

RAZISKAVA VODSTVENEGA
POTENCIALA SREDNJEGA
MENEDŽMENTA V PODJETJIH
V SLOVENIJI

Merjenje potenciala po metodologiji DNLA

1. UVOD – namen raziskave

V teoriji je tako, da imajo slabo vodena podjetja ravno toliko kreativnega potenciala kot podjetja, ki so vodena dobro, razlika je le v tem, da v prvih tega potenciala ni mogoče sprostiti zaradi demotivacije, napetosti, konfliktov, razdrobljenosti in številnih drugih dejavnikov. Izziv je potemtakem v tem, da si podjetje zagotovi konkurenčno prednost z optimalno uporabo človeških virov, kar pa je mogoče le s konceptom integrativnega menedžmenta. Integrativni menedžment jamči, da podjetje ne bo zapadlo v obliko menedžmenta, ki pušča del zmožnosti svojih delavcev neizkoriščen.

V novih poslovnih okoljih so dogodki določeni z zahtevami po integrativnem stilu vodenja z njegovimi tremi ključnimi področji: vodstvenimi lastnostmi, sodelovanjem in soglasjem ter podjetniškim ali iniciativnim mišljenjem (in delovanjem). Ta ključna področja pa smo v raziskavi o vodstvenem potencialu med menedžerji na srednjem nivoju izmerili z orodjem DNLA Management Potencial, ki je del sistema za merjenje potenciala zaposlenih – DNLA Expert System.

Namen same raziskave je bil ugotoviti trenutno stanje vodstvenega potenciala in na podlagi tega izdelati kompetenčni profil slovenskega vodje na srednjem nivoju. Z raziskavo smo želeli izpostaviti, kje imajo menedžerji v podjetjih v Sloveniji še prostor za izboljšanje in možnosti za izkoristek potenciala. Prav tako smo želeli z raziskavo spodbuditi debato o pomenu različnih vrst kompetenc, kontinuiranem merjenju in spremljanju ter razvijanju kompetenc kot enega od dejavnikov za uspešno doseganje ciljev tako na nivoju posameznika kot organizacije.

V marsikateri strokovni literaturi o strateškem managementu se večina ne govori o potencialu vodij na srednjem nivoju in se jim ne pripisuje dolgotrajne visoke zmogljivosti (Johanna Mair, 2002). Avtorica raziskave Koliko je srednji vodstveni kader zares pomemben? (<http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0473-E.pdf>) Johanna Mair je prišla do ugotovitve, da je podjetniško vedenje vodij na srednjem nivoju močno povezano z rastjo dobička in zato predstavlja pomemben vzvod za ustvarjanje trajne visoke zmogljivosti v podjetjih.

Preveč organizacij je več let veliko vlagalo v usposabljanje top menedžmenta, pri čemer pa so relativno malo pozornosti posvečali usposabljanju menedžerjev na srednjem nivoju. Ta pristop je izstavil velik račun v smislu slabe učinkovitosti in pomanjkanja sposobnosti srednjega menedžmenta za uspešno mreženje, načrtovanje, timsko vodenje, ki so le nekatere veščine, zahtevane za uspešno delo v sploščenih organizacijskih strukturah, ki so danes vse bolj razširjene. Top menedžment zahteva od srednjega menedžmenta izvrševanje vizije in strategije organizacije, med tem pa jim ne zagotavljajo ustreznega razvoja veščin, da bi bili lahko uspešni pri svojem delu. Srednji menedžment naj bi bil po navedbah poročila Maximizing Middle Managers, ki so ga izdelali v družbi Bersin & Associates leta 2011, deležen manj virov, upravlja več ljudi, prav tako pa je manj zavzet kot druge skupine delavcev (Harvard Business, 2013).

2. METODOLOGIJA - DNLA Expert System

Če podjetja učinkovito investirajo v razvoj zaposlenih, njihova usposabljanja in motivacijo, se bo to s časoma obrestovalo na mnoge načine. Da bi potencial zaposlenih lahko v celoti izkoristili, sta potrebna redno ocenjevanje in neprestan razvoj.

DNLA Expert System je sistem za merjenje potenciala zaposlenih, ki za razliko od drugih testiranj ne meri »osebnosti« zaposlenih in pri njih ne ugotavlja tipičnih značajskih lastnosti. Zasnovan je tako, da pri posamezniku prepozna vrzeli in neujemanja med njihovimi dejanskimi reakcijami v delovnem okolju in želenim vedenjem (ki je lahko določeno s korporativno kulturo). Ta model je nastal s pomočjo znanstvenih ugotovitev in moderne delovne psihologije na eni strani ter izkušenj in znanj strokovnjakov iz vsakodnevne poslovne prakse na drugi strani. DNLA je sistem, ki je bil razvit v sodelovanju z različnimi univerzami in inštituti, pod nadzorom MaxPlanckovega Inštituta. Orodje ima certifikat DIN 33430 in se ga v Evropi uporablja že več kot 25 let.

Za potrebe raziskave smo izmed treh možnih vprašalnikov DNLA za preverjanje različnih vrst kompetenc (vodstvene, socialne, prodajne)

izbrali DNLA Management, saj je bil namen raziskave ugotoviti stanje vodstvenega potenciala srednjega menedžmenta v podjetjih v Sloveniji.

2.1. DNLA MANAGEMENT POTENCIAL

DNLA Management Potencial je orodje, ki meri vodstvene potenciale posameznika s preverjanjem 25 faktorjev vodenja, ki so razdeljeni v tri glavna področja (vodstvene lastnosti, sodelovanje in soglasje ter podjetniška mentaliteta):

VODSTVENE LASTNOSTI: avtoriteta, delegiranje odgovornosti, vključevanje, legitimnost, zahteva po učinkovitosti, razvoj zaposlenih, samozaupanje, odgovornost do zaposlenih.

SODELOVANJE IN SOGLASJE: vplivnost, identifikacija, podoba, komunikacijske veščine, konfliktnost, doseganje soglasja, sodelovanje, uporaba moči, usmerjenost na sodelavce, timsko delo.

PODJETNIŠKA MENTALITETA: osebni standardi, rokovanje z informacijami, sprejemanje odločitev, inovativnost, odnos do kakovosti, tveganja, sistematičnost.

Pri tovrstnem preverjanju gre za primerjalno analizo z najboljšimi vodji v različnih panogah, ki pokaže stanje razvitosti vodstvenega potenciala ali razlike med optimalnimi vodstvenimi lastnostmi in dejanskim potencialom posameznega vodje. Celovita analiza vodstvenega potenciala je vsakemu posamezniku podala pregled, na katerih področjih vodenja je potencial visoko razvit, in prikazala področja, ki jih mora posameznik intenzivneje razviti za uspešnejše vodenje ljudi. Podjetja lahko pridobljene rezultate s to raziskavo vedno vključijo v proces strokovnega razvoja posameznika, pri čemer so izvajalcu razvoja v pomoč natančne smernice, ki jih lahko še dodatno pridobijo v programu DNLA – coaching plan. Posamezniki in podjetje so tako v tej raziskavi pridobili objektivno in strokovno izdelano oceno razvitosti vodstvenega potenciala.

V celoti je bilo z vprašalnikom o vodstvenih kompetencah (DNLA Management) pri vsakem posamezniku preverjenih 220 situacij. Testirani vodja je prejel kodo, s katero je dostopil do spletnega vprašalnika, kjer je odgovarjal na 313 vprašanj, povezanih z delovnimi situacijami, oz. odgovarjal na natančna vprašanja o njegovih nazorih in izkušnjah z vodenjem zaposlenih. Vprašanja so sestavljale situacije ter izjave, ki jih je moral udeleženec oceniti. Glede na vprašanje so bile na voljo različne možnosti odgovarjanja. Udeleženec je po le nekaj vprašanjih hitro izgubil pregled nad vprašanji in ni imel veliko prostora za manipuliranje, saj bi moral vsako posamezno situacijo primerjati s 40 do 60 podobnimi temami (in jih potem še popraviti). Elektronski seznam vprašanj dopušča le eno minuto za vrnitev k predhodnemu vprašanju. Tako je vsakršno manipuliranje že na samem začetku oteženo. Ko je vodja odgovoril na zadnje vprašanje, so se ti odgovori zakodirali in jih ni bilo več mogoče spreminjati. Zakodirani odgovori so se shranili na strežniku, od tam pa smo jih vnesli v program DNLA Master, kjer smo jih povezali s profilom, ki ga določata delovno mesto in vodjevo področje dela. Osnova kakovostnih evalvacij so pri orodju DNLA profili delovnih mest, ki jih lahko zelo natančno nastavimo. Glede na poslane informacije s strani vključenih podjetij smo pred analizo rezultatov vsakega udeleženca določili profil glede na:

- dejavnost podjetja
- nivo delovnega mesta
- vrsto dela
- koga oseba vodi
- sposobnost za sodelovanje
- odgovornost v podjetju

Program je nato izmed razpoložljivih profilov samodejno izbral najprimernejšega za primerjavo.

S samoocenjevanjem smo ugotavljali, katera so tista področja, ki jih vodje optimalno izvajajo (90 %–110 %). Pri analizi skupnih rezultatov pa smo se še posebej osredotočili na področja, kjer zahteve niso bil zadostno izpolnjene in bi bilo treba te faktorje ustrezno razvijati (50 %–70 %). Pri faktorjih, ki niso dovolj dobro razviti oz. njihov potencial ni

primerno izkoriščen, lahko pride do problemov pri delu, ki so podrobneje opisani pod posameznimi faktorji v predstavitvi rezultatov (glej 3. Rezultati). Rezultati pa kažejo tudi področja, pri katerih posameznik lahko presega storilnostni obseg, ki smo ga za ta nivo vodenja zahtevali v raziskavi (130 %–150 %).

2.2. OPIS VZORCA

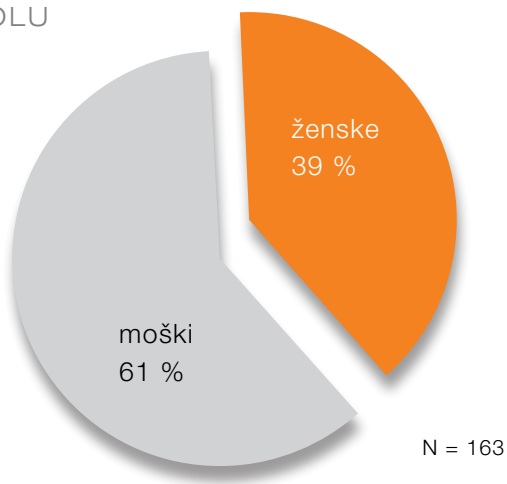
CILJNA SKUPINA

Ciljna skupina raziskave so bili vodje oddelkov, skupin ali timov v različno velikih podjetjih, ki se ukvarjajo z različnimi dejavnostmi.

ŠTEVILO VKLJUČENIH OSEB IN PODJETIJ

V raziskavo se je vključilo 42 različno velikih podjetij (večinoma so to srednje velika in velika podjetja) od približno 207 povabljenih, to je 20 odstotkov. Cilj pred začetkom izvajanja raziskave je bil 300 vključenih vodij. V raziskavo se je skupaj vključilo 163 vodij, od tega je bilo 64 žensk (39 %) in 99 moških (61 %). Ker je reševanje vprašalnika zahtevalo od udeleženca v povprečju 60 min, se marsikatero podjetje za vključitev ni odločilo, saj niso želeli še dodatno obremenjevati svojih zaposlenih zaradi različnih ocenjevanj, ki so jih v tistem trenutku ali pred kratkim v podjetjih že izvajali.

VKLJUČENI PO SPOLU

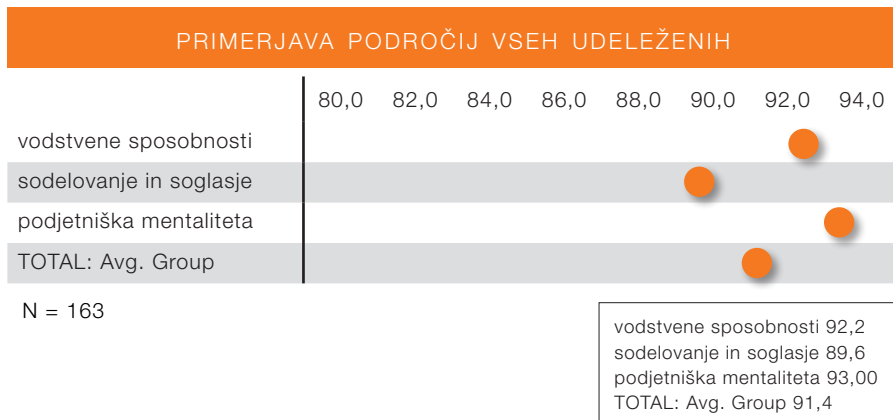


3. REZULTATI

3.1. PREGLED PO PODROČJIH (VODSTVENE SPOSOBNOSTI, SODELOVANJE IN SOGLASJE, PODJETNIŠKA MENTALITETA)

Prikaz kaže povprečje ocen faktorjev vseh vključenih vodij (**N=163**). Faktorji so v spodnjem prikazu razdeljeni v 3 skupine (superfaktorji): vodstvene sposobnosti (92,2), sodelovanje in soglasje (89,6) ter podjetniška mentaliteta (93). Iz spodnjega grafa lahko vidimo, da so kompetence vodij znotraj skupine »sodelovanje in soglasje« tik pod optimalnim območjem. To pomeni, da zahteve za raziskovani profil (vodje na srednjem nivoju) niso povsem izpolnjene in bi jih bilo treba ustrezno razvijati po posameznih faktorjih.

PREGLED PO PODROČJIH (SUPERFAKTORJIH) VSEH UDELEŽENIH



V nadaljevanju sledi predstavitev rezultatov po posameznih faktorjih. Predstavili bomo vseh **25 faktorjev**, poudarek pa bo na tistih, ki so imeli dokaj nizke vrednosti in predstavljajo za podjetja izziv, ter tiste, katerih vrednosti so bile visoke in lahko predstavljajo prednost slovenskih vodij na srednjem nivoju.

3.2. ODSOTNA PORAZDELITEV UDELEŽENCEV PO POSAMEZNIH FAKTORJIH

Prikaz kaže odstotno porazdelitev udeležencev po posameznih faktorjih (**N=163**).

ODSOTNA PORAZDELITEV UDELEŽENCEV PO POSAMEZNIH FAKTORJIH (%)

REZULTATI			
FAKTORJI	50% - 70%	90% - 110%	130% - 150%
vodstvene sposobnosti	%	%	%
avtoriteta	47	53	1
delegiranje odgovornosti	13	77	10
vključevanje	2	72	25
legitimnost	33	64	4
zahteva po učinkovitosti	48	52	0
razvoj zaposlenih	34	66	1
samozaupanje	21	77	2
odgovornost do zaposlenih	8	81	11
sodelovanje in soglasje	%	%	%
vplivnost	23	77	0
identifikacija	10	89	1
podoba	53	46	1
komunikacijske veščine	21	75	4
konfliktnost	52	48	0
doseganje soglasja	19	72	9
sodelovanje	26	73	1
uporaba moči	41	59	0
usmerjenost na sodelavce	11	87	2
timsko delo	6	90	4
podjetniška mentaliteta	%	%	%
osebni standardi	34	62	4
rokovanje z informacijami	3	70	27
sprejemanje odločitev	45	53	2
inovativnost	18	74	9
odnos do kakovosti	27	71	2
tveganje	28	70	2
sistematičnost	12	81	7

AVTORITETA

Določena avtoriteta na strani menedžerja in spoštovanje do njegovih podrejenih sta prvi pogoj dobrega vodenja. Nadrejeni mora znati vplivati in upravljati vedenje zaposlenih, na drugi strani pa si mora znati pridobiti tudi njihovo »zvestobo«. Z njo se lahko vodja uspešno izogne začetnemu nasprotovanju zaposlenih, ko želi uvesti spremembe, kot npr. izpolnjevanje pravil, nove zahteve, prevzemanje tveganja itn.

Raziskava je pokazala, da ima **47 odstotkov** vodij izziv na področju avtoritete, saj ne dosegajo optimalnih rezultatov. To v praksi pomeni, da dajejo prednost bolj »prijaznemu« stilu vodenja, ki je sicer primeren takrat, ko imamo opravka z izkušenimi sodelavci, težave pa lahko nastopijo, ko je treba v podjetju izvesti neugodne ukrepe. Vsekakor je uvajanje mnogih sprememb v podjetjih za izboljšanje poslovanja in konkurenčnosti v današnjem času zelo aktualna tema v Sloveniji in za zaposlene lahko predstavlja neugodne ukrepe, od vodij pa zahteva določeno stopnjo avtoritete za izvedbo teh ukrepov.

53 odstotkov vodij avtoriteto vzpostavlja premišljeno in jo uporablja za vzpostavitev ravnovesja med prijaznostjo in avtoriteto. Vodje ne dajejo vidne prednosti niti dominantnosti niti prijaznosti.

En odstotek vodij daje prednost ukazovalnemu stilu vodenja in so lahko v izjemnih primerih celo dominantni in avtoritarni. Takšen stil vodenja je primeren, ko so zaposleni neizkušeni ali nekooperativni. V primeru, da gre za izkušene zaposlene, pa se lahko pojavijo težave v obliki kljubovanja in frustracij, kar lahko vodi do osebnega nasprotovanja ali do nasprotovanja projektu.

Treba je vedeti, da je vedenje na področju »avtoritete« zelo odvisno od osebnostnih struktur posameznika, zato ga ne moremo samovoljno spreminjati, lahko pa se ga priučimo. Možnosti za nadaljnji razvoj vodij na srednjem nivoju so tako na področju vodstvenega in timskega usposabljanja ter retorike.

DELEGIRANJE ODGOVORNOSTI

Vodenje pomeni pridobivanje drugih za izvrševanje nalog, zaradi česar so zaposlenim naloge tudi naložene. Kako se bodo naloge delegirale, je odvisno od več dejavnikov. Vodja lahko delegira le posamezne naloge, ali pa vso odgovornost za izvajanje nalog preloži na zaposlenega (primerno pri visoko usposobljenih kadrih). Prav tako pa je delegiranje odvisno tudi od dejavnosti, ki jo podjetje izvaja (proizvodnja vs. IT). Ustrezno delegiranje je lahko tudi motivacija, ki se vedno izkaže za precej učinkovito.

Raziskava je pokazala, da **77 odstotkov** vodij delegira na pravilen način in v pravilnem obsegu.

Izziv na področju delegiranja odgovornosti ima **13 odstotkov** vodij. Kar v praksi pomeni, da niso preveč naklonjeni delegiranju odgovornosti na zaposlene, kar je dobro v primeru, ko je stopnja kakovosti na nizki ravni. Težave se lahko pojavijo, če so zaposleni premalo izkoriščeni, rezultat tega je lahko izguba motivacije.

Prav tako ima na področju delegiranja izziv tudi **10 odstotkov** vodij, ki delegira v precej velikem obsegu. Če gre za zelo izkušene delavce, je to pravilno, ker čutijo, da se jih upošteva. V primeru, da zaposleni niso dovolj izkušeni, lahko pride do pomanjkljivega razumevanja, preobremenjenosti in s tem do zmanjšane storilnosti.

Delegiranje lahko izboljšamo s pomočjo vodstvenega usposabljanja, delavnic iz ciljnega vodenja ter projektnega menedžmenta.

VKLJUČEVANJE

Težava, ki jo najdemo v številnih podjetjih in na mnogih ravneh hierarhije, je gotovo ravnodušnost na strani zaposlenih zaradi premajhne vključenosti v cilje, načrtovanje in spremembe. Podjetje ima lahko odlične projekte ali strategije, toda tisti, ki so vanje vključeni, se jih ne lotevajo s potrebnim navdušenjem, zato cilji niso doseženi oz. so doseženi precej kasneje.

Raziskava je pokazala, da **72 odstotkov** vodij svoje delavce vključuje v spremembe, projekte in načrtovanje na pravilen in uravnotežen način. Zagotavljajo jim izčrpne informacije o vseh pomembnih vidikih podjetja ter so dojemljivi za ideje in predloge svojih zaposlenih.

Majhen odstotek vodij (**2 %**) je precej zadržan glede vključevanja zaposlenih v projekte ali odločitve. To je sprejemljivo, če je treba odločitve sprejemati v naglici ali pa zaposleni nimajo nujnega strokovnega znanja. Težave se lahko pojavijo pri bolj izkušenih delavcih, ki bodo zaradi tega pokazali manj osebne iniciativnosti. To lahko privede do pomanjkanja motivacije.

Vodje, ki presegajo storilnostni obseg, teh je **25 odstotkov**, pa so nagnjeni k precejšnjemu vključevanju zaposlenih v spremembe, projekte in načrtovanje. Takšen odnos ljudi sicer motivira in bi običajno moral zagotoviti večje poistovetenje z zaželenimi cilji. Težave se lahko pojavijo, ko visi v zraku veliko sprememb, ali če zaposleni niso dovolj izkušeni oz. niso vešč pravilnih delovnih metod, potem lahko postanejo »utrujeni od odločanja« ali skušajo na široko razpravljati o trivialnih stvareh in premlevati pomembne stvari.

Vključevanje lahko izboljšamo s pomočjo vodstvenega usposabljanja, izobraževanja na področju ciljnega vodenja ter projektnega menedžmenta.

LEGITIMNOST

Zaposleni raje sprejmejo vodstvo v smislu »odrejanja«, če čutijo, da je legitimno. Vodja bi moral vzpostaviti zaupanje in kredibilnost s svojim vzorom, s svojo predanostjo osebju in s svojimi uspehi, da bi lahko zaposleni prenesli oblast na svojega vodjo. Brez te legitimnosti se oblast sicer lahko izvaja, vendar bo lojalnost dosežena le na silo in bo izginila takoj, ko se bodo pojavile težave.

Raziskava je pokazala, **33 odstotkov** vodjem legitimnost ni preveč pomembna. Ti dajejo prednost potrebam podjetja in jih skušajo za vsako

ceno zadovoljiti. Na dolgi rok lahko to za vodje pomeni, da jih delavci ne bodo dovolj podpirali, s predpostavko, da jih sploh bodo. Rezultati kažejo, da morajo takšni vodje vložiti več navora za vzpostavitev legitimnosti.

Pri več kot polovici vseh vključenih vodij (**64 %**) je vrednotenje legitimnosti zelo uravnoteženo. Daljnosežnih sprememb se takšni vodje lotevajo šele tedaj, ko je zagotovljena ustrezna količina legitimnosti.

Majhen odstotek vodij (**4 %**) daje zelo velik poudarek na legitimnost lastne vodstvene funkcije. Takšno naravnost najdemo običajno pri ljudeh, ki od sebe veliko zahtevajo, in v večini primerov jo spremlja izostren občutek za pravičnost. Težava, ki se zaradi prevelikega poudarka na legitimnost lahko pojavi, je omahovanje iz strahu, da vpliv na zaposlene še vedno ne bi bil ustrezen. Takšni vodje bi potrebovali malo več samozaupanja.

Vodje, ki ne dosegajo optimalnih rezultatov, imajo priložnost za izboljšanje s pomočjo vodstvenega usposabljanja.

ZAHTEVA PO UČINKOVITOSTI

Brez pritiska na zaposlene po večji učinkovitosti ne bodo doseženi trajni uspehi. A če ga je preveč oz. premalo ravno tako ni dobro. Uspešna podjetja dokazujejo, da veliki dosežki izhajajo predvsem iz tega, da vodja postavi cilje visoko in potem izvaja zmeren pritisk na zaposlene, da bi jih dosegli. Pomemben dejavnik pri tem pritisku je, da se postavijo cilji pred udobje zaposlenih ali njihovo željo po izvajanju nalog v skladu z lastnimi standardi (nizke) učinkovitosti. Skupni cilj je na prvem mestu.

Raziskava je pokazala, da **48 odstotkov** vodij v povprečju zavrača pritisk po učinkovitosti. Ko zaposleni pokažejo nasprotovanje, pride pri teh vodjah do notranjega konflikta. Dobro učinkovitost poskušajo ustvariti z »dobro klimo«. Ta pristop izhaja v glavnem iz zelo skrbne naravnosti do zaposlenih. Zaradi tega lahko pride do premajhne učinkovitosti, ki pa lahko spet vodi k izgubi motivacije pri zaposlenih.

Pri vodenju ima **52 odstotkov** vodij glede učinkovitosti visoka, vendar realistična pričakovanja, v skladu s katerimi obravnavajo zaposlene. Če je treba, znajo na zaposlene tudi pritisniti.

Možnosti za nadaljnji razvoj tega faktorja so v timskem usposabljanju, izobraževanju na področju projektnega menedžmenta in osebne razvoja.

RAZVOJ ZAPOSLENIH

Trajni osebni in poklicni razvoj zaposlenih ni pomemben samo zaradi vzdrževanja visoke stopnje motivacije, pač pa tudi zaradi zagotovitve najbolj usposobljene in izkušene delovne sile v podjetju. Osebni razvoj se pogosto podpira le na tehničnih področjih, toda izboljšanje socialnih veščin je lahko ravno tako ali pa še bolj pomembno, odvisno pač od narave dela.

Raziskava je pokazala, da je **34 odstotkov** vodij pri nadzorovanju razvoja zaposlenih bolj zadržanih. To je sprejemljivo takrat, ko zaposleni v dogledni prihodnosti ne pričakujejo zahtevnih nalog. Upoštevati pa je treba, da se motivacija zaposlenih vedno začne na obstoječem delovnem mestu in če zaposlenim vodja ne ponuja dovolj obetov za razvoj, lahko dolgoročno računa na njihovo frustracijo in izgubo tehnično izurjenih kadrov.

Več kot polovica vključenih vodij (**66 %**) je do dodatnega izpopolnjevanja zaposlenih uravnoteženih in pozitivno naravnanih. Vodje se zavedajo pomena razvoja potencialov za socialne veščine pri svojih zaposlenih.

Odstotek testiranih vodij pa ima glede razvoja zaposlenih zelo visoke zahteve. Težave se lahko pojavijo, če razvoj zaposlenih postane cilj sam po sebi. Vzbuja se pričakovanja, ki v primeru, da niso izpolnjena, vodijo k frustraciji.

Možnosti za razvoj ima vodja oz. podjetje v vpeljavi ali izboljšanju sistema ocenjevanja zaposlenih ter z letnimi pogovori z zaposlenimi.

SAMOZAUPANJE

Vodenje je predvsem stvar samozaupanja. Menedžer, ki ga ves čas mučijo dvomi o lastnih sposobnostih, ali je njegova smer prava, ali so njegovi ukrepi dobro sprejeti, bo hitro izgubil zaupanje podrejenih. Gotovost in zaupanje sta pomembna vira motivacije zaposlenih, za katera mora skrbeti menedžer.

Raziskava je pokazala, da **77 odstotkov** vodij zaupa v lastne vodstvene sposobnosti. Nimajo težav z negotovostjo, dvomom v samega sebe in arogantnostjo, ki se lahko pojavi pri pretiranem samozaupanju.

Vodij, ki imajo nizko samozaupanje, je **21 odstotkov**. V praksi se to kaže kot pretirana samokritičnost. Ta naravnost nima običajno nič skupnega z resničnimi uspehi ali neuspehi, pač pa z zahtevami, ki jih naslavljajo sami nase. Dvom in samokritična analiza lahko zaposlene zbegata. Negotovost pa lahko vpliva na motivacijo in tako spodkoplje učinkovitost vodje in tima.

Majhen odstotek vodij (**2 %**) pa ima zelo visoko samozaupanje. Na delovnem mestu izžarevajo samogotovost in spontano suverenost. Če vodja z visokim samozaupanjem to podpre z uspehi, bo izpolnil pomemben kriterij uspešnosti. Pretirano samozaupanje pa je včasih lahko tudi odraz notranjih dvomov.

Samozaupanje lahko izboljšamo s pomočjo osebnostnega razvoja.

ODGOVORNOST DO ZAPOSLENIH

Čeprav zavzemajo vodstvena mesta, menedžerji včasih nočejo prevzeti odgovornosti do zaposlenih in precej časa posvečajo svojim lastnim nalogam. A vodenje pomeni delegiranje dela na druge in zagotavljanje potrebnega storilnostnega potenciala. Dobro vodenje zahteva pripravljenost, da postaviš svoje lastno delo v ozadje in se posvetiš zaposlenim. Zaposleni menijo, da je za menedžerja zelo pomembno, da je dosegljiv in dostopen za njihova vprašanja in probleme.

Raziskava je pokazala, da kar **81 odstotkov** vodij v popolnosti izpolnju-

je zahteve glede odgovornosti do zaposlenih. Aktivno in skrbno zagotavljajo, da imajo delavci optimalne delovne pogoje in jim na ustreznih področjih prepuščajo precej prostora. Ko pride do težkih situacij, stojijo za svojimi zaposlenimi.

Vodij, ki se zelo zanašajo na samoodgovornost zaposlenih, je **8 odstotkov**. Ta visoka neodvisnost je upravičena zgolj pri zelo izkušenih kadrih s socialnimi veščinami. Težave se lahko pojavijo, če zaposleni nimajo dovolj tehničnih ali socialnih veščin in bi se zaradi tega lahko počutili zanemarjene s strani vodje. V izjemnih primerih bi lahko prišlo do konflikta z menedžerji. Zaposleni imajo še posebej slabo mnenje o šefu, ki si zanje ne vzame časa.

Vodij, ki so do svojih zaposlenih zelo skrbni, je **11 odstotkov**. To je pravilno predvsem v tistih primerih, kjer je bistvenega pomena vzdrževanje predanosti in entuziazma pri zaposlenih. V izjemnih primerih lahko vodja, ki je preveč skrben, daje vtis, da s skrbjo podpira lastni ego. Zaposleni lahko postanejo nesamostojni ali odvisni.

Odgovornost do zaposlenih lahko izboljšamo s timskim usposabljanjem.

VPLIVNOST

Po raziskavi na Harvard Business School je eden izmed najpomembnejših kriterijev za uspeh pri izvajanju projektov vzpostavitev vplivnosti in dobrih odnosov z vsemi pomembnimi posamezniki v podjetju. Osnova za to je seznanjenje s pomembnimi posamezniki in vzpostavitev produktivnih odnosov.

Raziskava je pokazala, da **23 odstotkov** vodij nima najboljšega razumevanja glede potreb po dobrih odnosih na različnih ravneh organizacije. Težave, ki se lahko pojavijo pri vodenju, so, da naporji za vzpostavitev podpornih odnosov v organizacijskem omrežju morda ne bodo zadostovali za uspešen razvoj vseh projektov, za katere je vodja odgovoren. Priporočljivo bi bilo intenzivno razvijanje odnosov.

Velik odstotek vodij (**77 %**) razume pomen razvijanja dobrih odnosov

na vseh straneh.

Možnosti za razvoj vplivnosti je več. Vodje lahko izboljšajo svojo vplivnost s pomočjo usposabljanj na področju vedenja, komunikacije in sodelovanja, retorike. Nadgradijo svoje znanje glede interaktivnih in prezentacijskih tehnik ter skušajo sodelovati pri oddelčnih projektih.

IDENTIFIKACIJA

Identifikacija z zastavljenimi cilji in nalogami je bistvena iz dveh razlogov: prvič, za mobilizacijo lastnih energij in idej proti zastavljenemu cilju, in drugič, da bi druge prepričali in motivirali za ta cilj.

Raziskava je pokazala, da je **89 odstotkov** vodij zelo dovzetnih za poistovetenje z zastavljenimi nalogami/projekti podjetja.

Neodvisno mišljenje vodij lahko pomeni, da imajo težave pri poistovetenju z določenimi cilji. Izziv na področju identifikacije ima **10 odstotkov** vodij. Takšni vodje se premišljeno upirajo podrejanju in se držijo lastnih metod. Ta naravnost bi lahko bila za okolico, v kateri deluje, neprijetna, a je kljub temu dragocena, ker lahko pripelje do boljših zamisli. Pri zaposlenih se to lahko kaže, da ne razvijajo projektov s potrebno vnemo, tankočutnejši občutijo vašo notranjo odtujenost, kar lahko spodkoplje njihov entuziazem.

En odstotek vodij pa ima nadpovprečno željo poistovetiti se s cilji, postavljenimi z vrha. Na dolgi rok lahko te vodje zanemarijo lastne cilje in ideje, kar lahko postopoma privede do izgube neodvisnosti. V izjemnih primerih lahko drugi negativno gledajo na njihov pretirani konformizem in pomanjkanje kritičnosti.

Možnosti za izboljšanje na področju identifikacije so z udeležbo na delavnicah za postavljanje ciljev in rotacijskimi deli.

PODOBA

Eden izmed pomembnih kriterijev za pridobivanje prepoznavanja in vpliva v organizaciji je osebna podoba. Po idealnem scenariju bi dosegali samo zmage in uspehe, kajti takšni ljudje izžarevajo sposobnost in jim zato v podjetju zaupajo večjo odgovornost. Vodja mora svoje napore vložiti tudi v zagotavljanje, da se bodo njegovi rezultati prodali po najboljši možni ceni.

Raziskava je pokazala, da je **53 odstotkov** vodij zelo nagnjenih k preziranju potrebe po negovanju svoje podobe. Tovrstno obnašanje sicer nakazuje, da gre vodjem predvsem za resnično dobro opravljeno delo. Težave, ki se lahko pojavijo zaradi podcenjevanja negovanja podobe, so podcenjeni uspehi vodje in predstavljeni »pod ceno«. Vpliv vodje, ki temu ne posveča dovolj pozornosti, se lahko zmanjša, kar pa posledično pomeni, da se njegovim projektom posveča premajhna pozornost in teža. Zgodi se lahko, da vodja določenih idej ne bo mogel dovolj odločno uveljaviti.

Nekaj manj kot polovica testiranih vodij (**46 %**) zna svojo podobo dobro izoblikovati, svoje dosežke pa predstaviti pozitivno.

En odstotek vodij preveč časa namenja olepševanju svoje podobe.

Možnosti za izboljšanje tega faktorja so udeležba na usposabljanju za izboljšanje pogajalskih sposobnosti, rotacija dela, sodelovanje pri oddelčnih projektih ter usposabljanje s področja retorike.

KOMUNIKACIJSKE VEŠČINE

V boju za projektna sredstva, kadar nastopijo spremembe v podjetniški strukturi ali v načrtih, ali kadar gre za prednosti lastnega oddelka ali napredovanje, se lahko dogajajo neprijetne stvari. Številni tekmeci so v skušnjavi, da uporabijo nešportne poteze.

Raziskava je pokazala, da so pogledi testiranih vodij (**75 %**) na obnašanje ljudi uravnoteženi/realistični. S svojo odprtostjo v konfliktnih situacijah pridobivajo zaupanje drugih. Dobro se zavedajo možnosti intrig, vendar jih ne precenjujejo.

Izziv na področju komunikacijskih veščin ima **21 odstotkov** testiranih vodij. Ti so v odnosih do drugih zelo previdni in pozorni na intrige. Ta drža je povsem ustrezna tam, kjer so vodje negotovi glede verodostojnosti svojega okolja. Zanesljivi partnerji so lahko užaljeni. Rezultat pa je subjektivni odzivi in skalitev odnosov.

Majhen odstotek vodij (**4 %**) pa ima na obnašanje ljudi v poslovnem svetu zelo optimističen pogled. Do drugih so že v izhodišču zaupljivi in zelo odprti v odnosih. Takšna naravnost je upravičena v ustaljenem in zanesljivem okolju. Previdnost v poslovnem svetu ni odveč, saj se lahko kaj hitro zgodi, da vodjo zaradi naivnosti prevarajo. Prav tako obstaja nevarnost tudi na strani vodje, da se ne bo mogel dovolj prepričljivo upreti skušnjavi, da bi deloval nečastno.

Za vodje, ki imajo na področju komunikacijskih veščin izzive, se priporoča usposabljanje na področju komunikacij, sodelovanja in osebnostnega razvoja.

KONFLIKTNOST

Različnost mnenj je nekaj vsakdanjega, v menedžerskem in poslovnem svetu pa je to precej pogost pojav. Vodja mora sprejeti odločitve, ki niso vedno povsem razumljive, zato lahko pride do konfliktov. Pomembno je, da v takšnih situacijah vodja ravna pravilno, to ravnanje se lahko razteza od popolnega izogibanja konfliktom do nepopustljivega vsiljevanja lastnih idej in mnenj.

Raziskava je pokazala, da se v povprečju želi izogniti konfliktom **52 odstotkov** vodij. Glavni cilj je skupinska harmonija. Ta naravnost je sicer pogosto zelo konstruktivna za vzpostavljanje soglasja, vendar se lahko vodja zaradi tega prehitro odreče lastnim idejam in potrebam. V našem primeru več kot polovica vodij konfliktov ne izbojuje, ampak jih požre, kar lahko vodi do potlačene zamere in nezadovoljstva, ki lahko izbruhne v povsem neprimernem času.

Uravnotežen odnos do različnosti mnenj in konfliktov ima **48 odstotkov** vodij. Konfliktov se ti vodje niti ne izogibajo niti niso pretirano nepopustljivi.

Na tem področju se vodje lahko izboljšajo s pomočjo usposabljanj za reševanje konfliktov.

DOSEGANJE SOGLASJA

Vsaka sprememba v podjetju lahko sproži spremembe v vodstvenih strukturah. Uspešen projekt poveča ugled in avtoriteto vseh vpletenih, medtem ko pomeni neuspeh izgubo ugleda. Uspehi se običajno dosega na tak način, da najdemo za določene projekte zaveznike. Celo načeloma tehtni projekti se lahko izjalovijo, običajno zaradi pomembnih posameznikov ali skupin, ki se razhajajo.

Raziskava je pokazala, da **72 odstotkov** vodij razume delovanje oblastnih struktur in ravnanje z njimi.

Za oblastne strukture se veliko ne zmeni **19 odstotkov** testiranih vodij. Vodje dajejo prednost odprtemu, neposrednemu delovanju brez zapletenega strateškega načrtovanja. Dajejo tudi vtis odkrite in poštene osebnosti. Priporočljivo je večje vključevanje drugih v skupne projekte, sicer obstaja nevarnost, da se bodo ljudje, ki odločajo o pomembnih vprašanih, odtujili, projekti pa trčili ob čeri nepotrebne opozicije.

Vodij, ki so pri svojem delovanju pravi taktiki, je **9 odstotkov**. Poudarek dajejo političnemu delovanju in premišljeno uporabljajo strateški način ravnanja. S takšno držo in pristopom so najverjetneje uspešni. Možne nevarnosti se lahko pojavijo ob pretiravanju, saj vodja s takim delovanjem ne pokaže dovolj osebnega profila. Težko ga bodo ocenili, posledica česar pa bo, da se bo znašel v vlogi outsiderja.

Za vodje, ki imajo na področju sodelovanja določene izzive, se priporoča usposabljanje s področja komunikacije, sodelovanje, tehnik za reševanje problemov, tehnik odločanja in projektnega menedžmenta.

SODELOVANJA

V današnjem času je večina projektov timske narave in vezanih na sodelovanje na vseh ravneh. Idealno je, če sodelovanje znotraj lastne skupine poteka v dobrem vzdušju in brez problemov. Dober vodja pa

se zaveda, da mora sodelovanje dobro potekati tudi po celotnem podjetju – pogosto z ljudmi, ki jih ne pozna dobro, preko oddelčnih meja in v težavnih situacijah.

Raziskava je pokazala, da ima **26 odstotkov** vodij težave z sodelovanjem. Sicer znajo takšni vodje med svojimi lastnimi nalogami in potrebami drugih potegniti jasno črto, zato tudi ni nevarnosti preobremenjenosti. Težava, ki lahko nastopi zaradi majhne pripravljenosti na sodelovanje, pa je, da jih sodelavci ožigosajo za samotarje, zaradi česar lahko trpi njihova celotna menedžerska učinkovitost.

Pri velikem odstotku vodij, to je **73 odstotkov**, je razumevanje sodelovanja pretehtano.

En odstotek testiranih vodij ima pripravljenost na sodelovanje zelo izrazito. Menedžer s takšnimi značilnostmi zato lahko velja za »iskalca priljubljenosti«, če prevlada njegova potreba po zaželenosti.

Izboljšanje na področju sodelovanja se lahko doseže z dodatnim izobraževanjem glede timskega vodenja, komunikacijskih veščin in sodelovanja.

UPORABA MOČI

Podjetja so organizacije, v katerih sta neprestano na delu skupinska dinamika in igra moči, zato je razumljivo, da se ne sprejemajo vse odločitve na zgolj stvarni in racionalni podlagi. Zaradi izredno zapletenih okoliščin vseh odločitev preprosto ni mogoče sprejemati racionalno. Te oblastno-politične procese zaposleni včasih sprejemajo in izrabljajo, včasih pa tudi napačno razumejo in zavračajo. V zadnjem primeru je potem morda včasih težko izpeljati projekte in z njimi uspeti.

Raziskava je pokazala, da se **41 odstotkov** vodij ne vključuje rado v politične boje ali skupinsko dinamiko podjetja. Menedžerji s takšno držo pri svojih kolegih običajno ne veljajo za nevarne in jih zato pogosto

povsem spontano sprejemajo in cenijo. Težava, ki jo lahko imajo takšni vodje, pa je, da jih bodo kljub boljšim argumentom in rešitvam ostali odrinili v stran. Da bi se vodje temu izognili, je priporočljivo izboljšati znanje retorike in pogajalske veščine.

Več kot polovica testiranih vodij (**59 %**) ima dober občutek za oblastno-politične vplive in procese v podjetju. Oblasti niti popolnoma ne zavračajo niti je v popolnosti ne sprejemajo.

USMERJENOST NA SODELAVCE

Vsaj v teoriji lahko delo razdelimo na dve vrsti: prvič, na tisto, pri katerem se ukvarjamo predvsem s stvarmi, in drugič, na tisto, pri katerem imamo opravka v glavnem z ljudmi. Vsako zahteva popolnoma različne delovne veščine in stile. Mnogi se počutijo bolje, če imajo popoln nadzor nad svojo delovno okolico in lahko delujejo po logičnem, sistematičnem modelu – raje imajo delo s stvarmi. Drugi delajo raje z ljudmi, pa čeprav v tem primeru rezultata ni mogoče vedno najbolj jasno definirati in tehnik logično določiti.

Raziskava je pokazala, da je v povprečju **87 odstotkov** testiranih vodjem vseeno ali bolj delajo z ljudmi ali s stvarmi.

Takšnih vodij, ki so precej stvarni in včasih ne marajo imeti opravka z ljudmi, ker potem nimajo več polnega nadzora ali oblasti nad situacijo, je **11 odstotkov**. Svojo samopodobo merijo z jasnimi kriteriji uspešnosti na področju dejanskosti. Tovrstno naravnost najdemo pogosto pri priznanih specialistih in tehničnih strokovnjakih. Problemi se lahko pojavijo na tistih področjih, kjer je treba vključiti/motivirati ljudi. Ker te osebe nimajo pravega občutka za potrebe drugih, bi se lahko srečali z nepredvidenim odporom.

Vodij, ki raje delajo z ljudmi in pogosteje zavračajo stvarne naloge, je malo (**2 %**). Delavci radi vidijo, da jim vodja posveti čas, zato prihaja pogosto do večje priljubljenosti.

Za vodje, ki jim delo z ljudmi predstavlja izziv, bi bilo priporočljivo, da se udeležijo usposabljanj s področja komunikacije, projektnega menedžmenta in osebnostnega razvoja.

TIMSKO DELO

Kompleksnost modernega poslovanja praviloma zahteva dosti več timskega dela kot prej, vendar pa obstajajo tudi dela, pri katerih je potrebna predvsem samostojnost. Za vsako učinkovito delo je bistveno, da odkrijemo, ali je posameznik učinkovitejši, ko deluje kot del tima ali ko je samostojen. Vsaka stran ima svoj prav.

Raziskava je pokazala, da ima **90 odstotkov** vodij, vključenih v raziskavo, do timskega in samostojnega dela uravnotežen odnos. To pomeni, da lahko vodje delujejo tako v timu, kot tudi lahko samostojno opravljajo delo.

Majhen odstotek vodij (**6 %**) timskega dela ne mara preveč. Tovrstno naravnost najdemo pogosto pri ljudeh s hitrim dojemanjem, visokimi cilji in željo, da bi kar najhitreje prišli do rešitev in tako najučinkoviteje izrabili čas. Težava, ki se lahko pojavi, je manjša učinkovitost, če vodja razvije notranji odpor do timskega dela, večina dela pa se opravi v timu.

Prav tako je majhen tudi odstotek takšnih (**4 %**), ki samostojnemu delu niso naklonjeni. Visoka storilnost je pri takih ljudeh predvsem rezultat zamisli, ki se rojevajo v timu, izmenjav informacij in razprav z drugimi. Težava, ki se lahko pojavi, je, da v timu ljudje hitro obtičijo na mestu. Delo drugih je tako ovirano, zato lahko pride do sporov.

Za izboljšanje delovanja v timu se priporoča timsko usposabljanje, interaktivne tehnike, letni pogovori z zaposlenimi in projektni menedžment.

OSEBNI STANDARDI

Ko se pričakuje učinkovitost, se lahko bodisi zadovoljimo s povprečnostjo, ali pa skušamo opraviti delo na najboljši možen način. To nagnjenost je seveda odvisno od določenih okvirnih pogojev, a vendar obstajajo standardi, s katerimi bo vsak posameznik uskladił svojo storilnost.

Visoki osebni standardi so za dobro učinkovitost še posebej dragoceni v tistih situacijah, kjer ni nobenih trdnih kriterijev.

Raziskava je pokazala, da **34 odstotkov** vodij za svojo storilnost postavlja dokaj skromne kriterije in skuša omejiti napore. Razlogi za to so skriti strahovi pred stresom in prevelikim pritiskom. Ta naravnost je pogosta pri ljudeh, ki so dolgo in trdo delali, potem pa spoznali, da so njihove storilnostne zmožnosti omejene. Težave, ki lahko tukaj nastopijo, so, da se projekti ne izvajajo več z zadostno odločnostjo. Pomanjkanje navdušenja vodje nad projektom vpliva tudi na zagretost ostalih, vključenih v projekt.

Glede svoje storilnosti ima **62 odstotkov** vodij dobre in stvarne zahteve, medtem ko so **4 odstotki** vodij nadpovprečno ambiciozni in imajo glede svoje storilnosti visoke zahteve. Takšno naravnost srečamo najpogosteje pri ljudeh, ki so redko zadovoljni sami s sabo in so ves čas na preži za izboljšavami. Takšni vodje so velikokrat nagnjeni k pretiranim zahtevam do sebe in drugih. To vodi do prevelikih zahtev, ki jih delavci ne bodo mogli izpolniti.

Vodjem, ki imajo na področju postavljanja osebnih standardov izzive, se priporočajo usposabljanje s področja ciklusov kakovosti in delavnice za zmanjšanje stresa.

ROKOVANJE Z INFORMACIJAMI

Na splošno bi lahko rekli, da je menedžer neke vrste nadzorni center, informacijsko središče, kamor se stekajo velike količine informacij in kjer se ves čas sprejemajo odločitve. Ljudje na splošno, menedžerji pa še posebej, se razlikujejo po načinu zbiranja in obdelovanja informacij. Menedžer mora biti vedno na tekočem, da se lahko kar najhitreje odzove na težave (management by walking around oz. upravljanje s sprehajanjem).

Raziskava je pokazala, da ima **70 odstotkov** vodij zelo razumski, odprt in občutljiv odnos do ravnanja z informacijami.

Majhen odstotek vodij (**3 %**) je takšen, ki ima raje zgoščene, kanalizirane informacije kot neposredne odzive. Tak pristop je dober v tistih primerih, ko zaposleni nadzorujejo svoje delo in je malo nepredvidenih problemov. Lahko je koristen, če so naloge pretežno konceptualne ali načrtovalske narave. Obstaja nevarnost, da se spregledajo ključne informacije. V takšnih primerih so lahko ustrezni ukrepi prepozni. Prav tako pa obstaja nevarnost, da skupina izgubi pravo smer, kar posledično privede do upada storilnosti.

Močno potrebo, da so ves čas informirani ima **27 odstotkov** testiranih vodij. Ta naravnost je skupna predanim menedžerjem, ki želijo doseči zastavljene cilje zlasti z osebno motivacijo. To je pa posebej zaželeno takrat, ko je treba opraviti zelo inovativno delo. Če pa si vodja v nekaterih primerih ne vzame časa za strateški razmislek, lahko pride do težav.

Za vodje, ki imajo izzive na tem področju, je priporočljiva rotacija dela, sodelovanje pri oddelčnih projektih ter timsko in vodstveno usposabljanje.

SPREJEMANJE ODLOČITEV

Posamezniki kažejo osebno iniciativo tako, da si sami postavljajo cilje in so prepričani v njihovo izvedljivost, da dejavno iščejo rešitve za ovire. Pripravljenost za odločanje je potemtakem temeljni pogoj pri reševanju problemov.

Raziskava je pokazala, da **45 odstotkov** vodij v določenih okoliščinah nerado sprejema odločitve. Takšna naravnost je sicer dobra takrat, kadar mora vodja sprejeti težke odločitve z daljnosežnimi posledicami, svojo odločitev pa lahko izboljša z zbiranjem dodatnih informacij. To je včasih na mestu. Zgodi se lahko, da takšni vodje pri odstranjevanju ovir niso dovolj odločni. Zaposleni/kolegi jim lahko včasih očitajo obotljivost ali nesposobnost.

Druga polovica vodij (**53 %**) pa težav z sprejemanjem odločitev nima. Sami si postavljajo svoje cilje in so s svojim pozitivnim pričakovanjem rezultatov in pripravljenostjo za sprejemanje odločitev kos tudi zapletenim situacijam.

Majhen odstotek vodij (**2 %**) pa ima osebno iniciativnost/pripravljenost za sprejemanje odločitev zelo močno. Takšna naravnost je značilna za ljudi dejanj, ki imajo rajši delovanje kot dolgo načrtovanje. Konflikti pa se lahko pojavijo, ko morajo ti ljudje ubogati navodila drugih. Obstaja tudi nevarnost prehitrih in morda slabo pripravljenih odločitev.

Sprejemanje odločitev lahko vodje izboljšajo s pomočjo tehnik za reševanje problemov, tehnik odločanja, z osebnim razvojem ter sodelovanjem pri oddelčnih projektih.

INOVATIVNOST

Različni ljudje dajejo prednost različnim vrstam problemov in nalog. Nekateri rajši širokopotezno načrtujejo in razmišljajo o novih izboljšavah, drugi dajejo prednost ustaljenim postopkom, ki jih skušajo izboljšati in dovršiti. Poudarek pri osebni karieri bi moral biti izbran v skladu z osebnimi preferencami.

Raziskava je pokazala, da ima **74 odstotkov** vodij do inovacij uravnotežen pristop. Vodje ne dajejo prednost niti stvarnemu praktičnemu delu kot tudi ne kreativnemu inovativnemu delu.

Vodij, ki imajo jasno izraženo nagnjenje do stvarnega, praktičnega dela je **18 odstotkov**. Cilje in rezultate dosegajo s praktičnim delovanjem, pri čemer ne marajo okraševanja in igrakanja. Takšni vodje pa imajo lahko težavo, da drzne ideje prehitro razglasijo za preveč tvegane. Pri njih se zlahka pojavi notranji odpor do nenavadnih idej. Omejevanje novih idej pa ima lahko neugodne posledice.

Vodij, ki imajo zelo radi inovativno, kreativno delo in širokopoteznost, je **9 odstotkov**. Pripravljeni so zapustiti dobro uhojene poti. Dojemljivi so za nove ideje. Za izboljšave so pripravljeni postaviti pod vprašaj rutino. V izjemnih primerih je lahko razvoj idej preveč personaliziran in premalo oprt na izvedljivost.

Za vodje, ki imajo na področju inovativnosti izzive, se priporoča usposabljanje s področja projektnega menedžmenta, ciklov kakovosti ter delavnice za spodbujanje kreativnosti.

ODNOS DO KAKOVOSTI

Pri vsakdanjem delu je zelo pomembna naravnost do kakovosti. Na eni strani imamo poudarjen strog pristop do kakovosti, pri katerem pridejo v poštev le najvišji standardi, na drugi strani pa bolj pragmatičen, ki gleda na kakovost s stališča stroškov/ugodnosti. Obe naravnosti je treba upoštevati v skladu s potrebami posamezne situacije.

Raziskava je pokazala, da je takšnih vodij, ki imajo slabše razvit odnos do kakovosti, **27 odstotkov**. Vodje, katerim več pomenijo nižji stroški kot kakovost, bodo posledično tudi manj investirali v kakovost, s tem pa tvegajo, da bodo zaostali za konkurenco.

Kar **71 odstotkov** testiranih vodij ima pri svojih standardih kakovosti realistične, vendar visoke zahteve.

Le majhen odstotek vodij (**2 %**) ima pri kakovosti svojega dela zelo visoke zahteve. To je izjemno dobro pri odgovornih položajih. Težava se lahko pojavi, če se prevelik poudarek daje dovršenosti, zaradi česar zadeve niso nikoli dokončane, ker niso nikoli dovolj dobre. Posledica je, da je razvojni čas predolg, delavci pa preobremenjeni.

Za vodje, ki imajo izzive na področju odnosa do kakovosti, se priporoča usposabljanje s področja ciklov kakovosti.

TVEGANJE

Pri poslovanju morajo biti vodje pri mnogih odločitvah pripravljeni na tveganje. Zelo malo odločitev je takih, ki bi bile že takoj dobre. Večja kot je odgovornost pri reševanju problemov ali sprejemanju odločitev, večja mora biti pripravljenost in sposobnost prevzemanja premišljenih tveganj.

Raziskava je pokazala, da **28 odstotkov** vodij precej nerado tvega. To je skupna značilnost zelo premišljenih, natančnih posameznikov, ki vnaprej premislijo vsa možna tveganja. Vodje, ki neradi tvegajo, se številnih stvari lotevajo obotavljivo, zato lahko dolgoročno zaostanejo za drugimi.

Takšnih vodij, ki prevzemajo tveganje brez večjih notranjih problemov, je **70 odstotkov**. Tudi kadar so pod močnim pritiskom zaradi odgovornosti, so učinkoviti in sposobni sprejemati pomembne odločitve.

Majhen odstotek vodij (**2 %**) pa je tudi takšnih, ki zelo radi tvegajo. Zelo vneto se lotevajo nalog in uresničujejo nujne projekte, tudi če je pri tem prisotno tveganje. Težava lahko nastane, če pri zelo tveganih odločitvah vodja podceni stopnjo tveganja, kar lahko privede do neuspeha.

Za lažje sprejemanje tveganih odločitev je priporočljivo, da vodje izboljšajo tehniko za reševanje problemov in odločanje ter se udeležijo usposabljanj za obvladovanje stresa.

SISTEMATIČNOST

Pri zasledovanju ciljev lahko bodisi podrobno načrtujemo vsak posamezni korak bodisi improviziramo iz ene situacije v drugo. Bolj sistematični bodo vse planirali vnaprej, napravili natančne načrte, v izjemnih primerih celo tedaj, ko bi bilo pametneje načrte revidirati v skladu s spremenjenimi okoliščinami. Tisti, ki radi improvizirajo, pa se ne bodo počutili dobro, če bodo vezani na načrt. Raje imajo, da ostajajo možnosti ves čas odprte in se zelo neradi čemu zavežejo.

Raziskava je pokazala, da se v povprečju **81 odstotkov** vodij drži srednje poti med pretirano sistematičnostjo in popolno spontanostjo (načrtovan, vendar fleksibilen pristop). Velik odstotek vodij, vključenih v raziskavo, ima razvit občutek za bistveno.

Takšnih vodij, ki dajejo prednost spontanosti in se odzivajo na trenutno situacijo, je **12 odstotkov**. Radi imajo, če ostajajo vse možnosti odprte. Ta naravnost je dobra zlasti takrat, kadar ima vodja opravke z nepredvidenimi in novimi situacijami. V tem primeru se vsako načrtovanje bolj kot na dejstva opira na predpostavke. Težava, ki se lahko pojavi, je negotovost, h kateri vodijo nejasni cilji. Nekaj predhodnega načrtovanja ne škodi.

Vodij, ki dajejo prednost doslednemu pristopu, je **7 odstotkov**. S tem dajejo svojim delavcem gotovost. Vsakdo ve, kaj se od njega pričakuje in brez dvomov ali pomislekov skrbi za svoje dolžnosti. Težava, ki lahko nastane, je, da izpolnjevanje načrta postane pomembnejše od rezultatov. Tak odnos je lahko tog in nefleksibilen. Nekaj več dovezetnosti za dejanske okoliščine včasih ne škodi.

Vodjem, ki imajo na področju sistematičnosti izzive, se predlaga usposabljanje na področju upravljanja s časom.

3.3. PREGLED REZULTATOV GLEDE NA SPOL

V raziskavo se je vključilo **39 odstotkov žensk** (64) in **61 odstotkov moških** (99). Pri pregledu razlik med moškimi in ženskami na posameznih faktorjih bomo izpostavili tiste, pri katerih prihaja do večjih odstopanj med spoloma.

ODSTOTNA PORAZDELITEV UDELEŽENCEV PO POSAMEZNIH FAKTORJIH GLEDE NA SPOL

REZULTATI						
FAKTORJI	ŽENSKE			MOŠKI		
	50 - 70%	90 - 110%	130 - 150%	50 - 70%	90 - 110%	130 - 150%
vodstvene sposobnosti						
avtoriteta	38	63	0	53	46	1
delegiranje odgovornosti	17	73	9	11	79	10
vklučevanje	2	75	23	3	71	26
legitimnost	16	78	6	43	55	2
zahteva po učinkovitosti	56	44	0	42	58	0
razvoj zaposlenih	23	75	2	40	60	0
samozaupanje	22	75	3	20	79	1
odgovornost do zaposlenih	6	83	11	9	80	11
sodelovanje in soglasje						
vplivnost	28	72	0	20	80	0
identifikacija	9	89	2	10	89	1
podoba	42	55	3	60	40	0
komunikacijske veščine	28	69	3	16	80	4
konfliktnost	59	41	0	47	53	0
doseganje soglasja	16	73	11	21	71	8
sodelovanje	32	68	0	21	77	2
uporaba moči	41	59	0	41	59	0
usmerjenost na sodelavce	5	91	5	15	84	1
timsko delo	3	89	8	8	90	2
podjetniška mentaliteta						
osebni standardi	38	59	3	32	64	4
rokovanje z informacijami	8	63	30	0	75	25
sprejemanje odločitev	55	44	2	39	59	2
inovativnost	17	72	11	18	75	7
odnos do kakovosti	31	66	3	24	75	1
tveganje	27	72	2	29	69	2
sistematičnost	10	87	3	13	77	10

Več kot polovica **žensk (63 %)** dosega na faktorju avtoriteta optimalne rezultate, med tem ko ima **53 odstotkov moških** na tem faktorju izziv. V praksi to pomeni, da več moških daje prednost prijaznejšemu stilu vodenja, kar je sicer dobro v primerih, ko imamo opravka z izkušenimi delavci.

V primerjavi z **moškimi (55 %)** več **žensk (78 %)** dosega optimalne rezultate na faktorju legitimnosti.

Več **moških (58 %)** kot **žensk (44 %)** dosega optimalne rezultate na faktorju zahteva po učinkovitosti. **Ženske** imajo na tem faktorju večji izziv, saj jih več kot polovica (**56 %**) ni dosegla optimalnih rezultatov. V praksi to pomeni, da večji odstotek žensk zavrača izvajanje pritiska na zaposlene po večji učinkovitosti. Ta pristop izhaja v glavnem iz zelo skrbne naravnosti do zaposlenih.

V primerjavi z moškimi se večji odstotek **žensk (75 %)** zaveda pomena razvoja potencialov svojih zaposlenih. Medtem ko je **40 odstotkov moških** do razvoja svojih zaposlenih bolj zadržanih in imajo na tem faktorju še priložnosti za izboljšanje.

V primerjavi z moškimi zna več **žensk (55 %)** svojo podobo bolje izoblikovati, svoje dosežke pa predstaviti na pravilen in pozitiven način. Kar **60 odstotkov moških** je nagnjenih k preziranju potreb po negovanju svoje podobe.

Več **moških (80 %)** kot **žensk (69 %)** ima komunikacijske veščine bolj razvite.

Raziskava je pokazala, da **53 odstotkov moških** dosega optimalne rezultate na faktorju konfliktnost. Več kot polovica **žensk (59 %)** pa ima na tem faktorju izziv, kar pomeni da se več žensk kot moških raje izogne konfliktom in jim več pomeni skupinska harmonija.

V primerjavi z **moškimi (39 %)** ima večji odstotek **žensk (55 %)** težave s sprejemanjem odločitev, medtem ko 59 odstotkov moških dosega na

tem faktorju optimalne rezultate. V praksi bi to pomenilo, da se ženske bolj obotavljajo pri sprejemanju odločitev, kar pa je čisto dobro v situacijah, ko je treba sprejeti težke odločitve z dolgoročnimi posledicami.

Pri faktorju uporaba moči tako **moški (59 %)** kot **ženske (59 %)** dosegajo optimalne rezultate, vendar pa ima **41 odstotkov žensk** in **41 odstotkov moških** na tem faktorju izziv. To v praksi pomeni, da se kar velik odstotek moških in žensk nerado vključuje v politične boje ali skupinsko dinamiko podjetja.

Tako kot pri uporabi moči tudi pri faktorju osebni standardi več kot polovica moških in žensk dosega optimalne rezultate, vendar pa ima z postavljanjem osebnih standardov vseeno težave **38 odstotkov žensk** in **32 odstotkov moških**. To v praksi pomeni, da ti za svojo storilnost postavljajo dokaj skromne kriterije in skušajo omejiti napore.

4. VIRI

1. *Mair Johanna, 2002. How much do middle managers matter, really? Dostop: <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0473-E.pdf>*
2. *Harvard Business, 2013. Danger in the middle: Why midlevel managers aren't ready to lead. Dostop: http://www.harvardbusiness.org/sites/default/files/PDF/17807_CL_MiddleManagers_White_Paper_March2013.pdf*
3. *Lastni viri*

Raziskavo pripravil:
HSC d. o. o.
Ljubljana, maj 2015