

Utrujenost – velika napaka

✍️ Jože Mlakar



Med vodstvenimi delavci pogosto opazimo utrujenost. V prispevku bomo obravnavali ta pojav pri šolskih ravnateljih. Noben obseg dela ali kakšna druga okoliščina ne more opravičiti stanja dalj trajajoče utrujenosti.

Utrujen vodja prične delati napake; ne vidi in ne sliši stvari, kar bi jih moral, ali pa daje preveliko težo nepomembnim stvarim. Hitreje se razburi in popušča mu živci. Odklanja pobude in predloge sodelavcev, ker se boji novih obremenitev. Pozablja in izgublja stvari. Sodelavci imajo občutek, da jih vodja ne poslušata ali poslušata le na pol. Pojavi se prepričanje, da je za vse sam in strah, da nalog in bremen ne bo zmogel. Pri-

krade se občutek krivde, ker ve ali se mu zdi, da mu zadeve uhajajo iz rok. Najhujša posledica je izguba navdušenja in optimizma. Pojavi se želja po menjavi službe ali po upokojitvi. In še to: za utrujenost vodje nima nihče razumevanja in nihče tega ne nagradi.

Sproščanje

Vodenje ustanove ali katerekoli skupine ljudi ne sme biti utrujajoče garanje. Med delovnim časom si moramo vzeti tudi trenutke miru in navidezne nedejavnosti. Naj misli in ideje prosto plavajo po naši glavi, se spreminjajo in soočajo med seboj. Zleknimo se na mehko trato in pustimo mislim, naj plavajo nad nami kot beli oblaki na nebu. Vse težave in vsi problemi se bodo umaknili; namesto njih se pojavijo sveže misli in ideje. V službi se

ne smemo podrediti preobloženosti z delom. Preden se nečesa lotimo, premislimo dvoje:

Ali je to opravilo sploh potrebno? Ali komu koristi? Ga lahko mirne duše opustim, ker ne bo nobene škode, ali bo ta zanemarljiva?

Kdo lahko (oziroma mora) to delo opraviti namesto mene¹?

Ko obvladamo to metodo, bomo presenečeni, koliko opravil je povsem nepotrebnih in kako veliko lahko naredijo drugi. Vodja ne sme biti zasvojen z lastnim ritmom in tempom dela. Nobene škode ne bo, če bo kdaj odpovedal napovedani sestanek in se raje odzval prijaznemu povabilu na kavo v kakšnem prijetnem kotičku. Nikoli se ne ve, od kod pride koristen preblisk ali napotek. Če se po dolgih dnevih slabega vremena in obilice dela nenadoma prikaže sonce, naj si rav-



Foto: Peter Prebil

natelj vzame pravico, da že ob devetih zapusti službo in gre na sprehod skozi gozd. Naj se prepusti poigravanju misli in idej, ki imajo po dolgem času spet priložnost, da malo zaplešejo. Nič službenega časa ne bo izgubljenega, ogromno pa pridobljenega.

Delegiranje

Sedaj pa k bistvenemu. Delegiranje nalog sodelavcem je osnovna naloga vodje. Na formalni ravni je izpeljana v letnem načrtu šole, dokončno pa v pogovorih s sodelavci. Predaja del in nalog drugim mora biti popolna z vsemi pooblastili in zaupanjem.

čemu rečemo nadgradnja, dodana vrednost ipd. Šola ni samo stavba z nekaj parkirnimi mesti, temveč središče, iz katerega se širi posebno žarčenje. Okoli šole nastaja *halo*, območje kulturnega, vzgojnega in izobraževalnega vpliva, ki lahko zajema samo lokalno skupnost neke vasi ali mestne četrti ali pa se razširi daleč čez in zajema vso državo in širšo mednarodno skupnost.

Šolsko okolje

Prav na tem področju je *vse* odvisno od ravnatelja. Če sam nima idej, so vsa prizadevanja sodelavcev v tem smislu neuspešna in zaman. Šola z

je, da prisluhne pripombam, nasvetom in namigom svojih sodelavcev. Tedaj je rezultat še boljši in končni učinek večji.

Utrujen ali preutrujen vodja vsega tega ne zmore. Najprej mu zmanjka energije, da bi sodelavcem podelil ustrezne naloge, zato vedno več dela ostaja njemu, učitelji se polenijo in s tem na ramena ravnatelja pade še več bremen. Znajde se v začaranem krogu. Vsa svoja prizadevanja in vso energijo usmeri v premagovanje vsakodnevnih, sicer rutinskih opravil. Pri tem mu zmanjkuje časa za nujne pogovore z učitelji, učenci in s starši. Ne vključuje se v projekte ter v mednarodne in druge povezave. Zaradi utrujenosti ne sledi in ne bere strokovne literature itd. Še slabše je, če vodja tudi navzven kaže in poudarja svojo utrujenost. To nikogar ne gane in navadno ne vzbuja sočutja ali pomoči.

Za zaključek

Utrujenost, ki jo včasih zaznamo pri ravnateljih in drugih vodjih, ni znamenje velike prizadevnosti, temveč je napaka v konceptu vodenja. Utrujenost je stanje zmanjšane učinkovitosti in pri daljšem trajanju se pojavijo nekateri bolezenski znaki. Utrujenost pri samem sebi lahko vsak ugotovi, pomembna pa je tista faza, ko pride do pomanjkanja volje, do naveličanosti in nekaterih drugih znakov, ki so zgoraj že opisani. To je znak, da mora prizadeti premisliti o svojem slogu vodenja in poiskati načine, kako priti do nujne razbremenitve pri vsakdanjem delu. V pomoč mu je lahko zgled kakega kolega, ki teh težav nima. Žal so medsebojne hospitacije in analize vodenja redke in škoda, da ni večjih strokovnih spodbud za takšno prakso. Vsak pa lahko pri sebi izpelje (samo)evalvacijo o osebnem slogu vodenja. Tudi pri tej metodi bi bila strokovna pomoč zelo dobrodošla. ■

Opomba

1. Devetdeset odstotkov učiteljev lahko opravlja devetdeset odstotkov dnevnih ravnateljskih opravil; ves preostali čas lahko ravnatelj posveti strateškim in dolgoročnim ciljem šole.



Foto: Nataša Pezdir

Sodelujoči ima ob zadolžitvi pravico ne samo delati naročeno, temveč tudi predlagati in odločati. Če mu slednje ni zaupano, je sodelovanje vsaj pol manj vredno. Tudi si nihče ne želi, da ga predstojnik pri opravljanju nalog nadzira in popravlja. Želi pa si, da je njegovo delo opaženo in pohvaljeno. Ko tako porazdeljeno delo steče, lahko vodja sproščeno zaduha, saj so se bremena, skrbi in odgovornosti enakomerno porazdelile med sodelavce. Vodja, v našem primeru ravnatelj ali ravnateljica, se lahko posveti tistemu,

obsežnim *halojem* ima ravnatelja, ki ga enako obdaja nekakšen žar, žar karizmatičnosti in nesporne avtoritete. Čeprav je pogosto 'zdoma', ker neprestano pleče mrežo sodelovanja in prijateljstva in s tem širi območje *haloja*, ni v resnici nikoli povsem odsoten. Tudi če ga ni, se čuti njegova prisotnost; zbornica deluje kot uigran orkester, kjer si dirigent lahko dovoli, da stopi med občinstvo. Kako malo je potrebno, da vodja v takem vzdušju z nekaj pripombami, nasveti ali namigi veliko doseže. Še važnejše