

PET PRAVIL ZA VEČJO UČINKOVITOST PRI DELU

Veliko ljudi se ukvarja z vprašanjem: »Kako povečati svojo učinkovitost pri delu,« ali »Kako naj opravim vse aktivnosti in obveznosti, ki jih imam na urniku, ne da bi pri tem izgorel/a?«



DR. FRANC GIDER,
bizinaizi.si



a vodje, s katerimi največ delam, sem pripravil pet pravil, s pomočjo katerih bodo lahko bolj učinkoviti pri svojem delu, hkrati pa ne bodo izgorevali.

Pravilo 1: Tisto, kar šteje, je rezultat

Ste se kdaj vprašali, kako uskladiti pričakovanja nadrejenih oziroma lastnikov, kako meriti učinkovitost, kako postaviti cilje, jih vizualizirati in spremljati njihovo doseganje, kako poročati nadrejenim oziroma lastnikom in kako postopati v primeru odklonov? Pri veliko vodjih, ki jih poznam, sem opazil, da nimajo opredeljenega t.i. okvirja vodenja. Po mojem mnenju je za vsakega vodjo (pa tudi za vse ostale) pomembno definirati, kdo je prvi nadrejeni (oziroma kupec) in kakšna so pričakovanja tega. Velikokrat se namreč zgodi, da pridno in trdo delamo, na koncu pa naši nadrejeni, lastniki (lahko pa tudi mi sami) niso zadovoljni z izplenom. Če ne opredelimo pričakovanj in svojega učinka ne merimo, bomo težko zadovoljili nadrejene. Dober vodja natančno razume, komu poroča in kaj je tisto, kar je za osebo, ki ji/mu poroča, najbolj pomembno. Na osnovi tega določi svoj glavni kazalnik za spremljanje učinkovitosti (KPI – Key Performance Indicator), določi cilje ter redno periodično spremlja doseganje ciljev in rešuje morebitne odklone.

Nasvet: Določite svojega najpomembnejšega kupca. To je tista oseba, ki lahko podpiše vašo plačo oziroma vpliva na vaše napredovanje. Z najpomembnejšim kupcem se pogovorite o njegovih/

njenih pričakovanjih in opredelite, kako bi lahko to merili.

Pravilo 2: Sistematično do optimalnih rešitev

Tehnike reševanja kompleksnih problemov so ena od najpomembnejših kompetenc, ki naj bi jo imel vsak vodja. Velikokrat se zgodi, da vodje (pa tudi drugi zaposleni) porabijo večino svojega časa za »gašenje požarov.« Namesto da bi se ukvarjali s strateško pomembnimi aktivnostmi, se ukvarjajo z dnevnimi podrobnostmi. Sam zagovarjam sistematični pristop k reševanju odklonov ko dejansko stanje odstopa od zelenega. Na ta način lahko z najmanj časa in energije dosežemo, da so doseženi rezultati v načrtovanih mejah. Osem korakov, ki jih običajno uporabljam pri sistematičnem pristopu k reševanju problemov:

1. Definicija problema. V tem koraku najprej na grobo opišemo problem, da ga bolje razumemo.
2. Zbiranje in kvantificiranje trenutnega stanja ter postavitve ciljev. V tem koraku zberemo čim več kvantitativnih podatkov, ki opisujejo naš problem. Priporočljivo je, da ocenimo tudi finančni učinek problema (koliko nas problem stane).
3. Iskanje vzrokov za problem. S pomočjo tehnik kreativnosti poiščemo enega ali dva najbolj verjetna vzroka za nastanek problema.
4. Iskanje potencialnih rešitev. V tem koraku naštejemo ideje in definiramo potencialne rešitve za odpravo vzroka za problem.

OPIS STANJA	ZAKAJ?
Varovalka je pregorela	Ker je bil motor preobremenjen
Motor je bil preobremenjen	Ker je imel ležaj preveliko trenja
Ležaj je imel preveliko trenja	Ker olje ni prišlo do ležajev
Ležaj ni bil podmazan	Ker je bil oljni filter zamašen
Oljni filter je bil zamašen	V oljni filter je prišla umazanija

Slika 1: primer uporabe tehnike 5 x zakaj

5. Izbira najprimernejše rešitve. V tem koraku izberemo eno ali dve ideji, ki jih bomo uvedli v prakso.
6. Načrtovanje. Načrtujemo, kaj je treba narediti, da idejo spravimo v prakso ter kdo in do kdaj bo to naredil.
7. Prodaja ideje sponzorjem. Običajno za implementacijo rešitev potrebujemo kakšne vires, ki jih lahko dobimo od sponzorjev. Zato je ta korak eden od najpomembnejših za končno realizacijo definiranih idej.
8. Implementacija izbranih rešitev. Pri uvajanju definiranih idej v prakso je pomembno, da spremljamo učinke ter da o poteku projekta redno poročamo sponzorjem. Na koncu sledi še proslavitev uspeha.

Ena od koristnih tehnik za iskanje vzrokov je tehnika 5 x zakaj. S pomočjo te tehnike se za vsak problem vprašamo, zakaj je nastal. Po navadi pri peti ponovitvi vprašanja zakaj pridemo do pravega vzroka za nastanek problema (glej primer na sliki 1).

Nasvet: Naučite se uporabljati tehniko 5 x zakaj, ki je enostavna tehnika za odkrivanje vzrokov za nastanek problemov.

Pravilo 3: Dan ima samo 24 ur

Če se vodja osredotoči na stvari, ki so prioritete glede na zahteve najpomembnejših kupcev, ne bo tratil energije in časa za vsakodnevno operativno »gašenje požarov.« Na ta način bo imel več časa za svoj osebni in poslovni razvoj. Na učinkovitost pri delu vplivajo štirje dejavniki: organizacija, odnos do dela, delegiranje in obvladovanje informacij. Ena od koristnih tehnik pri določanju prioritete je Eisenhowerjeva matrika (glej sliko 2). V njo zapišemo vse aktivnosti, ki jih opravimo v določenem časovnem intervalu (npr. teden ali mesec). Iz seznama bomo lahko videli, katere aktivnosti so tiste, ki jih lahko opuščamo, oziroma delegiramo drugim.

Nasvet: S pomočjo Eisenhowerjeve matrike prioritete naredite pregled vseh svojih aktivnosti čez mesec in definirajte njihove prioritete.

Pravilo 4: Sami ne morete biti uspešni

Večina težav v poslovnih procesih nastane zaradi pomanjkljive komunikacije. Vodja uspeha ne more doseči brez sodelovanja z drugimi ljudmi (stranke, sodelavci, partnerji). S pomočjo mehke komunikacije se izogne konfliktom in zastojem v procesih. Poslovna komunikacija ima šest elementov: naravnost pošiljalca, kodiranje, izbira kanala, dekodiranje, naravnost sprejemnika in povratna informacija. Pri komunikaciji je ena od ključnih elementov dajanje povratnih informacij. V nadaljevanju podajam primer dajanja povratne informacije v treh korakih.

- Korak 1 – Opišemo, kaj se je zgodilo. Pri tem poskušamo uporabiti čim bolj objektivne podatke, ne svoje interpretacije podatkov. Primer:

	NUJNO	NI NUJNO	
POMEMBNO	Naredi zdaj	Načrtuj za kasneje	Prioritete
	1	2	
NEPOMEMBNO	3	4	
	Delegiraj	Pozabi	

Slika 2: Eisenhowerjeva matrika prioritete

Sodelavec je zamudil na sestaneke, drugič v treh dneh, zamudil je 15 minut.

- Korak 2 – Opišemo, kako smo se mi pri tem počutili. Primer: ker sem vodil sestaneke, sem bil nestrpen, ker sem vedel, da bomo zaradi odsotnosti sodelavca težko izpeljali predvidene točke dnevnega reda v predvidenem času. Ker sem za tem imel še en sestaneke s pomembno stranko, sem bil nestrpen in sem sodelavca ob vstopu v sobo ostro napadel.
- Korak 3 – Povabimo osebo na nasprotni strani k zbiranju idej za razrešitev situacije. Primer: Sodelavca vprašam, ali ima kakšen predlog o tem, kako bi lahko izboljšali prisotnost na sestankih in njihovo učinkovitost, da bi v predvidenem času lahko obdelali vse predvidene teme.

Nasvet: Za potencialni konflikt, ki ga trenutno imate (lahko v službi ali doma) uporabite načelo dajanja povratne informacije v treh korakih.

Če ne opredelimo pričakovanj in svojega učinka ne merimo, bomo težko zadovoljili nadrejene.

Pravilo 5: Poskrbite za dobro psihofizično počutje

Če se ne počutite dobro, ne morete biti učinkoviti na dolgi rok. Preveč stresnih situacij povzročata napetosti, ki slabo vplivata na zdravstveno in čustveno stanje. Zato mora dober vodja poskrbeti za svoje psihofizično ravnovesje in se naučiti obvladati vsakdanji stres. Pri tem je treba biti pozoren na situacije, ki nas spravijo v stresno stanje. Te situacije namreč sprožajo določene miselne procese, ki nas privedejo do negativnih čustev (strah, jeza, užaljenost...). Ena od najbolj učinkovitih tehnik za sprotno nevtralizacijo negativnih čustev je tehnika zombi. Pri tej tehniki sproščamo tiste dele telesa, ki se v stresnih situacijah najhitreje zakrčijo (trebuh, ramena, čeljusti, čelo), in dihamo globoko (vdih skozi nos in izdih skozi usta). Globoki vdih in izdih ponovimo od trikrat do petkrat.

Nasvet: Naučite se uporabljati tehniko zombi v vsakdanjih situacijah, ki vas spravljajo v stres (npr. čakanje pred semaforjem, čakanje v vrsti v trgovini ...)