

# VODITELJSTVO Z RAZNOLIKOSTJO V MISLIH: IMAMO IZBIRO?

Tri predpostavke: »Razlikovanje – raznolikost – pogoj za življenje« (François Cheng). Če želimo raznolikost videti v pravi luči, moramo najprej razmisliti o naslednjih treh izjavah: najpomembnejša raznolikost je v vsakem posamezniku. V vsakem trenutku našega življenja smo drugačni; dojeti in razumeti lastno raznolikost je ključ do bivanja in rasti in ... tudi drugi morajo to dojeti in razumeti; raznolikost je tisto, kar nas (živa bitja) združuje.

**PROF. PIERRE CASSE,**  
IEDC Poslovna šola  
Bled, predstojnik  
katedre za voditeljstvo



*Raznolikost: umetnost neodvisnega skupnega mišljenja. (Malcolm Forbes)*

Nobenega dvoma ni, da so voditelji vse bolj soočeni z izzivom vodenja timov in organizacij, v katerih so ljudje, ki različno mislijo, čutijo in se vedejo. A iskreno, v čem je razlika od včeraj? Izziv raznolikosti je bil vedno prisoten. Kar je danes morda drugače, je skrb za upravljanje raznolikosti z namenom, da bi se izognili konfliktom in propadanju ter povečali sinergijo in ustvarjalnost. Raznolikost v osnovi pomeni razlike v kulturnem okolju, spolu, starosti in, bolj pomembno, v miselnosti – v mnogoterih načinih, kako si predstavljamo svet in delujemo v njem.

Če raznolikost prepoznamo in pravilno upravljamo z njo, nas le-ta lahko vodi do dodane vrednosti, ki pa lahko pomeni veliko razliko v naših organizacijah (in, kar se tega tiče, tudi v državah). Napačno upravljanje z njo pa lahko privede do tistega, kar vsi še predobro poznamo, tj. poslabšanje komunikacije, zavračanje in propadanje. Proces povezovanja med različnimi ljudmi je zelo dobro poznan (vsi voditelji se morajo zavedati teh, zelo dobro poznanih reakcij vseh nas, ko se soočamo z razlikami):

- v prvi fazi nam je nekdo čuden, ker ne deli z nami našega osnovnega načina bivanja (različni načini oblačenja, prehranjevanja, govorjenja, ustvarjanja sodb, dela ...): »Kakšen svojevrsten način bivanja!«
- v drugi fazi, zelo hitro po prvem vtisu nenavadnosti (to ni naš način), večina ljudi poda negativno vrednostno sodbo posamezniku (ali skupini, ki ji ta oseba pripada): »To ni prav!«
- v tretji fazi negativno vrednotenje drugačnega načina bivanja ali vedenja zelo hitro vodi do odklonilnega vedenja na podlagi nepoznavanja drugačnega načina (ta ne more biti pravi glede na moj lasten vrednostni sistem): »Ne morem delati z nekom, ki je tak!«

## Pripisovanje pomena in raznolikost

*Moram se potruditi, da bi videl razliko med sliko osebe in njenim vedenjem, saj je narcistično izkrivljena. (Erich Fromm)*

Naslednji velik problem, povezan z upravljanjem raznolikosti, je tako imenovani proces pripisovanja pomena, zaradi katerega vsi trpimo. Kaj je in kako deluje? Zelo preprosto lahko rečemo, da je pripisovanje pomena izkrivljanje empatije. To je (nezavedna) težnja, da moramo vsi razumeti druge ljudi, ne da bi pri tem upoštevali njihovo miselno paradigmo, temveč to naredimo na osnovi naše.

Z drugimi besedami - razumem, kaj pravi drug človek, a pri tem ne upoštevam reference tega posameznika, temveč uporabim svojo, ki pa je lahko blizu njegovi ali v nekaterih primerih zelo daleč stran. V mnogih primerih se nam zdi, da smo razumeli drug drugega, v resnici pa smo v zmoti. Glavni problem je v tem, da ne vemo, da smo pravzaprav napačno razumeli drug drugega.

Tule je zelo preprosta ilustracija pripisovanja pomena kot načina življenja:

- vodja reče: »Kdaj bo vaše poročilo pripravljeno?« (vodja v mislih pri sebi prosi člana tima, da prevzame odgovornost in oceni čas, ki je potreben, da bo poročilo pripravljeno);
- odziv člana tima: »Ne vem.« (moj šef pritiska name in mi ne zaupa, hoče me kontrolirati). Obstaja velika verjetnost poslabšanja komunikacije, če si med seboj ne razjasnita, kakšni so bili nameni, ko sta povedala, kar sta povedala. Videti stvari z drugega zornega kota je ključnega pomena za izkoristek raznolikosti.

## Raznolikost in čustva

*Naša čustva so tista, ki jih uporabljamo za proučevanje našega življenja. So merilne palice ali indikatorji. (Paul G. Claudel)*

Čustva igrajo zelo pomembno vlogo pri upravljanju raznolikosti. Ključnega pomena je, da se

voditelji naučijo, kako naj bodo pozorni na izražanje čustev v timu in organizaciji. Vsi bi morali vedeti, da so čustva signali, ki jih dajemo sebi in drugim, o našem vrednostnem sistemu. Če sem srečen in se dobro počutim, je to zaradi pozitivnega vpliva na eno izmed mojih vrednot. In nasprotno, če mi je hudo, je to zato, ker je bila ena izmed mojih vrednot obravnavana na negativen način. Tako je posluš za čustva drugih ljudi zelo dober način, da spoznamo njihove vrednote in bolje razumemo, kako jim gre v življenju. Z vodstvenega vidika ni preveč pametno reči drugim: »Ne bodi čustven!«

Voditelji, ki se soočajo z raznolikostjo, naj imajo v mislih, da:

- ima vsakdo čustva: vendar ... kar naredi eno osebo srečno, lahko sploh nima vpliva na drugo osebo ali pa ima popolnoma negativen vpliv nanjo;
- različni ljudje izrazijo svoja čustva različno: introvertirani ljudje so zelo sramežljivi in bodo zelo previdno izrazili svoja čustva, medtem ko bodo ekstrovertirani zelo radodarni s svojimi občutki;
- je ključ v sposobnosti razbiranja čustev drugih: edini način, da vodja obrne čustva v prid tima ali korporacije, je, da ustvari zaupljivo okolje in zagotovi, da se ljudje počutijo dovolj dobro, da se lahko odkrito čustveno odzivajo. Razumevanje čustev ljudi je lahko velik plus v uspešnem voditeljstvu.

Voditelji naj tudi ne bi pozabili, da mnogi ljudje ne razumejo, kaj je v ozadju njihovih čustvenih reakcij. Na voditelju – kot coachu – je, da jim pomaga, da bolje razumejo, kaj se dogaja z njimi.

### Največje dobrobiti raznolikosti

*Moč je v različnosti, ne v podobnostih. (Stephen R. Covey)*

Raznolikost je lahko največji ključni dejavnik uspešnega voditeljstva ob treh pogojih:

- **prvi pogoj:** raznolikost je najprej pravilno ovrednotena s strani tima ali organizacijskih voditeljev. Voditelji morajo biti najprej sposobni ustvariti kulturo (timsko in korporacijsko), ki priznava pravo naravo in pomen raznolikosti. Ne le, da obstaja, temveč da je tudi iskana in ustrezno ovrednotena. Razlike v mnenjih in idejah vsi dojemajo kot pozitivne in nujne. Tistim z drugačnimi pogledi pozorno prisluhnejo in jih spodbujajo, da drugače razmišljajo in da so drugačni.
- **drugi pogoj:** skupina ali organizacija ima skupno referenco, ki so ji vsi zavezani. Razlike so dobrodošle, dokler niso neustavljive in nasprotujejo skupnemu cilju ali viziji, o katerih so se partnerji dogovorili. Raznolikost kot izvor razlik, ki nimajo skupne osnove, je vir kosa in propadanja.
- **tretji pogoj:** razlike so izražene z minimalno stopnjo diplomacije in strpnosti. Ljudje z različnimi pogledi včasih zelo cenijo ta



stališča. Dokazovali bodo, se borili in včasih bodo zelo vsiljivi in celo agresivni v izražanju svoje drugačnosti. Spet bo na vodji, da preoblikuje ideje, ki so bile podane na agresiven način, tako da bodo postale bolj sprejemljive za večino ljudi.

Nobenega dvoma ni, da je raznolikost vir ustvarjalnosti in inovativnosti. Spopad idej in izziv različnih predstav je velika obogatitev v današnjem, hitro spreminjajočem se svetu.

### Raznolikost in nove tehnologije

*Singularnost ... v nasprotju z našim najglobljim imenom bivanja. (Vernor Vinge)*

V današnjem svetu raznolikost pridobiva novo razsežnost in pomen. Organizacije AGFA (Apple, Google, Facebook in Amazon) so v procesu ustvarjanja povsem novega sveta, v katerem raznolikost pridobiva nov smisel in pomen. Za dandanašnje raznolikost je značilno, da je več informacij kot kdajkoli prej, hitrejša je transformacija tistega, kar je bilo na neki točki dogovorjeno (pomen stvari se tako hitro spreminja, da je to nerazumljivo za človeški um), nove razlike pa v resnici prinašajo mladi, ženske po celem svetu in tudi države.

Toda glavni izziv, ki smo mu morda pričra na začetku novega stoletja, ni presežek raznolikosti, temveč njegova regresija in progresija enakosti v vseh odločilnih človeških dimenzijah. Smo pripravljeni, da si postanemo bolj podobni? Smo se pripravljeno odreči svoji edinstvenosti? Ali smo se pripravljeno soočiti s tem, kar obetajo nove tehnologije?