

STROKOVNI ČLANEK

Odporen vodja še ne pomeni odpornega tima – brez njega pa ga težko zgradimo

Ko v organizaciji vse poteka razmeroma mirno, lahko tudi manj učinkoviti načini vodenja in sodelovanja dolgo ostanejo neopaženi. Sestanki tečejo, naloge se opravijo, nesoglasja se nekako zgladijo in rezultati so sprejemljivi.

Prava slika se pokaže, ko se razmere zaostrijo.

Ko se prioritete nenadoma spremenijo. Ko ključni sodelavec odide. Ko je treba z manj ljudmi narediti več. Ko nova tehnologija poseže v ustaljene načine dela. Ko se pomembna odločitev ne izide po načrtih ali ko tim že predolgo deluje na robu svojih zmogljivosti.

Takrat ne postane vidno samo, kako odporni so posamezniki. Pokaže se, kako vodja ravna s svojo negotovostjo, kako tim komunicira pod pritiskom in ali organizacijsko okolje ljudem omogoča, da ostanejo povezani, prožni in sposobni ukrepati.

Psihološka odpornost zato ni zgolj sposobnost posameznika, da »zdrži«. Je dinamična zmožnost prilagajanja, ohranjanja ali ponovnega vzpostavljanja učinkovitega delovanja ter učenja iz zahtevnih izkušenj. Nastaja v prepletu osebnih virov, odnosov in okoliščin – in jo lahko načrtno razvijamo.

Za organizacije pa je ključno še nekaj: **odpornost vodij in odpornost timov sta tesno povezani, vendar nista ista stvar.**

Odpornost ni junaštvo

Ob besedi odpornost hitro pomislimo na človeka, ki ostane miren, prenese veliko obremenitev in se po težavi hitro »pobere«. Toda takšno razumevanje je preozko in lahko postane celo nevarno.

Odporen vodja ni tisti, ki nikoli ne pokaže negotovosti, ne potrebuje podpore in vedno zmore še nekaj več. Prav tako odporen tim ni tim, ki se ne pritožuje, ne dela napak in brez vprašanj sprejme vsako dodatno obremenitev.

Odpornost se ne kaže v tem, koliko lahko ljudje prenesejo, preden se izčrpajo. Kaže se v tem, kako se ob pritisku odzovejo:

- ali opazijo, kaj se z njimi dogaja, preden reagirajo avtomatsko;
- ali sprejmejo dejstva, ne da bi obupali ali zanikali problem;
- ali ohranijo dovolj jasnosti, da ločijo pomembno od zgolj nujnega;
- ali uporabijo lastne in skupne vire ter pravočasno poiščejo podporo;
- ali prilagodijo način dela, ko stari pristop ne deluje več;
- ali se po zahtevni izkušnji samo vrnejo v stare tirnice ali se iz nje tudi nekaj naučijo.

V tem smislu cilj odpornosti ni vedno »vrnitev nazaj«. Včasih prejšnji način dela ni več mogoč ali smiseln. Resnična odpornost pomeni tudi učenje iz izkušenj in **premik naprej**: bolj realne prioritete, jasnejše odgovornosti, drugačen način odločanja ali zrelejšo komunikacijo.

Tri ravni, ki jih organizacija ne sme obravnavati ločeno

V delovnem okolju odpornost obstaja na treh ravneh:

1. **Posameznik** potrebuje notranje vire in veščine za uravnavanje čustev, razumevanje svojih odzivov, sprejemanje odgovornosti, iskanje rešitev in uporabo podpore.
2. **Tim** potrebuje skupne vzorce sodelovanja, ki mu omogočajo, da pod pritiskom ohrani povezanost, jasnost in sposobnost ukrepanja.
3. **Organizacija** potrebuje kulturo, strukture in odločitve, ki ljudi ne izčrpavajo po nepotrebnem ter omogočajo pravočasno zaznavanje in obvladovanje tveganj.

Te ravni vplivajo druga na drugo. Osebno odporni člani lahko pomembno prispevajo k stabilnosti tima, vendar skupina odpornih posameznikov še ni nujno odporen tim. Če si ljudje ne upajo opozoriti na napako, če ne poznajo prioritete ali če pod pritiskom začnejo tekmovati, iskati krivca in varovati samo svoje področje, njihove osebne sposobnosti ne zadostujejo.

Velja tudi obratno: še tako kakovostna delavnica osebne odpornosti ne more odpraviti posledic nenehne nejasnosti, kronične preobremenjenosti, konfliktnih zahtev ali nepredvidljivega vodenja.

Zato odpornosti ni smiselno razvijati kot popravljanje »premalo odpornih« ljudi. Razvijati jo moramo kot sposobnost celotnega sistema, da se na pritiske odziva brez nepotrebne izgube zdravja, zaupanja, sodelovanja in učinkovitosti.

Kaj se pod pritiskom zgodi vodji?

Vodja ima v zahtevnih obdobjih dvojno nalogo. Upravlja mora situacijo, hkrati pa tudi sebe v tej situaciji.

Ko je lastna obremenitev previsoka, se lahko njegov način vodenja nezavedno spremeni. Nekdo postane bolj nadzorovalen in se začne vmešavati v vsako podrobnost. Drugi se umakne, odlaga težke pogovore ali ekipi posreduje premalo informacij. Tretji govori hitreje in ostreje, odločitve pogosto spreminja ali nehote prenaša svojo napetost na druge.

Nobena od teh reakcij sama po sebi ne pomeni, da je vodja slab ali »neodporen«. Pomeni pa, da je pod pritiskom izgubil del prožnosti in da so avtomatski obrambni odzivi začeli usmerjati njegovo vedenje.

Persologov model osebne odpornosti pri posamezniku razlikuje štiri širša področja: **sprejemanje, čustvovanje, orientacijo in razumevanje**. Znotraj njih obravnava zaščitne dejavnike, kot so sprejemanje realnosti, zaznana samoučinkovitost, prevzemanje odgovornosti, uravnavanje čustev in impulzov, realistični optimizem, usmerjenost v rešitve, socialna podpora, vzročna analiza in empatija.

V praksi se to pri odpornem vodenju kaže zelo konkretno. Vodja:

- prizna resnost situacije, ne da bi širil nemoč;
- prepozna lastne sprožilce in ne sledi vsakemu prvemu impulzu;
- jasno pove, kaj ve, česa še ne ve in kdaj bodo na voljo nove informacije;
- prevzame odgovornost za svoj del, ne da bi prevzemal odgovornost namesto vseh drugih;
- ostane usmerjen v možnosti vpliva, ne da bi zmanjševal resničnost problema;
- posluša tudi takrat, ko je povratna informacija neprijetna;
- zna poiskati podporo in s tem tudi drugim pokaže, da prositi za pomoč ni znak šibkosti;
- po intenzivnem obdobju skrbi za obnovo svojih zmogljivosti in odpre prostor, da to stori tudi tim.

Vodjeva osebna stabilnost je pomembna, ker se njegova čustva, komunikacija in odločitve širijo po timu. Vendar to še ni dovolj. Naslednje vprašanje je, kakšne skupne vzorce je tim razvil za trenutke, ko postane zahtevno.

Šest vprašanj, ki pokažejo resnično odpornost tima

Persologov model timske odpornosti izpostavlja šest zaščitnih dejavnikov. Njihova vrednost je v tem, da lahko tim precej natančno prepozna, **kje pod pritiskom izgublja svojo moč in kaj mora spremeniti.**

1. Smisel: ali vemo, zakaj je naše delo pomembno?

V zahtevnem obdobju ljudje lažje vztrajajo, če razumejo namen skupnega dela in svoj prispevek k njemu. Smisel ni motivacijski slogan na steni. Je skupen odgovor na vprašanja: Kaj je zdaj zares pomembno? Komu naše delo koristi? Čemu se ne smemo odreči niti pod pritiskom?

Ko tega odgovora ni, se energija hitro porazgubi med nepovezanimi nalogami. Vodja krepi smisel tako, da odločitve povezuje s širšim namenom, pomaga timu razlikovati bistveno od postranskega ter ob spremembah ponovno osmisli skupno smer.

2. Psihološka varnost: ali lahko pravočasno povemo, da nekaj ne deluje?

Psihološka varnost pomeni skupno prepričanje, da je v timu dovolj varno spregovoriti, postaviti vprašanje, priznati napako, izraziti dvom ali se ne strinjati – brez strahu pred ponižanjem ali kaznovanjem.

To ne pomeni udobja brez odgovornosti in tudi ne pomeni, da se morajo vsi strinjati. Pomeni, da informacije, ki jih tim potrebuje, da bi lahko dobro odločal, ne ostanejo skrite zaradi strahu.

Raziskave psihološko varnost dosledno povezujejo z učenjem v timih. Ko ljudje lahko odkrito govorijo o problemih, jih tim zazna prej, lažje popravi smer in se iz izkušenj več nauči. Vodja jo krepi predvsem z odzivom: kaj naredi, ko nekdo prinese slabo novico, prizna napako ali izzove njegovo mnenje?

3. Jasnost in struktura: ali tudi v negotovosti vemo, kaj je pomembno in kdo odloča?

Negotovosti ni mogoče vedno odstraniti, mogoče pa je zmanjšati nepotrebno zmedo. Odporen tim pozna trenutne prioritete, odgovornosti, način odločanja in pravila sodelovanja. Ko se razmere spremenijo, zna te dogovore hitro prilagoditi.

Pod pritiskom vodje včasih naredijo eno od dveh napak: ustvarijo pretiran nadzor ali pa v imenu prilagodljivosti opustijo skoraj vso strukturo. Tim potrebuje oboje – dovolj prožnosti za spremembo in dovolj stabilnosti za orientacijo.

4. Timska samoučinkovitost: ali verjamemo, da lahko skupaj obvladamo izziv?

Timska samoučinkovitost je skupno prepričanje, da je tim sposoben uskladiti znanje, izkušnje in energijo ter skupaj obvladati situacijo. Ni slepi optimizem in ni prepričevanje, da bo »vse v redu«.

Gradi se skozi izkušnje uspešnega sodelovanja, vidno uporabo močnih strani, realno priznanje napredka in spomin na to, kaj je tim v preteklosti že zmogel. Vodja jo lahko okrepi z vprašanjem: Katere vire že imamo? Kaj nam je v podobni situaciji pomagalo? Kateri naslednji korak je zahteven, vendar izvedljiv?

5. Usmerjenost v delovanje in rešitve: ali ob problemu ostanemo sposobni ukrepati?

Odporen tim si ne zatiska oči pred vzroki problema. Vendar se ne »zatakne« v problemu predolgo, da izgubi občutek nadzora. Zna razlikovati med tem, česar ne more spremeniti, in prostorom, kjer lahko ukrepa.

Pod pritiskom je koristno ločiti tri vprašanja: Kaj se je zgodilo? Na kaj lahko vplivamo? Kaj je naš naslednji smiselni korak? Tako tim ne preskoči razumevanja problema, hkrati pa energijo dovolj hitro preusmeri v delovanje in iskanje rešitev.

6. Timsko učenje: ali na podlagi izkušnje kaj spremenimo?

Veliko timov zna preživeti krizo. Manj jih zna po njej zares obstati, predelati izkušnjo in spremeniti način dela. Brez refleksije se lahko uspešen odziv pozabi, iste napake pa se ponovijo.

Timsko učenje zahteva več kot vprašanje, kdo je ravnal narobe. Koristnejša so vprašanja: Kaj smo pravočasno opazili in kaj smo spregledali? Kaj nam je pomagalo? Kje so nas ovirali naši dogovori ali procesi? Kaj bomo naslednjič ohranili, opustili ali naredili drugače?

Prav tu se krog odpornosti sklene: izkušnja postane vir boljše pripravljenosti na naslednji izziv.

Vodja odpornosti tima ne more ustvariti sam – lahko pa ustvari pogoje zanj

Odpornost tima je skupna zmožnost, ki nastaja v odnosih in ponavljajočih se načinih sodelovanja. Zato je ni mogoče preprosto prenesti na tim z navodili, naj bo bolj pozitiven, prilagodljiv ali samostojen.

Vodja ima velik vpliv. Njegova naloga ni, da tim zaščiti pred vsako težavo ali da namesto drugih nosi vse breme. Njegova naloga je ustvarjati pogoje, v katerih lahko tim svoje vire dejansko uporabi.

To pomeni, da:

- ob spremembi ponovno vzpostavi smisel in prioritete;
- neprijetne informacije posreduje dovolj zgodaj;
- jasno opredeli, kaj je določeno in kje ima tim prostor za odločanje;
- ne rešuje vsega sam, ampak aktivira znanje in odgovornost članov;
- spremlja obremenitve, preden se pokažejo samo še v napakah, konfliktih ali odsotnostih;
- po zahtevnem dogodku ne hiti takoj naprej, temveč omogoči refleksijo in obnovo.

Odpornost se torej gradi pred krizo, uporablja med njo in utrjuje po njej. Če jo začnemo razvijati šele takrat, ko je tim že izčrpan in odnosi porušeni, je delo bistveno težje.

Hiter pregled: kje vaš tim pod pritiskom izgublja stabilnost?

Na potrebo po razvoju odpornosti lahko opozarjajo naslednji vzorci:

- prioritete se pogosto spreminjajo, ne da bi bilo jasno, kaj zato ni več pomembno;
- težave, tveganja in napake pridejo do vodje pozno;
- člani se na sestankih strinjajo, nestrinjanje pa izražajo šele po njih;
- vodja pod obremenitvijo prevzame preveč nalog ali začne nadzorovati podrobnosti;
- odgovornosti in pooblastila se ob spremembah zabrišejo;
- tim porabi veliko časa za razlago, zakaj nekaj ni mogoče, in malo za dogovor o možnih rešitvah;
- uspehe pripisuje sreči ali posameznikom, za neuspehe pa išče predvsem krivca;
- po zahtevnih projektih ni skupne refleksije, ker že čaka naslednja nujna naloga;

- utrujenost se obravnava kot osebni problem, ne kot pomembna informacija o načinu dela.

Posamezen znak še ne pomeni, da tim ni odporen. Če pa se jih več ponavlja, je smiselno raziskati vzorce pod površjem – ne zato, da bi našli šibke člene, temveč da bi prepoznali zaščitne dejavnike, ki jih je treba okrepiti.

Od enkratne delavnice k razvojnemu procesu

Odpornosti ne razvijemo z enim navdihujočim predavanjem. Uvid je pomemben začetek, sprememba pa nastane, ko ga vodje in timi prenesejo v resnične situacije ter nove odzive dovolj dolgo vadijo.

Učinkovit razvojni pristop običajno poveže štiri korake:

4. **Razumevanje izhodišča.** Z razvojnimi profili, strukturiranimi pogovori, opazovanjem timskih vzorcev ali drugimi podatki prepoznamo obstoječe vire in ranljiva mesta. Profil pri tem ni diagnoza ali etiketa, temveč zemljevid za usmerjen razvoj.
5. **Znanje in praktična orodja.** Vodje in člani tima razumejo, kaj se z njimi dogaja pod pritiskom, ter vadijo odzive na konkretnih primerih iz svojega okolja.
6. **Prenos v prakso.** Coaching, kolegialno učenje, razvojni pogovori ali delo s celotnim timom pomagajo novo razumevanje prevesti v drugačno vedenje.
7. **Vgradnja v timske rutine.** Jasne prioritete, kratki pogovori o obremenitvah, varna obravnava napak, refleksije po zahtevnih obdobjih in dogovori o dosegljivosti postanejo del običajnega dela.

Učinek je smiselno spremljati z več viri: z zaznano psihološko varnostjo, jasnostjo vlog, kakovostjo sodelovanja, zavzetostjo, sposobnostjo zgodnjega odpiranja problemov in uspešnostjo uvajanja sprememb. Fluktuacija, odsotnosti in prezentizem so lahko dodatni signali, vendar sami po sebi niso nujno vzrok šibke odpornosti.

Organizacije ne potrebujejo ljudi, ki prenesejo vse

Potrebujejo vodje, ki znajo pod pritiskom voditi najprej sebe in nato ustvariti dovolj jasnosti, varnosti ter prostora za skupno delovanje. Potrebujejo time, ki si upajo pravočasno spregovoriti, znajo uporabiti svoje različne moči in po zahtevni izkušnji ne nadaljujejo povsem enako kot prej.

Najbolj odporni sistemi niso tisti, v katerih ni kriz, napak ali konfliktov. So tisti, ki jih dovolj zgodaj zaznajo, jih zmorejo skupaj obvladati in iz njih izidejo z več razumevanja, boljšimi dogovori in večjo sposobnostjo za prihodnje izzive.

Zato pravo vprašanje ni samo: **Kako odporni so naši vodje in timi?**

Vprašati se moramo tudi: **Kaj se zgodi med nami, ko postane zahtevno – in ali nas naš način vodenja in sodelovanja takrat krepi ali dodatno slabi?**

Če želite odpornost vodij in timov razvijati sistematično, je smiselno začeti z razumevanjem konkretnih pritiskov, vedenjskih vzorcev in zaščitnih dejavnikov v vašem okolju. Na tej podlagi lahko skupaj presodimo, ali potrebujete razvojni profil, delavnico, coaching za vodje, delo s timom ali celovit razvojni program.



Mojca Balanč

Razvoj psihološke in timske odpornosti, stabilnega vodenja pod pritiski ter čustveno inteligentne komunikacije.

mojca@mojcabalanc.si | +386 41 596 955 |

www.mojcabalanc.si