

# Kaj se vodje lahko naučijo od Igorja Kokoškova



PIJA KAPITANOVIČ

»Igor Kokoškov je živ primer odličnega vodja. Najprej je vsakega igralca analiziral, da je odkril njegove prednosti – področja, na katerih blesti, in jih izpopolnil. Nato je v skladu s tem vsakemu dodelil svojo vlogo. Ko je proti koncu tekme za evropskega prvaka iz nje umaknil Gorana Dragiča, pa je pokazal svojo genialnost. Najboljšega igralca si je upal umakniti iz igre, ker je videl, da je utrujen,« pripoveduje dr. Danijela Brečko, sociologinja in svetovalka za vodenje kadrov, ki je tudi docentka za področje vodenja na Fakulteti za management in pravo. In tako bi moralo biti tudi v podjetjih. »Vlečnega konja ne spotakneš. Če vidiš, da je utrujen, mu



**ŠE PRED KRATKIM SMO GOVORILI O TIMSKEM DELU, KER SO ZAPOSLENI ZNANJE DRUG PRED DRUGIM SKRIVALI. ZDAJ PA VEČKRAT SLIŠIMO, DA JE ZA USPEH NUJNA DOBRA ENERGIJA. TAKO V ŠPORTU KOT V PODJETJU.**

moraš zagotoviti regeneracijo, da se spočije, da bo lahko delal naprej. V organizacijah vidim, da so vodje nagnjeni k iskanju pomanjkljivosti in uvajanju nasilnega nadzora. Napake vedno najdemo, če jih iščemo.«

Organizacijska energija, s katero se ukvarja sogovornica, razbija stereotip cone udobja. »Pred časom je bilo veliko predavanj o tem, da cone udobja niso dobre, ker da v njih zaspimo. To deloma velja, ampak cone udobja pomeni tudi regeneracijo, počitek, prostor za refleksijo in razmislek. Ne moremo dolgo časa delati 150 na uro, potrebujemo čas za revitalizacijo, poglobitev in

VLEČNEGA KONJA NE SPOTAKNEŠ,  
KOT JE VČASIH NAVADA PRI NAS, AMPAK MU  
OMOGOČIŠ REGENERACIJO IN POČITEK, KO VIDIŠ,  
DA JE UTRUJEN.

temu rečemo energija udobja. Za to potrebujemo dobro urejene in utečene delovne procese, kjer si člani lahko, ne da bi procesi zastali, to udobje privoščijo in imajo tako zagotovljen čas za ustvarjalni razmislek.«

**Danes se išče »tisto nekaj več«**

Brečko za svoje stranke, med katerimi so Gorenje, Krka, RLS, Gorenjska banka, NLB, UKC in mnogi drugi, išče rešitve na področju kadrov in odkrivanja njihovih potencialov ter zakonitosti njihove polne motivacije. »Preučujemo njihove notranje motivatorje, saj je že dlje časa jasno, da zunanji, kot je materialna nagrada, ne povedo vsega o motivaciji. Nagrade imajo zelo kratek rok trajanja in so učinkovite le do določene stopnje. Kar se danes išče, je tisto nekaj več. Pri tem zunanji motivatorji sploh niso učinkoviti, ampak je pomembna notranja motivacija.«

Po besedah sogovornice je neodklenjenega potenciala pri zaposlenih še zelo veliko. »Koliko natančno, ne morem dokazati. Praviloma vsi, s katerimi se pogovarjamo, pravijo, da še niso odklenili vsega.« Kaj lahko naredimo, da ga bomo? »Tukaj se zgodba običajno ustavi, bodisi ker si ljudje ne želijo odkriti vseh svojih potencialov bodisi ker organizacije niso dovolj spretne pri tem, da bi jim ponudile okolje, kjer bi potencialne lahko izražali in

živeli.« Pri motivaciji je tako, da z zunanjimi dejavniki deloma lahko motiviramo posameznika, da bi nam ponudil tisto nekaj več, pa mu ne moremo zapovedati. »Lahko le ustvarimo okolje, v katerem je posameznik to pripravljen narediti.« In kakšno je to okolje?

**Na delovnem mestu potrebujemo prijatelje**

To niso le prijetno opremljeni prostori, z brezplačnimi kavami in sadjem. »Identificiramo vsaj osem faktorjev, ki dokazano vplivajo na to, da se pri posamezniku sproži notranja motivacija. Okolje, v fizičnem smislu, je zagotovo eden izmed teh, a najpomembnejše so v zadnjem času pri ljudeh vrednote. Bolj ko so vrednote posameznika povezane z vrednotami podjetja, več energije in notranjih potencialov bo pustil v organizaciji. Če te povezanosti ni, notranja motivacija izgine in taki ljudje ostanejo v organizaciji le, dokler ne najdejo boljšega delovnega okolja.« Zato je zelo pomembno, da vodje znajo osmišljati delo. »Ljudje so lahko še tako dobro plačani, a če ne najdejo globljega smisla v svojem prispevku organizaciji, družbi ali okolju, njihova motivacija s časom izgine. Vsi se sprašujemo o smislu življenja, bivanja in dela.« Predvsem pri mlajših generacijah je identifikacija z organizacijo izredno pomembna.

»Mladi si želijo delati za uspešna in ugledna podjetja in Slovenija tukaj ponuja le malo izziva, ker je večinoma podizvajalka oziroma dobaviteljica večjim gospodarskim sistemom, ki prodajajo končne produkte. Kljub temu pa imamo čedalje več uglednih podjetij in zanimivih zagonskih podjetij.« Pomembna je tudi povezanost s sodelavci in življenjem organizacije nasploh. Raje ko ljudje hodijo v službo, bodisi zaradi sodelavcev bodisi zaradi narave dela, več osebne



**VSAKEMU ČLANU EKIPE JE TREBA OMOGOČITI, DA BLESTI NA PODROČJU, NA KATEREM JE NAJBOLJŠI.**

energije bodo sproščali in puščali v organizaciji pri uresničevanju ciljev. »Energija posameznika, kot jo raziskujem, pa se danes lahko izmeri na podlagi psiholoških vprašalnikov, tako kot tudi celotna energija v organizaciji, s čimer dobimo sliko, kje lahko še kaj popravimo in izboljšamo, da bi bila ta energija optimalna in bi kot takšna omogočala optimalno učinkovitost v organizaciji.« Pravijo, da človek na delovnem mestu potrebuje vsaj enega dobrega

prijatelja, ki mu lahko zaupa o osebnih tegobah. »Praviloma je to res. Podjetja, ki se pomembnosti tega zavedajo, in ker prijateljstev ne moremo zapovedati, najemajo notranje psihologe, ki vsaj malo uresničujejo potrebo po tem prijateljstvu oziroma osebi, pri kateri se lahko izpovemo oziroma se naslonimo na njegovo ramo.« Boljša je neformalna vloga kakor formalna. »Res je, ljudje grede veliko raje k tistemu, ki premore sproščenost in dobro energijo.«

Energije v organizaciji pa tudi zaradi medgeneracijskih razlik včasih niso medsebojno usklajene. »Za starejše generacije na primer identifikacija s podjetjem ni tako pomembna, saj so večinoma življenja živeli v drugem sistemu, ki je na prvo mesto dajal varnost, zaradi česar notranja motivacija pri njih nikoli ni prišla toliko do izraza. Pri mlajših te varnosti ni več, zato je potreba po identifikaciji v povezavi z aktiviranjem notranje motivacije toliko večja. Pri tem pa opažamo, da se mladi danes veliko prej in globlje identificirajo s posameznim projektom kot z organizacijo, zato je še toliko bolj pomembno, da organizacija zna osmišljati delo.« Kako naj vodje usklajujejo razlike? »Veliko lahko naredijo sami.

Najprej bi vsi morali pogledati na prednosti posameznih generacij in ne iskati pomanjkljivosti. Če znamo združiti prednosti, smo močnejši. Starejši imajo življenjsko modrost, vedo precej o podjetju, vedo, kaj je delovalo in kaj ne. To so življenjske resnice, ki veljajo tudi v poslu. Mlajši pa so drznejši, ustvarjalnejši, poznajo nove tehnologije ter znajo pogledati na problem z druge strani. Vodja mora spodbujati, da se eni učijo od drugih. Vem za podjetje, v katerem starejši ljudje učijo mlajše zapletenih pravnih sistemov, mlajši pa starejše novih digitalnih tehnologij.«

**Sproščenost in izzivi**

Zelo pomemben dejavnik notranje motivacije je tudi sproščenost v organizaciji. »Ozračje v organizaciji je sproščeno, če je čim manj vodij, da se čim več ljudi lahko počuti pomembnih. To so organizacije, v katerih želijo delati mladi, starejši sicer malo manj, ker niso navajeni takšnega dela.« K notranji motivaciji zlasti pri mlajših veliko prispeva zmožnost učenja. »Vsak od nas skozi življenje pleza po neki učni krivulji. Če se v organizaciji nimaš več časa naučiti, nimaš izzivov, postaneš nemotiviran in se ti na



Danijela Brečko FOTO TOMI LOMBAR



**NAJBOLJŠE ORGANIZACIJE PVEDO SVOJIM ZAPOSLENIM, DA JIM JE VSEENO, KDAJ IN KJE DELAJO, DA JE LE DELO OPRAVLJENO.**