

Medosebna vloga ravnatelja - managerja v procesu dela in funkciji humanistično-antropocentričnega managementa človeških virov

Bojan Burgar¹, Jože Florjančič², Mojca Bernik²

¹Osnovna šola Ormož, Slovenija, os.ormoz@guest.arnes.si

²Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Slovenija, joze.florjancic@fov.uni-mb.si, mojca.bernik@fov.uni-mb.si

Prispevek se osredotoča na medosebno vlogo ravnatelja in definiranje ključnih dejavnikov v procesu dela in funkciji humanistično – antropocentričnega managementa. Pri tem je ključnega pomena humanizacija managementa, kjer ravnatelj – manager prevzema več vlog: sodelovalna, razvojno – raziskovalna, koordinacijska – povezovalna, svetovalna, organizacijska ter vloga aktivnega stratega. Predstavljen je model medsebojne vloge ravnatelja v funkciji humanistično-antropocentričnega managementa človeških virov na področju vzgoje in izobraževanja.

Ključne besede: človeški viri, medsebojni odnosi, medosebna vloga, kompetenca, humanistično-antropocentrični management, kreativna obzirnost, vodenje

1 Uvod

Spremembe, ki smo jim danes priča na vseh področjih življenja in dela, se kažejo ne samo v drugačnem stilu življenja in novih vrednotah, temveč tudi v spremenjenem odnosu do dela, zlasti pa v medsebojnih odnosih in vlogah na delovnem mestu.

Na osnovi spoznanj raziskav vezanih na medosebno vlogo ravnatelja – managerja v funkciji humanističnega managementa dela s človeškimi viri na področju vzgoje in izobraževanja in proučevanja teoretičnih izkustev na področju mehkega antropocentričnega managementa je temeljni cilj le – tega sprememba, vzdrževanje ali izboljšanje kakovosti medsebojnih odnosov in vlog za učinkovito in uspešno delovanje posameznika in skupine. Je proces, v katerem ustvarjamo pogoje za uresničitev zelenih ciljev, vlog in odnosov z vlogo, s poslanstvom, soglasjem o prioritetah, z delom s sodelavci in s pravilno izbiro vsebin in sredstev skozi proces ugotavljanja stanja.

2 Medsebojne vloge ravnatelja v procesu dela in funkcijah humanistično antropocentričnega

managementa človeških virov na področju vzgoje in izobraževanja

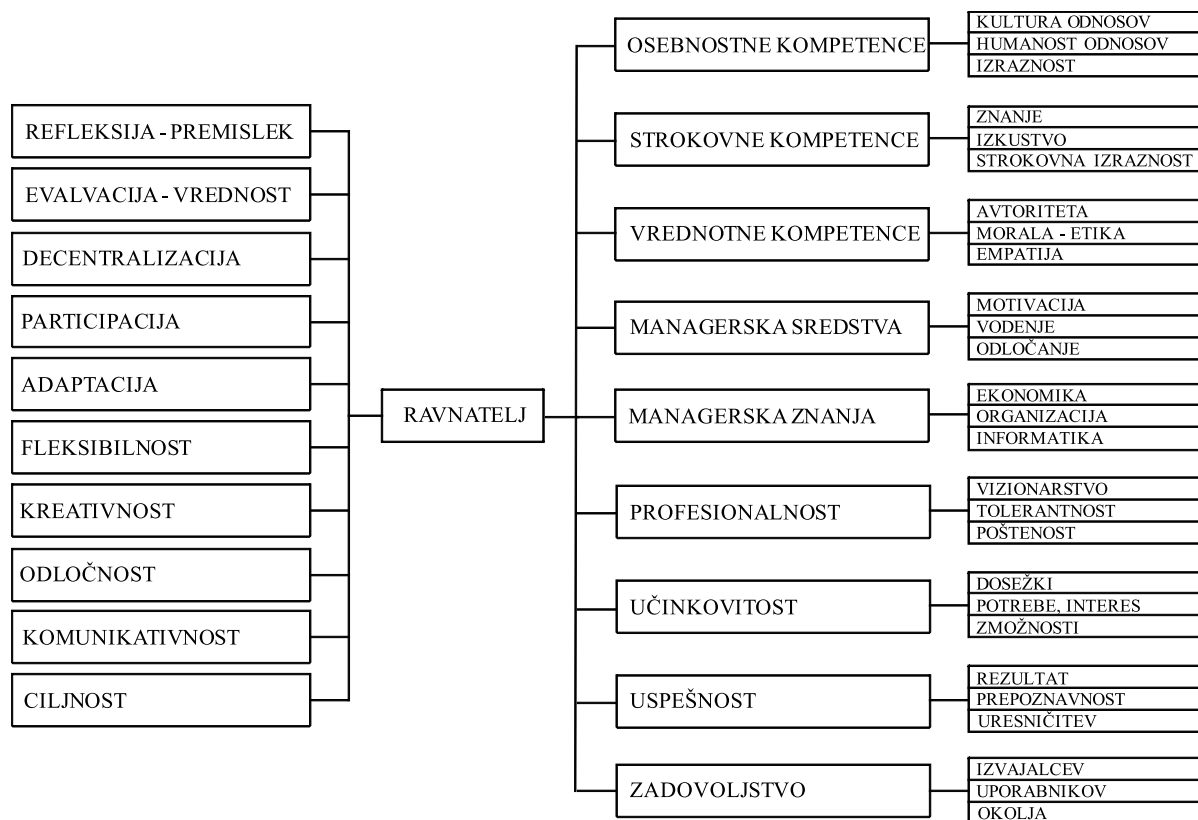
Iz raziskave (Burgar, 2006) izhaja, da humanizacija odnosov, ki jo vzpostavlja ravnatelj preko različnih vlog v medsebojnih odnosih z zaposlenimi, pozitivno vpliva na posodabljanje dela. Zaposleni vidijo humani odnos in posodabljanje dela z jasno odprtostjo dela, izbirnostjo dela, individualnostjo dela, fleksibilnostjo dela, s poudarjanjem osebnostnih in strokovnih kompetenc, z avtonomnostjo kot preneseno odgovornostjo, s participacijo pri odločanju, s prenosom pooblastil, s profesionalizacijo kot izkušnjskim delom in z vseživljenjskim učenjem z integriranim pristopom k odnosom in delu kot s poudarjeno vlogo samousmerjanja in samopotrjevanja s tehniko samoevalvacije z merili uspešnosti in učinkovitosti. Zaposleni so skozi raziskavo jasno podčrtali potrebno izvirno avtoriteto ravnatelja, kajti le ravnatelj s priznano izvirno avtoriteto bo uspel vzpostaviti posodobljene načine izvajanja dela po predhodni vzpostavitvi organizacijske kulture kot ključnega dejavnika fleksibilne, ohlapne in situacijsko naravnane strukture, s prilagojenimi in osmišljenimi izvajanjem funkcij managementa kot interdisciplinarni pristop strokovnih in osebnostno-izraznih kompetenc. Jasno se je izkristaliziralo spoznanje, da lahko ravnatelj svoje vloge in notranjo izvirno avtoriteto ohrani le s svojo osebnostjo, ki sprošča ustvarjalnost in spodbuja radovednost skozi medosebni odnos topline, odprtosti, doslednosti,

razumnosti, splošne širine, skratka skozi human odnos osebnih in družbenih spretnosti emocionalne in socialne inteligentnosti popolnega melanholika in s pozitivnimi lastnostmi ostalih treh tipov osebnosti, ki jih je raziskava jasno izpostavila.

Navedeno zahteva, da spodbujamo vpogled v lasten miselni proces vseh udeležencev in posameznika, s čimer podžigamo intuitivni svet posameznika in vseh oz. sposobnost nadgrajevati ustvarjalno notranjo in zunanjo podobo skozi proces potrebnih sprememb in njihovo zavestno poustvarjanje preko empatičnega vstopa v notranje in zunanje okolje. Skozi pokazan proces lahko vnašamo v uporabni svet posameznika ali tima tudi druge možne osebnostne vrednote, kot so prilagodljivost, vztrajnost, priljudnost, uvidevnost, iznajdljivost, duhovitost, doslednost, samozavestnost, odločnost, odličnost, strpnost, premišljenost, perfekcionizem, odprtost, komunikativnost, kulturnost, etičnost in urejenost, ki lahko pozitivno vplivajo na celostno delovanje posameznika ali tima preko vlog, v katere vstopajo kot sodelavci v ustvarjalnem procesu uresničevanja zastavljenih ciljev (Podjed, 2006). Enostavno lahko rečemo, da je izrednega pomena za oblikovanje osebnosti na delovnem mestu pridobitev potenciala posameznikov skozi posebljanje vrednot v procesu medsebojnih odnosov, v katere vstopamo kot partnerji v isti organizacijski ravni zastavljenih ciljev, z močjo volje in z različnimi stopnjami odgovornosti do rezultatov skozi proces uresničevanja in evalvacije. S tem podčrtujemo nujnost videnja vodenja skozi vloge medsebojnih odnosov posebljanja ciljev z voljo, motivacijo in znanjem. Tako bomo videli v stvaritvi vrednost, ki ji bomo dodelili ceno v osebnem in skupnem vrednostnem

prispevku osebnosti in organizacije. Spoznanje, ki ga podčrtujejo zaposleni in priznavajo oz. nakazujejo potrebo številne organizacijske teorije in management skozi razvojni čas (Drucker, 2004, Florjančič et al., 2004; Elmore, 2006). Tako ravnatelj – manager kot ključni dejavnik enakih med enakimi vstopa v razvojno-raziskovalno vlogo z spodbujanjem ustvarjalnosti s predhodno oblikovanostjo etičnosti zaposlenih, da bodo videli pomembnost skupnih ciljev in povezovanje materialnih in nematerialnih potencialov, uspešnost sodelovanja in konstruktivnega reševanja konfliktov, ki pomenijo spremembo in razvoj. S tem razvija etiko dolžnosti, ki vodi k zavestnemu delovanju posameznika in vseh proti cilju. Doseči to, pomeni graditi skupino – kolektiv s strokovno in osebnostno potrjenostjo, ki jo odlikujejo strokovnost, sposobnost organizatorja, načrtovalca, usmerjevalca in ocenjevalca – evalvatorja ter strpnost, doslednost, empatičnost, socialnost, emocionalnost do skupnih in individualnih potreb, saj razvoj lahko gradimo le na zadovoljnem, identificiranem, integriranem zaposlenem z znanjem, izkustvi in avtonomno odgovornostjo, adaptacijo in participacijo do nalog in odločitev. Brez priznavanja prispevkov in rasti osebne kariere pa tudi ne gre.

Ciljnost je eno izmed vodil ravnateljstva s spoštovanjem analize stanja, definiranja problemov, predvidevanja alternativnih rešitev, določanja verjetnosti njihove rešitve in rešitve problemov, ki dajejo zelene rezultate (Florjančič et al., 2002). To zahteva integrativni pristop pri vodenju, strokovnost in izrazno osebnost z emocionalno, socialno in organizacijsko inteligenco, ki mu omogoča preudarno presojanje, razmišljanje, usmerjanje in zaključevanje z uvidom v zadovoljstvo kot



Slika 1: Kakovostni dejavniki medsebojne vloge ravnatelja v procesu dela in funkcij humanistično-antropocentričnega managementa človeških virov

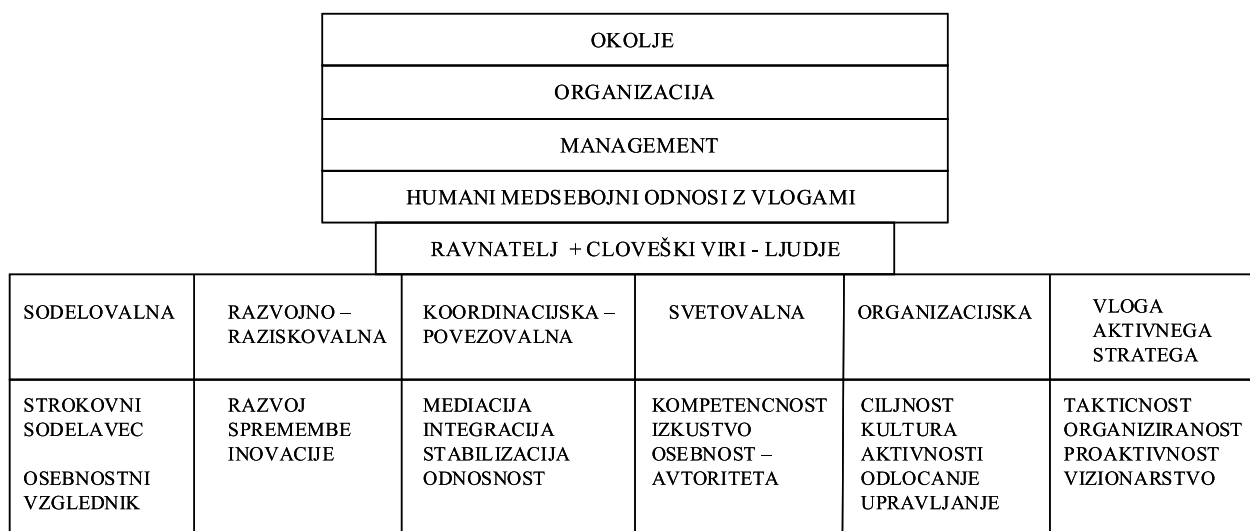
interes, potrebo in zmožnost za učinkovito delovanje. Le-to ravnatelj, na osnovi spoznanj raziskave, garantira možnost uvajanja organizacijskih in strokovnih sprememb, in s tem izvajanje nalog s strokovnostjo in osebnostjo, kar omogoča tudi kvaliteto storitve in kakovostno osebno rast zaposlenega in organizacije. To zahteva od ravnatelja vodenje z enakim videnjem dela kot odnosov na eni strani in drugi strani avtonomno odgovornost s pooblastili, participacijo zaposlenega pri odločanju o načrtih, programih, projektih na osnovi profesionalizacije in prilagojenosti le-teh zmožnostim, interesu in potrebam organizacije in zaposlenega še posebno tistega, ki nalogo in odgovornost s pooblastilom prevzema. Ob humanizaciji odnosov vstopa integracija odnosov in dela, participacija in adaptacija s profesionalizacijo kot izkušenskim delom, ki prinašajo dodano vrednost intelektualnega kapitala posameznika in organizacije k novi vrednosti, to je rezultat kot učinkovitost z močjo volje.

Ob tem je ključnega pomena pri načinu izvajanja funkcij managementa integrativno sprejemanje zaposlenih in preko povezovalne vloge dosegati stabilnost medsebojnih in drugih delovnih odnosov med zaposlenimi (Mulej et al., 2004). To je vstop v zaposlenega s humanimi neodvisnimi spremenljivkami okolja, odnosa in organizacije, preko katerih vzpostavljamo ustrezno organizacijsko kulturo in klimo, ki posebej poudarja pomembnost, koristnost in potrebnost vsakega in vseh zaposlenih. Za to je potrebno biti tudi posebno pozoren pri oblikovanju skupin za določeno nalogo in pri dodeljevanju nalog glede na potrebna znanja, da resnično zadostimo zahtevi tudi na osnovi priznavanja kompetenc vseh zaposlenih. S tem se izognemo slepi pegi organizacije, ki lahko negativno vpliva na želeno organizacijsko in vsebinsko kakovost realizacije naloge. Znotraj povezovalne vloge ravnatelja skozi procese vodenja ne smemo pozabiti pomembnosti povezave med strokovnimi organi in podporno službo znotraj vzgojno-izobraževalne organizacije za zagotavljanje integritete in s tem kakovosti institucije kot celote ter pomembnosti sodelovalnega dela kot sodelavcev (Cimerman, 2004). Kajti dober sodelavec pomeni biti vztrajen ter ohranjati voljo in moč do realizacije

skupno določenega cilja. Z realizacijo pa dokazovati opravičenost vztrajnosti vsem nasprotnikom brez očitkov ampak samo z dokazi uspešnosti in učinkovitosti. Tako bomo pridobili sodelavce tudi s strani nasprotnikov. To zmore le ravnatelj – manager s strokovno in osebnostno izraznostjo, prepleteno z izkustvi dobre prakse. Skratka s kompetencami vzglednika in sodelavca, ki zna združevati svoje vloge v medsebojnih odnosih glede na situacijo. Tako ga mora voditi prepričanje, da si vsi želimo gotovosti na poti do zelenega cilja, z zadostnimi strokovnimi informacijami, alternativnimi rešitvami kot tudi s predvidenimi možnimi posledicami. To nam daje ob strokovni še moralno podporo kot voljo, da dobro opravimo zastavljeno nalogo. Svetovanje ravnatelja mora biti vedno naravnano motivacijsko s spoštovanjem interesa in pričakovanj izvajalcev ob ustreznih kulturi in etiki. Omogočati mora nevsiljeno, vzajemno osebno in strokovno rast, ki kaže karierno pot posameznika na priznani kakovosti s strani ravnatelja. Priznavanje uspešnosti s karierno začrtano potjo je ključ za vzpostavljanje ustvarjalnega in humanega vzdušja v odnosih in s tem se odpirajo vrata spremembam in razvoju organizacije (Mayer, 2004). Ravnatelj v svoji svetovalni vlogi mora biti strokovno potrjen, tako na teoretičnem kot izkustvenem področju in seveda osebno izrazen ter sprejet kot strpen igralec vlog in kompetenc.

To usmerja vloge medosebnih odnosov ravnatelja v pomembnost participacije zaposlenih pri odločanju o viziji, poslanstvu, programih, projektih, nalogah in z aktivnim sodelovanjem pri izvajanju funkcij procesa managementa s potrebnimi znanji. V fazi odločanja je nujno potrebno spoštovati stališča in mnenja ter pričakovanja sodelujočih, saj je to ključno izhodišče za motivacijsko dejavnost vodje. V strateški vlogi mora priti pri ravnatelju do izraza moralna moč, moč prepričevalne komunikacije in jasnost posredovanja glavne ciljnosti. To mora biti izvorna moč, ki temelji na strokovnosti sprememb in razvoju organizacije ter osmišljeni taktiki sodelovalnega dela, s spoštovanjem interesov, potreb in zmožnosti zaposlenih za neučinkovito realizacijo dogovorjenega.

Za uspešno vzpostavljanje vlog medsebojnih odnosov ravnatelj kot upravljalec in pedagoški vodja ne sme spregle-



Slika 2: Ključne neodvisne spremenljivke medosebnih vlog ravnatelja za humanizacijo managementa

dati organiziranja kot skupno aktivnost vlog, nalog, pooblastil, razvojnega načrtovanja kot organizacijsko kulturo interesov, potreb in zmožnosti; vodenja kot adaptivno, implicitno-participativno ter profesionalno izvajanje nalog skozi voden proces z delom in odnosom ter nazadnje nadzorovanja kot evalvacijo z usmerjanjem za spremembe in razvoj. To pomeni, da ne sme spregledati humanistično-antropocentrične funkcije managementa z neformalno, ohlapno in fleksibilno strukturo skozi proces aktivnosti z živeto ciljnostjo in voljo. Skratka ne more in ne sme prezreti kreativnosti posameznika kot strokovnjaka in osebnosti. Za to potrebuje kreativno obzirnost in odprt stil vodenja tako pri izvajanju poslovodne vloge, kot vloge pedagoškega vodje skozi ravnateljstvo, vzgojno-svetovalne-usmerjevalne vloge do animacijsko opazovalne vloge, ki vstopa v medsebojni odnos ravnatelja skozi hodniško načelo sprehajalnega vodenja ravnatelja.

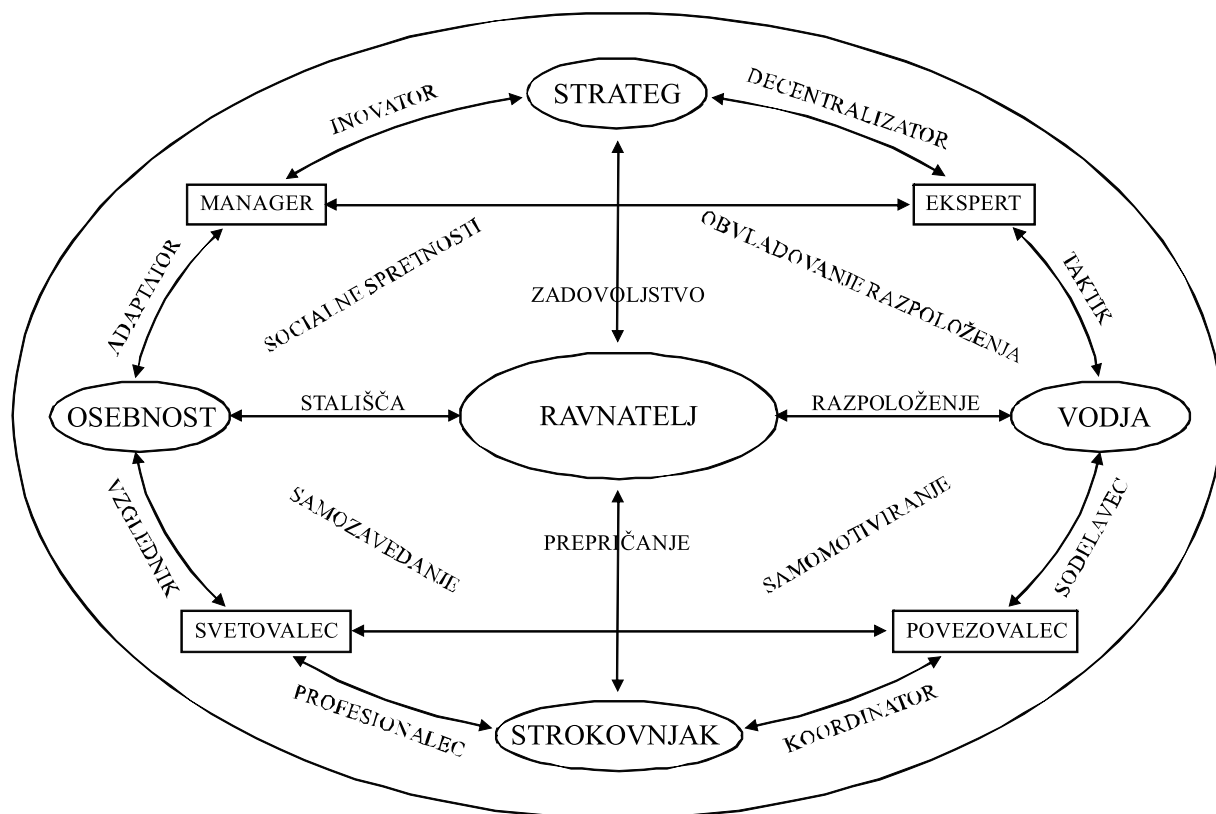
3 Zaključek

Tisti, ki se ukvarjamo s človeškimi viri in potenciali, bi morali razvijati in vzgajati najprej človeške vrednote in zmožnosti glede na organizacijo, saj bomo tako sprostili poti po potrjevanju in dokazovanju v sproščeno a hkrati ustvarjalno delovno organizacijsko ozračje za vzpostavitev kakovostnih medsebojnih odnosov in vlog v procesu dela in funkcijah managementa. Tako vstopa v ospredje čutenje strokovne in osebnostne vrednosti zaposlenega kot razpoložljivega človeškega vira –

potenciala s potrebo po samouresničitvi in samopotrditvi skozi proces del, odnosov in vlog s katerimi preko poudarjenega partnerskega odnosa na višji stopnji samozavesti in samospoštovanja uresničuje pričakovane cilje v funkcijah humanistično antropocentričnega managementa. Za to pa so ključnega pomena osebnostne in strokovne medosebne vloge s katerimi vstopa v proces dela in funkcijah managementa ravnatelj kot poslovodni in pedagoški vodja - ravnateljstvo.

Literatura

- Burgar, B. (2006). Osebnostna izraznost ravnatelja v funkciji managementa človeških virov na področju vzgoje in izobraževanja, *Organizacija* 39 (9): 606-612.
- Cimerman, M. (2004). So vaši zaposleni zadovoljni? *Revija Manager* (2004):19.
- Drucker, P.F. (2004). *O managementu*, GV Založba, Ljubljana.
- Elmore, R.E. (2006). *Leadership as the practice of improvement*. Osnutek prispevka na mednarodni konferenci International Perspectives on School Leadership for Systemic Improvement, <http://www.oecd.org./doba.oecd/2/8/37133264.pdf>.
- Florjančič, J., Bernik, M. & Bernik, I., (2002). Planiranje kadrov. *Organizacija in management – izbrana poglavja*. Uredila: Florjančič J. & Paape, B. Kranj: Založba Moderna organizacija.
- Florjančič, J., Bernik, M. & Novak, V. (2004). *Kadrovski management*, Moderna organizacija, Kranj.
- Mayer, J. (2004). Zaupanje kot pogoj za ustvarjalno sodelovanje, *Organizacija* 37(6):339-344.



Slika 3: Medsebojna vloga ravnatelja v funkciji humanistično-antropocentričnega managementa človeških virov na področju vzgoje in izobraževanja

- Mulej, M., Potočan, V. & Kajzer, Š. (2004). Etika soodvisnosti kot podlaga za zaupanje med sodelavci in med organizacijami, *Organizacija* 37(9):558-563.
- Podjed, D. (2006). Antropološki vidiki postmoderne organizacije, *Organizacija* 39 (9):585-590.

Bojan Burgar je ravnatelj OŠ Ormož od 1980 leta. Diplomiral je iz specialne pedagogike, geografije in organizacije dela, magistriral iz kadrovske izobraževalnega managementa in doktoriral iz kadrovskega managementa. Objavlja v strokovnih revijah, praktikumih in zbornikih. Osnovno vodilo raziskovalnega področja je vpliv zadovoljstva kot posledične kakovostne razsežnosti neodvisnih spremenljivk in njihovih izvedenk za strokovno in osebno učinkovitost posameznika in skupine na področju javnih zavodov.

Jože Florjančič je redni profesor za področje kadrovskega managementa. Raziskovalno se ukvarja s problematiko globalnega in operativnega managementa v povezavi s strateškim načrtovanjem kadrovskih virov znotraj posameznih organizacij. Njegovi raziskovalni dosežki so razvidni tako iz domačih kot tudi tujih publikacij, znotraj katerih je objavil več kot 180 avtorskih del.

Mojca Bernik je docentka na Univerzi Maribor, Fakulteti za organizacijske vede. Je predstojnica katedre za kadrovske sisteme in deluje na področju organiziranja kadrovskih procesov. Raziskovalno se ukvarja s problematiko kadrovskih procesov v povezavi z informacijskimi sistemi. Objavila je številne strokovne in znanstvene članke v domačih in tujih revijah in bila večkrat soavtorica publikacij, izdanih pri mednarodni založbi Peter Lang.