

Vodstveni nadzor: odločitev za zaupanje

Tradicionalno pojmuje mo načrtovanje, usmerjanje in nadzor zaposlenih kot sestavni del poslovodenja organizacije. Sodobna pojmovanja poslovodenja pa vključujejo tudi spodbujanje, mentorstvo, motiviranje in ustvarjanje pozitivnih čustev.

Vodstveni nadzor je najvišja raven nadzora, ki ga izvaja vodstvo. Je proces, ki vsebuje aktivnosti zaposlenih in organizacije, da uresničijo svoje poslovne cilje. Ta vidik se je v zadnjem obdobju razširil s pomenom poslovnega okolja, organizacijsko kulturo organizacije, kompetentnostjo zaposlenih ipd. Vodstveni nadzor je skupek planiranja in nadziranja opravil. Anthony in Govindarajan (2010) ga razširita v proces, preko katerega vodstvo organizacije vpliva na obnašanje zaposlenih, s ciljem udejanjiti želeno strategijo poslovanja. Pojavile pa so se različne kritike tradicionalnega modela vodstvenega nadzora, saj ta zanemarija dinamične povezave, motiviranost zaposlenih, premalo upošteva dinamično poslovno okolje, kulturo organizacije, inovativnost in mnogo drugih nefinančnih dejavnikov uspešnosti poslovanja.

Sodobna ureditev sistema nadzora ima vsaj štiri nivoje. Prvi nivo predstavlja vodstveni nadzor in sistem notranjih kontrol; drugi nivo se nanaša na upravljanje s tveganji, delovanje varnostnega sistema, preverjanje kakovosti poslovanja, na računovodske kontrole, preverjanje skladnosti poslovanja in preiskovanje zlorab; tretji nivo je povezan z aktivnostmi notranje kontrole organizacije in zunanjega revizorja; četrti nivo pa se nanaša na kontrolo poslovanja pristojnih državnih organov.

V teoriji dobri sistemi vodstvenega nadzora spodbujajo aktivnosti zaposlenih, da pozitivno vplivajo na doseganje ciljev poslovanja v organizaciji. Zavedamo se, da je popolno skladnost ciljev zaposlenih s cilji organizacije težko doseči. Pomembno pa je, da vodstveni nadzor doseže, da zaposleni vsaj ne deluje proti interesom organizacije. Zato je potreben ustvarjalni dialog med vodstvom in zaposlenimi, ki razkriva, katere interese imajo zaposleni in ali so ti usklajeni z vizijo, vrednotami in strategijo organizacije. Menimo, da vodje še vedno porabijo preveč časa in energije, da se delo opravlja pravilno, namesto da bi razmišljali o tem, katero delo je pravo in ga je treba prednostno opraviti.

Danes moderna tehnologija vodstvu omogoča že skoraj popoln nadzor nad delom in (zunanjim) vedenjem zaposlenih. O tem, koliko je to pravno dopustno, etično in moralno, v skladu z deontološkim kodeksom, so mnenja strokovnjakov, vodij in zaposlenih še vedno različna.

Vloga vodij

Menimo, da je vodenje dela tehnologija, ki jo je treba v skladu s procesi v okolju spreminjati in dopolnjevati. Proces, ki potekajo v družbi, so odsev njenega političnega, ekonomskega, socialnega in tehnično tehnološkega razvoja. Izzivi okolja so drugačni, kot so bili nekoč, označujejo pa jih predvsem velike spremembe v načinu poslovanja. Vodje morajo zato uporabiti drugačen način vodenja, ki presega zgolj ukaze in nadzor, kar je običajno za večino delovnih okolij.

Vodenje je relativno trajen proces vplivanja na zaposlene, ki naj odpira prostor za soustvarjanje, spodbuja zaupanje in sodelovanje za vzajemno doseganje ciljev poslovanja. Lahko rečemo, da združuje individualne prispevke zaposlenih v kolektivno uspešnost. V preteklosti se je oblikovalo prepričanje, da imajo najboljši voditelji tudi posebne osebnostne lastnosti, med katerimi so nekatere izredne. Iz tega izhaja prepričanje, da se dobri vodja že rodi in ne oblikuje. Menimo, da je ena od najbolj pomembnih »dodanih vrednosti«, ki jo premore dober vodja, da zna pri zaposlenih vzbuditi vizije, ki vodijo k iskanju bolj učinkovitih

poslovnih rešitev. Ključna osebna lastnost dobrega vodja je samozavest. Ta vključuje visoko samospoštovanje, asertivnost, čustveno stabilnost in prepričanje vase. Samozavestni vodja zaupa vase, v svoje sposobnosti in odločitve. Ima pa tudi sposobnost, da samozavest usmerja na druge in tako gradi zaupanje ter lojalnost organizaciji.

Ob obravnavi vloge vodje je zanimiv t. i. »plato učinek« (Sullivan, Thompson, 2013), ki se nanaša na delo vsakega vodje. Predvidevamo, da imamo vsi vzpone in padce na različnih področjih dela. Plato učinek pomeni, da vodja na neki točki dela preneha strokovno rasti in osebno napredovati. Z drugimi besedami, je »obtičal«. Dela več in več, uspehi pa so nesorazmerni. Smisel dela je moten z enoličnostjo, ki iz vodje metaforično »izsesa življenje in dušo«.

Na trgu delovne sile posamezniki postajajo vedno bolj izbirčni pri iskanju dela. Želijo delovno okolje, ki ima dobro organizacijsko kulturo, dobre medosebne odnose, hkrati pa si želijo vodjo, ki razume in razvija njihove sposobnosti ter potencialne. Pričakujejo pravično razporejanje virov in nagrad, poštenost postopkov, upoštevanje prispevka zaposlenih in njihovo blaginjo. Vse to so vedenja, ki se jih pričakujejo tudi od dobrega vodje, ki ga zaposleni dojemajo skozi ocenjevanje njegovih sposobnosti, dobrohotnosti in integritete. Na ta način postopoma gradijo zaupanje vanj, kar pa še ne pomeni, da je že oblikovano zaupanje trdno in dolgotrajno. Zaupanje pa predstavlja del socialnega kapitala, ki neposredno vpliva na zadovoljstvo z delom in organizacijsko kulturo organizacije.

Iz izkušenj predvidevamo, da zaposleni ne zaupa svojemu vodji zaradi naslednjih vzrokov: ima narcistične težnje, posluje na robu etičnega ravnanja, ravna z zaposlenimi kot številkami, želi nadzorovati vse odločitve, skriva informacije, si prilašča zasluge drugih, zavaja zaposlene ipd. Kitajski pregovor pove veliko: »Ko obstaja zaupanje, ne potrebuješ dokazov. Ko zaupanja ni, noben dokaz ne zdrži!«

Problem pri opravljanju vodstvenega nadzora

Poseben problem vodstvenega nadzora predstavlja vodja, ki je preveč izrazito naravnani k doseganju dobrih rezultatov poslovanja. To sicer kratkoročno velja za eno od najmočnejših konkurenčnih prednosti v sodobnem managementu. Neusmiljena naravnost na rezultate dela pa ima lahko tudi svoje temne strani in destruktivne posledice. Vodja s takšnimi motivacijskimi vzgibi kratkoročno sicer lahko poslovno uspeva, saj rastejo npr. dobiček, storilnost, tržni deleži ipd. Manjka pa mu čustvena inteligentnost, ki je pomembna za uspešno vodenje. Vodja lahko prekoračuje vodstveni nadzor zaradi neznanja, neizobraženosti ipd., lahko pa ima vrsto lastnosti, ki sodijo na področje psihopatije (lahko bi tudi rekli, da je »volk v ovčji preobleki«). Kot je zapisal Dutton v knjigi »Modrosti psihopatov« (2012) so ti uspešni zaradi lastnosti, ki prispevajo k uspehu organizacije. Zagovarja idejo, da kapitalistična družba potrebuje približno deset odstotkov psihopatov, a jih mora znati pravilno usmerjati in nadzorovati. Meni, da psihopate najbolj privlačijo vplivni poklici, ki zahtevajo hitre in hladnokrvne odločitve, brez posebnih čustvenih dodatkov. Na prvih mestih so to direktorski položaji in odvetniki.

Hare (2009) je razvil klinično ocenjevalno lestvico psihopatije (PCL-R). Loči med antisocialno motnjo, kjer je v ospredju antisocialno vedenje, od psihopatije, kjer govorimo o specifičnih osebnostnih potezah. Psihopatija na lestvici PCL-R je seštevek lastnosti osebnosti in lastnosti socialno deviantnega življenjskega sloga: npr. zgovornost, egocentričnost, aroganca, nagnjenost k tveganju, patološko laganje, pomanjkanje občutkov krivde, nezmožnost empatije ipd. Med poglavitne skupne lastnosti psihopatov sodijo pretirani šarm, karizmatičnost, odločnost, pogum, pretkanost, samozavest in osredotočenost na uspeh. Privlačijo jih zlasti denar, moč, ugled in privilegiji.

Psihopatski vodja svet okoli sebe razume kot zverinjak, v katerem velja boj za preživetje. Deluje v skladu z geslom: »Kdor ne bo zmagovalec, bo žrtev.« Na različne načine se poskuša preriniti v ospredje in karierno še bolj napredovati. Pri tem se lahko poslužuje spletk, diskreditacij, manipulacij, ustrahovanja, izsiljevanja in drugih znanih metod psihičnega nasilja. »Kompenziran« psihopat na vodstvenem položaju lahko ogrozi zdravje pri delu nič hudega slutečih zaposlenih. Pri tem se verjetno sploh ni sposoben zavedati neetičnosti svojega početja. Prisotnost psihopatije v delovnem okolju ima uničevalni vpliv na dostojanstvo zaposlenih, dolgoročno zastruplja delovno okolje, uničuje timsko delo in zaupanje.

Babiak in Hare sta v knjigi »Kače v obleki: Ko gredo psihopati v službo« (2007) razložila, kako psihopati s pomočjo manipulacij napredujejo na hierarhičnih lestvicah, delujejo na svojih delovnih mestih, kakšen destruktiven vpliv imajo na sodelavce in na organizacije ter zakaj ne čutijo obžalovanja in krivde za povzročeno nasilje. Izpostavila sta komaj opazne, vendar ključne razlike med pristinimi voditeljskimi sposobnostmi in psihopatskimi lastnostmi. Možno je, da ima na videz uspešni vodja psihopatsko osebnostno strukturo, vendar mu jo uspeva uspešno nadzorovati, da ne prihaja v nasprotje z družbenimi normami in dobro prakso vodenja. Problem je, da so lahko disocialne osebnostne motnje globoko zakoreninjene v njem in se kažejo kot neupogljivi odziv na širok spekter medosebnih odnosov.

Zaključek

Vodstveni nadzor se izvaja v različnih družbenih okoljih, v organizacijah, ki se razlikujejo po namenu poslovanja, velikosti, zapletenosti in organizacijskem ustroju.

Vodstveni nadzor uspešnosti poslovanja organizacije zagotovo vpliva na njen dolgoročen uspeh in obstoj. Menimo, da je popolni vodstveni nadzor organizacije skoraj nemogoč. Vedno obstaja določena stopnja prikritega odpora (v obliki npr.: odpor do službenih avtoritet in nadrejenih, frustracija zaradi službe, nemotiviranost za delo, maščevanje, neprimerno vedenje v socialnem okolju ipd.). Pomembno je, da imajo zaposleni občutek pripadnosti, lojalnosti in odgovornosti, da povežejo kolektivne in osebne interese skozi odprto komunikacijo in s tem preprečijo možne škodljive posledice pretiranega vodstvenega nadzora. Vodstveni nadzor sedaj že omogočajo različni računalniško podprti modeli, kar vodi olajša njegovo delo in prihrani čas. Klasično subjektivno nadziranje tako izgublja na pomenu, saj nadzor omogočajo objektivni rezultati v obliki različnih kazalcev, podatkov in informacij.

Medtem ko delodajalci, ki se odločajo za večanje vodstvenega nadzora nad zaposlenimi, izpostavljajo domnevne pozitivne učinke nadzora, obstajajo tudi strokovna mnenja, da so pozitivni učinki nadzora le kratkoročne narave, celo več – na dolgi rok naj bi vodili k doseganju slabših delovnih rezultatov in absentizmu.

Priporočamo, da se namesto večanja vodstvenega nadzora povečuje zaupanje v zaposlene. Zaupanje se gradi in utrjuje s poznavanjem, izkušnjami in dobro prakso, usmerjeno pa je v prihodnost. Začne se s pozitivno mislijo, ki jo nosimo v sebi, ko verjamemo v svoje sposobnosti, znanje in dober namen biti koristen član družbe. Tako lahko najprej zaupamo sebi, nato sodelavcem (še prej svojim bližjim in najdražjim), v uspeh organizacije, v možnost razvoja, v dobro sodelovanje.

Vodstveni nadzor moramo v bodoče še bolj podrobno proučevati, ne samo zato, da bi ga bolje razumeli, temveč zato, da bi ga lahko spreminjali in dopolnjevali. Pred nami je nova industrijska revolucija (že četrta), še bolj pomembna pa je notranja preobrazba, subtilni premik v osebni in kolektivni zaznavi.

Literatura in viri

- 1 Anthony, S. D., Govindarajan, V. (2010). Reverse Innovation: Create Far from Home,

Win Everywhere. Harvard Business Review Press.

- 2 Babiak, P. in Hare, R. D. (2007). Snake in Suit: When Psychopaths Go to Work. New York: Regan Books.
- 3 Dutton, K. (2012). The Wisdom of Psychopaths: What Saints, Spies, and Serial Killers Can Teach Us About Success. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- 4 Hare, R. D. (2009). Without Conscience: The Disturbing World of Psychopaths Among Us. New York: Pocket Books.
- 5 Sullivan, B. and Thompson, H. (2013). The Plateau Effect: Getting from Stuck to Success. Pridobljeno na <http://www//plateaueffect.com/>. 15.5.2017.