

ŠTUDIJA PRIMERA

Opis za potrebe projekta: "The Hexagonal Leader"

Ime organizacije

INMOBILIARIA CAPITAN

Spletna stran organizacije

<https://www.inmobiliariacapitan.es/>

Logotip organizacije



CAPITAN[®]
A S E S O R E S I N M O B I L I A R I O S

Vrsta organizacije

- Podjetje
 Javna uprava
 Nevladna organizacija
 Drugo (vrsta?)

Velikost organizacije

- Majhna
 Srednja
 Velika

Gospodarski sektor

Nepremičninski sektor

Kratek opis organizacije

Real Estate Capitan Cordoba je družinsko podjetje, ki ponuja najboljše storitve pri upravljanju z nepremičninami. Delamo na nepremičninskem trgu. Narava tega sektorja je lahko zelo različna, saj so si tudi nepremičnine zelo različne. So bodisi stanovanjske, poslovne, industrijske ali urbane. Ukvarjamo se z različnimi dejavnostmi, povezanimi z nakupom in prodajo nepremičnin. Ne ukvarjamo se le s ponudbo in povpraševanju po nepremičninah, temveč delujemo tudi na veliko drugih pomembnih področjih znotraj sektorja. Pri tem gre predvsem za razvoj nepremičnin, naložbe, ki jih lahko naredijo podjetja ali zasebni ponudniki, in financiranje.

Opis študije primera (situacija / izzivi, s katerimi se soočajo) [maksimalno 2000 znakov]

Točka preloma v podjetju je bila, ko sem se odločil, da razširim svojo prodajno ekipo. Na začetku je sicer vse šlo zelo dobro, saj so bili novozaposleni zelo ambiciozni ljudje, ki so izboljšali poslovanje našega podjetja. Po določenem času pa so postali toksični za okolico, ostale so demotivirali in tako negativno vplivali na produktivnost podjetja. Ustvarjali so neugodno delovno atmosfero, kar je vodilo do izgube talentiranih zaposlenih. Lahko rečem, da so bili zelo dobre osebe, a niso znali delovati v družbi. V resnici so bili dobri v svojem delu, toda njihovo slabo vedenje, sebičnost, ustrahovanje, nesramnost, preveč dominanten stil so uničujoče vplivali na moralo njihovih kolegov.

Med najbolj tipičnimi slabimi navadami takšnega tipa zaposlenega so bile generiranje konfliktov, goljufanje, aroganca in verbalna agresija. Takšni zaposleni niso negativno vplivali zgolj na produktivnost podjetja, temveč tudi na skupinsko delovanje zaposlenih. Njihovo vedenje je pričelo negativno vplivati tudi na podjetje.

Ko je bilo to delovno okolje moteno in "ogrožalo" obstoj teh zaposlenih z značilnostmi, ki sem jih omenil, je bilo delovno vzdušje napolnjeno s slabimi vibracijami in timsko delo je začelo propadati.

Med posledicami teh odnosov sta bila razočaranje in stres za člane ekipe, ki so postali postopoma manj motivirani in celo pomislili, da bi zapustili svoja delovna mesta. Običajno so zaposleni, ki razmišljajo o tem, da bi delovno mesto zaradi psihološkega stresa zapustili, tudi najboljše. Produktivnost drugih delavcev se je zmanjšala. Kolegi so si vzeli bolniško ali celo odnehali z delom.

Predlagane rešitve (vključno s prednostmi in slabostmi)

Imeli smo dve možnosti, in sicer:

1. Da bi poskušali rešiti toksična ravnanja teh delavcev in jih obdržati, saj so bili učinkoviti delavci v smislu prodaje.

Slabosti te odločitve so bile, da to ne bo lahka naloga. Poleg tega bo potrebnega veliko truda, da bi toksično vedenje ustavili in tako pripomogli k boljši delovni atmosferi ter manjšemu negativnemu vplivu na preostalo osebje vključno z njihovo produktivnostjo.

Prednosti pa so bile, da bi z zmanjšanjem toksičnih odnosov lahko obdržali "dobre" delavce, ki bodo pripomogli k izboljšanju prodaje. Toksični zaposleni so namreč bili tisti, ki so prodajo tudi onemogočali.

2. Druga možnost je bila, da se od teh zaposlenih poslovimo.

Slabosti te možnosti so bile, da je pomenila upad ravni prodaje podjetja in da je pomenila tudi ponovno odpiranje novih prostih delovnih mest.

Prednosti te odločitve bi bile, da se prekine slabo delovno vzdušje in izboljša pozitivni vpliv na ostale zaposlene ter njihovo produktivnost.

Izbrana rešitev

Izbrana rešitev je bila podrobna analiza stanja in poskus reševanja toksičnega ravnanja delavcev, ki so ustvarili slabo delovno vzdušje in vplivali na ostale delavce. Poskušal sem učinkovito najti pravi fokus možnega konflikta, zato sem zaposlene vsakodnevno opazoval, opažal kontrast med informacijami, ki se jih prejel od zaposlenih, njihovega delovanja in razvoja, razgovorov z delavci in njihovimi kolegi. To so bili podatki, ki so mi dali resnično sliko problema, da bi poskušal rešiti situacijo.

Na prvi stopnji poskušam sprejemati zdrave odločitve, ki zagotavljajo sorazmerno rešitev problema.

Utemeljitev izbrane rešitve

Ta položaj ni bil sprejemljiv in organizacija je morala ukrepati v najkrajšem možnem času in sprejeti določene ukrepe.

Odločitev, ki jo je podjetje sprejelo, je bila povezana z reševanjem toksičnih odnosov namesto odpuščanja delavcev, saj so le-ti dobro opravljali svoje delo. Morali smo namreč prepoznati različne vrste toksičnih zaposlenih in njihove značilnosti. Nato sem se moral odločiti, ali zaposlenega ne bom odpustil, ga morda prerazporedil na drugo delovno mesto znotraj organizacije ali sprejel kakšno drugo odločitev. Ker je bila odločitev, da "strupeni" zaposleni ostanejo na svojem položaju, sem moral oceniti, kako obvladovati situacijo in uravnotežiti ekipo. Pomembno je bilo ugotoviti, ali gre za enkratno situacijo zaradi določenega dogodka ali okoliščine, ali je to odnos, ki je neposredno povezan z osebo.

Najprej smo opredelili delavce s toksičnim ravnanjem, analizirali njihove značilnosti in vzpostavili protokol, s pomočjo katerega bi rešili težavo. Poskušamo sprejeti ustrezne odločitve, ki zagotavljajo sorazmerno rešitev problema. Odpoved smo imeli kot zadnjo možnost.

Vpeljava rešitve v prakso

Rešitev obstoja teh škodljivih zaposlenih je bila **podrobna analiza stanja**. V prvi vrsti je bilo treba izvesti temeljito zbiranje podatkov. Kot vodja podjetja sem moral odpraviti govornice, pretiravanja, pol resnice itd., in učinkovito najti pravi vir potencialnega konflikta. Da bi to lahko storili, smo delavce opazovali na dnevni ravni, imeli z njimi razgovore, se pogovarjali z njihovimi vodji, področnimi vodji in si tako ustvarili realno sliko problema.

Naslednji korak je bil osebni pogovor s **"toksičnim" delavcem**.

Pomembno je bilo, da pridobim resnične in preverjene informacije, ki so mi omogočale ustvarjanje svojega stališča. Le-to je temeljilo na dejstvih in ne mnenjih. Poskušal sem jim prikazati, kako njihovo vedenje kvira produktivnost in ustvarja slabo delovno okolje, kar vpliva tudi na ostale zaposlene.

Bil sem prepričan, da bo takšen pogovor pomagal končati toksičen odnos teh zaposlenih, zato sem poskušal za vsako osebo načrtovati posebej prilagojen načrt usposabljanja in **izobraževanje o socialnih veščinah, kar bi lahko pripomoglo k reševanju problema**.

Hkrati sem jih želel tudi vzpodbuditi, zato sem uvedel **dodatek na plačo**, s katerim bi bila prepoznana produktivnost vsakega zaposlenega. S tem bi produktivni delavci bolj pridobivali na vrednosti kot toksični oziroma konfliktni.

To je bil tudi način, da bi v teh težkih razmerah poskušali motivirati preostale delavce.

Ker je bil zadnji ukrep izveden in ker prejšnji niso dali pričakovanega rezultata, sem moral sprejeti odločitev o odpustitvi teh toksičnih delavcev, saj je delovno ozračje postalo stresno in škodljivo za ostale delavce, nekateri od njih pa so zahtevali bolniški dopust. Torej, v korist podjetja in drugih delavcev in za ustvarjanje dobrega delovnega okolja sem moral odpustiti dva delavca.

Naučene lekcije

- **Izjemno pomembno je, da so ljudje v podjetju sposobni, da jim dajemo veliko energije in da negujemo talentirane delavce.** Škodljiv in neprimeren delavec je breme, ki ga ni mogoče prenašati. Najprej zaradi demotivacije, ki jo povzroča pri drugih kolegih, nato pa tudi zaradi vpliva na talentirane delavce in nenazadnje zaradi oškodovanja preživetja podjetja. Spoštovanje med zaposlenimi in ohranjanje pozitivnega in motivirajočega delovnega okolja je bistvenega pomena.
- **Pomen dobrega delovnega okolja.** Vsakodnevno delovno okolje, delovno vzdušje, interakcija med zaposlenimi in z menedžerji podjetja so vsi zelo pomembni dejavniki pri doseganju maksimalne uspešnosti vseh zaposlenih, pa tudi njihova vključenost v cilje podjetja.
- **Inteligentno upravljanje lastnih čustev.** Na delovnem mestu so osebni odnosi prepleteni s postopki, kjer moč postane igra in se ustvarja hierarhičen odnos. Včasih se pojavi tudi ljubosumje in profesionalna zavist. Za delavce je zelo pomembno, da vedo, kako upravljati s svojimi čustvi.
- **Negativno vodstvo in njegove negativne posledice na celotno ekipo in na rezultate podjetja.** Tega sem se priučil skozi slabe izkušnje z nekaterimi vodji, ki ste se posluževali tovrstnega vodenja.
- **Pomembno je, da se odloča v podjetju in jih sprejme ob pravem času.**
- **Treba je izboljšati sistem zaposlovanja, da se lahko ti »toksični« delavci čim prej odkrijejo in ne postanejo del ekipe**

Povezava s šestimi veščinami, ki so predstavljene v projektu

- **Sprejemanje poslovnih odločitev.** To je bil proces analize, vrednotenja in reševanja. Analizirati sem moral razmere s temi »toksičnimi« delavci v podjetju in oceniti različne alternative in na koncu sprejeti odločitev, ki se mi je zdela najbolj primerna za ostale delavce in za podjetje.
- **Čustvena inteligenca.** Ti toksični zaposleni delavci povečevali stres, ki je tako ali tako že obstajal na delu kot takšnem. To je bilo nekaj, kar je na podjetje negativno vplivalo. Ti toksični zaposleni poskušajo tudi ostale zvleči v svoj svet, poln pritoževanja in težav. Iz tega razloga je bistvenega pomena, da naredimo ustrezno razdaljo med njimi in ostalimi delavci ter poskušamo preusmeriti negativne pogovore. Takšne misli le ustvarjajo slabe občutke in so kontraproduktivne. Velikokrat sem moral kontrolirati svoje impulze pri teh toksičnih delavcih in situacijah. Iz tega razloga se je priporočljivo osredotočiti na iskanje rešitve za rešitev spora.
- **Povratna informacija.** Dobri komunikacijski kanali zagotavljajo priložnost podjetjem, da izkoristite mnenja svojih zaposlenih, dobre in slabe ter organizaciji omogočijo, da pozitivno ukrepa. Škoda je velika, ko zaposleni ne morejo izraziti nezadovoljstva s temi strupenimi sodelavci. S tem se je veliko težje ukvarjati in identificirati, potencialno pa je veliko bolj toksično.
- **Motivacija in vodenje.** Takoj ko sem se pričel zavedati, da toksični zaposleni obstajajo, sem poskušal reagirati kot motivacijski vodja in sprejeti integrativne ukrepe za spreminjanje njihovih toksičnih ravnanj. Po drugi strani sem poskušal zminimizirati učinke toksičnega vedenja na te delavce.

