



VODENJE V ČASU SPREMENB

DOC. DR. ANA ARZENŠEK, UNIV. DIPL. PSIH.

ANA.ARZENSEK@FM-KP.SI

UNIVERZA NA PRIMORSKEM

FAKULTETA ZA MANAGEMENT



Spremembe in vodenje

- Vse pogostejše tehnološke, družbene, ekonomske, demografske, politične, okoljske, ... spremembe, ki si sledijo s čedalje manjšimi časovnimi razmiki, so postale stalnica v naših življenjih in pri delu vodij v organizacijah
- Negotovosti terjajo hitro prilagajanje vodij
- Organizacije čedalje bolj potrebujejo vodje, ki so psihološko čvrsti, ki zaposlenim nudijo predvidljivost in stabilnost in jim bodo lahko zaupali



Sodobni slogi vodenja

- Uslužno vodenje
- Avtentično vodenje
- Etično vodenje
- Trajnostno vodenje



Uslužno vodenje

- *»Kako ti lahko pomagam?«*
- Na 1. mestu so potrebe sodelavcev
- Osnovno poslanstvo je opolnomočiti sodelavce za karierni razvoj
- Služenje skupnosti in samožrtvovanje



Pozitivni učinki uslužnega vodenja

- Pripadnost zaposlenih
- Državlјanska vedenja zaposlenih do skupnosti in medsebojna pomoč med sodelavci
- Uspešnost pri delu (Liden idr., 2008)
- Klima poštenosti (Erhart, 2004)



Avtentično vodenje

• *»Ali sem zvest/-a svojim vrednotam, prepričanjem in ciljem?«*

• Visoko samozavedanje in integriteta

• Resnicoljubnost in predvidljivost

• Razvoj lastnega sloga vodenja, ki je skladen z osebnostjo in življenjsko filozofijo vodje





Pozitivni učinki avtentičnega vodenja

- Zadovoljstvo z delom
- Dobro počutje
- Boljši rezultati pri delu (Walumbwa idr., 2008)



Etično vodenje

- „Kaj bi bilo v tej situaciji pošteno narediti?“
- Procesi omejene racionalnosti in omejene etičnosti
- Spoštovanje pravic in dostojanstva sodelavcev
- Pravičnost, iskrenost, spodbujanje enakosti ter pripravljenost priznati napake in prevzeti odgovornost



Pozitivni učinki etičnega vodenja

- Ohranjanje dolgoročnega interesa in zaupanja deležnikov znotraj in izven podjetja
- Spodbuda odprti komunikaciji
- Boljše odločanje v situacijah z etično razsežnostjo
- Ustvarjanje največje vrednosti za družbo



Trajnostno vodenje

- *»Kaj je dolgoročni namen mojega vodenja?«*
- ≠ Zgolj varovanje okolja
- Osebne in organizacijske odločitve, ki vplivajo na dolgoročne pozitivne okoljske, družbene in gospodarske spremembe
- Dolgoročna vizija, sodelovalno vodenje, inovativnost, pogum in pripravljenost na tveganja...





Trajnostno vodenje

INTEGRITY



Jasne vrednote, poslanstvo,
integriteta, vodenje z
zgledom, odgovornost

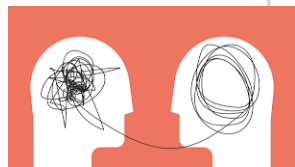
Dobri poslušalci, veščine
prepričevanja, vključevanje



Trajnostni vodja

Zrelost, psihološka čvrstost,
prožnost, empatija

Dolgoročno, sistemsko,
celostno, interdisciplinarno,
medkulturno





Pozitivni učinki trajnostnega vodenja

- Privlačni delodajalci za generaciji Y in Z
- Zaposleni jim zaupajo
- Neformalni in sproščeni odnosi
- Povečanje stopnje odgovornosti vsakega od deležnikov
- Dolgoročne koristi za vse deležnike



Kaj imajo skupnega?

- Zaupanje v vodjo
- Upoštevanje potreb in vrednot sodelavcev ter skrb za njihovo dobro počutje
- Močan moralni kompas
- Odnosi so na prvem mestu
- Usmeritev v vse vidike trajnosti
- Prožnost in psihološka čvrstost
- Samozavest in zavedanje lastnih zmožnosti in napak





Pomen redne povratne informacije za vodje





12. konferenca
komunalnega
gospodarstva

2023

Kako poln je vaš kozarec?





10 smernic psihološke odpornosti (APA)

1. Poveži se z drugimi ljudmi. Pomoč drugim krepí.
2. Na krize ne glej kot da so nepremagljive.
3. Nekateri cilji morda niso več dosegljivi. Sprejmi to.
4. Določi si (manjše) cilje.
5. Ne beži stran od problemov. Ukrepaj.
6. V krizi obstajajo možnosti za tvojo rast. Poišči jih.
7. Izogibaj se katastrofiziranju. Kaj je v krizi malo manj hudo?
8. Glej pozitivno. Vizualiziraj želje namesto strahu.
9. Zaupaj svojim zmožnostim reševanja problemov in intuiciji.
10. Dobro poskrbi zase. Spi. Dobro jej. Uživaj v malih rečeh.



Značilnosti trajnostnega delovnega okolja

- Organizacijske **strukture** postajajo bolj **sploščene**
kulture **sproščene**
- Posledično pričakujemo **od zaposlenih**:
 - sodelovanje pri odločanju, kritičnost, angažiranost, državljansko vedenje in prilagodljivost
 - čustveno zrelost, integriteto, psihološko čvrstost, dobre medosebne veščine, samostojnost in prilagodljivost



Razvoj zaposlenih (in vodij)

- Razvojno naravnano delovno okolje
- Razvoj veščin
- Sistem rednega ocenjevanja delovne uspešnosti
- Redna komunikacija z vodjo
- Vodenje z zgledom
- Zaposleni so tudi sami odgovorni za svoje dobro počutje in (duševno) zdravje
- Ozaveščevalne akcije in promotorji zdravja
- Psihološka podpora za zaposlene (EAP) ali coaching





Hvala za vašo pozornost.

Veselim se vaših vprašanj in komentarjev.

ana.arzensek@fm-kp.si