

ZA TRANSFORMACIJO JE KLJUČNO VODENJE

V Steklarni Hrastnik smo v fazi transformacije podjetja, procesov in prodajnega portfelja. Naš cilj je, da zaposlene v podjetju pripravimo na izzive, ki bodo pred nami v prihodnosti, zato smo se odločili uvesti spremembe tudi na področju vodenja. Zavedamo se, da prav učinkovita strategija vodenja ustvari razliko med organizacijo, ki cveti, in organizacijo, ki propade oziroma stagnira.



Želimo ostati na vrhu, zato se ne bojimo sprememb, ampak jih uvajamo. Odločili smo se, za uvedbo posebnega stila vodenja - transformacijsko vodenje, pri katerem vodja predstavlja vzornika, ki navdihuje, navdušuje in spodbuja k prevzemanju večje odgovornosti za delo, zato mora vodja odlično poznati svojo ekipo, močne in šibke strani njenih posameznikov, da delo optimalno razdeli med njimi. Zato smo letos avgusta začeli z izvajanjem že zgoraj omenjenega kompetenčnega treninga za razvoj vodstvenih kompetenc in zavzetosti zaposlenih; izobraževanja s tako imenovanim Vodstvenim intenzivom. Vanj smo vključili vodje na vseh treh nivojih: operativni, srednji in top management.

Pri vodenju ljudi je ključno, da so vsi trije nivoji med seboj povezani in usklajeni. Največji poudarek smo dali nivoju operativnega vodenja, ker smo pri ocenjevanju kompetenc zaznali, da imajo »izmenski vodje« veliko možnosti za dodatni razvoj. Njihove strokovne kompetence so odlično razvite, vodstvene pa je potrebno nadgraditi. Verjamemo, da se s takšno problematiko srečuje večina proizvodnih podjetij.

Pri izvedbi kompetenčnega treninga za razvoj vodstvenih kompetenc in zavzetosti zaposlenih smo sodelovali s poslovnim trenerjem in coachom, ki je tudi sam večkrat izpostavil različne odzive podjetij na krize, spremembe. Del podjetij prevzame miselnost, da morajo zaradi krize ustaviti svoj razvoj in se odreči vitalnosti, odnosom ter svojim ambicijam, saj menijo, da je kriza čas, ki je najbolje, da vse izpustiš iz rok, se ustaviš in otrpneš, drugi tip podjetij pa razume, da so kritična obdobja priložnost, da preverijo, kako »trdna in prožna je njihova zgradba« v resnici. Moto prvih je »trenutno se ne razvijamo, saj je kriza«, drugih pa »nujno se moramo razvijati, saj je kriza«.

Kot že omenjeno, ovire rešujemo in jih ne potiskamo pod preprogo, zato zagotovo sodimo v drugo skupino podjetij. To dokazujejo tudi naše

poslovne odločitve v času korona krize. Volatilno gospodarsko okolje nas ni ustavilo pri 18,5 milijonski investiciji v novo G peč in vzporednem nakupu novih proizvodnih linij (IS stroji) ter optimizaciji spremljevalnih proizvodnih procesov. Navkljub oteženim okoliščinam smo se odločili, da sledimo zastavljenim strateškim ciljem in naši viziji, tudi s spremembami v načinu vodenja, saj smo korona krizo sprejeli kot priložnost za rast povezanosti, zavzetosti in pripadnosti zaposlenih.

Trudimo se ohranjati pozitiven odnos do sprememb s strani zaposlenih kar je v zahtevnih, zaostrenih razmerah ključen, saj brez ohranjanje energije in zavzetega ter odgovornega dela zaposlenih, sprememb ni mogoče uspešno uvesti. Od naših vodij pa pričakujemo, da svojo nalogo opravljajo z odliko, saj le tako lahko preprečijo zdrs v nemoč, melanholijo in razpad skupin. Vodje s svojim pristopom do sodelavcev te združijo, povežejo in jim dajo zalet, ne le za preživetje, ampak tudi in predvsem za nadaljnje uspehe. Moč transformacijskih vodij prihaja iz njihove sposobnosti stimulacije in navdiha drugih, da izvrstno opravijo delo, saj to vodenje skozi različne mehanizme povečuje motivacijo, moralo in nastop podrejenih. Vse to pa je mogoče le, če ta način vodenja združuje vodjo in zaposlene s skupno vizijo, ki jo vodja vzdržuje s svojo karizmo.

V okviru treninga je veliko časa namenjena tudi vadbi praktičnih, preprostih, a učinkovitih metod za izboljševanje odnosov.

Motivacija za začetek, prenos v prakso za zaključek

Raziskave potrjujejo, da naj bi bili ljudje, ki delajo s transformacijskimi vodji, bolj zadovoljni in naj bi



IVAN PAPIČ,
Direktor sektorja Kadri
in splošne zadeve,
Steklarna Hrastnik,
d. o. o.

posledično dosegali višje delovne rezultate, tudi zaradi pozitivnih učinkov na ekipo in krepitve medsebojnih kolektivnih odnosov. Temu so sledili tudi cilji kompetenčnega treninga pri nas, in sicer kako vodjem v podjetju približati razumevanje in veščine o tem:

- kaj je zavzetost, kaj je pripadnost in kakšen je njun pomen za delovanje podjetja in doseganje rezultatov;
- kakšna je njihova vloga pri vzpostavljanju in vzdrževanju zavzetosti in pripadnosti pri sodelavcih, ki jih vodijo;
- kakšen pomen imajo za zavzetost in pripadnost, vizija, poslanstvo, vrednote in cilji podjetja;
- kako z asertivno komunikacijo vplivati na zavzetost in pripadnost skupine, ki jo vodijo.

Skozi štirih, vsebinsko zaključene module so vodje v steklarni dobili dodaten vpogled in razumevanje, kako odnosi v organizaciji nastajajo, kako so povezani s kapaciteto za doseganje rezultatov in kako lahko z vodenjem vplivamo na to. Prepričani smo, da mora prav vsak vodja razumeti, kako zavzetost in pripadnost doprinašata k delovanju podjetja in vplivata na doseganje rezultatov podjetja. Zato mora vodja poskrbeti ne le za celovito informiranje o nalogah in zadolžitvah, ampak tudi za psihosocialne potrebe sodelavcev, ki jih vodi, za pozitivno čustveno in miselno naravnost v skupini.

V okviru treninga je bilo veliko časa namenjenega tudi vadbi praktičnih, preprostih, a učinkovitih metod za izboljševanje odnosov, ki posredno vplivajo na dvig zavzetosti in pripadnosti posameznikov. Zavedati se moramo, kakšno moč in pomen ima uporaba ključnih organizacijskih zamisli, kot so vizija, poslanstvo in vrednote podjetja. Vedno znova in znova se potrdi, kako pomembno je, da znamo pravilno komunicirati v skupini, saj tako lahko učinkovito nagovorimo večino potreb, ki jih ima posameznik, da se lahko aktivno vključi v organizacijo in vanjo polno prispeva - s tem vloži v svoje delo kar največ in prispeva k uresničevanju ciljev podjetja. Na tej točki se prepletata tako komunikacija vodje kot tudi strateška komunikacija v podjetju in skrb za klimo v organizaciji.

Na poti dolgoročne uspešnosti so spremembe stalnica

Čeprav se transformacijske vodstvene sposobnosti uvrščajo za mehke veščine, jih ne smemo imeti za samoumevne. Zato smo se v steklarni tudi odločili, da bomo vodstvene veščine krepili tudi s coachingi in dodatnimi vodstvenimi delavnicami, saj želimo, da imajo prav vsi vodje ustrezne kompetence, da iz svoje ekipe naredijo zmagovalno ekipo. Ne želimo biti med sledilci, ampak želimo biti in obstati med najboljšimi. To pa lahko dosežemo le in izključno s svojimi zaposlenimi.