Obseg prispevka:

* Besedilo je 10.202 znakov s presledki
* 2 pregledni tabeli
* Povzetek 1.293 znakov s presledki
* Viri 1.095 znakov s presledki

**DISFUNKCIONALNO-FUNKCIONALNO VODITELJSTVO**

**Povzetek**

*Seveda vsi ne živimo v idealnem svetu v idealnih organizacijah z idealnimi vodji. Realnost nam postreže s kopico nepopolnosti, tudi na področju voditeljstva. Vodje, kot nosilci najodgovornejših pristojnosti in odločitev bistveno vplivajo na kakovost dela sodelavcev s tem pa tudi na uspeh organizacije. Odgovornost, s katero so obremenjeni, nekateri bolje drugi slabše prenašajo. Nekateri vodje razvijejo pozitivne, drugi negativne psihološke mehanizme skozi katere se soočajo s psihološkimi obremenitvami povezanimi z veliko odgovornostjo in močjo.*

*Negativni psihološki mehanizmi imajo tudi negativen vpliv na uspešnost in učinkovitost organizacije. Po raziskavi Gallup Instituta povzročijo 34 % manjšo produktivnost. Poznavanje teh mehanizmov omogoča spreminjanje vedenja vodij v takšna, ki omogočajo preživetje, večjo učinkovitost, uspešnost in rast tako posamezne organizacije, kot celotne družbe.*

*Seveda tudi za to »bolezen« obstaja več možnih zdravil, ki vsa temeljijo na spreminjanju odnosa vodij do sodelavcev–soljudi in sprejemanju drugačnih vrednot. Najbolj učinkovito trajne spremembe vedenja in razvoj vodij dosežemo s poglobljenim pristopom coachinga, včasih pa pomaga že sprememba v načinu komunikacije, ki sama po sebi spreminja medsebojne odnose, vrednote in organizacijsko kulturo.*

**DISFUNKCIONALNO-FUNKCIONALNO VODITELJSTVO**

## VPLIV PSIHOLOŠKIH OBREMENITEV NA VEDENJE VODIJ IN ORGANIZACIJO

Da bi razumeli nastanek disfunkcionalnega vedenja vodij in posledično disfunkcionalne organizacije, ki sama ni več sposobna zagotavljati svojega preživetja, se je potrebno poglobiti v psihološke mehanizme, ki delujejo v ozadju. Večina raziskav s področja voditeljstva se osredotoča na pozitivne aspekte voditeljstva. Temnejše plati voditeljstva pa so manj raziskane, čeprav lahko ti negativni učinki voditeljstva uničijo tudi najuspešnejša podjetja.

Če se v organizaciji z njimi ne spopademo učinkovito, nam pomanjkanje zaupanja in usklajenosti vodstvenih timov onemogoča tako napredek kot tudi ohranitev trenutnega položaja organizacije v današnjem, tekmovalnem in spreminjajočem se okolju. Kakovost voditeljstva je danes največji problem organizacij. Najbolj pogost dejanik, ki prispeva k krizi voditeljstva je nezdrav ego, ki se poraja iz moči položaja. Vsiljevanje lastnih prioritet in napihovanje lastnega ega preprečuje vodjem celovit vpogled na razmere. Namesto, da bi bili odprti za argumente, takšni vodje vsiljujejo svoja mnenja. (Gryn, 2013) Večina ljudi, zaradi različnih podzavestnih mehanizmov, takšnim voditeljem ubogljivo sledi (Lipman–Blumen, 2005).

## PSIHOLOŠKE OBREMENITVE VODIJ

Negativna vedenja vodij so posledica psiholoških obremenitev povezanih z odgovornim položajem v organizaciji. Psihološke obremenitve voditeljstva so lahko izjemne in povzročajo škodo tako vodjem kot tudi organizacijam. Najpogosteje se vodje soočajo z naslednjimi psihološkimi obremenitvami:

* ***Osamljenost poveljevanja****:* Ko moški ali ženska doseže vrh hierarhije v organizaciji, se pogosto pojavijo stres in flustracije, kajti stara razmerja in podporne mreže se spremenijo, prejšnji sodelavci pa se oddaljijo.
* ***Zasvojenost z močjo****:* Strah pred izgubo težko pridobljenega - vodstvenega položaja včasih ljudi spodbudi k zlonamernim dejanjem.
* ***Strah pred zavistjo****:*Za nekatere ljudi je zelo moteče, če so predmet zavisti. Ta strah lahko doseže stopnjo kjer disfunkcionalno samouničevalno vedenje spremeni zmago v poraz.
* ***Občutek »Kaj pa zdaj?«****:*Ko dosežejo svoj življenjski cilj vodje včasih muči depresivno počutje, občutek, da ni več ničesar, za kar bi se bilo vredno truditi.

Vsi ti psihološki procesi lahko povzročijo stres, anksioznost in/ali depresijo, ki kasneje lahko prerastejo v neodgovorna in nerazumna vedenja, katera vplivajo na organizacijsko kulturo in vzorce sprejemanja odločitev. Veliko teh obremenitev, ki jih občutijo vodje, izvira iz načina kako se vsak posameznik spopada s spreminjajočo se naravo narcizma. (Kets de Vries, 2003)

## Tabela 1: Organizacijske disfunkcionalnosti

V vseh primerih pa imajo takšna vedenja negativen, kvaren vpliv na vzdušje v organizaciji, organizacijsko kulturo, zavzetost in uspešnost organizacije. Nekateri avtorji (npr. Lipman-Blumen) zato takšne disfunkcionalne vodje imenujejo tudi »zastrupljajoči« vodje (toxic leaders). Njihov vpliv na organizacijske stroške je ogromen in vključuje tako vse stroške pravnih sporov, nizke morale in posledično nižje produktivnosti zaposlenih. Gallup Institute je izračunal, da tipična organizacija ob takšnih vodjih izgubi 3,400 $ na vsakih 10.000 $ prihodka (34 %) prav zaradi manjše produktivnosti, kot posledice nezavzetosti sodelavcev, ki je ključni kazalnik disfunkcionalnih – zastrupljajočih vodij. (Buckingham and Coffman, 1999).

## SIMPTOMI DISFUNKCIONALNEGA VODENJA

Najbolj običajni simptomi obstoja nezdravega, »zastrupljevalskega«, disfunkcionalnega vodje so naslednji: (1) vodja izkazuje očitno pomankanje skrbi za svoje podrejene, (2) podrejeni so prepričani, da je edini motiv vodje njegova lastna korist, (3) osebna in medosebna dinamika negativno vpliva na vzdušje - klimo v organizaciji. (Reed, 2008)

Destruktivno vedenje takšnih vodij zlahka prepoznamo po enem ali večih značilnih pristopih:

* ***Pusti privržencem naslabše****:* To velja za sledilce in ostale zainteresirane ali odvisne od dejanj vodje. Za dejanja in odnose je pogosto značilna destruktivna in omalovažujoča dinamika, kot je spodkopavanje, poniževanje, zastraševanje ali onemogočanje. Izhaja iz namena disfunkcionalnega vodje, da dominira ali eleminira tiste svoje privržence, ki jih zaznava, kot sposobne. Tistim, ki so očitno nesposobni škodi zgolj nenamerno.
* ***Kratenje pravic in dostojanstva****:* Kot pri političnih vodjih in diktarorjih, je kratenje človekovih pravic in nespoštovanje organizacijskih predpisov pogosto tudi pri dejanjih disfunkcionalnih vodij do svojih sledilcev in tistih, ki so odvisni od njega. Ta dinamika temelji na predpostavki, da je vodja edini, ki ve kaj je prav in ukrepa pravično. Tako je spoštovanje dostojanstva, mnenja ali sposobnosti drugih ljudi nujno v funkciji uspeha vodje in njegove razlage uspešnosti organizacije.
* ***Sprožanje govoric in dogodkov****:* zavestno in strateško hranijo svoje sledilce z novicami, ki krepijo njegovo moč in superiornost ter zmanjšujejo in spreminjajo vrednost drugih ljudi in organizacijskih enot. S takšnimi dejanji prepričuje svoje privržence, da le on lahko reši organizacijo in njih. Vspostavlja tudi takšne situacije, da so odvisni od njega in jim onemogoči, da delujejo samostojno. Z namenom potrjevanja svoje avtoritete vodja svoje privržence hrani z napačno diagnosticiranimi problemi in težavami.
* ***Spodbujanje ali ignoriranje nesposobnost****:* Pomanjkljivosti v organizaciji so vedno usmerjene v ponovno potrditev egocentričnega sistema vodenja. Zato tisti privrženci, ki so pripravljeni služiti sebičnemu vodji napredujejo, ne glede na njihove sposobnosti. Po drugi strani pa so sposobni sodelavci, ki se ne vedejo služabniško in ne počnejo tistega od česar bi disfukcionalni vodja imel takojšnjo korist, sistematično izločeni. (Lipman–Blumen, 2005)

Poslovni rezultati teh vodij so lahko na papirju in na kratek rok čisto v redu. Na daljši rok pa dejstva povedo, da nezdravi in neproduktivni pristopi teh vodij lahko izničijo vse napore služb za upravljanje s človeškimi viri, da v organizacijah ustvarijo kreativno delovno okolje, kjer se ljudje počutijo dobro. (Flynn, 1999)

## Tabela 2: Identifikacija disfunkcionalnega vodenja

## SPODBUJANJE POZITIVNIH SPREMEMB VEDENJA VODIJ

Najbolj učinkovito trajne spremembe vedenja in razvoj vodij dosežemo s poglobljenim pristopom coachinga, včasih pa pomaga že sprememba v načinu komunikacije, ki sama po sebi spreminja medsebojne odnose, vrednote in organizacijsko kulturo.

Ključnega pomena za zaznavanje in spreminjanje vedenj disfunkcionalnih vodij je sistematično merjenje pristopov vodij skozi redno izvajanje 360 stopinjskega ocenjevanja vodij. Čeprav velja ugovor, da vsi podrejeni sodelavci niso dovolj usposobljeni za ocenjevanje dela vodij, pa so ravno podrejeni tisti, ki najprej opazijo nezdrava, disfunkcionalna vedenja vodij. Tako podrejeni, kot sodelavci pa imajo tudi prvi koristi pozitivnih sprememb vedenja pri takšnem vodji, ki jih **najlažje dosežemo skozi spodbudo coacha ali pomoč mentorja.** (Tavanti, 2011)

Kdor se želi spreminjanja samega sebe in svojih vedenj lotiti sam, mu je lahko v vodilo in v pomoč deset enostavnih izjav, ki jih izjemni vodje pogosto izrečejo v komunikaciji s svojimi sodelavci, zaposlenimi, bližnjimi. Deset, na prvi pogled enostavnih izjav, zahteva korenito spremembo odnosa. Vsaka teh majhnih izrečenih izjav ima moč nekomu bistveno spremeniti dan:

1. ***"Tako sem razmišljal o tem."*** Predstavite razloge za svoja stališča in odločitve. Omogočite prostor za izmenjavo mnenj in izboljšavo vaših odločitev. Avtoriteta vam daje »prav«, sodelovanje daje prav vsem in omogoča, da skupaj lažje kaj premaknete.
2. ***"Motil sem se."*** Če ste se o nečem, to tudi priznajte. Ljudje pa si bodo mislili, " Da je sposoben priznati napako, mi pove vse o človeku." Pridobili boste spoštovanje.
3. ***"To je bilo izjemno."*** Pohvala je darilo, ki nič ne stane in ima neprecenljivo vrednost za tistega, ki jo prejme. Dovolite si iti v preteklost, saj s tem pokažete, da se še vedno spomnite tistega, kar je nekdo naredil. Ljudje vas bodo imeli radi.
4. ***"Hvala."*** Lahko se počutite neprijetno, ko vam kdo izkaže pozornost. Vse kar je potrebno storiti je, da človeka pogledate v oči in rečete, "Hvala." Še bolje je, če vaša zahvala ne govori zgolj o in vpletete tudi tistega, ki vas je pohvalil, " Hvala, vesel sem da vam lahko pomagam."
5. ***"Mi lahko pomagaš?"*** Ne glede na to kaj in od koga potrebujete, iskreno in skromno vprašajte, "Ali mi lahko pomagate?" S tem boste pokazali ranljivost, spoštovanje in pripravljenost prisluhniti – to so kakovosti velikih vodij, in pravih prijateljev.) Pomoč boste zagotovo dobili.
6. ***"Žal mi je."*** Vsi imamo kdaj razlog, da se opravičimo. Kadar napak kaj niste ali ste izrekli, naredili, podprli, posegli,… recite, da vam je žal in prevzemite vso krivdo. Ne manj ne več. Nikoli ne nadaljujte z izjavo, ki v najmanjši meri krivi drugo osebo, "Vendar sem bil res jezen, ker ste …" Le tako boste z osebo lahko začeli odnos na novo.
7. ***"Me naučiš?"*** Ne prosite za mnenje. Nasvet je minljive narave, vedeti kako kaj narediti in zakaj je resnično učenje. Ko nekoga zaprosite, da vam kaj pokaže, da vas nauči, pokažete spoštovanje osebi, zaupanje izkušnjam, veščinam in znanju, ki ga oseba ima. Tako bosta oba zmagovalca.
8. ***"Naj ti pomagam."*** Vsak kdaj potrebuje pomoč, to ni znak šibkosti. Poiščite nekaj kjer komu lahko pomagate. Pomoč ponudite kot sodelovanje, ne bodite pokroviteljski in ne pričakujete povračila. Bodite določni, natančni, potem pa zavihajte rokave in pomagajte. Oblikovali boste vedenja, ki jih bodo izkazovali zaposleni.
9. ***"Mar mi je zate."*** V službi dajte vedeti, da vam je mar tako z besedami kot dejanji. Privatno povejte vsakič, ko to resnično čutite.
10. ***Ne recite nič.*** Mogoče mislite, da se boste počutili bolje, če si daste duška, ko ste vznemirjeni, v stiski ali jezni, vendar to nikoli ne deluje, še posebej kadar gre za vaše sodelavce. Delovni rezultati pridejo in gredo, občutki ostanejo za vedno. Če ste sodelavca kritizirali pred celo skupino, nikoli ne boste popravili škode, ki ste jo povzročili njegovi samozavesti. Ne recite nič, dokler točno ne premislite kaj boste rekli in kakšne učinke bodo imele vaše besede na druge. (Haden, 2013)

## Viri:

Buckingham, M. and Coffman, C. *First, Break All the Rules: What the World’s Greatest Managers Do Differently*. Simon & Schuster. 1999.

Flynn, G. *Stop Toxic Managers before They Stop You*. Workforce. 1999.

Gryn, M. *Dysfunctional Leadership*. 2013. Dostopno na: http://www.mgleadership.co.za/articles/dysfunctional\_leadership.html (15.05.2013).

Kets de Vries, M. *Dysfunctional Leadership*. 2003. Dostopno na: http://www.insead.edu/facultyresearch/research/doc.cfm?did=2219 (15.05.2013).

Lipman-Blumen, J. *The Allure of Toxic Leaders: Why Followers Rarely Escape Their Clutches*. 2005. Dostopno na: http://www.iveybusinessjournal.com/author/jlipmanblumen (15.05.2013).

Reed, G. E. *Toxic Leadership*. Military Review. July – August. 67–71. 2008.

Tavanti, M. *Managing Toxic Leaders: Dysfunctional Patterns in Organizational Leadership and How to Deal with Them*. 2011. Dostopno na: http://works.bepress.com/marcotavanti/32 (15.05.2013).

Haden, J. *10 Things Extraordinary People Say Every Day*. 2013. Dostopno na <http://www.inc.com/jeff-haden/10-things-extraordinary-people-say-every-day.html> (15.05.2013)