



Katedra za psihologijo dela in organizacije

SPREHAJANJE OB VODENJU

MANAGEMENT BY WALKING AROUND
MANAGEMENT BY WANDERING AROUND
MBWA

Seminarska naloga pri predmetu Psihološka diagnostika in ukrepi v delovnem okolju
Študijsko leto 2013/2014

Mentorica: doc. dr. Eva Boštjančič

Avtorica: Maruška Ozimek

Ljubljanam, november 2013

Vsebina

Definicija in namen.....	3
Zgodovina in izhodišče pristopa	4
Osnovni koncept.....	5
Značilnosti vodij in delovnega okolja	6
Nasveti za implementacijo MBWA	8
Prednosti in pomanjkljivosti pristopa MBWA	10
Literatura	12

Definicija in namen

Specifične definicije pristopa vodenja *Management by walking around* (MBWA; slovenski prevod: sprehajanje ob vodenju) v slovenskem okolju še ni, najdemo pa jo lahko v angleščini:

»Management by walking around (MBWA) is an unstructured approach to hands-on, direct participation by the managers in the work-related affairs of their subordinates, in contrast to rigid and distant management. In MBWA practice, managers spend a significant amount of their time making informal visits to work area and listening to the employees. The purpose of this exercise is to collect qualitative information, listen to suggestions and complaints, and keep a finger on the pulse of the organization.« (Business Dictionary, 2013)

Sprehajanje ob vodenju je torej nestrukturiran pristop neposrednega sodelovanja vodij s podrejenimi in je v nasprotju s togim in daljnim upravljanjem. S pristopom sprehajanja ob vodenju vodje posvetijo velik del svojega časa neformalnim obiskom svojih zaposlenih, kjer jim prisluhnejo. Njihov namen je zbrati kakovostne informacije, slišati predloge in pritožbe zaposlenih, začitati splošno klimo organizacije.

Poudarek besedne zveze *Management by wandering around* sloni na besedi *wandering* (tj. tavanje). To pomeni, da vodje svojih neformalnih obiskov ne načrtujejo vnaprej, niti nimajo določene strukture. Vodje se sprehajajo med delovnimi mesti zaposlenih in v okviru neformalnih pogovorov zbirajo informacije za izboljšanje delovnega okolja oziroma organizacije (Wikipedia, 2013).

Mears (2009) navaja, da s pomočjo izvajanja sprehajanja ob vodenju pridobimo neformalno priložnost za podajanje prepričanj in vrednot organizacije in izboljšanje razumevanja, kako cilji vodstva vplivajo na posamezne zaposlene.

Zgodovina in izhodišče pristopa

Izvor besedne zveze *Management by walking around* (slo. sprehajanje ob vodenju) je iz 70. let 20. stoletja (Wikipedia, 2013). Prvič sta ta termin za svoj pristop vodenja uporabili vodji podjetja Hewlett-Packard William Hewlett in David Packard (Mind Tools, 2013).

Sam koncept naj bi se pojavil že prej. Zgodovinar Stephen B. Oates trdi, da je bil omenjeni pristop izum Abrahama Lincolna zaradi njegovih neformalnih pregledov vojske v začetnih fazah Ameriške civilne vojne (1861–1865) (Wikipedia, 2013).

Termin *sprehajanja ob vodenju* sta v literaturi prvič uporabila svetovalca za vodenje Tom Peters in Robert H. Waterman v svoji knjigi *In Search of Excellence: Lessons From America's Best-Run Companies*, ki je izšla leta 1982 (Wikipedia, 2013). Z izdajo te knjige je termin pridobil na popularnosti (Mind Tools, 2013).

Osnovni koncept

Izhodišče pristopa sprehajanja ob vodenju je povezanost med vodjo in zaposlenimi. Če je vodenje izvajano izključno znotraj zidov pisarne, zaposleni ne pridobijo pomembnih izkušenj, kar lahko ogrozi reševanje problemov in sprejemanje odločitev vodje. Povezanost je torej pomemben dejavnik za uspeh, saj vodja bolje razume, kaj motivira člane njegove ekipe, lahko analizira, kaj se dogaja, in poišče rešitve, ki ustrezajo potrebam zaposlenih in organizacije (Mind Tools, 2013).

Za vzpostavitev te povezanosti je nujno, da vodja hodi do svojih zaposlenih oziroma sodelavcev in se z njimi pogovarja, se jim pri določenih delovnih zadolžitvah pridruži, sprašuje in jim pomaga, če je pomoč potrebna (Mind Tools, 2013).

Tom Peters v svoji drugi knjigi *A Passion for Excellence* (soavtorica N. Austin, 1985; v *The Economist*, 2008) navaja tri osnovne značilnosti pristopa sprehajanja ob vodenju:

- vodje morajo poslušati zaposlene;
- vodje morajo izkoristiti priložnost za pogovor o vrednotah podjetja s posameznim zaposlenim;
- vodje morajo biti pripravljene in sposobne nuditi pomoč, ko je ta potrebna.

Glavna ideja pristopa je poslušanje. Poleg tega pa je potrebno zaposlenim nuditi povratno informacijo o njihovih idejah in problemih ter aktivno izboljševati delovno okolje na podlagi njihovih pripomb (The Economic Times, 2013).

Značilnosti vodij in delovnega okolja

Ena izmed glavnih značilnosti vodij, ki delujejo po principih sprehajanja ob vodenju, je njihova dostopnost. Zaposleni bodo bolj verjetno odprto odgovarjali na vprašanja o delovanju organizacije, če bodo vodjo dojemale kot osebo, sodelavca in ne le kot šefa. Dostopnost vodje omogoča, da zaposleni sproščeno govorijo o svojem delu in vprašanjih, s temi podatki pa se vodja lahko izogne nastanku določenih problemov (Mind Tools, 2013).

Druga pomembna kvaliteta vodje, ki deluje po principih sprehajanja ob vodenju, je vzpostavitev zaupnega odnosa, zaupanja med vodjo in zaposlenimi. Če se vodja vključi med svoje zaposlene, ima večje možnosti, da si pridobi njihovo zaupanje. Na ta način pa zaposleni lažje delijo informacije z njim, ovire v komunikacije so manjše ali pa jih ni (Mind Tools, 2013).

Vodja za učinkovito delovanje po principih sprehajanja ob vodenju potrebuje tudi dobro poslovno znanje. S sprehodi do zaposlenih pridobi vpogled v dnevno dogajanje in bolje razume funkcije zaposlenih ter delovne procese (Mind Tools, 2013).

S povišano stopnjo odgovornosti, ki se pojavi zaradi bližjih medosebnih odnosov med vodjo in zaposlenimi, se poviša tudi motivacija za izpolnjevanje danih obljub – tako s strani vodje kot tudi zaposlenih. Za medsebojno dogovorjene sporazume je torej večja verjetnost, da se realizirajo (Mind Tools, 2013).

Vodja, ki deluje po principu sprehajanja ob vodenju, povišuje moralo zaposlenih v organizaciji. Zaposleni se bolje počutijo na svojih delovnih mestih, saj imajo redno priložnost izraziti svoje misli (Mind Tools, 2013).

Pristop spodbuja tudi ustvarjalnost zaposlenih. Sproščeno vzdušje in priložnostne razprave ustvarjajo okolje, kjer so posamezniki bom odprti za podajanje novih idej (Mind Tools, 2013).

Opozoriti je potrebno, da pristop sprehajanja ob vodenju ne pomeni le prostega sprehajanja do posameznih zaposlenih in klepeta z njimi. Sprehajanje ob vodenju pomeni odločenost in iskren trud razumeti svoje zaposlene, kaj delajo in kaj lahko vodja stori za njihovo višjo učinkovitost. Vodjo mora resnično zanimati počutje zaposlenih, stremeti mora k izboljšanju delovnega okolja (Mind Tools, 2013). Pri izvajanju pristopa sprehajanja ob vodenju si lahko pomaga z naslednjimi vprašanji (Mears, 2009):

- Kaj počneš?
- Kako to narediš?
- Kaj sledi tej nalogi?
- Bi bilo mogoče to nalogo izvesti hitreje in bolje?
- Kaj priporočaš za izboljšanje?
- Kako lahko pomagam?

Nasveti za implementacijo MBWA

Na podlagi osnov dela vodje, ki deluje po principih sprehajanja ob vodenju, so ustvarjalci spletne strani Mind Tools (2013) navedli nekaj nasvetov, ki pripomorejo k učinkoviti implementaciji pristopa s strani vodje:

- Bodite sproščeni. Zaposleni bodo začutili iskrenost in sproščenost in se bodo temu primerno odzivali. Trd, formalen pogovor bo verjetno povzročil enako toge odgovore.
- Poslušajte in opazujte. Uspešna tehnika sprehajanja ob vodenju je aktivno poslušanje. Ko se ljudje čutijo slišane, vas kot vodjo zaznavajo bolj iskrene.
- Prosite za povratne informacije in ideje. Pomembno je, da zaposleni dobijo občutek, da lahko s svojimi idejami in predlogi vplivajo na izboljšanje delovnega okolja. Pomembno je, da ne izpostavljate svojega mnenja, ampak poskušate pridobiti informacije s strani zaposlenih.
- Vzdržujte enakovredne kontakte z vsemi zaposlenimi. Zaposleni se morajo počutiti enakovredne, zato se ne zadržujte več časa v določenih oddelkih ali pri določenih posameznikih. Na spletni strani Future Cents (2013) navajajo, da je potrebno dovolj časa nameniti tudi zaposlenim, ki opravljajo nižje funkcije.
- Izkoristite čas za spontane pohvale. Če med izvajanjem pristopa sprehajanja ob vodenju vidite dober rezultat, izkoristite priložnost za pohvalo oziroma zahvalo posamezniku ali oddelku, ki je za to zaslužen. S tem pokažete hvaležnost, da so del vašega podjetja oziroma organizacije.
- Organizirajte sestanke na delovnih mestih zaposlenih. Zaposleni bodo bolj verjetno sproščeno sodelovali na sestanku, če bodo v okolju, ki jim je vsakdanje in kjer se počutijo domače (npr. na svojem oddelku).
- V času izvajanja sprehajanja ob vodenju ne podajajte kritik in sodb. Če opazite pri zaposlenih določen problem, ga razrešujte zasebno, ne pred njegovimi sodelavci.
- Na vprašanja odgovarjajte odkrito in pošteno. Če odgovora na določeno vprašanje ne veste, se o tem pozanimajte in jim naknadno sporočite informacije. Če o nečem ne morete govoriti, jim to povejte. Skrivanje določenih informacij in prikrivanje realnega stanja lahko hitro uniči pridobljeno zaupanje.
- Komunicirajte. Ko hodite do posameznih zaposlenih, imate priložnost, da jim posredujete vrednote, vizijo, cilje podjetja oziroma organizacije. Pazite na to, da bodo vsi posamezniki dobili potrebne informacije za učinkovito opravljanje svojih delovnih zadolžitev.
- Klepetajte. Učinkovite organizacije se ne posvečajo le delu, ampak tudi gradnji medosebnih odnosov. Naučite se imen svojih zaposlenih, sprašujte jih po prijetnih aktivnostih.

- Ne pretiravajte. Svoje sprehode po podjetju opravljajte tako pogosto, da bodo zaposleni dobili občutek, da vas njihovo delo zanima, in da se ne bodo počutili nadzirane.

Na spletni strani Future Cents (2013) navajajo, da je pomemben pristop sprehajanja ob vodenju na ravni med dvema posameznikoma. Tak odnos spodbuja iskren dialog in kaže na osebno zavezanost vodje do takega načina dela in do idej posameznika.

Nadalje navajajo, da je pomembno, da vodja spozna delovne funkcije posameznih zaposlenih. Ugotavljajo, da je najboljši način z aktivnim udeležanjem pri delu, s tem pa vodja pokaže tudi interes do samega dela (Future Cents, 2013).

Na spletni strani ASQ (2013) navajajo tri korake, ki jih je potrebno izvesti za pravilno uporabo pristopa sprehajanja ob vodenju:

1. Določitev časa za izvajanje.
2. Pogovor z zaposlenimi s poudarkom na poslušanju. Pri pogovoru si je potrebno vzeti čas, da posameznika spoznamo. Med pogovorom je dobro povzemati povedano, saj se s tem lahko prepreči napačno razumevanje posameznikovih misli in idej.
3. Refleksija slišane in razmislek o možnostih povečanja učinkovitosti dela.

Prednosti in pomanjkljivosti pristopa MBWA

Glavno prednost pristopa sprehajanja ob vodenju je izpostavil W. Edwards Deming (The Economist, 2008): *»If you wait for people to come to you, you'll only get small problems. You must go and find them. The big problems are where people don't realize they have one in the first place.«* (Če čakaš, da ljudje pridejo k tebi, izveš le za manjše probleme. Moraš iti in jih poiskati. Večji problemi so, kjer se ljudje sploh ne zavedajo, da jih imajo.)

Med prednosti uporabe pristopa sodi tudi krepitev odnosov na delovnem mestu in ustvarjanje zaupnega okolja (ASQ, 2013). Vodja s sprehodi po organizaciji in s sproščenim pogovorom ter predvsem s poslušanjem svojih zaposlenih krepi medosebne odnose in krepi delovno okolje, kjer si zaposleni in vodja medsebojno zaupajo.

Vodja spodbuja in krepi raven in kakovost komunikacije med zaposlenim in vodjo (ASQ, 2013). S priložnostnimi razpravami in pogovori vpliva na izboljšanje komunikacijskih spretnosti in sproščeno vzdušje, v katerem posamezniki lahko brez zadržkov sporočajo svoje misli, ideje, predloge, pripombe in kritike. Prav tako lahko vodja z usmerjanjem pogovora ustvarja zavest o delovanju organizacije (ASQ, 2013) – skozi pogovor lahko podaja vrednote in vizijo organizacije in jo tako približa zaposlenim.

Pomembna prednost uporabe pristopa pa je tudi v povečevanju znanja vodje o samem delu v njegovi organizaciji (ASQ, 2013). Vodja spoznava zaposlene in njihove delovne zahteve, način dela, težave pri delu in možnosti za izboljšanje delovnih pogojev.

Problem pri izvajanju sprehajanja ob vodenju je, vsaj sprva, sum zaposlenih, da ga vodja izvaja zgolj zaradi želje po povečanem nadzoru nad njimi in njihovim delom. Če je pristop izvajan pravilno in zaposleni lahko vidijo prednosti, običajno strah pred izvajanjem nadzora izzveni (The Economist, 2008).

Mears (2009) ugotavlja, da je izjemno pomembna sposobnost delovanja v medosebnih odnosih. Zato menim, da je potrebno vodje, ki želijo delovati po principih sprehajanja ob vodenju, izobraziti in jih naučiti primerne komunikacije oziroma vsaj tehnik aktivnega poslušanja, dajanja pohval ipd.

Nadalje se lahko kot problem izkaže sam odnos med vodjo in zaposlenimi. Pristop sprehajanja ob vodenju sloni na povezanosti med vodjo in zaposlenimi, zato menim, da je potrebno delati na vzpostavitvi korektnega in pristnega kolegialnega odnosa. Ne sme pa priti do brisanja mej med nadrejenim in podrejenimi, potrebno je vzdrževati primerno stopnjo distance.

Kot problem pri uveljavljanju pristopa sprehajanja ob vodenju se lahko izkaže tudi mera, do katere so zaposleni pripravljeni sprejemati to povezanost z nadrejenim in obratno. Menim, da je potreben skupni dogovor med vodjo in zaposlenimi o določenih omejitvah (telefonski klici ob bolniški odsotnosti, telefonski klici v času dopusta ipd.).

Literatura

ASQ (2013). Dostopno na: <http://asq.org/service/body-of-knowledge/tools-management-by-walking-around>.

Future Cents (2013). Dostopno na: <http://www.futurecents.com/mainmbwa.htm>.

Mears, M. (2009). *Leadership Elements: A Guide To Building Trust*. Bloomington, iUniverse.

Mind Tools (2013). Dostopno na: http://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_72.htm.

The Business Dictionary (2013). Dostopno na:
<http://www.businessdictionary.com/definition/management-by-walking-around-MBWA.html>.

The Economic Times (2013). Dostopno na:
(<http://economictimes.indiatimes.com/definition/management-by-walking-around>).

The Economist (2013). Dostopno na: <http://www.economist.com/node/12075015>

Wikipedia (2013). Dostopno na: http://en.wikipedia.org/wiki/Management_by_wandering_around.