

Vezetési ismeretek, szervezetfejlesztés

Ludányi Ágnes – Pacsuta István

MÉDIAINFORMATIKAI KIADVÁNYOK

Vezetési ismeretek, szervezetfejlesztés

Ludányi Ágnes – Pacsuta István



Eger, 2013



Korszerű információtechnológiai szakok magyarországi adaptációja

TÁMOP-4.1.2-A/1-11/1-2011-0021

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség
www.ujszechenyiterv.gov.hu
06 40 638 638



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

Lektorálta:

Nyugat-magyarországi Egyetem Regionális Pedagógiai Szolgáltató és
Kutató Központ

Felelős kiadó: dr. Kis-Tóth Lajos

Készült: az Eszterházy Károly Főiskola nyomdájában, Egerben

Vezető: Kérészy László

Műszaki szerkesztő: Nagy Sándorné

Tartalom

1.	<i>Bevezetés</i>	9
1.1	Célkitűzések, kompetenciák a tantárgy teljesítésének feltételei.. 9	
1.1.1	Célkitűzés.....	9
1.1.2	Kompetenciák.....	9
1.1.3	A tantárgy teljesítésének feltételei	9
1.2	Tanulási tanácsok, tudnivalók.....	9
2.	<i>Lecke A szervezet fogalma, típusai, metódusai egyensúlyi helyzetei</i>	11
2.1	Célkitűzések és kompetenciák	11
2.2	Tananyag	11
2.3	Összefoglalás, kérdések.....	20
2.3.1	Összefoglalás	20
2.3.2	Önellenőrző kérdések.....	20
3.	<i>Lecke A vezetés, irányítás, menedzsment fogalma, elemzése</i>	21
3.1	Célkitűzések és kompetenciák	21
3.2	Tananyag	21
3.3	Összefoglalás, kérdések.....	25
3.3.1	Összefoglalás	25
3.3.2	Önellenőrző kérdések.....	25
4.	<i>Lecke Konfliktuskezelés a szervezetek működésében</i>	27
4.1	Célkitűzések és kompetenciák	27
4.2	Tananyag	27
4.2.1	Konfliktusforrások	31
	Összefoglalás, kérdések	44
4.2.2	Összefoglalás	44
4.2.3	Önellenőrző kérdések.....	44
5.	<i>Lecke A vezető személyiségjellemzői, vezetői típusok</i>	45
5.1	Célkitűzések és kompetenciák	45
5.2	Tananyag	45

5.3	Összefoglalás, kérdések	53
5.3.1	Összefoglalás	53
5.3.2	Önellenőrző kérdések.....	53
6.	<i>Lecke A vezetés és a döntési folyamatok összefüggései</i>	55
6.1	Célkitűzések és kompetenciák.....	55
6.2	Tananyag.....	55
6.3	Összefoglalás, kérdések	71
6.3.1	Összefoglalás	71
6.3.2	Önellenőrző kérdések.....	71
7.	<i>Lecke Kommunikáció a szervezet életében</i>	73
7.1	Célkitűzések és kompetenciák.....	73
7.2	Tananyag.....	73
7.3	Összefoglalás, kérdések	86
7.3.1	Összefoglalás	86
7.3.2	Önellenőrző kérdések.....	86
8.	<i>Lecke Csoportok a szervezeti világban, szövetségek koalíciók.....</i>	87
8.1	Célkitűzések és kompetenciák.....	87
8.2	Tananyag.....	87
8.3	Összefoglalás, kérdések	98
8.3.1	Összefoglalás	98
8.3.2	Önellenőrző kérdések.....	98
9.	<i>Lecke A szervezetfejlesztés célja, metódusai, különböző szervezettípusok esetében.....</i>	99
9.1	Célkitűzések és kompetenciák.....	99
9.2	Tananyag.....	99
9.3	Összefoglalás, kérdések	102
9.3.1	Összefoglalás	102
9.3.2	Önellenőrző kérdések.....	102
10.	<i>Lecke A szervezeti kultúra komponensei.....</i>	103
10.1	Célkitűzések és kompetenciák.....	103

10.2	Tananyag	103
10.3	Összefoglalás, kérdések	107
10.3.1	Összefoglalás	107
10.3.2	Önellenőrző kérdések.....	107
11.	<i>Lecke Gyakorlatok a szervezetfejlesztéshez.....</i>	109
11.1	Célkitűzések és kompetenciák	109
11.2	Tananyag	109
11.3	Összefoglalás, kérdések	137
11.3.1	Összefoglalás	137
11.3.2	Önellenőrző kérdések.....	137
12.	<i>Összefoglalás.....</i>	139
12.1	Tartalmi összefoglalás	139
12.2	Zárás	139
13.	<i>Kiegészítések</i>	141
13.1	Irodalomjegyzék.....	141

1. BEVEZETÉS

1.1 CÉLKITŰZÉSEK, KOMPETENCIÁK A TANTÁRGY TELJESÍTÉSÉNEK FELTÉTELEI

1.1.1 Célkitűzés

Alapvető célunk, hogy a hallgató megismerkedjen a szervezeti élet sajátosságaival, törvényszerűségeivel. Tisztában legyen a szervezet, mint társadalmi egység hasznával. Ismerje a szervezeti tipológiákat, felismerje a szervezeti életben jelentkező diszfunkciókat. A sajátosságok feltárása után képes legyen a különböző jellemzőket felismerni, azokat a későbbi szervezetfejlesztés során felhasználni. Birtokában legyen különböző kommunikációs és tárgyalási technikáknak, melyekkel a szervezeti hatékonyságot növelheti. Szükség esetén szervezetfejlesztő tréninget tervezzen és vezessen.

1.1.2 Kompetenciák

Ismerje fel a szervezet életében jelentkező hasznos és nem hasznos jelenségeket, ezek okait tárja fel. Képes legyen felhasználni a kommunikációelméleti, szociálpszichológiai, pszichológiai, szociológiai ismereteit, ezeket a szervezetfejlesztés során jó kommunikációs készségekkel hasznosítsa. Képes legyen objektíven értékelni a gyakorlati foglalkozások során tapasztaltakat.

1.1.3 A tantárgy teljesítésének feltételei

A hallgatónak ismernie kell a szervezetekre vonatkozó főbb szociológiai, pszichológiai és szociálpszichológiai elképzeléseket, törvényszerűségeket. Képesnek kell lennie adekvát módon beavatkozni a szervezet életébe a kitűzött céloknak megfelelően.

1.2 TANULÁSI TANÁCSOK, TUDNIVALÓK

A tanulást és a tananyag hatékony megértését nagyban elősegíti, ha élet-szerű példákra próbáljuk alkalmazni a gyakran elvontan megfogalmazott ismeretanyagot. Ezt a két elkészült videó segítheti.

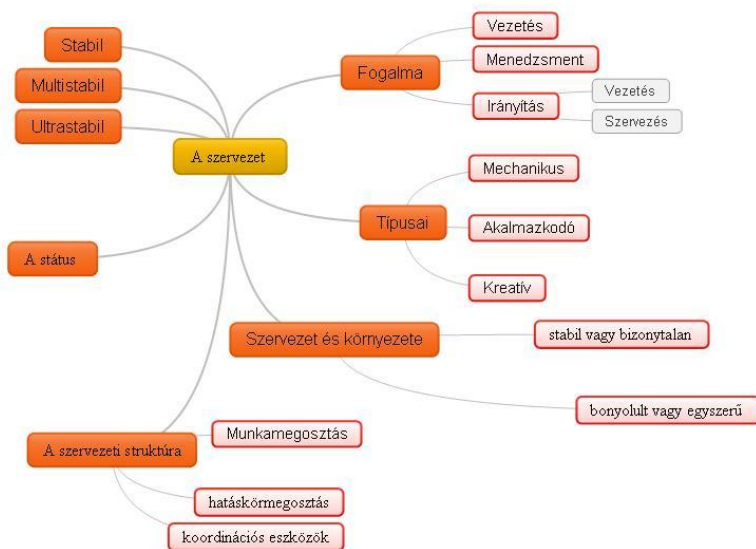
A szervezetfejlesztő gyakorlatoknál érdemes arra fókuszálni, hogy mit kívánunk elérni a különböző foglalkozásokkal, annak milyen hatása lesz a csoportra.

2. LECKE A SZERVEZET FOGALMA, TÍPUSAI, METÓDUSAI EGYENSÚLYI HELYZETEI

2.1 CÉLKITŰZÉSEK ÉS KOMPETENCIÁK

2.2 TANANYAG

Az alábbi fejezet célja, hogy megismerjük a szervezet fogalmát és az azzal kapcsolatos jelenségeket. Bemutatjuk a szervezetek lehetséges osztályozását, tipológiáját, belső struktúráját. Megvizsgáljuk a szervezet és a környezete között kialakuló kapcsolatokat. Bepillantást nyerhetünk a szervezet belső életébe.



1. ábra: Fogalomtérkép

A szervezet az embereknek azon csoportja, akik közös cél érdekében, együtt dolgoznak. Gyakori, hogy a vezetést, a menedzsmentet és az irányítást szinonim fogalmakként kezelik.

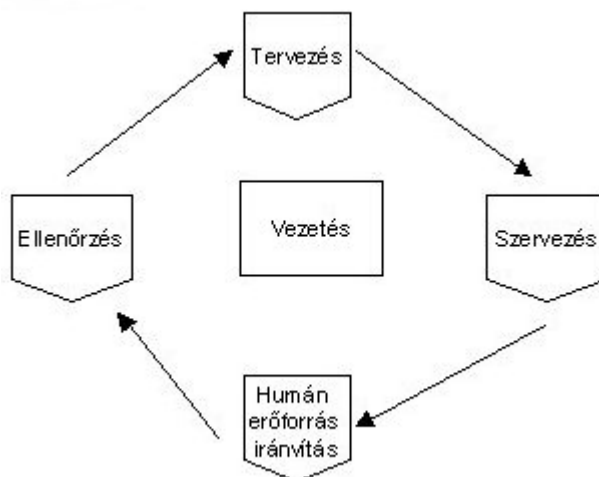
Tóth (1973) a következőket állapítja meg: Az irányítás tudatos aktusai túlnyomórészt beleférnek a szervezés és a vezetés fogalmába. A szervezés a szoci-

ális rendszereken belül a személyek és eszközök egymáshoz rendelésének és a szabályozott cselekvési módoknak olyan mintáit alakítja ki és valósítja meg, amelyek alkalmasnak látszanak a vezetés által meghatározott célnak megfelelő rendszerműködés biztosítására. A vezetés a rendszer számára célokat tűz ki, kezdeményezi és jóváhagyja a rendszerműködés e céloknak megfelelő szervezését és szabályozását, a célmegvalósítás érdekében működteti (aktivizálja, koordinálja, ellenőrzi és korrigálja) adott környezetben a rendszert, végül a rendszer teljesítményének és a működési feltételekben bekövetkezett változásoknak megfelelően újabb célokat tűz ki, kezdeményezi és jóváhagyja a rendszer fejlesztését.

Tóth tehát az irányítás két nagy elemét különbözteti meg: a szervezést és a vezetést. Az utóbbi inkább célmeghatározó, koordináló, ellenőrző feladatot lát el, az előbbi pedig a szabályozás és a működtetés feladatait. Természetesen a szervezés és vezetés sem elméletben, sem gyakorlatban nem választhatók el élesen egymástól.

Egyet lehet érteni Tóth (1973) megállapításaival, hogy az irányítás tudatos aktusai túlnyomórészt beleférnek a szervezés és a vezetés fogalmába. Vannak ugyanis az irányításnak e két fogalmon kívül eső lényeges mozzanatai is. Például a szervezést és a vezetést támogató, elősegítő, szervezeten belüli nyilvántartási, ügyviteli, gazdálkodási, elszámolási stb. tevékenységek.

A managementet általában úgy definiálják, hogy a célok kitűzésének és megvalósításának folyamata az öt menedzsment funkció által, humán, pénzügyi és anyagi források felhasználásával. A menedzsment funkciói: tervezés, szervezés, személyügyek, irányítás, ellenőrzés.



2. ábra:

A menedzser tehát a szervezetet, mint rendszert működteti, beleértve a szervezet személyi és tárgyi elemeit egyaránt.

A rendszer olyan szerkezettel rendelkező, működő egész, amelyben az egyes, aktivitásra képes részek egy közös feladat megvalósítására egymással célszerűen szervezett kölcsönhatásban vannak.

Minden működő rendszerben a stabilitás elve érvényesül. Ez azt jelenti, hogy egy működő rendszer mindig az egyensúly fenntartására, helyreállítására törekszik. Ennek biztosítása irányítással (vezetés, szervezés, igazgatás) – a vezérlés és szabályozás különféle módjaival – történik.

A rendszerek egyensúlyi állapota alapján megkülönböztetünk stabil, ultrastabil és multistabil rendszereket.

A stabil rendszer csak egy módon képes a működési egyensúly biztosítására. Az ultrastabil rendszerek esetében több alternatív lehetőség létezik az egyensúly biztosítására, fenntartására (pl. az emberi szervezet homeosztázisának fenntartása, a mozgáskészség az emberi szervezeten belül). A multistabil rendszerek képesek a legtökéletesebb alkalmazkodásra. Ezen olyan több, illetve sok (multi) ultrastabil alrendszerből álló rendszert értünk, amelyben az alrendszerek (pl. az ember esetében az érzékszervek, az idegrendszer mozgató központjai, a hormonális rendszer stb.) időlegesen egymástól függetlenek, illetve bizonyos részműködések segítségével, egymással kapcsolatban vannak. A multistabil rendszer hierarchikus felépítésű. Az ember tehát

multistabil önszabályozó rendszer. A vezetés pedig mindig – a legalacsonyabb páros kapcsolat szintjén is – multistabil rendszerek irányítását jelenti.

Alkalmazkodás, A Kolb féle tanulási ciklusok:

A szervezeti struktúrák másik tipológiájánál Erich Jantsch koncepciójából indulunk ki. Szerinte a rendszer belsőleg maga szervezi meg szintjeit.

Az első szint – mint mechanikus rendszer – nem képes saját belső szervezetének megváltoztatására, viselkedését egyértelműen a bemenetek állapota határozza meg.

A második szint – mint alkalmazkodó rendszer – már figyelemmel van a külső változásokra, vagyis manipulálni tudja bemeneteit.

A harmadik szint – már inventív rendszer, kreatív rendszer – belső szervezetét aszerint változtatja meg, hogy előreláthatólag milyen változásokra kerül majd sor a környezetben. (Jantsch 1972)

Crozier véleménye szerint mechanikus minden olyan szervezeti rendszer, ahol a hibák – információ – helyesbítési körfolyamata rosszul működik, s ahol ennél fogva nincs mód a cselekvési programoknak az elkövetett hibáktól függő gyors kiigazítására és helyesbítésére.

A rendszer nem képes tanulni az elkövetett hibákból.

Crozier kiindulópontja a bürokratikus diszfunkciókról kialakított elmélet. Minden koordinált cselekvés, illetve tevékenység megköveteli, hogy az abban résztvevők mások által előrelátható módon viselkedjenek. Ezek szerint az együttműködés alapja a konformizmus: illetve, hogy legyen olyan mechanizmus, amely a konformizmus elérését lehetővé teszi.

A magasabb szintek arra törekszenek, hogy az alacsonyabb szinteken konformizmus nyilvánuljon meg a szervezeti szabályokkal.

Az alsóbb szinten a beosztottak már azért is konformista magatartást tanúsítanak, hogy csökkentsék függőségüket a bürokratikus hierarchiával szemben.

A szervezet merevsége e két törekvés stabilizálódásának következménye.

Ebben az irányban négy elem hat:

1. Személytelen szabályozás köre

Részletesen meghatározza az egyes feladatok teljesítésének módját, valamint a dolgozók alkalmazását és előlépésének szabályait. Ebből következően nincs helye az egyéni kezdeményezésnek. Megszűnnek a közvetlen kapcsolatok.

Nincs szükség saját gondolatokra, arra, hogy valami mellett elkötelezzük magunkat.

Az intézményi, szervezeti szabályozás:

Forrás: (Farkas, 2005)

2. A döntések centralizációja

Mindig a hierarchia csúcsán hozzák a döntéseket. Ezen a szinten természetesen előnyben részesítik a belső rendszer stabilitását a szervezet funkcionális céljaival szemben.

A konkrét döntésekkel érintett helyzeteket viszont jobban ismerik az operatív szinteken, mint a szervezet csúcsán: a döntések minősége csökken és a szervezet tovább merevedik.

3. Az egyes csoportok elszigetelődése a hierarchiában, a csoport részéről az egyénre gyakorolt nyomás.

Az egyes szervezeti szintek közötti függőségi kapcsolatok megszüntetése következtében ezek a szintek elszigetelődnek egymástól. Megkönnyíti a szervezetben a horizontális kapcsolatok kialakítását az egyenlők között. Ezzel magyarázható a bürokratikus csoportszellem (l'esprit de corps).

4. Egymással párhuzamos hatalmi viszonyok kifejlődése

Minden lehetséges szituációra érvényes szabályozás nem létezik. Szabályozatlan szituációk kialakulása esetén bizonytalan övezetek jönnek létre. Egyes csoportok képesek a felügyeletük alá vonni ezeket a területeket, ennek következtében a formálisan alacsonyabb helyzetű csoportok jelentős befolyásra tehetnek szert. Pl. alacsony beosztású hivatalnokok döntő szerepet játszhatnak fontos ügyek elintézésében, ha egy túlságosan szabályozott szervezetben stratégiai helyet foglalnak el. (Crozier 1962)

Az alkalmazkodó szervezet Gouldner koncepciója alapján tárgyaljuk. Gouldner a „természeti rendszer” meghatározásából indul ki.

1. A rendszer fennmaradásra törekszik, belső és külső egyensúly fenntartására.

A szervezeti szerepek kétféle beállítottságú típusba sorolhatók:

a) lokális típusú szervezetre orientált: lojális a szervezettel szemben.

b) kozmopolita típusú: a külső környezetben működő csoportok felé orientálódik.

Ha az első típusú viselkedés van túlsúlyban, akkor a szervezet megmerevedik, a második típus dominanciája a szervezet széthullásához vezethet.

2. A szervezeti struktúrában végbemenő változások az egész rendszer egyensúlyát fenyegető veszélyre való alkalmazkodás eredményei. A szervezet ex post alkalmazkodik azzal, hogy egyes részei kölcsönösen egymáshoz idomulnak.

A rendszer egyensúlyban való maradásának a lehetősége attól is függ, hogy a részek funkcionálisan mennyire önállóak.

Feszültség keletkezik egyfelől, ha a részek fenntartani vagy fokozni akarják önállóságukat. Másfelől a rendszer törekszik, hogy nagyobb ellenőrzésre tegyen szert egyes elemei fölött. Ilyen feltételek között a természeti rendszerben kényes egyensúly áll fenn a centripetális és a centrifugális törekvések között.

A rendszert fenyegető inger, amely a környezetből indul ki, a rendszer differenciáltságának a csökkentéséhez vezet.

A változási ciklust a következő egymás utáni szakaszokban képzelhetjük el: inger, a differenciáltság csökkenése és újra integrálódás.

Az alkalmazkodás tehát a rendszer egyes részeinek szintjén megy végbe, majd azáltal, hogy az egyes részek közötti kölcsönös alkalmazkodás mechanizmusa, áttevődik az egész rendszerre.

A harmonikus alkalmazkodás alapfeltétele tehát, hogy a hatalomnak meg kell oszlania a szervezetben, de nem olyan mértékben, hogy felmerüljön a széthullás lehetősége, mégis olyan mértékben, hogy a részek nagyfokú függetlenséggel rendelkezzenek. A konfliktus itt nyílt formákat ölt. Konfliktus esetében végső döntőbíró a környezet. (Gouldner 1967)

A kreatív szervezet

A kifejezés Mannheim munkájában jelenik meg. Mannheimnél az lett volna a rendeltetése, hogy összeegyeztesse a tervezést a társadalomirányítás, a kormányzat demokratikus formáival.

A kutatók olyan szervezet elméleti modelljét kívánták kialakítani, amely képes optimálisan alkalmazkodni a nagyon bonyolult és ugyanakkor bizonytalan környezet feltételeihez, amely képes innovációk megalkotására. (Mannheim 1950)

A szervezet bonyolult környezetét az alábbi ábra szemlélteti:

Thompson az innovációs tevékenység érvényesüléséhez a következő feltételeket említi:

a / szabad tőketartalék,

b / idő,

c / a dolgozók hozzáértése, jóakarata és magas szintű formális végzettsége.

Az innovációs szervezet nem koordinálható hagyományos módon. A bizonytalanság ugyanis új információk keresésére és új megoldások kidolgozására serkent.

A foglalkozás, a hivatás iránti lojalitás erősebb a szervezettel szembeni lojalitásnál.

b) A szervezetben elfoglalt státusért folytatott harcot, a szakmai csoport elismerésére, a kartársak megbecsülésére vonatkozó törekvés váltja fel.

c) A hierarchikus ellenőrzés köre leszűkül, ezzel szemben megnövekszik az egyén belső kontrollmechanizmusának és a szakmai csoport elismerésének a szerepe.

d) A hatalomnak a megosztása kivételesen fontos feltétel.

Előnyös feltétel a szervezeti struktúra meghatározatlansága, mert így fenáll az a lehetőség, hogy a szervezetet vagy bizonyos részeit a felmerülő problémáknak megfelelően átszervezzük.

Ha a tevékenység nem osztható fel a specializált szakmai csoportok között, akkor az egyes dolgozók tevékenységüket úgy végzik, hogy tudatában vannak saját tevékenységük és a szervezet legfőbb céljai közötti összefüggésnek.

A különböző szervezeti szintek között végbemenő kommunikáció inkább tanácskozás, mint utasításadás jellegű. A vállalat fejét senki nem tekinti mindentudónak.

g) A koordináció a szervezeti tagok közötti visszacsatolására épül, nem pedig részletesen kidolgozott programokra. (Thompson 1967)

A hatalom a vezető informális tekintélyére épül. A belső rétegződésnek nem az az alapja, hogy valaki vezető pozíciót tölt be, hanem, hogy a többiek vezetőjüknek elismerjék.

	Mechanikus	Alkalmazkodó	Kreatív
Hatalom	A hierarchia csúcán összpontosul	decentralizált	A hatalom struktúrája meghatározatlan, változó
Motiváció	Félelem a szabályok megszegéséért járó büntetés-től	Karrierre és anyagi előnyökre irányuló törekvés t	Belső értékek és társak elismerésére való törekvés

	Mechanikus	Alkalmazkodó	Kreatív
Koordináció	Program útján	Belső versengés	Együttműködési alapon
Kommunikáció	Erősen centralizált vertikális csatornák	Intenzív kommunikáció mind horizontális, vertikális irányban	Laza, sokirányú kommunikációs struktúra
Konfliktus és szabályozás	Tiltott, titkos alku	Nyílt alku vízszintes és függ. irányban az előnyök elosztásában	Belső értékek és értelmezések közül az elemző van túlsúlyban
Változtatásokra irányuló képesség	Korlátozott	Külső inger hatására	Belső változtatási mechanizmusok
Kapcsolat a környezettel	Elszigetelődési hajlam	A környezet a verseny döntőbírája, a helyes szekciókat választja ki	A határ meghatározásakor, nagymérvű harmónia
Viszony a környezethez	Konfliktusos	Konfliktus, vagy együttműködés	Együttműködés
A célok megfogalmazásának módja	Kívülről származó adatok	Korlátozott szabadság a célok kiválasztásában	A szervezet megkeresési céljait

A szervezetek hatékonysága függ: a struktúrától, a működési folyamatok illeszkedésétől, a vezetési elvektől és módszerektől és a támogató kultúrától.

A piac: statikus, viszonylag biztos környezetben a szervezet működésével szemben támasztott követelmények áttekinthetőek, stabil tervek készíthetők.

Dinamikus összetett környezetben, ami bizonytalan is, organikus jellegű szervezet szükséges.

Tudományos-technikai környezet:

Itt az a lényeges, hogy milyen új eredmények születnek a tudományos és technikai világban, ezeknek a bevezetése milyen ütemben lehetséges, és kiszámítható-e a fejlődés iránya. Ha túl sok eredmény születik, túl gyors a reagálás az újdonságok bevezetésekre, és kiszámíthatatlan a fejlődés iránya, akkor a szervezet annál bizonytalanabb.

Szervezetközi kapcsolatrendszer:

Minden szervezet kapcsolatban áll politikai, kormányzati érdekvédelmi szervezetekkel. Ez a háló fontos az erőforrások megszervezése és az intézmény elfogadása szempontjából.

Kulturális környezet: a szervezetek szintjén vizsgálható magatartások, szabályok, normák, értékrend alkotják. Minél eltérőbb kultúrájú országokat hasonlítottak össze, annál eltérőbb volt a szervezetek felépítése, kultúrája, ugyanazon szervezeti metódusok, más kultúrában nem adekvátak.

A szervezet környezetét két egymással is összefüggő változóval jellemezhetjük:

- stabil vagy bizonytalan környezet,
- bonyolult vagy egyszerű környezet

Minél nagyobb fokú a környezet bonyolultsága, annál nagyobb annak bizonytalansága is.

A környezet jellege és a szervezet struktúrája között megfeleléségi viszonyoknak kell fennállnia. Ennek alapján a szervezet céljának kiválasztása implikálja a környezetet is, amelyben a szervezetnek működni kell.

A szervezeti struktúrát jellemzi a munkamegosztás, a hatáskörmegosztás és a koordinációs eszközök. A munkamegosztás elve lehet funkcionális, tárgyi elvű, regionális.

A munkamegosztás:

A felsőoktatás elsősorban a homogén szakmai tevékenység szerint oszt feladatokat (oktató, kutató, adminisztratív dolgozó stb.) A munkamegosztás a szervezet tagolódásának alapja, mert ebből születnek a szervezeti egységek.

Hatáskörmegosztás: az ún. egyvonalas szervezetben egy felsőbb szervezeti egységtől kapják a dolgozók a feladatokat. Munkáltatói, vagyis függelmi jogok és a szakmai iránymutatás ugyanazon feletttestől jönnek. Ez a linearitás áttekinthető, az alá-fölérendeltség világos. Hátránya azonban, hogy a kommunikáció csak szolgálati úton keresztül történhet, így nehézkes a koordináció.

Egyvonalas szervezet:

Többvonalas szervezetről akkor beszélünk, ha az alárendelt egységeket-személyeket két vagy több felsőbb egység, személy utasíthatja. A gyakorlatban ez a függelmi és szakmai kapcsolatok részleges vagy teljes elkülönülését jelenti.

Ez így specializáltabb, de nehezebb felelőst találni, és a kompetenciák is összerosódnak.

A két szervezeti struktúra összehasonlítása:

Létezik még mátrix-típusú struktúra:

A szervezetben különféle szerepbetöltők vannak. Ezek a státussal vannak szoros kapcsolatban. A státus a szervezetben elfoglalt pozíció, amely végzettség, szakértelem, célok és személyes tulajdonságok alapján alakulnak ki. A szerepek elvárt viselkedések adott pozícióhoz. A szervezeti világban vannak feladatorientált szerepek, amelyek elősegítik a döntést, feladat-végrehajtást. Ezen kívül ismert még a kapcsolatorientált szerep, ami elősegíti a csoportok fennmaradását, a problémamegoldást. Az önmagunkra irányuló szerepek egyéni célokat tartalmaznak a csoportok rovására.

2.3 ÖSSZEFOGLALÁS, KÉRDÉSEK

2.3.1 Összefoglalás

2.3.2 Önellenőrző kérdések

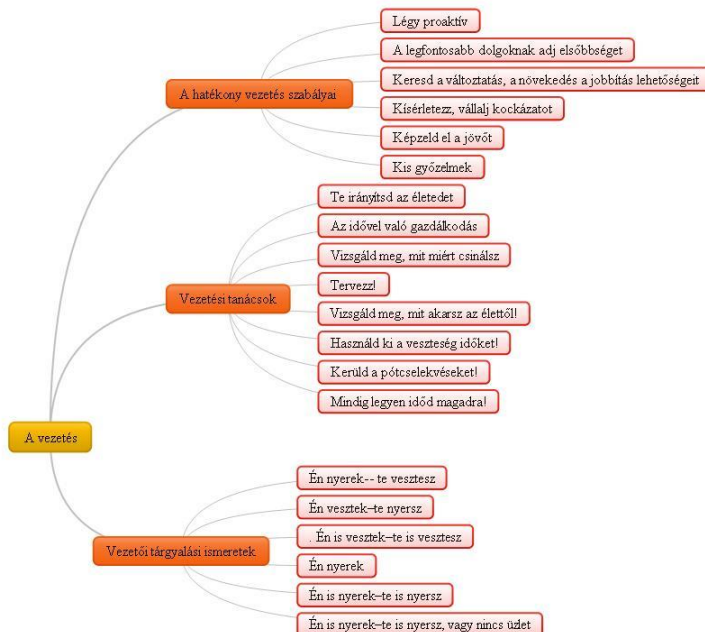
1. Melyik típusú szervezet tagja lenne legszívesebben, válaszát indokolja!
2. Melyik szervezeti jellemzők biztosítják leginkább a szervezet alkalmazkodó-képességét?
3. Egy szervezet tagjaként hogyan csökkentené függőségét a bürokratikus hierarchiával szemben?
4. Ön egy szervezetben inkább kozmopolita vagy inkább lokális szervezeti szerepet játszik?

3. LECKE A VEZETÉS, IRÁNYÍTÁS, MENEDZSMENT FOGALMA, ELEMZÉSE

3.1 CÉLKITŰZÉSEK ÉS KOMPETENCIÁK

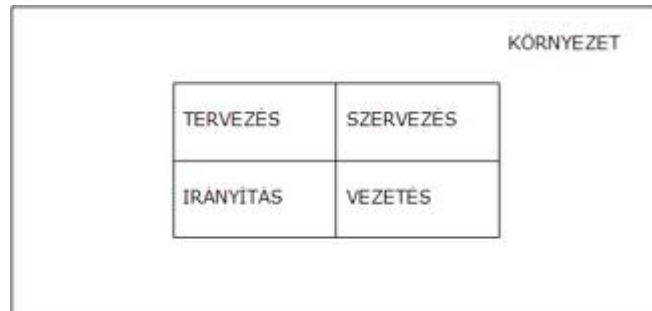
Az alábbi fejezet célja, hogy a szervezetek irányításával kapcsolatokat tisztázzuk. Elhatároljuk a vezetés, irányítás és menedzsment fogalmakat. Célunk megismertetni a hatékony vezetés alapvető szabályait. Különböző tanácsokat adunk a vezetés hatékonyabbá tételéhez. A fejezet végén pedig a különböző tárgyalási tipológiákat vesszük sorra. Ezzel a személyiséghez kötődő kompetenciákat szeretnénk fejleszteni. Empatikus, önismereti, életvezetési és tárgyalási képességeket fejlesztünk.

3.2 TANANYAG



3. ábra: Fogalomtérkép

Korábban tárgyaltuk, hogy a vezetés, irányítás, menedzsment összefüggő, szervezettel kapcsolatos tevékenységek.



4. ábra: A hatékony vezetés szabályai (Goleman 1997)

Légy proaktív!

Kontrollt jelent a saját élet felett, nem a múlt, a neveltetés, a körülmények stb. irányítanak. Az ember rendelkezik a választás szabadságával. Az igazi proaktív azzal foglalkozik leginkább, ami az ő befolyásolási körén belül van, ami az ő szabadsága. A reaktív emberek azzal foglalkoznak, amelyekre nem tudnak hatni, problémákra, mások gyengeségére koncentrálnak, lassan áldozattá válnak.

A legfontosabb dolgoknak adj elsőbbséget!

Ha mindig a fontos és sürgős ügyeket intézzük, akkor le kell mondanunk a stratégiai vezetésről, ami pedig a legfontosabb.

Fizikai dimenzió: a test karbantartása

Mentális dimenzió: a gondolkodási képesség is karbantartható / forralt béka/

Szociális-érzelmi dimenzió: figyelem a kapcsolataink minőségére.

Transzcendentális dimenzió: pl. zenehallgatás, meditáció, természet, ima.

A különböző dimenziók ábrázolása:

Keresd a változtatás, a növekedés, a jobbítás lehetőségeit!

Az amerikaiak megkülönböztetik a vezetőt a menedzsmentől. Utóbbi csökkenti a költségeket, javítja a hatékonyságot, stabilitást hoz a szervezetbe, eléri, hogy minden simán menjen. A vezető viszont sikerre viszi a csőd előtti szervezetet, új koncepciót dolgoz ki, új szolgáltatást talál ki stb.

Kísérletezz, vállalj kockázatot, és tanulj a hibákból!

Magyarországon a vezetők kommunikációja nem túl jó. Pedig a kreativitáshoz, innováláshoz, ki kell nyitni a kommunikációs csatornákat.

Képzeld el a jövőt!

Kell lennie egyéni és szervezeti célnak, amit másokkal is láttatni kell. /egy munkástól származó idézet: vezetőinknek látnak egy almát, mire eljut a közép-szintre narancs lesz, és mire hozzánk ér, citrom/

Közös célok kialakításával /involválódás/ és a bizalom kiépítésével segítsd az együttműködést.

Kis győzelmekkel segítsd a beosztottak állandó fejlődését!

Ismerd el az egyéni hozzájárulásokat a csapat sikeréhez.

Rendszeresen ünnepeld meg a csoport-teljesítményeket.

Vezetési tanácsok:

1. Te irányítsd az életedet!

Ez nem más, mint a határozottság és a hajlékonyság közötti ideális egyensúly.

2. Az idővel való gazdálkodás csak eszköz!

Nem cél az időbeosztás, mert veszélyei vannak, például listázod a tennivalókat, minden részletet aprólékosan kidolgozol, de nem fogsz hozzá. Vagy állandóan az idő miatt aggódsz, mindenkit idegesítesz elvesztegetettnek hitt másodpercek miatt.

3. Vizsgáld meg, mit miért csinálsz, és keresd az ebben rejlő hibalehetőségeket!

- – szokásból,
- – mások elvárása miatt
- – félelemből,
- – a pillanat hatása alatt,
- – tudatos döntés alapján.

4. Tervezz!

A tervezés döntések sorozata, két fázisa van:

- – készíts listát a feladatokról
- – jelöld a fontossági sorrendet.

5. Vizsgáld meg, mit akarsz az élettől!

Mik az életem céljai, /itt nem kell racionális kontroll, vágyak, tervek függetlenül attól, hogy teljesíthetők vagy sem/

Hogyan szeretném eltölteni a következő öt évet, /itt konkrétumok kellenek/

Ha hat hónap múlva agyonütne egy villám, mit csinálnék, / ezek azok a dolgok, amelyekre számodra fontosak, de amelyekkel most nem tudsz foglalkozni/

6. Használd ki a veszteség időket!

/kávészünet, autózás, várakozás stb./

7. Kerüld a pótcselekvéseket!

/ld. Íróasztal rendbetétel, egy levél megválaszolása, ami várhatna, mindez azért, mert kerülöd a feladat okozta feszültséget.

Itt a vezetők időgazdálkodásának legfontosabb szabálya a 80/20-as szabály. Ha a feladataidat értékük szerint sorba rendezed, rájössz, hogy az értékek 80 százaléka a feladatok 20 százalékából származik.

8. Figyelj másokra, ha tudsz!

9. Mindig legyen időd magadra!

Itt is érvényes a 80/20-as szabály. Vizsgáld meg, kik zavarnak. Ráfogsz jönni, hogy a zavarások 80 százaléka a zavarók 20 százalékától ered.

A személyes hatékonyság összetevői:

Vezetői tárgyalási ismeretek: (Dawson 1999)

1. Én nyerek – te vesztesz,

ők az autokraták: Ahol valódi versenyhelyzet van, ott adekvát ez a stílus.

2. Én vesztek – te nyersz

„nekem mindegy, csak békesség legyen” típusú ember, amiben a neveltest, „sorskönyvet „ lehet háttértényezőként fellelni.

3. Én is vesztek – te is vesztesz. Két makacs, akaratos, én-központú ember kerül szembe, akik igyekeznek bosszút állni, így mindketten veszítenek.

4. Én nyerek

Az ilyen mentalitású emberek nyeresre játszanak, anélkül, hogy feltétlenül a másik veszítet akarnák. A céljaik elérésével foglalkoznak, és hagyják, hogy mások is ezt tegyék.

5. Én is nyerek – te is nyersz

Az emberi kapcsolatokra is figyel, és keresi a mindkét fél számára előnyös megoldást.

6. Én is nyerek – te is nyersz, vagy nincs üzlet

Hosszú távon ez kecsgetet a legjobb eredménnyel. Nem keltünk hiú reményt a másik félben, mert vagy mindketten jól járunk, vagy nincs üzlet.

A vezetővel való megelégedettség összetett, bonyolult tényezőkön alapszik. A következő ábra ezeket próbálja összefoglalni:

3.3 ÖSSZEFOGLALÁS, KÉRDÉSEK

3.3.1 Összefoglalás

3.3.2 Önellenőrző kérdések

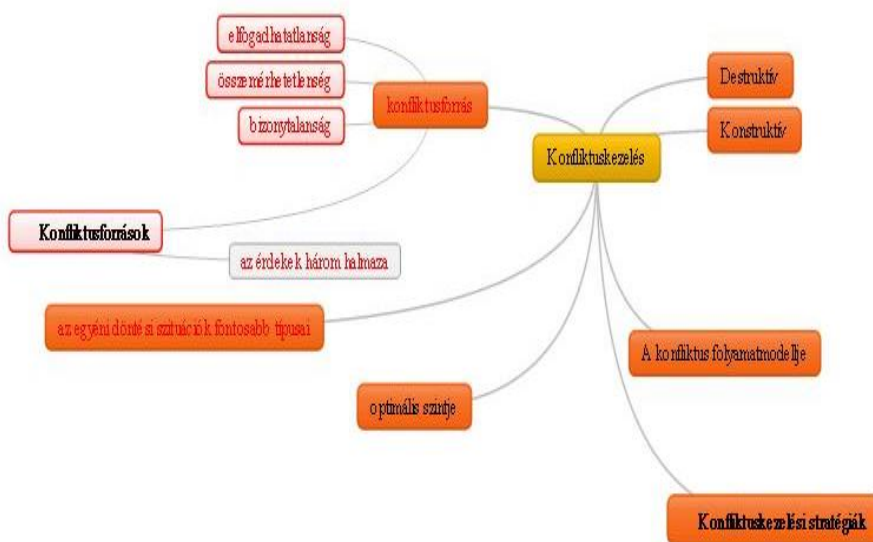
1. Milyennek írná le a hatékony vezetőt? Mik a személyiségbeli feltételei?
2. Önre vonatkozóan melyik a leghasznosabb vezetési tanács? Miért pont ez?
3. Ön leggyakrabban milyen tárgyalási stílust alkalmaz?
4. Mik lehetnek a „Én is nyerek – te is nyersz, vagy nincs üzlet” tárgyalás nehézségei?

4. LECKE KONFLIKTUSKEZELÉS A SZERVEZETEK MŰKÖDÉSÉBEN

4.1 CÉLKITŰZÉSEK ÉS KOMPETENCIÁK

Az alábbi fejezetben a konfliktus fogalma mellett be szeretnénk mutatni a lehetséges konfliktusforrásokat. Célunk a különböző konfliktuskezelési kompetenciák fejlesztése konfliktus-megoldási stratégiák megismertetésével. Kiemelt jelentőségűnek tartjuk, hogy megkülönböztessük a konstruktív és destruktív konfliktusokat.

4.2 TANANYAG



5. ábra: Fogalomtérkép

A legtöbb ember számára a „konfliktus” szó negatívan hangzik, a harmóniát pedig az emberek pozitívan értékelik. A konfliktus rossz híre onnan fakad, hogy a konfliktus a harmónia ellentéte. (Csepeli, 2001)

A szakirodalomban a konfliktusnak nagyon sok meghatározása létezik. Elsőként Boulding (1962) megfogalmazását nézzük meg, mert ez a definíció terjedt el a legszélesebb körben.

A konfliktus az emberek, vagy emberek csoportjai közötti versengés egy formája. Akkor lép fel, ha két vagy több személy verseng olyan célokért vagy korlátozott javakért, amelyek – ténylegesen, vagy az ő észlelésük szerint – nem érhetők el mindannyiuk számára.

A konfliktusok lehetséges három szintje:

A társas (társadalmi) konfliktus a témakör legnevesebb szociológus kutatója, Coser (1956 id. Kerekes Kindler 1997) szerint értékekért vagy státuszigényekért, hatalomért és szűkös erőforrásokért folytatott harc, melynek során az összeütközésbe kerülő felek célja nemcsak az óhajtott értékek megszerzése, hanem ellenfeleiknek semlegesítése, bántása, kiiktatása. Ilyen konfliktusok létrejöhetnek egyének között, közösségek között vagy egyének és közösségek között. A csoporton belüli és a csoportok közötti konfliktusok társas életünk állandó velejárói. A konfliktus a társas kölcsönhatásoknak fontos eleme. Távolról sem mindig „negatív”, „elválasztó” jellegű, mert a társas konfliktus számos módon hozzájárulhat a csoportok és a közösségek fenntartásához, valamint a személyek közötti kapcsolatok megszilárdításához. (Kerekes-Kindler 1997)

A konfliktus alapján véve feszültséghelyzet, melyben két vagy több személy, illetve csoport, különböző célok és értékek megvalósítására törekszik. Az egymással szembe került felek megkísérik a látszólag nem összeegyeztethető céljaikat minden eszközzel elérni, s ezért köztük negatív érzések és cselekedetek jönnek létre. (Balogh, 2000)

A konfliktus olyan ütközés, amely során igények, szándékok, vágyak, törekvések, érdekek, szükségletek, nézetek, vélemények, értékek kerülnek szembe egymással. A konfliktus olyan folyamat, ami azzal kezdődik, hogy egyik részese úgy látja, a másik gátolja, megghiúsítja vagy gátolni, megghiúsítani készül emez érdekeinek az érvényesülését. (Tuska, 2000)

Konfliktus akkor keletkezik, amikor egy személy vagy csoport úgy érzi, hogy egy másik csoport vagy személy valamely fontos kérdésben kifejtett erőfeszítéseit megghiúsítja. A konfliktusban a felek saját érdekeik érvényesítésére törekedve a másik fél érdekeit sértik.

A felek közti konfliktus egymás ellen irányul. A konfliktust a versenytől ez az elem különbözteti meg. (Gyökér, 1999)

A fenti megfogalmazásokból kitűnik, hogy a konfliktus észlelt jelenség. Nem beszélhetünk róla akkor, ha az érdek- vagy véleménykülönbséget egyik fél sem észleli, vagy észleli ugyan, de nem tekinti problematikusnak.

Nagyon fontos ugyanakkor, hogy egy konfliktushelyzet kialakulásához elegendő, ha csak az egyik érintett fél észleli és éli át a konfliktust.

A konfliktus a felszínen mindig személyek vagy csoportok között bontakozik ki, de az esetek többségében szervezeti okai vannak. (Bakacsi, 1998)

Bár minden kutató más és más módon fogalmazza meg a konfliktus mibenlétét, látható, hogy a negatív, versengés, összeütközés, harc, feszültség szavaink valamilyen formában mindenütt fellelhetők.

Bakacsi Gyula (1998) szerint megkülönböztethetünk destruktív és konstruktív konfliktusokat. Ez utóbbiakat egyértelműen a siker egyik lényeges összetevőjének tekinti.

Destruktív az a konfliktus, amely:

- Olyan helyzetet eredményez, amely érzelmileg telített;
- Védekező, blokkoló magatartáshoz vezet;
- Polarizálja a csoportvéleményt;
- A csoport széteséséhez vezet;

Konstruktívak azok a konfliktusok, amelyek:

- Bátorítják a kreativitást;
- Leleplezik az irracionális érveket;
- Leválasztják a problémát az egyénről;
- Enyhítik a feszültséget;
- A változás és az önértékelés szellemét viszik a csoportba;
- Átláthatóvá teszik a hatalmi és az erőviszonyokat.

A konfliktusok keletkezését illetően három fontosabb konfliktusforrást különböztethetünk meg. Ezek a következők:

- elfogadhatatlanság,
- összemérhetetlenség és
- bizonytalanság.

Elfogadhatatlanság esetén az egyén ismeri az egyes cselekvési alternatívákkal összekapcsolódó következmények valószínűség-eloszlásait. Ezen felül arra is képes lehet, hogy minden nehézség nélkül meghatározza, melyik a legjobb alternatíva. A legjobb alternatíva azonban nem elég jó, azaz: nem felel meg valamilyen elfogadhatósági mércének. Összemérhetetlenség esetén az egyén ismeri a következmények valószínűség-eloszlásait, de nem tudja meghatározni, melyik a legjobb alternatíva.

Bizonytalanság esetén az egyén nem ismeri azokat a valószínűség-eloszlásokat, amelyek a választott cselekvéseket környezeti következményeikkel kapcsolják össze.

Hogyan írhatjuk le az egyéni döntési situációk fontosabb típusait? Mivel nem kívánunk túlságosan részletes tipológiát kidolgozni, az észlelt döntési következményeknek csupán öt fajtáját említjük meg. Két valószínűségi változó – az u és w – segítségével jellemezzük őket. Az u változó annak a valószínűségét adja meg, hogy egy döntés pozitívan értékelt tényállást idéz elő. A w változó annak a valószínűségét adja meg, hogy egy döntés negatívan értékelt tényállást idéz elő.

1. A jó alternatíva olyan alternatíva, amelynek nagy u -értéke és kicsiny w -értéke van. U és w kritikus értékei szubjektíve határozódnak meg, s egyénről egyénre változnak. A jó alternatíva megüti vagy meghaladja az egyén által definiált elfogadási szintet, s így "járható utat" jelent.

A semleges alternatíva olyan alternatíva, amelynek mind u -, mind pedig w -értéke kicsiny. Kevés a valószínűsége annak, hogy olyan tényállást idéz elő, amelynek az egyén számára akár pozitív, akár negatív értéke lenne.

2. A vegyes alternatíva olyan alternatíva, amelynek nagy valószínűséggel lehetnek pozitív és negatív következményei is. Ebben az esetben tehát mind u , mind pedig w értéke nagy.

A rossz alternatíva olyan alternatíva, amelynek kívánatos következményei valószínűleg nem lesznek; nem kívánatos következményei viszont valószínűleg lesznek (azaz: u értéke kicsi, w értéke pedig nagy).

3. Bizonytalan alternatíváról akkor beszélünk, ha az egyén nem tudja, hogy a kérdéses alternatívával milyen valószínűségek kapcsolódnak össze. Az u - és w -értékek ekkor vagy azért ismeretlenek, mert maguk a következmények ismeretlenek, vagy pedig azért, mert a következmények szubjektív hasznossága ismeretlen.

Gyökér Irén (1999) szerint a konfliktusnak van egy optimális szintje, amely a szervezeti teljesítményt pozitívan befolyásolja.

A túl alacsony szint érdektelenségre, az innovációra való törekvés hiányára utal, míg a túl nagy konfliktusszint túlterheléshez, szervezetlenséghez, kaotikus működéshez vezet.

A konfliktusok gyakoriságának és az érzelmi kitörések kialakulásának egyik legfontosabb tényezője az általános feszültségi szint, amelyen az egyén vagy a csoport él.

Robert E. Thayer elképzelései az érzelmi állapotokról (egyéni):

A feszültségi szint okai a következők lehetnek (Kerekes és Kindler, 1997)

A szükségletek kielégülésének egyéni szintje:

- A szükséglet kielégületlen állapota nemcsak azt jelenti, hogy a személyi-ségen belül adott terület feszültség alatt áll, hanem azt is, hogy az egyénnek, mint egésznek magasabb a feszültség szintje.

Az egyén szabad mozgásterének a kiterjedése:

- Az erősen korlátozott szabad mozgás általában magas szintű feszültséget eredményez.

Külső akadály:

- A konfliktus gyakran váltja ki a kellemetlen helyzet elhagyására irányuló hajlandóságot. Ha ez lehetséges, nem alakul ki magas feszültség. Ha azonban nincs lehetőség a helyzet szabad elhagyására valamilyen „külső akadály” vagy belső korlát miatt, akkor az előidézi a magas feszültség és a konfliktus kialakulását.

A csoportéletben a konfliktusok attól függenek, hogy a tagok célkitűzései milyen mértékben ellentétesek, valamint attól is, hogy az egyes tagok milyen mértékben tudják figyelembe venni a másik tag szempontjait. (Lewin, 1975)

4.2.1 Konfliktusforrások

A konfliktusok kezelésében fontos szerepet kap az, hogy megértsük, miből származnak. E nélkül igen kevésbé lehet hatékony bármilyen, a konfliktus kezelésére irányuló kísérlet. A konfliktusforrások alapvetően három fő csoportba sorolhatók:

1. Kommunikációs tényezők: A szervezeten belüli konfliktusok jelentős része a rossz vagy hiányos kommunikációból fakad. A nem korrekt információk, a torzított és bizonytalan tartalmú kommunikáció ellenségességet szül.

2. Strukturális tényezők: A szervezet jellemző szerkezeti elemei is konfliktusforrások lehetnek.

- Nagyság vagy méret: A nagyobb szervezetek konfliktusérzékenyebbek a kicsiknél. Ennek valószínű oka az információk torzulása a szintek között.
- Heterogén összetétel: a tagoknak különböző a hatásköre, értékrendje, felfogása.
- Részvétel: a növekvő részvétel gyakran a konfliktusszint emelkedésével jár, mert nyilvánvalóbbá lesz a nézetek különbözősége.

- Vonalbeli és funkcionális szervezetek ellentéte: konfliktusaik forrása a célok, értékrendek és tagjaik különbözőségéből fakad.
- Javadalmazási rendszer:
- Erőforrások szűkössége: a szervezeten belüli csoportok ugyanazon szűkös erőforrások megszerzéséért versengenek.
- Hatalom: Ha egy csoport úgy értékeli, hogy a szükségesnél kisebb a hatalma vagy másoknak indokolatlanul nagy, erőfeszítéseket tesz a kialakult helyzet megváltoztatására.

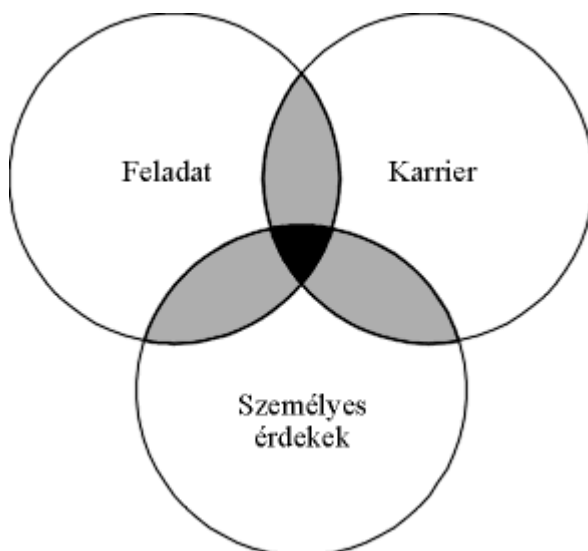
3. Magatartási (viselkedési) tényezők – sok konfliktus adódik abból, hogy az emberek szükségletei, személyisége, értékrendje különböző. Pl. a konfliktus tolerálására és keltésére való hajlandóság. Az értékrendbeli különbségek különösen erősek. Konfliktusok származhatnak még az észlelési és ítéletalkotási folyamat egyéni eltéréseiből is.

Konfliktus adódhat abból is, hogy egy adott szervezetben dolgozva megpróbáljuk az érdekek három halmazát (feladat, karrier, személyes érdekek) egyensúlyban tartani. Leggyakrabban az egyensúly nem könnyű és állandóan változik. Az a tény, hogy az érdekek teljes konvergenciájának területe (Isd. ábrán a legsötétebb rész, a közös rész) gyakran kicsi, az egyik oka annak, hogy a szervezeti racionalitás miért olyan ritka tünemény.

A mindennapi életben az érdekekre leginkább térbelileg gondolunk; olyan területekre, amelyeket meg akarunk őrizni vagy növelni szeretnénk, olyan pozíciókra, amelyeket meg akarunk védeni vagy el akarunk érni.

Érdekeink középpontjában élünk, másokat gyakran az érdekeink közé „betolakodónak” érzünk, készek vagyunk berendezkedni a pozíciókat megtartó vagy növelő védelemre és támadásra.

Sokféleképpen definiálhatjuk és elemezhetjük az érdekek érvényesítését és védelmét. Az egyik mód, amely különösen releváns a szervezeti politika megértésében, az, hogy az érdekeket a három kölcsönösen kapcsolatban álló halmaz függvényében értelmezzük, amelyek az egyén szervezeti feladatához, karrierjéhez és személyes életéhez kötődnek.



6. ábra:

A fenti ábra azt a kapcsolatot és feszültséget illusztrálja, amely gyakran létrejön egy adott személy munkája (feladat), pályán való előrejutása (karrier) és a személyes értékei, életstílusa (személyes érdekei) között. A három részhalmoznak lehetnek közös részei (a satírozottak), de maradhatnak különállóak is.

A „feladat” érdekei ahhoz a munkához kapcsolódnak, amit az illetőnek el kell végeznie. A termelési üzem vezetőjének biztosítania kell, hogy a terméket időben és hatékony módon állítsák elő. A kereskedőnek el kell adni az áru megfelelő hányadát, és meg kell tartania a vevőkört. A könyvelőnek rendszeresen kell vezetnie a könyveket és napra kész számviteli információkat kell produkálnia, ha kell. Természetesen az életnek a munkával töltött része mindig többet jelent, mint éppen csak dolgozni.

A munkavállalók magukkal hozzák a munkahelyükre törekvéseiket, jövőjüket illető elképzelésüket, ezzel szolgálják az alapot a „karrier érdekeikhez”, amelyek a végzett munkájuktól lehetnek akár függetlenek is. Magukkal hozzák egyúttal a személyiségüket, értékeiket, preferenciáikat, hitüket és az állásukon kívüli elkötelezettségeik halmazát is. Ezáltal teszik lehetővé azt, hogy ezek a „személyes érdekek” alakítsák ki azt a módot, ahogyan tevékenykednek mind a napi munkájukban, mind a karrierjükkel illetően.

A három érdekhalmaz közti kapcsolatokat jobban megismerhetjük, ha megvizsgálunk egy speciális helyzetet. Tekintsük például egy vállalati felső vezető helyzetét egy nagy szervezetben. Lehet nagyon elkötelezett a munkájában, ambiciózus, és a családi élethez is szorosan kötődő. A gyakorlati munkában

vágyakozhat arra, hogy irányítsa mind a hármat: jó munkát végezzen, előre jusson a szervezetben és elfogadható egyensúlyt tartson a munka és a szabadidő között, hogy a hétvégeket és a legtöbb estét a családjával tudja tölteni. Néhány esetben mindhárom egybeeshet, máskor az érdekeknek két szférája lehet kompatibilis; megint más esetekben a különböző érdekek nincsenek egymással kapcsolatban. Az ügyvezető élete simán folyik az első esetben (például: támadhat egy jó ötlete, mely növeli teljesítményét, hozzásegíti az előreléptetéshez, sőt még több szabadidőt is biztosít számára), de az utóbbi esetekben nehézségei vannak. Az ötlete növelheti a teljesítményét és a pályáján való előrehaladását, de több munkát és kevesebb szabadidőt hozhat. Vagy képessé teheti arra is, hogy csökkentse a munkában való leterheltségét, de oly módon, hogy kevésbé látványos, amit csinál, és így kevesebb esélye lesz az előléptetésre. Néha az ötlet nagyszerű lesz a munkájában, de egyáltalán nincs semmi egyéb jelentősége.

A vezető viselkedése és a feladatokhoz való kapcsolódása, az elgondolt ötletei és kísérletei azoknak alkalmazására, és az a mód, ahogyan reagál mások javaslataira, valószínűleg alapvetően függenek attól, hogy a feladatok, az ötletek vagy a javaslatok az érdekek melyik mezőjébe esnek. A különböző érdekek között létező feszültségek, amelyeket szeretne csökkenteni, a munkához való kapcsolatát következőképpen „politikai” kapcsolattá változtatják még akkor is, ha előtte tekintetbe vesszük a szervezet más tagjainak létét és cselekedeteit.

Szervezeten belüli konfliktus lehet:

Egyéni, – amikor a szervezet egyetlen tagja sem tud olyan alternatíváról, ami saját maga számára elfogadható lenne, illetve amikor a szervezet tagjai különböző alternatívákat választanak.

Csoportközi, – ahhoz, hogy az ilyen típusú konfliktus kialakuljon, hármas feltételrendszernek kell fennállnia, egyrészt a résztvevők szükségét kell, hogy érezzék az együttes döntéshozatalnak, másrészt céljaiknak különbözniük kell, harmadrészt különbözőképpen kell észlelniük a valóságot. Például, heves konfliktus alakulhat ki egy szervezet éves költségvetésének összeállításakor.

Mastenbroek (1991) modellje, a szervezeteket egymással kölcsönös függési viszonyban álló csoportok hálózatának tekinti. A csoportok a hálózat csomópontjaiban találhatóak, ezeket különféle függőségi kapcsolatok kötik össze. Van saját érdekeik, ám ugyanakkor az egymásra utaltság is jellemzi őket. Ugyanúgy jellemző rájuk a verseny és az együttműködés, mint az egyéni konfliktusokra.

Mastenbroek a csoportok közötti kapcsolatok négyféle típusát különbözteti meg, amelyek rögtön kijelölik a csoportközi konfliktusok szintjeit is. Mind a négy szinten megtalálható a versengő és az együttműködő magatartásforma.

Szervezetek közötti konfliktus szintje – ezt elsősorban az alkudozással kapcsolatban vizsgálták, nevezetesen, hogy kinek mit sikerül elérnie az alkudozás során. Különösen a játékelmélet képviselői érdeklődtek az alkudozás elmélete iránt

Társadalmi konfliktus szintje – konfliktus a társadalom kisebb-nagyobb csoportjai, nemzetek, népcsoportok között alakulhat ki. Nagyon erősen hatnak a konfliktusban résztvevő egyének inter- és intraperszonális konfliktusaira.

A konfliktusok leggyakoribb oka a félreértés. Moore (id Wagner 2001) az alábbiak szerint csoportosítja:

Kapcsolati konfliktusok, amelyeket

- Erős érzelmek,
- Téves észlelések, sztereotípiák,
- Kommunikációs zavarok és
- Sorozatosan negatív viselkedés okoznak.
- Értékkonfliktusok, amelyek azon alapulnak, hogy
- A gondolatokat és viselkedéseket más kritériumok alapján ítélik meg a szereplők,
- Az elérendő célokhoz eltérő értékek kapcsolódnak, és
- Különböző a szereplők életfelfogása, vallása stb.
- Strukturális konfliktusok, amelyek alapja:
- A források egyenlőtlen elosztása
- Az egyenlőtlen kontrollálási lehetőségek,
- Az egyenlőtlen hatalmi viszonyok,
- A földrajzi, fizikai, környezeti tényezők, amelyek gátolják a kooperációt, és
- Az időhiány.
- Információs eredetű konfliktusok, amelyek alapja:
- Az információhiány,
- A téves információk,
- A vélemények eltérése abban, hogy mi a fontos információ,
- Az információ eltérő értelmezése, és
- Az értékelés eltérő volta.

Érdekkonfliktus, amelyek oka:

Az egymással ténylegesen szemben álló vagy a szereplők felfogása szerint ellentétben álló érdekek.

A fenti konfliktus-okok közül nem mindegyiket oldja fel egy-egy vita, sőt némelyiket még súlyosbíthatja is.

Az értékkonfliktusok csak úgy oldhatók meg megnyugtatóan, ha az emberek képesek elfogadni egymás értékeit. Ha hajlandóak megismerni egymást és képesek az együttműködésre. Az információhiányból eredő konfliktust a megfelelő kommunikációs rendszer kialakításával lehet a legegyszerűbben megelőzni. Minden érintett félnek meg kell adni a lehetőséget arra, hogy a számára elengedhetetlenül szükséges, valós információkhoz hozzájusson. Ha ez nem történik meg, a hiányzó információkat hallomásból szerzett hírekkel, elképzelésekkel pótolják a kommunikációs folyamat résztvevői. (Wagner, 2001)

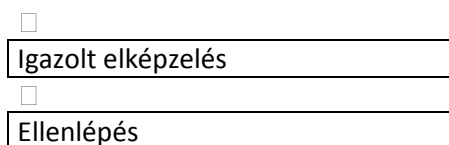
Az egymással ellentétes célokat képviselő személyek konfliktusa az egyik vagy másik fél háttérbe szorulását eredményezi. A küzdelem következményei utóbb megmutatják, hogy kinek, miben volt igaza.

A konfliktus létrejöttékor van egy pillanat, amikor a felek még szabadon eldönthetik, hogy elkezdik-e a harcot vagy sem. A felek tévesen gondolják, hogy bármely döntésük esetén fennmarad a szabadságuk. A konfliktus tragikumája éppen abban rejlik, hogy a folytatás csak kényszerpálya mentén alakulhat, amiről a felek, ha akarnak sem tudnak letérni.

Az a bizonyos pillanat akkor jön el, mikor az egyik fél, majd utána a másik abból indul ki, hogy nem bízhat meg a másikban. Semmi jóvátehetetlen nem történt még, de úgy gondolják, a sérelem be fog következni. (Csepeli, 2001)

A konfliktus folyamatmodellje:

Bizalmatlanság
<input type="checkbox"/>
Gyanakvás
<input type="checkbox"/>
Képzelt sérelem
<input type="checkbox"/>
Frusztráció
<input type="checkbox"/>
Agresszió
<input type="checkbox"/>
Megtorlás



Csepeli, 2001

7. ábra:

A feltételezett sérelem csak elképzelés, az egyén aktuális hangulata szerint alakítható. Ez az elképzelés fogja meghatározni a frusztráció által indukált válaszlépést. Az elképzelés később beigazolódik, mert a válaszlépés sérelmet okoz, ami természetesen ellenlépést vált ki.

Barlai Róbert (2004) megközelítésében, nagyobb szakaszokra bontható a folyamat. Egyes szakaszok ismétlődhetnek vagy akár el is maradhatnak.

- Megelőző állapot (látens konfliktus)
- Átértett konfliktus
- Érzékelhető konfliktus
- A kezelés / elfojtás szakasza
- Utóhatások szakasza

A megelőző állapot magában hordozza a probléma lehetőségét, de ne nem szükségszerűen alakul ki belőle konfliktus. Ahhoz, hogy ténylegessé váljon, mindkét félben tudatosulnia kell annak, hogy a partner valamilyen módon fenyegeti az ő pozícióját.

Az átérés szakaszában a veszély, a probléma észlelése valamilyen érzelmi reakciót (pl. feszültség, félelem, düh stb.) vált ki.

Ez az észlelt konfliktus, de nagyon fontos megjegyezni, hogy mivel a konfliktus kialakulása észlelési kérdés, vélt ellentmondások is okozhatnak konfliktust. A konfliktus kialakulásához tehát szükséges egyrészt a megértés, másrészt az ahhoz kapcsolódó kellemetlen érzés. (Bakacsi, 1998)

Az érzelmi reakciókat valamilyen szóbeli vagy tettleges cselekvés követi. A felek hangot adnak problémájuknak, vitatkoznak, győzködik egymást. A konfliktus ezzel érzékelhetővé vált.

Következik a kezelés / elfojtás szakasza. A kellemetlen helyzet kezelése többféle módon történhet. A felek kölcsönösen kikerülhetik a konfliktust, mint ha nem is létezne, szabályozhatják menetét, kézben tarthatják, illetve megoldhatják. (Barlai – Kóvágyó 2004)

A konfliktus előbb vagy utóbb elapasztja az erőforrásokat, melyek hiányában a konfliktus nem folytatható. Van, amikor a felek egyike teljesen megsemmisül, a győztes magára marad, nincs kivel folytatnia a harcot. Van, amikor a felek eszköztára kimerül, és már nincs eszközük a harc folytatásához, bár erejük még lenne hozzá. Van, amikor a változások következtében megnyílik az út a konfliktus lezárásához, mely lehetőséget, ha megragadják a felek, kiegyezhetnek egymással. (Csepeli, 2001)

Az utóhatások szakaszában alakulnak ki, illetve tisztulnak le a konfliktus kezelésével és annak következményeivel kapcsolatos érzelmek. Negatív utóhatásról van szó abban az esetben, ha az egyik vagy mindkét félben a sértettség érzete marad fenn. Ez újabb konfliktusok kialakulásához vezethet. Pozitív az utóhatás, amennyiben a felek elégedettek az eredménnyel. (Barlai-Kővágó 2004)

Konfliktuskezelési stratégiák

A konfliktus észlelését és átérzését a konfliktus szándékolt kezelési módjának megválasztása követi. Ilyenkor kell eldönteni, hogyan szándékozunk felszámolni a számunkra kedvezőtlen helyzetet, megoldani a fennálló problémát. A konfliktusok megoldása során törekedhetünk saját céljaink elérésére, úgy, hogy kizárólag az önérdek vezérel, és úgy is, hogy tekintettel vagyunk másokra. (Bakacsi, 1998)

Eszerint azt, hogy milyen konfliktuskezelő stratégiát alkalmazunk, alapvetően az alábbi két szempont határozza meg:

- Személyes céljaink elérése
- Jó kapcsolat fenntartása a másik személlyel

Többnyire mindenkinek megvan a személyes stratégiája a konfliktusok kezelésére, de mivel ez tanult képesség, hatékony módszerek segítségével megváltoztatható.

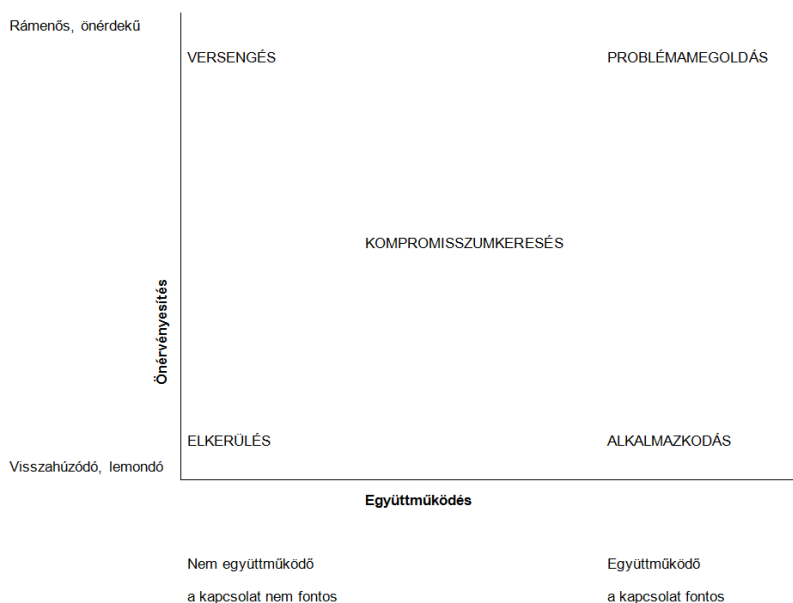
Filley szerint az ember viselkedését konfliktushelyzetben az önérvényesítés és önálávetés, illetve az eredmény-irányultság és a kapcsolat-irányultság dimenziói mentén lehet jellemezni. (Szekszárdi, 1995)

- 1. **Önérvényesítés:** az egyén vélt vagy valódi érdekeinek megfelelően törekszik elképzeléseinek, döntéseinek megvalósítására, miközben kevésbé figyel mások érdekeire, szándékaira, törekvéseire.
- 2. **Önálávetés:** a másik fél szándékainak, törekvéseinek megvalósulását segíti, és eközben lemond saját igényeinek, szükségleteinek kielégítéséről.

- 3. **Eredmény-irányultság:** erős hajtóerő, sikerre, jó teljesítményre sarkallja a személyeket.
- 4. **Kapcsolat-irányultság:** a másokkal való jó kapcsolat igénye motiválja. A kapcsolat fontosságát szem előtt tartó egyén hajlandó lemondani saját érdekeiről, és elfogadja mások szempontjait. (Horváth-Szabó, 2002)

A fenti dimenziók alapján Kenneth Thomas (1976) ötféle konfliktuskezelési stílust különböztet meg, melyek az alábbiak

Az emberek többsége mind az öt stratégiát alkalmazza a konfliktushelyzet függvényében, de mindenkire jellemző az egyes stratégiák alkalmazásának gyakorisága. (Horváth-Szabó, 2002)



Tuska, 2000

8. ábra:

Kevésbé árnyaltan:

Az egyes stratégiák önmagukban nem minősíthetők, mindenkor az adott szituáció függvénye, hogy melyik mennyire bizonyul hatékonynak. (Szekszárdi, 1995)

Versengés: („Ha lehet, szabad is”): önérvényesítő és nem együttműködő. Azt a magatartást jelöli, amikor az egyik fél a másikra rákényszeríti akaratát, akár a másik fél rovására is. Győztes-vesztes pozíció alakul ki, ez jellemzi a riva-

lizálást, a hatalmi játszmákat. Jelentheti a saját igazunkért való kiállást, a helyesnek vélt álláspont védelmét, vagy egyszerűen a győzelemre való törekvést. (Tuska, 2000) A konfliktus a résztvevők számára egy játszma, amit meg kell nyerni, csak a nyertes/vesztes pozíciót ismerik. Ez a típus gyakran alkalmazza a fenyegetést, az érvelést, a meggyőzést, az indirekt nyomásgyakorlást tárgyalási taktikaként. Problémamegoldás („Dolgozzuk ki együtt a megoldást”): egyszerre önérvényesítő és együttműködő. Mindkét fél törekszik a maga céljainak, érdekeinek maradéktalan érvényesítésére, nyíltan ütköztetik véleményüket, információikat, nézetük alapjait, okait megosztják egymással. A konfliktust okozó problémát kihívásnak tekintik, melyre mindkét fél érdekét magába foglaló megoldást keresnek. (Tuska, 2000) Alkalmazása győztes-győztes pozícióhoz vezet, de sok időt és erőfeszítést igényel. (Gyökér, 1999) A felek kölcsönösen biztosítják egymás önérvényesítését, vállalva, elfogadva a szükség szerinti önálávetést. Ez a stratégia együttműködést igényel, nyitottságot, empátiát, toleranciát feltételez. A szándékok, igények, elképzelések megosztása során a személyes kapcsolat szorosabbá válhat, lehetőség nyílik egymás eddig nem ismert értékeinek a felfedezésére. (Szekszárdi, 1995)

Elkerülés: („Hagyjuk az egészet”): nem önérvényesítő, nem együttműködő. Nem erőlteti még a saját céljait sem, kerüli a szembekerülést másokkal. Ennek oka lehet, hogy korábbi konfliktusok mély, negatív nyomot hagytak benne vagy a felmerülő konfliktust rombolónak tartja. Esetleg nagyon nehéznek ítéli a helyzetet vagy nem tartja igazán fontosnak a kérdést. Törekszik a harmónia látszatának fenntartására, célja a jelenlegi status quo fenntartása. Ha elkerülhetetlen az összeütközés, inkább csak bürokratikus eszközöket használ a helyzet megoldására. Ha semmiképpen nincs lehetőség a visszavonulásra, magába fojtja véleményét, érdekének érvényesítését. (Tuska, 2000) A konfliktus szőnyeg alá söprése azzal a veszéllyel jár, hogy a szembenálló feleknek nincs alkalma tisztába jönni a másik fél véleményével, érzelmeivel, így a lappangó problémák ott és akkor fognak a felszínre törni, ahol és amikor senki nem számít rá. (Szekszárdi, 1995)

Alkalmazkodás: („Csak ön után”): együttműködő és nem önérvényesítő. Az egyén lemond saját szándékairól, hogy a másik fél szándékai érvényesülhessenek. Lényegében alárendelődést, engedékenységet jelent. (Tuska, 2000). Lemondása félelemből, kényszerből, esetleg tapintatból fakad, olykor megfontolt döntés után segíti a másik felet céljai elérésében. Ha az alkalmazkodás nem saját döntésen alapul, az önálávetést kísérő feszültség aránytalanul erős indulati reakciót válthat ki. (Szekszárdi, 1995) A mindenáron való alkalmazkodás veszélyes stratégia, mert eredményeként a mindennapi konfliktusok megoldásához szükséges belső erő nem fejlődik megfelelően. Az alkalmazkodó stratégiát alkalmazók gyakran a kapcsolat elvesztésétől való félelmükben nem vállalják a

magány kockázatát, ezzel veszélyeztetik személyiségük egyediségét, integritását. (Horváth-Szabó, 2002)

Kompromisszumkeresés: közepesen önérvényesítő és közepesen együttműködő. Az „arany középút” megtalálására építő magatartás alkalmazója. Célja valamilyen kivitelezhető és kölcsönösen elfogadható megoldás alkalmazása, amely mindkét fél szándékait részlegesen kielégíti. Igazán senki nem nyer maradéktalanul, de senki nem veszít el mindent. (Tuska, 2000). A kompromisszumok segítségével a kapcsolatok fenntarthatók, mert a felek meghallgatják egymás szempontjait, és megpróbálnak egy mindenki által tisztességesnek tartott megegyezésre jutni. Olyan technikákkal élnek, mint az alkudozás, a különbségek csökkentése, szavazás. (Bakacsi, 1998) Ez a stratégia időt és lehetőséget ad jobb megoldások keresésére, nem rombolja a kapcsolatot, de sokszor csak rövid, törekeny egyensúlyi állapotot eredményez. Az erőviszonyok változásával az erősebb a győztes/vesztes módszer alkalmazására tesz kísérletet. (Horváth-Szabó, 2002)

Figyeljük meg, hogy a bemutatott stratégiák a konfliktusban részt vevő egyik fél nézőpontját tükrözik: hiedelmeit a probléma természetéről, együttműködési készségét, a másik féllal szembeni attitűdjét. Konfliktushelyzetben a legtöbb embernek létezik egy domináns magatartása, de ez nem jelent kizárólagosságot, mert az egyén viselkedése az adott helyzettől is nagymértékben függ. (Bakacsi, 1998)

A konfliktusmegoldás kölcsönhatáson nyugszik, ezért a felek szükségszerűen befolyásolják egymást abban, hogy melyikük milyen stílust alkalmaz. (Tuska, 2000)

Megismerve a leggyakrabban előforduló viselkedésformákat, érdemes megvizsgálni, hogy kétszereplős tárgyalás esetén mely típusú szereplők esetén mekkora a valószínűsége a megegyezésnek, mert a konfliktushelyzet csak akkor oldódhat fel, ha a tárgyalásban résztvevők stratégiája összeegyeztethető.

	Versengő	Kompromisszum-kereső	Elkerülő	Alkalmazkodó	Együttműködő
Versengő	Nyílt konfliktus	Konfrontáció, mely átváltja a másik felet is versengővé	A versengő érdeke lesz a domináns	Érdekérvényesítés, nyomásgyakorlás	Konfrontáció, mely átváltja a másik felet is versengővé
Kompromisszum-Kereső		Gyors kompromisszum	Alacsony szintű megegyezés	Gyors kompromisszum	Magas szintű megegyezés
Elkerülő, elsimító			Nincs konfliktus	Gyakran nem is jön létre konfliktus	Saját megoldás megvalósítása verseny nélkül
Alkalmazkodó				Udvarias megálapodás	Kedvező kompromisszum
Együttműködő					Konstruktív, gyors kompromisszum

9. ábra: Konfliktus-menedzselés: stílus kérdése

Mind az öt konfliktuskezelési mód hasznos bizonyos helyzetekben. Egy konfliktuskezelési stratégia hatékonysága az adott helyzet követelményeitől és attól függ, hogy mennyire ügyesen alkalmazzuk. Mindenki képes mind az ötféle mód alkalmazására.

A versengés alkalmazása:

- Amikor életbevágóan fontos a gyors, határozott cselekvés (pl. vészhelyzetben)
- Fontos, de népszerűtlen intézkedések bevezetésekor (pl. fegyelmezés, költségek megnyirbálása)
- A szervezet boldogulása szempontjából létfontosságú kérdések esetében, ha biztosan igazunk van
- Olyan emberekkel szembeni önvédelemként, akik a nem versengő stíusból akarnak előnyt kovácsolni maguknak

A problémamegoldás alkalmazása:

- Olyan esetekben, mikor mindkét érintett fél felfogása túlságosan fontos ahhoz, hogy kompromisszumos megoldás szülessen
- Amikor a cél a tanulás (pl. saját feltevések ellenőrzése) vagy a másik fél elgondolásának a megértése

- Ha a miénktől eltérő szemléletmódot akarunk hasznosítani, ha a másik fél nézőpontját akarjuk ötvözni a sajátunkkal
- Elkötelezettség ébresztése a másik félben közmegegyezéssel érdekegyeztetés révén
- A kapcsolatot megrontó negatív érzések közös feldolgozása esetén

Az elkerülés alkalmazása:

- Amikor az adott probléma jelentéktelen vagy csupán átmeneti, vagy más fontosabb kérdések megoldásának kényszere szorít.
- Ha nem látunk esélyt arra, hogy saját érdekeinket, szándékainkat érvényesítsük (pl. kevés hozzá a hatalmunk, olyan akadály merül fel, amin lehetetlen változtatni)
- Amikor a konfrontációval járó károk nagyobbak, mint a konfliktus megoldásának várható előnyei.
- Amikor időt kell hagynunk a másik félnek arra, hogy lecsillapodjon, és visszanyerje tárgyalóképességét, ha csökkenteni akarjuk a feszültségi szintet, illetve ha a felsoroltakra a magunk számára kell időt biztosítani.
- Amikor további információk gyűjtése több előnnyel jár, mint az azonnali döntés.
- Amikor mások nálunk hatékonyabban tudják megoldani a problémát.
- Amikor az adott kérdés csak tünete vagy mellékterméke valamely más, fontosabb, alapvetőbb problémának.
- Az alkalmazkodás használata:
- Amikor kiderül, hogy nincs igazunk, tévedtünk, elfogadjuk a jobbik álláspontot. Amikor tanulunk valakitől, amikor belátást akarunk tanúsítani.
- Amikor az adott kérdés a másik fél számára fontosabb. Ezzel eleget teszünk a másik fél igényeinek, és fenntartjuk vele a további együttműködést
- Ha későbbi tárgykörök alkalmával szeretnénk „beváltani” a korábbi engedékenységünk alkalmával szerzett „hitelkeretünket”, és a versengés folytatása csak ártana helyzetünknek, mert vesztesben vagyunk, és minimalizálni akarjuk veszteségeinket
- Amikor különösen fontos számunkra a harmónia, stabilitás megőrzése és/vagy a szakítás elkerülése.
- Amikor teret akarunk engedni beosztottainknak ahhoz, hogy kísérletezéseik hibáiból tanulva okuljanak, fejlődjenek

A kompromisszumkeresés alkalmazása:

- Amikor a célok meglehetősen fontosak, de nem érik meg azt az erőfeszítést vagy az esetleges szakítást, ami egy nagyobb mértékben önérvényesítő stílussal járna együtt
- Amikor a másik fél éppen olyan erős, mint mi, és a mieinket kizáró célok iránt van elkötelezve
- Amikor összetett témakörökkel kapcsolatban átmeneti egyezségekre törekszünk, kielégítő megoldás elérése, időkényszer esetén
- Mikor sem a problémamegoldás, sem a versengés nem hozza meg a kívánt eredményt, ide még mindig visszavonulhatunk.

ÖSSZEFOGLALÁS, KÉRDÉSEK

4.2.2 Összefoglalás

4.2.3 Önellenőrző kérdések

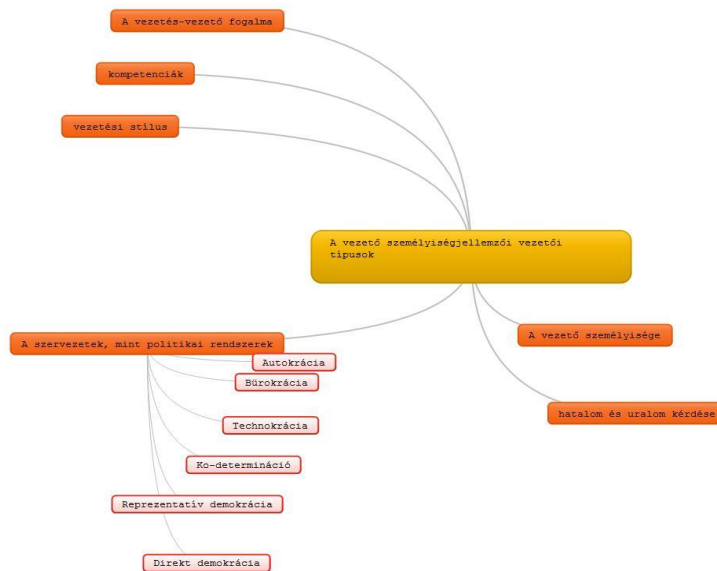
1. Milyen destruktív konfliktusokat tudna felidézni pályája során?
2. Melyik konfliktusforrást látja a legveszélyesebbnek egy szervezeten belül? Miért pont ezt?
3. Milyen konfliktust tudna példaként felhozni a személyes érdek és a karrier között?
4. Önhöz melyik konfliktuskezelési stratégia áll a legközelebb?

5. LECKE A VEZETŐ SZEMÉLYISÉGJELLEMZŐI, VEZETŐI TÍPUSOK

5.1 CÉLKITŪZÉSEK ÉS KOMPETENCIÁK

Alapvető célunk, hogy megismertessük a vezető fogalmát és lehetséges típusait. Pszichológiai jellemzők mellett bemutatunk egy elemzési módot. Azaz a szervezet vezetését politikai kategóriák mentén próbáljuk meghatározni. Jelen fejezet alapvetően önismereti kompetenciákat fejleszt, ezen túl különböző politikai ismeretekben való jártasságot is szerezhethetünk.

5.2 TANANYAG



10. ábra: Fogalomtérkép

A vezetés-vezető fogalma

A vezetés egy olyan átfogó tevékenység, ami megvalósít dolgokat a többi ember által, illetve vele együtt. A szervezet az a keret, amelyben a vezető

kifejti tevékenységét. A vezetési stílus a vezető és beosztottak közötti kapcsolati terepen valósul meg, ez egy interakció-sorozat, amely lehet autokrata, demokratikus, patriarchális, participatív és tanácsadó. Más felfogásban a vezetés mindig probléma-megoldó folyamat. Ennek az elemei a probléma feltárása, a célmeghatározás, a probléma okainak feltárása, döntés-előkészítés, végrehajtás, ellenőrzés és visszacsatolás. Mintzberg (1983. id. Dobák 1999) a szerepek felől definiálja a vezetői munkát, így lehet személyközi kapcsolatteremtő, információs és döntési, vagyis erőforrás-elosztó, tárgyaló, megegyező, zavarelhárító.

Napjainkban a vezető fogalmának hármas jelentése van. Vezetőnek nevezük, gyűjtőfogalomként is használva, valamely szervezet, vállalat vagy intézmény vezetőségének a tagjait, tehát a személyt, illetve személyeket. Második értelmében a vezető, szociális elhatárolást, pozíció megjelölést jelent. Végül ezzel a szóval jelölik a vezető tevékenységét, feladatkörét, azaz a műszaki, gazdasági és személyi vezetői feladatok összességét.

Mindegy, mire készül a vezető, – stratégiát kovácsol vagy tettekre sarkallja csapatát – sikere attól függ, miként lát munkához. Hiába van minden egyéb rendben: ha a vezető nem képes e legalapvetőbb feladatának eleget tenni, ha nem képes a megfelelő irányba terelni az érzelmeket, soha semmi sem fog olyan jól menni, mint ahogy ez szükséges vagy lehetséges volna.

Az érzelmi intelligencia kompetenciái a természetes vezető eszközei. Az érzelmi intelligencia kompetenciák nem velünk születtek, hanem tanulás során elsajátítható képességek, amelyek sajátos módon járulnak hozzá ahhoz, hogy a vezetők rezonánsabbá és hatékonyabbá váljanak. (Goleman 1997)

Egyéni kompetenciák: amelyek meghatározzák, önmagunk irányítását.

Én – tudatosság

Érzelmi tudatosság: érzelmeink felismerése, hatásainak ismerete és döntéseinkben való józan felhasználása;

Pontos önértékelés: erős és gyenge oldalaink tárgyilagos ismerete;

Önbizalom: értékeink és képességeink ismerete.

Önszabályozás

Érzelmi önkontroll: destruktív indulatok és érzelmek kordában tartása;

Kongruencia, becsületesség, megbízhatóság, nyíltság, egyértelműség,

Rugalmasság: változó helyzetekhez igazodás, akadályok leküzdésére való képesség;

Sikervágy: jobb teljesítményre törekvés belső készítése belső igények alapján;

Kezdeményezőkézség: a kínálkozó alkalmak felismerésének és megragadásának a képessége;

Optimizmus (derűlátás) képessége: a dolgok jó oldalának szem előtt tartása.

Szociális kompetenciák: ezek a képességek társas kapcsolataink irányításában játszanak szerepet.

Társas készség

Empátia: mások érzelmeinek és szempontjainak átérése, megértése és tiszteletben tartása, az ezek iránti fogékonyság;

Politikai tudatosság: az események, döntések és stratégiák szervezeti szinten való értelmezésének képessége;

Kliensközpontúság: az ügyfelek, megrendelők, illetve vásárlók igényeinek és szükségleteinek felismerése és kielégítése.

Kapcsolatirányító képesség

Max Weber elméleti síkon vizsgálta a hatalom és uralom kérdését.

Az uralmi viszony sajátos ismérve az engedelmességre akarásnak bizonyos minimuma. Nem közömbös, hogy milyen alárendeltségről van szó. Egyetlen uralom sem éri be önként, hogy csak anyagi vagy csak affektív, vagy csak értékracionális motívumok biztosítsák fennmaradását. Mindegyik uralom igyekszik megteremteni és ápolni a legitimitásba vetett hitet.

Weber az uralomnak három típusát különböztette meg, melyek egyben legitimitációs módok is:

- hagyományos uralom: a hagyomány folytonosságára épül
- karizmatikus uralom: a vezér rendkívüli tulajdonságaiba vetett hitből táplálkozik
- bürokratikus uralom: az emberek meg vannak győződve a jogszabályok helyességéről, valamint arról, hogy az uralmat gyakorló személyek a normák alapján jogosultak utasításokat adni. (Weber 1967)

Vezetői- vezetési stílus:

A vezetői stílust több tényező is befolyásolja: a vezető személyisége, a csoporttagok személyisége, a csoporthelyzet, a szervezeti célok, a csoporttagok céljai, szükségletei és a kulturális környezet.

A személyes vezetés lényege abban rejlik, hogyan tudja a vezető felismerni munkatársainak motívumait, értékeit, és milyen interakciót kezdeményez velük. Tannenbaum (id. Bakacsi 1996) szerint három tényezőt kell figyelembe vennie a vezetőnek, amikor a vezetői módszeréről dönt:

- – a vezetőben ható erőt,
- – az alárendeltben ható erőt,
- – a helyzetben ható erőt.

A saját vezetői egyéniségen belül ható erők közül a legfontosabb az értékelési rendszer. Fontos dilemma, hogy az egyéneknek részt kell-e venniük az őket érintő döntésekben, vagy a vezető az, akinek személyesen kell viselnie a döntés felelősségét.

Az alárendeltekkel kapcsolatban megjegyzendő, hogy ha az alárendeltek igénylik a függetlenséget, akkor a vezető nagyobb szabadságot engedélyezhet. De ehhez az szükséges, hogy a beosztottak a felelősségvállalásban is legyenek autonómak.

A vezetői stílus a kapcsolattartó és feladatkiadó dimenziók mentén:

A helyzet bizonyos jellemzői szintén befolyásolják a vezetői viselkedést, ezek a probléma természetéből, az idő és körülmények természetéből eredeztethetők. A vezetés stílusát az is meghatározza, hogy hogyan gondolkodnak a vezetettek. Az egyik felfogás lehet, hogy a vezetettek passzívak, nem ambiciózusak, felelősségtől félnek, munkaerejükkel takarékoskodnak. Az ilyen felfogást valló vezető direkter, autokratább stílust fog követni. Ha azzal az emberképpel bír a vezető, hogy a beosztottak felelősségvállalók, aktívak, igénylik az önállóságot, megbízhatóak stb., akkor természetesen egy utánaengedőbb, kevesebb korláttal terhelt vezetési stílus lesz az uralkodó.

A szervezetek, mint politikai rendszerek

„Demokratikus társadalomban élek. Miért kellene engedelmessé válnom naponta nyolc órán keresztül a főnököm parancsainak? Úgy viselkedik, mint egy véres diktátor, parancsolgat, mondogatja, mit kell tennünk és gondolnunk. Milyen jogon viselkedik így? A cég adja a fizetésünket, de jelenti ez azt is, hogy jogukban áll a gondolatainkat és az érzéseinket is birtokolni, irányítani? Bizto-

san nincs joguk robottá lefokozni bennünket, s megkövetelni tőlünk, hogy minden parancsnak engedelmeskedjünk.”

A gyári munkásnak ez a meglehetősen mérges megjegyzése, akit a végső-kig felingerelt a mindennapi munkás élet elnyomó tapasztalata és a lélekölő munka, a szervezetnek éppen azt az aspektusát kapja el, amellyel ritkán foglalkozunk. Ez a munkás felismeri, hogy állampolgári jogai és fizetett alkalmazotti státusza konfliktusban állnak egymással. Mint egy demokratikus társadalom polgára, elméletileg szabadon nyilváníthat véleményt, szabadon hozhat döntést és a többiekkel azonos polgárjogokkal rendelkezik. Mint alkalmazott, azonban nem élhet ezekkel a jogaival. Elvárják tőle, hogy tartsa a száját, azt tegye, amit mondanak neki és vesse alá magát felettese abszolút szabályainak. Naponta nyolc órán át, hetente öt napon át várják el tőle, hogy feledkezzék el a demokráciáról és dolgozzon. Az egyetlen demokratikus joga azt a szabadságát jelenti, hogy kereshet másik állást magának és továbbállhat. Vagy, ahogy a főnöke odaveti neki: „Szavazhat a lábaival. Ha nem tetszik itt magának, nem kell itt maradnia.”

A fentiekben leírt szituáció persze extrém. Nem mindegyik szervezetre jellemző az ilyen, lövészárokhhoz hasonló kapcsolat a dolgozók és a vezetők között, vagy az ilyen diktatórikus szabályozás. De a szituáció sokkal általánosabb, mint gyakran hinni szeretnénk – különösen az ipari szervezetekben, ahol jól kivehető az arcvonal a munkások és a vezetők között. Tipikus vagy nem, mindenesetre az illusztrációnk lényege elvezet bennünket oda, hogy a szervezeteket, mint politikai rendszereket értelmezzük.

A vezetők gyakran beszélnek tekintélyről, hatalomról és alá-fölé rendeltségi kapcsolatokról. Innen már csak egy kis ugrás az a politikai értelmezés, mely a szervezet tagjairól, mint uralkodókról és alattvalókról beszél. És ha ezt az elképzelést továbbfejlesztjük, világossá válik, hogy a szervezeteket kormányzási rendszerekként is értelmezhetjük, amelyek az alkalmazott politikai elveknek megfelelően változnak.

Néhány szervezet – mint például a fentiekben említett – lehet igazán tekintélyelvű, míg mások lehetnek a demokrácia modelljei. Ha felismerjük és elfogadjuk azt, hogy a szervezetek lényegében politikaiak abban az értelemben, hogy meg kell találniuk az utat a potenciális ellentétekkel és a konfliktusban álló érdekekkel felruházott emberek közötti irányok és parancsok kijelölésére, sokat tanulhatunk a vezetés, mint kormányzási eljárás legitimitásából, problémáiból és a szervezet/társadalom kapcsolatáról.

Az alábbiakban felsoroltak a legegyszerűbb változatai azoknak a politikai szabályozási módoknak, amelyeket a szervezetekben is megtalálhatunk.

Autokrácia:

Abszolút kormányzás, ahol a hatalmat egy egyén vagy egy kis csoport birtokolja; s ezt a kritikus erőforrások ellenőrzésével, tulajdonosi vagy gazdálkodási jogokkal, hagyománnyal, karizmatikus és más személyes kiváltságokkal támasztják alá.

Bürokrácia:

A szabályokat írott formában gyakorolják, alapjául szolgál a hatalom racionális-legális típusának, másképp: „törvényi szabályozás”.

Technokrácia:

A szabályokat a tudás hasznosságán, a szakértői hatalmon és a releváns problémák megoldási képességén keresztül használják.

Ko-determináció:

A szabályoknak azon formája, amikor a szembenálló felek kombinálják a közös érdekek alapján kialakult kölcsönös vezetést a kormányzati koalíciókhoz és a korporációkhoz hasonlóan, amikor minden egyes pártnak megvan a maga sajátos hatalmi bázisa.

Reprezentatív demokrácia:

A szabályokat a vezetők megválasztásán keresztül gyakorolják, akik mandátumukat a választóiktól kapták, és akik meghatározott ideig maradnak hivatalukban, vagy ha rendelkeznek választóik támogatásával, még tovább; a parlamenti kormányzáshoz és az iparban a munkásellenőrzési és munkáltató részvények által gyakorolt ellenőrzési formákhoz hasonlóan.

Direkt demokrácia:

Az a rendszer, ahol mindenkinek egyenlő jogai vannak, a döntésekbe mindenkit bevonnak, mint sok kommunális szervezetben, (pl. a szövetkezetek és a kibucok). Ez a politikai elv segíti az önszervezést, mely a szervezésnek kulcsformája.

Ritkán találunk olyan szervezeteket, amelyekre a fenti különböző szabályfajták közül csak egy illik. A gyakorlatban sokkal inkább a kevert típusok léteznek. Például, míg néhány szervezet autokratikusabb, bürokratikusabb vagy éppen demokratikusabb, mint mások, gyakran tartalmaznak más rendszerekből is elemeket. A politikai elemzés egyik feladata éppen az, hogy felkutassuk, melyik a nyilvánvaló elv, hol, mikor, miért és hogyan alakul a szervezet.

A demokratikus hatalom gyakorolható direkt módon, az irányításban való részvétellel, amikor a vezetési folyamatban mindenki egyformán osztozik.

Sok ember van azon a véleményen, hogy az üzlet és a politika elkülönül egymástól, és ezeknek távolságot is kell tartaniuk. Így aztán, ha valaki felveti azt az ötletet, hogy a munkások képviseltessék magukat az igazgató-tanácsban, vagy javasolja az alkalmazott által ellenőrzött ipart, az ilyen embert illetéktelen politikai álláspont kialakítójának tekintik. Természetesen az előző gondolatmenet azt mutatja, hogy ez a fajta értelmezés nem teljesen korrekt. A munkavállaló jogainak érvényesítését vagy az ipari demokráciát javasoló személy sem politikai kérdést vet fel, hanem inkább másfajta megközelítést próbál elfogadtatni egy olyan helyzettel, mely önmagában politikai. Azoknak a szervezeteknek, amelyek autokraták, bürokraták vagy technokraták, annyi a politikai jelentősége, amennyi a munkás-ellenőrzési rendszerekben uralkodik. A politikai természetük egyszerűen másfajta elven, a legitimitás más elvein alapszik.

A vezető személyisége:

Hogy milyen tulajdonságokkal kell rendelkeznie a vezetőnek, abban a szakirodalom sem egységes. Az a néhány adekvátnak tűnő személyiségjellemző, mint a határozottság, fejlett énerő, kommunikációs képesség, önbizalom, kitartás, humor, intelligencia, állóképesség, szervezőkészség, segítőkészség stb., nem igazít el bennünket, hisz az utóbbi évek kutatásai azt bizonyítják, hogy ezek előírása kevés. A legújabb feltevések inkább azt emelik ki, hogy nem a pusztán személyiségtulajdonságok megléte, hanem azok sajátos konfigurációja célra vezető. Hogy ez a konfiguráció mikor helyes, azt a környezettel való interakciók, együttműködések minősége dönti el. Ez nem más, mint egy adaptív stratégiára való képesség, ami mindig a teljes humán öko-rendszer elemeinek harmóniájától függ. Ha van egy stabil személyiségstruktúra, egy objektív helyzetértékelő képesség, akkor ezen a bázison egy tudatosan kiválasztott vezetői metódus a helyes. Az ebben való rugalmasságot a megfelelő vezetői önismeret garantálja, a következő területeken:

- Mindig célirányosan halad.
- A feladatok elvégzéséhez csapatot épít.
- Követőket, majd vezetőtársakat képez, nevel.
- Többet hoz ki munkatársaiból, mint amire magukat képesnek tartják.
- Stratégiákban gondolkodik.
- Távlatokat ad.
- Pedagógiai klímát teremt.
- Sikeres és jó időgazdálkodó.

- A motiváció művésze.
- Megszemélyesíti az intézményt.
- A professzionális intézményvezető attitűdjei:
- Szolgálatkészség, lojalitás.
- Kiteljesedési szándék.
- Pozitív hozzáállás, áttekintő képesség.
- Elszántság.
- Kellő rugalmasság.
- Tisztesség, fegyelmezettség.
- Öröm és hála.

Az oktatási intézmények vezetésének tipikus jellege:

Az iskolák személyzete túlnyomóan diplomás oktatási szakemberekből áll. Ez megszabja az oktatási intézmények vezetésének jellegét, mert ez a réteg törekszik arra, hogy ő maga kontrollálja munkahelyi környezetét.

Az iskolák olyan szakemberek szervezetei, akik a diplomás szakemberek módjára, szeretik önmagukat menedzselni (Handy, 1984).

Grace (1994) azt állítja, hogy: A modern menedzsmentről és bürokráciáról szóló diskurzus nagyrészt hiányzott az iskolákból. Az iskolavezetőktől azt várták el, hogy inkább a korszerű szakmaiság, semmint a menedzsment követelményeinek megfelelően viszonyuljanak a kollégáikhoz. Ez, – hogy ebben az időszakban a közeg a szakember tanároknak és vezetőknek kedvezett – értékelte fel magát a szakmaiságot. Ennek a kornak a meghatározó eszméje az volt, hogy az iskolát hozzáértő szakemberek tudják megfelelően irányítani.

Az, hogy egy intézményben, nagyszámú diplomás szakember dolgozik, bizonyíthatóan problémák forrása a bürokratikus vagy hierarchikus vezetői modellek alkalmazását illetően” (Osborne id. Klein 1998).

Az intézményvezető vezető – szakember, vagy hivatalnok

Az oktatókat rendszerint túlságosan lefoglalja saját pedagógiai tevékenységük, és sokáig nem is volt elvárás velük szemben, hogy időt szenteljenek tevékenységük menedzsment oldalainak is. Ennek következtében az oktatók szakmai tevékenységével kapcsolatos menedzsment funkciók nagy részét a szűken vagy tágabban értelmezett intézményvezetés végzi. Ameddig a maguk szakmai közegeből választják a vezetőket, ezt a beosztottak valószínűleg el is fogadják. Sok iskolavezető például a közoktatásban olyan sikeres tanár, akinek hitele van a szakmában, és akinek a gyakorlati tapasztalatait nagyra becsülik.

A diplomás szakemberek vezetését nem lehet pusztán bürokratikus struktúrára alapozni, hanem – pedagógusokról szólva – méltányolni kell őket egyéni szakértelemmel bíró tanárként és a szervezet csoportjaként is. A szervezet szükségletei és az oktatók elvárásai közötti integráló erőt a vezető biztosítja, aki gyakran kerül a bürokrácia és a szakmaiság konfliktusterhes csapdájába. Hughes (1976) kifejlesztett egy szakember, mint irányító modellt, amely az intézmény adminisztratív vezetőjeként és első szakembereként jellemezhető kettős szerepén alapul. Mint adminisztratív vezető, felelős az intézmény sikeres menedzseléséért a külső testületek felé. Mint vezető szakember, felelős a tantestülete szakmai irányításáért. Hughes (1976) úgy fejezi be a gondolatot, hogy „a szakember, mint adminisztratív vezető, két módon valósítja meg nagymértékben közvetítő szerepét. Egyrészt ellátja a szakemberekből álló tantestület ellenőrzésének feladatát, másrészt, mint szervezeti vezető, a szakemberek számára elfogadható módon válaszol a külső kihívásokra.”

Hughes (1976) érve szerint, ahhoz, hogy az intézmények vezetői fenntarthatassák vezetői szerepük szakmai aspektusait, a jelenleginél rugalmasabb struktúrákra van szükség. Egy olyan világban, amelyik gyorsan és kiszámíthatatlan módon változik, egyre világosabb, hogy az oktatást irányító személy nem lehet hatékony, ha úgy működik, mint egy szabályozó készülék. Nem elég fenntartania a szervezet épségét, ellenőrizni azt, egy ennél kreatívabb és dinamikusabb modellre van szükség, amely az együttműködésre épül, amelyben mindenki részt vesz a célok meghatározásában és megerősítésében, amely sarkall a változtatásra, motiválja mind az oktatót, mind a diákot és az iskola külső képviselőit is. Ez a szakmai háttér teszi képessé a szakmai-adminisztratív vezetőket arra, hogy megőrizhessék szakmai vezető szerepüket, miközben hatékony adminisztratív vezetők is egyben. (Hughes, 1990).

5.3 ÖSSZEFOGLALÁS, KÉRDÉSEK

5.3.1 Összefoglalás

5.3.2 Önellenőrző kérdések

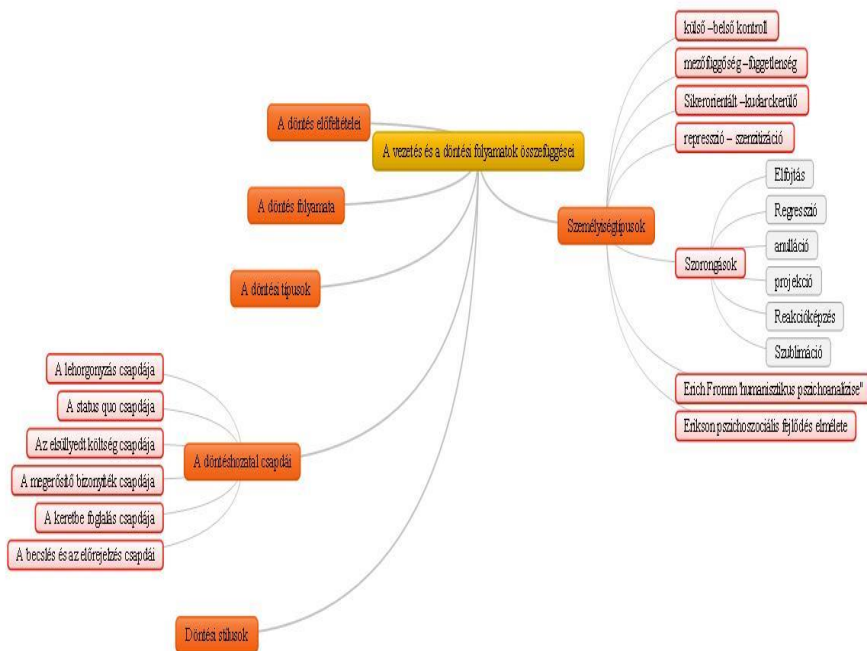
1. Önre melyik vezetői stílus illik leginkább?
2. Melyik legitimációs ideáltípus a legelfogadhatóbb Ön szerint?
3. Milyen vezetői kompetenciákkal rendelkezik, és melyek hiányoznak?
4. Melyik politikai szabályozási mód áll Önhöz a legközelebb? Miért?
5. Ön szerint milyen vezetői tulajdonságok a legzavaróbbak a hétköznapi életben?

6. LECKE A VEZETÉS ÉS A DÖNTÉSI FOLYAMATOK ÖSSZEFÜGGÉSEI

6.1 CÉLKITŰZÉSEK ÉS KOMPETENCIÁK

A következő fejezetben a vezetői típusokat és a döntési típusokat ismertetjük. Ezáltal a döntéshozatali és vezetői kompetenciákat kívánjuk fejleszteni. Áttekintjük a döntés feltételeit, folyamatát. Megismertetünk néhány pszichológiai elméletet a döntéshozattal kapcsolatban. Majd igyekszünk felhívni a figyelmet a különböző döntéshozatali csapdákra.

6.2 TANANYAG



11. ábra: Fogalomtérkép

Személyiségtípusok vezetői jellemzői a szervezetben:

A bevezetőben említett kedvező pedagógus személyiség, illetve a kompetenciákat megalapozó képességfedezet szempontjából lényeges személyiség-elméleteket emeljük csak ki. Ilyen a külső – belső kontroll dimenzió, amelynek kidolgozása Rotter nevéhez fűződik.

A belső kontrollos emberekre jellemző, hogy mind a saját viselkedésüket, mind azokat a dolgokat, amelyek velük történnek, úgy tekintik, mint ami elsősorban tőlük függ, mint amit ellenőrzésük alá vonhatnak. Úgy gondolják, képesek önmagukat, környezetüket megváltoztatni, befolyásolni.

A külső kontrollos ember ezzel szemben úgy véli, mindez véletlenül vagy valami külső hatalom szeszélyén múlik. (Peck – Whitlow 1983 id. Estefán, Hatvani, Taskó 2004)

A mezőfüggőség – függetlenség Witkin nevéhez fűződik. A mezőfüggő ember észlelésére az jellemző, hogy a dolgokat azoknak a környezetükkel való összefüggésében észleli. Megismerési funkcióikat is az jellemzi, hogy globálisan gondolkodnak, s a helyzetet nehezen bontják elemeikre, nehezen vonatkoztatnak el a környezettől, a háttértől. Személyiségükre jellemző, hogy általában konformabbak, empátikusabbak, mint a mező-függetlenek, szívesen választanak maguknak emberekkel, kapcsolatteremtéssel összefüggő szakmákat.

A mező-független ember észlelésére jellemző, hogy a tárgyak, a környezet kevésbé befolyásolja a dolgok észlelését. Megismerő funkcióira, gondolkodására is a részletek szervezett módon történő értelmezése a jellemző. Személyiségük általában non-konformabb, mint a mezőfüggőkké, érdeklik őket a racionális tudományterületek, pl.: matematika. (Peck – Whitlow 1983)

Sikerorientált – kudarckerülő dimenzió alapján, Atkinson és munkatársai dolgozták ki a teljesítménymotivációs elméletüket. Szerintük feladathelyzetben (olyan kétesélyes helyzet, ahol mind a sikerre, mind a kudarcra van esély.) az ember konfliktushelyzetet él át, amire kétféle reakciómód figyelhető meg:

A sikerorientált ember a sikerre törekszik és így képességeinek megfelelő, reális nehézségű feladatot választ magának, ahol nagy esélye van a sikerre, de kihívást is jelent számára.

A kudarckerülő embert ezzel szemben a kudarc elkerülése motiválja, így vagy nagyon könnyű feladatot választ magának, ahol a kudarc esélye elenyésző, vagy nagyon nehezet, ahol viszont a siker el nem érése már tulajdonképpen nem is számít kudarcnak. (Peck – Whitlow 1983, Kulcsár Zsuzsanna. 1991. id. Estefán Hatvani Taskó 2004)

Erikson írta le a represszió – szenzitizáció személyiség dimenziót. Ez a veszélyhelyzet észlelésében való különbségekben mutatkozik meg.

A represszív emberekre az észlelési elhárítás jellemző, ezért nem veszik észre, nem veszik figyelembe a számukra kínos, kellemetlen dolgokat, így ezekre nem reagálnak.

A szenzitív ember ezzel szemben felnagyítja, túlérzékenyen figyel minden olyan jelet, amely az esetleges veszélyre utal, és azokra rögtön reagál is. (Kulcsár Zsuzsanna. 1991)

A személyiségjellemzőkön túl, vannak olyan mechanizmusok, amelyeknek ismerete elengedhetetlen, ugyanis a mentális egyensúly, a lelki egészség irányába hatnak. Szorongások, kisebb nagyobb traumák ugyanis valamennyiünket érnek, és az ezekhez való viszonyunk mintegy karakterjellemzővé válik.

Freud a szorongás három formáját különbözteti meg:

- A reális szorongás – nem más, mint a valóság reális veszélyei miatt érzett félelem. Ezek a kultúra, élethelyzetek, realitás által valóban létező jelenségekkel kapcsolatos negatív érzelmekben valósulnak meg.
- A neurotikus szorongás az egónak attól való félelmét jelenti, hogy az ösztönén törekvéseit nem tudja megfelelően szabályozni. Például, hogy meggondolatlan szexuális kapcsolatba kezd valakivel. Ezek olyan „eljárások, vagy taktikák, amelyeket az én fejleszt ki, hogy könnyebben megküzdhessen a szorongással.
- A morális szorongás akkor lép fel, ha megszegjük vagy meg akarjuk szegni a felettes én parancsait.

A szorongást az ego kétféle módon próbálhatja meg kezelni: racionális erőfeszítések segítségével próbálhat a veszéllyel megküzdeni, ez leginkább a reális szorongás esetén segít, más esetben az elhárító mechanizmusok segítségével.

Az elhárító mechanizmusok olyan eljárások, amelyeket, az én fejleszt ki, hogy könnyebben megküzdhessen a szorongással. Ha az elhárítás jól működik, akár a szorongás fellépését is megakadályozhatja. Az elhárító mechanizmusoknak két közös tulajdonságuk van, egyrészt tudattalanul működnek, másrészt valamilyen módon eltorzítják, átalakítják vagy meghamisítják a valóságot. (Carver –Sheirer 1992 id. Estefán Hatvani Taskó 2004) Ez főleg a morális- és a neurotikusszorongással szemben védi az ént. Néhány fontosabb elhárító mechanizmus:

Elfojtás

Ez elfelejtést, a kínos, elfogadhatatlan tartalmaknak a tudattalanba száműzését jelenti. (Mérei, 1989) Az elfojtás nem mindig sikerül tökéletesen, részleges elfojtás esetén elnyomjuk a kínos élményt, így nem gondolunk rá olyan sűrűn. Például a korai oedipális feszültségeket, vágyakat felnőttkorra elfelejtjük, Freud ezzel magyarázza, hogy 2-3 éves korunk előtti emlékeink nem igen vannak.

Regresszió:

A fejlődés egy korábbi fokára való visszacsúszást, visszaesést jelent. Így az egyén feszültségszintje csökken, hiszen egy korábbi fejlettségi fok nem kíván olyan érett magatartás, és lehetővé teszi olyan vágyak kielégítését is, ami később már nem kielégíthető. Például, amikor valaki egy új munkahelyre kerül és ott bizonytalan, kevésbé magabiztos is lehet legálisan.

Meg nem történte tevés (anulláció):

Lényege, hogy egy későbbi cselekedettel, gesztussal vagy gondolattal érvénytelenítünk „visszacsinálunk” egy korábbi cselekvést. Legtisztább formájában a kisgyermeknél figyelhető meg.

Kivetítés (projekció):

Saját elfogadhatatlan vágyainkat, gondolatainkat, kivetítjük, másoknak tulajdonítjuk. Például, úgy éljük meg, hogy nem mi utáljuk a kollégánkat, hanem ő üldöz, ő utál minket.

Reakcióképzés:

Ebben az esetben az elhárított indulattal ellentétes irányú szokást alakítunk ki, ami (Mérei, 1989) szerint a személyiségünkbe beépülve személyiségjeggyé válhat. Például a magamutogatásért megszégyenített kisgyermekre később túlzott szégyenlőség lehet a jellemző.

Szublímáció:

Itt egy impulzust, egy késztetést átalakítunk valami társadalmilag elfogadható impulzussá. Például a bánatos elhagyott szerelmes költő átkozódó verset ír volt kedveséhez. (Mérei 1989, Carver-Scheirer, 1992 id. Estefán Hatvani Taskó 2004)

Erich Fromm „humanisztikus pszichoanalízise”

Fromm elmélete napjainkra egyre aktuálisabbá válik, hiszen az emberi szabadság és magányosság kérdéseit vizsgálja. Eric Fromm mondanivalójának lényege, hogy az ember elszakadt természetes környezetétől és embertársaitól, ezért magányosnak, elszigeteltnek érzi magát. A történelem során az ember szabadsága egyre növekedett, de ezzel együtt egyre magányosabbá is vált. Ettől menekülni két úton próbálhat meg az ember:

A szeretet és a munkamegosztás segítségével egyesülünk embertársainkkal

Valami tekintélynek való alárendelődéssel, szabadságunk feladása által.

Fromm nyilvánvalóan az első utat tekinti követendőnek az emberek számára.

Az emberre sajátos léthelyzet jellemző, mert az emberi természetnek egyszerre vannak emberi és állati aspektusai, így egyszerre része is meg nem is, a természetnek. Ezt az ellentmondást próbálják a különböző társadalmi berendezkedések, a feudalizmustól, a szocializmuson át a kapitalizmusig feloldani.

Az embert, előbb említett specifikus létfeltételeiből adódóan – öt alapvető és humán-specifikus jellemző jellemzi:

A kapcsolatigény

Ez a legfontosabb emberi érték minden más emberrel való kapcsolat alapja.

Transzcendenciaigény

Ez az önkiteljesítésre való igény. Ez saját énünkön túli célokat jelent, egyfajta igényt arra, hogy az élet nagy kérdéseire választ kapjunk.

Valahova tartozás igénye

Ez természetes társas gyökerekre való igényt jelent.

Azonosulási igény

Más személlyel vagy csoporttal való azonosulásra való igény, ami segíti az embert saját identitása, azonosságtudata megteremtésében.

Tájékozódási keret iránti igény

Ez a világ felfogásának és megértésének az igénye, arra való igény, hogy egy olyan tájékozódási kerettel rendelkezünk, ami ezt lehetővé teszi. (Hall – Lindzey 1985)

Jegyezzük meg: Fromm szerint az ember szabadsága növekedésével egyszerre egyre magányosabbá vált, amit a szeretet és a munkamegosztás, vagy valamilyen hatalomnak való alárendelődéssel próbál oldani.

Erikson pszichoszociális fejlődés elmélete

Erikson szerint a fejlődés, egész életen átívelő folyamat, amely nyolc szakaszból áll. Mindegyikre egy-egy pszichoszociális krízispotenciál jellemző. Ez egy olyan sorsproblémát, fejlődési feladatot jelent, ami ha pozitív megoldást nyer, az alkalmazkodás sikeres lesz, és egy jellegzetes pszichoszociális erő szabadul fel. Ha ez a sorsprobléma megoldatlanul marad, az forrása lehet az alkalmazkodás kudarcának.

Az Extravertált (E), illetve Introvertált (I) személyek és konfliktuskezelési módjuk közötti kapcsolat is vizsgálható, és következményei vannak a szervezetek életére. Mielőtt azonban néhány szóval jellemeznénk a két személyiségtípus konfliktushelyzetben előforduló magatartását, érdemes bemutatni ezeknek a személyeknek a jellemzőit. Fontos ismerni e két típus jellemzőit azért is, mert valójában energiaforrásról beszélünk, ami nagyban befolyásolja az emberek közti kapcsolatokat. Ami energetizál egy extravertált személyt, az esetleg lemeríti az introvertáltat. (Mészáros, 2002)

Az introvertált személyiség:

Ha az orientálódás alapja túlnyomóan a tárgy és az objektív adottság, akkor extravertióról beszélünk. Az extravertált személyek érdeklődése és figyelme a tárgyi eseményeket követi, elsősorban legszűkebb környezetét. Ennek megfelelően cselekvései a személyek és dolgok befolyásának enged. (Jung, 1999) Sok információt képesek egyszerre felvenni a világból, de ezeket felületesen dolgozzák fel, ugyancsak könnyen barátkoznak, ám kapcsolataik felszínesek. Kérdéseikre azonnali reakciót várnak, türelmetlennek tűnhetnek. Ha valaki extravertált, akkor valószínűleg:

Hajlamos előbb beszélni, azután gondolkodni. Sok embert ismer, és a legtöbbjüket közeli barátának nevezi; szeret annyi embert megismerni, amennyit csak a tevékenységei során lehetséges.

Nem zavarja, ha a TV vagy a rádió szól a háttérben, amikor olvas vagy beszélget.

Barátok és idegenek számára egyaránt megközelíthető. Lekötelezi magát nekik, bár kissé domináns szerepet tölt be a társalgásban.

Szeret partikra járni, a szociális ingergazdagság nincs ellenére, könnyen feltár viszonylag személyes dolgokat is idegeneknek.

Jobban szeret csoportban gyártani ötleteket, mint egyedül; zavarja, ha túl sok időt tölt elmélkedéssel úgy, hogy nem osztja meg másokkal gondolatait.

Nehezebbnek tartja a hallgatást, mint a beszédet; nem szeret lemondani a rivaldafényről; gyakran unatkozik, ha nem tud részt venni a társalgásban

Szüksége van megerősítésekre barátoktól arról, hogy kicsoda ő, mit tesz, hogy néz ki, és minden másról; gondolhatja, hogy jó állása van, de amíg ezt valaki nem mondja neki, nem hiszi el valójában. (Kroeger and Thuesen, 1988; 8. o)

Az introvertált személy látja ugyan a külső feltételeket, de mérvadónak mégis a szubjektív determináns választja. Számára teljesen világos gondolatainak belső struktúrája, és nehezen veszi tudomásul, hogy ami neki világos, azt nem mindenki találja ugyancsak annak. (Jung, 1999)

Az introvertáltak információ-felvevő csatornája szűkebb, bár a megszerzett információt sokkal alaposabban dolgozzák fel, interiorizálják azokat. Általában hallgatók, de ha megszólalnak, nagyon jó, mély dolgokat mondanak. Gyakran külső nyomás ellenére is kitaranak saját álláspontjuk mellett. Nem akarnak másokhoz igazodni, „belső iránytűjük” vezérli gondolataikat, érzésüket, reakciójukat. Interakcióik során szeretnek elismerést kapni, de ők kevésbé osztogatják azt. (Mészáros, 2002)

Ha valaki introvertált, akkor valószínűleg:

Megvizsgálja a dolgokat, mielőtt kimondaná őket, és jobban szeretné, ha mások is ezt tennék; gyakran felel úgy: Gondolkoznom kell ezen. Majd később megmondom. Élvezi az egyedüllét csendjét és nyugalját; az önmagával töltött időt könnyen megzavarhatónak tartja. Időnként félénknek mondják, akár egyetért ezzel, akár nem; mások szerint hallgató és töprengő.

Különleges alkalmakat egyetlen emberrel vagy néhány közeli baráttal szeret megosztani. Azt kívánja, bár erélyesebben tudná kifejezni gondolatait, neheztel azokra, akik olyan dolgokat kottyantanak ki, amelyeket éppen most akart elmondani. Félbeszakítás nélkül szereti kifejezni érzéseit vagy gondolatait; hagyja, hogy mások is ezt tegyék, abban a reményben, hogy majd egyszer ők is ugyanezt teszik, amikor rá kerül a sor. Szüksége van rá, hogy egyedül újratöltődjön, miután időt töltött egy csoporttal való érintkezéssel; minél intenzívebb volt a találkozás, annál valószínűbb, hogy kimerültnek érzi magát. Úgy gondolja, hogy sok beszédnek sok az alja, gyanúsak tartja, ha az emberek túlságosan hízelgőek vagy zavarja, ha olyasmit mondanak, amit már valami elmondott előtük. (Kroeger and Thuesen, 1988; 8. o)

Az extrovertáltak és introvertáltak közötti különbségek:

A típusvizsgálat során az E-I preferenciapár szétválasztása a legfontosabb különbség az emberek között, mert ez határozza meg az egyének energiáinak forrását, irányát és fókuszát. Megértés híján az e két csoportba tartozó emberek között komoly problémák alakulhatnak ki (Kroeger and Thuesen, 1988, 1992).

Minden olyan cselekvés, amit az extravertált felemelőnek és izgalmasnak talál, az introvertáltat fárasztja; ugyanakkor az egyedüllet és önvizsgálat megkövetelte összpontosítás és figyelem fogyasztja az extravertált energiáját.

Az introvertált nem vesztegeti feleslegesen a szavakat, az extravertált, gyakran ismétli önmagát.

Túl sok megerősítés gondolkodóba ejti az introvertáltat, hogy miért is van szükség ennyire, míg ugyanez az extravertált számára önellentmondás

Extravertált mindent kiad, az introvertált mindent benntart.

Az extravertált általában hangosabban beszél, mint az introvertált, aki gyakran alulértékel egy dolgot, míg az extravertált gyakran túlértékeli és megismétli.

Az extravertált több non-verbális jelzést használ, míg introvertált gyakran zárkózottabbnak, visszafogottabbnak tűnik. Lényeges a különbség, ha megfigyeljük extravertált és introvertált energiaszintjét. Az extravertáltak energiaszintje egy beszélgetés során növekvő tendenciát mutat, míg ugyanez az energiaszint az introvertáltnál csökken, néha annyira, hogy a beszélgetés végére teljesen kimerülhetnek.

Az alábbiakban nézzük meg azt a jelenséget, amely a szervezetek életében klíma és hatékonyság-meghatározó elem. Ezek a döntések, amelyeknek a természetüknél összecsatlakozhat az előzőekben tárgyalt személyiségjellemzőkkel.

A döntés fogalma, jellemzői a munkahelyeken:

A döntés lényege választás két vagy több cselekvési változat között. A logikában „a döntés egy kijelentés igazságának vagy hamisságának megállapítását jelenti, és ebben az értelemben ez is választás, ti. választani kell a között, hogy igaz-e vagy hamis a szóban forgó kijelentés.” (Quine, 1968)

A döntés, a döntéshozó rendelkezésére álló bizonyos erőforrások, bizonyos módon való felhasználását jelenti. Az erőforrások bármilyen módon való felhasználását stratégiának nevezzük. A döntés tehát a rendelkezésre álló stratégiák közötti választást jelenti. (Kindler, 1977). A vezető legfontosabb feladata a szervezetben a döntés. A döntés persze nem egyedül a vezetők kiváltsága. Dön-

tések nélkül aligha beszélhetnénk cselekvésről, viselkedésről. A döntés megelőzi ugyan a cselekvést, de egyben meg is határozza, s így módon híd a lehető világok sokfélesége és a létező világ adottsága között.

Minden szervezet feladatainak teljesítése egymással összefüggő problémák megoldásából áll. Ezt a célt szolgálja a döntéshozatal, vagyis az a cselekedet, amikor a különböző szerepeket ellátó személyek tudatosan kiválasztják a jövőbeni tevékenységük irányait.

A döntés tehát nem egyetlen személynek a problémát megoldó egyszeri cselekedete, hanem állandó folyamat, amelyben több szerep működik együtt, akiket információs hálózat kapcsol össze egymással.

A szervezeti szerepek anyagi folyamatoknak a feltételei között érvényesülnek, amelyekben a költségek eredményekké alakulnak át.

Egy szereppel több tevékenység is összekapcsolható, másfelől egy tevékenység több különböző szerepeket betöltő személy együttműködését kívánja meg.

A tevékenységi struktúra és a szerepstruktúra összeegyeztetése nem egyszeri, nem egyszeri és nem is konfliktusmentes folyamat. Gondoljunk csak arra, milyen nehézségeket kell legyőzni, ha megváltoztatjuk azoknak a tevékenységeknek az érdemi tartalmát, amelyek az emberek tudatában már meghatározódtak és rögződtek.

A társadalmi tudatban rögzült szerepek rendszere konzervatívabb, a változásokat nehezebben tűrő elem, mint a változékonyabb tevékenységi rendszerek.

A döntés előfeltételei:

Életünkben a döntési helyzetek száma és minősége nagymértékben függ attól a társadalmi rendszertől, amiben élünk, valamint azoktól a szerepektől, pozícióktól, amelyekbe kerülünk – akár önként/tudatosan, akár véletlenszerűen. Klein Sándor (2005) szerint a döntéshozatalnak három előfeltétele van:

Érzékeljük a különbséget a között, ami van és a között, amit szeretnénk.

Motiválva legyünk a döntésre. A döntéshez erő, energia kell.

Képesség kell a probléma megoldására.

A döntés folyamata

A döntési folyamat első szakasza a probléma felismerése, a probléma azonosítása. A felismerés többféleképpen történhet:

- Leggyakoribb a kényszerítő nyilvánosság, amikor a probléma elől lehetetlen kitérni;
- A környezetünkben valaki felhívja a figyelmet egy kérdés vagy probléma megoldására;

A probléma tudatos kereső tevékenység eredményeképpen kerül felszínre.

A második szakasz a probléma megfogalmazása, amelynek során meghatározásra kerülnek a szükséges információk is.

A harmadik szakasz az információk begyűjtése, melyet szintézis követ, és amelynek során a begyűjtött információk alapján olyan megoldást keresünk, aminek segítségével elérjük a kívánt állapotot.

A problémamegoldás folyamatában a gondolkodás kerül előtérbe. Döntéshozatalkor, problémák megoldásakor gondolkodnunk kell, mivel egy megoldandó problémával állunk szemben és csak több lépésen keresztül juthatunk el a megoldásig. Egyes esetekben gondolkodás nélkül, a gazdag, változatos ismereteink azonnali reprodukálásával is megoldhatjuk a problémát.

A döntések elemzése a szerepek rendszerének síkján.

A problémamegoldás eltérően megy végbe a szervezeti szerepek szintjén és másképpen a termelési rendszer szintjén. Az első esetben az egyes szerepeket betöltő személyek egyéni céljai és értékrendjei játszanak döntő szerepet. A második esetben az anyagi átalakítási folyamat optimalizálása.

A döntéshozatal kiindulópontja, hogy bizonyos csoportok milyen elvárásokkal lépnek fel a szankciókkal és jutalmakkal kapcsolatban. Az eredmény a döntés, ill. bizonyos viselkedésmód kiválasztása.

1. A folyamat kiindulópontja az egyénhez áramló információk feldolgozása oly módon, hogy felismerje, választást igénylő helyzetben van. Ki kell tehát dolgozni a választási lehetőségek jegyzékét.

2. Ezért a frissen szerzett információkat szembeállítjuk a már korábban megszerzett információkkal.

3. Az egyén helyzetével összefüggő eljárási mintáknak a felidézése. Ha az adott helyzet jutalmazó mintát kíván, akkor ez a minta automatikusan ismétlődik. Ha azonban ez a helyzet korábban büntetést vont maga után, akkor az összes elképzelt cselekvést részletesen értékelni kell.

4. Ez az értékelés alapja egy vagy több cselekvési lehetőség első, de nem végleges kizárásának. Ez függ a szerepet betöltő személy képzettségétől és jártasságától.

5 Az értékelés nem csak kizár bizonyos változatokat, de az egyén a megvalósíthatóság szempontjából is sorba rendezi a megmaradó változatokat.

6 Mi az én szempontomból az adott helyzetben a legfontosabb? A situációs tényezők az egyén életcéljainak hatását módosíthatják. A célok kiválasztásának gyökerei az értékrendekbe nyúlnak.

7 Az integráltság alacsonyabb szintjén az egyén mindenképp saját és családja javát tartja szem előtt. Magasabb szintű integráció szintjén az egyén az egész társadalom érdekeit tartja kívánatosnak.

H. A. Simon (korlátozott racionalitás elmélete szerint) az egyén olyan viselkedésmódot választ, amely elsőként biztosítja kielégítő módon a célok elérését. A valóságban az emberek megelégednek a megvalósíthatatlan cselekvési változatok kizárásával.

8 Ha a megvalósíthatónak ítélt cselekvésmódok között már nincsenek olyanok, amelyek kielégítő módon biztosíthatnák az egyén céljait, akkor az egyén csökkenti aspirációinak színvonalát. (Simon 1960)

A döntési típusok

Klein Sándor (2005) csoportosítása alapján a döntések lehetnek egyéni és csoportos döntések. Mindkettőnek vannak előnyei és hátrányai.

<i>ERŐSSÉGEK</i>	<i>GYENGESÉGEK</i>
Az egyéni döntések gyakran gyorsabban megszületnek.	Az egyéni döntések néha elsietettek.
Az egyéni döntések gyakran egyértelműbbek, határozottabbak.	Az egyén gyakran nem rendelkezik a körültekintő döntéshez szükséges minden információval.
Az egyén jobban magáénak érzi az általa egyedül meghozott döntést.	Az egyéni döntések gyakran szubjektívek.

A csoportos döntések előnyei és hátránya

<i>ERŐSSÉGEK</i>	<i>GYENGESÉGEK</i>
A csoportos döntések és eljárások körültekintőbbek, alaposabbak.	A csoportos döntések idő- és költségigényesebbek (a csoportok tagjainak számával arányosan).
A csoportok több és sokoldalúbb információkkal rendelkeznek.	A csoportos döntés gyakran kompromisszum eredménye, és nem a legkedvezőbb változat.
Több változatot lehet áttekinteni és csoportos alkotó módszereket bevetni.	A csoportok gyakran döntésképtelenek, jellegzetességük a döntés halogatása.
Az emberek nagyobb erőfeszítéseket tesznek azoknak a döntéseknek a megvalósításáért, amelyekben részt vettek.	A csoportokra gyakran rátelepszik néhány hangadó, kivált, ha szervezeti felettes is tagja a csoportnak.

Csepeli György (2001) szerint személyes és szervezeti döntéseket különböztethetünk meg. A döntések következményei és a kockázatok a kétféle kontextusban teljesen eltérnek. A szervezeti döntések jelentősége túlmutat a privát szférán, mivel a következményei más emberek életét befolyásolják. A más szempontból vizsgálók pedig a döntések mozzanatában érvényesülő szabadság fokát veszik figyelembe.

Döntési típusok

A személyes programozott döntések esetében a hétköznapiakban megszokott, tömegesen előforduló apró-cseprő döntések sorozatáról van szó, amelyeket a rutin és a megszokás vezérel. Kóros változata a kényszeres cselekvés.

A személyes-programozatlan döntések egzisztenciális hordereje nagy, hiszen ezek eredményeként megváltozhat a személy addigi életmenete, karrierje felívelhet, megrekedhet (pl. pályamódosítás, vezetői pályázat benyújtása, egy megbízás elfogadása, ill. visszautasítása).

A szervezeti-programozott döntések a szervezet rendeltetésszerű működéséből következnek, s fontosságuk csak akkor mutatkozik meg, ha elmaradnak. A szükséges döntések kiolvashatók a szervezeti és működési szabályzatból, kézikönyvekből. Önállóságot csak az alkalom felismerése, a helyzet megfelelő defi-

níciója igényel (pl. szabályok betartatása érdekében, ill. azok megsértése esetén hozandó munkáltatói utasítások, fegyelmi döntések).

A szervezeti-programozatlan döntések a legfontosabb, ugyanakkor a legnehezebb döntések, hiszen ezekre nincs és nem is lehet recept. Az előre nem látható körülmények folytán bekövetkező válságokból való kilábalásra vonatkozó elgondolások, radikális reformok, mind ebbe a típusba sorolhatók (pl. váratlan pedagógiai, nevelési helyzetek, vészhelyzet, munkavállalói baleset- vagy életveszélyt okozó fegyelmi vétség, válságmenedzselés, arculatváltás).

A döntés nem könnyű feladat. Sok esetben nemcsak másokkal, hanem önmagunkkal is harcot kell vívunk, hiszen gyakran saját személyiségünk az, ami megnehezíti a döntés megszületését. Klein Sándor hasonlata alapján egy háromfejű sárkánnyal kell megbirkóznunk egy-egy döntés során.

A vezetőnek meg kell birkóznia a bizonytalansággal. A vezető gyakran találkozik olyan problémákkal, amelyeknek nem ismeri minden összetevőjét, nem ismeri az alternatívákat, a rendelkezésre álló forrásokat, a külső körülményeket, vagyis egyáltalán nem rendelkezik elegendő információval a döntéshez.

A bizonytalanság idézi elő a kognitív diszsonancia csökkenésének nevezett jelenséget is, ami azt jelenti, hogy az emberek gyakran úgy válogatnak a rendelkezésükre álló információk közül, hogy azok ne álljanak ellentétben a döntésükkel.

Egy másik tipikus reakció a döntés késleltetése. Egy vezetőnek tudnia kell, hogy a döntés késleltetése maga is döntési alternatíva, amely, a lehetőségek elvesztéséhez vezethet.

Komplexitás: Döntést szinte mindig komplex helyzetben kell hozni: sokféle tényezőt kell figyelembe venni, amelyek bonyolult kölcsönhatásban állnak egymással. Ez a komplexitás jelenti a döntéshozatal talán legfőbb nehézségét.

Konfliktus: A vezető élete tele van konfliktusokkal. A szervezetekben a vezetők jó része a maga pozíciójának javítására törekszik és ez sokakban azt az érzetet kelti, hogy mindenki ellen játszik.

A döntési folyamat:

A döntéshozatal csapdái:

A döntéshozatal tehát a vezetők munkájának egyik legfontosabb, legnehezebb és legkockázatosabb része. A rossz döntések helyrehozhatatlanul tönkretelhetnek munkahelyet, karriert (életet).

A rossz döntések sok esetben a döntési folyamatra vezethetők vissza, de előfordul, hogy a hiba nem a döntéshozatal folyamatában, hanem magában a döntéshozóban rejlik. Ebből a szempontból a vezetői tapasztalatoknak nem csak pozitív oldaluk van.

A döntéshozó személyére nézve nagy veszélyt jelentenek a pszichológiai csapdák. Senki sem képes megszabadítani gondolkodását ezektől a bevéssődött fogyatékoságoktól, de mindenki képes arra, hogy megtanulja megérteni és ellensúlyozni a csapdákat.

Klein Sándor (2005) hat ilyen csapdát különböztet meg:

A lehorgonyzás csapdája.

A döntéshozatal folyamán agyunk aránytalanul nagy súlyt ad az első megszerzett információknak („első benyomás”). A horgonyok lehetnek egyszerűek és látszólag ártalmatlanok (egy megjegyzés, egy statisztikai adat), de lehetnek alattomosak is (akcentusról vagy öltözékről kialakított előítéletek).

A status quo csapdája.

Fentiek alapján kitűnik, hogy mindenkinek vannak előítéletei, és ezek az előítéletek befolyásolják a döntéseket. A döntéshozók mindig előnyben részesítik azokat a döntéseket, amelyek fenntartják a status quot. Ez a csapda mélyen a pszichénkben gyökerezik, annak érdekében, hogy megvédjük énkünket a sérüléstől. A status quohoz való ragaszkodás tehát mindig a biztonságosabb alternatíva választása, mivel kevesebb a pszichológiai kockázata.

Az elsüllyedt költség csapdája.

Erős bennünk a hajlam, hogy választásaink múltbéli választásainkat igazolják, még akkor is, ha azok nem bizonyultak sikeresnek. Múltbéli döntéseink elsüllyedt költségekké válnak, azaz vissza nem szerezhető idő-, energia- vagy pénzbefektetéseké. Tudjuk, hogy ezeket az elsüllyedt költségeket nem szabad összefüggésbe hoznunk jelenlegi döntéseinkkel, mégis hagyjuk, hogy helytelen döntésekre késztesse minket.

A megerősítő bizonyíték csapdája.

Ez a csapda arra késztet, hogy kizárólag ösztöneink vagy álláspontunk dikta megoldás mellett szóló információkat keressünk, és figyelmen kívül hagyjuk az ellentétes információkat.

A keretbe foglalás csapdája.

A döntéshozatal első és egyben legveszélyesebb lépcsője a kérdés megfogalmazása. A probléma keretbe foglalásának módja mélyrehatóan befolyásolhatja a döntést. A keretbe foglalás csapdája sokféle formát ölthet, és gyakran szoros kapcsolatban áll más lélektani csapdákkal. Egy keret megalapozhatja a status quot vagy bevezethet egy horgonyt. Az elsüllyedt költségekre terelheti a figyelmet vagy megerősítő bizonyíték keresésére indíthat.

A becslés és az előrejelzés csapdái.

A vezetők bizonytalan esetekben is gyakran rákényszerülnek a becslésre és az előrejelzésre, és igen ritkán sikerül világos visszacsatolást kapniuk próbálkozásaik helyességéről, ezért agyuk sosem áll be arra, hogy becsléseket adjon bizonytalanság esetén.

A fenti csapdák befolyásolhatják a bizonytalan környezetben hozott döntéseinket, de vannak olyan csapdák is, amelyeknek bizonytalan helyzetekben különösen erős a torzító hatásuk, mivel nagymértékben megzavarják a lehetőségek feltérképezésére irányuló képességünket.

Klein Sándor (2005) szerint a bizonytalansági csapdák közül az alábbi három előfordulása a leggyakoribb:

- a túlzott önbizalom;
- a túlzott elővigyázatosság;
- a felidézés (ritkán előforduló katasztrófák, tragédiák felnagyítása).

Továbbá vizsgálhatjuk a szubjektív ismérveket, korlátokat a döntést hozó csoportoknál, testületeknél:

1. A kulcspozíciókat betöltő személyek nem az optimális döntésben érdekeltek, s ezeknek tudatában is vannak – motivációs korlát.

2. Ezek a személyek nem rendelkeznek kellő információkkal a döntéshez – információs korlát.

3. Az adott információk nem dolgozhatók fel a rendelkezésre álló időben – információs időkorlát.

4. A hatáskör megoszlása – hatásköri korlát.

Döntési stílusok

A vezetői döntési stílust a vezető személyiségén kívül az elérni kívánt célok, a rendelkezésre álló idő és a rendelkezésre álló eszközök befolyásolják.

A „mondd meg” stílus során a vezető dönt, és azt közli az alkalmazottakkal. Ilyenkor a felettes teljes körű útmutatást ad, vitának nem marad helye. Ezt a módszert akkor érdemes követni, ha munkahelyi/szervezeti előírásokat vagy jogszabályokat kell betartani, vagyis a dolgozói véleménynyilvánításnak nincs relevanciája.

Az „add el” stílus során a vezető dönt, majd megpróbálja megnyerni az alkalmazottak elkötelezettségét azzal, hogy „értékesíti” nekik a döntés kedvező vonatkozásait. Az eladás akkor hasznos, ha szükség van az alkalmazottak szerepvállalására, lojalitására, ám magára a döntésre nem lehetnek hatással.

A „konzultálj” stílus alkalmazásakor a felettes aktív dolgozói részvételt kér egy konkrét témában, miközben fenntartja magának a végső döntéshozatal jogát. A sikeres konzultálás kulcsa az, hogy tájékoztassuk az alkalmazottakat a beszélgetés legelején arról, hogy szükség van a véleményükre, érdekelnek a meglátásaik, az utolsó szó és a felelősség azonban a vezetőé marad. Ez a fajta szerepvállalás-kérés könnyen elégedetlenséget szül a dolgozók körében, ha a folyamat részleteit nem ismerik.

A „vonj be” stílust képviselő vezetők felkérlik a kollégáikat, hogy együtt döntsenek. A főnök a döntéshozatal során egyenrangú félként kezeli a beosztottakat. A sikeres bevonást az mutatja, amikor a felettesnek tényleg sikerül konszenzust létrehoznia egy adott kérdést illetően.

A „delegálás” során a vezető átadja a döntést egy kollégájának. A feladatot érintő információk megadása, az elvárt eredmény meghatározása, a határidő kiszabása és a visszacsatolás kérése minden esetben a folyamat része, egyébként a vezető hibája miatt hiúsulhat meg egy projekt.

Ez utóbbi két stílus alkalmazói körében azt találták, hogy az alkalmazottak bevonása, illetve szerepvállalása számukra nem cél és nem is eszköz. Sokkal inkább vezetési és menedzsmentfilozófia, ami arról szól, miként hozhatók a kollégák olyan helyzetbe, hogy hozzájárulhassanak cégük folyamatos fejlődéséhez és sikeréhez. Ehhez az kell, hogy a lehető legnagyobb mértékben bevonják őket a munkavégzéssel kapcsolatos döntésekbe és tervezésbe. Ezzel nő a tulajdonosi szemlélet és elkötelezettség, az emberek motiváltakká és közreműködőkké válnak. A döntéshozatalba való bevonás, a bizalmat sugárzó delegálás a legjobb csapatépítés, hiszen először a feladatot lehet átbeszélni, közben a felmerülő problémákat, majd elemezni lehet az elért eredményt.

6.3 ÖSSZEFOGLALÁS, KÉRDÉSEK

6.3.1 Összefoglalás

6.3.2 Önellenőrző kérdések

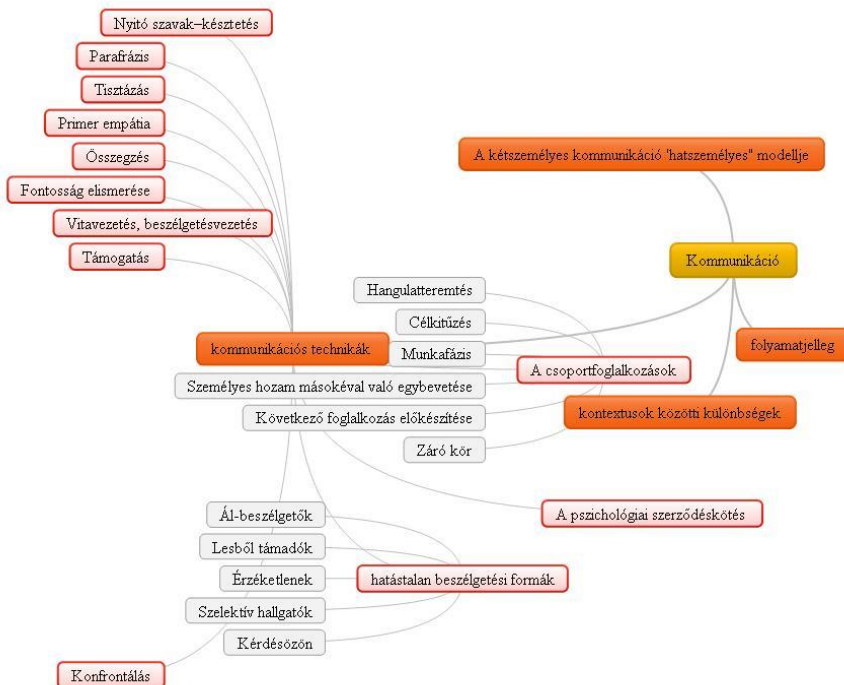
1. Mi a veszélye annak, ha represszív jegyekkel bíró vezető áll egy szervezet élén?
2. Mondjon példát az annullációra!
3. Önre inkább az introvertált vagy az extravertált személyiségjegyek ille- nek? Miért?
4. Milyen szituációkban tartja elfogadhatóbbnak az egyéni döntéseket?
5. Esett-e már valaha a döntéshozatal valamelyik csapdjába? Melyikbe, hogyan?

7. LECKE KOMMUNIKÁCIÓ A SZERVEZET ÉLETÉBEN

7.1 CÉLKITŰZÉSEK ÉS KOMPETENCIÁK

Ebben a fejezetben különböző szervezeten belül előforduló kommunikációs technikákat ismerhetünk meg. Bemutatjuk a kommunikáció alapvető sajátosságait, majd néhány ide vonatkozó vizsgálati módszert. Különböző szituációkban alkalmazható kommunikációs technikákat írunk le, ezáltal a személyközi viszonyokra vonatkozó kompetenciáinkat fejleszthetjük. A szervezetfejlesztésben elengedhetetlen csoportfoglalkozások alapjait is megismerhetjük, ezáltal kooperációs képességeink is javulhatnak.

7.2 TANANYAG



12. ábra: Fogalomtérkép

Mivel a szervezet sikeressége nagymértékben függ a tagok kommunikációjától, ezért szükséges egy rövid fejezetnyi helyet szánni ennek a kérdéskörnek. A csoportvezetőnek „munkaeszközei” a kommunikációs stíluselemek, a jól megválasztott kommunikációs eszközök a beszélgetésvezetés során.

Modellként is szolgál a csoporttagok számára a vezető tiszta, együttműködést kiváltó kommunikációja. Ebben a fejezetben is előbb elméleti válogatást olvashatnak, kizárólag a témánk szempontjából általunk fontosnak tartott – de egyébként hatalmas – kommunikáció elméletekből (Nelson-Pearson-Spitzberg 1994 ford. Czeglédi).

A kommunikációt az emberi interakciók jelentésalkotási és jelentésátadási folyamatoként fogják fel a szerzők. A folyamatjellegből következik, hogy az nem egy változatlan, statikus produktum, hanem tevékenység, viselkedés, amelyben a kölcsönös csere mozzanata valósul meg. Berlo, (1994) a kommunikáció egyik jól ismert tudósa jellemzi legvilágosabban a kommunikációt, mint folyamatot. Így ír: „ha elfogadjuk a folyamat fogalmát, az azt jelenti, hogy eseményeket, viszonyokat dinamikusnak, folytonosnak, állandóan változóknak tekintünk. Amikor valamit folyamatnak nevezünk, azt is értjük rajra, hogy nincs meghatározható kezdete és vége, s hogy nem rögzített sorrendű diszkrét eseményekből áll.

Nem statikus, nem nyugalmi állapot, hanem állandóan változik. Egy folyamat összetevői interakcióban vannak egymással, mindegyikük hatással van az összes többire” (Berlo 1992). A kommunikáció folyamatjellegét hangsúlyozni különösen fontos napjainkban. A társadalmak differenciáltabbá váltak, az emberi kapcsolatok bonyolultabbá, a változások pedig gyorsabbá. A médiumok ma nagyobb mértékben befolyásolják a világról alkotott képünket, mint akár tízhúsz évvel ezelőtt. A családszerkezet átalakult, a nukleáris család többé már nem tekinthető normának. Több az idős ember, többet költöznek családok, nem ritka a téves állásváltás, munkanélküliség van stb. Ezek a változások hatnak a kommunikációs folyamatokra. A kapcsolatok bonyolultsága megkíván bizonyos rugalmasságot. Elég csak arra gondolnunk a bonyolultság kapcsán, hogy egy emberekkel foglalkozó szakember hányféle interakcióban, hányféle kapcsolati mintában működik. Egymástól nagyon különböző kulturáltságú szülőkkel, eltérő értékrendű kollegákkal, fiatalokkal, szakmai és nem szakmai vezetőkkel, hatósági képviselőkkel kell együttműködést megvalósítaniuk. A kommunikáció megköveteli a megértést, a szónak abban az értelmében, hogy meg kell érteni a kommunikációs partner szavait, a helyzetet, a szimbólumokat. A megértés jelenti azt, hogy kölcsönösen osztozunk szavak, kifejezések, szimbólumok jelentésében. Eszerint a kommunikáció jelentésmegosztás a felek között. Az emberi kommunikációban részt vesz az Én és Mások. A kommunikációkutató Barnlundtól (1994) származik az a modell, ami munkánk szempontjából a leg-

hasznosabb. Azt mondja, hogy a kétszemélyes kommunikációban valójában hat „személy” vesz részt.

A kétszemélyes kommunikáció Barnlund-féle „hatszemélyes” modellje.

Az önmagunkról alkotott képünk (1)	A másik személy önmagáról alkotott képe (4)
A másik személyről alkotott képünk (2)	A másik személy rólunk alkotott képe (5)
Amit a másik személy rólunk alkotott képéről gondolunk (3)	Amit a másik személy gondol az általunk róla alkotott képről (6)

Ez a hat résztvevő a következőkre vezethető vissza:

1. ahogyan magunkat tekintjük,
2. ahogyan a másik személyt tekintjük,
3. amit arról gondolunk, ahogyan a másik személy tekint bennünket,
4. ahogyan a másik személy önmagát tekinti,
5. ahogyan a másik minket tekint,
6. és amit a másik személy gondol arról, ahogyan mi őt tekintjük.

Barnlund véleménye szerint saját magunkat kapcsolatainkon keresztül konstruáljuk meg, és másokat is ezeken keresztül konstruálunk meg. Ezért mondhatjuk azt, hogy munkánkban nem egyszerűen a kommunikációs képesség fejlesztése a cél, hanem a konstrukciós folyamat tudatosítása, a másokkal való egyeztetés képességének kidolgozása. A kommunikációs eseményekkel kapcsolatos összes percepciónk hozzánk kötődik. A kommunikációs szituációk értékelesor, jellemzésekor korlátoz bennünket az, hogy magunk is benne vagyunk, mint résztvevők. De a másik fél jelenléte is folytonos. Akkor is szerepet játszik a Másik, ha önmagunkkal beszélgetünk. Ha ténylegesen jelen van, akkor számolni kell a másik szükségleteivel, elvárásaival, és ehhez igazítani a közleményt. A kommunikáció tranzakciós felfogása azt jelenti, hogy a kommunikátorok szimultán küldenek és kapnak közleményeket. Ahelyett, hogy külön-külön adóknak, illetve vevőnek tekintenénk a résztvevőket, azt gondoljuk, hogy egyszerre küldők és fogadók is. Az alábbi táblázatban foglalható össze, hogy milyen kontextusokon keresztül tanuljuk a kommunikációt, valamint azt is megmutatja az ábra, hogy ezek milyen jellemzők mentén írhatók le. A kommunikációs kontextusok közötti különbségek

Intrapszichés		Diádikus kommunikáció	Kis csoportos kommunikáció	Nyilvános
A résztvevők száma	Egy	Kettő	Rendszerint három-tíz; lehet több is	Rendszerint több mint tíz
A formális jelleg, ill. az intimitás foka	A legintimebb	Általában intim; az interjú formális	Intim vagy formális	Általában formális
Visszacatolási alkalmak száma	Teljes visszacsatolás	Sok visszacsatolás	Kevesebb, mint az intraperszonális kommunikációban, de több, mint a nyilvános kommunikációban	Kevesebb, mint a kis csoportos kommunikációban, de több, mint a tömegkommunikációban
A közlemények előzetes megszerkesztésének szükségessége	Nincs	Kicsi	Kicsi	Nagy
A beszélői és a hallgatói szerep stabilitásának mértéke	Az egyén beszélő és hallgató egy személyben	A beszélő és a hallgató váltakoznak; instabil	A beszélők és a hallgatók váltakoznak; instabil	Igen stabil; egy beszélő és sok hallgató

Csoportban és egyéni beszélgetésben használt kommunikációs technikák Amundson (1992) alapján:

Nyitó szavak-készítés

Az a célja, hogy a másik felet beszélgetésre készítse, bátorítsa, segítse (odahajolás, bólintás, mosoly, „érdekel, amit mondasz, akard, hogy meghallgassalak” stb.).

Parafrázis

A küldő felől érkezett üzenet átfogalmazása annak jeléül, hogy

- figyelünk és értjük, amit mond,
- azért, hogy megerősítsük a legfontosabb gondolatokat és tényeket,
- hogy ellenőrizzük, jól értettük-e, amit hallottunk.

Tisztázás

A megfigyelt viselkedés leírása, kérdéssel, hogy a beszélőtől újabb információt kapjunk

- azért, hogy tisztázzuk, amit a beszélő mond,
- hogy újabb információhoz jussunk,
- hogy a beszélő különböző nézőpontokat ismerhessen meg.
(Pl. „Mikor történt, Milyen helyzetekben szoktál még így reagálni, Más esetben is így érzel? stb.)

Primer empátia vagy érzelmek visszatükrözése

Az ember beleképze magát egy másik személy nézőpontjába azért, hogy átmenetileg ugyanazt gondolja és érezze, mint a másik személy. Az empátia alkalmazásakor felfüggesztjük az ítéletalkotást. Üzenetünk azt fejezi ki, hogy az első lépést megtettük afelé, hogy megértsük a másik személy érzéseit, és az azok mögötti tartalmak lényegét. Ezáltal megmutathatjuk, hogy

- tisztában vagyunk azzal, hogy mit érez,
- segítjük őt azzal, hogy kimondjuk az érzéseit, mert ez által, önmaga számára is érthetőbbé tesszük. Pl. „hallom a hangodon, hogy csalódott vagy, látom, hogy felzaklattak...”

Összegzés

Célja a kommunikáció fő aspektusainak összefoglalása, rendszerezése és integrálása. Egy egység lezárására, percepcióellenőrzésre szolgál, megkönnyíti az átmenetet, egyik témáról a másikra.

Fontosság elismerése

Elismerni a másik személy erőfeszítéseit, fontosságát, tetteit, észrevenni az elért haladást. „Úgy érzem, hogy komolyan vetted ezt a munkát, értékelem, hogy meg akarod oldani a feladatot” stb. (Utóbbiból sajnálatosan keveset használunk az iskolai munkában!)

Vitavezetés, beszélgetésvezetés

Gondoskodnunk kell arról, hogy egy probléma megvitatásakor az összes nézőpont képviselői megszólalhassanak a csoportban. Biztatnunk kell őket arra, hogy mondják el a véleményüket. Erre nem az a legjobb eljárás, hogy „felszólítjuk őket”, hanem odafordulva megjegyezzük, hogy „kíváncsi lennék a te megoldásodra, véleményedre is”, „erről te is gondolsz valamit biztosan” stb. A vitára való képesség spontán módon ritkán alakul ki a diákokban, ezt a felnőttektől kell tanulniuk.

Támogatás

Bátorítjuk és megdicséjük a csoport tagjainak interakciós törekvéseit. Végig ezzel a technikával dolgozunk.

Konfrontálás

Feltárjuk a torzulásokat, az „elterelő hadműveleteket” és álcázásokat, és olyan helyzetbe hozzuk a másik felet, hogy ezekkel szembe tudjon nézni. Arra készítetjük, hogy a szükséges konstruktív változtatásokat végrehajtsa. A konfrontálás akkor a leghatékonyabb, ha már építhetünk a kölcsönös bizalomra, egymás elfogadására a gyerekekkel. Éppen ezért nagy odafigyelést és szakértelemet igényel. Arra kell ügyelnünk, hogy nem személy-személy ütközéséről van szó, hanem a másik felet ütköztetjük saját magával. Ha nem így történik, akkor nem a viselkedés-korrekciónak irányába hat a konfrontálás, hanem az egész személyiség elutasításaként él meg az érintettek. Úgy érdemes konfrontálni, hogy nyilvánvalóan kiderüljön a Másik számára az a mögöttes kommunikációs tartalom, hogy „elfogadlak, de itt és most ezt nem helyeslem tőled, ez azonban a kapcsolatunkat nem érinti.”

Érdemes a hatástalan beszélgetési formákba is bepillantani:

Ál-beszélgetők

Udvariasan úgy tesznek, mintha figyelnének, valójában kivonultak a kommunikációból vagy pedig végszóra várnak, hogy ők is elmondhassák a véleményüket, történeteiket. („én is voltam már így, amikor...”)

Lesből támadók

Éberén figyelnek arra, hogy ellenünk fordíthassák a szavainkat, és erre a leglényegtelenebb elem is alkalmas a mondandónkból.

Érzéketlenek

Nem képesek a szavak mögé nézni, rejtett üzenetek vételére alkalmatlanok. Gyakran társul hallgatással ez a kommunikációs mód. A másik fél ismerete mellett meg tudjuk azonban állapítani, hogy milyen minőségű a hallgatása.

Szelektív hallgatók

Szavainknak csak arra a részére válaszolnak, amely érdekli őket, és a többinél kikapcsolnak.

Kérdésözön

Szülőknek, pedagógusoknak, szociális szakembereknek, vezetőknek, vagyis valamennyiünknek típushibája a kommunikációban, amikor kérdések özönét zúdítjuk a másik félre. Egy helyzet, viselkedés, esemény megértését célozzák ezek a záporozó kérdések, de eredménytelenségük látványos. Kommunikációs blokkolás a vége, a partner megszakítja a folyamatot, kilép belőle.

Mivel a csoportmunka eredményei jelentősen a kommunikáció függvényei, érdemes a csoportvezetőnek a javasolt eszközöket gyakorolnia, illetve a kedveltlen hatásúakat kerülnie. Valószínű, hogy több szakember ahhoz a felismeréshez jut, hogy ő eddig is ezeket a kommunikációs formákat használta. Esetükben, a másik féllel (a klienssel, ügyféllel, gyerekkel) való jó kapcsolat a bizonyíték. Az a félelem, hogy a fenti kommunikációval támogatott együttműködés tekintélyromboló vagy szerepzavarhoz vezet, az elosztható, mert a csoporttagok nagyon hamar megtanulják ennek az új típusú kapcsolat-tartásnak a szabályait, és be is tartják azokat.

A pszichológia tehát, emberi együtteseket nevez csoportnak, amire jellemző, hogy tagjai kölcsönös függésben vannak, van közös céljuk, a tagok szükségletei kielégülést nyernek a csoporthoz tartozás által. A tagok szabályozzák egymás viselkedését, minden egyes csoporttag hat a többiekre és viszont. Köztük dinamikus kapcsolat van. Minden csoport kialakítja a csak rá jellemző normák konfigurációját, és igyekszik is azt fenntartani.

A tagok közötti összetartó erő a csoportkohézió, ami ha kiemelkedően nagy, akkor csökken az érdeklődése a csoportnak más csoportok vagy a külvilág iránt. A csoport kielégíti az individuumoknak azt az igényét, hogy tartozzanak valahová, és ott biztonságot élhessenek át.

Akkor tekintünk hatékonynak egy csoport működést, ha:

- a célok világosan megfogalmazottak és tisztázottak mindenki számára, és ezek összehangolódnak egyéni célokkal,

- ha minden résztvevő számára lehetővé válik a meghallgattatás, a hatalmi viszonyok kiegyenlítették,
- ha csoportdöntés adódik, akkor a döntési folyamatban mindenki részes,
- ha mindenki részesül a figyelembe vezetők és tagok felől egyaránt,
- a tagok elégedettek a csoporttagságukkal, bizalommal vannak és fordulnak egymás felé.

A csoportok konkrét célkitűzései:

Elvárt eredmények a csoportban:

Hogy a személyközi nyitottság mértéke nő, nyíltabbá válik a kommunikáció, nő a tagok önbecsülése, autonómiája, feszültség-szabályozása, önkontrollja. Én-azonos, viselkedés alakul ki és növekszik a tolerancia mások véleményével, életmódjával, életvezetésével kapcsolatban. Ezzel párhuzamosan a kritikai gondolkodás elemeinek beépülése is várható, ami mindig teljesítménynövekedéssel jár a szervezetek életében.

A pszichológiai szerződéskötés funkciója és jelentősége a szervezetfejlesztő szakmai munkában:

Minden olyan szakmai kapcsolat, amiben kliens és tanácsadó / terapeuta, szociális szakember, tréner / csoport vesz részt, szerződéskötéssel indul. Talán a szerződés szó maga nem a legmegfelelőbb, – hiszen némi áthallást okoz a jog területéről, – mégis ez vált ismertté azokban a szakmákban, ahol személyek egymásra hatásáról beszélünk. Ebben a hatásrendszerben az egyik fél az ún. segítő, akinek a felelőssége egyértelmű az adott kapcsolatban, a másik pedig az a személy, /csoport/, akire a hatás irányul. A szerződés vagy megállapodás több pszichológiai funkcióval bír. Egyrészt keretet ad annak a munkának, amit a felek együtt fognak végezni, másrészt segíti az elköteleződésüket. A szakember elkötelezettsége nyilván függ a saját szakmai öndefiníciójától, viszont a „segített” elköteleződése a közös munkára, nem mindig egyértelmű. Sok kapcsolatban előfordul, hogy a segített nem önként vesz részt abban, hanem valamilyen külső nyomásra /jogi, közigazgatási/. Ebben az esetben a szerződés elindíthat egy olyan folyamatot a másik félben, ami az együttműködés, bevonódás irányába hat. Azzal a munkával, amivel egyeztetik a felek, hogy ki mit vállal, milyen formában, (ebben benne vannak a találkozás időkeretei, sűrűsége, helye stb.) elérhetjük azt, hogy a kliens bizonyos mértékig átéli a „részvétel” pszichológiai élményét. Nem vele történnek a dolgok, hanem részese lehet annak, amit a trénerrel együtt kidolgoznak. Ha csak részben is, de tapasztalatot szerezhet a csoporttag arra, hogy kontrollálhat eseményeket, részt vehet döntésekben. Mindez a felelősségvállalás irányába hat, felnőttek esetében is. Természetesen

vannak olyan szabályok, amelyek nem „alku” vagy egyezkedés tárgyai, de mindig kell hagyni egy olyan felületet, amelybe a kliensnek, csoporttagnak beleszólása van, javaslatokat tehet, tervezhet. Azt is lehet mondani, hogy ebben a fázisban történik a kapcsolat kereteinek, határainak kijelölése, ami megalapozza az együttműködést. Ez az egyéni esetmunkákban, szervezeti tréningeken, csoportokban rendkívül lényeges mozzanat. Módszertanilag a lebonyolítása egyszerű, beszélgetésvezetéssel történik. Tekintetbe veszi a tréner a tagok elvárásait, céljait, munkamódját. Ha csoporttal dolgozik, akkor hatékonyabbnak tűnik, ha az első foglalkozás végére teszi időben a szerződéskötést. Több személy számára, a csoportban való működésnek ez a formája ismeretlen (körben ülünk, beszélgetünk, „játéklehetőség” van stb.). Ha a csoport indításakor azonnal a szerződéssel kezdünk, akkor a tagok nem is értik, hogy miben kérjük ki a véleményüket. Egy-egy feladat elvégzése után már van tapasztalatuk a tagoknak arról, hogy mi várható a csoportban, milyen magatartási, viselkedési szabályok azok, amiket itt teljesíteni kell és lehet. Érdemes a szerződéskötést technikai elemek tisztázásával kezdeni: szünet, kezdés, befejezés, evés, ivás, telefonálás, új tag felvétele.

A csoportfoglalkozások általában a következő elemeket tartalmazzák még: (Szilágyi 1998):

- Hangulatteremtés
- Célkitűzés
- Munkafázis
- Személyes hozam másokéval való egybevetése
- Következő foglalkozás előkészítése
- Záró kör

Ebben a felsorolásban a hangulatteremtésre bármely nyitó játékként ismert feladat alkalmas. A nyitójátékok funkciója nem vezethető le a játék tartalmából, az igazi funkciójuk inkább az, hogy pszichológiai szempontból „érkezzenek” meg a tagok a csoportba. Hangolódjanak rá a csoport működésére. A nyitókörök sok információt adnak a vezetőnek a csoporttagok aktuális állapotáról, aktivitásszintjéről, motiváltságáról.

A célkitűzést sajátosan a programhoz igazítjuk. Alkalmanként valóban egy bizonyos cél fogalmazódik meg, de ahol ezt a téma indokoltta teszi, ott kezdhetünk azonnal az instrukcióval.

A munkafázisban, adott tematikus egységet dolgoznak fel, a csoportvezető által felépített képesség vagy készségfejlesztés céljából, minden esetben a szervezet céljaihoz igazítva.

A személyes hozamok kapcsán azokat az élményeket összegzik a tagokkal, amelyekből önismereti tapasztalat vonható le, vagy a tagok saját viselkedéseinek okaira következtetni, vagy a foglalkozások céljával kapcsolatban valami lényeges történés kiemelése célszerű. Ezt olyan módon érdemes elvégezni, hogy a tagok „összegzéseit” parafrázeálja a csoportvezető. Ez is beszélgetés formájában zajlik, de egy elvontabb szintű értelmezésben, mint a feladatok közben vagy a játékok alatt.

A foglalkozások végén előkészítjük a következő foglalkozást, és utána a záró körrel „kivezetjük” a csoporttagokat a csoportból. (Pl. „Mit tervezel még mára, hová mész ezután, kikkel fogsz még ma találkozni” stb.).

Gyakran felmerülő kérdése, hogy az aktivitást hogyan lehet elérni a csoporttagokkal. Minden olyan tevékenység, amiben önmagunkat kell megmutatni, szorongást, adott esetben félelmet válthat ki, ami viselkedésben úgy nyilvánul meg, hogy a tagok nem vesznek részt egy-egy feladat megoldásában. Ha a kevésbé aktív tagokra figyelve azt tapasztalja a tréner, hogy „ők is jelen vannak” gondolkodnak, követik a csoporttörténeteket, akkor el kell fogadnia, hogy sokféle „részvétel” van. Amikor már a kellő biztonságérzet kialakult a tagokban, akkor majd bekapcsolódnak ők is. A csoportvezető segítheti ezt, a már tárgyalt kommunikációs eszközökkel, de érdemes megengednie a tagoknak, hogy a saját tempójuk érvényesülhessen.

Hasonlóan problémát szokott okozni a csoportvezetők számára, hogy a csoporttagok a bizonytalanabb, strukturálatlanabb helyzetekben keresik az együttműködés szabályait, egyben a határokat. Ez alkalmanként „szabálytalan” reakciókban mutatkozik meg. Nagy odafigyelést és szakértelmet igényel, hogy ezekben az esetekben, jó eszközökkel reagáljon a csoportvezető tréner. Lehet hivatkozni a szerződésre, lehet közösen szabályokat alkotni a tagokkal arra a helyzetre például, amikor egyszerre többen beszélnek vagy nem figyelnek egymásra. Jól alkalmazkodnak a tagok olyan játékos „fegyelmező” eszközökhöz, mint a toll, labda stb. amelynek birtoklója megszólalhat, beszélhet, de a többiek nem. Ha a fegyelmezésnél hatalmi eszközökkel élünk, akkor a tagok visszavonulnak a csoportra egyébként jellemző együttműködésből, és viselkedésük vagy konformistává vagy deviánssá válik, és a csoportműködés várható eredményeit ettől kezdve fel kell adni.

Ellenállások a csoportban:

A csoportvezetőnek felkészültnek kell lennie az ellenállások felismerésére és kezelésére. Bármely csoportbeli konfliktus feloldásához készen kell állnia a mediálás, facilitálás kommunikációs eljárásainak használatára. Fel kell ismernie azokat a történeteket, amelyeknek megoldása nem tartozik a tréneri kompe-

tenciájába, pszichológus, pszichiáter bevonása indokolt (korábbi krízisek, tárgyvesztések, személyiségzavar stb.).

A csoportban végzett munkamód intimitása olyan védekezéseket provokálhat a tagokban, melyek „normál” reakciók a csoportok életében. Szubjektív élménye lehet a tagoknak, hogy ebben a munkaformában „kötelező” megszólalni, aktivitást mutatni, de legfőképpen ön-feltárni. Ha kevés idevonatkozó múltbeli tapasztalatuk van a tagoknak, akkor ennek félelemkeltő ereje lehet. Ezért fordulnak ellenállásba, amely nem tudatos jelenség. Az ellenállásoknak különböző formái lehetnek. Megnyilvánulhatnak ezek távolmaradásban (hiányzások) és munkamódban is. Kevés a személyek kommunikációja, nem vesznek részt a feladatokban vagy részt vesznek, de ez a részvétel valójában pseudo-együtműködés. „Valami helyett” beszélnek és nem arról, amit a csoportvezető fókuszba helyezett. Idegen történeteket, filmeket, másokkal előforduló eseményeket tárnak a csoport elé, ami alkalmas arra, hogy a saját érzelmeiket, gondolataikat elrejtse. Ha esetlegesen a csoportvezető hatalmi fellépése feszültségeket kelt a csoportban, akkor a bűnbakképzés is megjelenhet.

A vezető felé fordított agresszív késztetések valójában szociális tiltás alatt vannak, általában ezzel nem élnek a csoporttagok. A feszültség keltette energia ilyenkor valamelyik csoporttagra helyeződik át, akit a vezetőnek ugyanúgy védenie kell, mint bármely más tagot. Ennek formái csak indirektek lehetnek, mert a nyílt kiállítás a bűnbak mellett tovább rontja az ő státuszát.

Az elméleti ismeretek, – ahogyan ezt már jeleztük – csak kiindulása a csoportvezetővé válás folyamatának. A képzés további része épít azokra a „saját-élményekre” amelyeket a szakemberek szereztek már szakmai életútjuk során. Ezeket az élményeket feldolgozzuk, újra strukturáljuk és a vezetéshez, a hatékony munkahelyi működéshez állítjuk szolgálatba.

Csoportvezetői attitűdkészlet:

Azoknak a viselkedésmódoknak az együttese, amelyek segítségével a csoport vezetője önreflexióra, a szociokulturális helyzetből adódó akadályokkal való szembenézésre és azok adaptív megoldására képes ösztönözni a tagjait. A folyamat közben kommunikációjával és jelenlétével referenciaként is szolgál.

A csoport életének kezdeti szakaszában a csoport vezetője sajátos szerepet tölt be. A csoport fejlődésével párhuzamosan a csoport vezetőjének egyre kisebb lesz a szerepe a csoport életében. Folyamatosan próbálja „kidolgozni” magát a csoportból. Ezzel is segíti a demokratikus folyamatok megélését, az autonómia fejlődését, a vegyes kollegiális kapcsolatban rejlő egyenrangú partneri viszonyok megtapasztalását.

A csoportok biztonságot adnak tagjaiknak, a valahová tartozás érzését, s hozzájárulnak az önbecsüléshez, támogatást, elfogadottságot nyújtanak, megerősítik az egyének hiedelmeit. Költsége viszont annak a feszültségnek az átélése, hogy csökkenhet az autonómiája a tagoknak vagy egyéni kezdeményezéseket blokkolhat, ezért időt, erőfeszítést követel a tagságtól. A társadalmi csereelmélet szerint a személyek ahhoz a csoporthoz kapcsolódnak szívesen, ahol a legkisebb költség mellett a legnagyobb nyereséget érhetik el. A szociálpszichológiai aspektushoz hasonlóan a szervezetekben működő csoportok is leírhatók e jellemzők mentén. Szervezeti előny lehet, hogy több az információ egy problémát, feladatot több közelítésben megismerhetnek a tagok, és a döntések mellett erősebb elköteleződés alakul ki, ha együtt születnek ezek a döntések. Költsége viszont az, hogy bizonytalan a felelősségi kör, csoportnyomásra erős konformitás alakulhat ki. Szervezetek életében nem ritka az ún. társas lógás, mikor a csoport együttes teljesítménye kisebb lesz, mint a tagok egyéni teljesítményének összege. Vagyis a csoport méretének növekedése és az egyéni ráfordítás fordítottan arányos. Magyarázata ennek a jelenségnek, hogy a csoporttagok a legkisebb teljesítményű taghoz igazítják a sajátjukat. Másrészt a teljesítmény mérése és a számon kérhetőség is csökken. A csoport struktúráját a mérete, összetétele, szabályai és a szerepek adják. Kis csoportnak tekintjük a 4-15 fős csoportot. Itt az erőviszonyok egyformák, és ha nincs egy olyan ágens, aki mediálja az eltéréseket, akkor nagy a feszültség benne. A csoportban koalíciók és szövetségek jöhetnek létre, tovább differenciálva akár a kis csoportot is. A szövetségben egyenrangú felek szabad akaratukból társulnak, valami feladatvégzés kapcsán, de akár szervezeti nyomásra is. A koalíciót a harmadik (külső ellenfél, ellenség) tartja fenn. Csak addig működik, amíg a felek érdekei úgy kívánják, majd felbomlik.

Az összetétel szempontja a csoportok leírásában:

Minél nagyobb a személyiség és gondolkodásbeli eltérés a tagok között, annál nagyobb a valószínűsége, hogy a csoport eredményesen old meg feladatokat. (ld. szakma- közti teamek)

A munkahelyi csoportokat különbözőképpen vizsgálhatjuk. A csoport összetétele nagymértékben meghatározza a feladat teljesítésének minőségét. A vizsgálatok azt mutatják (O' Reilly 1989, id Bakacsi 1996), hogy egy csoport minél színesebb végzettség, kor konfliktustűrési probléma-megoldási stílus tekintetében, annál eredményesebben tud adott feladatot ellátni. A szervezetet alkotó csoportok tagjainak viselkedését leíró és mindenki által elfogadott szabályokat normáknak hívjuk. A csoportban, a csoport fejlődésével együtt változó és alakuló szabályoknak csak egy része alakul normává. Ezek szükségesek a csoport fennmaradásához, meghatározzák az elvárt magatartást, csökkentik a ta-

gok közötti feszültséget, megjelenítik azokat az értékeket, amelyekkel a csoport megkülönbözteti magát másoktól. Többféle csoportnorma van. Vannak a munkahelyi magatartással kapcsolatosak, teljesítménnyel kapcsolatosak és normatív szokások. A normáknak az elfogadását és az eszerinti viselkedést komformitásnak nevezzük. Vezetői szempontból megítélve, a csoporttagok komfort viselkedésének több oka is lehet: például olyan meggyőző a csoportmag, hogy ez hat az egyénekre, és változtatnak esetleges addigi ítéleteiken. A szervezet szempontjából a komform viselkedés az értékek biztonságát, a kiszámítható emberi magatartást jelenti. Az egyének társas befolyásra többféleképpen reagálhatnak. Behódolásnak tekintjük, ha a személyt csak a jutalom keresése és a büntetés elkerülése motiválja. Azonosulásról akkor beszélünk, ha a befolyásolt olyanná szeretne válni, mint a befolyásoló. Egy értéknek vagy viselkedésnek az internalizálása, a társas befolyásolásra való reagálás legtartósabb és legmélyebb módja. Aronson (1987) szerint, ha a befolyásoló személyt megbízhatónak és hozzáértőnek ítéljük, elfogadjuk a véleményét, és saját rendszerünkbe építjük.

A csoportokban úgy, mint a szervezetekben, az egyének egymáshoz viszonyított pozíciója hierarchikus, ez adja a státushierarchiát.

A csoportfolyamatok leírása szintén a határokhoz viszonyítva történik a TA-ban. Csoport folyamatnak tekinthető mindaz, ami a szervezet és a küldő környezet között zajlik. A külvilágból érkező nyomás arra készíti a csoportot, hogy erőit összpontosítsa a külső veszély ellen (a veszély észlelése nem mindig objektív). A belső csoport-folyamatok a tagok és a vezetőség között zajlanak. Azok, akik az előírt szabályokat szándékosan megszegik, ők az agitátorok. Minden agitáció a vezetés hatékonyságát fenyegeti és hatása az, hogy a csoportban a munka helyett az érzelmi folyamatok kerülnek előtérbe. Ha a belső agitáció eredményes, akkor az zűrzavarhoz, forradalomhoz vezet. A másodlagos belső csoportfolyamatok a tagok között zajlanak. Ilyen az intrika, amelyet az jellemez, hogy egy tag nem tartja be a szociális szerződést. A csoporttevékenység pedig az az aktivitás, amelyet a csoport a cél érdekében kifejt. Egészséges csoport esetében a valódi fejlődésre való képesség adott.

Berne (1963 id. Váry 1999) összegző hipotézisei a csoportokról:

Minden egészséges csoport fő törekvése, hogy ameddig csak lehet, de legalább a cél eléréséig, életben maradjon. A csoport túlélését veszélyeztető hatások: külső nyomás, belső agitáció.

Egy csoport hatékony erőként való további létezése a szervezeti struktúra megmaradásától függ.

A csoport minden – a hatékony létezés biztosításával kapcsolatos – mulasztása a csoportapparátus hibájának tudható be.

A csoport minden eseménye besorolható e három kategóriába: csoporttevékenység, külső csoportfolyamatok, belső csoportfolyamatok.

Egy csoport továbbélése bizonytalan, ha nem tud elég kohéziós erőt mozgósítani, hogy a három fenti tevékenységkategóriát támogassa.

A csoport hierarchikus felépítése alapvetően meghatározza a kommunikációs lehetőségeket, s ez is visszahat a struktúrára. Az, hogy egy csoportban milyen a teljesítmény, a problémamegoldás, az nagymértékben függ a szervezeti kommunikáció minőségétől, amely az elemzett tréningmódszerrel fejleszthető.

A csoportok belső struktúrája az alábbi tipológia alapján is értékelhető:

7.3 ÖSSZEFOGLALÁS, KÉRDÉSEK

7.3.1 Összefoglalás

Ebben a fejezetben a szervezet belső életét interperszonális viszonyok alapján vizsgáltuk meg. A kommunikációelmélet néhány alaptételét ismertettük, hogy az elméleti kereteket megteremtjük. Megismerhettük többek között az ide vonatkozó folyamatmodellt. A kommunikáció javítására pedig csoportfoglalkozást javasoltunk. Ennek kapcsán megismerhettük a csoportfoglalkozások menetét, hasznát. Pontosabb képet kaphattunk erről a szervezetfejlesztési technikáról. Visszatérve a kommunikációs technikákhoz, különböző beszélgetési típusokat határoztunk meg, melyeket a szerint csoportosítottunk, hogy hatásosak vagy hatástalanok.

7.3.2 Önellenőrző kérdések

1. Mondjon példát a parafrázisra!
2. Melyik kommunikációs technikát használja legkevésbé?
3. Miért fontos a pszichológiai szerződés kötés a szervezetfejlesztés szempontjából?
4. Melyik csoportban előforduló ellenállást tartja a legveszélyesebbnek? Miért?

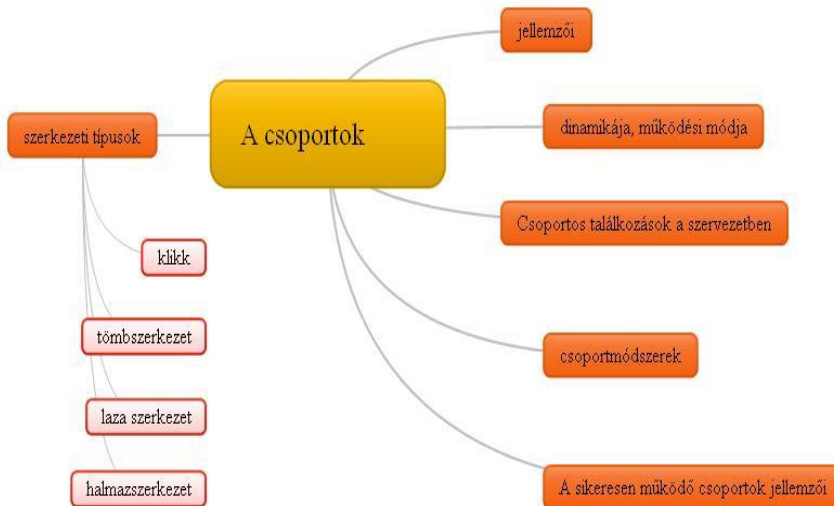
8. LECKE CSOPORTOK A SZERVEZETI VILÁGBAN, SZÖVETSÉGEK KOALÍCIÓK

8.1 CÉLKITŰZÉSEK ÉS KOMPETENCIÁK

Az előző fejezetben érintettük a csoportok fogalmát. Ebben a részben alaposabban megismerkedhetünk ezzel a szociálpszichológiai jelenséggel. A szervezetek életében elkerülhetetlenül szembesülünk különböző csoportdinamikai jelenségekkel, ismeretük kiemelkedő jelentőségű.

Megismerjük a csoportok alakulását, működését, lehetséges formáit. Célunk, hogy a csoportdinamikai jelenségek megismerésével a vezetői, döntéshozói kompetenciákat fejlesszük.

8.2 TANANYAG



13. ábra: Fogalomtérkép

A csoportok jellemzői, csoportok a szervezetben

A csoport elméleti megközelítéseinek első próbálkozásai a szociológiából érkeztek. A csoport a legősibb, és az egyének szempontjából legjelentősebb társas alakzat. Az egyének általában egymás jelenlétében többletteljesítményre képesek, azonban a csoport nemcsak serkenti, hanem gátolhatja is az egyéneket.

A szociálpszichológia megkülönböztet elsődleges és másodlagos csoportokat. Az elsődleges csoportok nem választhatják tagjaikat, pl. család rokonság, szomszédság stb. A másodlagos csoportok feltételekhez kötik a tagságot. A tagok nem ismerik feltétlenül egymást, de az odatartozás tudata elég. A csoportok közötti megkülönböztetésre a létszám is alkalmas. A kis csoport a személyek számára átlátható kapcsolatokra ad alkalmat, és a kölcsönösség tere. Létszáma optimálisan hét, plusz mínusz két fő. Ez a szám a kísérleti pszichológiának köszönhető, ennyi a figyelem terjedelme. Ha a csoportnak túl kevés tagja van, akkor nem érvényesül a flexibilitás, ami a csoportlét fő előnye a magányos cselekvő perspektívájával szemben.

A társadalmi együttélés alapfeltétele az interakciók átláthatósága és kiszámíthatósága. Az értékek állandóságot és biztonságot teremtenek, de elvontak ahhoz, hogy a hétköznapi viselkedést segítsék, abban a helyest-helytelent megmutassák. A normák feladata, hogy olyan teret teremtsenek, amelyben ez megítélhető. Bárhogyan is viszonyulnak a csoport normái a társadalomban érvényesülő felfogásokhoz, szokásokhoz, elsődleges feladatuk mégis az, hogy a csoport és tagjai viszonyát szabályozzák. Aki követi a csoport normáit, az a csoport tagja, aki pedig nem, az nem tekinthető pszichológiai értelemben tagnak. A csoportnormák teremtik meg a csoport belső világát.

A szervezetek a másodlagos csoportok körébe tartoznak. A kis csoport jellemzője itt, hogy a tagjaikat közösen vallott értékek, célok kötik össze, amelyeket egyedül egyáltalán nem vagy csak kevésbé hatékonyan tudnának elérni. A szervezetekben működő csoportok sajátossága a szervezet funkciójából adódó szakosodás. A szervezetekben található csoportokat szakosítva a szervezeti lét homogenizálja és formalizálja a csoportjelenségeket. Ugyanakkor a szervezeti csoportok különböznek is egymástól, hiszen más-más feladatot kell ellátniuk.

Mérei (id. Csepeli2001) öt szerkezeti típust különböztet meg, amelyek a csoportkohézió fokozatainak felelnek meg.

A halmazszerkezetben sok a magányos tag, a kommunikáció lánccmodell szerint folyik. A laza szerkezetű csoportban a párok tagolják a lánccszerű csoporttagokat. Összetartóbb ez a forma, hiszen van egy központ, melyet nagy kiterjedésű csoporttagudvar vesz körül, akik között nincs a kapcsolat. A tömbszerkezetű csoportban kevés a magányos és kevés a sztár is, mindenki kapcsola-

tot tart mindenkivel. Itt már nagyobb az összetartás, több központ is lehet egyszerre ebben a formátumban. Jellemzi még a csoportokat a klikkesedés, ahol a tagokat nem az együttműködés és a pozitív érzelmek fűznek össze, hanem a másokkal szembeni érdekérvényesítés. A klikk nem képes alkalmazkodni a környezethez, inkább azt várja, hogy a környezet rendelje alá magát az ő akaratának. Csak addig képesek fennmaradni, amíg az ahhoz szükséges erőforrást a szervezet biztosítja. Az erőforrások azonban végesek, hiszen éppen a klikkek destruálnak legerősebben a szervezetben.

A csoport teljesítménye minden esetben jobb lesz, mint a tagok külön-külön vett teljesítményének átlaga, ahol létezik valamilyen ideális standard. Ha ilyen nincs, és hozzáértés sincs, akkor a csoport teljesítménye olyan gyenge lesz, mint a leggyengébb tag teljesítménye, ő fogja megszabni a nívót. A csoportokban az összegződésen kívül, megsokszorozódik az egyes tagok tudása és cselekvőkészsége. Viszont azzal is számolni kell, hogy a csoport hat a konformitás irányába, és ez az innovatív törekvéseket blokkolja.

Csoportos találkozások a szervezetben:

Értekezlet formájában találkozhatnak a tagok, aminek a megszervezése, és levezetése általában a vezető feladata. Annak napirendjét előre meg kell tervezni, összeállítani. Növeli a hatékonyságot, ha van felelőse minden napirendi pontnak. Létszáma nem haladhatja meg a kis csoport optimális méretét. Az értekezlet tagjainak kompetensnek kell lenniük adott témában. Csoporttöbbslet csak akkor van, ha mindenki szakértő, vagyis biztos ismeretekkel rendelkezik. A résztvevőkkel előre közölni kell a kezdés és befejezés idejét, hogy ehhez strukturálják a cselekvéseiket, kommunikációjukat. Mindig a célkitűzéssel kell indítani, és emlékeztetőben rögzíteni a legfontosabb információkat. Gyakori jelenség, hogy az alig strukturált értekezlet nem hatékony. Ezt oldhatja néhány technika:

Nominális csoporttechnika esetén négy lépést érdemes követni. Először minden tag tisztázza, hogy mit ért a problémán, és mit tart sikeres módszernek a megoldáshoz. Ezeket össze kell gyűjteni, és a brain storming-ban megszokott módon ezt nem kell minősíteni. Ezután, az ötleteket racionális teszteléssel végig kell elemezni, és dönteni valamelyik mellett. Másik lehetőség lehet a Dephi módszer. Ez abban különbözik a nominálistól, hogy a csoporttagok nem találkoznak személyesen. Itt először szakértőket kell kiválasztani. Az ő véleményüket a témáról bármilyen információs csatornán meg lehet kérdezni. Ezeket a szakértői véleményeket összegezni kell, és a választípusokat azonosítani, kategorizálni. Ezt újra vissza kell juttatni a szakértőkhöz és változtatást, véleményt kérni tőlük. Ezt többször ismételve kikristályosodik a végső megoldás. Ez a módszer időigényes, ezért ezzel a vezetőnek számolnia kell.

A csoportok dinamikáját, működési módját a pszichológiai irodalmak is vizsgálták, több szempont kiemelésével.

Le Bon (1913 id. Hadnagy 2009) azt mondja, hogy „a tömegben az egyéntől eltérő viselkedés jelenik meg, ami a tömegléleknek köszönhető. A tömegben megindul egy fertőzés, ami megváltoztatja az egyén viselkedését”.

Mc Dougall (1920) bevezette a „csoport-egész” fogalmát. A tömeget szembeállította a szervezett kisebb csoporttal, amely hatékonyan tud cselekedni.

Sigmund Freud tömeglélektani munkája 1921-ben jelent meg. Ebben a nagy társadalmi intézményekkel – katonaság, egyház – foglalkozott, és azzal, hogy hogyan változik az egyén lelki működése csoporthelyzetben, hogyan válnak a belső lelki folyamatok közös csoportfolyamattá. Freud munkáiban nem merült fel a kis csoport terápiás használhatósága.

Freud (1921 Id. Szőnyi 2005) szerint a „csoportba került egyénekben sajátos lélektani folyamat megy végbe, ami bizonyos betegségek tünetképződésére emlékeztet, és az egyik legkezdetlegesebb én-elhárító mechanizmussal függ össze. A csoportba került egyénben az én visszatér egy alacsonyabb ontogenetikus fejlődési szintre. Ez az oka a csoporttagok impulzivitásának, érzelmi telítettségének és a mágikus jellegnek.

A csoport létrejöttét nem a csoportlélek irányítja, hanem az egyénben végbemenő, hasonló „felettes-én- képződés”.

Csoportképződés során érdek-nivellálás és szelektálás folyik egyszerre. Ez biztosítja a csoport fennmaradását.

Mivel a csoport a társadalmi létezés, közvetítés alaphelyzete, így könnyű a történeti gyökereket megtalálni. A szókratészi csoportos, interaktív, önreflektív beszélgetés, az egyik történeti gyökere a csoportmunkának, vagy a közös vallási gyakorlatok a keleti filozófiákban.

Rudas János is (1990) a történelem előtti korokba nyúlik vissza, és azt mondja, hogy „a törzsi rituális táncok vagy a középkori misztérium játéka is a pszichoterápiás csoportok őseinek tekinthetők”. Bizonyos sajátosságok megfigyelhetők a történetiségben:

- osztályos, és klinikai alkalmazás, ezen belül pszichoterápiás és terápiás csoportok,
- terápia és személyiségfejlesztés (gyógyítás-egészségesekkel foglalkozás),
- strukturáltság és folyamatra épülés, specifikus csoportelméletre épülés, a csoport, mint forma, illetve technika alkalmazása,

- pszichodinamikus/analitikus és direktív/didaktikus/pszichoedukatív megközelítés,
- specifikus képzettség és a csoportvezetés szokványos szocializációja.

Az első csoportoknál, amelyek azután a klinikai csoport-pszichoterápiához vezettek, igen erős volt a szociális indíttatás is. A szociális szférában először a casework, az egyéni esetkezelés terjedt el, majd a 30-as évektől megjelent a csoportmunka. A csoportmunkát főleg feladat köré szervezték, ahol nagy hangsúlyt és szerepet kapott a tagok autonómiája (Toseland – Rivas 1997 id. Hadnagy 2009). Az is érdekessége a csoportmunka fejlődésének, hogy Európában és Amerikában az eltérő társadalmi jelenségek miatt egészen más utat jártak be a szerzők és a tevékenységet végzők is.

Moreno gondolkodása a csoportról nagyon sok új fogalmat vezetett be a csoportmunka leírásába. Az egyik ilyen fogalom a „szociális atom”, mely szintén jól használható, mint elmélet és módszer is egyszerre a szociális csoportokban. Moreno (1959 id. Hadnagy 2009) kiemeli ezzel a fogalommal kapcsolatban, hogy „a szociális atom az a legkisebb szociális egység, amelynek tartania kell az egyént, hogy életképes legyen. Ez az atom, személyek, tárgyak, állatok reprezentánsaiból áll, melyekkel az egyén magjának sok dolga volt”. Azt is mondja, hogy ezeket a személyeket, tárgyakat az egyén emocionálisan köti magához.

A másik európai áramlat, amely meghatározója a csoportmunka történetének, a foulkes-i frankfurti iskola. Foulkes (2000) mátrix elmélete, amely az egészségességet hangsúlyozó alaklélektanra is alapoz, azt hangsúlyozza, hogy a csoport integrálja az egyéni viselkedéseket. „Az egyén a csoportban, a csoport által változik.”

A kísérletek angolszász területen is folytatódtak, a Tawistock Klinikán (London) az érdeklődés elmozdult a vezetőképzés, a megelőzés, a szervezeti működés elősegítése felé. Ezzel alapozták meg a szervezetfejlesztést.

Coyle (1930) a természetes-mesterséges, formális-informális csoportok leírásával gazdagította a csoportmunka irodalmát, de valójában a 30-60-as évek jelentik a csoportkutatások fénykorát.

Felismerték, hogy a csoport hat az egyén értékrendszerére, viszonyulásaira, viselkedésére, ezért ezzel a kutatási felület kibővült.

Newcomb, Sherif (id. Aronson 1992) megfigyelései a csoportnormák alakulására, vagy Asch, Sherif, Allport (id. Forgach 1993) vizsgálatait, mind arra a kérdésre irányultak, hogy az egyének megítélését hogyan befolyásolja a csoporthelyzet.

Amerikában a csoport pszichoterápia atyjának Samuel Slavsont (1943 id. Hadnagy 2009) tekintik, aki 1934-ben indította be klinikai programját. Magatartászavarban szenvedő gyerekek számára hozta létre Activity Group-ját, azaz a tevékenység csoportot. A hangsúly a cselekvésen, önkifejezésen és az elmondáson van. Ő vezette be a csoportdinamika fogalmát a nem terápiás csoportok vonatkozásában.

Amerikában, Massachusettsben a szociálpszichológiai kiscsoport-kísérleteknek köszönhetően létrejött a NTL, azaz a National Training Laboratories, ahol első éveiben Kurt Lewin (1975) is dolgozott. Kidolgoztak egy módszert, a T-csoportot, azaz a tréning csoportot, az alábbi jellemzőkkel:

- „a tanulás eszköze, ahhoz, hogy bátorítsunk a változásra a társas rendszerben,
- új lehetőség, hogy megértsük az egyéni fejlődést és a csoportalakulást.”

Lewin a 40-es években kidolgozta mezőelméletét, amely szintén nagy hatással volt a csoportfelfogásra. Szerinte a csoport egy erőter, amelyben komplex viszonyrendszerről beszélhetünk, amely a csoporttagokra hat. Az a felismerés, hogy a csoportdinamikának szerepe van a munkatevékenységek hatékonyságában. Rogers 1946-ban kezdett csoportokkal foglalkozni. Módszerét „encounternek”, találkozásnak nevezte el. Humanisztikus-egzisztencialista megközelítésével a bizalom teli, kohezív csoportlétkört, visszacsatolást, becsületes, őszinte konfrontációt vezetett be a csoportmunka történetébe.

Rogers (1983 id. Hadnagy 2009) a tanulás folyamata során azt a típusú tanulást tekintette a legfontosabbnak, amely belülről kezdeményezett és felfedező jellegű.

A személyközpontú megközelítés egy sajátos létezési mód. A tanulást serkentő attitűd összetevői Rogersnél a „kongruencia, feltétel nélküli pozitív elfogadás, és az empátikus megértés”.

Napjainkra a rogers-i csoportmunka fogalma kiszélesedett (Buda 1989), és mindenfajta csoportmódszer gyűjtőfogalmává vált, ami klinikailag nem beteg emberek számára, önismeret-fokozást és személyiség-fejlesztést tűzött ki célul. Klein Sándor is (1996) elismerően ír a személyközpontú megközelítésről, s azt mondja, hogy ma az egyik legnépszerűbb pszichoterápiás-pszichológiai-pedagógiai irányzat nyugaton.

Később Goldstein (1981) és Wilkinson (1982) ezt a hatásmechanizmust kiegészítették a kognitív tényezők fontosságával, vagyis azzal, hogy „a csoportban foglalkozni kell a személyek önreflexióival, problémáival”.

A strukturált játékok bevitelével, szociális tanulást indíthatunk el, csoportban. Ennek segítségével a személyes hatékonysághoz szükséges viselkedési elemeket gyakorolhatják be a tagok. A gyakorlást, fontos hogy mindig feldolgozás, azaz irányított beszélgetés kövesse, melyben a tagok egymásra hatása legalább annyira fontos, mint az elfogadó légkör megteremtése és a jó beszélgetés-vezetői tudás.

A csoportmódszerek a 80-as derekán jelentek meg Magyarországon. Műfajukat tekintve ezek pszichodráma-csoportok, encounter csoportok, vagy speciális képesség, készségfejlesztő csoportok voltak, és ma is hasonló képet találunk. A különböző pszichológiai iskolák hatottak ezekre a módszerekre. Ez abban mutatkozott meg, hogy a csoportokat vezető pedagógusok, pszichológusok számára elérhető technikák váltak dominánssá, és nem a csoportok igényeire reagáló metódusok. Minden csoportmódszer tapasztalatot nyújt a személyek számára önmagukról, kapcsolataik minőségéről, társas helyzetekről.

A sikeresen működő csoportok jellemzőit Johnson és Johnson (1982) azzal a céllal írták le, hogy megtalálhatók legyenek a fejlesztés legfontosabb irányai. Általában a hatékonyan működő csoportokra háromféle aktivitás jellemző:

- Megvalósítják céljaikat.
- Önmagukat belülről megerősítik.
- Olyan irányba fejlődnek és változnak, amely növeli hatékonyságukat.

Az alábbiakban egymás mellé illesztjük a hatékony és a nem hatékony csoport jellemzőit a fejlesztési irány és a kívánatos cél bemutatásáért (vö. Szahmáriné 1994):

A hatékonyan működő csoportban:	A nem hatékonyan működő csoportokban:
1. A csoportcélok mindenki számára világosan megfogalmazottak és tisztázottak. A célok tisztázása és módosítása a legjobb lehetőség arra, hogy a csoport és a tagok egyéni céljai összehangolódnak, hangsúlyt kapjon a kölcsönös függőség, a résztvevők pedig mélyen elköteleződjenek a közös cél és feladat mellett. Így együttműködő csoportszerkezetet hoznak létre.	1. A tagok elfogadják a kívülről rájuk kirótt célokat. Beindul a versengés az egyének között a cél mielőbbi eléréseért, amellyel egymás hatékonyságát csökkentik. Nem azonos mértékű a céllal való azonosulás sem, emiatt a munkavégzés folyamatossága is csorbulhat.
2. A tagok nyitottak egymás felé. A közöttük levő kétirányú kommunikáció	2. A kommunikáció egyirányú és csak a gondolatokról szól, az érzéseket el-

A hatékonyan működő csoportban:	A nem hatékonyan működő csoportokban:
biztosítja azt, hogy kicseréljék gondolataikat és megosszák érzéseiket. Ez adja a tagok közötti kapcsolódás és a csoportműködés alapját.	nyomják, illetve nem vesznek tudomást róluk.
3. A részvétel és a vezetés elosztott a tagok között. Mindenki lehet résztvevő, vezető és meghallgatott fél. A részvétel és vezetés esélyének egyenlővé válása biztosítja, hogy minden tag be fog vonódni a csoportmunkába, elköteleződik a közös döntések végrehajtása mellett, és elégedett lesz saját csoporttagságának mivoltával. A viszonylag kiegyenlített hatalmi viszonyok teszik lehetővé azt, hogy minden résztvevő erőforrásai teljesen kihasználtsá váljanak és nőjön a csoport kohéziója is.	3. A vezető kijelölt hatalomként jelenik meg, autokratikus vezetői stílust képvisel. Tevékenységét csak és kizárólag a csoport elé kitűzött célok vezérik, az emberi kapcsolatokkal nem törődik. Így a cél megvalósításában a tagok részvétele egyenlőtlen, az egyéni képességek kihasználtsága gazdaságtalan, az elégedettség szintje pedig, alacsonyabb.
4. A csoportdöntési folyamat rugalmasan illeszkedik a helyzet megkövetelte szükségletekhez. A döntési folyamatban, egyensúlyban van a rendelkezésre álló idő, az erőforrások ismerete, a döntés fontossága és a döntéshozatal módszere. A döntéshozatal leghatékonyabb módja a konszenzus, amely előmozdítja az egyenletes részvételt, az energiák egyenlő felhasználását, a hatékony vitát, a kohéziót, az érzelmi azonosulást és az elköteleződést.	4. A formális hatalommal rendelkező autoritás hozza meg egy személyben a csoportról szóló döntéseket, a vita és a megbeszélés lehetősége minimális.
5. Az egyéni befolyás mértékét az egyéni képességek, a gyakorlottság és az információkhoz való hozzáférés lehetősége határozza meg. Az erőviszonyok és befolyások megközelítően egyenletesen oszlanak el a csoportban. A tagok szövetsége hozzásegíti az egyéneket ahhoz, hogy sajátos egyéni céljaik és szükségleteik is kielégülést találjanak a kölcsönös függés alapján.	5. A pozíció határozza meg a befolyást és a hatalmat, amely a vezető kezében összpontosul. Az engedelmisség mentén jelölődnek ki a szerepek.
6. A csoport tagjai bátran vállalják a véleménykülönbségekből adódó konfliktusokat.	6. A konfliktusok forrásait nem tekintik megoldandó problémának, nem veszik

A hatékonyan működő csoportban:	A nem hatékonyan működő csoportokban:
<p>tusokat. A viták és konfliktusok előmozdítják a színvonalas és kreatív döntéseket. A kisebbségben maradtak véleményét is elfogadják, és találnak benne hasznosítható elemeket. A konfliktusokról addig folytatják a konzultációt, míg el nem érik a kölcsönös megelégedettség szintjét. Nem engedik meg, hogy gyengüljön a tagok közötti együttműködés.</p>	<p>tudomásul, vagy letagadják, esetleg egyéni, csak személyes színezetűnek vélik. A vitákat elkerülik vagy igyekeznek elnyomni azt. Mindezek jelzik a biztonságérzet hiányát is.</p>
<p>7. Magas a csoport kohéziója, amelyet jelez az, hogy a tagok benn akarnak maradni a csoportban, elégedettek a csoporttagsággal, elfogadják és támogatják egymást, bizalommal vannak és fordulnak egymás felé. Bátorítják az egyéni eredeti ötletek létrejöttét és a gondolatok vitáját, amelyhez biztonságos légkört biztosítanak.</p>	<p>7. A vezető számára a csoport kohéziója nem lényeges. A tagok egyénileg teljesítenek és külső, gyakran erőszakos ellenőrzés alatt állnak. A legfőbb érték a vezető számára a merev konformitás és alkalmazkodás.</p>
<p>8. A csoport problémamegoldó képessége magas szintű. A lehető legkisebb energia-befektetéssel képesek az adott problémaforrást kezelni. Ha a problémákkal megfelelően bánnak, megújul és megerősödik a csoport, fokozódik a hatékonyság.</p>	<p>8. Nem észlelik a problémákat, vagy csökkentik a jelzések jelentőségét, esetleg túl magasra értékelnek egy-egy gondot. Ha észre is veszik a probléma forrását, nem cselekszenek, hanem a vezető utasításaira várnak. A megoldás lépéseire nem vállalkoznak, a problémakezelés alacsony színvonalú.</p>

A párhuzamba állított jellemzők körülírják a csoportvezetők feladatait is, megmutatják a kívánatos vezetési stílust és azt is, hogy milyen tudás birtokában tudunk csoportvezetővé válni. A csoportvezetői kívánatos attitűdöt később mutatjuk be.

Elméleti viták folynak arról, hogy az ún. tiszta stílusú csoportok (analitikus indíttatású, behaviorista, gestalt pszichológiai vagy humanisztikus) és az eklektikus módszerválasztású csoportok mellett és ellen milyen érvek állathatók fel. Barcy szerint (1997 idézi Boswoodot): kezdetben nagyon fontosnak vélték a csoportvezető módszertani irányultságát, iskoláját. A vizsgálatok azonban azt mutatták, hogy ennek csak mérsékelt hatása van. Sokkal fontosabb a vezető attitűdje, személyisége, általános szemlélete, s az a tudása, amellyel a tagokkal való törődést és stimulálás mértékét össze tudja hangolni. A csoporttagok sze-

mélyiségállapota, valamint a bevezetőben elemzett elméleti állásfoglalás, elköteleződés jelöli ki azokat a célokat, amelyek szerint egy program sikeressége bejósolható.

A szervezetek, függetlenül a környezeti tényezőktől, maguk is mindig változnak. A legegyszerűbb változás a kopás, amely érinti a tárgyi környezetet és az emberi feltételeket is. Ilyenkor romlik a teljesítmény és a szervezet alkalmazkodó képessége is. Ezzel a jelenséggel szemben a szervezetek megtanulhatnak védekezni. A szervezetek ugyanis felkészülhetnek a változásokra. (pl. a dolgozók életkora alapján meg lehet mondani, hogy hányan mennek nyugdíjba, és mit kell tenni a folyamatos, zökkenőmentes utánpótlásért.) A belső változásoknak azonban összhangban kell lennie a külső változásokkal. Az alkalmazkodást a külső változásokhoz megszabja az, hogy azok gyorsan vagy fokozatosan következnek-e be. Az is lényeges, hogy a szervezet egészét érinti a változás vagy csak egy rész egységét. Ahhoz, hogy a változáshoz való alkalmazkodást megkönnyítsük, öt területet célszerű állandóan monitorozni. Az első a piac, illetve annak a jellemzői, mozgásiránya, tendenciái.

Másik a tudás, aminek a megszerzése permanens tevékenység a mai társadalomban. Ennek következménye, hogy a technológiát is állandóan figyelemmel kell kísérni. Az emberi erőforrást és azokat a viszonyokat, munkakörülményeket, amelyekben az emberek dolgoznak, kiemelt fontosságúnak kell tekinteni. A változás ugyanis nem szerencsés, ha spontán megy végbe. Ellenőrzöttnek, tervezettnek, szándékoltnak kell lennie. Csak így képes rugalmasan válaszolni a környezeti mozgásokra. Ha változtatás történik a szervezetbe, akkor ott mindig cél a szervezet alkalmazkodóképességének a javítása, fokozása. Változásokor keletkeznek új funkciók, amelyek ellátására új képességeket kell megtanulniuk a személyeknek.

A változtatás során a vezetésnek három szervezési szakaszt kell beépítenie:

A nyelés eljárás során ki kell kapcsolni a szervezet működéséből azokat az erőket, amelyek a meglévő szervezeti működéseket fenntartják.

Az átszervezés szakaszában új szervezeti séma lép életbe, adott esetben új emberek állnak munkába.

A megszilárdítás célja, hogy az új működési mód stabilizálódjon. Ehhez megfelelő jutalmazó és szankcionáló rendszert kell életbe léptetni. Lehetőleg minden tagot érdekeltté kell tenni a változásban, mert ha nem elkötelezettek a változás irányába, akkor elhúzódozó nyílt vagy rejtett ellenállás alakulhat ki.

Ennek pszichológiai háttere eléggé egyértelmű, hiszen a változások, legyenek azok bármilyen csekély mértékűek is, aktuálisan és rövid időre felborítják az emberek biztonságérzetét. Ezt követően szükséges az ellenállás intenzív

vagy gyengébb formája. Ez attól függ, hogy a tagok percepciója szerint mennyire félelemkeltő a változás. Öntudatlanul a régi konzerválása, az állandóság fenntartása a személyek célja. Akik abban érdekeltek, hogy változatlanul maradjon minden, azok szelektív percepcióval fognak élni. A rendelkezésre álló információból kiválogatják azokat, amelyek a saját igazukat támasztja alá. Például az elbocsátás gyakori kísérője a változtatásnak, és erre, mint zavaró körülményre mindig lehet hivatkozni. A „régii” híveit általában a megszokás vezérli. Nyugalmat és kiszámíthatóságot keresnek. Új módszerek, új technológiai eljárások is kelthetnek félelmet emberekben olyan mértékig, hogy intenzív ellenállást fognak tanúsítani a változással szemben.

Változtatás esetén mindig gondoskodni kell forrásokról is, mert forrásigényes a folyamat.

A szervezet növekedésének fázisai is jól körülírhatóak.

Egy szervezet akkor tökéletes, ha összhang van a fejlettség és a felépítés között. A túl gyors növekedés is válságba sodorhat szervezeteket, ha a felépítés nem követi a növekedést. A növekedésnek is megvannak a fázisai:

Az első fázis a szervezet keletkezése, amikor még eléggé plasztikus a felépítés. Mindenki interakcióban van mindenkivel, és az alapító személye van a központban, a tagok vezető centrikusak. Minél kreatívabb a szervezet, annál sikeresebb lesz a működés, ami növekedéssel jár. A megnövekedett szervezet viszont egyre kevésbé viseli el a kreatív alapítók improvizációit. A növekedés új alkalmazottak, középszintű vezetők bevonásával jár együtt, akik számára már nem egyértelmű és kikezdehetetlen az alapítók tekintélye, érdemei. Ilyenkor lép be a szervezet bürokratizálódása. Létrejönnek az egyes szervezeti egységek, tisztázódnak a vezetői kompetenciák, formalizálódnak a viszonyok, és a szóbeliséget kiszorítja az írásbeliség.

A formális szerveződésben létrejött egységek vezetői már tehernek érzik, hogy nem dönthetnek önállóan, csak mintegy végrehajtják a magasabb vezetők utasításait. Küzdeni kezdenek az autonómiáért. Ez a követelés válságot eredményezhet, amit csak úgy lehet feloldani, hogy a felső vezetés önállóságot ad a középszintű vezetőknek, akik a hatalmukból szintén delegálnak tovább az egyes szervezeti egységeknek. A következmény, hogy egyre tagoltabb, és egymással egyre inkább versengő egységek jönnek létre. A rivalizálás, a kölcsönös információhiány új típusú válságba sodorja a szervezetet. Ezért a válság megoldása a szervezeti felépítés megváltoztatása, melynek során a szervezeti egységek között kialakul a kommunikáció, létrejönnek az együttműködés új formái (pl. projekt csoportok, eseti bizottságok, fórumok). Ennek hiányában az átláthatatlanság, a bonyolultság olyan fokot érhet el, hogy már senki sem érti a működéseket. Ilyenkor külső tanácsadók léphetnek be a szervezetek életébe.

8.3 ÖSSZEFOGLALÁS, KÉRDÉSEK

8.3.1 Összefoglalás

A nyolcadik fejezetben az előző részben érintett csoport-jelenséget ismerhettük meg alaposabban. A csoportra vonatkozó szociálpszichológiai ismereteket igyekeztünk összegezni. Vázlatosan ismertettük a csoportokra vonatkozó elképzelések történetét. Ezzel az volt a célunk, hogy a csoporttal kapcsolatos szemléletmódokat bemutassuk, és a csoportban rejlő lehetőségeket felvezzük. A struktúrák leírásakor igyekeztünk kiemelni a hasznos és kevésbé hasznos elemeket. Központi kérdés a szervezet életében, hogy a csoport-jelenség hasznos vagy sem a szervezet működésének szempontjából. Ezért emeltük ki a hatékonyan és nem hatékonyan működő csoportok jellemzőit. Majd megoldási javaslatokkal is élünk, hogy a szervezetfejlesztés a csoportok szintjén való beavatkozással is elvégezhető legyen.

8.3.2 Önellenőrző kérdések

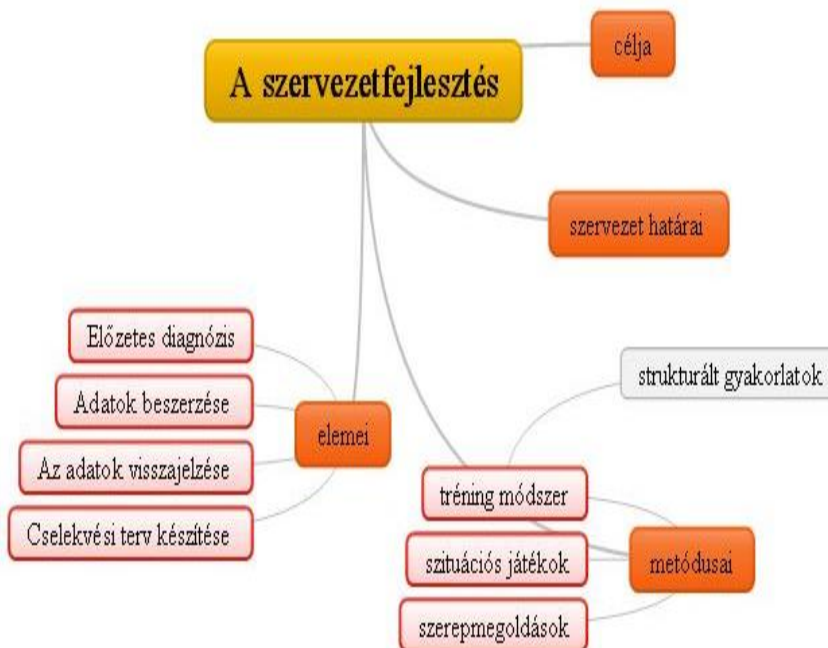
1. Milyen főbb különbségek vannak a hatékonyan működő csoport és a nem hatékonyan működő csoport között?
2. Ön szerint a változtatás során melyik a legveszélyesebb szervezési szakasz? Válaszát indokolja!
3. Hogyan hat egy szervezetre a túl gyors növekedés?
4. Hogyan foglalná össze az egyén és csoport viszonyát a tanultak alapján?

9. LECKE A SZERVEZETFEJLESZTÉS CÉLJA, METÓDUSAI, KÜLÖNBÖZŐ SZERVEZETTÍPUSOK ESETÉBEN

9.1 CÉLKITŰZÉSEK ÉS KOMPETENCIÁK

A szervezetek különböző jellemzői után a szervezetfejlesztés célját, folyamatát és különböző szervezetfejlesztő eszközöket mutatunk be. Célunk, hogy a hallgatók a különböző szervezeti diszfunkciók, működési sajátosságok megismerése után képesek legyenek a szervezet életébe valamilyen eszközzel beavatkozni, azt pozitív irányba mozdítani.

9.2 TANANYAG



14. ábra: Fogalomtérkép

A szervezetfejlesztés irányított szervezeti változás, amely a szervezet emberi oldala felől közelít a problémákhoz, és a formális szervezeti struktúra csak másodlagos jelentőségű.

Konkrét célja az, hogy az emberi szükségleteknek megfelelően, a hatékonysági követelményekkel összhangban megváltoztassák a szervezet magatartási és társas viszonyait. Mindezt a legfőbb menedzsment szintjén támogatni kell. Fontos ez azért is, mert éppen a menedzsmentnek fontos, hogy javítsa a szervezete problémamegoldó folyamatait, és a megújulásra alkalmassá tegye. Nem jelent ez mást, mint egy diagnosztikus és egy tervező munkát. A diagnózis célja, hogy megnézze az addigi működés előnyeit és gyengeségeit, valamint feltárja a változáshoz szüksége erőforrásokat. Egyben ez egy energetizáló, megújító folyamatot is generál.

Mindezeknek megfelelően a szervezetfejlesztés több elemből áll:

- Előzetes diagnózis, (melyek a rendszer erősségei, melyek a problématerületei)
- Adatok beszerzése a kliens csoportról (esetünkben a hallgatókról)
- Az adatok visszajelzése a klienscsoportnak
- Cselekvési terv készítése a jobb működés érdekében (ezek a cselekvések valóban elérik-e a kívánt hatást)
- Folyamatfenntartás

A fenti elemekhez tartozik, hogy mindezeket úgy kell megvalósítani, hogy ügyelni kell a csoportalakzatokra, (teamek) személyekre vonatkozó változásokat is generáljunk, és legyen ismeretátadás, ismeretterjesztés is.

Különös figyelmet kell annak szentelni, hogy a célokat megfigyelhető, világos, mérhető cselekvésekké és magatartásokká alakítsák a személyek. A diagnózis, a cselekvés és a célkitűzés szétválaszthatatlanul kapcsolódik össze. Valójában ez egy állandó körfolyamat, amely a célok felállításából, a korábbi állapotról való adatok gyűjtéséből, hipotéziseken és adatokon alapuló tervezésből és cselekvésből, valamint további adatgyűjtésen keresztül a cselekvések hatásainak elemzéséből áll. Rövidebben a „hol vagyunk és hová akarunk eljutni” közötti eltéréseket kell kidolgozni egy szervezetfejlesztés keretein belül.

A szervezetfejlesztés tréning módszerrel történik. A tréning és a képzés többnyire szinonimaként él a köztudatban. A vállalatok esetében általában minden gyakorlatorientált képzést tréningnek hívnak. A tréning olyan készségfejlesztésre irányuló csoportos fejlesztő eljárás, módszer, amelyen a résztvevők személyes tapasztalatokat szereznek, a tapasztalataik hozzájárulnak egy tanulási folyamat sikeréhez, mert önmagukról, helyzetekről és másokról is szereznek

információt. Ennek eléréséhez strukturált gyakorlatok, szituációs játékok, szerepmegoldások szolgálnak eszközül. Ez egyfajta saját élményű tanulást tesz lehetővé, amiben mindenki annyi tapasztalatot szerez, amennyi az ő „befektetése”.

Váry (1999) a tranzakcióanalízis (továbbiakban TA) elméleti keretében értelmezett szervezetekről ír. Bernére hivatkozva elmondja, hogy a szervezetek felépítésében is hasonló struktúrákat írhatók le, mint az emberek esetében. A stratégiai döntéseket az agy hozza, a végrehajtó szervek pedig megvalósítják. Az egyes részlegek specializálódnak, mint az emberi test belső szervei, a tudattalan folyamatok és kultúra pedig éppen úgy jellemzik a szervezeteket, mint az egyéneket. Így a szervezeteket is diagnosztizálhatjuk, gyógyíthatjuk, mint az embereket. A „tanuló szervezet” így lett gyakorlatilag szakirodalmi szleng. Magyarországon is megjelent a tranzakcióanalitikusan orientált szervezetelemzés. Napjainkban a TA-s szervezetfejlesztők az intézmények kisebb-nagyobb problémáit közelítik meg ebből az aspektusból. A szervezeti kultúra elemzése pl. a berni tradícióknak megfelelően, mítoszokkal, mesékkel illusztrálják a szervezeti élet mélyebb történéseit. A fejlődések és elakadások tekintetében is használják a cégek sorskönyvi forгатókönyvét. Lehet szervezeti diagnózist készíteni úgy, hogy a hangsúly a határokon legyen. Berne úgy gondolkodott, hogy ott, ahol a történések, tranzakciók egyszerre két szinten zajlanak, szociális és pszichológiai szinten is, ott az utóbbi határozza meg a cselekvést és a végeredményt. A TA szervezetelméletének kiinduló pontja a határok elemzése. Ezt mutatjuk most be, mert ez a téma egyben szorosan kapcsolódik „a csoportok szerepe a szervezetek életében” című témához.

Csoportnak tekinthető minden olyan társas együttes, amelynek legalább egy külső és egy belső határa van. A külső választja el a csoporttagokat a nem tagoktól. A belső határ pedig elválasztja a csoporton, szervezeten belüli kisebb egységeket. Egy csoport, legalább két osztályból áll, a tagság és a vezetők osztályából. Egy szervezet határai a következőképpen írhatók le:

Elsődleges vagy külső határ: elválasztja a szervezetet a környezettől, vagyis a tagokat a nem tagoktól.

Elsődleges vagy fő belső határ: a vezetőséget választja el a tagoktól

Másodlagos belső határok: a tagok különböző osztályait választják el egymástól

Határövezetről ott beszélünk, ahol a szervezet vagy csoport több tevékenysége is folyik. (pl. felvételi)

A határok legfontosabb tulajdonsága az átjárhatóság, Váry (1999) szerint. Rajtuk keresztül lehet bejutni (vagy nem) a szervezetbe, rendszerbe. Minél

könnyebb a bejutás és kilépés, annál átjárhatóbb a határ és fordítva. Berne merev, rugalmas és hermetikus határokról beszél. Az átjárhatóság kétirányú, de nem szükségszerűen egyforma az áteresztés mindkét irányba. Például egy multinacionális céghez bejutni nem könnyű, de a kilépés igen. Fordítottja például, hogy a maffiába bejutni könnyű, de a kilépés lehetetlen. A hermetikusan zártra pedig a börtöncsoport a példa.

Az átjárhatóság a belső határvonalra is jellemző. Ha a tagság számára nyitott az út, és az egyes tagok vezetőkké válhatnak, akkor a határ rugalmas. Kisebbségi szervezetek esetében, ahol mondjuk maga a tulajdonos a vezető, ez a határ merev (történelemben pl. a királyság).

A másodlagos határok különböző alcsoportokat vagy hierarchikus szinteket különítenek el egymástól. Minél komplexebb egy csoport, annál több a belső, másodlagos határ. Ezek a csoportosulások létrejöhetnek földrajzi, térbeli, pszichológiai működési kritériumok alapján. Vannak olyan összetett szervezetek, ahol az alcsoportok vezetése is különálló. Például a felsőoktatási intézményben a tanszékek egy ilyen önálló vezetővel bíró alcsoport rendszer. A csoport struktúrája alapszabályban rögzített. Berne (1963. ld Váry 1999) szerint ez adja a csoportok identitását.

9.3 ÖSSZEFOGLALÁS, KÉRDÉSEK

9.3.1 Összefoglalás

A kilencedik fejezetben egy kimondottan gyakorlatias kérdéssel foglalkoztunk. A szervezetfejlesztés meghatározása után annak elemeit mutattuk be. Azaz a szervezetfejlesztés folyamatát ismertettük. Természetesen gyakorlati tanácsokkal is szolgáltunk. Kiemelt lehetőségként a tranzakcióanalízist mutattuk be részletesebben.

9.3.2 Önellenőrző kérdések

1. A szervezetfejlesztés folyamatának melyik eleme áll Önhöz a legközelebb?
2. Egy kisebb szervezetben melyik határok azok, melyek átjárhatóbbak egy nagyobb szervezethez viszonyítva?
3. Mit okozhatnak a túlzottan könnyen átjárható határok?
4. Mit jelent a „tanuló szervezet” kifejezés?

10. LECKE A SZERVEZETI KULTÚRA KOMPONENSEI

10.1 CÉLKITŰZÉSEK ÉS KOMPETENCIÁK

A szervezetek jellemzése során elengedhetetlen, hogy a szervezet belső jellemzőit, kultúráját is feltérképezzük. Célunk, hogy megismertessük a szervezeti kultúra komponenseit, típusait. Ebben a fejezetben térünk ki a sikeresség és elégedettség szervezeten belüli szerepére is. Reményeink szerint, ezáltal a kulturális sajátosságok felismerésének, elfogadásának kompetenciái fejlődnek.

10.2 TANANYAG



15. ábra: Fogalomtérkép

A szervezetek nem légüres térben léteznek, hanem magukban hordozzák a társadalmi kultúra értékeit, normáit (Serfőző). A normák, szabályok megjelennek a szervezet viselkedésében, működésében, bármilyen típusú is a szervezet. A szervezeti légkör, a szervezeti kultúra egymást átfedő fogalmak. A szervezeti légkör a belső környezet észlelésével kapcsolatos és tanulmányozható, az egyszerűen vizsgálható viselkedésekkel, attitűdökkel, érzésekkel kapcsolatos. A kultúra több mint a légkör, mélyebb rétegekkel azonosítható. Ez egy szubjektív kognitív térkép, amely értelmezi a tagok szervezeti összetartozását. Az általános percepció, ami a szervezet tagjainak viselkedését befolyásolja: szimbólumok, nyelvek, ideológiák, hitek, mítoszok. Három nagy összetevője van:

- Szervezeten belül elfogadott közös értékek
- A döntéshozatalban használatos minták
- Az általánosan érvényesülő viselkedésminták.

A szervezeti kultúra szintjei¹:

A szervezeti kultúrát a következő tényezők befolyásolják:

A szervezet, a történet, a technológia, a munkafolyamatok megszervezésének módja, a szervezet előéletében lejátszódó jelentős események, a szervezet mérete, céljai, és emberi tényezői.

¹ A történetek, sztorik bizonyos értékek, hiedelmek kihangsúlyozására szolgálnak, ideértve egyes személyek - általában alapítók - kultuszának a növelését, példaképpé formálását. Nem ritkán szélsőséges, nem valós elemekkel gazdagítják a történeteket, ezzel még inkább kiemelve a hallgatóság számára, tudatosítva az új belépőkben, hogy mi a jó és mi a rossz, mik az elvárt magatartásformák, mi a helyes döntés egy adott helyzetben.

Az egyedi nyelvezet, az adott szakmakultúrára jellemző szakzsargon kiemeli a környezetéből a szervezetet, segíti a tagokat az azonosulásban.

A külső megjelenés, beleértve a szimbólumokat, a munkahelyi körülményeket, az öltözködési módot, a szervezeti viszonyok további leképeződéseit (vállalati autók, telefonok stb.), sokat elárulnak az adott szervezet kultúrájáról. Fontos, hogy ezek egymással összhangban legyenek. Jelentősen csökkentheti például egy vállalat hitelességét, ha logója más értékeket tükröz (például: nyitottság), mint az irodák elrendezése, a munkavállalók, vagy az egyes osztályok egymástól való elszigeteltsége (elzártág).

A kultúra látható jelei érintőleges képet adnak arról, hogy milyen értékek, feltevések, hiedelmek, érzések, attitűdök jellemzik a szervezet és a tagok mindennapjait. Segítenek ezek feltérképezésében, az új tagoknak ezek elsajátításában, hogy később tudatosan, majd tudat alatt ezeket követve vegyenek részt a vállalat életében. (Bakacsi 2000, 230)

Jones (1987) négy szervezeti kultúra típust definiált:**Erő vagy klub típusú kultúra:**

Főleg kisméretű, vállalkozó szervezetek kultúrája. Pókhálóhoz hasonló, ahol a hatalom a központban koncentrálódik. A vezető tartja kézben a szervezetet, tőle indulnak a történések és hozzá is futnak be. A döntések ebben nem formális eljárások útján születnek, hanem személyek befolyásának hatására. Ennek a kultúrának a legfőbb erőssége, hogy az információk és a hatalom centralizáltságából adódóan a válsághelyzetekre és lehetőségekre gyorsan reagál. Veszélye viszont a központi ember dominanciája (monarchikus vezetés).

A szerep típusú kultúra:

Racionális, logikus, bürokratikus szervezetekre jellemző. Struktúrája olyan, hogy a funkcionális egységek stabilak, a hatáskörök jól körülírtak, az eljárások rögzítettek. A körülhatárolt szerepek fontosabbak, mint a betöltő személyek. A hatalom forrása itt nem a szakértői tudás, hanem a hierarchiában elfoglalt pozíció. Stabil, lassan változó, jól befolyásolható környezetben hatékony ez a forma. Változni nehezen tud, mert olyankor újra kell strukturálni a szerepeket, feladat és felelősségköröket. (bürokratikus vezetés)

Feladat típusú kultúra:

A szervezet orientációja a feladatokra, projektekre irányul. Mindez hálós szerkezetet eredményez. Ereje a team munkában rejlik, az értékelés is eredmény centrikus. Befolyása inkább a szakértői tudásnak van, mint a hierarchiában betöltött szerepnek. Az egyéneknek viszonylagos szabadsága van az adott cél, feladat elvégzésében. Az együtt dolgozó csoportok szükség szerint gyorsan átszervezhetőek, így tudnak reagálni a külső környezeti változásokhoz, így rugalmasak. A vezető leginkább koordinátor, a csoportokat irányítja a szervezeti célok felé. Ő a közvetítő a szervezet és környezet között.

Személy típusú kultúra:

Ez a szervezet, pontok laza halmazához hasonlít. A fókuszban az egyéniség áll, az egyéni célkitűzések dominálnak, a szervezet csak az egyéni kibontakozáshoz szükséges háttérrel jelenti. Ez a forma akkor alakul ki, ha magasan kvalifikált, kreatív szakemberek társulnak innovatív feladatokra. Csak addig tud megmaradni, amíg a szervezet céljai nem körvonalazottak. Amint kialakult a szervezet saját identitása, a közös cél az egyéni célok fölé helyeződik, és megváltozik a kultúra (anarchikus vezetés).

A valóságban a szervezeti típusok keverednek, de ezeket a jellemzőket tartalmazták, különböző arányban. A szervezetek eredményességének a titka, hogy ezeket a típusokat, a megfelelő időben és környezeti tényezők mellett jól alkalmazzák.

A vezetőknek kultúraformáló szerepük van, jelentősen befolyásolják a szervezetben kialakuló általános érték- és normarendszert. Hatékony, sikeres vagy professzionális intézményvezetés esetén felmerül a kérdés, hogy mit tekintünk sikernek. Váriné (1999) arra keres választ, hogy van-e közmegegyezés abban a kérdésben, hogy kit tekintünk sikernek. Ő azt tételezi fel, hogy az emberi cselekvés mindig sikerorientált, hiszen az alapvető motivációk érdekében törekszik valaminek az elérésére vagy valamilyen rossz elkerülésére. Abban viszont van különbség, hogy adott kor, kultúra társadalmi ezek közül a tevékenységek közül melyiket jutalmazza, melyikre reagál úgy, hogy ezzel sikeressé nyilvánítja azt. Sikeresnek értékelni valakit csak adott kor normájához képest lehet. Vagyis a siker egyénhez kötött, de társadalmi, csoportos jelenség. Az aktuális siker-fogalom függ attól, hogy hol, és mikor jelenik meg, hogy milyen teljesítménnyel határozzák meg a kritériumait. Váriné azt teszi fel, hogy ha a siker, elsősorban a társas viszonyok és interakciók szférájában elérhető eredmény, a társas önérvényesítés jutalma, akkor annak a tudományágnak, amelyik a társas interakciókat a kognitív struktúrák és képességek, a versengés és kooperálás, az én-prezentálás és benyomáskeltés, a szerepjátszás és távoltagezés módzatai stb. felől vizsgálja, közvetlen illetékességi körébe tartozik a sikerjelenségek és élmények vizsgálata. Az értékek határolják be a siker jelentését, véli Mannheim (1931, id. Váriné 1999), aki szerint az egész társadalomnak ugyanazokért a célokért kellene küzdenie. Merton (1980, id. Váriné 1999) három karrier-mintát mutat be, mint a sikeresség útját, a tehetséggel, a képesség kibontakoztatásával és érvényesítésével elért, a vállalkozásba fektetett, pénzzel és energiával elért, valamint egy vezetői szerep révén elért karriert.

A XX század második felében a kutatókat egyre gyakrabban foglalkoztatta, hogy mivel azonosítható a szervezetek sikeressége. Híres nagyvállalatok vizsgálatai a világban bizonyítják az érdeklődést a téma iránt. Magyarországon a siker okait tekintve három tényező kiemelhető: a külső nexusok, a munka és a kommunikáció. A sikeres emberek vizsgálatánál a személyes tulajdonságokat és az erőfeszítést emelték ki, a külső tényezővel szemben. Hazánkban a rendszerváltás után, a sikeres ember a vállalkozó középkorú férfi lett.

Nem szabad figyelmen kívül hagyni azt sem, hogy a sikerfogalomtól elválaszthatatlan az elégedettség kérdésköre is. A munkával való elégedettségnek több definíciója ismert. Papp-Perczel (1976 id. Klein 2005) meghatározása szerint, a munkával való megelégedettség mindazon tényezők tudati reprezentálódása, amelyek a munkakör jellemzőjéből adódnak, és amelyek tudati tükröző-

dés útján a konkrét munkakörrel szembeni állásfoglalást befolyásolják. Klein (2005) megfogalmazza, hogy a munkahelyi elégedettség-vizsgálatokat korábban a teljesítmények előrejelzésére használták, viszont az elmúlt évtizedekben már független változóként, pusztán önmagáért is vizsgálják, mert fontossá vált a munkaerők személyes jóléte. A szerző kiemel három, a munkahelyi elégedettség szempontjából fontos elméletet. A 60-as évekbeli szükséglet-kielégítési elmélet szerint az emberek elégedettek akkor, ha megkapják azt, amit szeretnének. Minél tovább várokozik, annál elégedettebb lesz, amikor végül megkapja, viszont ha nem kapja meg, annál elégedetlenebb lesz. A társadalmi referenciacsoport elmélet ezt azzal egészíti ki, hogy az ember a vágyait, a szerint alakítja, hogy milyen csoporthoz szeretne tartozni, illetve ahhoz a személyhez, akire felnéz. Herzberg (1968 id. Dobák 1999) motiváció elmélete a Maslowi szükséglet hierarchián alapszik, és azt mondja, hogy az alapszükségletek a mai társadalmak nagy részében kielégítésre találnak, így a munkahelyi elégedettség a magasabb szintű motivációk kielégítésétől függ.

10.3 ÖSSZEFOGLALÁS, KÉRDÉSEK

10.3.1 Összefoglalás

Ebben a fejezetben két nagyon nehezen meghatározható fogalommal foglalkoztunk. A kultúra és siker nagyon sokféle tartalommal megtölthető jelenségek, és természetesen a szervezet életével is szoros kapcsolatban vannak. A szervezeti kultúra meghatározásakor megpróbáltuk a szervezet légkörével való kapcsolatot felhasználni a jobb megérthetőség miatt. Megvizsgáltuk, hogy mi befolyásolja a szervezeti kultúrát és különböző típusokat határoztunk meg. Természetesen ezeknek a típusoknak a keveredéséről sem feledkeztünk meg. A fejezet második részében a siker jelenségét próbáltuk körülírni, ennek szervezeti életben betöltött helyét meghatározni.

10.3.2 Önellenőrző kérdések

1. Ön milyen szervezeti kultúrával találkozott pályafutása során? Miről ismert rá?
2. Miben látja a szerep típusú kultúra hátrányait?
3. A vezetőknek kultúraformáló szerepük van. Hogyan érvényesül ez?
4. Miért bonyolult a „siker” fogalma?

11. LECKE GYAKORLATOK A SZERVEZETFEJLESZTÉSHEZ

11.1 CÉLKITŰZÉSEK ÉS KOMPETENCIÁK

A szervezetfejlesztés elméleti kereteinek ismertetése után különböző szervezetfejlesztésre alkalmas gyakorlatot ismertetünk. Részletes bemutatásra kerül a foglalkozás célja, szükséges eszközei és a megvalósítás menete. A foglalkozások által a gyakorlatban tapasztalhatjuk meg a csoportokkal kapcsolatos ismereteinket. Az itt leírt gyakorlatok nagyobb részt megtalálhatók Ludányi Ágnes: Szervezetfejlesztés és csapatépítés című munkájában.

11.2 TANANYAG



16. ábra: Fogalomtérkép

Holland munkalélektani és szervezetfejlesztő gyakorlat (Lsd. Ludányi, 2008).

Célja: több rétegű a gyakorlat, amelyet csak abban az esetben végezzük, ha elegendő idő áll rendelkezésre, mert a tréner tapasztalata és rutinja alapján 4-6 órát is igénybe vehet a feladat elvégzése.

Megvalósítás:

Kiosztjuk a tagoknak az űrlapot, és arra kérjük őket, hogy minden feladat-részben együtt haladjanak, és csak annyit végezzenek el, amennyit a tréner kér. Először megkérjük a csoport tagjait, hogy a lap bal felső mezőjében töltsék ki a „Lényegi tulajdonságok” mezőt. Lehetőség szerint ne adjunk több instrukciót, de a típus kérdések az eddigi tapasztalatok alapján a következők:

Csak pozitív tulajdonságokat kell-e írni, vagy lehet pozitívát és negatívát is beírni?

A munkahelyi tulajdonságokra vagy bármire gondolhatnak?

Azt írják-e le, ahogyan ők magukat látják vagy ahogyan a környezetük látja őket?

Igyekezünk a válaszokban minél kevesebb információt adni, mert minden egyéni döntésük értelmezhető lesz később, és értékes információkat veszíthetünk el, ha pontosabb instrukciókat adunk meg. Négy-öt tulajdonságot érdemes kérni, mert ez a mennyiség teszi leginkább lehetővé az eredményes önismereti és szervezeti magatartásbeli tanulást.

Ha készen vannak a tulajdonságokkal, akkor két lehetőség közül választhat a tréner:

Vagy párokba rendezi a csoporttagokat vagy ha a létszám engedi, akkor közösen beszél meg a feladatot. Az előbbinek van olyan plusz hozama, hogy egy esetlegesen töredezett, nem túl nagy kohézióval bíró csoportot a párok, hármasok variálásával együtt dolgoztatva, növelhetjük az együttműködések minőségét és a személyes ellentéteket csökkenthetjük. A megbeszélés szempontjai:

- a pozitív és negatív tulajdonságok aránya
- mit jelent a tulajdonság írójának adott jellemző, milyen viselkedésben nyilvánul az meg
- ha rangsorolni kellene, akkor mi lenne a fontossági, vagy lényegi sorrend
- a többiekét hallva, változtatna-e a tulajdonságokon

- mennyire tudott érdeklődést mutatni a párja (vagy a csoporttársak) tulajdonságai iránt
- tudott-e jó kérdéseket feltenni ahhoz, hogy megértse a partner tulajdonság-felfogását

Ha ezt a csoport megbeszélte, akkor arra kérjük őket, hogy az A/4-es lap jobb felső mezőjébe írják be, hogy milyenek ezek a tulajdonságok, ha túl sok van belőlük. Túlozzák el a tulajdonságokat, amennyire csak tudják, és természetesen itt már egy másik fogalom, szó, tulajdonság fog szerepelni. Ezért arra kérjük őket, hogy próbáljanak elvonatkoztatni attól, hogy ez az ő lényegük volt és tekintsék „idegennek”. Ezt a feladatrészt nehezebben végzik el a csoporttagok, mint az előzőt, mert köti őket a saját tulajdonságuk elvesztése, és az is, hogy a túlzó forma a pozitív tulajdonságot is negatívba fordítja, a negatív pedig már-már patológiás lesz.

A megbeszélést a következő kérdések köré szervezzük:

- kaptak-e már a környezetüktől arra visszajelzést esetleg, hogy valamilyen – általuk lényeginek tartott – tulajdonságukat, a túlzásos formában észlelték.
- saját önismeretük szerint, melyik tulajdonság tekintetében érzik magukat veszélyeztetettnek, vagyis hol kell a legnagyobb kontroll ahhoz, hogy ne a túlzást mutassák be a környezetüknek.

Amikor ennek a feladatrésznek a megbeszélésén is túl vannak, akkor a bal alsó mezőben kell majd dolgozniuk a csoporttagoknak. Itt olyan tulajdonságokat sorolnak fel, amelyek „allergiát” váltanak ki belőlük, amit nehezen viselnek munkahelyi környezetben. Ezt egyetlen személyről is felidézhetik, de több személy jellemzőiből is ötvözhetik. Ezt általában nagyon könnyen elvégzik a tagok. Ezt követően a jobb alsó mezőbe ezeket az allergiát kiváltó tulajdonságokat kell meglágyítani, megszelídíteni. Pl. az illető csoporttag a „kíméletlent” írta allergiaként, akkor ez lágyabb formában lehet „őszinte”, szókimondó. Ennek mintájára valaki nem „karrierista”, csak jól „önérvényesítő” Valójában átkeretezik ezeket a tulajdonságokat a csoportban.

Azt a konklúziót lehet kidolgoztatnia a trénernek a csoporttal, amelyikben a lényegi tulajdonságokat viszik be egy munkahelyi kapcsolatba, együttműködésbe, és azzal párhuzamosan a partner „lágyított” tulajdonságait észlelik, amellyel az együttes tevékenység sikeres lesz. Ha a túlzásaik találkoznak az allergiákkal, akkor abból konfliktus és harc lesz. Erre lehet cselekvési tervet kidolgoztatni a csoporttal, hogy milyen képesség birtokában lehetnének hatékonyabbak. Általában a csoporttagok felismerik, hogy ennek önismereti és előítélet-mentes társismereti feltételei vannak.

Hogyan vagyok én itt a tréningen?

Általában azt a célt szolgálja a feladat, hogy a tagok kimondhassák, hogy hogyan élik meg a csoportban való részvételüket. Ha egy munkahelyen dolgoznak, akkor a kérdés az, hogy ma hogyan vannak itt, mi volt az előzménye az ide érkezésüknek, mennyi az egyéni motiváció ebben, és mennyi a munkahelyi hatalom befolyása. Alkalmat ad arra is a gyakorlat, hogy a vezetőkhöz és a hierarchiához való viszonyt feltárja a tagok számára.

Játék menete:

Megkérjük a tagokat, hogy mondják el, hogyan szólítsuk őket és egyetlen mondatban mondják el, hogy hogyan jöttek ma ide a csoportba. Vélhetően egy mondatból nem derül ki, hogy ki milyen érzésekkel, motivációval van jelen, ezért indíthatunk egy olyan kört is, hogy mondják el hosszabban, hogy hogyan kerültek a csoportba, ezúttal a többiek kérdezhetnek is attól, akinél a szó van. Bizonyos munkahelyi szociometria-szerű adatok nyerhetők abból, hogy a tagok kiktől kérdeznek, milyen mélységűt, és milyen sűrűséggel.

Kezdeti feszültség csökkenése, és az interakciók elindulása is várható a feladattól.

Játék teniszlabdával:

Cél: Együttműködés, problémamegoldó gondolkodás beindítás

Eszköz igény: teniszlabda

A játék menete:

Elindítunk egy teniszlabdát olyan szabály szerint, hogy mindenkinél lennie kell a labdának, mindenkinek csak egyszer juthat el egy körben, nem szabad leejteni, és rögzíteni kell a labda útját. Kérjük meg a csoporttagokat, hogy lehetőleg ne a mellettük állónak dobják a labdát. Az első kör után újra elindítjuk a teniszlabdát, hogy lássuk megjegyeztük-e a sorrendet. Harmadszorra már közöljük a csoporttal, hogy megmérjük, mennyi idő alatt sikerül a szabályok szerint körbe dobniuk a labdát. Minden kör után közöljük, hogy mennyi időt vett igénybe a labda körbeadása. A 4-5. kör után újra elismételjük a szabályokat, és fogadást ajánlunk egy extrém kevés időre (másodpercre,) ami alatt sikerülhet körbeadniuk a labdát. Ezt mindig nagy kételkedés kíséri. Viszont a csoportot problémamegoldásra készíti a fogadás. Cél, hogy elinduljon valamilyen együttműködés a cél érdekében. Ha nem sikerül olyan megoldást találni, amivel például 2 másodperc alatt körbe ér a labda, akkor is dicsérik, erősítjük meg a csoportot, és ismétéljük el a szabályokat. Főként olyan munkatársak esetében jó ez a feladat, ahol mindenkinek a kreativitása fontos, és nem tudnak, csak együtt eredményt elérni, állandó együttműködés kell a jó munkavégzéshez. Ha

a tréning több napos, maratoni, akkor egy-egy program előtt vagy végén megajánlhatjuk, hogy végezzék el a gyakorlatot. Az eddigi tapasztalataink szerint vannak olyan csoportok, ahol minden szabadidőben gyakoroltak a tagok, és egyre több kreatív ötlet bukkant fel a megoldásra. Van arra is példa, hogy csak a csoportvezető kérésére „labdázta” és akkor is kényszer-feladatként, és nem is jutottak előbbre az eredményig. Ezek az információk sokat jelentenek a tréne-
rek számára, a tréning-program felépítéséhez, esetleges korrekciójához.

Közösségi élmény, együttműködés a szervezetben (Lsd. Ludányi, 2008)

A játék menete:

Át kell haladni a tengeren egy szigetre az egész csapatnak, úgy, hogy senki se essen bele a vízbe. Az átjutás stratégiáját a tagok előre megbeszélik, később a megvalósítás során azonban nem beszélhetnek egymással. „Óriás kavicsokat” kapnak, amelyeket papírok szimbolizálnak. Ezek segítségével lehet átjutni a szigetre. Összesen hét papírt (óriás kavicsot) kapnak, amiből 5 fehér és 1 színes. A színes papírt lehet visszafele is adni, de a fehér csak előre haladhat. Ha hibáznak, valaki „belesik a vízbe” vagy beleér valamije, s akkor a játékvezető elvesz egy papírt, és a játék indul előlről. Amikor már csak 3 papír marad, a játékvezető felajánlja, hogy kezdjék újból a játékot a 6 papírral. Újra megbeszélhetik a stratégiát, de az „átkelés” során nem szabad beszélniük.

Várható, hogy a tagok kooperálni kezdenek egymással egy közös feladat megoldásán keresztül. Ha sikerélményük születik, akkor megkezdődhet egy közös gondolkodás közöttük.

Lakatlan sziget

Eszközigény:

Csomagoló papír, egy térkép bejelölve rajta a sziget, papírlapok, tollak

Játék menete:

Miután átértek a tagok a szigetre, az előző játék befejeztével, a „meghódított” lakatlan sziget benépesítésére hívjuk őket. Óriási lehetőségük ez, hiszen a tudósok felfedezték ezt a szigetet, amire eddig még ember nem lépett. Az ő kezükben van a döntés, hogy milyen szabályok szerint lehessen erre a szigetre lépni. Mindenki önállóan dolgozik, és őt, általa megfogalmazott szabályt ír le, amivel ő majd belép a szigetre. Amikor ez megvan, a tagok összeegyeztetik a szabályait. Közösén kell kialakítaniuk egy olyan szabályrendszert, ami a szigeten érvényes lesz. Mindenki véleményét figyelembe kell venni, és közös szabályt kell megalkotni.

Feldolgozó kérdések:

- Élnének-e ezen a szigeten?
- Mit gondolnak, mi lesz ennek a szigetnek a jövője, és kik azok, akik ezt megvalósítják, illetve megvalósíttatják.
- Milyen szerepet vállalnak ezen a szigeten egyenként, és ez a szerep hogyan járul hozzá a sziget jövőjéhez?
- Keressenek párhuzamokat a „szigeti” lét, és a saját munkahelyükön betöltött szerepük között, strukturális és egyéni szempontokból is.

Záró játék: A szigetlakók megünneplik az új „otthonukat”. Ki lehet találni valami rituálét vagy a sziget működési módját. Ezzel a szervezeti kultúra erősítéséhez tudunk hozzájárulni a feladat kapcsán.

A sikeres ember

Eszközigény: Fényképek vagy újságból kivágott képek, amelyek különböző élethelyzetű és stílusú embereket ábrázolnak. A háttér segíthet abban, hogy minél többet tudjunk elgondolni az adott ember helyzetéről. Több kép legyen, mint ahány csoporttag van, hogy tudjanak választani. Csomagolópapír, filcek.

A játék menete:

Azt az instrukciót adjuk, hogy nézzék meg alaposan a képeket, és kérjük meg a tagokat, hogy válasszák ki azt, amelyik szerintük sikeres embert ábrázol vagy amilyenné ők is szeretnének válni. Mondják el egyenként, hogy miért gondolják az általuk választott kép szereplőjét sikeresnek, miben szeretnének rá hasonlítani? Mi kell ahhoz, hogy valaki elérje a sikert, úgy éljen, ahogyan azt a kép láttán elképzelik.

Feldolgozó kérdések az egyén és a szervezet számára fontos dolgok tartalmának tudatosítására vonatkoznak.

Értelmezzük azokat a dolgokat, amelyeket a kép kapcsán a tagok felsorolnak. Pl. Mit értenek azon, hogy „sok” pénze van valakinek? Mi jelenti ebben sikert, örömet? Mit ért azon, hogy barátság? Mit ért azon, hogy hatékonyság? Milyen belső tulajdonságod kell ahhoz, hogy mindez megvalósuljon?

Feldolgozó kérdések a célok meghatározásához:

- Milyen közös vonások voltak abban, ami a sikeres ember-felfogásban megjelent?
- Milyen különbségek voltak benne?
- Hogyan gondolkodnak ezekről a dolgokról önmagukra vonatkoztatva? A saját életükre vonatkoztatva fontosak-e ezek a dolgok?

- Dolgoznának-e ezek megvalósításán, és hogyan kezdhetnék el? Milyen munkahelyi erőforrást vennének igénybe?
- Egy nagy csomagolópapírt tegyünk ki jól látható helyre és a megbeszélés tapasztalatait írjuk fel rá. Ezeket tudjuk felhasználni a szerződéskötéshez.

Várható eredmény:

A tagok megtapasztalják a csoportban az elfogadó légkört.

Megtapasztalják a sikeres együttműködés kommunikációs formáit.

Az önkifejezés és a kommunikációs készség nő.

Tisztázódik a siker, annak tartalmi elemei, és a hozzá vezető út belső és külső, környezeti komponense.

Meghatározódnak a szervezeti és az egyéni célok.

Profilkészítés (Profiler)

Eszközigény:

Csomagoló papír, filctoll, tollak, A/4-es papír, cellux

Játék menete:

A csoporttagok kiválasztanak egy olyan személyt a valós életből, akinek a bőrére szívesen belebújnának. Ez a kiválasztott személy egy profilozó (személyleírás-készítő). Ennek a kiválasztott személynek a nevében egy rajzot készítenek magukról, és egy leírást mellékelnek hozzá. A leírás tartalmazza, hogy milyen ő, milyen pozitívumok és fejleszteni valók vannak benne, valamint megfogalmaz önmagával kapcsolatban (a kiválasztott személy szemszögéből nézve) célokat. Megalkotnak a csomagoló papírból két figurát, amiből az egyik a célokkal teli személy, a másik különböző tulajdonságokkal bíró személy. Mindenki felolvassa, és megmutatja a saját profilját. Ezekből célokat gyűjtünk, és minden célt egyenként megbeszélünk. A profilozó „beiktatásával” önmagukról beszélnek, de távolított „kép” segítségével.

Feldolgozó kérdések a pozitívumok megerősítése céljából:

- Mi alapján választották ki a profilozót? Van-e bennük közös vonás?
- Könnyű vagy nehéz volt a profilját elkészíteni? Miért?
- Ha ránéznek a „tulajdonságokkal teli emberre”, akkor mire a legbüszkébbek?
- A többiek mit választanának maguknak a látott tulajdonságok közül?

Feldolgozó kérdések a célok meghatározásához:

A felsorolt célok tükrében milyen jövő áll a figura előtt?

- Milyen feltételek szükségesek a felsorolt célok eléréséhez a szervezet oldaláról és személyes oldalról is?
- A másik figurából milyen tulajdonságok támogatják és akadályozzák a célok elérését?

Ha ez megtörtént, akkor mindenki válasszon ki egy pozitív tulajdonságot, ami benne megvan, és egy célt, amiért tudna küzdeni. Ezeket írja fel egy papírra és dobja be a csoport ládájába. Erre a tréning végén visszatérhetünk. Ha a szervezetfejlesztésnek folyamata van az adott intézmény életében, akkor ezt hosszabb időre is archiválhatja a tréner.

Szerencsés, ha a pozitív tulajdonságok közül minél több felkerül a papírra. Igyekezzünk arra biztatni a tagokat, hogy minél több helyzetet idézzenek fel, ahol valamilyen erősségüket megtapasztalhatták a munkavégzés során.

Tartsuk realitásban a tagokat. A profizáló valóban róla készítse a „két figurát”, és ne a profizáló „világa” jelenjen meg benne.

Várható eredmények:

- Egyéni és szervezeti célok végiggondolása
- Tulajdonságok, erősségek végiggondolása
- Motiváció a csoportban való működésre

Csináljuk együtt!

Munka-értékek tisztázása, együttműködés erősítése, kommunikációs készségfejlesztés.

Eszköz igény:

Képek olyan dolgokról, fogalmakról, ami fontos lehet a csoporttagoknak, de ezek csak ötletek. Mindig adott munkahelyi csoport jellemzőihez érdemes igazítani az értékeket. pl.: barátság, együttműködés, kitartás, igényesség, család, pénz, népszerűség, hatalom, tudás stb.

A célszerszám elkészítéséhez: 5 db gémkapocs, 10 db hurkapálca, cellux, 10 db A4-es lap, 1 kis darab gyurma.

Játék menete:

Kiteszünk a terem egyik végébe különböző tárgyakat és fogalmakat ábrázoló képeket. A csoporttagok ezeket megnézik, majd közösen, konszenzussal kivá-

lasztanak kettőt, amit mindenképpen szeretnének megszerezni. A két dolog kiválasztására kapnak 20 percet (nem baj, ha nem töltik ki, de nem léphetik túl). Motiváljuk őket arra, hogy minél inkább fejtsék ki, hogy miért fontos nekik a saját választásuk, mit jelent számukra az adott tárgy vagy fogalom. Ha kiválasztották, akkor meghúzzunk egy vonalat a földön, ami olyan távol tartja őket a kiválasztott dologtól, hogy eszköz nélkül ne ériék el. A vonalon túl semmilyen testrészük nem érheti a talajt. Kapnak különböző tárgyakat, amiből elkészíthetik a célszerszámot a távoli képek megszerzéséhez. 15 percük van a feladat megoldására.

Feldolgozó kérdések:

- Mi alapján választottak képet?
- Mit jelent számukra az, amit a képek ábrázolnak?
- A feldolgozó kérdések az együttműködésre, a feladatmegoldásban való egyéni szerepvállalásra, kommunikációra és a megoldás minőségére vonatkoznak.
- Érdeemes végignézni, hogy ki milyen tevékenységgel járult hozzá a célszerszám elkészítéséhez. Mi határozta meg a részvételt a feladatmegoldásban?
- Máskor is jellemző-e az adott viselkedés egy-egy tagra, és akkor milyen következményekkel jár az?
- A tárgy vagy fogalom kiválasztásánál, sikerült-e érzésük szerint konszenzusos döntést hozni? Ha igen/nem, kinek milyen szerepe volt benne?
- Milyen kommunikáció, viselkedés volt sikeres, mi győzte meg a többieket, kiben milyen érzés maradt a döntés után?
- Mit kezdenének a megszerzett tárggyal vagy fogalommal?

A feladat több kérdés tisztázására is alkalmat ad még. Feltárja azokat a személyszintű motívumokat az együttműködés során, amelyekben a versenyzés, mint mások legyőzése jelenik meg. Nem is igazán a tárgy megszerzése a valódi cél, hanem a másik vesztese.

Értéklicit

A legfontosabb munkaértékeket írjuk le az előre elkészített kártyákra. Minél több, de legalább 30 érték-kártyát készítsünk. A kártyákon egyaránt szerepeljen tárgyi érték (autó, lakás, számítógép stb.), a munkavégzésre vonatkozó értékek (szabadság, függetlenség, játékoság, kreativitás, szakma szeretet, altruizmus hatalom, döntési szabadság, mások befolyásolása stb.)

A játék menete:

Minden csoporttagnak van 100 zsetonja. Ezzel vásárolhat az árverésen. Minden érték kikiáltási ára 10 zseton. Az érték-kártyákat egyenként ajánljuk fel licitre. Több alkalommal is lehet licitálni és vásárolni. Azokat az érték-kártyákat használjuk, amelyeket összeírtunk. Lesznek olyan kártyák, amelyekért többen versengenek majd és lesznek olyan kártyák, amelyeket senki sem választ. Fontos, hogy az árverés pörgős legyen, a csoporttagok gyorsan döntsenek és képviseljék a saját akaratukat egy-egy érték-kártyával kapcsolatban. A játék addig folytatódik, amíg minden kártyát meg nem vásároltak, vagy el nem fogy a zsetonja a tagoknak. A licit során az egyik csoportvezető vezeti a licitálást, a másik csoportvezető pedig jegyzeteli, hogy ki melyik értéket és milyen összegért vásárolta meg. Így nyomon követhetővé válik az is, hogy kinek mikor fogy el a rendelkezésre álló zsetonja.

Beszéljük meg, hogy ki melyik szerzeményére a legbüszkébb, és mi az, amit sajnál, hogy nem lehetett övé. Melyik érték, miért volt fontos számukra?

A játék folytatódik. Ezúttal arra kapnak lehetőséget, hogy most már egymással üzleteljenek. Meg kell győzniük egymást arról, hogy egy-egy számukra fontos, de más tulajdonában lévő értéket eladjanak számukra. Ehhez a csoportvezető rendelkezésükre bocsájthat újabb 25 zsetont. Az egymás közötti üzletelésre adjunk 5-10 percet, majd ismét beszéljük meg, hogy ki mit szerzett, hogyan győzte meg a másikat.

Feldolgozó kérdések az értéktisztázáshoz:

- A játék elején kiválasztottak-e egy számukra fontos dolgot, amit mindenképpen meg akartak venni? Ha igen, akkor annak mi az oka, és ha nem, akkor annak mi az oka?
- Miket vásároltak egyenként, és ezek mit jelentenek számukra? (Hagyjunk módot arra, hogy mindenki elmondhassa, és segítsük a csoportot abban, hogy a vásárolt érték-kártyák kapcsán elmondják ellentétes véleményeiket is. Jó, ha vita alakul ki az értékek jelentése kapcsán.)
- Feldolgozó kérdések az együttműködésre, egyéni erősségekre:
- Sikerült-e megszerezniük, amit kiválasztottak az első körben, és mi az oka a sikernek?
- Eltervezték-e előre, hogy milyen stratégiát választanak a vásárlásra?
- Figyeltek-e arra, hogy még ki/kik pályáznak ugyanarra a kártyára, és tekintettel voltak-e erre?
- Az egymástól való vásárlás során, kinek sikerült megszereznie, amit még akart?

- Milyen stratégia, milyen kommunikáció voltak eredményes?

Várható eredmény:

A tagok számára tisztázódik, hogy melyik munkaérték a legfontosabbak számukra, és melyek azok, amelyek elhanyagolhatóak.

Saját értékvezérlésüket összevethetik a szervezeti célok mögötti értékekkel.

Titanik

A felelős döntés megtapasztalása.

Eszközigény:

Utas-leírás, papír, toll.

A játék menete:

Mondjuk el a csoportnak, hogy a mai napon mindenki egy hajókirándulásra megy a híres Titanic-al. Különböző emberek lesznek a fedélzeten, akiket majd később bemutatunk. A hajó kapitánya felkér mindenkit, hogy legyen a segítségére. Megkérdezzük a csoportot, hogy miben tudna segítségére lenni egy hajós kapitánynak? Jelöljük ki a térben a hajót, esetleg székek, eszközök segítségével, és játszuk le, hogyan, miben segítünk a kapitánynak!

A hajó sajnos azonban nem kerülheti el a végzetét, és jéghegynek ütközik. Mivel a kapitánynak a csoport a jobb keze, így segíteniük kell a mentésben is mivel süllyed a hajó. Már csak egy szabad csónak van hátra. Nem biztos, hogy mindenki befér a csónakba, ezért gyorsan kell dönteni, hogy milyen sorrendbe engedik be a csónakba az alábbi embereket. Lehet, hogy nem bír el mindenkit a csónak. Sorrendet kell felállítani az alábbi utasok között:

KP Tehetséges kutató, 30 éves, és találmányával járja a világot, ami az emberiség életét hosszabbíthatja meg. Azonban a sok küzdelemben, néha alkoholhoz nyúl, mert azt hiszi, hogy azzal segíthet önmaga problémáinak leküzdésében.

TI 68 éves tanár. Jutalomként kapta ezt a hajókirándulást, amit tanítványai szerveztek neki, mert egy életen keresztül nevelte őket szigorúan valláserkölcsi alapon.

FI 38 éves állapotos kismama, akiről a hajóúton derült ki, hogy csalja a férjét, és az apa személye sem biztos a számára.

TK 28 éves férfi, aki feleségéhez igyekszik haza, ám az úton nem legális eszközökkel csalt ki utasoktól pénzt, hogy finanszírozza az esti pókerjátzmáit.

Felesége viszont súlyos beteg és várja a férj hazatértét, a drága kezelésekre szánt pénzzel.

FP Híres zenész, aki a koncertjére igyekszik. Rengeteg rajongója van. Ő is drogozott, mint sokan a művészvilágban, de 3 éve tiszta és önségítő klubba jár, ahol több tagnak is a mentora.

ST 23 éves. Szülei fizették be erre az útra. Mindent megadnak neki, amit csak lehet, de túl sokat nem törődtek vele soha. Céltalan, nem tudja, hogy hová és miért megy, de imádja az életet.

A csoporttagoknak egyéni rangsort kell felállítaniuk önállóan. Ezután két széklet kiteszünk a csoporttól távolabb, és megkérjük őket, hogy üljenek be egymással szembe és osszák meg milyen rangsort állítottak fel. Meg kell mutatni azokat az érveket a másik számára, hogy mi alapján állították fel a rangsort és érvelni is kell mellette. Ám, ha olyan érvet hallanak, ami befolyásolhatja a rangsort, változtathatnak. A székben a párok válthatják egymást, illetve akkor szállhat ki valaki a székből, ha úgy érzi, hogy már nem tud tovább érvelni.

Feldolgozó kérdések:

- Indokolják a sorrendet!
- Mi volt a fő szempontja, elve a sorrendnek?
- Mennyire sikerült a mások érveit meghallgatni?
- Amire érdemes figyelni:

A beszélgetés során csak érvekkel dolgozhatnak, és azzal befolyásolhatják a másikat.

Várható eredmény:

Döntés nehézségének a megtapasztalása.

Konfliktusmegoldó stratégiák felszínre kerülése.

Ennek a gyakorlatnak a szervezetfejlesztésben lehet egy további differenciálást lehetővé tevő metódusa.

Egyfelől a csoportos döntés munkamódját, fázisait és minden lényeges elemét lehet elemezni a csoporttagokkal. Kik voltak feladatorientáltak, milyen szerepet vállaltak a tagok a döntésben, milyen kommunikációs eszközt használtak stb. Másrészt az előítéletek feltárására és az egyéni döntéseket befolyásoló szubjektív elemek feldolgozására is esély teremődik.

Másfelől, az egyéni rangsor mellett van egy olyan feldolgozási lehetőség is, hogy mindenkit megkérünk, hogy lépjen be egy virtuális szervezetbe, és képzelje el annak a szervezetnek a célját, működését, felépítését. Ha ez megtörtént,

akkor ezek után rangsoroljon újra, és feltárható, hogy változik-e az egyéni rangsor vagy nem.

Beszéljük át!

Cél: A tagok kommunikációja, indulati kontrollja fejlődjön. A döntéseket, életstratégiákat befolyásoló értékek tartalmi és következményei tisztázódnak.

Eszköz igény:

Különböző hangulatokat megjelenítő rajzfigurák: tárgyakat, épületeket, háztartási eszközöket, fogalmakat ábrázoló képek (pl.: Tévé, MP3 lejátszó, iskola, kocsmá, barátok, ház, templom, munka, sport, egészség, szülők, szoba, ágy, fotel, autó, pénz, porszívó, konyha, élelem, ital, kábítószerek, természet stb.). Papír, toll.

Játék menete:

A csoporttagok megnézik a képeket. Csomagolópapírból kialakítunk a földön egy helyet, ahová a képeket elrendezhetik. Megkérjük őket, hogy válasszák ki a képekből azokat, amire mindenképpen szükségük lenne, és rendezzék ezt el a csomagolópapíron. Az egész csoport egy teret rendez be, ezért olyan dolgok kerülnek rá, amibe mindenki beleegyezik. Megnézzük, hogy mivel vették körül magukat, és ezekről a dolgokról indítunk beszélgetést. Állítsák sorrendbe a meghatározott fontos dolgokat (valójában értékeket)!

Feldolgozó kérdések:

Milyen fontos dologgal vették magukat körül?

Van-e közös a sorrendekben? Van-e olyan, aminek nehéz volt a sorrendjét eldönteni?

Mit értenek a felsorolt dolgok alatt? Beszéljük át egyenként őket. Hozhatnak élményeket is az életükből, ahol ezeknek a fontosságát megtapasztalták.

Van-e olyan kép, amit senki nem választott? Miért?

Feldolgozó kérdések az együttműködésre:

Hogyan döntöttek arról, hogy mi kerüljön a csomagolópapírra?

Milyen stratégiával próbálták meggyőzni a többieket, az általuk választott dolgok fontosságáról?

Figyelembe vették-e egymás érdekeit, érveit?

Van-e olyan tag, akinek lemaradt a csomagoló papírról az, ami számára fontos? Hogyan érinti ez?

Várható eredmény:

A tagok kommunikációs hatékonysága fejlődik.

Megtanulják elfogadni az eltérő nézeteket.

Megtanulják megérteni a másik álláspontját és megértik, hogy több vélemény létezik, másoknak más a fontos, és az egyeztethető.

Érték tisztázás. Pontosabban megértik a saját döntéseik háttérében húzó-dó értékeket.

Az én történetem

Cél: A megtörtént konfliktus helyzet elemzése, más viselkedési alternatívák megismerése, mint amit a csoporttag addig alkalmazott.

Játék menete:

3-4 fős csoportokba rendeződnek a tagok, és mindenki elmond egy olyan konfliktushelyzetet, ami vele megtörtént. A kis csoportban kiválasztják, hogy kinek a történetét játsszák el. Akinek a történetét kiválasztották, ő lesz a rendező, a többiek a színészek. Mindenkit úgy rendez meg, ahogyan az eredeti történetben volt. Úgy mozogjanak, beszéljenek, reagáljanak, mint ahogyan azok a valódi helyzetben történtek. A jelenetet lejátszzák, de megállítják a konfliktus végkifejlete előtt, vagyis a nézőknek nem derül ki, hogy a történet hozója mit tett. Ezt ők találhatják ki, és többféle megoldással megnézhetik a végét.

Feldolgozó kérdések:

- Hogyan érezték magukat a játék során?
- Megoldást jelentett-e a szituációban választott viselkedés bármire? (Megoldódott-e a helyzet, neki jó pozíciója maradt az adott közösségben stb.)
- A szituáció többi szereplője hogyan érezte magát?
- Melyik megoldás tűnik a legsikeresebbnek? Miben különbözik vagy hasonlít ez a valódi történet megoldásától?
- A valódi helyzetben hogyan alakult a szereplők későbbi viszonya? Itt, most, mit gondolunk, hogy alakulna?

Amire érdemes odafigyelni:

- Mivel saját történettel dolgozunk, a játék során vigyázzunk arra, hogy ne bántsák meg a többiek a történethezót.

- Erősítsük, hogy felismerjék a viselkedés rájuk és másokra gyakorolt hatását, a megjelenő érzelmeket és, hogy milyen kimenetele volt a helyzetnek a probléma megoldását tekintve.

Várható eredmény:

Egymás jobb megismerése.

Kívülről „objektív” képet láthat magáról, és megismerhet eltérő helyzetű kortársakat. Mintákat kap, decentralálást tanul.

Kaphat visszajelzést önmagára, mások hogyan látják az ő viselkedését.

Emberek körülöttem

Cél: Kapcsolati háló feltérképezése

Játék mente:

Előveszünk néhány doboz színes gyurmát, mindenki kiválasztja azt a színt, ami őt jelöli, majd végig gondolja, hogy a céljaihoz kiktől kérhet segítséget. Igyekezzünk széles körben végig gondolatni, hogy kik jöhetnek szóba. Mindenkinek adjanak egy színt, ami kifejezi a viszonyukat, és helyezték el őket „maguk” körül. A távolság is jelzi azt a viszonyt, ami köztük van. Mindenki mutassa be a maga szociális hálóját. Próbáljanak meg egy-egy ember szemszögéből valami pozitívumot mondani magukra, amit az adott személy gondolhat róluk. Ezt követően játsszanak le egy helyzetet, amikor kértek valamit a kiválasztott személytől. Válasszanak ki a csoporttagok közül egy embert, és mutassák meg neki, hogy az, akitől kért szeretnének, az hány éves, milyen testalkatú, hogyan áll, hogyan beszél, milyen a stílusa stb. Ezután, miután szerepbe helyezték a társat, játsszák le a szituációt, amiben a kérés a fő motívum. Elemezzük a szituációt.

Feldolgozási szempontok:

- Kinek, miben tudnak támogatást nyújtani?
- Milyen viselkedésük miatt gondolkodhatnak róluk így vagy úgy az emberek? Ha sok jót tudnak mondani róluk, akkor az miből adódik, ha nem, akkor annak mi az oka?
- Milyen tanulságai voltak a szituációknak?
- Miben volt hatékony a feladat során? (visszajelzések, gyurmafigurák készítése stb.)

Amire érdemes odafigyelni:

Igyekezzünk minél több támogató figurát összegyűjteni! Lehet rég nem látott rokon, egy tanár. Minél több helyzetet felidéztetünk, annál több jön össze.

Várható eredmény:

Feltérképezik a segítő hálójukat.

Megtanulják a segítségkérés hatékony módját.

Magabiztosabbak lesznek.

Csoport szociometria

Cél: megerősítések kapása, a csoportban betöltött hely felismerése, a fejlődése felismerése

Eszközigény: –

Játék menete:

A „főszereplő” köré álljanak be a többiek – a főszereplő becsukott szemmel várja, míg elhelyezkednek. A távolság és a testtartás, érintés jelezze a viszonyukat. Ha mindenki elhelyezkedett, kérdezzük meg a főszereplőt, hogy mit gondol, ki hol áll. Majd engedjük szétnézni. Bárkit megkérdezhet, hogy miért áll éppen ott.

Feldolgozás kérdései:

- Ilyen elhelyezkedésre gondoltál vagy másra?
- Miért gondoltad, hogy közelebb/távolabb fognak állni?
- Mit gondolsz, minek köszönheted, hogy ilyen helyed van a csoportban?
- Tudod-e használni ezt a tapasztalatot a csoporton kívül is?
- Amire érdemes odafigyelni:
- Mindenki kapjon visszajelzést és mindenki kapjon pozitív visszajelzést is.

Akkor válik igazán beépíthetővé a visszajelzés tapasztalata, ha tudják valami konkrét élményhez kötni. Pl.: „Azért állok ilyen közel, mert segítőkészek tartalak. Amikor majdnem leestem a székről, te elraktál engem.”

„Töltsd meg a hátizsákod egy életre” (Lsd. Ludányi, 2008)

A játék célja: hogy a tagok, a mindennapi életből jól ismert és sokszor első látásra helyesnek tűnő vélekedéseket, elterjedt „mondásokat” elemezve észrevegyék az ilyen ártatlannak vagy helyesnek tűnő dolgokban rejlő csapdát, amelyből esetenként szervezeti normaszegés következhet. Amikor esetleg tiltakozva védekeznek, hogy ezt csak úgy mondják, de nem cselekszenek úgy, ahogy a boríték belsejében le van írva, akkor rá lehet mutatni, hogy ez sokszor a pozitív tartalmú mondatoknál is így van, azaz a gyakran hangoztatott vélemények az

egészséges életmódról, pozitív hozzáállásról önmagában kevés, fontos azokkal összhangban is cselekedni.

A játék hasznos, mert minden eleme önálló állásfoglalásra, vitára, véleményalkotásra késztet.

A játék menete:

A terem különböző pontjain nagy borítékokban elhelyezzük a becsomagolt állítást – mindegyikből annyi példányt, ahány csoporttag részt vesz a játékban. Feladatuk, hogy „szerelkezzenek fel néhány állítással a további életre”, olvassák el, és válasszanak ki hatot, amit eltehetnek a saját zacskójukba (ez szimbolizálja az életre szóló hátizsákot) – ki kell hangsúlyozni, hogy még ne nyissák ki az állítások belsejét. A választás csendben történjen, egymás befolyásolása vagy zavarása nélkül. 10 perc után felszólítjuk a csoportot, hogy fejezzék be a válogatást, jobb, ha a megérzéseikre hallgatnak, nem pedig hosszasan gondolkodnak. Majd mindenki kiborítja a maga zsákját, és összeszámoljuk, melyik állítást hányan választották – megállapítjuk melyek a legnépszerűbb állítások, mi az, amit senki sem választott. Felszólítjuk a tagokat, hogy nyissák ki állításukat, és olvassák el a benne lévő mondatokat.

Feldolgozó kérdések:

A csoport vezetője elmondja, hogy a mindennapi életből jól ismert, és sokszor első látásra helyesnek tűnő vélekedések, elterjedt „mondások” mögött gyakran olyasmi rejtőzik, amiből esetenként hibás lépések következhetnek.

A következő kérdésekkel indítjuk el a beszélgetést, esetleg vitát:

- A játék tanulsága szerint, melyek azok a gyakran hallható vélemények, amelyek (jó szándékuk ellenére) negatív cselekedetekre ösztönözhetnek? Akinél van ilyen állítás, fel is olvashatja, ha akarja.
- Adjanak hangot meglepetésüknek vagy egyet nem értésüknek, ha valamelyik állításból úgy érzik, hogy nem következik az, ami a kifejtésben olvasható.
- Mivel indokolják döntésüket azok, akik a leggyakrabban választott állításokat választották?

Ezután mindenki kap egy listát, amin szerepel az összes állítás, és az azokból következő mondatok is rajta vannak. Válasszák ki azt a HÁRMAT, amit így, a vita után és a következtetések ismeretében becsomagolnának maguknak az életre. Aki akar, beszámolhat róla, elmondhatja, hogy mit változtatott az eredeti választásához képest.

A becsomagolt állításokat visszakerjünk, de ez a lista, az összes állítással marad náluk – ezt már valóban elviszik útravalóul az életbe.

Állítások a „TÖLTSD MEG A HÁTIZSÁKOD EGY ÉLETRE”-hez

1) TUDOK NEMET MONDANI egy feladatra.

Elégedett vagyok magammal, ellen tudok állni a csábításnak.

A saját véleményemhez tartom magam, még ha többen is vannak ellenem.

2) SZERETNÉM, HA MINDEN kollégának A KEDVÉRE TEHETNÉK

Így, ha nem egyezek valamivel, nem mondom el a véleményemet, elfogadom mások döntését. Ezek a dolgok aztán ott kavarnak a fejemben és feszült vagyok, néha alig tudok elaludni.

3) KÉPES LEGYEK A KONFLIKTUSAIM MEGOLDÁSÁRA a munkahelyemen

Egészségesebb, ha a problémákat őszinte beszélgetéssel próbálom megoldani, nem pedig elkendőzöm azzal, hogy magamban rágódok rajtuk. Problémáim megoldásához vagy a feszültségek elviseléséhez nincs szükségem senkire és semmire.

4) MINDIG KERÜLÖM A VITÁT

Saját véleményem gyakran elhallgatom, vágyaimat elfojtom.

Depressziós vagy beteg leszek (migrén, gyomorfájás).

Elszigetelődöm, és nem vagyok őszinte.

5) TUDNI AKAROM, HOGY MIÉRT ÉLEK

Van értelme az életemnek, ha van valaki vagy valami, amiért érdemes élnem.

Van életcélom, és azért képes vagyok küzdeni.

6) SZERETNÉM TELJESEN ÁTÉLNI A SZÉP ÉS KELLEMES ÉRZÉSEKET, DE A SZOMORÚAKAT ÉS A KELLEMETLENEKET IS

Ebben az esetben bánatomat nem kell elrejtennem.

Tudok felhőtlenül örülni az apró dolgoknak is.

Nem kell depresszió elleni szereket szednem, mert tudom, bánatomnak értelme van.

7) HA BOSSZÚSÁGOK ÉS CSALÓDÁSOK ÉRNEK, MEGPRÓBÁLOK JÓ KÉPET VÁGNI A DOLOGHOZ

Így nem látják valódi érzéseimet, azt hiszik, boldog vagyok.

Ez oda vezet, hogy gyakran érzem majd úgy, hogy „senki sem ért meg”.

8) ÖRÜLÖK, HOGY NEM VAGYOK ÁTLAGEMBER

Megfelelően meg tudom ítélni saját magamat, megtaláltam belső egyensúlyomat, és nincs szükségem külső támaszra.

Nincs igazán szükségem mások elismerésére, de arra sem, hogy ellenálljak a csoport nyomásának csak dacoskodásból.

9) SZERETNÉK AZ EMBEREK NAGY TÖBBSÉGÉHEZ TARTOZNI

10) SEMMIRŐL SEM AKAROK LEMARADNI

Semmit sem tudok visszautasítani sajnálkozás nélkül.

Az élvezetekben, lazításban, lógásban, néha elvesztem magam felett a kontrollt.

A vitákból nem maradok ki.

Minden feladatot elvállalok, mert félek, hogy „elfelejtenek”, ha elutasítom őket.

11) SZERETNÉM TELJESEN KIÉLVEZNI AZ ÉLETET

Minek érjem be a rosszabbal. Egyszer élek! Nem azért vagyok itt, hogy szenvedjek, ha vannak tárgyak, tevékenységek, szabadidő stb., amiktől jobban érzem magam. Megérdemlem. Ha egy reklámból vagy ismerősömtől valami jó dologról hallok, azt én is kipróbálom.

12) SZERETNÉK VIDÁM LENNI

Így néha magamat is kinevethetem.

A humor egészséges és „ragályos”.

Ha van valamilyen lehetőség, ami felvidít, akkor azt kihasználom.

13) A BARÁTI TALÁLKOZÓK NAGYON FONTOSAK SZÁMOMRA

Egészségesebb, ha a problémákat őszinte beszélgetéssel próbálom megoldani.

Jól tesszük, ha lazítunk, és teljesen kikapcsolódunk időnként a munkahelyi kollégákkal.

A barátaim azok az emberek az életemben, akikre mindig támaszkodhatom.

14) ÖNÁLLÓAN AKAROK DÖNTENI A MAGAM DOLGAIRÓL

A feladataimmal, saját munkámmal én rendelkezem – az én felelősségem, mit teszek vele.

Az én dolgom, hogy mit teszek, hogyan osztom be az időmet, meg tudom ítélni, hol a határ.

Utak és jelzőtáblák

Cél. Jövőtervezés

Eszközigény:

Papír, színes ceruzák, festék, táblák, hurkapálca, ragasztó

Játék menete:

Rajzolj a lap élére egy embert, aki te leszel, és a lapon helyezz el egy másik embert, aki szintén te leszel, olyan távolságban, hogy az az eltelt időt szimbolizálja. Addig menj előre az időben, ameddig tudsz és ameddig akarsz. Nagyon fontos, hogy írd oda a téged ábrázoló figurák alá, hogy hány évesek abban az állapotban. Ezek után rajzol meg egy életutat, mely az egyik embertől a másikig tart. Ezen az úton jelzőtáblák segítségével használhatod fel, melyek segítenek téged. Válaszd ki azokat a táblákat – és te is gyárthatsz újakat –, melyek úgy gondold, hogy a legfontosabbak lehetnek a számodra, hogy a felrajzolt utat és célokat el tudd érni.

Táblák:

- Vigyázz, ne hallgass másra!
- Ne tedd meg!
- Merj belevágni!
- Ezt jól csinálod!
- Kérdezz meg másokat!
- Biztos, hogy jót akar?
- Itt az ideje!
- Vágyom erre!

Miután elkészültek a rajzok, akkor beszélgetést indítunk meg, vagy megjelenítjük az egyes életutakat és a táblákat, amelyeket a csoporttagok személyesíthetnek meg.

Feldolgozó kérdések:

- Mit jelentenek az egyes állomások?
- Mit kell tenned ahhoz, hogy ezeket meg tudd valósítani?
- Kik segíthetnek ebben?
- Mi az első lépés, amit meg kell tenned?

Amire figyelni kell:

Belátható időt ugorjanak a tagok

Legyen egy lépés, amit megtesznek

Várható eredmény:

Pozitív, társadalmilag elfogadott jövőkép, amiből a munkahely szerepe, jelentősége kiderül, illetve prognosztizálható belőle a jövő.

A jövőbe látó gömb

Cél: Jövőorientáció, célok, tervek kialakítása

Eszközigény:

Egy üveggömb, gyertya, füstölő, hangulatvilágítás

Játék menete:

Egy varázsgömböt viszünk be a csoportba, amiben mindenki megláthatja a jövőjét, sőt képesek lesznek arra is, hogy egymásnak jósoljanak, ha belenéznek ebbe a gömbbe. Szerencsés, ha a tagok már jól ismerik egymást, így irányulhat-

nak egymás felé. A tagok választhatnak valakit, akitől azt kérik, hogy jósoljon nekik, mit lát a jövőbe látó gömbben. Vagy saját magának is jósolhat. A jóslatokhoz tervekkel kell készíttetni, amihez konkrét elhatározások, határidők tartoznak.

Várható eredmény:

Pozitív jövőkép kialakulás. Tervezés elindítása.

Konfliktusbeszélgetések vezetése, szerepjáték

Célok: A résztvevők gyakorolják, hogyan kell konfliktusbeszélgetést vezetni egy vezérfonal mentén, és az is cél, hogy visszajelzést kapjanak konfliktus megoldási magatartásukról.

A szerepjátékok három fős kis csoportokban zajlanak, így többnyire az egész csoport lehetőséget kap arra, hogy aktívan részt vegyen a munkában.

Instrukció: „Itt az alkalom hogy a beszélgetésvezetés vezérfonalát a gyakorlatban kipróbálják. Ehhez rendelkezésre áll egy esettanulmány két munkatárs közötti konfliktus-beszélgetésről. Ők rövid ideje dolgoznak együtt, és feszültség van közöttük. A csoportnak az a feladata, hogy képzeljék bele magukat a helyzetekbe, és oldják meg a konfliktust. A csoportnak alkotnia kell négy csoportot, három-három fővel, és a beszélgetések ezekben a kis csoportokban zajlanak. Két személy egy-egy szerepet kap, a harmadik pedig megfigyelő lesz, ügyel az időre, és irányítja a kiértékelést. Az előkészületekre 15 perc áll rendelkezésre, 15 perc a szerepjáték, és 15 perc a kiértékelés.

Az ön neve Agg Angéla, és három éve dolgozik referensként a „szakmai képesítések” részlegen. Feladata főleg szakmai oktatások és workshopok tervezésében és véghezvitelében rejlik. Ezeket részben egyedül csinálja, részben – például nagyobb csoportoknál vagy több hetes képzéseknél – ketten. Munkája sok örömet szerez önnek. Szűk fél éve van egy új munkatársa, FÜRGE Félix. Kezdetben nagyon lelkes volt, mert eleinte nagyon szimpatikusnak találta Félixet. Barátságos, nyitott természetével nem csak önt, de sok más kollégát is megnyert magának. Szakmailag kétségkívül nagyon kompetens. Korábban egy képesítéssel foglalkozó vállalati tanácsadó cégnél dolgozott, és sok tapasztalattal és ötlettel érkezett. Mivel néhány képzést együtt vezettek, meg tudta önt győzni arról, hogy módszertanilag nagyon alkalmas, és jól tud bánni a résztvevőkkel. Van azonban néhány pont, ami zavarja önt. Munkastílusát részben kaotikusnak tartja. Például a múlt heti oktatásnál egyszerűen elfelejtette a rizikóanalízis témát előkészíteni. Ez csütörtökön ebéd közben jutott eszébe, miközben azt a témát azon a napon közvetlenül ebéd után kellett megtárgyalni. Azt gondolta, hogy ez nem probléma, majd este előkészíti, és a következő nap átveszik. A

résztevők ebéd után úgyszólván túlfáradtak lennének a komplikált témához, majd valami egyszerűbbet előhúznak. Ön ezzel egyáltalán nem értett egyet. Már számtalanszor vezette ezt a képzést, és felelősnek érzi magát érte. Ragaszkodik hozzá, hogy ez a téma és sorrend maradjon. Mivel Félix nem volt annyira jártas ebben a témában, ezért nem maradt más hátra, mint gyorsan fóliát és plakátot előállítani, és az anyagot helyette előadni. Ez önnek természetesen nagy kapkodást okozott, és nem is tudta olyan magabiztosan előadni, mint szokta. Ez nagyon kellemetlen volt az ön számára. Különösen bosszantotta, hogy Félix még egy köszönömöt sem tudott mondani. Épp ellenkezőleg, okoskodva úgy vélte, hogy az összes részt vevő ásitozott, és ő megmondta, hogy ez a téma nem passzol délutánra. Hálátlanságát és fölényességét szó nélkül hagyta. Vannak más dolgok is, amelyek nem tetszenek önnek. Fürge Félix fóliáit és dokumentumait nem formázza és szépíti, habár ön erre nyomatékosan megkérte. Ön ezt szakszerűtlennek tartja. Ezt a véleményét Nagyné, a részleg vezetője is osztja. Nagyné, akivel jó kapcsolatban van, és aki az ön véleményére nagy hangsúlyt fektet, néhány héttel ezelőtt Fürge Félix értékelésére kérte. Ön nyíltan megmondta azokat a pozitív és negatív pontokat, amelyek önnek feltűntek. Félix negatív aspektusaihoz tartozik az idővel való gazdálkodás, amelyen valóban javítani kell. Azokon a képzéseken, amelyeket közösen vezettek, többször is túlhúzta saját órájának idejét. Bár kétségtelenül fel tudta lelkesíteni a résztvevőket, csak úgy csüngtek a szavain, és sokat tanulnak tőle. De azáltal, hogy túllépi az idejét, az ön moduljait le kell rövidíteni. Így néhány elmélet, ami önnek nagyon fontos, túl rövidre sikerül. Ez bosszantó. Főleg, mert Félix learatja a babérokat és ön az árnyékban marad. A helyzetet még súlyosbítja, hogy azoknál a moduloknál, amit ön vezet, gyakran szót ragad, és megválaszolja a résztvevői kérdéseket, mire ön átgondolja azokat. Úgy gondolja, hogy ez így nincs rendjén. Mivel ezek a pontok nagyon zavarják, szeretne tisztázó beszélgetést vezetni Fürge úrral, főleg, mivel a jövőben továbbra is közösen fognak képzéseket vezetni.

Ön Fürge Félix, és szűk fél éve dolgozik referensként a Szakmai Képesítések osztályán. Korábban egy tanácsadó cégnél dolgozott, ahol szintén a szakmai oktatásokért és képzésekért volt felelős. Feladata főleg szakmai oktatások és workshopok tervezésében és véghezvitelében rejlik, ezeket eddig ketten vezették. Ha teljesen betanul, a legtöbb képzést egyedül fogja vezetni, de nagyobb csoportokat ketten. Sok örömet lel munkájában. Ehhez alapvetően a munkatársakkal és munkatársnőkkel ápolt jó kapcsolat is hozzájárul. Egy ideje azonban beláthatatlan feszültség alakult ki ön és kolléganője, Agg Angéla között. Kezdetben el volt ragadtatva Angéla kedves és barátságos természetétől. Ön tudja értékelni Angéla szakmai hozzáértését és strukturált munkáját. Érthető és fesszes munkavégzése imponált önnek, sokat segített abban, hogy boldogulni tudjon az új vállalat menetével, szerkezetével kapcsolatban. Vannak azonban dol-

gok, amelyek önt zavarják, különösen, hogy közösen tartanak képzéseket. Önnek az a benyomása, hogy Agg Angéla mindig ragaszkodik az általa előkészített menetrendhez, és nem képes rugalmasan a résztvevők igényeihez alkalmazkodni. Szerinte pedig ez a siker kulcsa. Még ha sikerül is a résztvevők igényeit begyűjteni, valami mindig függőben marad. Ezért javasolta ön a múlt héten, hogy a rizikóanalízis témát, amely csütörtökön délutánra volt betervezve, csúszassák át péntekre. Önnek ebéd közben hirtelen eszébe jutott, hogy teljesen elfelejtette ezt a modult előkészíteni. Ez önnek kellemetlen volt, másrészt nem tartotta komplikálnak egy másik pénteki témát előhúzni, mivel amúgy is nagyon összetett a rizikóanalízis, ebéd után, jóllakottan nem alkalmas rá az idő. Angéla erről hallani sem akart, nagy kapkodásba kezdett, és gyorsan fóliákat és plakátokat gyártott, hogy a témát egyedül kivitelezze. Ahogy sejteni lehetett, a téma egyáltalán nem talált célba, a résztvevők fáradtak voltak, ásítottak. Így jobb lett volna, ha másik témát adnak elő. Ezt ön el is mondta Angélának a tréningnap végén, de ő nagyon rugalmatlannak tűnt, ragaszkodott az eredeti koncepciójához. Ön viszont rugalmasan bánik a résztvevőkkel, és már az első hónapban sikerült hírnevet szereznie. Ez úgy tűnik, szálka Angéla szemében. Mással nem tudja magyarázni, hogy miért terjeszt negatív dolgokat önről. Közös főnöknek, Nagynénak is mesélte, hogy nem tartja magát a fóliák és dokumentumok cégnél megszokott formázásához és szépítéséhez. Ön még egyszerűen nem jutott el odáig, hogy ezeket megcsinálja, és nem is tartja annyira fontosnak. Mégis kellemetlen volt, hogy a főnöke emiatt szólította meg, és úgy véli, Angélának ezt a megoldást nem a háta mögött, hanem közvetlenül vele kellett volna megbeszélnie. Ön meglehetősen mérges, hogy a főnökasszony előtt így lejáratta. Ezt csak azzal tudja magyarázni, hogy ön laza és rugalmas stílusával jobban megérteti magát a résztvevőkkel. Mivel ön intenzíven foglalkozik a résztvevőkkel, így előfordulhat, hogy az ön szakaszai tovább tartanak, és hogy ön a kérdéseknél, melyet eredetileg Angélához intéztek, besegít, ha ő túl sokat gondolkodik. Úgy véli, ez így rendben van, és fordított esetben nem okozna gondot. Agg Angéla megszólította, hogy szeretne önnel négyszemközt beszélni. Ön örül ennek, és szeretné a helyzetet tisztázni, annál is inkább, mert a jövőben további közös oktatásokat kell majd vezetniük.

Instrukció a megfigyelőknek:

Kapcsolat: Mennyire igyekeztek a pozitív kapcsolatot kialakítani és fenntartani? Milyen megfigyeléseket tudott ön non-verbális szinten tenni?

Szerkezet: Ki irányította a beszélgetést és hogyan? Mennyire lehet a vezérfonalat felismerni?

Konfliktuskezdeményezése: Hogyan kezdeményeztek konfliktust? Mennyiben volt ez világos és konstruktív?

Konfliktus fogadása: Mennyire fogadta el a partner a konfliktuskezdeményezést, milyen kommunikációs eszközökkel reagált rá?

Megegyezések: Mennyire világosan és konkrétan sikerült megegyezni? Milyen igényeket, kívánásokat vettek figyelembe egymástól?

Konfliktusbeszélgetés-szerepjáték

Cél ugyanaz, mint az előző feladatnál. A következő instrukcióval indul a játék:

Itt az újabb lehetőség, hogy a beszélgetésvezetést a gyakorlatban újra kipróbálják. Ehhez most egy vezető és beosztott konfliktust készítettem elő. Ez alapján fognak kis csoportokban beszélgetni. Képezzenek háromfős csoportokat. Egy kolléga mindig megfigyelő.

Az ön szerepe: szűk egy éve dolgozik a csapatban, csapatvezetőként.

Egy éve megfigyelte, hogy munkatársa, András, már nem azt a teljesítményt nyújtja, mint amit korábban. Azelőtt jól teljesített, tovább képezte magát, még más kolléga munkáját is ellátta, ha arra volt szükség. Az, hogy egy új, és köztudottan nem erős teljesítményű kolléganőt tanít be, az nem meglepő (Csetlő Csenge kisasszonyt). Ezt korábban is csinálta, és nem volt ilyen probléma. Az ön elődje, Briliáns Brigitta is mindig dicsérte Andrást, kiemelte jó teljesítményét. Önnek is az volt a benyomása, hogy beosztottja támogatásra méltó, de most erős kételyei vannak.

Már régen szeretett volna erről Andrással beszélgetni, azonban az elmúlt fél év óta egy stratégiaileg fontos projektcsoporthoz tartoznak, és gyakran volt a budapesti székhelyen, a fennmaradó időben pedig túl sok volt a tennivaló. Beszélgetni alig maradt ideje. Most azonban nyakon akarja csípni az alkalmat, és le akar ülni Andrással beszélni. Amikor a teázó előtt elment, hallotta, ahogy András két kollégájához hangosan szól. A főnöknek adjunk helikoptert születésnapjára, akkor azonnal vissza is repülhet Budapestre. A kollégák nevetésére így folytatta. Ami igaz, igaz, csak a saját karrierjével bír foglalkozni, ránk se hederít.

Ön először teljesen megbénult, hiszen nem számított ilyen lesújtó véleményre, majd nagyon mérges lett. Legszívesebben azonnal állást foglalt volna, de volt egy időpontja a nagyfőnökkel, így kénytelen volt tovább menni. András szemrehányásai mellett hogy nagyon lekezelőek, tartalmilag is nagyon boszszantóak, hiszen a pesti munkát nem ön kereste magának, és főként nem azért, hogy a karrierje fellendüljön. A vezetőség hívta meg a projekt-csoportba, és nem volt módja felülbírálna. Még áldozatokkal is jár, hisz távol kell lenni a családtól. Azt pedig végképp igazságtalannak érzi, hogy nem törődik a munkatársakkal. Mindenesetre, az hogy András ilyen módon nyilatkozott, beleillik a kép-

be, ami róla alakult ki önben. Egyre gyakrabban tapasztalja, hogy más részleg kollégáiról is negatív megjegyzéseket tesz. Például újabban azt hangoztatja, hogy nem is csoda, hogy rosszul mennek a dolgok a cégnél, mert itt balfácánok dolgoznak csak. A kontrolling osztály pedig zsugoriakból áll, a személyügyesek meg csak teáznak. András a negatív véleményével mindenkit befolyásol, és ez nem tesz jót a munkahelyi légkörnek. Talán az frusztrálja, hogy néhány évvel ezelőtt nem sikerült egy szakmai szereplése. Talán azért is sértett, hogy ön nem tudott vele eleget foglalkozni Csetlő Csenge betanítása miatt. Mindezekért beszélgetésre hívja Andrást.

András, a munkatárs szerepe:

Egy ideje alulmotiváltnak érzi magát. Továbbképzésekre járt, számtalan tréningen részt vett, új munkatársat tanított be, segített a kollégáknak, ahol csak kellett. Főnöke észre sem veszi a lelkes odaadást. Csalódott, amiért ritkán kap elismerést, támogatást. Főnöke elődjét, Briliáns Brigittát egészen más fából faragták. Ő mindig segített, dicsért. Nem csoda, hogy kifogyott a munkakedve. Ön már többször próbált beszélni a főnökével, de állandóan Budapesten van egy projekt kapcsán. Ön azt javasolta, hogy vegyenek neki helikopter a születésnapjára, hogy azonnal odarepülhessen, ha akar. Kifejtette a kollégák nevetésén felbuzdulva, hogy a főnök csak a karrierjével törődik. Lehetséges, hogy a főnök meghallotta, de önnek mindegy, nyugodtan megtudhatja, hogy hogyan vélekednek róla az emberek. Végül is, történik néhány rossz dolog a cégnél. Ezt támasztja alá a csökkenő forgalom és csökkenő nyereség. Ön szerint ennek az az oka, hogy rossz embert támogatnak. Sajnos itt csak az csinálhat karriert, aki átmegy az auditokon. Ön a világos beszéd híve, de úgy tűnik, itt csak az áramlattal haladó anyámasszony katonáit és nyájaskodókat támogatják. Bár ön ezzel elintézte a karrierjét, azért mégis csak bosszantó, hogy szakmailag mennyire inkompetensek az értékesítők, mennyire rugalmatlanok a kontrolling munkatársak. A személyügyes teázókról már nem is beszélve. Csoportvezetője most beszélgetésre hívta. Talán méltatni akarja a teljesítményét, és segítséget ajánl fel Csetlő Csenge betanítására.

Több konfliktusmegoldó stratégia szerint folytatható és fejezhető be a beszélgetés. Ezeket a csoport elemezze a hatékonyság, a szervezeti előnyök és a személyes hozamok alapján.

Én-állapotok

A tréner három széket állít fel, melyek segítségével a három Én-állapotot szemléletesen be tudja mutatni.

Szeretnék önöknek egy olyan tranzakció-analízis modellt bemutatni, mely rendkívüli segítséget tud nyújtani a konfliktusok elemzéséhez. A modell azt szemlélteti, ahogy mi az emberi lélek felépítését elképzeljük.

A legegyszerűbb az, ha egy példa alapján magyarázzuk. Képzeld el, hogy korán reggel van, az ébresztő óra éppen megszólal, kinéz az ablakon, a Nap önre nevet. Ez az első igazi nyári nap, sok-sok borús nap után. Néhány intenzív és fárasztó munkahetet tud maga mögött, és szeretne pihenni, de szerda van, és az irodában egy sor elvégzendő feladat vár önre. Ezeket sürgősen el kell végeznie. Elképzelhető, hogy a következő párbeszéd zajlik le az ön fejében:

A tréner átül az egyik székre és ezt mondja: Gyönyörű az idő. Talán mehetnék ma kicsit később az irodába, előtte a teraszon megreggelizhetnék. A legjobb az lenne, ha lemennék a tóhoz, végre egy nap kikapcsolódnék, megérdemelném. Egyszerűen felhívom az irodát, és megmondom, hogy beteg vagyok, kicsit köhögök. Zseniális ötlet. Ezt nem tehetem! Egyszerűen betegséget színlelni szégyen! Az ilyeneket ki kellene rúgni.

A tréner átül a másik székre: Tehát a legfontosabb az, hogy ma a Balog úrnak elkészítendő határidős munkával készen legyek és a projekttervet elkészítsem. Ha mindezt elintézttem, akkor a főnökkel történő egyeztetés alapján, még a tóhoz is lemehetnék.

A tréner megkérdezi, hogy hogyan tudnák ezeket a személyiségrészeket leírni.

Első esetben a Gyermekek énünk megnyilvánulásai voltak. A második olyan volt, mintha a szüleink beszélnének hozzánk, még a lázadó korszakunkból, ami egyértelműen a Szülő énünk. Az utolsó, bizonyos értelemben a közvetítő vagy Felnőtt énünk. Az elemzi a valóság követelményeit, az elvégzendő feladatokat, átgondolja, hogy hogyan lehet elvégezni ezeket, és kompromisszumokat is köt. Akkor vagyunk Felnőtt én-állapotban, ha tárgyilagosan és valóságként mérlegeljük a tényeket, hozunk döntéseket, és ennek megfelelően cselekszünk, okosan, rugalmasan.

Feladat:

Minden csoporttag keressen a saját életéből helyzeteket, élményeket a különböző én-állapotokra mintául, és elemezze azt, hogy melyekkel vannak nehézségei, min szeretne változtatnia jövőben a munkahelyén.

Személyiségtípusok a szervezetben.

A résztvevők számára a tréner bevezeti a személyiségtípusok témát:

A konfliktusok egyik oka lehet, hogy az emberek különböző igényekkel és személyiségjegyekkel rendelkeznek. Hogy ezeket jobban megértsük, meg kell ismernünk a személyiségelméleteket. Bár az emberek mindig komplexebbek ezeknél a modelleknél, mégis jó tájékozódási pontok ezek. Reimann pszichoanalitikus személyiségelmélete négy alaptípus törekvéseit különbözteti meg.

Az egyik tengelyen a Közelség-Távolság található. Minden ember vágyik közelségre, kapcsolatra, arra, hogy szeressék, és igénye van a barátságra, biztonságra, bizalomra. Ugyanakkor igényünk van a távolságra is, a térre, a más embertől való elhatárolódásra, függetlenségre, autonómiára. A másik tengelyen szintén két ellentétes irányzattal állunk szembe, az állandóság és változás tendenciáival. Egyik oldalon az állandóságra és maradandóra vágyunk, biztonságra, tervezésre, rendre. Mindenki igényli a folyamatosságot és folytatólagosságot az életében, ennek megtervezését és kialakítását. A másik oldalon pedig minden emberben ott van a változatosságra és változásra való igény, az újdonság varázására való vágyakozás, az ismeretlen, spontaneitás és rugalmasság vonzása. Ez a négy alapigény minden emberben ott rejtőzik, de mindenkiben különböző mennyiségben vannak jelen az egyes elemek. Gyakran mozgunk rugalmasan a pólusok között, de mindenkinek megvan a sajátos egyedi preferenciája. Ezt az élettörténete, képességei, neveltetése határozza meg. Ideális esetben a négy személyiségstílust különböztetünk meg, melynek mind megvan a maga előnyös és hátrányos oldala. Ezeket bemutatom:

Azok az emberek, akiknél magas a közelségre való hajlam, jó kapcsolatteremtőek, kiegyensúlyozottak, megértőek, elfogadóak. A munkájukban a jó légkört és a harmonikus kapcsolatokat szeretik. Az irodákban mindig van szabad székük, gondoskodnak arról, hogy minden ünnepet számon tartsanak, többet gondolnak másokra, mint saját magukra. Nyitottak, melegszívűek, békülékenyek. Bizalmat adnak és élveznek, szívesen közelednek másokhoz, és tudják, hogyan kell kijönni másokkal. Árnyoldaluk, hogy a feszültségeket, konfliktusokat nehezen viselik, inkább kerülnek. Fontos nekik hogy szeresség őket, ezért nem szívesen mondanak nemet. Saját igényeiket gyakran szorítják háttérbe. Haragot, agresszivitást nehezen mutatnak ki. Az erősen távolság orientált emberek pedig éppen ennek ellenkezője. Ők tárgyilagosak, hűvösnek, távolság tartónak tűnnek. Legszívesebben egyedül dolgoznak. Ha az együttműködés szükségszerű, akkor úgy igyekeznek, hogy mindenkinek jól körülhatárolt feladata legyen, és mégis csak egyedül dolgozhasson. Nem szereti az üléseket, unalmas és értelmetlen locsogásnak tartja őket. A munkatársakkal töltött szabadidőre úgy gondol, mint valami katasztrófára. Napos oldala viszont, hogy képesek éles megfigyelésekre, pontosan tudják, mit akarnak, és azt közlik is egyértelműen akkor is, ha ezzel népszerűtlenebb lesznek. Ritkán lehet a közelükbe férkőzni, hűvösök, visszautasítóak.

Az állandóságorientált emberek rendszeretőek, lelkiismeretesek és strukturáltak. Az időkezelésük tökéletes, az időpontokat, határidőket és feladatokat észben és kézben tartják. Jó szervezők, mindig pontosak és megbízhatók. Az állandó-ember jól tud rendet tartani, és ezt elvárja másoktól is. Jól kigondolt irattáruk van, sokra becsülik a tervezést, szervezést. Ez ad nekik biztonságot, hogy minden a helyén van. Ugyanakkor szkeptikusak, nem szeretik a változásokat, konzervatívak. Részben a mások feletti uralkodásra is hajlamosak, pedánsak, kevés innovatív hajlam jellemzi őket. Pontos ellentéte a változás-ember. Számára fontos a kreativitás, a fantáziadús és rugalmas ügymenet. Munkahelyük inkább kaotikusnak tűnik, határidőnaplójuk legtöbbször összevissza van, elevenek, spontánok. Szeretnek kockáztatni, szeretik az újat, a változatost. Szívesen kerülnek a szabályokat, a törvényeket, előírásokat. A rendet, pontosságot könnyen elhanyagolják, gyakran szeszélyesek. Környezetükben népszerűek, mert szórakoztatóak, kedvesek.

A személyiségmodell nem statikus, hanem dinamikus modell. Ez azt jelenti, hogy mindannyian változunk, fejlődünk. A munkában töltött idő is szocializál, és valamelyik irányba elmozdulunk a domináns stratégiától. Ennek a megkeresése a gyakorlat célja. Minden résztvevő átgondolja a saját domináns stílusát és azt az utat, amit a munkába töltött ideje alatt bejárt. Ezt először páronként beszélnek meg a csoporttagok, majd a legfontosabb tanulságát a gyakorlatnak megosztják a csoport egészével. Arra kérjük a csoportot, hogy adjanak visszajelzéseket egymásnak, és reagáljanak is azokra. Kiváló szakmai önismereti információk keletkeznek a gyakorlat során, amelyek egy tudatosabb öndefiníciót eredményeznek majd.

11.3 ÖSSZEFOGLALÁS, KÉRDÉSEK

11.3.1 Összefoglalás

Az utolsó nagyobb fejezetben különböző szervezetfejlesztésre alkalmas gyakorlatokat gyűjtöttünk össze. A leírások mellett igyekeztünk felhívni a figyelmet a különböző játékok eszköz-szükségeire, hasznára és veszélyeire. Kiemeltük, hogy melyik játéknál milyen tényezőkre, mozzanatokra érdemes odafigyelni, esetleg jegyzetelni, milyen várható eredményekkel rendelkeznek.

11.3.2 Önellenőrző kérdések

1. Melyik játékot tarja az Ön szempontjából legkönnyebben megvalósíthatónak? Válaszát indokolja!
2. Melyik módszer a legveszélyesebb az Ön számára? Miért?
3. Csoportkohézió erősítésére melyik módszert választaná? Miért?

12. ÖSSZEFOGLALÁS

12.1 TARTALMI ÖSSZEFOGLALÁS

A megismert tananyagot igyekeztünk úgy összeállítani, hogy a szervezeti élet sajátosságait a hallgató különböző tudományterületek szemszögéből ismerje meg. A szociálpszichológia, pszichológia, szociológia ide vonatkozó megállapításai közül válogattunk.

A tananyag logikai fonalát úgy építettük fel, hogy először a szervezettel kapcsolatos alapvető fogalmakat, tipológiákat ismertettük. Aztán a vezetéssel kapcsolatos, főleg pszichológiai kérdéseket taglaltuk. Ide illesztettük a szervezeten belül megfigyelhető konfliktusokat, azok típusait, megoldását stb. Itt került tárgyalásra a vezető személyisége, a hatékony vezetés néhány momentuma, mivel ezek a kérdések szoros kapcsolatban vannak a kialakuló konfliktusokkal.

A szervezeten belül zajló kommunikáció és kommunikációs technikák megismerését elengedhetetlennek tartottuk abból kifolyólag is, hogy felvezetik a csoporton belül zajló folyamatok vizsgálatát. A szervezeten belül létrejövő csoportok ismerete és az ezzel való foglalkozás, mint szervezetfejlesztési technika kiemelt szerepet kap a tananyagban.

Miután megismerhettük a szervezet sajátosságait, feltártuk diszfunkcióit, azok kezelésére is próbát teszünk. Azaz a szervezetfejlesztéssel zárjuk a tananyagot. Elméleti ismeretek után gyakorlati eszközökkel és tanácsokkal látjuk el a hallgatókat.

12.2 ZÁRÁS

Reményeink szerint egy gazdag ismeretanyaggal megtámogatott, könnyen feldolgozható anyagot készítettünk, melynek segítségével a gyakran száraznak, élet-idegennek tartott szervezeti kereteket közelebb hozhatjuk a hallgatókhoz. Eközben fejlődik önismeretük, társas készségük és tudásuk.

13. KIEGÉSZÍTÉSEK

13.1 IRODALOMJEGYZÉK

- A. H. Simon (1960): The New Science of Management Decisions N.Y.
- Allport, G: A személyiség alakulása. Gondolat, Budapest, 1980.
- Alvin W. Gouldner (1967): Organizational Analysis. N.Y.
- Andersen, Tom (1990): A visszajelző csoport. Animula Kiadó, Budapest.41-43.p.
- Babbie, Earl (2003): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Balassi Kiadó, Budapest.
- Bakacsi Gyula (1999) Szervezeti magatartás és vezetés. Közgazdasági és Jogi Kiadó. Budapest
- Balázs Éva (1998): Oktatásmenedzsment – Fordítások a nemzetközi szakirodalomból. Okker Kiadó. Bp.
- Balog L: Barta T. Dominik Gy. – Koncz I. (2000) Vezetépszichológiai sarokpontok Szókratész Közgazdasági Akadémia, Budapest.
- Barczy Magdolna (1997): A csoport hatékonysága és a személyes változás. Animula, Bp.
- Barczy Magdolna: A csoport hatékonyság, és a személyes változás. Animula, Budapest, 1997.
- Barlai Róbert-Kővágó György (2004): Krízismenedzsment, kríziskommunikáció. Budapest, Századvég Kiadó, 391 pp. 125-139 p.
- Benedek István (1997): A professzionális intézményvezetés. RAABE. Bp.
- Benedek István (1998): Feladatok, kompetenciák változása az intézményvezetői gyakorlatban. Új Pedagógiai Szemle, 1998. október.
- Berne (1963) Id: Váry Annamária Érzékeny és okos szervezetek.
- Berne (1963) In: Váry Annamária: Érzékeny és okos szervezetek. Szerk: Járó Katalin: Játzmák nélkül
- Bion, Wilfred Ruprech (1961): Experiences in Groups. Tavistock.
- Coyle, Grace (1930): Social Process in organized groups. Richard Smith, Inc. N.Y.
- Coyle, Grace (1948): Group work with American Youth. Harper and Row, N.Y.
- Csepeli György (1997): Szociálpszichológia. Osiris, Budapest.
- Csepeli György (2003): A szervezkedő ember. Osiris Kiadó. Bp.
- Daniel Goleman – Richard Boyatzis – Annie McKee (2003): A természetes vezető. Vince Kiadó Kft. Bp.
- De Vito, Joseph A (1999): Hatékonyság az interperszonális kommunikációban. In: Rudas János (szerk.): Önismereti csoportok. Animula, Budapest
- Dewey, J (1976): A nevelés jellege és folyamata. Tankönyvkiadó, Budapest, 9-40.p.

- Durkheim, Émile (1972): A társadalmi tényről. Kossuth Kiadó, Budapest.
- Erich.Jantsch: Prognozowanie i podejscie systemowe. Beszámoló a Lengyel Tudományos Akadémia Filozófia és Szociológia Intézete 1972.okt.-i szimpoziúmán
- Forgach József (1993): A társas érintkezés pszichológiája Gondolat, Budapest.
- Foulkes, H. S (2000): A csoportanalitikus pszichoterápia módszere és elvei. Animula, Budapest. 40-42.p.
- Frankl, V. E (1988): Mégis mondj igent az Életre!
- Goldstein, A. P (1981): Psychological Skill Training. Pergamon Press, N.Y.
- Gyökér Irén: (1999) Humánerőforrás – menedzsment. Műszaki Könyvkiadó Budapest.
- Hadnagy József (2009): A csoportmunka oktatásának sajátosságai a hazai szociálpedagógus képzésben. Doktori disszertáció.
- Hidas György (szerk.) (1984): A csoport-pszichoterápia elméleti és gyakorlati kérdései. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Horváth-Szabó Katalin (1991): Az iskolai konfliktusokról. In: Mészáros Aranka (szerk): Az iskola szociálpszichológiai jelenségvilága (egyetemi és főiskolai tankönyv) Budapest, ELTE Eötvös Kiadó, 264-286 p..
- In: Hegyesi Gábor (szerk.): A szociális munka elmélete és gyakorlata 4. Bárczi Gusztáv Gyógypedagógiai Tanárképző Főiskola, Budapest.
- In: Hegyesi Gábor (szerk.): A szociális munka elmélete és gyakorlata 4. Bárczi Gusztáv Gyógypedagógiai Tanárképző Főiskola, Budapest. 56.p.
- J.D.Thompson (1969): Organization in Action N.Y.
- Járó Katalin (1999)(szerk.): Játszmák nélkül. Helikon Kiadó.
- Járó Katalin (szerk) 1999 Játszmák nélkül. Helikon Kiadó. Budapest
- Jung, C.(1987): Analitikus pszichológia. Göncöl, Budapest.
- Kalapács János (1990): A döntés iskolája I-II. OPI Menedzserközpont. Bp.
- Karl Mannheim (1950): Freedom, Power, and Democratic Planning. N.Y.
- Kerekes Sándor-Kindler József (szerk.) (1997): Vállalati környezet-menedzsment. Budapest, Aula Kiadó, 400 pp. 309-353 p.
- Klein Sándor (2002): Vezetés- és szervezetszociológia. Edge 2000 Kft. Bp.
- Kovács Sándor (1994): Az iskolaműködés elemzése és fejlesztése. Janus Pannonius Tudományegyetem. Pécs.
- Le Bon, G (1913): A tömegek lélektana. Franklin Társulat, Budapest. 122. p.
- Lewin, Kurt (1975): Csoportdinamika. Közgazdasági és Jogi Kiadó.
- Lewin, Kurt (1975): Csoportdinamika. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Liposits Zsoltné – Pencz Lajos – Botka Lajosné – Bognár Anikó – Csapó Judit: Minőség és marketing az iskolában. Közoktatási menedzser III. OKKER Kiadó.
- Max Weber (1967): Gazdaság és társadalom KJK Bp.

- Mérei Ferenc (1989): A pszichológiai labirintus. Pszichoteam, Budapest.
- Mérei Ferenc és mtsai (1989): Társ és csoport. Akadémiai Kiadó, Budapest, 11-13.p., 81.p.
- Mezei Gyula (2002): Alkalmazott vezetélmélet. „MR Komplex” Nyomdaipari Kft. Bp.
- Michel Crozier (1962): Le phénomène bureaucratique. Paris.
- Michel Crozier (1981): A bürokrácia jelensége : Esszé a modern francia szervezeti rendszerek bürokratikus tendenciáiról, valamint a társadalmi és kulturális rendszerrel való kapcsolataikról. KJK. Bp.
- Minzberg, H: (1983) Power in and around Organization In: Dobák Miklós (1999): Szervezeti formák és vezetés Közgazdasági és Jogi Kiadó Budapest.
- Mladenecz Mária (1999): Szerepek a csoportban. In: Rudas János (szerk.): Önismereti csoportok. Animula, Budapest
- Natorp, P (2000): Nevelés és közösség In: Kozma Tamás – Tomasz Gábor (szerk.): Szociálpedagógia Osiris Kiadó, Educatio Kiadó, Budapest.
- Nelson–Pearson–Sptzberg (1994): Understading and Sharing. University of British Columbia, Dubuque, Iowa, (Ford: Czeglédi Csaba)
- New York: Macmillan Publishing Company, pp. 77-110, „Leadership” Pszichoteam Mentálhigiénés Módszertani Központ Budapest.
- Roger Dawson (1999): Nyerő tárgyalási technikák. Bagolyvár Kiadó.
- Rogers, C. (1985): Személyiség és viselkedélmélet. In: Takács Katalin (szerk.): Személyiséglélektani szöveggyűjtemény. Tankönyvkiadó, Budapest.
- Rogers, C.(1983): Az empatikus létezési mód. OPI,
- Roseland, R. W. – Rivas, R. F (1997a): A csoportmunka gyakorlatának központi kérdései.
- Roseland, R.W. – Rivas, R. F (1984): An Introduction to Group Work Practice, Rudas János (1990): Delfi örökösei. Gondolat, Bp.
- Szőnyi Gábor (2005): Csoportok, csoportozók. Medicina.
- Thiersch, H (2000): Szociálpedagógia és neveléstudomány In: Kozma Tamás – Tomasz Gábor (szerk.): Szociálpedagógia. Osiris Kiadó, Educatio Kiadó, 213-225 Budapest.
- Thomas Schmidt: (2009) Konfliktuskezelési gyakorlatok tréningvezetőknek. Fordította: Szőke Zsófia Eszter Z-Press Kft. Budapest
- Toseland, R. W. – Rivas, R. F (1997b): Csoportdinamika.
- Toseland-Rivas (1984): An Introduction to Group Work Practice. New York.
- Toseland-Rivas: Csoportdinamika
- Tóth Imre Zoltán (1973): Szervezés- és vezetélmélet. SZÁMOK. Bp.
- Tournier, Paul (1998): Személy és szerep. Harmat Kiadó, Budapest.
- Tuska András (2000): A szervezeti konfliktusokról és kezelésükről. In: Emberi Erőforrás Menedzsment Módszertani Füzetek 3: 28-68.

- Váriné Szilágyi Ibolya: (1999) A siker lélektana Hatodik Síp Alapítvány Új Mandátum Kiadó Budapest
- Watzlawick, P. – Weakland, H. J. – Fisch, R (1990): Változás. A problémák keletkezésének és megoldásának elvei. Gondolat Kiadó, Budapest.
- Wilkinson, J. and S. Canter (1982): Social Skill Training Manual. New York: Wiley
- Yalom, I. D (1970): The theory and Practice of Group Psychotherapy Inc. New York, London, Basic Books.
- Yalom, I. D (1995): A csoportpszichoterápia elmélete és gyakorlata. Animula, Budapest.
- Yalom, Irwin (1995): A csoportpszichoterápia elmélete és gyakorlata. Animula, Budapest.
- Zeller Gyula (1995): Bevezetés a menedzsmentbe. Janus Pannonius Tudományegyetem. Pécs.