

MÁSODIK TÉTEL

„Azzal, hogy megadjuk a felelősségvállalás szabadságát valakinek, olyan energiákat szabadítunk fel, amelyek egyébként rejtve maradnak.”

Jan Carlzon

SZEMÉLYZETFEJLESZTÉS

Az első, vezetésfejlesztési tétel öt fejezetében a **vezetői viszonyulást** tárgyaltuk. Ezt a viszonyulást stílusjegyekkel, szituációkban megvalósult cselekvések és reagálások szerint írtuk le. Az, hogy a viszonyulást stílusként, feladatokként, teljesítmény-összetevőkként, egyéni és csoport funkciókként írtuk le, nem jelenti azt, hogy ne azonosulnánk a vezetői funkció klasszikus (tervezés, szervezés, irányítás, vezetés, értékelés) vagy más felfogásával.

A vezetésfejlesztést azért végezzük, hogy megteremtjük az innovatív, alkotó környezetet a hatékony munkavégzéshez.

A munkatársakat, a feladat elvégzéséhez rendelkezésekre álló csoportot (személyzetet) vezetői szituációkban kell cselekedetre, teljesítményre bírni, valamilyen közösen megfogalmazott, vállalható, előremutató cél érdekében.

1. VEZETÉSI FUNKCIÓK

A vezetői tevékenység komplex, különböző részekre, funkciókra tagolható tevékenységek sora. A sok felosztási lehetőség közül az egyik klasszikus felosztást tekintjük át.

1.1. A tervezés

A tervezés középpontjában a **jövő** áll, mit akarunk elérni és hogyan. A tervezési folyamat eredményeként születnek meg a szervezet céljai, és az azok eléréséhez vezető utak. A tervezési folyamat egy komplex lépéssorozat, amelyben logikai összefüggések állnak fenn a célkitűzés, a célokhoz vezető módszerek, az igénybe vehető erőforrások között. A tervek másik jellegzetessége, hogy sajátos hierarchiába rendezhetők:

Beszélhetünk stratégiai és operatív tervekről, minőségi és mennyiségi tervekről, hosszú, közép és rövid távú tervekről.

A tervezési funkcióval összefüggésben szólni kell a cél-feladat hierarchia fogalmáról is. Minél lejjebb haladunk a hierarchiában, a felső szintű tervet annál inkább feladattá kell alakítani. Ebben a lépcsőzetes elrendezésben minden terv alsóbb szint céljaul szolgál.

1.2. A szervezés

A szervezés, mint vezetési funkció elsősorban a megfelelő szervezeti struktúra kialakítását, illetve működtetését veszi célba. A közoktatási intézmények szervezeti jellege is változik. A szakközépiskolai és a szakképzési iskolák jellege egyre inkább elkülönül az óvoda, kollégium, gimnázium hagyományos lineáris felépítésétől. A tagozatok, fakultációk megjelenésével színessé vált a szervezeti rend, amiről részletesen a harmadik tételben szólnunk. Az egyes vezetési szinteken elhelyezkedő vezetők eltérő súlyú, típusú szervezési feladatokat oldanak meg. A közvetlen munkahelyi helyettes vezetők inkább a működtetési, szolgáltatási folyamat fenntartásával, az erőforrások elosztásával kapcsolatos szervezési feladatokat oldanak meg.

A vezető szervezési funkciója keretében az alábbi feladatokat látja el:

- koordináció,
- a hatáskör gyakorlása,
- a vezető munkakörök meghatározása,
- specializációs feladatok ellátása,
- a munkacsoportok megszervezése,
- szervezetfejlesztés-minősítés.

1.3. Az emberek irányítása

Az emberek tevékenységének közvetlen irányítása a szervezet céljainak elérésére közvetlen, személyes kapcsolatot jelent a vezető és a beosztottjai között. Ma már tudjuk, hogy az ember semmi máshoz nem hasonlítható speciális erőforrás, amelynek helyes irányításához meg kell találnia a vezetőnek a helyes irányt, amellyel a munkaeőt feladata minőségi elvégzésére, esetleg többtefeladatok ellátására sarkallhatja. Ezért szenteltünk önálló fejezetet a vezetésfejlesztés témakörének.

1.4. A koordináció

A koordináció, mint vezetői feladategység az egyes szervezeti egységek (részlegek, tagozatok) céljainak és tevékenységének összehangolását jelenti a szervezet céljainak megvalósítása érdekében. Annál inkább szükség van koordinációra, az ezt elősegítő eszközökre és mechanizmusokra, minél inkább egymásra utaltak a részlegek. A koordináció olyan vezetői tevékenység, amely a célok, tervek, kialakítását, a körülmények befolyásolását a szervezetben rendelkezésre álló forrásokkal összekapcsolja. A különböző eszközökkel és módszerekkel megoldást keres és talál a menetközben felmerülő eltérő súlyú, típusú problémákra, ellentmondásokra.

1.5. Az ellenőrzés

A vezetői tevékenységet lezáró utolsó tevékenység a visszacsatolás, az utólagos értékelés. A vezető tevékenysége egy önmagát javító folyamat, amiből következik, hogy időről időre visszacsatolást kell végeznie, mind az általa irányított folyamat eredményét, mind abban vezetői munkáját illetően. A folyamatba történő visszacsatolást, az elért eredmények és hibák feltárását nem egyedül végzi a vezető, abban szakmailag specializált segítő társai vannak.

A vezető feladatai

- 1.1. A tervezés
- 1.2. A szervezés
- 1.3. Az emberek irányítása
- 1.4. A koordináció
- 1.5. Az ellenőrzés

KÖVETKEZTETÉSEK

- A vezetési folyamat vezetői funkciókban objektiválódik.
- A vezetésstudomány számos tipológiaelméletet ismer, de mindegyiknek közös területe a tervezés, a szervezés, az ellenőrzés.
- A korszerű vezetéselméleti felfogások szerint akkor teljesül a vezetés lényege, ha képesek vagyunk a ránbízottaknak távlatot, jövőképet adni, és ha képesek vagyunk másokat rábírnival a közösen megfogalmazott célok elérésére.

2. A MUNKATÁRSOK FEJLESZTÉSÉNEK LEHETŐSÉGEI

A vezetői viszonyrendszer bemutatását követően, most azt vizsgáljuk, hogy kihez, kikhez kell megfelelő stílussal viszonyulni, hogyan kell a csoport tagjait kiválasztani, hogyan lehet az egyént és a tevékenységet minősíteni.

Mielőtt rátérnénk a **személyzetfejlesztés** témakörének tárgyalására, ismerkedjünk meg a **személyzetminősítés** fontosságával, mivel ennek segítségével tudják a vezetők és a kollégák meghatározni az egyes fejlődési igényeket és a fejlődés szükségszerűségét.

A **minősítések általános célja**, hogy értékeljék és felülvizsgálják az egyének és a csoportok jelenlegi és jövőbeli lehetőségeit, mert ezek alapján lehet munkaerő-tervezést (humán erőforrás gazdálkodást, fejlesztést) készíteni és meghatározni a képzési szükségleteket.

A személyi minősítés célja az is, hogy a minősítési rendszer javítsa a vezetők és beosztottak közötti kommunikációt, alapozza meg a nagyobb teljesítmény elérésének lehetőségét. A módszereket illetően az a tapasztalat, hogy még mindig a beszélgetés a minősítés legfontosabb része. A szóbeli kommunikáció a munkakapcsolatokat részesíti előnyben. A kulcskérdés a nehézségek és az eredmények feltérképezése.

Fontos, hogy a vezető és beosztott közösen próbálják megoldani a felmerült problémát, és jussanak el egy kölcsönösen előnyös megoldáshoz. A minősítéssel lehetőleg teljes körűen tárjuk fel a hibákat és azok kiküszöbölésével hatékonyabbá tehetjük kollégáink munkáját.

A közoktatási intézmények feladata az állandó fejlődés, megújulás. Ilyen szempontból, mint szervezetnek gondoskodnia kell a fejlődés legfontosabb tényezőiről, az emberek fejlesztéséről. A fejlesztés hatékonysága függ attól, hogy az intézmény pedagógiai programja, mint stratégiai terv tartalmazza-e a teljesítéshez szükséges szakértelmet, szaktudást. Hasznos törekedni a folyamatos fejlődés filozófiájának kialakítására, és bátorítanunk kell a munkatársainkat arra,

hogy tanuljanak azokból a problémákból, amelyek munkájukban jelentkeznek (munkahelyen belüli képzés).

2.1. A személyzetfejlesztés (oktatás, képzés)

A dolgozók fejlesztése azért is fontos, mert az adott cél minőségi elérhetősége nagymértékben függ a beosztottak képességeitől. Az iskola sok specialista együttes munkahelyeként is leírható. A helyettesítésnél például használjuk is a szakszerű helyettesítés fogalmát. A képzés segítheti a hatékonyabb munkavégzést, csökkentheti a fáradtságot, javíthatja a dolgozók elégedettségét (általános fejlődést eredményezhet), biztosíthatja a siker elérésének lehetőségét.

A fejlesztésnek állandóan jelen kell lennie egy igényes közösség munkafolyamataiban, hiszen nincsen meghatározott eleje és vége. Szerencsére az új, megváltozott jogi környezet is biztosítja az állandó képzés, fejlesztés lehetőségét és kötelezettségét.

Megkülönböztetünk **munkahelyen belüli és kívüli munkaerő-fejlesztést**.

- > A **külső fejlesztéssel** kapcsolatban gyakran jelentkezik az a probléma, hogy a tanfolyamon tanult dolgok nem mindig hasznosíthatóak a munkában, mert előfordulhat, hogy a tanultak nem illenek bele az intézmény által meghatározott normákba, és egyben nagy költséggel és hiányzásokkal jár együtt. Ezt a problémát a továbbképzések akkreditációs rendszere hivatott kiküszöbölni.
- > A másik lehetőség az **intézményen belüli képzés** (házi továbbképzés). Ez nagyon hatékony lehet, mert a helyi igények megfogalmazása után speciális tematika alapján jött létre. Gazdaságosabb is, mert az időegyeztetés igazodik a munkarendhez.

2.2. Személyzetfejlesztés a munkahelyen

Bármilyen végzettség birtokában kezd valaki dolgozni, mindig „meg kell tanulnia” az adott munkahelyet is. Ahol emberek közössége van,

ott vannak szokások, szabályok, formális és informális kapcsolati rendszerek. A szükséges új tudás egy része a munkahelyen szerzhető meg és a sikeres elfogadás feltétele.

2.2.1. A beilleszkedés segítése

A vezető egyik nagyon fontos feladata, hogy az újonnan belépő kollégáknak segítsen a környezetbe való beilleszkedésben, hogy mielőbb jó munkaerővé váljon.

A beilleszkedés során az alkalmazottnak minél előbb meg kell ismerkednie a szervezettel, a munkával és a munkatársakkal. A beilleszkedési programnak erősítenie kell a munkakör betöltéséből fakadó elégedettséget.

2.2.2. A személyzetfejlesztés módszerei

A vezetőnek folyamatosan keresnie kell a lehetőséget, hogy a dolgozó állandóan bővíthesse tudását a sikeres munkavégzéshez. A lehetséges módszerek:

- munkafeladatok cserélése (a csoportos munkavégzés lehetővé teszi, hogy a közösség tagjai többféle tevékenységet próbálhassanak ki);

Példa

A pályázatok megírása, a különböző forrásbővítő ötletek mind úgy születnek meg az iskolában, hogy a témához affinitást érző emberek kezdeményeznek. Ehhez a megfelelő autonóm, alkotó légkör is szükséges.

- „mélyvízbe” dobás (az úszni tanulás állítólagos hatékony módszere. A munkahelyen a bizalom kifejezője, ha az új dolgozót a mélyvízbe dobják. Természetesen figyelni kell, hogy a partra azért kiérjen...);

Példa

A vezetőnek az egyensúlyteremtés a feladata. A túl szuverén személyiség gyorsabb tempóban úszik, neki zaklatásnak hatna az állandó segítő szándék. Az introvertált, nehezen beilleszkedő pedig több segítséget igényel. A mértéktartást a vezető emberismerete segíti.

- csoportos megbeszélések (a csoportos feladatmegoldás a természetes emberi közeg. A teljesítményünk 80%-át közösségi kontroll alatt adjuk le, így semmi nehézséget nem okozhat, ha a csoportot, mint fejlesztő közösséget használjuk. A példa, a szolidaritás, a pozitívumok, és a gondok nyílt, őszinte feltárása a személyiségfejlődés objektív kontroll alatti lehetősége);
- kérdés-felelet játékok (a közösségi együttműködés spontán játékos formája. A csoport hangneme, stílusa sajátos jellemzője a játékok iránti fogékonyság. Az is jelzés értékű, ha a testületben nem honos a humor.);

Példa

Sokszor elhangzik, hogy van egy jó és egy rossz hírem, melyikkel kezdjem.

- tréning (divatos fejlesztési módszer. A differenciált pedagógiai fogások alkalmazása. Az egyént feladatszituációban, de autonómiáját megtartva foglalkoztatja. A hangsúly az együttes gyakorláson van. Az is a tréningmódszer sajátossága, hogy bármikor lehet javítani és a vezető instrukciói alapján a feladat állandóan bővül.);

Példa

A tréningben az is fontos, hogy az együtt dolgozó kis csoport (négyöt fő) a feladatot mindig valamilyen, általában írásos dokumentációval zárja. Az írásbeliség vagy szerepbemutatói kötelezettség növeli a részvételi felelősséget.

- irányított gyakorlat (próba munkának is nevezhetnénk. A felvételi alkalmával a jelentkező csoportos szituációban dolgozik és olyan feladatot kap, amely elvégzésére az adott testületben nagy

szükség van. Egyszer a szakközépiskola az új tanár felvételekor a diákönkormányzatot segítő tanárt is keresett. Olyan irányított szituációt terveztek meg a kollégák, amelyben meggyőződhetek a jelentkező kolléga olyan készségeiről, amelyek a diákönkormányzati munka segítésében fontosak;

Példa

Tudunk olyan gimnáziumról, ahol a megüresedő tanári állásokat próbatanításon kiválasztott jelentkezőkkel töltik be. Valódi éles szituációban a gyermekek fogadókészségét is vizsgálja a testület tagjából álló bizottság. A bíráló tanároknak az is szempont a kiválasztásban, hogy mennyire tudják a jelentkezőt kollégaként elképzelni. Az adott iskolában pontosan kidolgozták ezt a módszert. Nem véletlenül kicsi a fluktuáció, és rang a bekerülés. A szakmai közéletben fogunk még hallani az iskoláról és a módszerről is.

- bemutatók (a pedagógiai gyakorlatban általános a produktum bemutatása. Kihívás a tanárnak, a diáknak, a szükséges szorongásokkal együtt. A vezető a teljes intézményi bemutatásban érdekelt, mert műve így kerül reflektorfénybe. A szakmai ellenőrzés hiánya nem teszi lehetővé az ilyen típusú produkciókat. Ezért a vezetőnek a helyi közösség, kollégák előtti bemutató foglalkozásokat, megmutatkozási lehetőségeket kell biztosítania. Bemutatónak tekinthető az intézményi honlap elkészítése és a világhálón való megjelenítése – pl.: www.ady-kozgazd.sulinet.hu).

Példa

Az igényes intézményi munkaterv tartalmazza a tanévi bemutató foglalkozások rendjét. Meghatározzák a résztvevők körét is. Didaktikai szempontból fontos, hogy a pályakezdőket fokozatosan tegyünk ki az ilyen bemutató helyzeteknek. A feladatot ne kiraktnak, hanem szakmai fejlesztésnek tekintsük. Olyan kolléga vállaljon el ilyen munkát, akinek az internetes, multimédiás oktatási lehetőségek területén a legtöbb bemutatói lehetősége van.

A bemutató foglalkozások után feltétlenül szükséges a szakmai kiértékelés, vita. A bemutatóra való jelentkezés legyen önkéntes,

pressziótól mentes. Aki kimarad, az előbb-utóbb lemarad. De hát ki akar kimaradni?

- Mentorálás (a kolléga segítségével a vezető felkérhet olyan mentort, akivel a jelölt eredményesen együttműködhet, aki biztos támasz minden szituációban. Nagy létszámú intézményeknél, ahol a vezetők a vezetési szintek miatt nehezen elérhetőek, különös jelentősége van a mentornak. Helyettesíti a vezetőt, segíti a szokások átörökítését, közvetíti az intézményi értékrendet. A mentori feladat megtisztelő, lehet a belső pályakarrier egy következő állomása.)

Amikor az egyes módszerek közül választunk, figyelembe kell venni

- a tanulási célokat (mit akar megtanítani),
- a tanulandó téma természetét és nehézségi fokát,
- a rendelkezésre álló időt,
- a tanulók képességeit, hozzáállását és motivációját,
- a kiválasztott módszer hatékonyságát.

Természetesen a módszerek együttesét is kiválóan használhatjuk. Minél sokrétűbb a fejlesztési módszertár, annál gyorsabb és esélyesebb a sikeres beilleszkedés.

Gyakorlat

Amikor Ön elkezdett dolgozni, szembesült a mélyvízbe dobás előnyeivel és hátrányaival?

Melyek voltak ezek? Ön milyen módszereket javasolna kezdő vezetőknek a leírtakon kívül?

2.3. Személyzetfejlesztés a munkahelyen kívül

A munkahelyen belüli személyzetfejlesztés számos módszere mellett sokszor elkerülhetetlen, hogy a vezetők a munkahelyen kívüli megoldásokat is keressék. A tájékoztatók, a közlönyökben megtalálható továbbképzési hirdetések mellett az oktatási piacon széles a kínálat. Ma már minden speciális ismeretre szert tehetünk. Az intézményen

kívüli képzésnek van egy intézményesített rendszere (továbbképzés, szakvizsga), ami állandóan változik és vezetői jogi követelményeket támaszt a vezetővel szemben. Az akkreditáció során megfelelt és kihirdetett (támogatott) képzési formák sem adnak előre garanciát a színvonalról. A munkavállalónak anyagi érdeke, hogy minél előbb teljesítse a továbbképzési kötelezettségét. A vezetőnek azt is figyelembe kell venni, hogy a munkatárs szakmai innovációt, módszertani kultúrát is hozzon az intézménybe, a kapott dokumentum mellett.

Lehetőségek:

- gyakorlati képzés,
- vezetőképzés,
- tanfolyamok, tréningek,
- posztgraduális, másoddiplomás képzés.

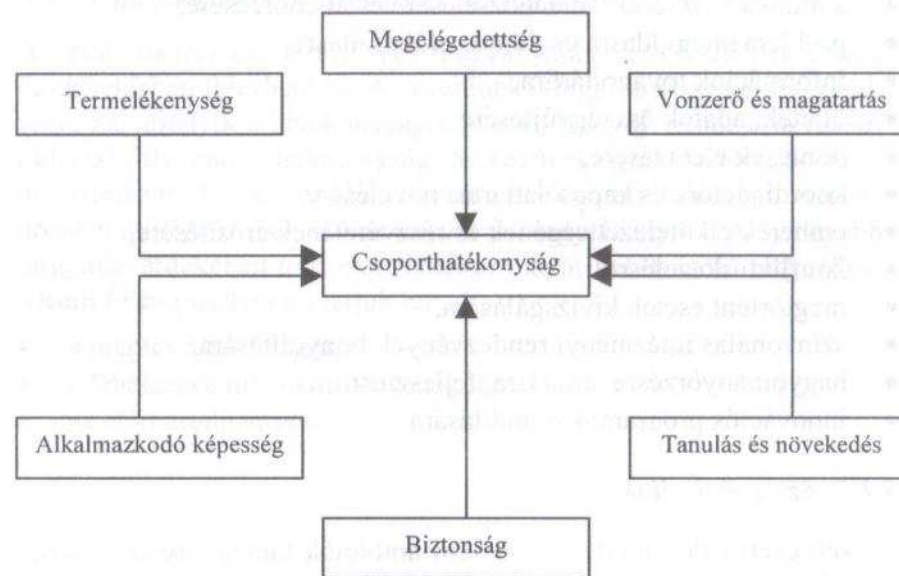
KÖVETKEZTETÉSEK

- A szervezet fejlődésének feltétele a munkatársak állandó képzése.
- A képzési tervek ütemezhetik, és átláthatóvá teszik az elfoglaltságokat, így a szakszerű helyettesítés is biztosítható.
- Szervezeti követelmény, hogy a képzésben részt vettek a megszerzett ismereteket minél hamarabb és minél teljesebben adják közre, így a belső innovatív továbbképzés is elindulhat.

3. A CSOPORT HATÉKONYSÁGÁT MEGHATÁROZÓ TÉNYEZŐK

A megfelelő végzettséggel rendelkező munkatársak akkor hasznosíthatják leginkább szakmai kvalifikációikat, ha helyzetbe hozzuk őket. Ilyen helyzet a csoportos tevékenység. A vezető karmesteri szerepe, képessége, központisége leginkább a csoportépítésben nyilvánul meg. Csoport akkor alakul ki, amikor létrejött a tagok közötti kollektív összetartozás érzése, a csoportkohézió. Közös célokat határoznak meg és egy közös cél eléréseért küzdenek a tagok. Egy csoport lehet formális (táncstúdió) vagy informális (vita résztvevői).

A csoport tartalmi működésének számos feltétele van. Az a közösség színes és eredményes, amelyik védettséget és állandó kihívó célokat is biztosít tagjainak.



3. ábra
A csoporthatékonyaság tényezői

3.1. A csoporton belüli célok

A csoporton belüli célok lehetnek szervezeti és egyéni célok. A szervezeti célokat úgy kell kialakítani, hogy elősegítsék az egyéni célok megvalósulását, tehát az összehangolással mindkét feltétel érvényesülését is segítjük. Ha ez nem valósulhat meg, akkor fennáll a csoportműködés hatékonyságának a csökkenése, ami kohéziós folyamatos problémákhoz vezethet.

3.1.1. A szervezeti célok

A szervezetek, így a közoktatási intézmények is azért fogalmazzak meg csoportos, egyéni és szervezeti célokat, mert működésükben csak így biztosíthatják a hatékony együttműködést. Milyen szervezeti célokért alakítunk csoportokat? Például a következők:

- a munkamegosztás biztosítására,
- a munka vezetésére, menedzselésére és ellenőrzésére,
- problémamegoldásra és döntés-előkészítésre,
- információk továbbítására,
- ötletek, adatok összegyűjtésére,
- döntések elemzésére,
- koordinációra és kapcsolattartás növelésére,
- emberek elkötelezettségének és részvételének erősítésére,
- konfliktuskezelésre,
- megtörtént esetek kivizsgálására,
- színvonalas intézményi rendezvények bonyolítására,
- hagyományörzésre, ápolásra, fejlesztésre,
- innovációs programok beindítására.

3.1.2. Az egyéni célok

A szervezeti célok mellett az egyéni ambíciók kielégítése is fontos. A cselekvés indítéka a szükséglet-kielégítése. A vezetőnek állandóan vizsgálnia kell az emberek szükségleteit. Arra is választ kell kapnia,

hogyan munkatársai még kellően motiváltak-e. A csoport életében, tevékenységében résztvevő személyeknek különféle egyéni céljai lehetnek:

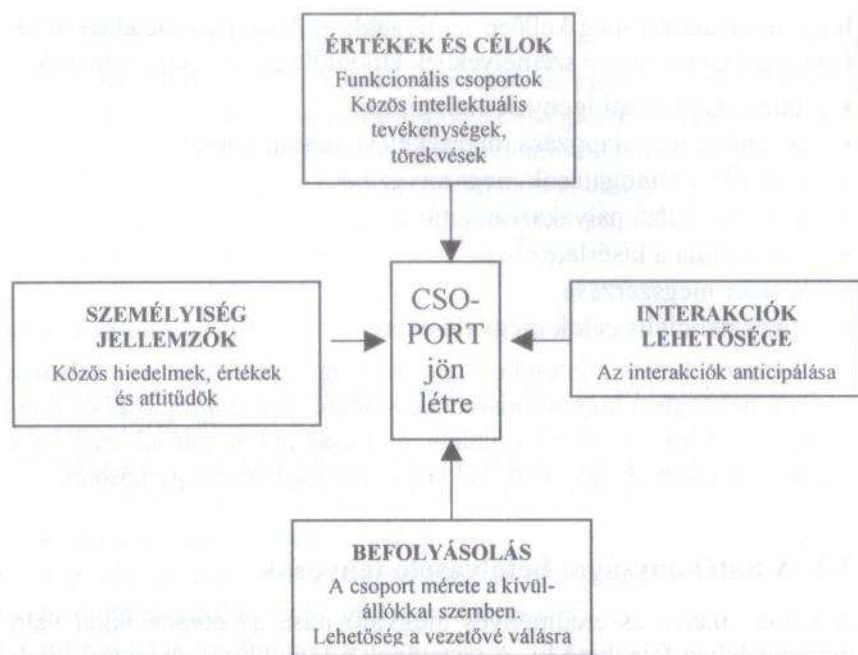
- társas kapcsolati igények kielégítése,
- az énkép megalapozása, önértékelési visszacsatolás,
- különféle támogatások megszervezése,
- belső és külső pályakarrier építése,
- autonómia a kísérletezésre,
- a siker megszerzése,
- egzisztenciális célok megvalósítása.

A csoporton belüli döntéseknél, a tartós együttműködés érdekében a legtöbb helyzetben kompromisszumkészségre van szükség. Ehhez minden tagnak kockázatot kell vállalnia, ami csak akkor valósul meg, ha a tagok megegyeznek egy közös célban, és ha megbíznak egymásban.

3.2. A hatékonyságot befolyásoló tényezők

A célok sikeres és eredményes megvalósítása az elvárásokkal való összevetésben fejezhető ki. A vezetőnek a legjobb visszajelzési rendszere az, amelyik a hatékonyságra is utal. Nagyon nehéz a nevelési-oktatási folyamatba hatékonysági tényezőket egzakt módon beemelni, kifejezni. Ez az iskolai, óvodai, kollégiumi minőségbiztosítás problematikája is. Mi mihez képest jó vagy hiányos? A könnyebb tárgyalás érdekében a csoport hatékonyságát befolyásoló tényezőket három fő csoportban mutatjuk be:

- a meglévő adottságok,
- a lehetséges módosító tényezők, és
- az elért eredmények.



4. ábra
Csoportalakulás környezete

3.2.1. A meglevő adottságok

Adottságokon a csoporttal kapcsolatos ismereteket, jellemzőket, a feladat milyenségét és a csoportot körülvevő környezetet értjük. Szociálpszichológiai kísérletek bizonyítják, hogy a csoport hatékonysága öt-hét fős létszám körül a legeredményesebb. Ez a létszám lehetővé teszi a tagok teljes körű bevonását. A gyakorlatban ennél jóval nagyobb testületi létszámok vannak. Akkor nem beszélhetünk hatékony tantestületről? Ezen a ponton már szervezetelméleti kérdésekhez érünk. Részletesen a harmadik tételben fogjuk kifejteni a szervezetfejlesztési vonatkozásokat. Itt azt fontos tudni, hogy a korszerű, hatékony szervezetben csökkennek a vezetői szintek, törekedni kell arra, hogy minél többen végezzenek felelősségteljes munkát. Megfi-

gyelték ugyanis, hogy a nagy létszámú csoportoknál rendszerint magasabb a hiányzási arány és alacsonyabb a munkamorál.

Példa

Egy később publikálásra kerülő, nagy mintán végzett vizsgálatom tapasztalata, hogy azokban a tárgyakban a legnagyobb az órák elmaradása, amely tárgyakból több tanár is van az iskolában. Ezek a nagy óraszámú tárgyak. A helyettesítés a másik kollégára marad, abban a hitben, hogy így nincs tantervi lemaradás. A legkevesebbet a testnevelők, a földrajzosok, biológusok, kémia és énektanárok hiányoznak.

Adottságnak tekinthetjük a csoport eddigi élményeit, hagyományait, stílusát. Minden csoport átmegy a csoportfejlődés állomásain. Az egyes „állomásokon” eltöltött idő befolyásolja a csoportkohéziót, a teljesítés minőségét.

A csoport kialakulásának és fejlődésének négy jól leírható és elkülöníthető szakasza van:

- A formálódás (alakulás). A célok, a csoport összetétel, az irányítási stílus, a belső hierarchia és viszonyrendszer meghatározása. Ebben a szakban a csoport pusztán csak emberek halmazát jelenti. A csoport későbbi arculata függ tagjainak emberi minőségétől is. Nagyon fontos, hogy a vezető pontosan tudja szándékait, céljait. Ebben a szakaszban kívánatos az egyértelmű vezetői stílus, a rendkívüli (szigorú) következetesség. A vezető legfőbb feladata, hogy állandóan és minden információval ellássa a csoportot, és differenciált feladatot adjon (helyzetbe hozza) a tagoknak. A feladatok pontos elvégzése segíti a szerepek kialakulását, a csoport vezetésére számba jöhető egyének megismerését, a kiválasztódást.
- A forrongás (küzdeldmi időszak) csoportfejlődési szakasz jellemzője a konfliktusokkal teli időszak. A tagok megkérdőjelezzik, majd esetleg átalakítják a célokat, vezetési stílusokat, munkamorált, a vezetőhöz való viszonyt. Küzdelem folyik a csoportban elérhető és betölthető szerepekért, státuszokért, a vezető szeretetéért. A szerepek az adott intézmény munkakultúrájától is meg-

tározottak. Ahol az innovatív készség és az ötletgazdagság erény, ott fontos a szakmai, szövívi szerep. Ahol az első számú vezető autokratizmusa zavaró a testület életében, ott biztos kibontakozási terepe van, lehet egy érdekvédelmi készségekkel, közéleti érdekegyeztető képviselői készséggel rendelkező tagnak. Látható ismét, hogy mennyire fontos a szervezeti szituációk vezetői kezelése, diagnosztizálása. Ha sikerül túljutni ezen a szakaszon, akkor a csoport új és már a sajátjának is érzett célokat, elvárásokat alakíthat ki.

- A normalizálódási (konszolidációs) szakaszban a normák és a működési gyakorlat kialakítása a jellemző. Ebben a szakaszban dől el, hogyan működjön a csoport, hogyan hozzanak döntéseket, milyen munkamegosztást és felelősségi kompetenciákat alakítsanak ki. Meghatározzák a csoport szervezeti és kommunikációs jellegét, a nyitottság mértékét, a belső stílust és szabályrendet, ami egy közös kompromisszumok mentén létrehozott értékrendet képvisel.
- A működés (teljesítés) szakaszához a csoport csak abban az esetben juthat el, ha az előbbi három szakaszon sikeresen túljutott. Ebben a szakaszban érik el a csoportok a teljes érettségi fokot, ekkor már hatékony működést tud kifejteni. Azok a csoportok lesznek a leghatékonyabbak, amelyek a legrövidebb idő alatt érik el az optimális teljesítményszintet, vagyis minél előbb túljutnak a normalizálódás szakaszán. Ez a fejlődési folyamat azonban függ a feladat fontosságától és jellegétől. Ahhoz, hogy egy csoport fontos feladatköröket tudjon hatékonyan ellátni, megoldani, nélkülözhetetlen a vezetői informáltság a csoport belső állapotáról. Vezetői pályázatok idején alaposan vizsgáljuk meg az intézményi közösségek állapotát, fejlődési szakaszait.

Gyakorlat

Képzeld el, hogy most készül a vezetői pályázat megírására. Hogyan jellemeznéd az Ön számára legfontosabb három csoportfejlődési fázist?

A csoportfejlődés fázisai nem határolhatók el mereven. Lehetséges, hogy a csoportnak az alakulás pillanatától van elfogadott vezetője. Ekkor ez a szerep foglalt és más típusú küzdelem fogja a tagokat jellemezni. A vezető sokat tehet a közösségek belső önfejlődéséért. Elsősorban a testület előtti célok állandó hangsúlyozásával, a feladat fontosságának bemutatásával. A feladatok, az új helyzetek az egyének számára kihívást jelentenek. Kezdetben, amíg a közösségi normák nem szilárdultak meg, ajánlott a feladat végrehajtása során óvakodni a nagyfokú ellenőrzéstől, mert az ellenőrzésből fakadó feszültség demotiváló tényezőként jelentkezhet.

A meglévő adottságokon belül említjük meg a környezetet is. A külső környezeti feltételek és jellemzők nagyban befolyásolják a csoport hatékonyságát.

A környezetet befolyásoló tényezők:

- a normák és elvárások
- a vezetői hatalom minősége
- a csoportok közti kapcsolatok
- a fizikai és mentális környezet.

Egy csoport **normái** leírhatóak a honos munkakultúrával, a tárgyalási, kommunikációs stílussal, az együttműködési készséggel. A minőségbiztosítási résznel, a negyedik tételben láthatjuk, hogy a helyi vezetői stílus, a dolgozók képessége és képzettsége, valamint a munkakultúra együttesen biztosítják a szervezeti produktum minőségét.

A **vezetői hatalom** minőségét az első tétel 5. fejezetében leírtak szerint értjük. Minél több hatalmi jeggyel rendelkezik a vezető, működteti a szerzett hatalmat, a tekintélyt, annál hatékonyabban képes a csoportfejlődést gyorsítani, befolyásolni.

A **csoportok közötti kapcsolat** is igen fontos, meghatározó tényezője a hatékonyságnak, mivel a csoport külső megítélése, elismerése és szervezetben elfoglalt helye nagymértékben befolyásolja a csoport munkaszellemét, erkölcsi megítélését, a csoport és az intézmény hírnevét. Egy intézményen belül beszélhetünk versengő és féltékenykedő csoportokról is. Érezni kell a versengés és a féltékenység közötti

minőségi különbséget. A verseny egy bizonyos határig épít, a féltékenység viszont mindig rombol. A vezetőnek érzékenyen figyelnie kell az egészséges verseny határát. A féktelen rivalizálás sem a csoportnak, sem az egyéneknek nem segít. A vezető adja jelét, hogy mindenki tevékenysége fontos, mindenki másért fontos. Hozza nyilvánosságra, hogy ismeri a verseny helyzetet, és nem kell küzdeni a vezetői elismerésért, érzékeli a teljesítményt és kellő időben nem marad el az elismerés sem. Az ilyen reagálással a munkatársak lelki biztonságát is erősíti a vezető. A csoportról kialakult véleményt a csoport befolyásolási képessége, a közös célokhoz való hozzájárulás mértéke, és a csoportot megjelenítő személyek jellemzői alakítják.

Érdeemes figyelemmel kísérni és vizsgálni a csoportfejlődést befogadó környezetet. A legtöbb időt szervezett munkahelyi környezetben, alkalmazkodások sorozatában töltjük éljük meg. Ilyen összefüggésben sem kerülhető meg a környezet elemzése.

A fizikai és mentális környezet tulajdonképpen az épített és a természeti környezetet, valamint a pedagógiai klímát foglalja magába. A fizikai környezetnek lehetővé kell tennie a dolgozók egymás közti kapcsolattartásának feltételeit. Az informális kapcsolatok erősítik a csoportkötődést. Ebben nagy szerepe van a hagyományos munkahelyi rendezvényeknek, a munkán kívüli csoportos találkozásoknak, eseményeknek. A terület kialakítása és annak védelme, formálása kohéziós tényező. Segítsük hozzá kollégáinkat, hogy kielégíthessék természetes területi igényeiket. A vezetőnek állandóan figyelnie kell az ingergazdag környezeti jellemzők alakítására.

Példa

Sok intézmény folyosója árulkodik az ingerszegénységről. Több éves színházplakátok, hirdetések éktelenkednek a falon. Ahol nem adnak az első benyomás élményére, ott fokozatosan tartalmilag is kiürül az intézmény.

Mindig biztosítani kell a csoportoknak a kapcsolattartás, együttműködés növelésének feltételeit. Az igényes közösségek külső szakmai kapcsolatokkal is rendelkeznek, amelyek az egész intézmény hírnevét is erősítik.

3.2.2. A lehetséges módosító tényezők

A tényezők ismeretével és alkalmazásával a csoportmunka megváltoztatható, a csoporthatékonyság, illetve a tagok elégedettsége javítható.

A legfontosabb három módosító tényező:

- a vezetési stílus,
- a működési folyamatok, eljárások jellege, és
- a motiváció.

Látható, hogy a stílus és csoporthatékonyság milyen sok területen összefügg. A korábban kifejtettek szerint a stílus fejleszthető és tanulható.

A működési folyamatok és eljárások a csoport hatékony működéséhez szükséges instrukciókat, információkat és feltételeket jelentik. Határozzuk meg azokat a feladatokat és funkciókat, amelyeket egy adott időben a csoportból valakinek el kell végeznie! A csoporton belüli funkciókat két fő csoportba oszthatjuk:

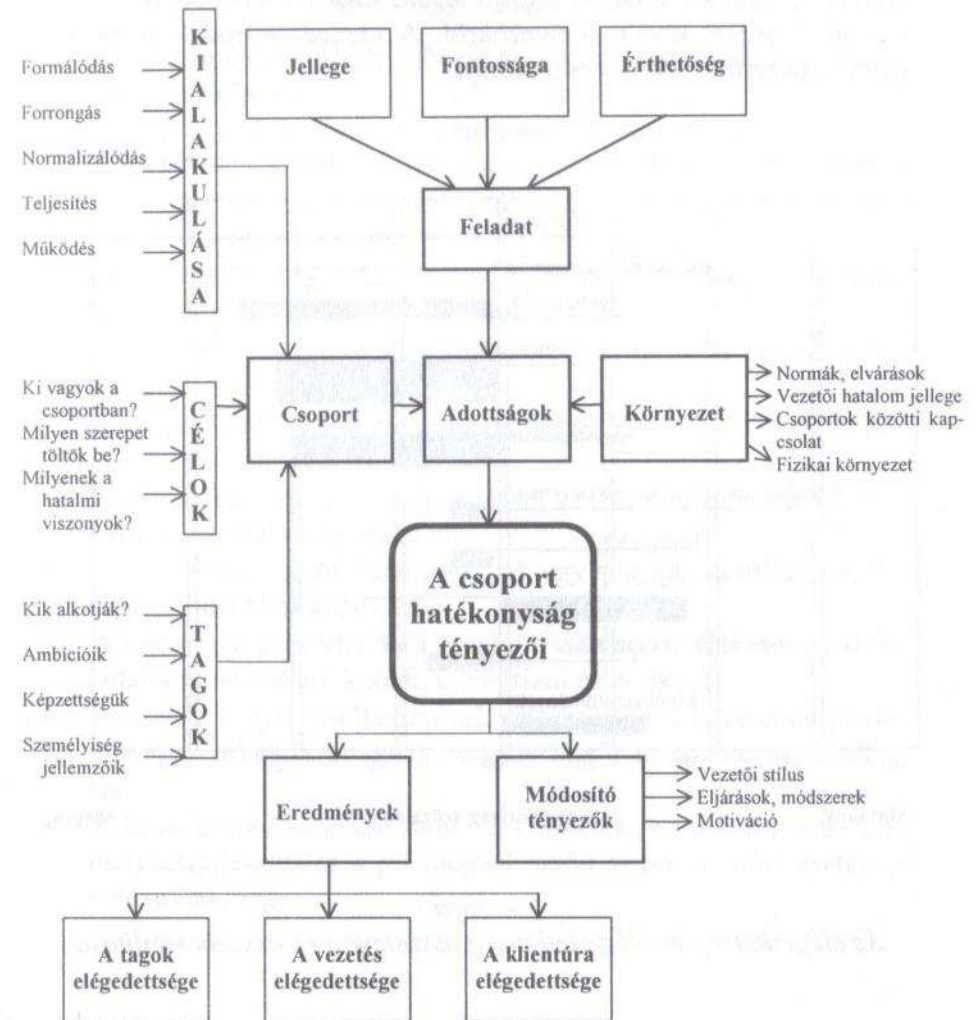
- a feladatok elvégzéséhez kapcsolódó operatív hatáskörök és feladatok,
- a csoport fenntartásához, megőrzéséhez kapcsolódó feladatok.

A motivációról már tudjuk, hogy az egyén akkor értékeli, hogy a csoport tagja lehet, ha megvan a tagok közötti barátság, egyetért a csoport céljaival, részesülhet a csoport státuszából eredő előnyökből, a vezető elismeréséből. A motivációnál a vezető felelőssége kiterjed a munkaszervezésre. Az emberek saját céljaikat azzal érik el, hogy közben a szervezeti célokért is dolgoznak. Ezért fontos az értelmes feladat, a kellő sikerélmény lehetősége és a külső környezeti elismerés, visszacsatolás a csoport számára.

3.2.3. Az elért eredmények

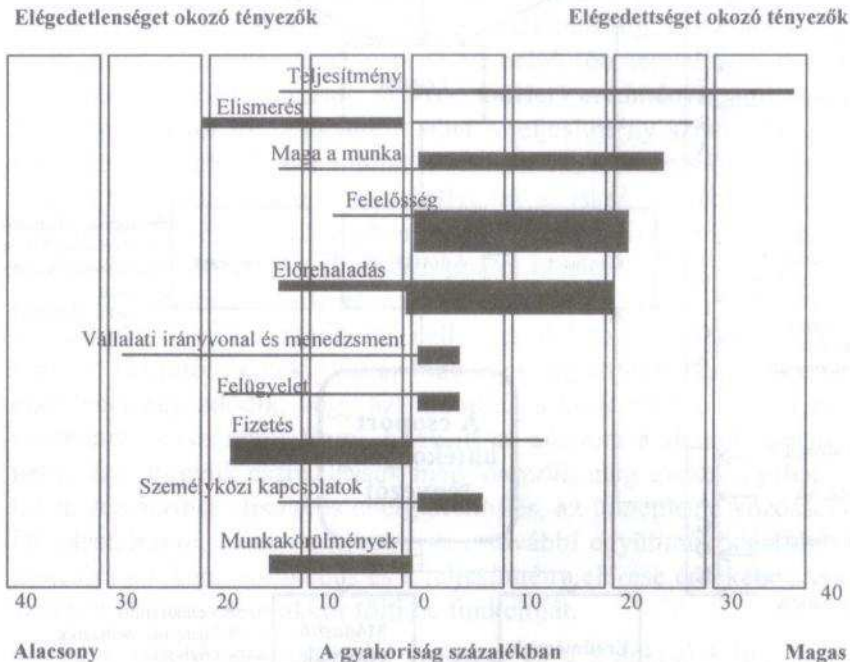
Az eredményeket a produktum alakulása és a tagok elégedettsége befolyásolja. Ha például a tagok nem elégedettek, akkor ez előbb-utóbb hiányzások növekedéséhez, destruktív magatartáshoz fog vezetni, aminek a következtében a teljesítmény csökkenni fog. Ha a tagok úgy érzik, hogy a munkájuknak van olyan belső (önmegvalósító, öröm, sikerézés) és külső (fizetés, státusz, karrier) eredménye, ami motiválja őket, akkor az „elégendő” lehet a teljesítmény szinten tartásához. Az eredmények már múltat is jelentenek. A csoportok életének vannak történései, dokumentumai. Ilyenek az iskolai videofelvételek, naplók, tablók és a közösségben megélt ezernyi élmény. A közösen megélt élményanyag a viszonyítási pontot is jelenti. Érthető, ha a vezető erre azt mondja „a léceket magasra rakták az elődök”. A napi történésekből lesznek a fenntartás nélkül csodálatos intézményi archívumok. Hétfőtől péntekig (akár több éves együttműködés esetén is) ezer lehetőség adódik, hogy azt mondjuk a kollégáknak vagy a közösségnek: köszönöm! Vagy, hogy itt az alkalom a sikerek megünneplésére. Vegyük észre, lássuk meg, érezzük meg ezeket a pillanatok. Az őszinte elismerés energiatöltés, az ünneplés a közösségi lét édesítőszere, amely megkönnyíti a további együttműködést. Motivációra a kívánt viselkedés és a teljesítmény elérése érdekében van szükség. A motiváció akkor tölti be funkcióját,

- ha a jutalmazás-ösztönzési rendszer és a szankció kritériumok egyértelműek,
- ha az elismerés teljesítményarányos,
- ha az érintetteknek az elismerés értékes és fontos.



5. ábra
A csoporthatékonyság négy eleme

Herzberg³ számos kutatást végzett az emberek elégedettségéről és az elégedetlenséget kiváltó tényezőkről. A menedzserirodalomban nagyon népszerű és a következő ábrája:



6. ábra

Az elégedettség és elégedetlenség összetevőinek összehasonlítása

KÖVETKEZTETÉSEK

- Az intézményi fejlődés, növekedés egyik alapfeltétele az alkalmazottak képzése.
- A fejlődési folyamat meghatározásához ismernünk kell a célok megvalósításához szükséges szaktudást.
- A munkatársakat motiválttá kell tenni, hogy kialakítsák saját fejlődési szükségleteiket.
- Éreztessük kollégáinkkal, hogy részesei a közösség sikereinek, ezért nekik is szüntelenül tanulniuk kell.
- A csoport hatékonyságát befolyásoló tényezőket a vezető is befolyásolhatja.
- A csoport fejlődése legfőképpen a vezetőtől és a csoportban jellemző munkakultúrától függ.
- Számos feladatot csoportmunkában célszerű elvégezni, az előnyök kihasználása érdekében.
- A vezetői készségek fejlesztésének egy speciális területe a szükséges stílusváltás képessége.
- A vezetőnek képesnek kell lennie az általános célokat egyedi feladatokra lebontani, kiadni, ellenőrizni és értékelni.
- A vezető a saját viselkedésével, értékrendjével követendő példát mutat az alkalmazottaknak, vagyis hitele hozzáértésén is alapul.
- A hosszú távú hatékony működés feltétele a jól kialakított személyzetfejlesztés és a jól megválasztott vezetési stílus esetében valósulhat meg.

³ Herzberg, F. – Maussner, B. – Snyderman, B.B.: *The Motivation to Work*, John Wiley, 1959.

4. AZ EMBEREK MINŐSÍTÉSE

A munkavégzés során az azonnali **visszacsatolás** (teljesítményük megerősítésére, elismerésére) kódolt üzenet a munkatársnak. A rá irányuló figyelem lehet megtiszteltetés és lehet ösztönző odafigyelés. A vezető figyelmi repertoárja szerint tüntetheti ki munkatársát a visszacsatolással.

A jó közösségben a teljesítmény és sikermotivált vezető mellett lehet tévedni, természetes a korrigálás lehetősége. A **fejlődésre, a tanulásra** nagy gondot és figyelmet fordít a hatékony vezető. Az állandó fejlesztő tevékenységben rejlik a **kariéripítés lehetősége**.

Gyakorlat

A vezető tegye fel magának gyakran a kérdést: vannak-e versenyképes kollégáim, van-e reális veszélye annak, hogy más munkáltató is érdeklődik irántuk, esetleg el is csábíthatják őket. Ha nemleges a válasz, akkor diszfunkcionális elemek is vannak a szervezetben. Nincs nehezebb vezetői helyzet annál, mint amikor olyan munkatársakkal kénytelen a vezető dolgozni, akik máshol nem lennének verseny- és teljesítményképesek.

A versenyképesség a **továbbképzési igények kielégítésével** is fokozható. Ehhez jó belső kapcsolatokra és a testületi egyensúly megtartására is szükség van. A továbbképzéseknek gyakori hibája, hogy a kollégák egymástól függetlenül „teljesítik” a vállalt, vagy önmaguk által kezdeményezett továbbképzést, de a tanultak nem alakulnak át közkincsé, közös szellemi bázissá. A ilyen egyéni képzések nehezen lesznek teljesítménynövelő tényezők.

Gyakorlat

Sorolja fel az elmúlt hónap képzési programját!

A kollégák közül kik voltak valamilyen továbbképzésen, mit tudunk az ott történekről?

Tudjuk-e pontosan, hogy ki hova jár, kik a tanárai, milyen követelményeket kell teljesítenie?

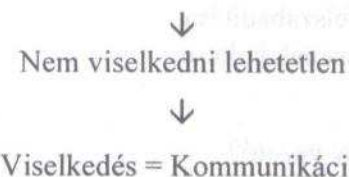
Az egymásra figyelem a legnagyobb motiváló erő is. Ebben a figyelemben megtestesül a vezető stratégiai gondolkodásmódja és cselekedete. A felsorolt elemek tulajdonképpen a belső személyzetfejlesztés, a pályakarrier lépései is.

A hatékony munkavégzés egyik fontos feltétele az állandó vezetői visszacsatolás az elvégzett munka minőségéről. Ezt a vezetői visszacsatolást nevezhetjük minősítésnek is.

Fontos követelmény, hogy vezető és beosztott közösen próbálják megoldani a felmerült problémát és eljutni egy kölcsönösen előnyös megoldáshoz. A minősítéssel feltárjuk a hibákat és azok kiküszöbölésével hatékonyabbá tehetjük a beosztott munkáját.

4.1. Fegyelmezés

Bármit tesz vagy nem tesz a vezető, annak kommunikációs jelentősége van.



A fegyelem lényege a stílus, a belsővé vált értékek koherenciája. A vezető motivációval és megfelelő kommunikációval teremtheti meg a munkatársak közötti kapcsolati hálót, amely a teljesítményértékhez vezet. Vizsgáljuk meg ilyen megközelítésben a hatékony vezető jellemzőit.

A hatékony vezető:

- viselkedésével, személyisége kiegyensúlyozottságával példát mutat,
- tudja, hogy mindenkivel másképpen kell bánni,

- észreveszi munkatársai személyi, szakmai különbözőségét,
- ismeri munkatársai viselkedését, reakcióikat és ezen keresztül hatással van rájuk,
- tudatában van munkatársai szükségleteinek, preferált értékrendjüknek,
- feltárja, állandóan fejleszti munkatársai képességeit, helyzetbe hozza őket.

Az emberek sokfélesége nem veszély, hanem lehetőség, amit a vezető felhasználhat csapata hatékonyságának egyre magasabb szintre emelése érdekében.

Mi lehet a hatékony vezető szándéka?

- Az öröm és a hála kifejezése.
- Mások önbizalmának erősítése.
- Viselkedési minta teremtése másoknak.
- Az elkötelezettség növelése a szervezet, a csapat iránt.
- Csapatszellem, közös norma kialakítása és ápolása.
- Barátságos, segítő környezet építése.
- Rejtett energiák felszabadítása.
- Elégedettség érzésének keltése.

Mire figyel a hatékony vezető?

- Észreveszi a dicsérendő cselekedeteket.
- Keresi azokat a szimbolikus vagy konkrét jutalmakat, amelyek örülnének az érintettek.
- A nagy eredmények mellett a kicsiket is elismeri.

KÖVETKEZTETÉSEK

- A rendszeres minősítés révén javítható az emberek teljesítménye.
- A vezetőknek ezért mindig meg kell határozniuk, hogy milyen munkateljesítményhez viszonyítják az értékelést, soha nem hagyhatják bizonytalanságban, információhiányban a kollégáikat.
- A minősítés a minőségbiztosítás alapja.
- Az igényes szervezetben az emberek elviselik és óhajtják a jók elismerését, a máságot bemutatását.
- A fegyelem a közösség esztétikuma, amely sajátos munka és környezetkultúrában ölt testet.

5. AZ EMBEREK VISZONYULÁSA A MINŐSÍTÉSHEZ

A munkatársak az értékelésekhez, minősítésekhez természetes és sajátos módon viszonyulnak. A viszonyulást, mint láttuk, befolyásolják egyéni és munkahelyi céljaik. Az nem lehet vitás, hogy magas fokú identifikáció esetén az egyéni szükséglet-hierarchia-arányok is változnak. Az intézményi célok változásával meg kell győzni a közönség tagjait is a szükséges magatartásra és célkövető változásra.

5.1. Az emberek reagálása a változásra

- **A behódolás:** nagyon sok kolléga azért fogadja el a változások tényét, mert bízik a vezetésben, jók a tapasztalatai, jobb fizetést, különböző előnyöket remél. Az ilyen típusú juttatások meg is teszik hatásukat, a vezető legyen tisztában azzal, hogy az emberek egy része behódol a csoportba.
- **Az azonosulás:** ehhez eljutni hosszabb idő kell. Azok a kollégák hajlandók erre, akik a döntés-előkészítésben, a tervezésben és a teljes intézménykonceptió megalkotásában tevőlegesen vettek részt, akik érzik, hogy „szabad a pálya”. Valamivel azonosulni norma- és értékválasztás kérdése is. A vezető legnagyobb szakmai elismerése, ha sok azonosuló kollégát tud maga mellett. Ez a helyzet az emberek részéről szakmai igényességet és a vezetéssel szemben valós követelményeket is jelent.
- **Internalizálás:** azokat a kollégákat tudjuk befolyásolni egy ügy érdekében, akik maguk is szívesen vesznek részt egy változtatási folyamatban, vagyis valamelyik intézményi programnak tagja és így van saját élménye az ötletek megvalósításáról. Ők mindig rendelkezésre állnak, de önmaguktól nem mutatnak szakmai vagy közéleti aktivitást.

A személyzetfejlesztés fontossága minden szervezetben ismert és elismert szakmai prioritás. Azt is mondhatjuk, hogy a szervezet prosperitásából, hatékonyságából következtethetünk az adott intézmény humán erőforrás politikájára. Ismernünk kell a személyzetminősítés

fontosságát, mivel ez alapján tudjuk vezetőként meghatározni a dolgozók fejlődési igényeit és a fejlődés szükségességét. A közoktatásban a 277/1997. (XII. 22.) Korm. rendelet a pedagógusok szakmai képzését, továbbképzését, szükség szerinti átképzését írja elő, szabályozza. Az intézményvezetőknek tudatos tervezésen alapuló továbbtanulási programokat kell készíteniük. Az ilyen fejlesztési programok szorosan illeszkednek a közoktatási intézmény stratégiai céljaihoz, annak személyi feltételeit hivatottak megvalósítani hosszú távon. A hivatkozott rendeletnek az is óriási jelentősége, hogy indirekt módon segíti az intézményi demokratizmus fejlődését. Az igazgató ugyanis „kénytelen” egyeztetni. Nem tehet önkényes intézkedéseket. Testületi döntést kell elérnie, mert a támogatásoknak ez is feltétele. A sok gond ellenére azért is fontos a rendelet, mert az oktatás területén is felértékelődik a tudás. Tovább már a pedagógusok sem élhetik fel egyszer huszoneves korban megszerzett és diplomával elismert tudásukat. A rendelettel, más értelmiségi pályákhoz hasonlóan a pedagógiai területen is meghonosodik a szakvizsga és a továbbképzés fogalma, kötelezettsége.

Példa

A szeptemberben induló tanév felvételi vizsgáin a bizottság néhány szak esetében 120 pontban határozta meg a felvételi ponthatárt. Ez a jelzés értékű döntés megszabta az érintett szakok további létét, hiszen az elkövetkezendő három év az adott tanszékek felszámolását jelentette. A fentiek történések túlmutattak a tanszékeken és elérték a gyakorlóiskolákat is. Mi következett a döntésből a gyakorlóiskolákra nézve? A legfontosabb következmény, hogy az érintett szakokon elfogynak a hallgatók, és ennek következtében megszűnnek a szakvezetői beosztások. A következőkben a technika szakra vonatkozóan vizsgáljuk meg a gyakorlóiskolai problémákat.

A gyakorlóiskolákban két szakvezető tevékenykedett. Munkájukat nagyban meghatározta, hogy az adott időszakban a város gyakorlatilag kivonult a gyakorlati képzésből. Nekik is, mint szakvezető társaiknak maximális feladatellátással kellett végezni munkájukat. Végzettségüket tekintve mindketten biológiából szereztek diplomát a

technika mellett. Életkorukat tekintve sincs jelentős eltérés közöttük, mindketten a harmincas éveikben járnak. Munkájuk mellett figyelmet fordítottak önképzésükre, továbbképzésükre. Egyikük egyetemi szintű biológia tanulmányainak közepén járt az eset keletkezésekor. Ő az, aki korábban került iskolánkhoz, tehát már nagyobb tapasztalattal rendelkezett. Másikuk továbbtanulásának iránya eltért az iskola profiljától. Közgazdasági, gazdaságismereti tanulmányainak kezdetén volt, amikor szembekerült az adott eseménnyel.

Az iskolavezetés különböző helyzeteket vizsgálva igyekezett megoldást találni a kollégák foglalkoztatására. Az egyik lehetőség, s talán a legkézenfekvőbb, hogy a technika tanszék megszűnésével egy időben megszűnnek a szakvezetői állások, és ezzel automatikusan megszűnik az egyik szakvezető munkaköre. A másik megoldás: a továbbtanulás eredményeit felhasználva az új képzettségnek megfelelő foglalkozási területen alkalmazzuk kollégáinkat. Harmadik alternatíva: a tanórai foglalkoztatás mellett rendszeres tanulószobai beosztással biztosítjuk a további iskolai munkát.

A lehetőségek mérlegelése után a következő döntés született: a főiskola igényeinek megfelelően egy további biológia szakvezető kapott megbízást a gyakorlati képzésbe való bekapcsolódásra. Így az egyetemi szintű biológia végzettséggel rendelkező kollégánk helyzete megoldódott. A második esetet a tanulószoba létrehozása oldotta meg, ha nem is véglegesen, de időlegesen mindenképpen.

KÖVETKEZTETÉSEK

- A minősítésben az emberek erősségeik elismerését keresik, várják.
- A legjobb szervezeti befektetés a munkatársak képzése.
- Professzionális munka csak professzionális csapattal érhető el.
- A vezető kompetenciaváltozása kihat a csoportfejlesztésre.
- Nincsen változásmenedzselési lehetőség a személyzet fejlesztése nélkül.