

# Pozornost je ključ do uspeha pri vodenju



Renata Košica, mag. prof. andr., dipl. vzg., Osnovna šola Vranksko-Tabor

*S trditvijo, da je pozornost ključ do uspeha pri vodenju, o čemer govori knjiga Fish, ki me je navdihnila za pisanje, se popolnoma strinjam. Vendar iz izkušenj vem, da obstaja več oblik pozornosti. Pozornost je lahko po sili razmer ali pa odkrita in iskrena. Lahko ima psihološki vidik, lahko je v obliki fizikalnih sprememb na delovnem mestu ali pa kot materialni vidik. Vendar človek kmalu začuti za kakšno vrsto pozornosti gre in se nanjo odzove. Odzivi pa so najmanj toliko različni, kot so različne pozornosti.*

## Pozornost v delovnem okolju

Delovno okolje je lahko inovativno in odgovorno. Igriv, skrben in mikaven odnos do dela pripelje do večje energičnosti, večjega zanosu, večje produktivnosti in večje ustvarjalnosti na delovnem mestu. V knjigi *Fish* je glavna junakinja Mary Jane vedno prisluhnila skrbem in idejam svojih sodelavcev, zato so jo vsi spoštovali in ji zaupali. Tudi ko je bila premeščena v oddelek, ki so ga že vsi odpisali in v katerem se je v zaposlenih usidrala misel, češ kaj se bomo trudili, plača je zadostna in redna, služba pa zagotovljena, ni obupala nad poraznim stanjem oddelka. Še več, odločila se je spremeniti odnos novih sodelavcev do dela. Kako je to storila? Na svoje podrejene je usmerila vso svojo pozornost. Ko so njeni novi sodelavci začutili, da ji je mar za njih, so tudi sami začeli popolnoma drugače gledati na svoje delo in delovno okolje. Od nje so dobivali pozitivne vibracije, ki so jih spodbujale in motivirale. Tudi nase so začeli gledati kot na pomemben člen podjetja. Ob Mary Jane so spoznali, da je v njih veliko energije, idej in pozitivizma. Potrebovali so le svetlobo na koncu predora, ki jim je osvetlila pogled na čisto drugačno prihodnost. S timskim delom, izmenjavo mnenj in sodelovanjem z roko v roki so postali popolnoma drugi ljudje, ki so cenili sami sebe. Uspeh oddelka je bil, zahvaljujoč pozornosti nove vodje, zagotovljen.

In če imamo ob sebi vodje, ki delujejo z nami z ramo ob rami, potem lahko na delovno mesto prihajamo z veseljem, zanosom in polni idej, vedoč, da nas bo nekdo opazil in nam prisluhnil. Res je, vsak dan si sami izberemo, ali bomo iz tega dneva naredili nekaj odličnega. Naši kolegi, stranke, sodelavci v delovnih skupinah in tudi mi sami bomo za to izbiro hvaležni. Poiščimo načine, kako se igrati. Lahko gledamo resno na delo, ne da bi resno gledali tudi sami sebe. Osredotočajmo se na to, da bomo pozorni do svojih strank in sodelavcev, ko nas bodo ti najbolj potrebovali. In če ču-

timo, da nam energija odteka, poskusimo s tem zanesljivim zdravilom: »Poiščimo nekoga, ki potrebuje pomoč, vzpodbudno besedo ali nekoga, ki si želi le, da mu prisluhnemo, in mu polepšajmo dan.«

## Primer dobre prakse

Ob prebiranju knjige *Fish* sem se spomnila prijateljice, ki že vrsto let dela s predšolskimi otroki. V svojem delovnem okolju je videla in doživela že marsikaj. Od kolegic, ki ne premorejo niti kančka dobrote do soljudi, do kolegic, ki so pretirano pozorne. So pa tudi take, ki jim pozornost veliko pomeni. Ena kolegica v njihovem vrtcu še posebej izstopa. Skoraj vsak dan pride v službo prepozno. Še preden pozdravi, dobesedno renči na otroke, kako so glasni in nevzgojeni, skratka nemogoči, ona pa že zjutraj brez moči in vsa utrujena. Do staršev je pretirano pozorna, kar tudi opazijo. Pri delu z otroki zelo rada posedu. A ko zagleda koga izmed vodstva, se dobesedno izstrelji v zrak in išče, kaj bi tisti trenutek prijela v roke. Otroci v njenem oddelku so neposlušni, saj po njenem mnenju ne naredijo nič prav, kar jim zelo glasno tudi pove. Zato je preprosto ne ubogajo več. Tako živi v začaranem krogu, saj na vseh koncih in krajih hlini svojo pozornost. A njena pozornost je zlagana, zato svojega oddelka ne more uspešno voditi. Ko ji je prijateljica poskušala pomagati, si je njene ideje in načrte za delo prilastila in jih označila za svoje delo. Sedaj jo pusti pri miru in s svojimi idejami raje pomaga drugim.

Ker ima prijateljica svoje delo rada, ljudem okoli sebe pa namenja vso svojo pozornost, je v vrtcu zelo uspešna. Pedagoška vodja njihovega vrtca ji vedno da povratno informacijo glede opravljenega dela. Pogosto prosi za mnenja in predloge, ki jih tudi upošteva. Zato prijateljica še raje opravlja svoje delo in pogosto naredi več, kot se od nje zahteva, saj ve, da vodja ceni in spoštuje tisto, kar naredi. Enak odziv je viden pri starših. Zadovolj-

ni so z njenim načinom dela, kar ji tudi povedo. Srečni so, ker so srečni njihovi otroci. In to je največ, kar si lahko prijateljica želi. Ob sebi ima pomočnico vzgojiteljice, ki je zelo zavrta oseba, zelo introvertirana, redko kdaj se smeji, ne zbija šal, kot jih druge kolegice, in svojo zasebnost zelo skrbno skriva. Je zelo dobra delavka, a malce preveč resna. Svoje delo opravlja že vrsto let in je zamenjala že veliko vzgojiteljic. S prijateljico sta tokrat prvič prišli skupaj kot tim in odločila se je, da svojo pozornost usmeri tudi nanjo, saj še kako dobro ve, kako je, če te vzgojiteljica ves čas negira. Veliko let je namreč delala z na začetku omenjeno vzgojiteljico, ki v njej ni videla nič dobrega, samo izkoriščala jo je. In povem vam, ni bilo potrebno veliko, da sedaj njena pomočnica kar žari.

Kaj je storila? Opazi vsako njeno delo in ga pohvali, saj v resnici dobro dela. Vključuje jo v načrtovanje dela v oddelku in njene predloge tudi upošteva. Prepušča ji delo z eno skupino, medtem ko sama dela z drugo skupino otrok. Vsa fizična dela kot tudi nego otrok opravljata obe. Pogosto jo prosi za izvedbo iger, saj je odlična igralka, in jo za pripravo in izvedbo pohvali tudi javno. Opazi spremembe na njej, ob čemer se ji zaiskri pogled. In kot mi je povedala, se je pomočnica začela celo

več smejati. To so opazile tudi druge kolegice in celo starši. Delo v oddelku poteka odlično, saj se prijateljica nanjo lahko v celoti zanese. Pomočnica to spoštuje in od sebe daje maksimum. Zgodilo pa se je še nekaj. Vse pogosteje ji zaupa osebne stvari, za katere sploh ni vedela. Med njima vlada zaupanje, saj obe vesta, da se druga na drugo lahko zaneseta. Delujeta z roko v roki, temeljita na spoštovanju in kljub napornemu delu z otroki v njuno skupno delo vse pogosteje vključujeta tudi zabavo. Od vsega tega pa imajo največ njuni otroci.

### **Pozornost je ključna**

Da je pozornost res ključ do uspeha, se je že velikokrat izkazalo. Zelo zanimive rezultate so dali poskusi, opravljeni v tovarni Western Electric v mestu Hawthorne, ki leži v predmestju Chicaga. Poskuse je vodil avstralski sociolog George Elton Mayo, ki je kasneje postal izredni profesor za industrijske raziskave na Harvardu. Prvotni namen poskusov je bil proučiti učinke fizičnih in fizikalnih razmer na produktivnost zaposlenih. In kaj se je zgodilo?

Raziskovalci so ugotovili, da na porast produktivnosti niso vplivale spremembe fizikalnih in fizičnih pogojev, temveč dejstvo, da so zaposleni bili



deležni pozornosti raziskovalcev. Ženskam, ki so sodelovale v poskusih, se je dvignila samozavest, saj jim je bilo dovoljeno pogovarjati se z nadzorniki in z njimi vzpostaviti prijazen odnos. Zaradi tega so bile srečnejše in so se počutile kot del ekipe. Tudi produktivnost drugih zaposlenih, ki so sodelovali v raziskavah, se je povečala, ko so videli, da so predmet poskusov. Ker so vedeli, da so opazovani, so delali bolje. Torej, dobili so pozornost vodstva, na katero so se odzvali s povišano storilnostjo. V raziskavah so aktivno sodelovali, dobili so občutek, da je vodstvu mar za njih, in to jim je dalo nov elan za delo. Mayo je odkril, da so delovna mesta socialna okolja, v katerih so delavci motivirani za vse kaj več kot le za interese podjetja.

### Dejavniki, ki vplivajo na produktivnost podjetja

Mayo je nakazal šest dejavnikov, ki vplivajo na produktivnost podjetja, in sicer porast komunikacije med zaposlenimi, dobro timsko delo, izkazovanje pozornosti do zaposlenih, možnost soodločanja zaposlenih v podjetju, zagotavljanje dobrega počutja in zanimivo ter razgibano delo.

Torej, če bo vodstvo dajalo zaposlenim občutek pomembnosti, da bodo le-ti imeli določeno možnost soodločanja, bodo s tem zadostili njihovim socialnim potrebam. Povratni učinek bo popolna predanost delu, zadovoljstvo in sinergija z delovnim okoljem.

Po prebiranju člankov na temo pozornosti v delovnih okoljih sem ugotovila, da vse več podjetij oblikuje delovne prostore tako, da ima vodja pisarno iz stekla, skozi katerega lahko kadarkoli opazuje zaposlene. Tudi ta način poveča produktivnost. Vendar mora vsak vodja najprej ozavestiti, čemu bo pri vodenju podrejenih posvečal pozornost. Ni dobro pretiravati in iskati samo napake, saj jih bo vedno več. Potrebno je znati ljudi pohvaliti, ne samo kritizirati. Zaposleni takšnih vodij nimajo radi. Še več, se jih celo bojijo. Zaradi strahu pred njimi bo storilnost veliko manjša, kot bi bila sicer. Dober vodja mora biti pozoren na pozitivne lastnosti in jih znati izpostaviti. Na ta način bo pozitivnih vzorcev vse več. Zaposlene mora znati pripraviti, da izrazijo najboljše v sebi.

Zelo pomembne so tudi povratne informacije, ki jih vodja nameni podrejenim, pa naj si bodo to pohvale ali pa konstruktivna kritika. Če je vodja sposoben dati pohvalo, je sposoben tudi kvalitetne konstruktivne kritike. Pohvala ob pravem času in na pravem mestu krepi dobre medsebojne odnose.

Ena izmed pomembnih metod je tudi zadostna količina časa, ki ga vodja nameni zaposlenim, da natančno in jasno predstavi strategije za dosega-

nje zastavljenih ciljev. Poti do zastavljenih ciljev jim mora približati do te mere, da lahko zaposleni izrazijo svoje pomisleke, predlagajo svoje pobude in tako aktivno sodelujejo pri oblikovanju končne strategije.

Splošno znano je, da se rutine hitro naveličamo. Zato mora vodja znati motivirati zaposlene, saj jih na ta način dejavno vključi v sodelovanje za doseganje skupnih ciljev. Pogosto je motivacija nagrajevanje. A paziti mora, da vseh zaposlenih ne meče v isti koš, če se tako izrazim. Vsak posameznik je individuum zase; ima svoje sposobnosti, spretnosti, znanja in izkušnje, ki pa jih vodja mora poznati in jih pri zviševanju učinkovitosti podjetja tudi upoštevati. S tem se izboljša klima v delovnem okolju, posledično se ljudje počutijo pomembne. Če vodstvo zaposlenim pokaže, da ceni njihova mnenja, predloge in odločitve in da so pripravljeni na timsko delo, potem je uspeh na področju produktivnosti zagotovljen.

Vodstvo izkaže zaposlenim pozornost, zaposleni se odzovejo z odobravanjem. S tem je zadovoljstvo in počutje zaposlenih bistveno boljše in zviša se storilnost. Na ta način pridobijo oboji – vodstvo in zaposleni. Tako je uspeh podjetja zagotovljen.

### Sklepne misli

Če smo pozorni, s tem kažemo tudi spoštovanje do drugih. Pozornost, fokus na nekoga, ne samo nase, je problem današnje družbe. Spomnimo se samo trenutka, ko si je nekdo nepričakovano vzel čas za nas, nam prisluhnil ...; verjetno nam je v takšnih trenutkih postalo toplo pri srcu. In človek, ki je deležen pozornosti, je zadovoljen pri svojem delu. Zadovoljstvo pri delu Quinn in Stainers (1979, v Fister 2003) opredelita kot delavčevo splošno afektivno reakcijo na delo (splošno emocionalno orientacijo do dela oziroma splošno emocionalno reakcijo na delo), ki se nanaša na specifične vsebine, povezane z delom in delovnim okoljem. Pomembno je, da pozornost namenimo trenutkom, ki štejejo. Najsi bo to prvi dan na novem delovnem mestu, rojstvo otroka, napredovanje ali kar koli, kar je zaposlenim pomembno. Ključno je, da zaposlene vidimo kot celovite posameznike, in ne zgolj zaposlene, ki so v organizaciji zato, da opravijo delo. Skratka, pozornost je ključ do uspeha pri vodenju.

### Literatura in viri

Fister, K. (2003): »Osebni cilji pri delu in zadovoljstvo z delom [Personal goals at work and job satisfaction]«. *Psihološka obzornica*, 12(4), 33–48.  
Lundin, C. S., Paul H., Christensen J. (2002): *Fish! filozofija po ribje*. Ljubljana: Tuma.