

VODJE V ODNOSIH

Vodja ima v osnovi namen, da posameznika in ekipo usmerja in omogoči, da se ti udeležujejo s polnim potencialom. Tisto, kar predpostavlja in pospešuje uspešno komunikacijo v delovnem timu in zmanjšuje negativne učinke stresa, je učinkovita regulacija čustev in uporaba teh v odnosih.



STAŠ ŽNIDAR,
psihoterapevt in vodja
inštituta SENSUS

Nepoznavanje teh večšin zavira učenje, delovne procese, pripadnost zaposlenega in neizkoriščanje njegovih kognitivno najvišjih sposobnosti. Nevroznanost možganov in odnosov nam kaže, kakšno je optimalno delovanje vodstvenega kadra, da lahko ti, ekipa in organizacija žanjejo kar se da največje uspehe. Dobrega voditelja je težko opisati in razumeti. Vendar, ko delamo ob takšni osebi, ga vsi prepoznamo kot nekaj več – zaradi njega, raje delamo in se trudimo za cilje. Ob takšni osebi začutimo varnost, zaščito in skrb, vendar hkrati predstavlja neizmeren vir navdiha in energije za raziskovanje, tveganje in iskanje dodatnih izzivov.¹

V pogovoru z vodji ugotovimo, da tudi dobri voditelji s težavo opišejo specifične teme-komponente, ki ustvarijo njihov slog vodenja tako učinkovito.² CEO in vodje po raziskavah in ocenah posvečajo od 25 % do 40 % svojega delovnega časa razvoju zaposlenih in medosebnim odnosom v podjetju.³ Sam proces vodenja zajema prostor med posameznikom in zaposlenimi – oziroma odnosa med njimi. Izmenjava podatkov poteka po komunikacijski povezavi - odnosu, ki (raz)združuje. Ta je osnovan na medsebojnem stiku oziroma čustveni uglašenosti, ki predstavlja dobro predpostavko ali bo določen podatek komunikacije razumljen ali ne.

Vzpostavitev delovnih odnosov

Da lahko vodja vzpostavlja delovne odnose, je najprej potrebno, da ima ta razviti stik s seboj oziroma raven samozavedanja. Slednje omogoča, da ljudje prepoznavamo, kako čustva vplivajo na nas, našo okolico in na naše delo. Sposobnost nam omogoča, da vodja obvladuje svoje tipične odzive na specifične situacije, težke izzive in čustveno napore odnose. Ne govorimo o terapevtskem prepoznavanju svojih temnih plati in skrivnosti, ampak o razumevanju, ob čem se vodja odzove oziroma ga popolnoma preplavi določeno čustvo. Ti posamezniki zelo dobro razumejo, kaj jih motivira, zadovoljuje in kakšni ljudje in okoliščine »pritisnejo na njihov gumb«, ki izzove nezaželene odzive.

Jasno prepoznavanje in razumevanje čustvenih odzivov vodje v delovnih odnosih je ključnega pomena, saj tako dobi celotno sliko dogajanja. Poleg informacij o zunanjem svetu, naši možgani

nenehno dobivajo podatke o notranjem stanju telesa, kar poznamo kot telesni čuti, 6. čuti oziroma intuicija. Te, t.i. interoceptivne informacije, vplivajo na naše vedenje, ter določajo, katera čustva občutimo.⁴ Voditelji, ki pri svojih odločitvah »uporabljajo« hkrati kognicijo in intuicijo, dobijo v določeni težavni situaciji celostni vpogled in posledično naredijo odločitev na podlagi informacij, ki jim ga daje kognitivni del možganov in občutek, ki jim ga daje nezavedni del čustvovanja.⁵

Tovrstna integracija našega uma je včasih lahko še posebej naporna, če je na sestanku napetost v zraku, prepir in agresija pa za vokalom. Vendar ljudje, ki si želijo osebne rasti so zmožni vztrajati v neudobju trenutne situacije in čustvih ter poskušajo izvedeti o sebi nekaj več. Tovrstni trud lahko prinese večje samozavedanje in možnost, da lažje povečamo naše druge adaptivne vodstvene sposobnosti.

Prepoznavanje čustvenega doživljanja

Človeško delovanje v delovnem timu, polnih odnosov pripelje do nastanka čustev, saj brez njih človeška rasa ne more delovati. Jasno zavedanje in prepoznavanje svojega čustvenega doživljanja pripelje do točke, kjer je treba znati uravnavati čustva strahu, negotovosti, žalosti, jeze itn. Tovrstnemu dogajanju smo priča v organizacijah, kjer lahko delovni tim pokaže slabo izvedbo določene naloge. Vodja ekipe se lahko prepusti svojim impulzom oziroma prvotnemu odzivu in nad zaposlenimi uporabi žaljivke, grožnje, obtožbe in druge oblike nefunkcionalnega vodstvenega vedenja. Če se vrnemo na začetek te zgodbe, lahko »leader« s sposobnostjo samoregulacije previdno uporabi besede, prepozna slabo izvedbo zaposlenih in se povpraša po razlogih za tovrstno napako. Delovno ekipo sooči s posledicami in načini reševanja težave.⁶

Zakaj je tovrstno »samoobvladovanje« pomembno za delovanje zaposlenih oziroma sistema?

Vodje, ki imajo svoje občutke, čustva in impulze pod nadzorom, ustvarjajo okolje, prepojeno z zaupanjem in varnostjo. Raziskave kažejo, da tovrstne organizacije izkazujejo večjo raven produktivnosti. Drugič, sposobnost samoregulacije vodje ima značilen »top – down« efekt, kjer zaposleni uspešneje

uravnavajo svoj stres in čustva, če vidijo, da njihov vodja izkazuje mirnost. Manj slabe volje in neobvladljivih izbruhov na vrhu pomeni manj tega v celotni organizaciji. Tretjič, samoregulacija pozitivno vpliva na sposobnost prilagajanja na spremembe. V modernem svetu velja, da je sprememba edina stalnica in sposobnost prilagajanja na te je v poslovnem svetu ključnega pomena. Ko podjetje uvaja nov program ali spremembe, ljudje tako ne zaganjajo panike in obupujejo, vendar so sposobni zadržati osebno kritiko, odprto iščejo nove informacije in poslušajo.

Tovrstna kompetenca vodij pomeni veliko prednost ne le za posameznika vendar za celotno organizacijo. Veliko tako imenovanih slabih stvari, ki se zgodijo podjetju, so posledica impulzivnega vedenja ljudi. Posamezniki, ki imajo manjši nadzor impulzov, se v času stiske, napetosti in ključnih trenutkov odločanja lažje prepustijo samodejnim odzivom, ki so običajno domena osnovnih preživitvenih funkcij malih možganov in ne omogočajo prefinjenega – timske naprednega odgovora.

Vsi do zdaj omenjeni elementi dobrega voditeljstva ne pridejo tako do izraza, dokler vodja ne želi prenesti teh pozitivnih vidikov na zaposlene. Vsi učinkoviti voditelji tako posedujejo motivacijo in hkrati čutijo, da lahko dosežejo več od pričakovanega. Poudarek je seveda na dosežku, kjer se skriva negativna plat motiviranja z denarnimi nagradami, nazivi itn. Vodje z vodstvenim potencialom čutijo motivacijo zaradi dosežkov in strasti do dela. Kako prepoznati te ljudi je pogosto vprašanje, kjer so očitni znaki: strast do dela samega, iskanje kreativnih izzivov, ljubezen do učenja in ponosa ob dobro opravljeni nalogi.

Prepoznavanje talentov

Osnovna predpostavka za prepoznavanje talentov, čustev in uspevanja v odnosih predstavlja empatija. Čeprav je empatija lahko zelo hitro nerazumljena kakovost vodje, ta predstavlja nujen del poslovne komunikacije. Človek lahko tako zaznava namene drugega in oceni dogodke, da lahko razumemo socialne vplive in napovedujemo vedenje drugih ljudi.⁷ Vodja z izrazitim občutkom za empatijo v komunikaciji zaznava in uporablja občutke in čustva zaposlenih, ter jih skupno z drugimi dejavniki upošteva pri odločanju. Tovrstna sposobnost vodstvenemu kadru omogoča, da se z zaposlenimi vzpostavlja varna navezanost, ki povzroči, da ti občutijo predanost in zavezanost pri delu in vodji, ter omogočijo razvoj in ohranitev dobrih ljudi. Posel, kot vemo je zmes razuma in čustev in vodje, ki obvladajo uporabo čustev v odnosu z zaposlenimi, dosežejo večji stik in koherentnost ekipe.

Empatični vodja

Empatični vodja ima veliko prednosti, saj z uporabo empatije ohranja nenehen stik z zaposlenimi in hitro prepozna prihajajoče se napetosti, intenzivna

čustva in druge težave v odnosih ekipe. To je nujno, saj nam nevroznanost kaže, da ljudje kozi možganski center za ocenjevanje nevarnosti hitro sklepamo ali nam nekdo predstavlja grožnjo, ni prijatelj ali pa je delovno okolje prostor varnosti. Tovrstno delovanje je zelo nevarno za voditelje, saj, če človek primarno deluje ogroženo, se ljudje »izklopimo« in se osredotočamo na težave in ne na reševanje problema. Empatični voditelji s svojo prisotnostjo omogočajo drugi pomembni dejavnik motivacije zaposlenih – občutek pripadnosti. Slednje izvira iz naše primarne potrebe po povezanosti oziroma odnosih, kjer se lahko razvijamo in uspevamo.

»Last but not least« je povezava med fizičnim zdravjem in pozitivno socialno povezanostjo ena izmed bolj skladnih najdb na področju psihonevroimunologije – znanosti, ki proučuje povezanost med umom, telesom in fizičnim zdravjem. Socialna podpora v odnosih zaposlenega s strani vodje pozitivno vpliva na um in nas zavaruje pred negativnimi vplivi stresa in negativnimi čustvi, ter telesu omogoča nižji krvni tlak, raven stresnih hormonov, avtonomno in kardiovaskularno reaktivnost in nevarnost bolezni.⁸

Delovanje vodje, pri čemer ima v ozadju svojih vodstvenih sposobnosti tudi razvito čustveno inteligenco, omogoča, da s svojimi zaposlenimi deluje na nevroznanstveno optimalni način. Čustvena komunikacija in elementi samoregulacije vodje povzročijo, da zaposlene pripravi na najboljši izkoristek njihovih kognitivnih – »višjih« predelov možganov in se najbolje udejstvujejo. Vodje, ki ne obvladujejo svojih impulzov, čustev in te neuspešno uporabljajo v delovnih ekipah (nehote) povzročajo dodaten stres in posledično delovanje zaposlenega s primitivnimi deli možganov. Vprašanje, ki si ga moramo postaviti je samo, »katere dele sebe želim razvijati?«

Literatura in viri

- 1 George Kohlrieser, Duncan Coombe, Susan Goldsworthy.(2012). *Care to dare*. San Francisco. John Wiley & Sons.
- 2 Travis Bradberry&Jean Greaves.(2012). *Leadership 2.0*. San Diego. Talent Smart.
- 3 Michael E. Porter, Nitin Nohria.(2018). *How CEOs manage Time*. HBR.
- 4 Robert Sapolsky. (2017). *Behave – The biology of humans at our best and worst*. Penguin Random House. UK.
- 5 Richard J. Davidson, Sharon Begley.(2012). *The emotional life of your brain*. Penguin Random House. New York.
- 6 Daniel Goleman. (2015). *On emotional intelligence*. Harvard Business review press. Boston.
- 7 Daniel Siegel. (2012). *The developing mind*. The guilford Press. New York.
- 8 Louis Cozolino. (2014). *The neuroscience of human relationships*. New York. W.W. Norton & Company Ltd.