

Motivacija, lastnosti in znanja za vodenje



mag. Mojca Čeferin Kveder, učiteljica za dodatno strokovno pomoč, OŠ Jurija Vege

»Rastemo, kadar drugim pomagamo pri rasti in razvoju. Večina ljudi druge vidi takšne, kakršni so – vodja jih vidi takšne, kakršni bi lahko bili. Drugim pomaga videti, koliko potenciala je skritega v njih.« (Clemmer 2008, 164)

Na svoji poklicni poti sem spoznala mnogo vodij, njihovih stilov vodenja in vedenja. Ukvarjala sem se s selekcijo kadrov, identifikacijo mladih potencialov, kariernim razvojem posameznikov in z razvojem vodstvenih veščin ključnih kadrov v podjetjih. Sedaj sem zaposlena v šoli. Spremljam in spodbujam razvoj učencev, jim pomagam pri pridobivanju znanj ter opazujem vodstvene stile ravnateljev in učiteljev v razredih. Glede na to, da sem študirala management kadrov, imam mnogo pomislekov in idej, kaj vse bi lahko vpeljali v šolo, da bi le-ta bila uspešnejša, učinkovitejša in v koraku s časom. Predvsem pa izpostavljam, katera znanja in lastnosti bi moral imeti uspešen vodja – tu mislim na ravnatelje in učitelje v šolah –, da bi šola bila takšna, kot si jo vsi želimo. Ključni pojmi: lastnosti, znanja, vodenje, motivacija, stili vodenja, čustva.

1. UVOD

Učitelj je vodja, ki je hkrati tudi zgled, karizma, avtoriteta in motivator. Včasih je učitelj tudi sam voden. Za boljši vpogled v situacijo vodenja predstavljam motivacijo, lastnosti in znanja za vodenje, stile vodenja, načine vodenja in več vrst različnih vodij glede na stil, ki ga uporabljamo pri svojem delu. Vedno se je dobro zazreti vase, analizirati svoje vedenje in vodenje in ga morda kje malce spremeniti ali izboljšati v skupno dobro. Najpomembnejše pa se mi zdi, da učitelji pri svojem delu ne pozabimo na vodenje s srcem in na srčno kulturo, ki jo razvijamo pri sebi, sodelavcih in učencih.

2. MOTIVACIJA

Sposobnost motiviranja za delo je največja moč nadrejenega. Učitelj kot vodja razreda, ki zna reševati vsakodnevne situacije tako, da obenem pozitivno motivira, nosi ključ do uspeha in je kreator dobrih medsebojnih odnosov, ki so v šoli bistvenega pomena. Dober učitelj se zaveda, katera vedenja pozitivno vplivajo na učence in katera negativno. Bistvenega pomena je njegov osebni vzgled. Dober motivator je lahko tisti, ki zna navdušiti, ki išče rešitve, ki je v odnosih pozitiven in prijazen. Če hočemo, da bo naš šolski sistem produciral uspešne in proaktivne učence, moramo pri njih najprej zbuditi radovednost in željo po novem, po raziskovanju, postavljanju in doseganju ciljev ter usvajanju znanja. Za to pa potrebujejo motivacijo.

Motiv je razlog, hotenje, da človek deluje. Motiviranje pomeni, da pripravimo nekoga, da nekaj naredi, ker sam hoče to narediti. Motivacija je usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov. Če resnično hočemo nekaj narediti, bomo bolj motivirani, če pa nečesa nočemo narediti, nam bo manjkalo samomotivacije. Manipulacija pa je, da nekoga pripravimo, da nekaj naredi, ker mi tako hočemo (Denny 1997, 9–10).

Če bomo delali tisto, kar nas veseli, zaradi veselja samega do tega dela, bomo vsekakor srečni in zadovoljni pri delu, in to je poslanstvo učitelja. Motiviran in zadovoljen učitelj bo pridobil učence in jih spontano navdušil za šolsko delo.

Raziskave so pokazale, da je za človeka najprimernejša tista služba, ki bi jo opravljal tudi, če zanjo ne bi dobil plačila. Seveda v današnji družbi žal moramo delati tudi za denar, ker ga potrebujemo. Vendar pa plačilo za delo ne sme biti edino, kar nas motivira za delo. Imamo tudi notranje tipe motivacije, kot so radovednost, potreba po razvijanju sposobnosti in potreba po dosežkih.

Radovednost je dejanje ranljivosti in poguma. Raziskovalci odkrivajo dokaze, da je radovednost povezana z ustvarjalnostjo, inteligenco, izboljšanim učenjem in spominom ter z reševanjem problemov. Študija, objavljena 2014 v reviji Neuron, je pokazala, da se možganska kemija spremeni, ko postanemo radovedni, in nam pomaga, da se bolje učimo in ohranjamo informacije (Brown 2020, 186–87).

2.1. ZAKONITOSTI MOTIVACIJE

- Za motiviranje moramo biti motivirani. Nemogoče je motivirati drugega, če sami nismo motivirani (Denny 1997, 17).
- Za motiviranje je potreben cilj.

Motivacija pomeni prizadevanje za prihodnost in prizadevanje brez cilja nima smisla. Veseliti se moramo česa in se truditi za kaj. Zato si moramo zastaviti določene cilje in naloge (Denny 1997, 19).

- Motivacija, ki jo vzbudimo enkrat, ne traja dolgo. Motivacija mora biti stalen proces.
- Za motiviranje je potrebno priznanje.

Priznanje se lahko izrazi v različnih oblikah, lahko je tudi pohvala. Nikoli pa ne smemo pozabiti pohvaliti nekoga, ki si priznanje zasluži (Denny 1997, 21).

- Soudeležba in pripadnost skupini motivirata.

Kadar ljudje čutijo, da sodelujejo in so vključeni v poskus nečesa novega ali v uresničevanje nekega projekta, se raven njihove motivacije močno zviša. Ravno tako tudi občutek pripadnosti skupini; čim manjša je skupina, bolj so ji ljudje zvesti, bolj so pripadni in motivirani (Denny 1997, 22; 28).

- Če vidimo, da napredujemo, nas to motivira.

Nasprotno pa nam motivacija upada, če opazimo, da nazadujemo. Na katerem koli področju življenja – osebnem, športnem ali poklicnem – nas napredek spodbuja dalje (Denny 1997, 25).

Motivacijska moč vodje ni v poznavanju motivacijskih mehanizmov, ampak v ravnanju z ljudmi, načinu dela in odnosu do sočloveka. Motivacijska moč je del osebnosti vodje.

3. LASTNOSTI IN ZNANJA ZA VODENJE

Vse, kar vpliva na uspeh pri delu, je v veliki meri odvisno od mnogih okoliščin. Še tako visok intelektualni potencial ne zagotavlja visoke delovne uspešnosti, če posameznik ne opravlja dela z veseljem ali če zanj nima ustreznega znanja (Mayer 2002).

Ena ključnih osebnostnih lastnosti vodilnih ljudi je dominantnost, gospodovalnost, ki je podlaga iniciativnosti v aktiviranju drugih ljudi in moči vpliva nanje. Brez te značilnosti si je težko predstavljati vodilnega človeka, ki bi mu drugi sledili (Mayer 2002).

Yukl (1981) je ugotovil, da ima večina učinkovitih vodij nekatere skupne značilnosti in veščine. Le-te so prikazane v spodnji tabeli:

Osebnostne lastnosti, ki naj bi jih vodje imeli, so: ambicioznost, vztrajnost, iniciativnost, odločnost, želja po napredovanju, organizacijske sposobnosti, komunikativnost, ekstravertiranost, smisel za humor (Možina 1990, 56).

Ovire za uspešno vodenje pa so predvsem naslednje lastnosti, ki naj jih vodilni ne bi imel: pretirana občutljivost, labilnost, togost, zaprtost, ozkost, pasivnost, samovolja, trma, zaletavost, pretirana opreznost, oklevanje, nedoslednost, nepoštenost (Možina 1990, 56).

Katere vrste znanj naj bi vodilni imel, je odvisno od vodstvenih ravni, ki jih razdelimo na nižjo, srednjo in visoko raven. Katz (Katz, v Možina 1990) ocenjuje, da mora vodja uporabljati tri vrste znanj:

- Tehnična znanja so znanja iz stroke in pomenijo sposobnost uporabljati ustrezna orodja, postopke, metode.
- Znanja o človeku in medčloveških odnosih pomenijo sposobnost za delo z ljudmi, za razumevanje in motiviranje posameznikov in skupin.
- Konceptualna znanja so umske sposobnosti usklajevanja in povezovanja zamisli in dejavnosti, to so ustvarjalne in organizacijske sposobnosti.

4. STILI VODENJA

Na stil vodenja vpliva vrsta dejavnikov: narava delovnih nalog, osebnostne lastnosti, filozofija in znanja vodje, značilnosti vodenih in situacije, v katerih vodja deluje.

Stil vodenja razumemo tudi kot vedenjsko usmeritev vodje, bodisi k odnosom ali k izvajanju nalog. W. J. Reddin se je ukvarjal z vidikom učinkovitosti vodenja in razvil 3D teorijo stilov vodenja (Reddin, v Možina 1994, 540). Njegova teorija temelji na analizi učinkovitosti vodij in sicer glede prej opisanih usmeritev – usmerjenosti k odnosom ali k nalogam. Mo-

ZNAČILNOSTI	VEŠČINE
FLEKSIBILNOST POŠTENOST AMBICIOZNOST TRDNOST KOOPERATIVNOST ODLOČNOST ZANESLJIVOST VPLIVNOST AKTIVNOST PRI DELU VZTRAJNOST SAMOZAVESTNOST STRPNOST ODGOVORNOST PRI DELU	PREMIŠLJENOST INOVATIVNOST INICIATIVNOST TAKTIČNOST KOMUNIKATIVNOST TIMSKO DELO ORGANIZIRANOST DELA PREPRIČLJIVOST DRUŽABNOST

Tabela 1: Značilnosti in veščine uspešnega vodje (povzeto po Yukl 1981, 70).

žina (1994) opisuje stile vodenja po W. J. Reddinu in njegovo 3D teorijo stilov vodenja uvršča v modele situacijskega vodenja. Reddin (Reddin, v Možina 1994, 540) izhaja iz opredelitve učinkovitosti vodenja kot stopnje, s katero vodja dosega rezultate, ki se od nje ga pričakujejo. Izpostavi razliko med učinkovitostjo

in uspešnostjo. Reddin je povzel številne predhodne raziskave, ki so odkrile ta dva elementa v vodenju: usmerjenost k odnosom ali k nalogam. Pri vodjih je poudarjena enkrat ena, drugič druga usmerjenost, ali pa obe v majhnem ali velikem obsegu. Medsebojna kombinacija prinese štiri načine vodenja.

		USMERJENOST K NALOGAM	
		VISOKA	NIZKA
USMERJENOST K ODNOSOM	VISOKA	ZAVZET	ZDRUŽEVALEN
	NIZKA	ZADRŽAN	PRIZADEVEN

Tabela 2: Štirje načini vodenja (povzeto po Možina 1994, 541).



Projekt je bil financiran s strani Evropskega parlamenta in Evropskega sveta. Projekt je bil financiran s strani Evropskega parlamenta in Evropskega sveta. Projekt je bil financiran s strani Evropskega parlamenta in Evropskega sveta.

Erasmus+

Zavod Republike Slovenije za šolstvo

Glede na usmerjenost vodje in načine vodenja, ki jih vodje uporabljajo pri svojem delu – **zavzeti stil, združevalni ali strnjeni stil, zadržani stil in prizadevni stil vodenja** –, lahko poimenujemo tudi vodje:

- **Združevalni vodja** je močno usmerjen tako k odnosom kot k nalogam. Usmerjen je predvsem v prihodnost. Je zagovornik timskega dela in se enači celo s podrejenimi, ki jih ocenjuje po pripravljenosti za sodelovanje v timskem delu. Ta način je najprimernejši za dela, pri katerih morajo člani skupine tesno sodelovati med seboj, za kreativne naloge, najmanj pa je primeren za rutinska dela.
- **Zadržani vodja** je zelo šibko usmerjen tako k nalogam kot k odnosom. Predvsem popravlja napake podrejenih. Ni preveč komunikativen, zelo upošteva tradicijo, je konservativen in verjame v moč pravil in postopkov. Primeren je za administrativna, računovodska, statistična in konstruktorska dela.
- **Zavzeti vodja** je močno usmerjen k odnosom, manj pa k nalogam. Je pravi izvedenec v medsebojnih odnosih, odprt do sodelavcev, rad se pogovarja, pri komuniciranju spodbuja druge, da govorijo. Spore poskuša spretno ublažiti. Primeren je zlasti za vodenje strokovnih del, pri katerih vsak delavec sam najbolje pozna svoje delo in kjer prevladujejo profesionalni standardi.
- **Prizadevni vodja** poudarja usmerjenost k delovnim nalogam, zelo malo pa k odnosom, zato se vede gospodovalno. Druge ocenjuje predvsem po sposobnostih in po delovnih rezultatih. Sam se prišteva k tehničnemu sistemu organizacije. Najprimernejši je pri delu, kjer je potrebno dajati veliko navodil. Ne znajde pa se v položajih, kjer ima malo oblasti.

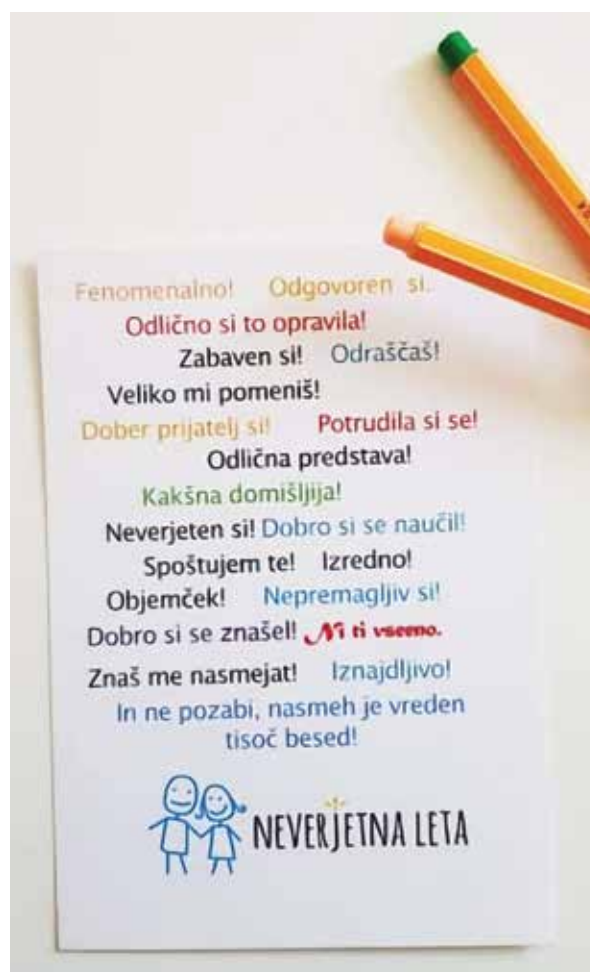
Noben način ni vedno učinkovit. Vodilni navadno uporabljajo več načinov in zato je pomembno, da poznajo tako svoj način kot vsakega posebej. Tako lahko zavestno izberejo najuspešnejšega glede na situacijo, v kateri se znajdejo (Možina 1994, 526–27). Za uspešen stil vodenja je potrebna kombinacija vodenja med vodenjem, usmerjenim v izvajanje nalog, in vodenjem, usmerjenim v odnose med vodjo. V primeru šolskega sistema je to kombinacija med učiteljem, ki je vodja, in učenci, ki so vodeni.

5. ČUSTVA IN VODENJE

Enako kot so čustva neločljiva od različnih življenjskih področij, so neločljiva tudi od dela. Vodja, ki uresničuje cilje organizacije s tem, da vodi ljudi, mora posedovati določena psihološka znanja. Ta znanja morajo biti uporabna, ker samo tako postanejo poklicna veščina. Socialne veščine so torej osnovno delovno orodje vsakega vodje (Milivojević 1996, 125).

Čustvo vedno pomeni odziv osebe na neko dogajanje. Ker se oseba na dogodke v svetu odziva na različne načine, pojem čustva za nas vedno pomeni posebni odziv osebe na življenjske razmere (Milivojević 1996, 127).

Goleman (2001) v svoji knjigi Čustvena inteligenca na delovnem mestu ugotavlja, da čustvena inteligenca na delovnem mestu pove, koliko spretnosti obvladovanja sebe in medosebnih odnosov smo pripravljeni pretvoriti v delovne spretnosti in uspešnost organizacije. Pravi, da danes ni več dvoma, da 80 % človekove celostne uspešnosti tvori njegova čustvena inteligenca, samo 20 % pa njegov IQ in strokovno znanje. Ti podatki temeljijo na podlagi raziskav, ki so zajele več deset tisoč zaposlenih v vsakdanjih poklicih tako v ZDA kot v EU.





V nasprotju z IQ, ki se po puberteti skoraj ne spreminja, čustvena inteligenca ni podedovani talent in se je učimo vse življenje. Za ljudi z visoko čustveno inteligenco lahko rečemo, da so tudi zreli, sposobni so obvladovanja sebe in medosebnih odnosov. Hitro prepoznajo svoja in sogovornikova čustva, vedenja, notranje procese. Poznajo svoje zmogljivosti in omejitve, vrednosti in sposobnosti. Vse naštetu znajo tudi zdravo obvladati. So odkriti, pošteni, izjemno prilagodljivi, samoiniciativni in optimistični. Vztrajno težijo k izpolnitvi cilja, k odličnosti, za osebno uspešnost pa prevzamejo polno odgovornost. Na področju obvladovanja medosebnih odnosov so posamezniki z visoko čustveno inteligenco izjemno empatični, zanimajo se za občutke, potrebe in poglede drugih ter jih razumejo; znajo jih prepričati o njihovih sposobnostih in spretno ustvarjajo priložnosti za sodelovanje različnih ljudi. Te lastnosti so za vodje nujno potrebne. So tudi vplivni, odločni in karizmatični. Obvladajo učinkovite tehnike prepričevanja, oddajanja sporočil in pozornega poslušanja. Učinkovito se pogajajo, rešujejo nesporazume, motivirajo, navezujejo stike in uvajajo ter obvladujejo spremembe. Zato lahko rečemo, da z uvedbo termina čustvene inteligence posameznikovo celostno uspešnost ocenjujemo po novih merilih, ne le po bistrosti, izobrazbi in izkušnjah.

Čustva v splošnem niso pomembnejša od inteligentnosti in obratno, sta pa obe razsežnosti v nenehni interakciji in vsaka situacija, v kateri se človek znajde, zahteva njuno drugačno razmerje. Vloga vodje na primer zahteva veliko večjo mero čustvovanja, izražanja odnosnega kot vloga eksperta, ki terja predvsem visoko inteligentnost (Mayer 2002).

6. VODENJE S SRCEM

Ko ljudje zaživimo s srcem, sploh ni pomembno, kaj kdo od nas dela v življenju, kajti vsakdo pač dela stvari, ob katerih se počuti srečno in izpolnjeno. Srečne se počutimo, ko opravljamo stvari, ki jih imamo radi (Babarović 2003). To pomeni, da jih opravljamo s srcem. Babarović v svojem delu *Vodenje in življenje s srcem* ugotavlja še, da je ključna razlika vodenja s srcem in ostalimi načini vodenja v konceptu vodenja. Pri vodenju s srcem je osnovni koncept kvaliteta življenja in ne denar. Kajti izboljšana kvaliteta življenja lahko rodi tudi več denarja, boljše zdravstveno stanje, boljše prilagodljivost organizacije v okolju, na trgu ... Medtem ko samo koncept večjega denarja na račun zatiranja človeških potreb in želja povzroči to, da se naše zdravstveno stanje poslabša, uspešnost in učinkovitost pa zmanjšata (Babarović 2003).



Ljudje delujemo kot celota. Imamo čustva, misli, občutke. Nikakršne potrebe ni, da bi čustva in občutke v poslovnem svetu zatirali, saj so ti le del nas samih. V primeru, ko to storimo, škodujemo samemu sebi – našemu zdravju.

Pri človeku imajo čustva zelo velik pomen za izkoriščanje človeškega potenciala. Človeku lahko omogočijo, da v celoti deluje skladno ali pa ne. V prvem primeru bomo naš potencial izkoriščali v polni meri, saj bo nivo naše energije velik, v drugem primeru pa ga bomo izkoriščali zelo malo, ker bo nivo naše energije majhen.

S tem, ko se neskladno delovanje pri človeku spremeni v skladno, se pojavi naslednje: večja kreativnost, boljša koncentracija, povečanje učnih sposobnosti, boljše reševanje problemov, boljše zdravstveno stanje ...

Zadovoljevanje naših notranjih potreb ima zelo velik pomen za naš uspeh v življenju. Ko delamo tisto, kar si v resnici želimo, podzavestno gojimo pozitivna čustva, kar nam omogoča optimalno izkoriščanje lastnega potenciala.

Ljudje ne delamo samo za denar. Veliko vlogo pri delu ima tudi smisel tistega kar počnemo. Ko so na Univerzi v južni Kaliforniji raziskovali šestdeset zelo uspešnih podjetnikov, so ugotovili, da je zelo malo od njih motiviral denar. Večino so motivirale stvari, kot so izziv začeti nov posel, občutek biti sam svoj šef, priložnost, da so kreativni, in priložnost, da s tem, ko pomagajo sebi, pomagajo tudi drugim (Goleman 1998, 58).

ZAKLJUČEK

Glavna naloga vodenja je usmerjanje, v primeru učitelja je to usmerjanje učencev k postavljenim ciljem preko motiviranja, vplivanja na njihovo vedenje in delovanje. Poznamo različne stile in načine vodenja. Vodilni navadno uporabljamo različne stile, načine in zato je pomembno, da poznamo svoj stil. Tako lahko zavestno izberemo najuspešnejšega glede na situacijo, v kateri se znajdemo. Zelo pomembni za uspešno vodenje in vsakdanje delo učitelja so predvsem motivacija, znanje in lastnosti vodje ter socialne spretnosti oz. t. i. čustvena inteligenca vodje, učitelja.

Viri in literatura:

- Babarović, P. (2003): *Vodenje in življenje s srcem*. Seminar z delavnico. Ljubljana.
- Brown, R. (2020): *Pogum za vodenje*. Tržič: Učila International.
- Clemmer, J. (2008): *Učinkoviti vodja: brezčasna načela osebnega, poklicnega in družinskega uspeha*. Ljubljana: Tuma.
- Denny, R. (1997): *O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Goleman, D. (1998): *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (2001): *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Mayer, J. (2002): *Specialno usposabljanje za glavne medicinske sestre Kliničnega centra Ljubljana*. Interno gradivo. Logarska dolina.
- Milivojević, Z. (1996): Čustva in vodenje. V Možina, S. (ur.): *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Pantha Rhei – Sintez. Str. 125 – 127.
- Možina, S. (1994): Vodenje. V Možina, S. (ur.): *Management*. Radovljica: Didakta.
- Možina, S. (1990): *Vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Reddin, W. J. (1979): The 3D Management Style Theory. *Training and Development Journal*, 33(6). Str. 65 - 67.
- Trstenjak, A. (1981): *Oris sodobne psihologije*. Maribor: Obzorja.
- Yukl, A. G. (1981): *Leadership in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Zavod RS za šolstvo. Projekt K A K O? Pedagoško vodenje za kakovostno učenje in poučevanje. Dostopno na <https://kako.zrss.si/vodenje-sodobne-sole-1/>
- RS Ministrstvo za zdravje, RS Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. Program vodenje razreda v program Neverjetna leta. Dostopno na <https://neverjetna-leta.si/programi/program-vodenje-razreda-za-ucitelje-vru/>