

Sestavite si svoj sistem vodenja

dr. Mirko Mužič



Managerski koncepti so standardizirani in jih je razmeroma preprosto mogoče uporabiti v podjetjih v različnih panogah. Sistem vodenja pa zahteva individualno obravnavo: za vsako podjetje ga morate razviti sami.

Na vprašanje, kakšen je sistem vodenja v vašem podjetju, dobimo povsem različne odgovore. Denimo: »Naš sistem vodenja je izrazito kooperativen in odprt.« Če na to odvrnem: »Nisem imel v mislih sloga vodenja vaših managerjev, temveč sistem vodenja v podjetju.« »Aaah, to mislite,« odgovori predsednik uprave, »v zadnjem letu vse bolj uvajamo balanced score card.« Sam uvrščam BSC med managerske koncepte, in ne med sisteme vodenja v podjetju. O čem pravzaprav govorimo, kadar govorimo o sistemih vodenja?

Ena od definicij sistema vodenja (management system, Führungssystem) je »skupno razumevanje vseh vodilnih v določenem podjetju o smernicah vodenja sodelavcev, poslov in gospodarske družbe«. Natančno v tem vrstnem redu. V slovenski poslovni javnosti se bistveno več govori o managerskih konceptih (nekateri jim malo zgrešeno rečejo poslovni modeli) kot pa o sistemih vodenja. Med sodobnejše managerske koncepte sodijo vrednost za deležnike (stakeholders value), učeča se organizacija (learning organization) ali sistem uravnoteženih kazalnikov (business score card), med bolj tradicionalne koncepte pa ce-

lovito obvladovanje kakovosti (total quality management) ali prenova poslovnih procesov (business process reengineering). Bistvena razlika med managerskimi koncepti in sistemi vodenja je v tem, da se sistemi vodenja osredotočajo na vodenje sodelavcev, komunikacijo, napredovanje, nagrajevanje in druge »notranje« zadeve, manj pa se ukvarjajo z zunanjimi dejavniki, kot so tekmeci na trgu, stranke ali poslovni partnerji.

Elementi sistema vodenja

Ker za sistem vodenja ni splošne in od vseh sprejete definicije, ki bi zažvela tudi v poslovni praksi, ga je najlažje določiti z njegovimi elementi. Med najpomembnejše elemente sistema vodenja sodijo način napredovanja, sistem nagrajevanja, slog vodenja, sistem načrtovanja in določanja ciljev, način komunikacije in izbira in razvoj vodilnih kadrov.

1. Način napredovanja

Poslovanje podjetja, njegova kultura in nastop na trgu so močno odvisni od osebnosti, sposobnosti in načina vodenja njegovih vodilnih. Zato je pomembno, kakšna so uradna merila za napredovanje. Koliko se pri tem upoštevajo uspeh in rezultati dela? Kako vpliva prizadevanje vodilnega za uspeh celotne organizacije, ne pa samo »njegove« organizacijske enote? Še bolj

od uradnih so pomembna tista neuradna merila, ki niso nikjer zapisana, v praksi pa močno vplivajo na izbiro. Zgled neuradnega merila selekcije pri napredovanju je lojalnost nadrejenemu. Takšna merila ne bodo zapisana v nobenem dokumentu, a v okolju, v katerem najvišji vodilni nimajo dovolj avtoritete in znanja o vodenju, igrajo zelo pomembno vlogo.

2. Sistem nagrajevanja

Čeprav naj bi bil sistem nagrajevanja tesno povezan z načinom napredovanja, ni vedno tako. Poznam primere v praksi, ko so si znotraj večjega poslovnega sistema najbolj spretni managerji izbrali tiste položaje v podjetju, ki so prinašali največ denarja, ne pa tistih, na katerih bi uradno imeli največ moči ali največ sodelavcev. Ponavadi so to bila prodajalska

► Izbira in razvoj vodilnih kadrov je najpomembnejši element sistema vodenja, ki je pri nas močno podcenjen.

mesta ali pa tista v nabavi. Tam podjetje seveda lahko največ zasluži oziroma najmanj zapravi. Bolj idealistično usmerjeni vodilni so prevzemali druge funkcije, kot je na primer vodenje razvoja. Delali so veliko več od svojih kolegov v prodaji, zaslužili pa precej manj. S spretnim oblikovanjem sistema nagrajevanja lahko subtilno vplivate na to, kje boste imeli kakšne vrste vodilnih.

3. Slog vodenja

Vsak posameznik ima sicer svoj lastni slog, vendar kljub temu obstaja nekaj, kar bi lahko imenovali preferirani slog vodenja v podjetju, ki se zgleduje po slogu vodenja glavnega direktorja. Raziskave javnega mnenja kažejo, da osebnost predsednika uprave ali glavnega direktorja oblikuje do polovice podobe podjetja

v javnosti. Če je ta vpliv tako močan navzven, verjetno ni dosti šibkejši navznoter.

Mnogi vodilni naredijo napako, ker posnemajo slog vodenja prvega moža (ali prve dame) v podjetju. Zaradi posnemanja »negativnih« lastnosti, kot sta prevelika avtoriteta ali nepremišljen, a navzven odločen način sprejemanja poslovnih odločitev, so rezultati včasih lahko katastrofalni.

Omeniti kaže pozitiven zgled sloga vodenja, ki je vreden posnemanja. Vodja več oddelkov s petdesetimi razvojniki si je za vsakega zaposlenega enkrat na leto vzel čas za enoinpolurni osebni pogovor. Ob rojstnem dnevu je sodelavca povabil na kosilo. Tako je zelo učinkovito ohranjal dober pregled nad dogajanjem in razploženjem v podjetju.

4. Sistem načrtovanja in določanja ciljev

Čeprav na prvi pogled ta proces nima nič skupnega s sistemom vodenja, je resnica drugačna. Ponavadi namreč načrtovanje in določanje ciljev vsebujeta kvalitativna in kvantitativna merila za spremljanje operativne uspešnosti posameznega vodilnega. To pa drži le, če ima organizacija integrirani in ponavljajoči se sistem na-

črtovanja. Uvedeni morajo biti tudi letni pogo- vori s sodelavci, v okviru katerih se pregledajo rezultati prejšnjega dela in določijo cilji posameznika za naslednje obdobje. Še bolj kot obstoj takšnih mehanizmov je pomembna stopnja njihove implementacije. Koliko dogovori v okviru pogovorov s sodelavci vplivajo na nadaljnji razvoj vodilnih? Kako vplivajo na njihovo shemo poslovnega in osebnostnega usposabljanja? Ali vplivajo tudi na prejemke oziroma nagrade? Če se sistem načrtovanja in dogovarjanja ciljev v praksi izvaja, a ne zaživi, se lahko izkaže celo za kontraproduktivnega.

5. Način komunikacije

Komuniciranje je razdeljeno na bolj formalne horizontalne in vertikalne komunikacijske poti ter na bolj neformalen slog komuniciranja. Formalne komunikacijske kanale sestavljajo kolegiji vodstva, kolegiji posameznih oddelkov, sistemi poročanja in informiranja, srečanja zaposlenih z vodilnimi, interna glasila in podobno. Pogosto eden ali več formalnih komunikacijskih kanalov ne deluje dobro. Sodelavci imajo občutek, da niso dovolj obveščeni, to pa negativno vpliva na njihovo predanost

podjetju in delovno učinkovitost. Drugič spet manjkajo kanali, po katerih bi se pobude »iz baze« prenašale navzgor po hierarhični lestvici.

► Mnogi vodilni delajo napako ker posnemajo slog vodenja prvega moža ali dame v podjetju.

Večina dobrih predlogov in zamisli ostane »v predalih« neposredno nadrejenega.

Zgled iz prakse za slog komuniciranja: sredi devetdesetih let, ko elektronska pošta še ni bila množično razširjena, se je predsednik uprave

podjetja z več deset tisoč zaposlenimi odločil, da bo nekajkrat na leto nagovoril vse zaposlene. Poslal jim je kratko sporočilo na njihov telefonski odzivnik. Branje oziroma nagovor je s svetovalcem vadil po uro in več, preden se je odločil eno od posnetih sporočil tudi »oddati« v sistem. Odziv med sodelavci je bil izrazito pozitiven.

6. Izbira in razvoj vodilnih kadrov

Gre za enega najpomembnejših elementov sistema vodenja, ki je pri nas močno podce-



ilustracija: JIŘI KOČICA

njen. Že ob »vstopu« v podjetje, torej ob izbi-ri novih zaposlenih in vodilnih, obstaja vrsta zavednih in nezavednih »filtrir«, ki določajo, kdo bo sprejet in kdo zavržen. Ali si podjetje želi strokovnjakov, ki prihajajo iz podobnih in- dustrijskih panog in s tem plemenitijo znanje organizacije? Kakšno je želeno razmerje med konkretnimi strokovnimi izkušnjami na eni in razvojnim potencialom posameznika (recimo njegovo sposobnosto hitrega učenja in prilagajanja) na drugi strani? Kako restriktivno je plačevanje pri tistih, ki se podjetju šele pridru- žijo? Pri delu z naročniki sem lahko ugotavljal, kako različna so merila, po katerih podjetja iz- birajo zunanji in notranji vodilni kader. Včasih je odločilno celo to, kakšen »okus« ima vodja službe za kadrovanje!

Podobno je pri razvoju kadrov. Kolikšne so na- ložbe v njihov ne samo strokovni, temveč tu- di osebnostni razvoj? Kdo sestavlja individu- alne programe usposabljanja in kako se izbi- rajo zunanji ponudniki teh storitev? Ali se kan- didati usposabljujejo načrtno za prevzem izbra- nega vodilnega mesta? Dobro je imeti sode- lavce in vodilne z velikim potencialom. Še bolj pomembno je poskrbeti, da se bo ta potenci- al lahko razvijal. V nasprotnem primeru naj- boljši zapustijo podjetje in gredo drugam. To je velika izguba glede na velikost vložka v izbi- ro in razvoj vodilnega. Primerjajte to s pravili igre pri prestopu nogometnih zvezdnikov iz

► **Sistem vodenja je povezan z vizijo, poslanstvom, cilji, strategijami, vrednotami podjetja in z njegovo kulturo.**

enega kluba v drugi. Razmere niso po- vsem enake, vendar je nekaj močnih vzporednic. Sistem vodenja se- veda ni določen sa- mo z elementi. Mo- čno je povezan z drugimi kategorija- mi, ki določajo iden- titeto gospodarske družbe: vizijo, po- slanstvom, cilji in strategijami in tudi z vrednotami podjetja

NEURADNA LESTVICA 10 NAJBOLJ RAZŠIRJENIH METAFOR VODENJA	
Vodenje po sistemu:	
marjetic	Vsako pomembno odločitev sprejemi na način: bi – ne bi – bi – ne bi – bi ...
helikopterja	Skušaj lebdeti nad vsem, občasno se spusti na trdna tla in pri tem dvigni veliko prahu, nato pa spet izgini navzgor.
nilskega konja	Najprej na široko odpri gobec, potem pa se potuhni.
špargljev	Ko sodelavec stegne glavo, jo takoj odreži.
Robinzona	Počakaj, da pride Petek.
kenguruja	Veliki skoki kljub prazni mošnji.
šampinjonov	Pusti sodelavce, da tavajo v temi, občasno jih le posuj z gnojem.
krokodila	Na veliko odpiraj gobec, pa čeprav ti voda že teče v grlo.
Mojzesa	Popelji vse v puščavo in tam čakajte na čudež.
Darwina:	Sodelavce naženi enega nad drugega, zmagovalce nagradi, poražence pa odstrani.

Kako delujejo sistemi vodenja v praksi? V po- djetjih največkrat obstajajo v nedefiniranem ali vsaj neartikularnem stanju. Le redka pod- jetja si drznejše svoj sistem vodenja določiti, dokumentirati in komunicirati. Eno od podje- tij, ki se je odločilo za tako pot, je nemški kon- cern Siemens.

Zgled iz prakse: Siemens

Na desetine vodilnih, strokovnjakov in zuna- njih sodelavcev je porabilo stotine delovnih dni, da je sistem vodenja določilo in doku- mentiralo v 160 strani obsežni brošuri s pre- prostim naslovom: Sistem vodenja. Zakaj so si naprtili tako delovno breme? Za to so imeli dobre razloge. Predpostavljali so, da je struk- turiran sistem vodenja, ki je dobro komuni- ciran in implementiran znotraj celotne organi- zacije, bistvenega pomena za trajnostni uspe- h in razvoj podjetja na trgu. Izdelan sistem vodenja torej pripomore k boljši komunikaciji in razumevanju med vsemi zaposlenimi, tako vodilnimi kot sodelavci, spodbuja ustvarjalno vneto in delovno zavzetost in pripomore k prijetnejšemu in bolj spodbudnemu delovne- mu okolju. Pripravili so veliko seminarjev in delavnic, na katerih so se zaposleni spoznavali s sistemom vodenja in polemizirali o izzivih njegovega uvajanja v praksi. Brošura je postala obvezno čtivo za vse vodilne in za tiste, ki so to hoteli postati.

V Siemensu so se odločili, da sistem vodenja določijo s sedmimi elementi, katerih začetni-

ce so sestavljala besedo Siemens. Vsakemu elementu so dodali še en ključni izraz in eno temeljno sporočilo. Pri prvem elementu stra- tegija je bil ključni izraz konkurenčna pre- dnost, temeljno sporočilo pa doseči in zago- toviti vodilno mesto na svetovnem trgu. Pri elementu sodelavci je bil ključni izraz podje- tnost, sporočilo pa, da sodelavci razmišljajo in delajo, kot da bi šlo za njihovo lastno pod- jetje. Iz trojčkov element – izraz – sporočilo so izpeljali še več smernic, ki so nakazovale pot od trenutnega stanja k ciljnemu stanju. Pri strategiji so bile te smernice na primer »Z nemškega trga na svetovni trg« in »Od speci- aliziranih poslov k množični proizvodnji«, pri sodelavcih pa »Od uradništva k podjetništvu« in »Od konflikta k sodelovanju«.

Težava: izogibanje zaradi nelagodja

In kako se je sistem vodenja obnesel v praksi? Na različnih področjih različno. Kot zgled naj opišem konkreten izziv pri upravljanju člove- ških virov. Poleg tudi v Sloveniji znanega le- tnega pogovora z zaposlenimi je Siemens do- datno uvedel letni pogovor z vodilnim. Sode- lavci so se enkrat na leto srečali s svojim vo- dilnim in se odkrito in konstruktivno pogovo- rili o njegovi uspešnosti pri vodenju oddelka, komunikaciji ter vodenju in usmerjanju sode- lavcev. Tako kot pri letnem pogovoru s sode- lavcem so tudi pogovor z vodilnim dokumen- tirali, njegova vsebina in spoznanja pa so vpli-

vali na oceno, plačo, napredovanje in obliko- vanje individualnega programa nadaljnega osebnostnega in strokovnega razvoja posa- meznega vodilnega.

Pri tem pa se je izkazalo, da se teh pogovorov izogibajo tako vodilni kot sodelavci. Le pribli- žno desetina vodilnih je v prvem letu uvedbe sistema vodenja pogovore tudi opravila. Za- kaj? Nelagodje je bilo veliko. Odkrito govoriti o prednostih in slabostih svojega šefa? In to pred drugimi in pred samim nadrejenim? Kri- tizirati nekoga, ki odločilno vpliva na lastno plačo in možnosti napredovanja? Pustiti se osramotiti pred zbranim moštvom? Za večino je bilo to preprosto preveč.

Rešitev z nevtralnimi moderatorjem

To težavo so pri Siemensu rešili z uvedbo nevtralnega moderatorja, ki je poskrbel, da so se tako vodilni kot sodelavci na pogovor pri- pravili. Skrbel je, da je bil pogovor strukturiran in da ni zašel na eno od številnih stranpo- ti. Poskrbel je tudi za to, da so rezultati pogo- vora bili kratko in jedrnat dokumentirani. Učinek te »procesne inovacije« je bil drama-

► **Nevtralni moderator poveča koristi letnega pogovora.**

bolj tekoča. Govorilo se je o številnih proble- mih in veliko so jih tudi rešili. Vodilni so lah- ko popravili svoj osebni stil vodenja. Sodelav- ci so lahko delali v bolj spodbudnem okolju. Ozračje se je v marsikateri organizacijski eno- ti občutno izboljšalo.

In s čim se Siemens na tem področju ukvarja danes? Poslovno okolje se je medtem koreni- to spremenilo, z njim pa tudi sistem vodenja. Danes ga določajo drugačni elementi. Med novostmi je denimo »korporativni koledar«: sinhronizacija vsebine in časovne uskladitve načrtovanja, sprejemanje odločitev, poročanja in komunikacijskih procesov. Koledar se začne z notranjo poslovno konferenco na za- četku vsakega leta, nadaljuje pa s komunika- cijo bistvenih točk v vseh organizacijskih eno-

tah. Sledijo pogovori z vodilnimi in pogovori s sodelavci, bistvo pogovorov pa je določanje individualnih ciljev in oblikovanje individual- nih programov nadaljnega usposabljanja. Ena aktivnost sledi drugi, vse pa so vsebinsko povezane in usklajene.

Kakšen je vaš sistem vodenja?

Že iz opisa elementov sistema vodenja je raz- vidno, kako zapleten je ta sistem. Se sprašu- jete, zakaj vlagati čas in denar v oblikovanje in razvoj sistema vodenja v vašem podjetju? Morda je sistem vodenja nekaj, kar je lastno samo velikim poslovnim sistemom? Ali ni boljše pustiti, da vodenje obstaja v nedoloče- nem stanju in se razvija »po svoje«? Večina podjetij pri nas deluje natanko tako. Morda ne zavedno, temveč zaradi pomanjkanja znanja in zaradi preobremenjenosti s tekočim poslo- vanjem, to pa je seveda začarani krog. Kako se posvetiti nečemu, kar ne daje takojšnjih rezul- tatov, če pa povsod primanjkuje časa in virov? To vprašanje je treba obrniti: zakaj povsod pri- manjkuje časa in virov? Morda tudi zaradi ne- dodelanega in neizraženega sistema vodenja.