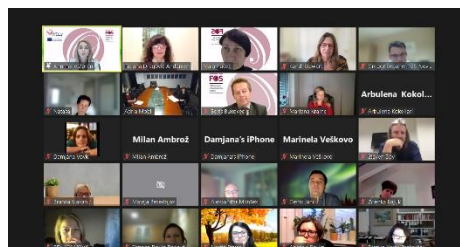


POSVET »POGLED V PRIHODNOST VODENJA«

Povzetek posveta

Na začetku posveta je dekan prof. dr. Boris Bukovec uradno odprl virtualni posvet »Pogled v prihodnost vodenja« in hkrati ob tem tudi uradno odprl mednarodni transdisciplinarni raziskovalni center za razvoj in odličnost vodenja (ITRC LEAD). Ustanovitev centra sovpada z vizijo FOŠ, kjer je zapisano, da bo Fakulteta za organizacijske študije (v nadaljevanju: FOŠ) postala ena prepoznavnejših fakultet s področja organizacijske znanosti v mednarodnem prostoru, naši diplomanti pa med najbolj priznanimi strokovnjaki s svojega področja. Ustanovna ekipa centra je pod vodstvom doc. dr. Tatjane Dragovič Andersen oblikovala vizijo centra, ki je, da namerava ITRC LEAD v 5 letih postati vodilni raziskovalni center odličnosti vodenja v Sloveniji, v desetih letih pa prepoznaven v Evropi, kakor tudi poslanstvo, ki je, da namerava ustvarjati odprti prostor za raziskovanje, odkrivanje, razumevanje in razvoj konceptov odličnosti vodenja s ciljem razvoja voditeljev prihodnosti. V sklopu navedene vizije in poslanstva je nastal tudi spletni posvet »Pogled v prihodnost vodenja«.



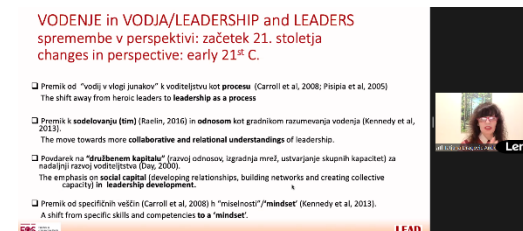
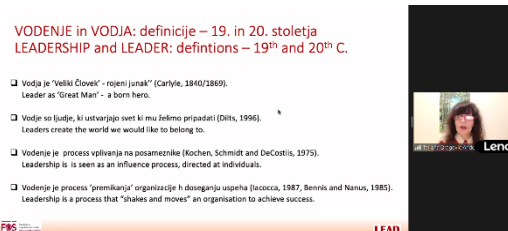
Uvodni pozdrav je pripravila tudi prodekanja prof. dr. Annmarie Zoran Gorenc, ki je nagovorila udeležence tako v angleškem kot slovenskem jeziku. Poudarila je, da je med projekti, ki jih vodimo na FOŠ tudi oblikovanje profila menedžerja dobrega počutja v organizaciji v Evropski uniji. V tem času se ravno izvaja pilotni program usposabljanja, pri čemer je prodekanja poudarila, da so tudi med udeleženci posveta udeleženci tega usposabljanja, torej bodoči menedžerji dobrega počutja. Kot je še poudarila, da so raziskave pokazale, da imajo voditelji ključno vlogo pri dobremu počutju zaposlenih, zaposleni pa v zameno igra ključno vlogo ne le pri produktivnosti in uspešnosti, marveč tudi pri ustvarjalnosti, inovativnosti in splošni rasti. Poudarila je, da verjamemo, da bomo z raziskovalnim centrom ITRC LEAD in takšnimi dogodki razvijali interdisciplinarne, multidisciplinarne in transdisciplinarne raziskave na področju vodenja ter podpirali, vzpodbujali in delili rezultate raziskovalnih študijev za bogatitev znanja na področju odličnosti vodenja in tudi v praksi.

Na posvetu so sodelovali naslednji panelisti:

- doc. dr. Tatjana Mlakar, generalna direktorica Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije in predavateljica na FOŠ,
- Mojca Novak, izvršna direktorica sektorja Kadri in organizacija v družbi Adria mobil d.o.o., predsednica sekcije za ravnanje s človeškimi viri pri Gospodarski zbornici Dolenjske in Bele krajine,
- Sandra Stewart, poučuje razvoj vodenja na poslovni šoli Roberta H. Smitha in ima akreditacijo MCC (Master Certified Coach) pri Mednarodni Federaciji za Coaching (International Coaching Federation), ZDA
- mag. Gregorja Sepaherja, direktorja Razvojno izobraževalnega centra Novo mesto in član Strokovnega sveta za izobraževanje odraslih pri Ministrstvu za izobraževanje, znanost in šport,
- Sonja Gole, generalna direktorica družbe Adrie Mobil, d. o. o. ter podpredsednica Gospodarske zbornice Dolenjske in Bele krajine

- Steven Day, soustanovitelj podjetja Pure Planet (podjetje za obnovljivo energijo), Velika Britanija ter doktorski raziskovalec trajnostnega izobraževanja na Univerzi v Cambridgeu v Veliki Britaniji.

Doc. dr. Tatjana Dragovič Andersen je na začetku predstavila razvoj vodenja. V 19. in 20. stoletju so različni avtorji ugotavljali, da je rojen »velik človek«, rojen heroj. Nato, da so vodje tisti, ki ustvarjajo takšen svet, ki mu želimo pripadati in v nadaljevanju, da je vodenje proces vplivanja na posameznike, včasih tudi brez uporabe neke posebne avtoritete. V navedenem času so ugotavljali tudi, da je vodenje proces premikanja organizacije. V 21. stoletju pa so se nato stvari začele spreminjati. Prve spremembe v perspektivi, so bile premik od vodij k voditeljskemu procesu, premik sodelovanj in premik odnosov, pomemben je postal družbeni kapital, razvoj odnosov, ustvarjanje nekih skupnih kapacitet. Pri voditelju tudi ni tako pomemben razvoj veščin, kot ustrezno zastavljen mindset. V 21. stoletju so se oblikovale tudi ideje o ponižnem voditeljstvu, kot tudi o različnih drugih oblikah, kot recimo vodjih dobrega počutja.



Posvet se je začel s **prvim delom** v kontekstu premisleka, kaj so panelisti kot voditelji spremenili v času COVID-19 (če so seveda kaj) in kaj so se iz tega naučili.

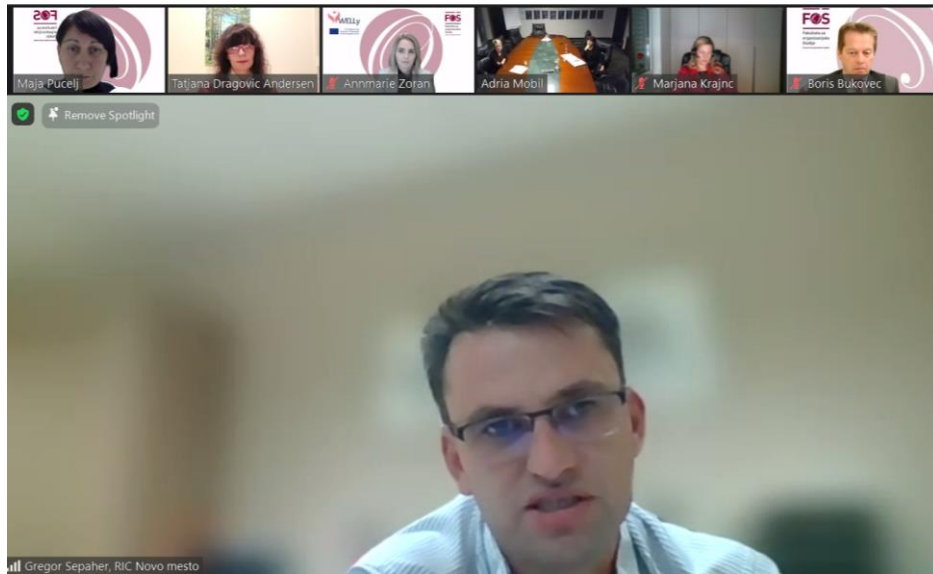
Sonja Gole je poudarila, da je vodenje proces, ki ga je potrebno znati obvladovati v različnih poslovnih pogojih in COVID je samo eden od izzivov, s katerim so se voditelji, ki so že dlje časa na svojem položaju, srečali. Pri vodenje je pomembno v kakšnem obdobju delujemo in kako v tem različnem obdobju reagiramo. Ko gre odlično, je potrebno poskrbeti za veliko inovacije, odličnosti, sodelovanja vseh vpletenih, v času izobilja imamo načeloma manj zavzetosti, ker vse dobro teče. Povsem drugače pa je, ko nastanejo težave. Vprašanje ob tem ni, ali bomo preživeli težave ali ne, vprašanje je samo kdaj. Svet se spreminja s svetlobno hitrostjo, se pa spreminja v cikličnem obdobju, zato se moramo pričeti pripravljati na krizo že v tistem »dobrem« obdobju, saj kriza bo nedvomno prišla. Osebo je dala skozi že tri krize (poleg trenutne še leta 2008, 1996 in 1990), zato je nobenega ne preseneti, je bil pa COVID poseben izziv, saj nobena kriza ni podobna nekemu preteklemu kriznemu obdobju. V kriznem obdobju se je potrebno predvsem racionalno odločati, ne panično, ampak skupaj s svojim teamom pogledati, kje smo, kaj vemo in kaj lahko v kratkem času storimo. Ko se tisto najnujnejše stori, je potrebno premisliti tudi o dolgoročnejših rešitvah, saj kriza ne samo pride in gre, ampak pusti dolgoročne

posledice. V Adrii Mobilu d.o.o. so ponosni na takojšnjo lastno reakcijo v času razglašene epidemije. Dodala je tudi, da velikokrat za podjetje dobro, da pretresejo svoje poslovanje in premisli, ali lahko kakšne stvari naredi boljše, bolj poenostavljeno,.. Dodala je tudi, da je dobro, da zaposleni vedo, da je vodjem mar za njih. Za vsako spremembo je ključno to, da imamo zaupanje, komunikacijo, konsistentnost in da imamo vseeno nek monitoring, torej nekakšno obliko spremljanja, kaj se dogaja.

Mojca Novak je poudarila, da se iz vsake krize sicer res nekaj naučimo, a vendar krize prinesejo tudi boleče, ne samo dobre izkušnje, kar je nepoznanega, novega. Do sedaj se še nikoli nismo pogovarjali o zdravstveni krizi, ki je ni bilo moč napovedati in je zaznamovala posredno podjetja kot del skupnosti in neposredno posameznike. Menedžiranje v krizi pa se po njenem mnenju ni spremenilo od predhodnih izkušenj, ostala je pomembna hitra prilagodljivost. Poudarila je sicer pomen objema, stiska roke in neposrednega stika z očmi, a vendarle je, ko ni moč uresničiti tega, ustrezna uporaba tudi digitalnih orodij, da lahko proces nemoteno deluje naprej. S tem je poudarila, da ji je COVID pomagal pri tem, da je preokvirila svoja obstoječa prepričanja, da se da tudi brez objema, stiska roke, očesnega stika. Izpostavila je tudi nujnost prožnosti in prilagajanja.



Gregor Sepaher je poudaril, da je bil na začetku prepričan, da bo epidemija kratkotrajne narave, a je kmalu spoznal, da temu ne bo tako. Poudaril je, da so se pred uradnimi navodili ministrstva preusmerili v izobraževanje na daljavo in s tem proaktivno pristopili k realizaciji zastavljenih izobraževalnih in ostalih ciljev. Ugotovil je, da ko so ljudje morajo prilagoditi (tudi v digitalnem smislu), se lahko to zgodi zelo hitro, ne glede na starost osebe, ki se mora prilagoditi. Pri vodenju se mu zdi ključno, da pričakujemo nepričakovano. Izpostavil je izziv vodje v tem času, in sicer kako doseči pri sodelavcih, da so ves čas povezani in da se ne sprevrže sovraštvo proti zunanjemu sovražniku v sovraštvo en proti drugemu. Poudaril je, da je opazil večji poudarek pri profesionalizaciji kadra na vseh nivojih (ne samo na področju IKT, ampak predvsem na področju mehkih vsebin). Meni, da bo COVID prinesel napredek na področju vodenja, medsebojnih odnosov v samem kolektivu. Takšen napredek se kaže tudi v pristopu do dela na domu, v katerega učinkovitost je marsikdo pred tem obdobjem dvomil. Spremeniti je bilo potrebno tudi pristop k nagrajevanju zaposlenih in transparentnost.



Steven Day je bil eden izmed ustanoviteljev v organizaciji Pure Planet (Čisti planet), kjer so se ukvarjali s pridobivanjem energije iz drugih virov, zaposlovali pa so okoli 200 ljudi. Po krizi, ki jo je povzročil COVID, pa so zaradi izrednega dviga cene električne energije in ostalih energentov ter omejitev cen, po kateri lahko prodajajo energijo končnim potrošnikom, pa se je soočil z izrednimi težavami v podjetju. Poudaril pa je, da je COVID in situacija v podjetju pripomogla k temu, da so se zaposleni v podjetju med seboj neverjetno močno povezali, kljub temu, da so delali od doma. Predstavil je podatke v VB, in sicer 91% organizacij nudi fleksibilno delo, 8 od 10 organizacij je navajalo, da jim takšno delo ni predstavljalo nobenih težav ali povzročilo kakršnekoli škode in 60% zaposlenih sedaj redno dela od doma ali na daljavo. COVID je omogočil večjo fleksibilnost dela in pri njih 100% zaposlenih lahko dela, kjerkoli želi. Predstavil je tudi t.i. Randal survey, ki jo bomo poslali tudi udeležencem, kjer so navedene izkušnje zaposlenih o delu v času epidemije COVID-19. V letu 2020 je bilo za voditelje ključno, da pomagajo zaposlenim, da dobijo ključno sporočilo njihove strategije ter da postanejo bolj vključujoči. V letu 2021 je bilo za voditelje ključno to, da skrbijo za mentalno stanje svojih zaposlenih ali teamov in da vsi razumejo vrednote organizacije. Meni, da je COVID povzročil premislek o redefiniciji človeštva. V njihovi organizaciji so tako vzpostavili številne različne kanale za komunikacijo ljudi in za to, da preživljajo čas skupaj glede na to, da so bili fizično narazen – tako so oblikovali Slack kanal za otroke, kanal za starše, knjižni klub, vinski klub, klub za preizkušanje čaja, kanal za tiste, ki se bodo poročili,... In zelo vzpodbujajo, da se ljudje vključujejo v te kanale. Še vedno imajo sestanke, pri čemer pa so enourne sestanke omejili na 50 minut, zato, da imajo ljudje 10 minut časa zase, da storijo, kar je potrebno, med službenim časom imajo 1 uro in pol prosto, zato da gredo lahko ljudje ven na sonce ali vsaj svež zrak, telovadijo ali pa storijo karkoli drugega za svoje mentalno zdravje. Imajo tudi politiko neomejenega dopusta, ki je zaposleni ne izkoriščajo, saj vzpodbujajo zaposlene, da vzamejo dopust, kadarkoli ga potrebujejo.



Sandra Stewart je poudarila, da je kot coach pri voditeljih opazila to, da »gradijo mišice« sprememb in poudarila pa je to, da jim najbolj pomaga to, da se sami spremenijo. Potrebno se je vprašati, kaj se je pri nas spremenilo (kot osebnosti, kot vodje), saj kot meni, kriza od voditeljev zahteva določene spremembe, ne morete biti isti voditelj, kot ste bili včeraj, ker ne dobite istega odziva okolja. Meni, da tako dobimo boljše voditelje skozi tri različne dimenzije:

- miselnost rasti (growth mindset), kjer se voditelji utrjujejo v odprti miselnosti rasti in pomeni to, kako prevzeti neko novo vedenje v določeni situaciji spremembe (dosega s tem, da smo radovedni in da se naslonimo na vse druge, ker samo skupaj gremo lahko čez te spremembe),
- etičnost in vrednote v njihovih odločitvah,
- čustvena inteligenca.

Poudarila je tudi, da je videla spremembo v organizacijski strukturi, saj so tako vodje HR prevzeli bolj vodilno vlogo, kot so jo imeli pred COVID-om, saj so se v tem času pojavili težki izzivi v povezavi v ljudmi, kakor tudi tehnični vodje, ki so vpeljevali komunikacijske procese za delo na daljavo. Poudarila je, da v tistih procesih, kjer ni možno organizirati delo od doma, vodja odloča, kdo je tisti, ki mora biti dejansko na terenu in izpostavljen nekim nevarnostim v tej COVID krizi. In po njenih izkušnjah so voditelji uspeli narediti pošteno izhodišče za izbiro ustreznih sodelavcev, kolikor je bilo v danih okoliščinah možno in so se pri tem res izkazali. Čustvena inteligentnost je sedaj prevzela drugačno obliko, saj je izpostavila potrebno skrbeti za mentalno zdravje zaposlenih (ljudi).



Doc. dr. Tatjana Mlakar je poudarila, da so se sedaj pokazale sistemske težave na področju zdravstva, saj smo bili preveč ohlapni na področju uvajanja določenih sprememb. Poudarila je sicer, da zdravstveni sistem zmore zelo veliko, kar se kaže sedaj v tem 4. valu izrednega stanja zaradi COVID-19. Poudarila je, da je zaskrbljena zaradi pomanjkanja solidarnosti in skrbi za stanje bližnjih ali doma ali v službi. Če primerja situacijo s krizo iz leta 2008, poudarja, da sedaj več ni mogoče izvajati kakršnihkoli projekcij za naprej, saj se pogoji spreminjajo vsak dan, zato ocenjuje, da ekonomsko krizo še nekako obvladujemo, zdravstveno krizo pa (še) ne. Kot pozitivno posledico COVID-a zaznava boljšo možnost medsebojnih dogovorov, razumevanja tudi na daljavo, bistveno bolj učinkovito kot prej, ko se je prakticalo predvsem fizične delovne sestanke. Poudarila je, da je potrebno zaposlene in njihovo motivacijo in izobraževanje dati na prvo mesto, v kolektivu pa opaža večjo solidarnost, povezanost med zaposlenimi.



Sledil je **drugi del posveta**, kaj lahko kot vodje praktiki ponudijo in kaj iščejo v vodjih prihodnosti.

Mojca Novak meni, da so prišle še intenzivneje na plan vse lastnosti, vrednote in vloge vodij. Novih znanj, kompetenc niti ne vidi, meni, da pa vodja mora imeti vse lastnosti, ki so pomembne pri vodenju, torej da ima znanje, da ima razvito empatijo, da je v komunikaciji spreten, da zna povezovati ljudi, da je strpen, da je zaupanja vredna oseba, da skozi dejansko obnašanje vodi z zgledom in hkrati pa ima tudi značilnosti, kot so dominantnost, pogum in enakovredno obravnava člane teama. Meni, da so trenutno odnosi v evolutivnem spreminjanju, z njim pa se spreminja tudi statusna vloga vodij. Menedžerji dobrega počutja so zelo pomembni v družbi v kontekstu poglobljenega ravnanja, ustvarjanja pogojev okolja in odnosov, da so ljudje zdravi (tako v fizično kot v čustvenem vidiku). V prihodnje meni, da bo potrebno prepoznavati kompetence vodij in razvijati le-te, da bodo vodje kot posamezniki in kot vodje sposobni slediti svojemu poslanstvu.

Sonja Gole je poudarila, da je vodja človek, ki vodi ljudi. Vodja ni tisti, ki vse zna, ampak je tisti, ki zna povezati vse ljudi v smeri skupnega cilja. Je pa res, da mora imeti znanje, predvsem teoretično, pa tudi praktično. Vodja se po njenem mnenju, ne rodi, ampak se izoblikuje, če prehodi pot, ki je za to potrebna. Vodja mora znati parirati različnim ljudem z različnimi karakterji z različnimi vrednotami in različnimi situacijami v različnem času. Spremembe so ves čas stalnica, saj ne vemo kaj bo jutri. Vemo sicer, kar je bilo včeraj, a ne potrebujemo vodij za včeraj, ampak za jutri, kljub temu, da ne vemo, kaj se bo zgodilo jutri. Vodja mora imeti sočutje oziroma čuječnost in psihološka znanja.

Gregor Sepaher ocenjuje, da se vodja mora znati prilagoditi različnim razmeram, je bil pa čas COVID-a priložnost za rast vodje. Vodja mora tudi zagotoviti neko varnost (tudi psihološko), ki se je sedaj v tem času izkazala kot pomembna, pa na njo nismo prej toliko pomislili. Spoznali smo tudi, da je vodenje lahko tudi bolj »mehko«, manj hierarhično, a kljub temu učinkovito, vodenje pa mora biti predvsem usmerjeno v ljudi. Torej ključne lastnosti vodij prihodnosti so: prilagodljivost, fleksibilnost, mora znati sprejemati dejstva in iz njih izhajati, vodenje usmerjeno v jutri in ne v včeraj, čuječnost (pomagati konkretno delavcu, da zna tudi pod pritiskom delati učinkovito in kreativno, če se to od njega zahteva), torej da je vodja tudi coach in mentor, da je pripravljen na usposabljanja, da je sposoben izbrati in oblikovati zmagovalno ekipo, kjer bodo zaposleni zadovoljni, kar je ključnega pomena, saj lahko le na ta način izkoristimo potencial zaposlenih. Mogoče nič drugače od sedaj, le s poudarki, da bomo to morali prepoznavati še boljše kot sedaj.

Steven Day meni, da bi morali usvojiti eno besedo, sočutje (compassion). Če pomislimo na predhodne zahteve glede kompetenc vodij, so bile le-te poleg mehaničnih sposobnosti opravljanja dela, v katerem dela, sposobnost odličnega komuniciranja, fantastični sodelavci, morajo biti kreativni, odlični in imeti kritično razmišljanje. To ugotavlja, so 4 C, 5 C pa je po njegovem mnenju sočutje, kar meni, da bo najpomembnejša odlika vodje prihodnosti. Morajo razumeti ljudi, morajo biti empatični, zato meni, da bo empatičnost predominantna lastnost vodje prihodnosti po epidemiji.

Sandra Stewart je poudarila, da morajo biti vodje prihodnosti, poleg vseh izpostavljenih lastnosti, tudi antropologi, saj morajo kreirati skupno kulturo, identiteto, kako in zakaj sploh sobivati skupaj. In del tega je tudi gradnja vseh kompetenc kot skupnost, torej delati na tem, da imamo vsi odprto, inovativno miselnost in da se trudimo biti boljši.

Ob zaključku, je bilo pri vseh premislekih, kaj vse se pričakuje od vodje, izpostavljeno, da so tudi vodje le ljudje in je potrebno gledati tudi na njihovo dobro počutje, saj drugače lahko izgorejo. Podan je bil tudi razmislek, da so lahko vodje v javnem sektorju, v kolikor so empatični, hitro tudi »zlorabljeni« s strani svojih podrejenih. Zastavlja se tudi vprašanje, kako biti superčlovek v času, ko je vedno manj spoštovanja s strani kakršnekoli avtoritete. Pomembno je tudi, da se vodja spomni na čas, ko še ni bil vodja, ko je imel nad seboj določeno vodjo in kako se je počutil v tem trenutku.

Doc. dr. Tatjana Dragovič Andersen je ob zaključku ponudila v razmislek dve besedi, kot ideji iz njenega prihajajočega članka:

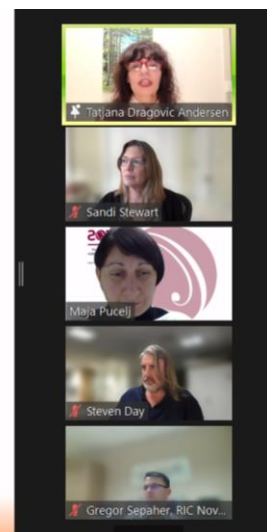
- folleadowship, kot bolj poudarjena beseda spremljati, da vidimo, da kot vodje, je včasih treba spremljati ljudi okoli sebe (ekipo), okolje, krize in spremembe
- folleadowership, kjer je v osredju vodenje, v ozadju pa spremljanje, počnemo pa oboje sočasno.

Udeležence je pozvala, da razmislijo, kako bi ti dve besedi poimenovali v slovenskem jeziku, kot nov koncept, ki združuje vodenje in spremljanje sebe in drugih. In kot je zaključila, je ravno to, kar se bo počelo v novem mednarodnem transdisciplinarnem raziskovalnem centru za razvoj in odličnost vodenja (ITRC LEAD) ter povabila vse sodelujoče na posvetu, da se nam pridružijo v **maju 2022 na summitu**, ki bo trajal cel dan, spregovorimo o tematiki, ki bo takrat izpostavljena kot najbolj ključna, pošljejo kakšen svoj nastop, pripravijo kakšne posterje ali prezentacijo. Summit bo namenjen pogovoru o konceptih odličnosti vodenja v prihodnosti in razvoju le-teh naprej.



FOLleadOWship

folLEADowership



Posvet je zaključil dekan prof. dr. Boris Bukovec.