

Kako voditi različne ljudi?

Zaradi raznolikosti delovnih mest in nalog potrebujemo raznolike ljudi. Z raznolikostjo pa se pogosto pojavi nerazumevanje glede razmišljanja in vedenja drugih, ki z nami ne delijo istih lastnosti. Kako voditi ljudi, ki imajo prav poseben preplet osebnostnih lastnosti?

Iris Kaiser

Trenutno nas je na svetu nekaj več kot 7,7 milijarde, kar pomeni ravno toliko kombinacij različnih osebnostnih lastnosti, interesov in sposobnosti. Če-

zaposlenih. Zaradi raznolikosti delovnih mest in nalog potrebujemo tudi raznolike ljudi. Z raznolikostjo pa se pogosto pojavi tudi nerazumevanje glede razmi-

temu pa lahko poudarimo neka skupna vedenja, ki jih opažamo in nam predstavljajo izzive. Kako torej voditi ljudi, ki imajo različne osebnostne lastnosti?

Medsebojne razlike in podobnosti koristijo pri prepoznavanju nevarnosti za konflikte. Poskrbite, da zaposleni spoznajo in se zavedo svojih lastnosti oz. vedenj, skozi katere se te odražajo.

prav se bolje razumemo s tistimi posamezniki, ki so nam podobni (ali pa vsaj domnevamo, da so nam podobni), je možnost, da nas bodo obdajali ljudje, ki so nam podobni z več vidikov, majhna.

šljanja in vedenja drugih, ki z nami ne delijo istih lastnosti. Vsak ima določene preference glede tega, kako naj jih nekdo vodi. Tako imajo tudi vodje izbran slog supervizije in razvoja zaposlenih.

Tisti, ki so vsem najboljši prijatelj

Njihove lastnosti: Visoka družabnost, visok interes za delo z ljudmi, visoka prilagodljivost in energičnost.

Takšni posamezniki se izjemno dobro razumejo s svojimi sodelavci. Poznajo podrobnosti iz njihovega zasebnega življenja, jim nudijo pomoč, hitro navežejo stike in se zelo radi družijo.

32

Osebnostne lastnosti in miselne sposobnosti so pomembne za doseganje organizacijskih ciljev, ne le v smislu dobička, temveč tudi kot uspešnost samih

Zaposlenih ne moremo 'popredalčkati' glede na njihove lastnosti, saj ima vsak posamezno lastnost drugače izraženo, možnosti kombinacij pa je nešteto. Kljub

Zanje je najboljši del delovnika kramljanje s sodelavci in vzpostavljanje novih stikov. Radi so v središču dogajanja, zato



FOTO: SHUTTERSTOCK

ne zamudijo nobenega druženja. Najbolje se počutijo, ko so obkroženi z ljudmi.

Kako jih voditi?

Visoko družabnim osebam je treba omogočiti stik z ljudmi. Njihovo delo naj vsebuje manj obsežne samostojne projekte in več možnosti za mreženje. Ustreza jim delo s strankami ali timsko delo. Pri njih je treba spodbujati usmerjenost na naloge in cilje. »Vsem najboljši prijatelj« ima tudi visoko raven energije, kar pomeni, da se zmeraj loteva novosti, manj pa je dosleden pri zaključevanju projektov. Treba mu je postaviti roke in kratkoročne cilje.

Ker so takšnim posameznikom pomembni prijateljski odnos, pomoč in medsebojno sodelovanje, jim ne ustreza avtoritarno vodenje.

Zaradi visoke prilagodljivosti obstaja nevarnost, da bodo svoje delo postavili na stran, če jih bodo sodelavci prosili za pomoč. Takšnim situacijam se lahko izognete s postavitvijo prioritet in izpostavitvijo pomembnosti oziroma name na določene naloge.

Dodatna motivacija so jim majhne naloge, ki vključujejo interakcijo z vsemi sodelavci, recimo organiziranje druženj, teambuildingov itn.

Tisti, ki zavračajo spremembe

Njihove lastnosti: Nižje zaupanje in nižja vodljivost.

Takšnim zaposlenim vsaka majhna sprememba povzroča stres, zato se borijo proti njim. Zelo redko pokažejo pozitiven odnos do nepričakovanih izzivov ali tveganj. Ob spremembah se odzovejo z vprašanjem »Zakaj pa?« in vztrajajo pri starih, ustaljenih načinih dela.

Kako jih voditi?

Morebitne spremembe v delovnem okolju ali procesu jim najprej predstavite z argumenti. Predstavite prednosti sprememb in razložite, kako se bodo te spremembe odražale v njihovem delu. Povprašajte jih o njihovih

zadržkih in jih povabite k temu, da sami poiščejo nekaj prednosti, ki jih spremembe prinašajo.

Tisti, ki so neodločni

Njihove lastnosti: Previdnost in metodičnost pri sprejemanju odločitev, odločanje na podlagi notranjih občutkov.

Neodločnost se lahko pri posameznikih kaže na dva različna načina. Nekateri se ne morejo odločiti brez informacij z vseh možnih virov in mnenj ostalih sodelavcev. Velikokrat se zgodi, da zaradi svoje neodločnosti odgovornost za sprejemanje odločitev preložijo na sodelavce.

Pri drugih pa se neodločnost kaže v tem, da pogosto spremenijo svoje mnenje in ne vztrajajo pri svoji odločitvi. Tudi pri manj pomembnih odločitvah si večkrat premislijo in se bolj zanašajo na svoje občutke kot pa na objektivna dejstva.

Kako jih voditi?

Zaposlenim, ki so neodločni, dajte dovolj časa za sprejemanje odločitev, saj se počutijo najbolj obremenjene, če morajo odločitev sprejeti v roku nekaj ur. Postavite jim časovnico in določite datum, do kdaj potrebujete končno odločitev. Prosite jih, naj svojo odločitev argumentirajo in predstavijo prednosti ter slabosti – na tak način bodo tudi sami bolj začeli upoštevati podatke in objektivna dejstva ter manj svoje občutke.

Spodbujajte jih k sprejemanju odločitev in v primeru napačnih odločitev skupaj poiščite rešitev. Odgovornost za svoje odločitve bodo sprejeli le, če bodo videli, da ob napačnih odločitvah ni 'konec sveta'.

Tisti, ki radi zmaguejo

Njihove lastnosti: Zanimanje za podjetništvo, ciljna usmerjenost, močno izražena asertivnost, neodvisnost in nižja prilagodljivost.

Nekateri zaposleni so po srcu zmagovalci. Težijo k temu, da so najboljši in najhitrejši. So zelo ciljno usmerjeni ter radi ubirajo svoje poti do doseganja cilja. Ker so usmerjeni k dosežkom in ne

toliko na odnose, bodo svoje potrebe in želje postavljali pred potrebe tima in sodelavcev. Po navadi delajo samostojno in prosijo za pomoč ali povratne informacije, le ko je nujno.

Kako jih voditi?

Če imajo »zmagovalci« samostojno delo, je usmerjenost k dosežkom dobrodošla. Skupaj postavite cilje in v vmesnem času preverite, kakšna je pot doseganja ciljev. Če pa so del tima, pa je pri njih treba spodbujati medsebojno sodelovanje. V timu bodo bolj uspešni, če bodo timske cilje vzeli kot svoje in bodo razumeli dodano vrednost vsakega člana tima.

Dvig ravni produktivnosti in uspešnosti

Za uspešnost je ključno, da pridobite dodatne informacije, ki vam nudijo boljše razumevanje glede ujemanja lastnosti, vedenja in sposobnosti posameznikov, ki jih vodite. Poskrbite, da zaposleni spoznajo in se zavedo svojih lastnosti oz. vedenj, skozi katere se te odražajo. S pomočjo pridobljenih informacij lahko lažje oblikujete predvidevanje, kako se bo zaposleni vedel v novih ali stresnih situacijah, saj se ravno takrat naše naravne danosti najbolj jasno pokažejo.

Ljudje se po navadi ne zavedamo svojih 'posebnosti' in motečih vedenj. Naloga vodje je, da prepozna, kako različna vedenja zaposlenih vplivajo na medosebne odnose in doseganje ciljev, ter spozna, kako lahko še boljše sodelujete s svojimi zaposlenimi. Informacije o medsebojnih razlikah in podobnostih vam lahko koristijo pri prepoznavanju nevarnosti za konflikte. Tako jih lahko pravočasno preprečite. Pomembna naloga vodje je tudi, da prepozna potenciale zaposlenih in tako dvigne raven produktivnosti in uspešnosti. Izkoristite možnost za bolj kakovostne medosebne odnose in boljše poslovne rezultate. ■