

Az individuálpaszichológia szerint az ember egy egész. A tudatalatti nem harcol a tudatossal. A testet és lelket, a gesztusokat és szavakat, a gondolatokat és a tetteket a nem tudatos önértékelés és az abból levezetett cél irányítja.

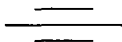
Adler nem ismerte el, hogy az ember szétválasztható értelemre és érzelemre. Hangoztatta, hogy nem az érzések urálnak bennünket. Szerinte az értelem és érzés önmagunk által gyártott szerszám.

Három életfeladat különböztethető meg: szeretet, szakma és a legtágabb értelemben vett szociális kötöttség.

Ezek az alapjai pszichoterápiájának. Hitét az egészséges emberi értelemben és a mindent át-fogó közösségi érzésben megtartotta, írásaiban, előadásaiban hangoztatta. A gondolatok és azok hatásai, mindig fontosak voltak számára.

IRODALOM

1. Viktor Frankl: Alfred Adler (Zürich, 1982.)
2. Alfred Adler: Életünk jelentése (Hungarian Translation, S. Nyíró József, 1994.)
3. Victor Lous: Pszichopatológia az individuálpaszichológia szemszögéből (Wien, 1984. november)
4. Szuhányi Mária: Alfred Adler individuálpaszichológiája, (Individuálpaszichológiai kiképzés előadásai 1992-1993.)



NANSZÁKNÉ DR. CSERFALVI ILONA
Kölcsey Ferenc Református Tanítóképző Főiskola
Debrecen

Elvi szempontok a szakmai munkaközösségek hatékony működéséhez

A munkaközösséget azonos szakterületen működő nevelők alkotják. A *munkaközösség célja*: az oktató-nevelő munka fejlesztése, a tagok továbbképzésének segítése, az iskola vezetői részére szaktanácsok nyújtása az adott szaktárgy tanításában. *Feladatai*: a nevelés helyes gyakorlati alkalmazásának elősegítése, a munkaközösségi tagok munkájának összehangolása, az alkotó-nevelő munka hatékonyságának növelése, a módszertani eljárások fejlesztése, az öntevékeny szakmai továbbképzés elősegítése, a tanulókkal szemben támasztott egységes követelmények kidolgozása, a tanulók tudásának eredményfelmérése, a pedagógusok közösségi felelősségének növelése, közösségi értékének fejlesztése, szaktanterem létesítése, azok továbbfejlesztésében való részvétel, felszereléseinek őrzése és fejlesztése. (Mezei, 1995).

Nemcsak szakmai feladatok, de a pszichológiai szempontok is elengedhetetlenné teszik a munkaközösségek működését a tantestületeken belül. Ezek és a közöttük levő kapcsolatok adhatják a stabil vázát a belső struktúrának, s működésük nagymértékben függ az iskola vezetésének irányítói stílusától.

Sokféle vezetési stílust tártak fel a kutatók, ma ezek közül a kooperatív vezetési stratégiát tartják a leghatékonyabbnak. A kooperatív vezetési stílus több vonatkozásban megegyezik a demokratikus, illetve alkotó vezetési stílussal. Abban különbözik ezektől, hogy az emberi kapcsolatoknak, a vezető és a vezetettek együttműködésének még nagyobb szerepet tulajdonít. Ennek megvalósításában a nevelőtestület *kommunikációs rendszere* döntő szerepet játszik.

Nem véletlen az információáramlás kiemelkedő jelentősége a szervezetek működésében: a kommunikációs igény az emberekben alapvető szükségletekből táplálkozik. Ezek közül kettőt szoktak kiemelni:

- az önérték körébe tartozó indítékok,
- a társulási és érintkezési szükségletekből eredő indítékok.

Az egyén a csoporttal való azonosulásában fontos szerepet tölt be a kommunikációs rendszerben elfoglalt helye alapján. Most tekintsük át, milyen elemei vannak egy szervezet kommunikációs rendszerének! Ezek nélkül nem lehet hatékony a működés. Három fő elemet különböztünk meg:

- a) a felülről lefelé irányuló kommunikációs rendszer.
- b) a vízszintes irányú kommunikációs rendszer,
- c) az alulról felfelé irányuló kommunikációs rendszer.

a) *A felülről lefelé irányuló rendszeren belül többféle információ áramlása szükséges. A legfontosabbak:*

- a munkatevékenység elvégzésével kapcsolatos információk;
- szervezési eljárásokkal kapcsolatos információk;
- a tevékenység értelmét, ésszerűségét megvilágító információk a dolgozók munkájára, magatartására vonatkozóan;
- az intézményi célok jobb megértésére és elfogadására irányuló információk.

Az információk előbbi típusain belül további fajtákat lehet megkülönböztetni abból a szempontból, hogy milyen szerepet töltenek be a vezetési funkciókban. Eszerint van (Bálint, 1973):

- **Determináló információ:** ennek célja a közvetlen cselekvésre késztetés; ez általában szabályszerűen eredményezi a feltétel teljesülése által meghatározott viselkedést.
- **Problémafeltáró információ:** célja a probléma formába öntése, de a problémát önmagában nem oldja meg, több alternatíva közötti választásnak a lehetőségét hagyja meg.
- **Stimuláló információ:** azt a folyamatot indítja meg, amelynek célja egy bizonyos szituáció után a teendők megállapítása.
- **Szabályozó információ:** ez csak bizonyos feltételek esetén vált ki cselekvést; nem idéz elő akciót, amíg a folyamat tervszerűen halad, de ha a folyamat eltér a tervezettől, korrigálja azt.
- **Irányító információ:** a hierarchiában szintről szintre ismétlődve, dúsítva vagy kibontva halad végig, vezérelve a szervezet működését.
- **Koordináló információ:** ez segíti elő a közös célra orientált, de a különböző helyeken hozott döntések összhangját, integrálhatóságát, az együttműködésnek, a közös tevékenységnek elengedhetetlen feltétele.
- **Kondicionáló információ:** nem a szabályozott szervezeti folyamatokra gyakorol közvetlen hatást, hanem a környezeti feltételek, a munkahelyi légkör alakítása a célja.

Az információknak sokféle változata áll tehát a vezető rendelkezésére ahhoz, hogy a felülről lefelé irányuló kommunikációs rendszer gazdag legyen. Természetesen nem az a fontos, hogy mennyiségében minél több információt közvetítsen a szervezet. Igaz, hogy a túl kevés információ érdektelenséget vagy éppen bizonytalanságot vált ki az emberekben, a túl sok információ azonban telítettséget eredményezhet. A lényeg, hogy minden olyan információ eljusson a beosztottakhoz, amely tevékenységükben, munkahelyi kapcsolataikban számukra fontos.

Természetesen nem elég csak elindítani „felülről” az információt, az információáramlás jellemzője a nagymértékű torzulás. Gyakran előfordul, hogy mire valakihez eljut – különösen, ha több áttételen keresztül megy – egy információ, tartalmában már megváltozott az eredetihez képest. Fontos tehát állandóan kontrollálni e folyamatot, hogy csökkentsük a „félreértés”, torzulás lehetőségeit.

b) *A vízszintes irányú kommunikációs rendszer* hidat jelent azok között az emberek között, akik a szervezet hierarchiájában azonos szinten helyezkednek el. Az egyén szempontjából kiemelkedő jelentősége van ennek, hiszen ezáltal kap visszajelzéseket véleményére, állásfoglalására, munkájára vonatkozóan a közvetlen munkatársaktól. S ez gyakorlati jelentőségét tekintve az egyén szempontjából gyakran fontosabb, mint a felettesektől vagy a beosztottaktól kapott információ. Ez a kommunikációs rendszer tehát elsősorban a szervezet informális struktúrájában működik, s hatása kettős lehet a szervezet működése szempontjából. Pozitív ez a hatás, ha a szervezet általános céljaival, értékrendszerével tartalmában összhangban van az áramló információ, s negatív, ha ezekkel nincs egységben, különösen az, ha tartalmában, értékrendjében ellentétes a hivatalos információkkal.

c) *Az alulról felfelé irányuló kommunikációs rendszernek* több funkciója is van. (Papp-Perczel-Völgyessy, 1976.). Egyrészt növeli annak lehetőségét, hogy az intézmény dolgozói erősebb belső azonosulással, nagyobb intenzitással vegyenek részt a célok megvalósításában; másrészt lehetőségeket biztosít a vezetés funkcióinak hatékony alkalmazásához. Általában minden vezető hangoztatja, elismeri az alulról felfelé irányuló információk fontosságát a szervezet működésében, a gyakorlatban azonban ennek ellenére ez kevésbé hatékonyan funkcionáló kommunikációs rendszer. Ha kialakul is ez, a torzulás még inkább megfigyelhető jelenség ebben az információáramlásban, mint a felülről lefelé ható kommunikációs rendszerben. Ennek fő oka, hogy a beosztottak – többféle motívumtól vezéreltetve – gyakran nem a saját véleményüket fogalmazzák meg, hanem arra törekcsenek, hogy mondandójuk megfeleljen annak, amit a vezető hallani szeretne. Ezen a felfogáson csak akkor lehet változtatni, ha a vezető tevékenysége szerves részének tekinti a beosztottak véleményének kikérését, s ha netán ez nincs összhangban az övével, nem alkalmaz semmiféle retorziót. Természetesen a vélemények meghallgatása önmagában még kevés, akkor van ennek igazi értelme, ha a vezető döntéseinek meghozatalában figyelembe is veszi mások véleményét. Ellenkező esetben a beosztottak csak üres „játéknak”, áldemokratizmusnak tekintik, ez pedig előbb-utóbb érdektelenséget, fásultságot eredményez. Annak, hogy az intézményben valóban demokratikus légkör alakuljon ki, egyik legfontosabb feltétele, hogy a vezetés minden olyan kérdésben kikérje a beosztottak véleményét, javaslatait, amelyek fontosak a szervezet működése szempontjából, akár a munka tartalmát, akár a személyi vonatkozásokat illetően.

A szakmai munkaközösségek sikeres munkájához most csak néhány szempontot villantottunk fel. Mind a megfelelő munkahelyi légkör, mind a működőképes belső struktúra feltétele a tantestületek hatékony pedagógiai tevékenységének.

IRODALOM

1. Balogh László: A tantestületek légköre, struktúrája és az irányítási stílus, Debrecen, 1990.
1. Bábosik István – Mezei Gyula: Neveléstan, 1995.
3. Bálint István – Murányi Mihály: Munkalélektan műszaki és gazdasági vezetők részére, Tánácsics Könyvkiadó, 1973.
4. Berei András – Dobor Imre: Vezetés a gyakorlatban, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1996.
5. Papp-Perczel-Völgyessy: Munkapszichológia, TK. 1976.
6. D.H. Weiss: Hogyan bánjunk a nehéz emberekkel? Menedzserek kézikönyve.