

Pojdite med sodelavce

Mag. Mirjana Ivanuša - Bezjak



Bodite v dnevnem stiku z vašimi sodelavci

Vodje vseh nivojev - ne čakajte, da sodelavci pridejo k vam - raje pojdite sami mednje. Uporabite tehniko vodenja »Management by walking (wandering) around« (MWBA) ali vodenje oziroma upravljanje s sprehajanjem oziroma razgledovanjem in poslušanjem. Osnovni namen te tehnike je, da se vodja vsak dan ali vsakih nekaj dni sprehodi skozi proizvodnjo oziroma oddelke, kjer se z zaposlenimi pogovarja o problemih in težavah ter pozorno opazuje potek dela.

MWBA je zelo uporabna tehnika vodenja v proizvodnji in storitvah

Sprehajanje ob vodenju je nestrukturiran pristop neposrednega sodelovanja vodij s podrejenimi in predstavlja nasprotje drugim togim in neelastičnim oblikam upravljanja. S pristopom sprehajanja ob vodenju vodje lahko posvetijo velik del svojega časa neformalnim obiskom svojih sodelavcev, kjer jim prisluhnejo. Namen takih neformalnih obiskov je zbiranje kakovostnih informacij, poslušanje predlogov in pritožb zaposlenih, začititi splošno klimo organizacije, torej preprosto »živeti s sodelavci«.

Poudarek besedne zveze Management by wandering around sloni na besedi wandering (tj. vandranje, tavanje, sprehajanje). To pomeni, da vodje svojih neformalnih obiskov ne načrtujejo vnaprej, niti nimajo določene strukture. Vodje se sprehajajo med delovnimi mesti zaposlenih in v okviru neformalnih pogovorov zbirajo informacije za izboljšanje delovnega okolja oziroma organizacije.

S pomočjo sprehajanja ob vodenju pridobivajo vodje vseh nivojev neprecenljivo neformalno priložnost za podajanje prepričanj in vrednot organizacije in izboljšanje razumevanja, kako cilji vodstva vplivajo na posamezne zaposlene.

Zgodovina tehnike MBWA

Izvor besedne zveze Management by walking around (slo. sprehajanje ob vodenju) izhaja iz 70. let 20. stoletja. Prvič sta omenjeni termin za svoj pristop vodenja uporabili vodji podjetja Hewlett-Packard William Hewlett in David Packard.

Sam koncept naj bi se pojavil že prej. Zgodovinar Stephen B. Oates trdi, da je bil omenjeni pristop izum Abrahama Lincolna zaradi njegovih neformalnih pregledov vojske v začetnih fazah ameriške civilne vojne (1861-1865).

Termin sprehajanja ob vodenju sta v literaturi prvič uporabila svetovaleca za vodenje Tom Peters in Robert H. Waterman v svoji knjigi In Search of Excellence: Lessons From America's Best-Run Companies, ki je izšla leta 1982. Izdaja te knjige je termin ponesla v poslovni svet in mu s tem dala prepoznavnost in popularnost.

Osnovni koncept

Izhodišče pristopa sprehajanja ob vodenju je povezanost med

vodjo in zaposlenimi. Če je vodenje izvajano izključno znotraj zidov pisarne, zaposleni ne pridobijo pomembnih izkušenj, kar lahko ogrozi reševanje problemov in sprejemanje odločitev vodje. Povezanost je torej pomemben dejavnik za uspeh, saj vodja bolje razume, kaj motivira člane njegove ekipe, lahko analizira, kaj se dogaja, in poišče rešitve, ki ustrezajo potrebam zaposlenih in organizacije (Mind Tools, 2013).

Za vzpostavitev te povezanosti je nujno, da vodja hodi do svojih zaposlenih oziroma sodelavcev in se z njimi pogovarja, se jim pri določenih delovnih zadolžitvah pridruži, sprašuje in jim pomaga, če je pomoč potrebna (Mind Tools, 2013).

Tom Peters v svoji drugi knjigi A Passion for Excellence (soavtorica N. Austin, 1985; v The Economist, 2008) navaja tri osnovne značilnosti pristopa sprehajanja ob vodenju:

- vodje morajo poslušati zaposlene;
- vodje morajo izkoristiti priložnost za pogovor o vrednotah podjetja s posameznim zaposlenim;
- vodje morajo biti pripravljeni in sposobni ponuditi pomoč, ko je ta potrebna.

Glavna ideja pristopa je poslušanje. Poleg tega je potrebno zaposlenim dati povratno informacijo o njihovih idejah in problemih ter aktivno izboljševati delovno okolje na podlagi njihovih pripomb (The Economic Times, 2013).

Značilnosti vodij in delovnega okolja

Ena izmed glavnih značilnosti vodij, ki delujejo po principih sprehajanja ob vodenju, je njihova dostopnost. Zaposleni bodo bolj verjetno odprto odgovarjali na vprašanja o delovanju organizacije, če bodo vodjo dojemali kot osebo, sodelavca in ne le kot šefa. Dostopnost vodje omogoča, da zaposleni sproščeno govorijo o svojem delu in vprašanjih, s temi podatki pa se vodja lahko izogne nastanku določenih problemov (Mind Tools, 2013).

- 1) Druga pomembna kvaliteta vodje, ki deluje po principih sprehajanja ob vodenju, je vzpostavitev zaupnega odnosa, zaupanja med vodjo in zaposlenimi. Če se vodja vključi med svoje zaposlene, ima večje možnosti, da si pridobi njihovo zaupanje. Na ta način zaposleni lažje delijo informacije z njim, ovire pri komunikaciji so manjše ali pa jih ni.
- 2) Vodja za učinkovito delovanje po principih sprehajanja ob

vodenju potrebuje tudi dobro poslovno znanje. S sprehodi do zaposlenih pridobi vpogled v dnevno dogajanje in bolje razume funkcije zaposlenih ter delovne procese.

- 3) S povišano stopnjo odgovornosti, ki se pojavi zaradi bližjih medosebnih odnosov med vodjo in zaposlenimi, se poviša tudi motivacija za izpolnjevanje danih obljub – tako s strani vodje kot tudi zaposlenih. Za medsebojno dogovorjene sporazume je torej večja verjetnost, da se realizirajo.
- 4) Vodja, ki deluje po principu sprehajanja ob vodenju, povišuje moralo zaposlenih v organizaciji. Zaposleni se bolje počutijo na svojih delovnih mestih, saj imajo redno priložnost izraziti svoje misli.
- 5) Pristop spodbuja tudi ustvarjalnost zaposlenih. Sproščeno vzdušje in priložnostne razprave ustvarjajo okolje, kjer so posamezniki bolj odprti za podajanje novih idej.
- 6) Opozoriti je potrebno, da pristop sprehajanja ob vodenju ne pomeni le prostega sprehajanja do posameznih zaposlenih in klepeta z njimi. Sprehajanje ob vodenju pomeni odločenost in iskren trud razumeti svoje zaposlene, kaj delajo in kaj lahko vodja stori za njihovo višjo učinkovitost. Vodjo mora resnično zanimati počutje zaposlenih, stremeti mora k izboljšanju delovnega okolja.

(https://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_72.htm).

Pri izvajanju pristopa sprehajanja ob vodenju si lahko pomagata z naslednjimi vprašanji (Mears, 2009):

- Kaj počneš?
- Kako to narediš?
- Kaj sledi tej nalogi?
- Bi bilo mogoče to nalogo izvesti hitreje in bolje?
- Kaj priporočas za izboljšanje?
- Kako lahko pomagam?

Nasveti za implementacijo MBWA

Na podlagi osnov dela vodje, ki deluje po principih sprehajanja ob vodenju, so ustvarjalci spletne strani Mind Tools navedli nekaj nasvetov, ki pripomorejo k učinkoviti implementaciji pristopa vodje:

- Bodite sproščeni. Zaposleni bodo začutili iskrenost in sproščenost in se bodo temu primerno odzivali. Trd, formalen pogovor bo verjetno povzročil enako toge odgovore. Poslušajte in opazujte. Uspešna tehnika sprehajanja ob vodenju je aktivno poslušanje. Ko se ljudje čutijo slišane, vas kot vodjo zaznavajo iskreneje.
- Prosite za povratne informacije in ideje. Pomembno je, da zaposleni dobijo občutek, da lahko s svojimi idejami in predlogi vplivajo na izboljšanje delovnega okolja. Pomembno je, da ne izpostavljate svojega mnenja, ampak poskušate pridobiti informacije od zaposlenih.
- Vzdržujte enakovredne kontakte z vsemi zaposlenimi. Zaposleni se morajo počutiti enakovredne, zato se ne zadržujte več časa v določenih oddelkih ali pri določenih posameznikih. Na spletni strani Future Cents (<http://www.futurecents.com/>) navajajo, da je potrebno dovolj časa nameniti tudi zaposlenim, ki opravljajo nižje funkcije.
- Izkoristite čas za spontane pohvale. Če med izvajanjem pristopa sprehajanja ob vodenju vidite dober rezultat, izkoristite priložnost za pohvalo oziroma zahvalo posamezniku ali oddelku, ki je za to zaslužen. S tem pokazete hvaležnost, da so del vašega podjetja oziroma organizacije.

- Organizirajte sestanke na delovnih mestih zaposlenih. Zaposleni bodo bolj verjetno sproščeno sodelovali na sestanku, če bodo v okolju, ki jim je vsakdanje in kjer se počutijo domače (npr. na svojem oddelku).
- V času sprehajanja ob vodenju ne kritizirajte in sodite. Če opazite pri zaposlenih določen problem, ga razrešite zasebno, ne pred njegovimi sodelavci.
- Na vprašanja odgovarjajte odkrito in pošteno. Če odgovora na določeno vprašanje ne veste, se o tem pozanimajte in jim naknadno sporočite informacije. Če o nečem ne morete govoriti, jim to povejte. Skrivanje določenih informacij in prikrievanje realnega stanja lahko hitro uniči pridobljeno zaupanje.
- Komunicirajte. Ko hodite do posameznih zaposlenih, imate priložnost, da jim posredujete vrednote, vizijo, cilje podjetja oziroma organizacije. Pazite na to, da bodo vsi posamezniki dobili potrebne informacije za učinkovito opravljanje svojih delovnih zadolžitev. Klepetajte. Učinkovite organizacije se ne posvečajo le delu, ampak tudi gradnji medosebnih odnosov. Naučite se imen svojih zaposlenih, sprašujte jih po prijetnih aktivnostih.
- Ne pretiravajte. Svoje sprehode po podjetju opravljajte tako pogosto, da bodo zaposleni dobili občutek, da vas njihovo delo zanima, in da se ne bodo počutili nadzirane.

Na spletni strani Future Cents navajajo, da je pomemben pristop sprehajanja ob vodenju na ravni med dvema posameznikoma. Tak odnos spodbuja iskren dialog in kaže na osebno zavezanost vodje do takega načina dela in do idej posameznika.

Nadalje navajajo, da je pomembno, da vodja spozna delovne funkcije posameznih zaposlenih. Ugotavljajo, da je najboljši način z aktivnim udeležanjem pri delu, s tem pa vodja pokaže tudi interes do samega dela.

Na spletni strani ASQ (2013) navajajo tri korake, ki jih je potrebno izvesti za pravilno uporabo pristopa sprehajanja ob vodenju:

1. Določitev časa za izvajanje.
2. Pogovor z zaposlenimi s poudarkom na poslušanju. Pri pogovoru si je potrebno vzeti čas, da posameznika spoznamo. Med pogovorom je dobro povzemati povedano, saj se s tem lahko prepreči napačno razumevanje posameznikovih misli in idej.
3. Refleksija slišane in razmislek o možnostih povečanja učinkovitosti dela.

Prednosti in pomanjkljivosti pristopa MBWA

Glavno prednost pristopa sprehajanja ob vodenju je izpostavil W. Edwards Deming (<http://economictimes.indiatimes.com/definition/management-by-walking-around/>):

»If you wait for people to come to you, you'll only get small problems. You must go and find them. The big problems are where people don't realize they have one in the first place« (Če čakaš, da ljudje pridejo k tebi, izveš le za manjše probleme. Moraš iti in jih poiskati. Večji problemi so, kjer se ljudje sploh ne zavedajo, da jih imajo.)

Med prednosti uporabe pristopa sodi tudi krepitev odnosov na delovnem mestu in ustvarjanje zaupnega okolja (ASO, 2013). Vodja s sprehodi po organizaciji in s sproščenim pogovorom ter predvsem

s poslušanjem svojih zaposlenih krepi medosebne odnose in krepi delovno okolje, kjer si zaposleni in vodja medsebojno zaupajo.

Vodja spodbuja in krepi raven in kakovost komunikacije med zaposlenim in vodjo (ASO, 2013). S priložnostnimi razpravami in pogovori vpliva na izboljšanje komunikacijskih spretnosti in sproščeno vzdušje, v katerem posamezniki lahko brez zadržkov sporočajo svoje misli, ideje, predloge, pripombe in kritike. Prav tako lahko vodja z usmerjanjem pogovora ustvarja zavest o delovanju organizacije (ASO, 2013) – s pogovorom lahko podaja vrednote in vizijo organizacije in jo tako približa zaposlenim.

Pomembna prednost uporabe pristopa je tudi v povečevanju znanja vodje o samem delu v njegovi organizaciji (ASO, 2013). Vodja spoznava zaposlene in njihove delovne zahteve, način dela, težave pri delu in možnosti za izboljšanje delovnih pogojev.

Problem pri izvajanju sprehajanja ob vodenju je, vsaj sprva, sum zaposlenih, da ga vodja izvaja zgolj zaradi želje po povečanem nadzoru nad njimi in njihovim delom. Če je pristop izvajan pravilno in zaposleni lahko vidijo prednosti, običajno strah pred nadzorovanjem izzveni (<http://economictimes.indiatimes.com/definition/management-by-walking-around>).

Mears (2009) ugotavlja, da je izjemno pomembna sposobnost delovanja v medosebnih odnosih. Zato menim, da je potrebno vodje, ki želijo delovati po principih sprehajanja ob vodenju, izobraziti in jih naučiti primerne komunikacije oziroma vsaj tehnik aktivnega poslušanja, dajanja pohval ipd. Nadalje se lahko kot problem izkaže sam odnos med vodjo in zaposlenimi. Pristop sprehajanja ob vodenju sloni na povezanosti med vodjo in zaposlenimi, zato menim, da je potrebno delati na vzpostavitvi korektnega in pristnega kolegialnega odnosa. Ne sme pa priti do brisanja mej med nadrejenimi in podrejenimi, potrebno je vzdrževati primerno stopnjo distance.

Kot problem pri uveljavljanju pristopa sprehajanja ob vodenju se lahko izkaže tudi mera, do katere so zaposleni pripravljene sprejemati to povezanost z nadrejenim in obratno. Menim, da je potreben skupni dogovor med vodjo in zaposlenimi o določenih omejitvah (telefonski klici ob bolniški odsotnosti, telefonski klici v času dopusta ipd.).

Kaj lahko dosežemo z metodo MBWA?

Model MBWA je zašel v pozabo. Zelo zahtevna gospodarska situacija in vedno nove zahteve pred zaposlenimi kar kličejo po ponovni aktivaciji »pozabljenih« tehnik in pristopov vodenja. Če se odločite za uporabo te metode, boste lahko povečali:

- 1) Dostopnost in odprtost – ko vas bodo sodelavci videli kot osebo in ne le kot šefa, vam bodo lažje povedali svoja opažanja in delovne probleme. Imeli boste priložnost prepoznati in zaznati probleme, preden se bodo zgodili.
- 2) Zaupanje – ko vas bodo sodelavci bolje spoznali, vam bodo tudi boljše zaupali. Z vami bodo delili več informacij in posledično se bodo zmanjšale ovire v vaši medsebojni komunikaciji.
- 3) Novo poslovno znanje – pojdite med zaposlene in spoznali boste, kako dejansko potekajo proizvodni procesi.
- 4) Odgovornost – vaše vsakodnevno druženje s sodelavci bo v vašem kolektivu povečalo motivacijo in medsebojno zaupanje, saj vas bodo videli vsak dan.

- 5) Morala in samozavest ter entuziazem – ljudje se počutijo boljše, če jim nekdo prisluhne. Tehnika vodenja MBWA omogoča prav to.
- 6) Produktivnost in kreativnost – prav vsakodnevni medsebojni pogovori spodbujajo produktivnost in kreativnost posameznikov. Ob vsakodnevnih srečanjih bodo bolj sproščeni in bodo lažje podali svoje predloge.

Doseganje vodstvenih ciljev s tehniko MBWA

Kako lahko z uporabo metode MBW dosežete cilje vodenja? Vprašajte se:

1. Kdaj ste šli nazadnje skozi posamezne oddelke vašega podjetja?
2. Zakaj ste šli med oddelki?
3. Ste gledali in iskali stvari, ki jih sodelavci delajo dobro ali slabo?
4. Ste to, kar ste opazili, uporabili kot kritiko ali kot spodbudo za izboljšanje?
5. Kje se praviloma izvajajo vaši delovni sestanki?
6. Če so sestanki v vaši pisarni – kako se počutijo udeleženci sestanka?
7. Ali poznate imena in priimke vseh vaših sodelavcev v oddelku?
8. Zelo zaželeno je vedeti imena njihovih zakoncev in otrok.
9. Kaj veste o vaših sodelavcih v oddelku oz. koliko poznate zaposlene v drugem oddelku?
10. Ali vam sodelavci posredujejo svoje ideje in predloge? Pomislite, koliko inovativnih idej in predlogov lahko dobite prav od svojih sodelavcev.

ZAKLJUČEK

Potrudimo se in izkoristimo tehniko MBWA kot priložnost kreiranja kakovostnih odnosov s sodelavci. To se vam bo poplačalo z informacijami, ki jih boste od njih dobili, predvsem pa z vzpostavitvijo še večjega zaupanja z njimi. Skupinski duh sodelovanja in zavzetosti ter pripadnosti se bo razvil, ko boste pokazali interes za njih in njihovo delo. S tem boste vedno znova s sodelavci delili in širili skupno vizijo podjetja na vseh nivojih. Tehnika je preprosta, ekonomična in tudi zabavna. Vodenje oz. upravljanje s sprehajanjem oz. razgledovanjem in poslušanjem je zelo uporaben in učinkovit ter predvsem zelo praktičen in »človeški in ljudski« način informiranja vodij vseh nivojev, kaj se dogaja z njihovim oddelkom oz. z organizacijo. Naj bo ta članek povabilo, da omenjeno tehniko vodenja uporabite v vaših delovnih sredinah. Naj bo vaše vsakodnevno vodilo:

Biti človek in ostati človeški v svojih delovnih sredinah.

Literatura in viri:

- 1) Ozimek Maruška: Management by walking around, Management by wandering around, MBWA, Filozofska fakulteta, Ljubljana, 2013
- 2) https://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_72.htm
- 3) <http://www.futurecents.com/mainmbwa.htm>
- 4) https://en.wikipedia.org/wiki/Management_by_wandering_around
- 5) ASQ- global voice of Quality- dostopno na <http://asq.org/service/body-of-knowledge/tools-management-by-walking%20around,2013>
- 6) Mears, M.: Leadership elements: A guide to build trust, Bloomington, iUniverse, 2009.
- 7) <http://economictimes.indiatimes.com/definition/management-by-walking-around>
- 8) <http://www.futurecents.com/mainmbwa.htm>