

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

### **Principal Manager's Interacting Role in the Process of Work and the Function of Humanistic-Antrophocentric Human Resources Management**

**Bojan Burgar**

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

**Jože Florjančič, Mojca Bernik**

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

#### **Povzetek**

*Medosebne vloge ravnatelja v procesu dela in funkcijah humanistično antropocentričnega managementa zahtevajo njegovo temeljno osredotočenost na zaposlene in uporabnike storitev ter kreativnost posameznika kot strokovnjaka in osebnosti. To je usmerjenost medosebne vloge kreativne obzirnosti in odprtega stila vodenja.*

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

#### **Abstract**

*Principal's interacting role in the process of work and in functions of humanistic – anthropocentric management demand his fundamental concentration on employees and users of services as well as individual's creativity as an expert and personality. This is a guidance of the interacting role of creative tactfulness and the open style of leadership.*

Keywords: Human resources, mutual relationships, interacting role, competence, humanistic – anthropocentric management, creative tactfulness, leadership.

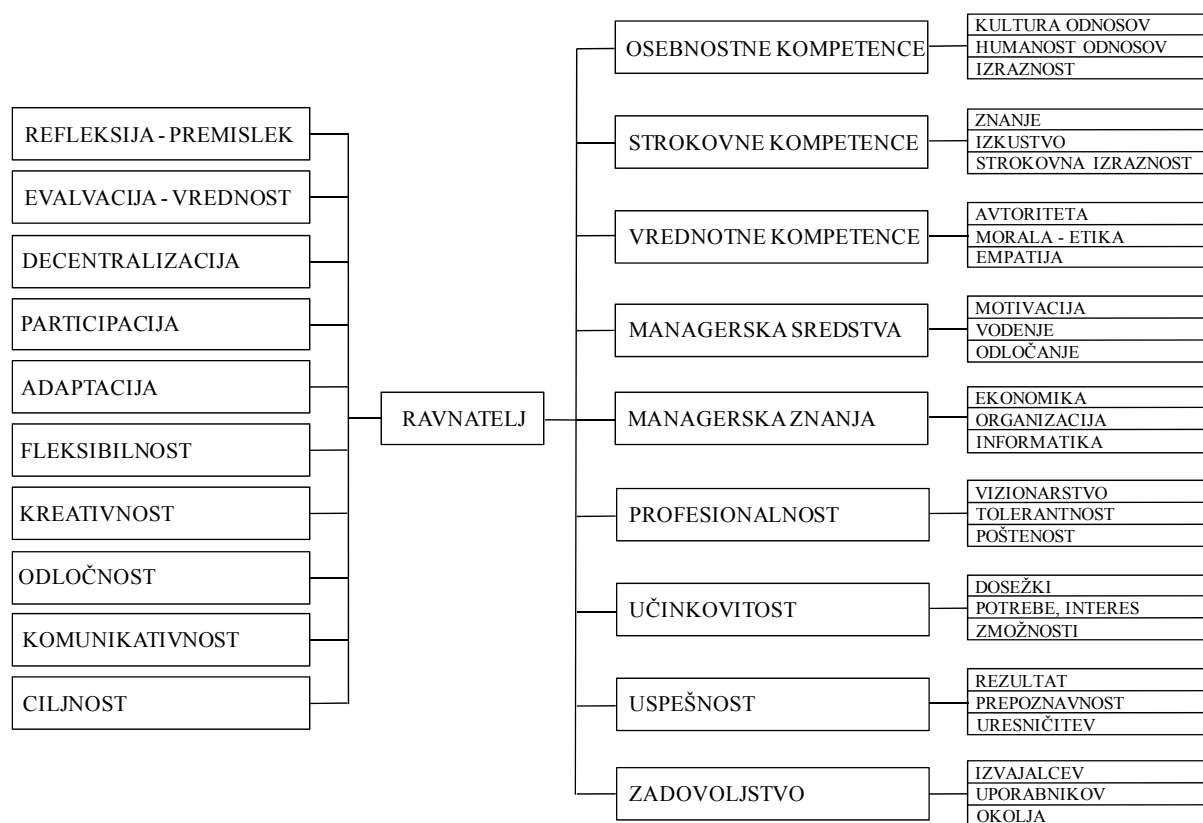
## **1 UVOD**

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 želenih 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 izkušenjskim 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.



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

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. Enostavno lahko rečemo, da je izrednega pomena za oblikovanje osebnosti na delovnem mestu pridobitev potenciala posameznikov skozi poosebljanje vrednot v procesu medsebojnih odnosov, v katere vstopamo kot partnerji v isti organizacijski ravnini zastavljenih ciljev, z močjo volje in z različnimi stopnjami odgovornosti do rezultatov skozi proces uresničevanja in evalvacije. S tem podčrtujem nujnost videnja vodenja skozi vloge medsebojnih odnosov poosebljanja 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. 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 zadovoljnim, identificiranim, integriranim zaposlenem z znanjem, izkuštvu 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 ravnateljevanja s spoštovanjem analize stanja, definiranja problemov, predvidevanja alternativnih rešitev, določanja verjetnosti njihove rešitve in rešitve problemov, ki dajejo želene rezultate. 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 interes, potrebo in zmožnost za učinkovito delovanje. Le-to ravnatelju, 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.

OKOLJE					
ORGANIZACIJA					
MANAGEMENT					
HUMANI MEDSEBOJNI ODNOSI Z VLOGAMI					
RAVNATELJ + ČLOVEŠKI VIRI - LJUDJE					
SODELOVALNA	RAZVOJNO – RAZISKOVALNA	KOORDINACIJSKA – POVEZOVALNA	SVETOVALNA	ORGANIZACIJSKA	VLOGA AKTIVNEGA STRATEGA
STROKOVNI SODELAVEC OSEBNOSTNI VZGLEDNIK	RAZVOJ SPREMEMBE INOVACIJE	MEDIACIJA INTEGRACIJA STABILIZACIJA ODNOSNOST	KOMPETENČNOST IZKUSTVO OSEBNOST – AVTORITETA	CILJNOST KULTURA AKTIVNOSTI ODLOČANJE UPRAVLJANJE	TAKTIČNOST ORGANIZIRANOST PROAKTIVNOST VIZIONARSTVO

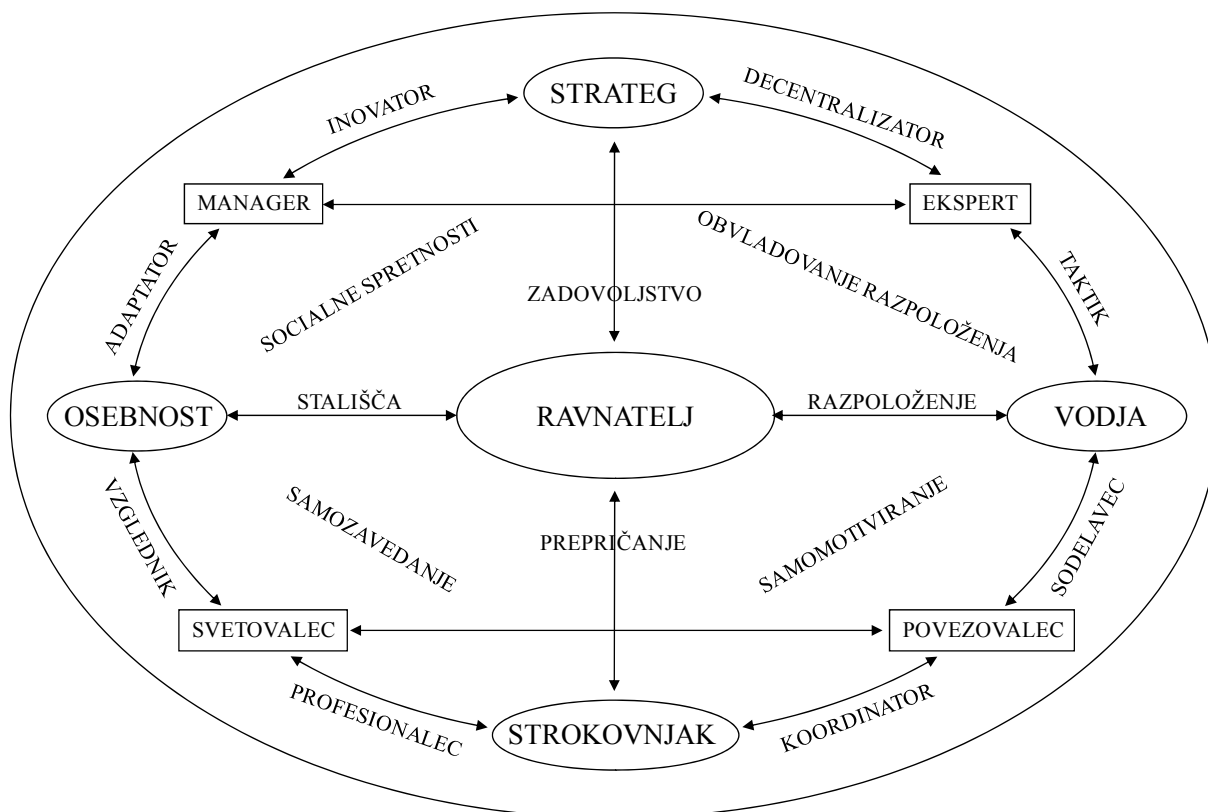
Shema 2: Ključne neodvisne spremenljivke medosebnih vlog ravnatelja za humanizacijo managementa

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. 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. 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 izkuštvami 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 želenega 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 ustrezni kulturi in etiki. Omogočati mora nevsiljeno, vzajemno osebnostno 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. Ravnatelj v svoji svetovalni vlogi mora biti strokovno potrjen, tako na teoretičnem kot izkuštenem področju in seveda osebnostno 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 izvirna 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 spregledati 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 vživeto 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 poslovalne 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.



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

### 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 samouresnitvi in samopotrditvi skozi proces del, odnosov in vlog s katerimi preko poudarjenega partnerskega odnosa na višji stopnji samozaveda 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 procesu dela in funkcijah managementa ravnatelj kot poslovodni in pedagoški vodja - ravnateljstvo.

## LITERATURA

- Akchin, D. (2001). Neprofitni marketing: just how far has it come? V *Nonprofit World*, jan/feb.2001, 19/1, 33. ABI/INFORM Global
- Andoljšek, Ž. (2005). Kako do učinkovitosti in uspešne javne institucije, *Management* 3 (2-3), Educa, Nova Gorica
- Beck, U. (2003). Kaj je globalizacija? Zmote globalizma – odgovori na globalizacijo, Ljubljana: Krt
- Bernik, M. in drugi avtorji (2007). Globalni in kadrovski management iz prakse za prakso, Moderna organizacija, Kranj
- Burgar, B. (2006). Osebnostna izraznost ravnatelja v funkciji managementa človeških virov na področju vzgoje in izobraževanja, *Organizacija* 39 (9) Moderna organizacija, Kranj
- Cimerman, M. (2004). So vaši zaposleni zadovoljni? *Revija Manager*, str. 19, Ljubljana
- 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>.
- Ferjan, M. (2002). Praktikum: Planiranje in razvoj kadrov, Univerza v Mariboru: Fakulteta za organizacijske vede, Kranj
- Florjančič, J. (1996). Globalni in kadrovski management: Komuniciranje kot bistveni dejavnik managementa, Moderna organizacija, Kranj.
- Florjančič, J. (1998). Kadrovska funkcija – management, Moderna organizacija, Kranj.
- Florjančič, J. et. al (2002). Organizacija in management, Moderna organizacija, Kranj.
- Florjančič, J. in skupina avtorjev (1998). Globalni in kadrovski management, Moderna organizacija, Kranj.
- Florjančič, J. in skupina avtorjev (2002). Praktikum: Planiranje in razvoj kadrov, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj.
- Florjančič, J. in skupina avtorjev (2002). Praktikum: Planiranje in razvoj kadrov, Univerza v Mariboru: Fakulteta za organizacijske vede, Kranj.
- Florjančič, J.; Bernik, M.; Novak, V (2004). Kadrovski management, Moderna organizacija, Kranj.
- Mayer, J. (2004). Zaupanje kot pogoj za ustvarjalno sodelovanje, *Organizacija* 37(6), Moderna organizacija, Kranj
- Mencelj, M. (2007). Globalni in kadrovski management na ministrstvu za delo, družino in socialne zadeve, Bernik, M. (2007). Globalni in kadrovski management iz prakse za prakso, Moderna organizacija, Kranj
- Morgan, G. (2004). Podobe organizacij, Univerza v Ljubljani: Fakulteta za družbene vede, Ljubljana
- Mulaj, M.; Potočan, V.; Kajzer, Š.; (2004). Etika soodvisnosti kot podlaga za zaupanje med sodelavci in med organizacijami, *Organizacija* 37(9), Moderna organizacija, Kranj
- Podjed, D. (2006). Antropološki vidiki postmoderne organizacije, *Organizacija* 39 (9), Moderna organizacija, Kranj
- Sahlberg, P. (2008). Educational reform. V *Enciklopedia of education*, ur. J.W. Guthrie; 2.izdaja, New York: Macmillan