

# Če imaš pri vodenju stvari urejene, potem nimaš posebnih težav pri motivaciji

"Motivacija je ključni del vodenja, njegov sestavni del. Po navadi je tako, da če imaš pri vodenju stvari urejene, potem nimaš večjih težav pri motivaciji," nam je med drugim povedala DR. SARA BREZIGAR, soustanoviteljica Akademije Panta Rei, zaradi česar se na akademiji znotraj programa o vodenju tudi ukvarjajo z motivacijo pri delu. Sicer pa je dr. Sara Brezigar še predavateljica na Univerzi na Primorskem, na Pedagoški fakulteti in raziskovalka na Inštitutu za narodnostna vprašanja.

Tekst Suzana Golubov Foto Goran Antley

Se vam zdi, da ljudje vedo, kaj je motivacija?

**Dr. Sara Brezigar:** Ljudje motivacijo večkrat enačijo s trudom. Tudi ko se pogovarjam z vodji in direktorji in mi razlagajo o svojih kadrih, rečejo: "Ja, je zelo motiviran, zelo se trudi." V naslednjem stavku pa tarnajo, da ni pravih rezultatov. Zato se mi včasih zdi, da se to dvoje enači. Nisem prepričana, da je to prava smer razmišljanja, saj motivacija vsebuje še nekaj drugih komponent: ena je na primer, da delaš nekako v smeri s cilji, ki jih ima neka organizacija. Druga zelo pomembna komponenta pa je vztrajnost. Ne vem, ali temu lahko rečemo motivacija, ko se nekdo trudi in hitro obupa.

Se različne motivacije med sabo razlikujejo?

**Dr. Sara Brezigar:** Mislim, da so principi, na osnovi katerih deluje motivacija,



"Pri vsaki stvari moraš začeti pri temeljih, če želiš stvari postaviti na svoje mesto, da greš od temeljev navzgor."

v vseh kontekstih zelo podobni, le da smo v nekaterih situacijah prisiljeni, da se s tem več ukvarjamo kot npr. doma z otroki, kjer so nam rezultati zelo pomembni. V kakšnih drugih situacijah so nam rezultati morda malo manj pomembni in nam je kakšna druga pot malo lažja.

Obstaja kakšna čarobna formula za motivacijo pri delu?

**Dr. Sara Brezigar:** Pri motivaciji je zelo popularna naslednja predstava: če imaš težave pri vodenju, potem greš na predavanje ali delavnico, kjer imajo deset tehnik za motiviranje sodelavcev in s tem boš rešil vse svoje težave. Vendar ni ravno tako. Motivacija je ključni del vodenja, njen sestavni del. Po navadi je tako, da če imaš pri vodenju stvari urejene, potem nimaš večjih težav pri motivaciji. Strokovnjaki pravijo, da je 10 odstotkov takšnih ljudi, ki jih je res težko motivirati, kar ni veliko.

Katere pogoje je treba izpolniti, da motivacija steče v pravo smer?

**Dr. Sara Brezigar:** Prva stvar, ki jo moraš imeti urejeno, je vodenje. To pomeni, da moraš imeti vizijo, poslanstvo in cilje, da ljudje lahko delajo v pravo smer. Moraš imeti tudi urejeno delovno okolje – da se ve, kdo kaj počne, kdo je za kaj pristojen in da ne prihaja do hude krvi, slabe volje. Da so pravila igre jasna. Zelo pomembno je, da znaš delegirati: da znaš ljudem dajati navodila, da ljudje vedo, kaj je treba storiti, in da potem dobijo povratno informacijo, s pomočjo katere vedo, kaj počnejo dobro in kaj je treba spremeniti. Potem je tudi dobro, da ima vodja pri motivaciji še pomoč v obliki nagrajevanja, ki deluje v skladu z motivacijo. Ni nujno, da so to materialne nagrade. Zaposleni lahko imajo tudi fiksne plače. Pomembno pa je, da se nagrajevanje ravno ne tepe s sistemom motiviranja.

Govorite o vzpostavitvi sistema vrednot?

**Dr. Sara Brezigar:** Ja, vodja mora vrednote organizacije pri vodenju dejansko živeti. Mora biti vzgled, mora jih promovirati

v delovni organizaciji in na koncu ne sme nagrajevati proti tem vrednotam.

Sistem gradnje motivacije pri delu vzporejate z gradnjo hiše?

**Dr. Sara Brezigar:** Tako je. Pri vsaki stvari moraš začeti pri temeljih, če želiš stvari postaviti na svoje mesto, in od tam potem gradiš navzgor. Prva stvar, ki jo moraš pri motivaciji razumeti, je teorija Fredericka Herzberga – teorija o motivatorjih in higienikih. Poenostavljeno to pomeni, da moraš v organizaciji imeti okolje, ki je čisto ali ga moraš počistiti, da lahko začneš motivirati ljudi. Herzberg govori o higienikih, s katerimi počistiš delovno okolje, da so stvari urejene. Tudi denar sodi med higienike. Če ne zaslužiš dovolj niti za preživetje in te skrbi, kako boš plačal položnice, potem je težko biti motiviran za delo. Higieniki so tisti, ki odpravljajo nezadovoljstvo in s tem nekako vodja pride do ničle nekega namišljenega koordinatnega sistema. To je točka, kjer se lahko začne ukvarjati z motivacijo, ki je po Herzbergu povezana z zadovoljstvom in zajema med drugim osebni razvoj in izobraževanje.

Mar ni precej delovnih sredin, kjer ta del ni ravno urejen?

**Dr. Sara Brezigar:** Velikokrat se zgodi, da se organizacije zelo trudijo in veliko vlagajo v to, da bi povečale motivacijo

delavcev, ampak ker nimajo urejenih vzrokov nezadovoljstva, nima tudi nič, kar delajo glede motivacije, takšnega učinka, kot bi si želeli.

Smo temelje počistili?

**Dr. Sara Brezigar:** Smo, ja, zdaj lahko gremo v pritličje. Vprašati se moramo, kako vodilni dojema svoje sodelavce pri vodenju: ima do njih pozitivna ali negativna pričakovanja. Tu je govora o teorijah X in Y. Teorija X predpostavlja, da so ljudje v osnovi leni, delajo po liniji najmanjšega odpora, pridejo v službo, ker morajo. Teorija Y pa zagovarja ravno obratno stališče, da imajo ljudje v osnovi neko voljo, da bi nekaj naredili, nekaj dosegli, da imajo željo po samouresničevanju. Psiholog Ian Robertson, ki je tudi predavatelj na univerzi, je nekoč povedal, da ne glede na to, ali nam je bližje teorija X ali Y, velik del ljudi (tudi študentov) ne pride že z nekim dodelanim stališčem – pozitivnim ali negativnim – na delo ali predavanje. Ne pridejo že prvi dan skozi vrata s prepričanjem, da jih predmet zelo zanima in bodo sodelovali. Ali pa s prepričanjem, da je povsem brez veze in pridejo na predavanje, ker morajo. Robertson meni, da jih približno 50 odstotkov pride pogledat, kaj bo, in potem je od tistega, ki predava ali vodi podjetje, odvisno, kaj bo iz njih potegnil. Kateri teoriji se bodo pridružili, X ali Y. Če povzamem:

"Na fakulteti, kjer predavam, je veliko ljudi, ki so že nekje zaposleni in so se potem vpisali na magistrski študij. Vidim, da jim je vodenje velik izziv. Tu so npr. ravnatelji šol, ki imajo znanja na področju pedagogike, vzgoje, didaktike. Zmanjka pa jim znanja na področju vodenja. V javnem sektorju je to velik problem, ker ljudje, ki vodijo, imajo po navadi dobra 'tehnična' znanja – dobro poznajo svoje delo, ampak se znajdejo v težavah, ko morajo voditi 10 kolegov. Ne zavedajo se, da je to isto, kot da bi se morali še enkrat naučiti hoditi. Prej so hodili z baletnimi copatami, zdaj pa imajo čevlje s 15-centimetrsko peto."