

Uvedba modela distribuiranega vodenja v Vrtec Bled

Barbara Falle

Vrtec Bled

Helena Ule

Vrtec Bled

Prispevek govori o tem, kako način vodenja vpliva na zadovoljstvo na delovnem mestu, kar je izredno pomembno in vpliva tudi na zdravje zaposlenih. Pogledali bomo nekaj stilov vodenja, pri katerih bomo prepoznali možnosti za vpliv na zdravje. V nadaljevanju bomo predstavili model distribuiranega vodenja, ki ga uvajamo v Vrtec Bled, rezultate kratke ankete, s katero smo zaposlene povprašali o zadovoljstvu na delovnem mestu in ali so seznanjeni z načinom vodenja. Rezultati nam bodo vodilo pri nadaljnjem delu in razvijanju distribuiranega vodenja. Na tem področju si bomo zadali nove izzive in se z njimi soočili.

Ključne besede: stili vodenja, zadovoljstvo zaposlenih in skrb zanje, odgovornost, prevzemanje odgovornosti, distribuirano vodenje, (duševno) zdravje

Uvod

Skrb za strokovno rast zaposlenih, še zlasti na področju vzgoje in izobraževanja, je navzoča že vrsto let. K temu nas zavezujejo zakonodaja in potrebe časa. Nedvomno poleg nujne strokovne, profesionalne rasti ne smemo zanemariti druge plati, in sicer tega, kaj lahko naredimo za zaposlene na področju njihovega zdravja in kako. Zdravje je ena naših največjih vrednot, zdravi prebivalci pa so naš največji kapital. To je temelj za dobro in uspešno življenje in delo – tako posameznika kot organizacije, v našem primeru vrtca.

Menimo, da je za dobro delovanje vsake organizacije treba poskrbeti za zadovoljstvo na delovnem mestu, kar je zagotovo povezano z načinom vodenja. Odnos vodstva do zaposlenih močno vpliva na njihovo zadovoljstvo, o tem ni dvoma. Pri vodenju moramo torej poiskati načine, oblike, poti, ki bodo vplivali na krepitev zadovoljstva in posledično prispevali k boljšemu (duševnemu) zdravju zaposlenih in k bolj kakovostnemu delu.

Svetovna zdravstvena organizacija (szo) duševno zdravje opredeljuje kot blaginjo, ki posamezniku omogoča, da pokaže svoje

sposobnosti, se sooča z običajnimi stresnimi razmerami, produktivno in plodno opravlja delo in prispeva svoj delež k skupnosti (Ministrstvo za zdravje 2014). Omenjeno je torej to, kar od sodelavcev, zaposlenih v naših kolektivih, vsi želimo in pričakujemo.

Skrb za ohranjanje in izboljševanje zdravja zaposlenih je smiselna, saj so zdravi in zadovoljni delavci, ki delajo v varnem in spodbudnem delovnem okolju, bolj produktivni in ustvarjalni, redkeje zbolijo in redkeje odhajajo na bolniški dopust ter ostajajo zvesti organizaciji. Delodajalec, ki zagotavlja dobro in stimulatивно delovno okolje, lažje zaposli boljši kader in v javnosti pridobi ugled (Ministrstvo za zdravje 2014).

Vrtci smo na osnovi Zakona o varnosti in zdravju pri delu zavezani k promociji zdravja med zaposlenimi; k temu zagotovo sodi tudi skrb za duševno zdravje, ki posredno izhaja iz zadovoljstva na delovnem mestu.

Po mnenju Znanstvenoraziskovalnega centra lahko v Evropi 10 odstotkov dolgotrajnih zdravstvenih težav in invalidnosti pripišemo duševnim in čustvenim težavam (Zorjan in Šprah 2015).

Duševne motnje pomenijo veliko izgubo in obremenitev za gospodarske in negospodarske sisteme. Ni zdravja brez duševnega zdravja! Duševno zdravje sodi med najpomembnejše javnozdravstvene naloge, saj postaja pomen izboljševanja duševnega zdravja in preprečevanja duševnih bolezni v delovnem okolju vedno večji. Če se tega zavedamo in poznamo podatke s zo in Smernice za promocijo zdravja na delovnem mestu, je prav, da v organizacijah, tudi vrtcih, razmišljamo o takih postopkih in načinih vodenja sodelavcev, ki bodo prispevali k zadovoljstvu na delovnem mestu, s čimer bomo krepili duševno zdravje in zdravje zaposlenih nasploh.

V nadaljevanju bomo obravnavali različne stile vodenja, se seznanili s tem, kako smo se v našem vrtcu lotili distribuiranega vodenja, kakšne rezultate zaznavamo prvo leto po tem, ko smo ga uvedli, ob koncu pa bomo opredelili nove cilje in se vprašali, kakšni izzivi so še pred nami.

Stili vodenja

Skozi zgodovino se je razvilo več stilov vodenja oziroma pristopov k vodenju (način, na kakršnega vodja uveljavlja moč, kako se vede do članov skupine). Koren (2007) piše, da so najpogostejši *avtokratski* (vodja uporablja moč, nagrajuje in kaznuje), *demokratični* stil (kamor uvrščamo poverjanje, timsko, sodelovalno, distribuira-

no in še nekatere načine) ter vodenje po načelu *laissez-faire*, vodenje po načelu »bo, kar bo«, pri katerem vodja le opazuje, ali vse poteka, kot je treba (Koren 2007).

Vodstveni stili so usmerjeni bodisi k nalogam ali k ljudem. Prvi so naravnani k doseganju rezultatov, drugi v medsebojne odnose, k dobremu počutju zaposlenih. V skrajno avtokratskem stilu moč pripada vodji, avtoriteta glede odločitev, razsojanja, nadzora, nagrad ali kazni je v njegovi pristojnosti. Pri demokratičnem stilu si to moč in odgovornost tako ali drugače delijo zaposleni. Prevladuje mnenje, da so zaposleni učinkovitejši pri demokratičnem stilu vodenja (Koren 2007).

Pri avtokratskem vodenju ravnatelj sam sprejme odločitve in z njimi seznanjeni sodelavci; za ta način je značilno, da ima ravnatelj nadzor nad notranjo organizacijo, vodenjem in disciplino šole. Demokratične organizacije si prizadevajo za prosti pretok idej, temeljijo na prepričanju, da je vsak posameznik dragocen in da sta pomembna sodelovanje in razprava. Moč je porazdeljena in uporaba tega stila se zdi najprimernejša, kar potrjuje tudi večina sodobnih teorij vodenja.

Hitre spremembe v svetu nas vedno znova usmerjajo k potrebi po znanju, ki nam omogoča primerno (ustrezno) odzivanje v novih razmerah. Tu je pomembno tudi odločanje, odgovorno vodenje (odzivanje na spremembe), kar še dodatno napeljuje k misli, da en sam človek ne more voditi; da bi bile odločitve kar najboljše, je potrebnih čim več človeških virov, veščin, znanja, izkušenj.

Nadvse pomembno je, da imamo v vrtnu, organizaciji sodelavce, ki so se sami pripravljani razvijati in prispevati k razvoju. Nema-lokrat slišimo in preberemo, da so največji strošek ljudje (ko gledamo posamični strošek poslovanja), po drugi strani pa je to največje premoženje vsake organizacije. Sodelavci so temeljni pogoj za obstoj in delovanje vsake organizacije. Le dobro usposobljeni zaposleni bodo lahko zagotavljali uspešno in učinkovito delo. Človeške zmožnosti se največkrat nanašajo na sposobnosti, znanje in motivacijo. Ker zaposleni v vrtnu odločilno vplivajo na razvoj zavoda, medsebojne odnose in delovni proces, je torej zelo pomembno, kako zadovoljni so pri svojem delu ter da se zavedajo, da prav vsakdo med njimi lahko odgovorno prispeva svoj del k skupnemu razvoju. To lahko pomeni, da mora ravnatelj z (ožjimi) sodelavci oblikovati tak sistem vodenja, da bo zaposlene motiviral in pri njih spodbujal odgovornost za prevzemanje novih nalog, tudi zahtevnejših. K ljudem usmerjeni ravnatelji dajejo prednost dobremu počutju zaposlenih, ustreznim razmeram za delo, manj pa rezul-

tatom (v šolah je to uspeh, učinkovitost). V vrtcih je to težje meriti (ni učnega uspeha), upamo pa si trditi, da je uspeh mogoče meriti z dejavnostmi otrok, njihovim zadovoljstvom, odzivi, posredno ga lahko preverimo preko staršev. Prepričani smo tudi, da velja krog medsebojnega vplivanja: zadovoljstvo zaposlenih in njihovo dobro počutje vplivata na kakovostno delo z otroki, to vpliva na zadovoljstvo (dejavnost) otrok, nato posredno še na zadovoljstvo staršev (z načinom dela v vrtcu), kar pa ni nujno povezano z zadovoljstvom zaradi rezultatov dela (več dodatnih programov, predstav, predavanj, daljši delovni čas ...). Ravno tu (pri kvantiteti) smo večkrat v precepu: ali ponuditi zmernost (in poglobljati kakovost) in tako povečevati zadovoljstvo pri vseh deležnikih (otroci, zaposleni, starši) ali se odločiti za številnejše dejavnosti.

Ker vemo, da so okoliščine v organizacijah mnogokrat nepredvidljive, pojavljajo se na novo in v novih, dotlej še nepreizkušenih oblikah, v drugačni zasedbi, se nam v takšnih primerih pojavlja zamisel, da je mogoče stile vodenja tudi menjavati. O tem, kakšnega vodjo bi potrebovali v določeni situaciji ali kaj naj bi vodje v danih okoliščinah počeli, govorijo teorije *situacijskega pristopa* (Koren 2007). V organizacijah se zaradi povečevanja števila zaposlenih srečuje tudi več osebnostnih lastnosti, značajev, in enak stil vodenja ne ustreza vsem. Nekateri učitelji (strokovni delavci vrtca) si želijo več prožnosti, po drugi strani pa si nekateri nad svojim delom želijo več nadzora. Zaradi raznolikih okoliščin se stili vodenja večkrat prepletajo, pomembno je pravilno izbirati in ustvarjati pravo (organizaciji primerno) ravnovesje med njimi.

Kot obliko vodenja, primerno za sodobne organizacije, strokovnjaki omenjajo *sodelovalno vodenje* oziroma *voditeljstvo*. Pri sodelovalnem voditeljstvu ne govorimo samo o enem vodji, ampak je vodij več, pri posameznih nalogah se med seboj izmenjujejo. Delujejo kot tim, znajo sodelovati, saj med njimi vladata usklajenost in zaupanje (Klopčič 2015). Za sodelovalno voditeljstvo, kot ga omenja Klopčičeva, morajo biti ljudje odgovorni in osebnostno zreli. Navzoč je tudi formalni vodja, ki sodelavcem nastavlja ogledalo in jim posreduje povratne informacije, kar jim omogoča učenje, rast in razvoj. To pa so že elementi, ki povečujejo zadovoljstvo na delovnem mestu.

Vse omenjeno še zlasti velja na vzgojno-izobraževalnem področju, kadar skušamo rešiti določeno (pedagoško) težavo. Tu bo vsak od pedagoških delavcev (lahko) zavzel vodstveni »prostor« in bo tako vključen v prakso vodenja. Harris (2011) govori o tem, da praksa vodenja, tudi razporejenega (distribuiranega), ni omeje-

na na določen vzorec in je ni mogoče vnaprej predpisati, temveč v organizaciji nastaja zaradi reševanja določenih težav ali izvrševanja ukrepov. V zvezi s tem omenja *razporejeno vodenje*, kar pa ne pomeni, da formalnih struktur vodenja v organizaciji ni ali da so postale odveč, temveč med vertikalnimi in stranskimi procesi vodenja obstajajo močne povezave. Tisti na formalnih položajih v šolah (kolektivih) bodisi odpirajo vrata praksi razporejenega vodenja ali pa jih zapirajo.

Nemalokrat je vodenje opredeljeno kot vplivanje na druge, da bi dosegli skupni cilj. In če se strinjamo s to definicijo, potem ne moremo mimo vprašanja, kakšno naj bo to vplivanje. Ker ima vodja običajno več moči kot zaposleni, je odgovoren za to, kako njegovo vodenje vpliva na življenje zaposlenih, in zavezan temu, da upošteva osnove etičnega ravnanja (humanost, spoštovanje). Jakopec (2007) prav to izpostavi kot pomemben osebnostni dejavnik vodstva in zaposlenih – da bi bili vodje uspešni in učinkoviti, morajo biti humani. Uspešen vodja si mora resnično želei, da bi vsi zaposleni osebnostno rasli.

Vpliv na zadovoljstvo zaposlenih kot element (duševnega) zdravja

Ko govorimo o tem, kako so zaposleni zadovoljni z načinom vodenja, ne moremo mimo dejstva, da so za (ne)zadovoljstvo vedno pomembni odnosi. Gre za dvostranski odnos oziroma vplivanje tako vodje na zaposlene kot nasprotno. Vsak odnos lahko kaj hitro povežemo s sodelovanjem. Kakšne odnose ustvarjamo, je odvisno od naših izkušenj (preteklost – prejšnje zaposlitve, osebna doživljanja; znanja in veščine, pridobljene zaradi krepitve medsebojnih odnosov, vrednostni sistem, osebnostne lastnosti).

V našem vrtnu cenimo medsebojno spoštovanje in sodelovanje in se zavzemamo zanj. Vrednoti izhajata že iz same narave našega dela, in ker sta izredno pomembni, si ju vodstvo prizadeva prenašati med vse zaposlene. Menimo, da je sodelavce treba opremiti z ustreznimi znanji in veščinami v zvezi s tem, kako sprejemati novosti, spremembe (včasih tudi nagle), kako poskrbeti za zdravje. Odpravljanje in zmanjševanje tveganj se začeta pri uvajanju organizacijskih sprememb in sprememb na področju delovanja vodstva, kar uvrščamo na primarno raven preventive. Veliko pa je odvisno tudi od tega, kako bodo spremembe sprejeli zaposleni (Bajt, Jeriček Klanšček in Britovšek 2015).

Ker je vodstvu – in predpostavljamo, da tudi zaposlenim – zado-

voljstvo na delovnem mestu pomembno – med drugim je to tudi pokazatelj duševnega zdravja zaposlenih –, smo skušali oblikovati tak način vodenja, ki bo to upošteval, v katerem bodo torej ljudje/zaposleni pomembni deležniki. Še toliko bolj nas k razmisleku o načinu vodenja usmerjajo podatki, da v evropskem prostoru napovedujejo naraščanje boleznih, ki jih povzroča stres, depresij, kar je posledica slabega duševnega zdravja. Tementova (2017) piše, da v zadnjih letih vse več zaposlenih poroča o izgorelosti pri delu; pri učiteljih je to največkrat povezano z vedno več birokracije pri njihovem delu, z vedenjskimi težavami učencev, njihovim nespoštljivim odnosom, z zahtevnimi interakcijami s starši in togo šolsko politiko. Na nastanek izgorelosti vplivajo nefunkcionalne osebne lastnosti, možnosti, da bo do nje prišlo, pa zmanjšujejo osebni viri, kamor sodijo osebne lastnosti, ki omogočajo uspešno prilagajanje okolju (npr. spremenjen odnos do dela). Osebni viri zaposlenim omogočajo lažje soočanje z delovnimi zahtevami in neustreznimi delovnimi okoliščinami. Med varovalne dejavnike v primeru izgorelosti poleg osebnih virov Tementova (2017) uvršča še podporo sodelavcev in nadrejenih, njihovo povratno informacijo in svobodno odločanje pri delu. Tudi Jakopec (2007) ugotavlja, da je za zadovoljstvo pri delu pomembno poznati različnost v kolektivu, dajati povratne informacije, ugotoviti, kaj ljudi motivira, skrbeti za njihovo profesionalno rast in za pozitivno, samozavestno razpoloženje.

Vsa ta dejstva v nas krepijo spoznanja o pomenu novih, drugačnih načinov vodenja, saj si želimo, da bi zaposleni začutili, da lahko prevzamejo določene naloge. Prizadevamo si ustvarjati takšna delovna okolja, v katerih se jim bodo odpirale priložnosti in ki jim bodo ponudila možnosti za povezovanje. Maylett in Warner (2014) govorita o tem, da mora organizacija vzpostaviti primerno okolje, v katerem se bodo zaposleni hoteli povezovati. Povezovanje imata za enega od petih ključev do zavzetosti zaposlenih.

Distribuirano vodenje (DV) – razpršenost vodstvenih funkcij, deljenje odgovornosti (uvredba modela)

Model distribuiranega vodenja smo začeli uvajati, ko smo se vključili v program Šole za ravnatelje z naslovom »Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij – distribuirano vodenje«, katerega namen je oblikovati model celovite podpore ravnateljem pri pedagoškem vodenju in poslovanju ter tako razvijati njihovo zmožnost za kritično razmišljanje, problemsko učenje, inovativnost,

refleksijo in sodelovalno učenje. *Distribuirano vodenje* namreč v mednarodnem prostoru predstavlja enega najučinkovitejših načinov vodenja vzgojno-izobraževalnih zavodov v 21. stoletju. Ključno pri tem je oblikovanje nove vloge ravnatelja, ki med zaposlenimi spodbuja spremembe, zagotavlja primerno okolje in sodelavcem ponudi možnosti za vključevanje v vodenje ter omogoči razvijanje njihovih potencialov za vodenje.¹

Zaradi dosedanjih bolj tradicionalnih načinov vodenja je bilo med zaposlenimi v vrtnu že dlje časa čutiti manjšo motiviranost in nezadovoljstvo pri delu. Zaradi menjave vodstva in pripravljenosti nove ravnateljice za uvajanje sprememb ter zaradi prizadevanj za bolj kakovostno delovanje zavoda je bila vključitev v projekt na mestu in zelo dobrodošla.

Ob začetku izobraževanja smo bili polni pričakovanj, ali bodo nova spoznanja kakor koli spremenila delovni proces v zavodu ter izboljšala delovno vneto in zadovoljstvo zaposlenih, kar je bil seveda naš cilj.

Pri uvajanju distribuiranega vodenja imamo torej ves čas pred sabo cilj, kako oblikovati delovni proces, da bodo zaposleni pri delu nenehno motivirani, učinkovitejši in bolj zadovoljni, kar bo pozitivno vplivalo na delo z otroki in starši. Seveda je zadovoljstvo odvisno še od drugih dejavnikov: plače, delovnih razmer, medsebojnih odnosov, izobraženosti kadra, varne službe, nadzora ipd., pa tudi od tega, koliko znajo zaposleni razmejiti osebno življenje od delovnega okolja. Kljub vsemu naj bi vsaka organizacija ali zavod po najboljših močeh in v skladu z vso veljavno zakonodajo poskrbela za kakovosten delovni proces in ustrezne delovne razmere. Na delovnem mestu namreč preživimo dobršen del življenja, zato ni vseeno, kako se tam počutimo.

Nove vloge in odgovornosti

Uvajanje distribuiranega vodenja v organizaciji je torej močno odvisno od osebnosti, znanja, prepričanja, usposobljenosti in zavestne odločitve ravnatelja. Pokazati mora veliko zaupanje v zaposlene, videti njihove potenciale in imeti vizijo njihove strokovne rasti.

Ravnateljica vrtna je sestavila tim sodelavcev, ki glede na svoja delovna področja pokrivajo delo z vsemi uporabniki: otroki, star-

¹ Glej <http://solazaravnateljce.si/index.php/dejavnosti/projekti/projekti-evropskega-socialnega-sklada/vodenje-in-upravljanje-inovativnih-ucnih-okolij/distribuirano-vodenje>.

ši, zaposlenimi. Organizacijo in vodenje smo tako razdelili na več področij, katerih vodje so člani tima, in sicer: ravnateljstvo (ravnateljica), organizacijsko vodenje in delo s strokovnim kadrom (pomočnica ravnateljice), poslovno vodenje (poslovna sekretarka), vodenje strokovnih aktivov (vodita ju strokovni delavki za vsako starostno obdobje posebej), socialno/svetovalno delo in delo s starši (svetovalna delavka), delo s tehničnim kadrom, kamor sodi celotno področje prehrane in zdravstveno-higienskega režima (organizatorica prehrane in ZHR). Vsi člani so tako soodgovorni za to, kako bodo uresničevali vodenje v organizaciji.

Poleg naštetih pa pri skrbi za dobro klimo v vrtcu sodelujejo še strokovne delavke – varuhinje etike in vrednot.

Glede na potrebe in pobude (tudi glede na razpise, natečaje, projekte ...) ima vsak zaposleni možnost sodelovati pri vodenju. Priložnostno se zaposleni zato združujejo v različne time (npr. tim za prehrano, za informacijsko-komunikacijsko tehnologijo, za kulturo, za spletno stran, pripravo prireditev ...), ki prevzemajo različne naloge in s tem odgovornosti. Timu je treba vsakokrat zapupati, da bo odgovorno izpeljal zadane naloge.

Člani tima smo, vsak na svojem področju, prevzeli določene naloge in pripadajoče odgovornosti. Zavedamo se, kako pomembno je ustrezno delovno okolje, in tudi tega, da je njegovo spreminjanje dolgoročen proces. Zato smo začeli opravljati več dejavnosti po načelu distribuiranega vodenja.

Za prvo nalogo načrtnega uvajanja modela distribuiranega vodenja smo si izbrali oblikovanje razvojnega načrta vrtca, oblikovanje oziroma preoblikovanje njegove vizije ter ozaveščanje vseh deležnikov (zaposlenih, staršev, otrok) o »odgovornosti« kot vrednoti oziroma si prizadevamo okrepiti njen pomen, saj se je v vsakdanji praksi pokazala potreba po tem, da bi se vsak posameznik svoje odgovornosti bolj zavedal, in to v življenju in delu vrtca uresničeval.

Člani tima smo pripravili načrt udejanjanja distribuiranega vodenja na omenjenih področjih; v njem so navedene dejavnosti, ki jih bomo izpeljali, načini, kako bomo to naredili (z izobraževanji, na delavnicah, sestankih aktivov in različnih timov, s predavanji, delovnimi akcijami ...), določili smo akterje, vodje posameznih skupin deležnikov in roke, do katerih je treba načrtovano uresničiti.

Vrtec nismo le otroci in zaposleni, vanj namreč vsak dan prihajajo tudi starši, zato smo jih kot pomembne deležnike seznanili s projektom, z njihovimi možnostmi in odgovornostmi, najprej tiste

v svetu staršev, preko predstavnikov pa še vse druge; projekt smo predstavili tudi na spletni strani vrtna in z aplikacijo »web vrtec«.

Prvo delavnico za oblikovanja razvojnega načrta in vizije vrtna ter odgovornosti na delovnem mestu pripravili člani tima, ki smo ga razširili še s predstavnico pomočnic vzgojiteljic. Na delavnici smo ugotavljali, na katerih področjih organizacije in dela smo dobri, kje se čutimo močne in kje so naša šibka področja, na katerih moramo še napredovati, pregledali smo vizijo vrtna in pripravili predloge za njeno redefinicijo in preoblikovanje, ob tem pa smo nanizali vrednote, ki se nam zdijo pomembne. Med njimi smo izpostavili »odgovornost« in ugotavljali, kako lahko vsak zaposleni na svojem delovnem področju odgovorno prispeva k delovanju vrtna.

Če mora vodja (ravnatelj) poznati temeljne veščine vodenja, organizacijska načela, vrednote organizacije, zavoda, ki ga vodi, je še pomembnejše dejstvo, da morajo te vrednote in razvojne cilje poznati tudi zaposleni. In najboljše jih bodo spoznali, če bodo sami dejavno prispevali k njihovem ustvarjanju oziroma prepoznavanju.

Predpostavljali smo, da se bo z delavnico in drugimi dejavnostmi za udejanjanje načrta vodenja, na podlagi katerega člani tima ali razširjenega tima vsakokrat prevzamejo nalogo in s tem odgovornost, krepilo naše zavedanje, da smo soodgovorni za delovanje in uspešnost vrtna, za kakovost medsebojnih odnosov, s tem pa se bo povečalo zadovoljstvo posameznika ter okrepljen občutek smiselnosti dela.

Kako so zaposleni zadovoljni z distribucijo vodenja (uvedba ankete)

Kako distribuirano vodenje občutijo zaposleni in kako to vpliva na njihovo zadovoljstvo na delovnem mestu, kar je osnovna in gonilna sila na poti uresničevanja ciljev vrtna in profesionalnega razvoja, smo poleg sprotnega opazovanja odziva zaposlenih in njihovih mnenj (naključna mnenja, izjave v zbornici, na strokovnih aktivih ...) skušali izvedeti tudi s pomočjo ankete, v kateri so zaposleni na vprašanja odgovarjali s 5-stopenjsko lestvico strinjanja (1 – ne velja; 5 – vedno velja). V nadaljevanju navajamo nekaj bistvenih rezultatov in ugotovitev (v oklepaju je zapisana povprečna ocena).

Izkazalo se je, da zaposlenim delo, ki ga opravljamo, veliko pomeni (4,7), prav tako se počutimo soodgovorne za uspešnost vrtna (4,5) ter se zavedamo, da smo za dobre medsebojne odnose od-

govorni vsi, pa tudi, da je pomembno skrbeti za dobro počutje vseh zaposlenih (4,7). V vrtcu je sodelovanje med zaposlenimi pomembna vrednota (4,4) ter vsakdanja praksa (4,0), zaposleni skupaj določamo vizijo in cilje (4,0). Zaposleni se prav tako zavedamo, da v vodenje vrtca ni vključena le ravnateljica, temveč celoten vodstveni tim (4,1), da pri vodenju sodelujejo formalno določeni strokovni delavci (pomočnica ravnateljice, vodje aktivov ...) (4,0), in verjamemo, da lahko ob močnem sodelovanju vseh postane vodenje učinkovitejše (4,1). Strokovni delavci, ki imajo vodstvene naloge, zanje prevzemajo odgovornost (4,2). Malo slabše, vendar še vedno dovolj dobro smo zaposleni ocenili, da ravnateljica ustvarja vodstvene priložnosti za strokovne delavce (3,8).

Iz dobljenih odgovorov oziroma rezultatov lahko vidimo, da se zaposleni dobro zavedamo distribucije vodenja in to pri svojem delu tudi občutimo. V primerjavi s preteklimi leti je v vrtcu vedno več možnosti za prevzemanje različnih vodstvenih nalog; da se delavci tega zavedajo, kažejo odgovori iz prvega dela ankete.

Odgovori v nadaljevanju imajo nekoliko nižje povprečne vrednosti, vendar se še vedno gibljejo med vrednostma »3 – srednje velja« in »4 – večinoma velja« npr.: delovanje vodstvenega tima pozitivno vpliva na druge strokovne delavce in doseganje ciljev zavoda (3,6); zaradi priložnosti za sodelovanje pri vodenju smo strokovni delavci bolj zavzeti in bolje opravimo svoje naloge (3,6); zadovoljni smo z načinom vodenja v vrtcu (3,5); strokovni delavci imamo možnost sodelovati pri odločanju o skupnih zadevah v zavodu (3,2); v vrtcu lahko dajemo ideje in pobude za izboljšanje dela (3,8).

Rezultati drugega dela ankete potrjujejo, da gre, kljub dokaj dobremu zavedanju zaposlenih o spremenjenem načinu vodenja, predvsem za postopno spreminjanje organizacijske kulture in da bodo realni rezultati vidni šele v nekaj letih. Trenutno sta najpomembnejši pozitivna naravnost zaposlenih (večja udeležba na strokovnih srečanjih, dajanje pobud, pripravljenost prevzemati naloge ...) in zavest o skupni odgovornosti ter medsebojnem sodelovanju, kar je ustrezno izhodišče za uresničevanje poslanstva vrtca, za profesionalni razvoj posameznikov ter ne nazadnje za zadovoljstvo na delovnem mestu.

Zaključek in smernice

V procesu uvajanja distribuiranega vodenja v vrtcu gre ves čas za spreminjanje organizacijske kulture, torej odnosov, našega na-

čina dela, dojemanja novih načinov vodenja, spreminjanje naših prepričanj, vedenja zaposlenih, vrednot in norm, pravil in stališč ipd., zato je spreminjanje dolgotrajno, poteka počasi, vseskozi pa v skladu s poslanstvom in vizijo zavoda; pri tem je treba biti potrpežljiv.

Če je bilo pred nekaj leti v našem vrtnu bolj v ospredju tradicionalno vodenje, pri katerem je ravnatelj večinoma odločal sam, zaradi formalnega položaja vodje je imel poseben status, zaposlene je usmerjal pri učenju in poučevanju ipd., je danes mogoče prepoznati značilnosti distribuiranega vodenja: ravnatelj članom tima dopušča, da sodelujejo pri odločanju na več področjih, spodbuja sodelovanje in timsko delo, komuniciranje med člani tima, razvija večjo soodvisnost, povezanost med člani tima, da bi ti prevzeli še več odgovornosti, z drugimi zaposlenimi deli vpliv na učenje in poučevanje.

Kljub dokaj kratkemu obdobju vključenosti v projekt so v našem vrtnu že opazne spremembe. Za večino področij ugotavljamo, da je na njih vodenje dokaj distribuirano, saj so naloge razdeljene in se hkrati zelo prepletajo. Vodstveni tim je sestavljen tako, da praktično pokriva delovanje celotnega vrtna. To daje občutek, da bomo oziroma smo slišani in da bo oziroma je odgovornost na vseh.

Težko z gotovostjo govorimo o ogromnem napredku, to je šele začetek, že zdaj pa nas razveseljujejo koraki, ki smo jih naredili, in rezultati, ki smo jih tako dosegli, in sicer večja povezanost med zaposlenimi in pripravljenost za prevzemanje vodstvenih nalog in z njimi povezane odgovornosti, večji občutek pripadnosti organizaciji, več izmenjave mnenj in predlogov ter večja motivacija in zaupanje med zaposlenimi.

Delavce smo seznanili z rezultati ankete, jih ozaveščali o pomenu ugotovitev, do katerih so se opredelili, o tem, da imajo možnosti in odgovornosti, da na stopnjo zadovoljstva močno vpliva tudi to, kako razumemo (sprejemamo) način vodenja, kako se odzivamo na spremembe in kako pomembna je pri tem dobra opremljenost z znanjem, ki nas bogati in krepi strokovno moč.

Menimo, da usmerjenost vodstva (tako ravnatelja kot članov tima) k uvedbi drugačnega načina vodenja močno prispeva k večjemu zadovoljstvu zaposlenih in s tem k njihovem zdravju nasploh. Člani vodstvenega tima in priložnostni vodje (za različne naloge, projekte ...) z vodenjem in prevzemanjem odgovornosti, s svojim prispevkom ter s sposobnostmi pomembno prispevajo k delovanju zavoda in uresničevanju njegovega poslanstva.

Ravnatelj kot formalni vodja se mora v tem procesu ves čas urediti, da stvari, kot pravi MacBeath (2004), »spusti iz rok«, da s člani tima in drugimi zaposlenimi nenehoma išče soglasje in se z njimi posvetuje, zato je nujno, da delovanje vodstvenega tima, ki je ravnatelju v veliko oporo, temelji na zaupanju, odprti, spoštljivi in iskreni komunikaciji.

Kot so pokazale raziskave, distribuirano vodenje prav tako pozitivno vpliva na sodelovanje in predanost strokovnih delavcev, na njihovo etično držo in učinkovitost, razvoj šole, vrtca, na trajnost izboljšav, dosežke šole, vrtca kot organizacije ter dosežke učencev (Harris 2008), zato pričakujemo, da bo pozitivno vplivalo tudi na delo v našem vrtcu, saj si prizadevamo za enake cilje.

Med izzivi, ki nas še čakajo, je vprašanje, ali bi lahko kdo distribuirano vodenje razumel kot priložnost za to, da bi vodstveni »prostor« prevzemali le nekateri, morda vedno isti ljudje, odgovornost pa bi bila »naložena vsem«. Ali se lahko kdo skrije za drugimi in odigra pasivno vlogo? Ali se ob tem res vsi počutijo dobro? Menimo, da ključno vlogo pri tem odigramo z ozaveščanjem zaposlenih.

Postavljamo si tudi vprašanje, ali v našem vrtcu distribuirano vodenje postaja nekakšna organizacijska kultura. V ta namen nameravamo pripraviti obsežnejši vprašalnik za zaposlene, s katerim bomo ugotavljali, kako je s tem. Zanima nas, kaj so še drugi »tihi učinki« distribuiranega vodenja in njegovega vpliva na povečevanje zadovoljstva med zaposlenimi.

Ker razmišljamo o načinu vodenja in se zavedamo, da stil vodenja vpliva na (duševno) zdravje zaposlenih, menimo, da je naša odločitev, da s povezovalnim, sodelovalnim, razpršenim – distribuiranim načinom vodenje našega vrtca vključujemo vedno več sodelavcev, pravilna in da smo na pravi poti.

Naj končamo z enim od učinkov uvedbe modela distribuiranega vodenja, to je z nastankom nove vizije vrtca:

V Vrtcu Bled iz korenin raste nov rod,
saj z nasmehom in igrivostjo
odgovorno stopamo na pot.

Literatura

- Bajt, M., H. Jeriček Klanšček in K. Britovšek 2015. *Duševno zdravje na delovnem mestu*. Ljubljana: Nacionalni inštitut za javno zdravje. https://www.nijz.si/files/publikacije-datoteke/dz_na_delovnem_mestu.pdf

- Harris, A. 2008. *Distributed Leadership in Schools*. London: Routledge.
- Harris, A. 2011. Razporejeno vodenje: glede na dokaze. *Vzgoja in izobraževanje* 42 (5): 10–20.
- Jakopec, F. 2007. *Vplivi na vodenje in delovno zadovoljstvo zaposlenih v šoli*. Radovljica: Didakta.
- Klopčič, S. 2015. *Voditeljstvo: vodenje in sodelovanje, moč in odgovornost*. Zagoje ob Savi: Samozaložba.
- Koren, A. 2007. *Ravnateljstvo: vprašanja o vodenju šol brez enostavnih odgovorov*. Koper: Fakulteta za management; Kranj: Šola za ravnatelje.
- MacBeath, J., ur. 2003. *Democratic Learning: The Challenge to School Effectiveness*. London: RoutledgeFalmer.
- Maylett, T., in P. Warner. 2014. *Magic: Five Keys to Unlock the Power of Employee Engagement*. Austin, TX: Greenleaf.
- Ministrstvo za zdravje. 2015. »Smernice za promocijo zdravja na delovnem mestu.« Ljubljana, Ministrstvo za zdravje. http://www.mz.gov.si/fileadmin/mz.gov.si/pageuploads/javno_zdravje_2015/zdr_na_del_mestu/Smernice_promocija_zdravja_na_delovnem_mestu-marec_2015_-vsebinski_del.pdf
- Tement, S. 2017. Izgorelost učiteljev in drugih strokovnih delavcev v šoli in vrtcu. V *Kako se avtonomno odzivati na socialno in čustveno neprilagojenost učencev in ohraniti notranje ravnovesje*, ur. T. Bušinoski. CD-ROM. Črenšovci: oš Franceta Prešerna.
- Zorjan, S., in L. Šprah. 2015. »Skrb za zdravje zaposlenih skozi usmerjeno obvladovanje psihosocialnih obremenitev.« https://dmi.zrc-sazu.si/sites/default/files/zorjan_promocija_zdravja_zzzsposvet_27.11.2015_predavanje_o.pdf
- **Barbara Falle** je svetovalna delavka v Vrtcu Bled.
svetovalna.delavka@vrtec-bled.si
- Helena Ule** je ravnateljica Vrtca Bled.
ravnateljica@vrtec-bled.si