



ÁROP-2.2.13-2012-2012-0001

Közigazgatási Vezetői Akadémia

Együttműködés, csapatépítés

Tréning háttéranyag

Tananyagszerző: Báthory Németh Andrea

Tartalomjegyzék

Bevezetés és tartalmi összefoglalás	4
1. Együttműködés, csoportmechanizmusok bemutatása.....	5
1.1. Háttérismeretek a szervezetről, a vezetésről és a vezető személyiségéről	5
1.2. A vezetési stílusok	9
1.3. A vezetői kompetenciák bemutatása	13
1.4. A csoport elméleti megközelítése	14
1.5. A csoportok életciklusai.....	15
1.6. A csoportok jellemzői	17
1.7. csoportszerepek a szervezetben	19
1.8. A csoportviselkedések	20
1.9. A csapat formálódása, kialakulása	20
1.10. A csoport szerkezet vizsgálata (szociometria).....	26
1.11. A csoport motiváció fenntartása, megőrzése	29
1.12. A csapat és az egyén felelőssége a csoportban.....	31
1.13. A sikeres csapatépítés főbb elemei	32
1.14. A csapatban zajló konfliktusok kezelésének stratégiái.....	33
1.15. A csoportos döntéshozatal, a brainstorming	35
1.16. Az együttműködés kritikus pontja, a konformitás kérdése.....	38
1.17. A csapatépítési gyakorlatok elmélete és jelentősége a csoportmechanizmusok értelmezésében	41
2. Együttműködés, csapatépítés a közigazgatás rendszerében.....	42
3. Az alkalmazott gyakorlatok bemutatása, magyarázata, a tréning szerepe	44
3.1. A komfortzónából való kilépés nehézségei	44
3.2. Az aktív figyelem fontossága, mechanizmusa, nehézségei	45
3.3. A csoportmunka értékelése egyénekre lebontva.....	46
3.4. A csoporton belüli félreértések okai	48
3.5. További egyszerű gyakorlatok	50
4. Tesztek	53
5. Összegzés	61
6. Ajánlott szakirodalom	62

Bevezetés és tartalmi összefoglalás

Szeretettel üdvözlöm a kedves Olvasót, aki e jegyzetet a kezében tartja.

A szervezet-vezetés című nagy témakörből ez a jegyzet kiragadja az együttműködés és csapatépítés témakörét.

Jómagam évek óta business coachként (személyre szabott vezetői fejlesztés), trénerként és egyetemi oktatóként dolgozva érzékelem, hogy azoknál a munkahelyi közösségek, amelyek magukat csapatnak szólítják, mennyivel hatékonyabb eredményeket érnek el, az együttműködés, az együtt-gondolkodás révén kevesebb stresszel élik meg -különbön feszített – teendőiket. A „számíthatok a többiekre” érzés gyakorlatilag nem hoz létre komoly konfliktusokat. Mielőtt „nagy baj lenne”, leülnek és megbeszélik a problémákat, így a probléma megoldása válik általános érvényű mechanizmusnak és nem a probléma felnagyítása, félreértése, és elkerülése, illetve elfojtása.

Korunk vezetési stílusában megjelenik az a modern felfogás, melynek lényege, hogy beosztottak nélkül nincs vezetés. Ezen alaptétel határozza meg a munkahelyeken zajló emberi, főnök- beosztotti, beosztott-beosztott viszonyokat. A szervezetfejlesztés tudománya ma már az emberi humánumdöntő szerepére helyezi a hangsúlyt.

Ez a tréning anyag is ezt a célt szolgálja. A munkahelyen eltöltött magas órák száma is indokolja, hogy az itt eltöltött mennyiségű idő erőteljesen hat személyiségünkre. Az adott csoport, amelybe bekerül a munkavállaló, rendkívüli módon visszahat saját tevékenységére, annak minőségére, a közérzetére, s mivel inkább érzi az ember, hogy nemcsak egy tag a csoportban a többiek között, hanem egy csapatnak a tagja, annál inkább válik elkötelezettebbé a dolgozó. A csapat tagok – a munkatársak - a közös célok érdekében együttes kooperációval, együttgondolkodással, egymás támogatásával érik el azokat a célokat, amelyekkel egyre jobban tudnak azonosulni.

Ennek tréningeszközeit, elméleti megközelítéseit tartalmazza ez a tanulmány.

A téma feldolgozása magával a szervezet elméleti ismertetésével kezdődik, s ebből kiindulva haladunk a csoport, mint munkahelyi egység működése felé.

A szakirodalom csoportként foglalkozik e témával, elemelve a lehetséges mechanizmusokat, melyekből néhány mechanizmus hozza meg a csoportból csapattá válás folyamatát. Ebből kifolyólag a tanulmány kitér azokra a problémákra is, melyek pont a nehézségeket okozzák, vagy egyben akadályozzák a csoportból csapattá formálódás folyamatát.

A szerző

1. Együttműködés, csoportmechanizmusok bemutatása

A vezetői munkában az együttműködés illetve a vezetőre bízott csoport hatékony vezetése a legfontosabb tevékenységek közé tartozik. Tudjuk, hogy egy szervezetben az emberek ritkán dolgoznak egyedül, rendszerint valamely csoporthoz tartoznak.

A szervezetben minden vezetőnek van csoportja, amely azokból az emberekből áll, akiket közvetlen vagy közvetve irányít. Általában 7 fő az a létszámhatár, amelynél a vezető még át tudja tekinteni a közte és a csoporttagok között fennálló kapcsolatokat, illetve a csoporttagok egymás közötti viszonyait. Ez pedig nagyon fontos, hisz a vezetőnek mind az emberekre, mind a feladatokra oda kell figyelnie ahhoz, hogy a csoport gazdasági és emberi céljai is megvalósuljanak.

E képzési anyag ennek a témának részleteit mutatja be, különös tekintettel a vezetői együttműködésre illetve a csoport mechanizmusokra vonatkozóan.

1.1. Háttérismeretek a szervezetről, a vezetésről és a vezető személyiségéről

A vezetőt, mint egyént önállóan nem értelmezhetjük a szervezeten belül, kizárólag a szervezeti környezettel együtt. Ennek értelmében a háttér ismeretanyag egy rövid szervezeti bevezetővel kezdődik, melynek célja, hogy átfogó képet kapjon – a teljesség igénye nélkül - a kedves olvasó a szervezetről, mint rendszerről.

A **szervezet** olyan emberek és eszközök alkotta rendszer, amely egy vagy több közös célt követ, formális struktúrával és adott szabályokkal rendelkezik. A szervezetekre ható tényezők nagymértékben befolyásolják a működést.

Az alábbi összefoglalóban ezek a meghatározó tényezők szerepelnek.

Külső környezeti hatások:

- Jogi környezet
- Gazdasági környezet
- Szervezetközi kapcsolatok
- Tudományos-technikai környezet
- Piaci mechanizmusok

Ezek a hatások erőteljesen befolyásolják a szervezet egészét, hatásuktól eltekinteni nem lehet. A vezetői együttműködés nemcsak a beosztottak felé szükségszerű, hanem a szervezeten kívül a felsorolt külső környezeti hatásokat képviselő szervezetekkel (adóhivatal, jogi szervezetek, informatikai vállalkozások stb.) is.

Belső adottságok:

- a szervezet nagysága, mérete
- alapfolyamatai, információtechnológiai fejlettség
- a cég/intézmény eredete, származása, történelme
- rendelkezésre álló erőforrások
- meglévő szerkezeti struktúra
- szervezet tagjainak jellemzői (vezetők és beosztottak)

A szervezet belső adottságai pedig alapvetően teszik szükségessé, hogy a vezető a társszervekkel, azok képviselőivel együttműködő kapcsolatban legyen, hiszen ez alapfeltétel a szervezet egészének sikeres működéséhez.

A **szervezés** fogalmán értjük a személyek és az eszközök, tárgyak egymáshoz rendelését, amely a vezetés által meghatározott céloknak megfelelően, célszerű szabályokkal rendelkezve a szervezet rendszerének működését biztosítja.

Fontos jellemzője a szervezetnek, hogy tagjai önkéntesen csatlakoznak oda vagy távoznak onnan és elfogadott tény, hogy a szervezeti és az egyéni célok eltérhetnek egymástól.

A vezetés fogalma alatt olyan vezetői feladatokat értünk, amelyekkel a vezető támogatja a vállalati / intézményi célok megvalósítását a szervezettervezés folyamatában, majd a folyamatszervezésben illetve a munkaszervezésben, a munkavégzés rendjében, a munkakörök létrehozásában.

„ A gőgre , a főntről jövő ridegségre és szívtelenségre a válasz a gyűlölködés, az alulról jövő irigység, makacsság és bosszúállás...Az ember nem egy darab fa vagy vas, és nem is ökör vagy szamár, aki csupán a takarmányért szekér elé fogható...mindenkinek van szíve és lelke, amelyet a bánásmód szerint derűsebb vagy komorabb, savanyúbb és végül keserűbb hangulatot tölt be...Munkásaink elégedettsége a mi jól felfogott érdekünk „ (Brunner 1872)!!!

A fenti gondolatok 1872-ben születtek, már akkor felismerték ennek szükségességét, ma, közel 140 évvel később aktívan zajlik ez a fejlődési folyamat, amely révén eljutottunk a mai modern vezetési szemlélethez.

Ma már személyes vezetésről (leadership) beszélünk, melynek lényege, a közvetlen irányítás a szervezeti célok elérése érdekében a beosztottakra gyakorolt befolyást jelenti s mindenekelőtt a vezető-beosztott kapcsolat személyes, összefogó- mozgósító-bátorító tevékenységére fókuszál. (Henri Fayol 1916)

A vezetői pozíciót és munkát nem lehet függetleníteni attól a személytől, aki ezt a posztot betölti, illetve azoktól a személyektől, akiket irányít, akikért felelősséggel tartozik – vagyis magától a vezetőtől, illetve a beosztottaitól.

A kitűzött célokat tehát csak úgy lehet elérni, ha a vezető egyrészt képes személyes tevékenységével is összefogni és mozgósítani a szervezetet, illetve annak tagjait, másrészt a beosztottakban olyan követőre talál, akiket befolyásolhat döntéseikben és cselekvéseikben.

A vezetői munka legmeghatározóbb eleme a személyes vezetés (LEADER SHIP)-KÖZVETLEN IRÁNYÍTÁS, amely a szervezeti cél elérése érdekében a beosztottakra gyakorolt pozitív befolyást jelenti.

A vezetés tágabb értelmezése szerint, a vezetés olyan átfogó tevékenység, amelynek során a vezető eredményesen megvalósítat dolgokat a többi ember által, illetve velük együtt.

A vezetési szintek alatt azt értjük, hogy a hierarchikus munkaszervezetekben több-kevesebb vezetési szint található meg, eltérő súlyú felelősséggel és hatáskörökkel. Kisebb, laposabb szervezetekben előfordulhat, hogy hiányzik a középvezetői szint.

A különböző szinten lévő vezetők feladatit, kötelezettségeit jól szemlélteti az alábbi táblázat.¹

<i>Stratégiai szint</i>	Felső vezetés	stratégiai döntéshozatal
<i>Vezetői szint</i>	Középvezetés	felsővezetői döntések végrehajtása felsővezetői döntések értelmezése és közlése az alsószint felé, ill. saját területre vonatkozó döntéshozatal
<i>Alsó szintű vezetés</i>	pl. ügyfélszolgálati vezető	közvetlen irányítás a napi működés irányítása az alaptevékenység közvetlen irányítása

Szervezeti struktúrák

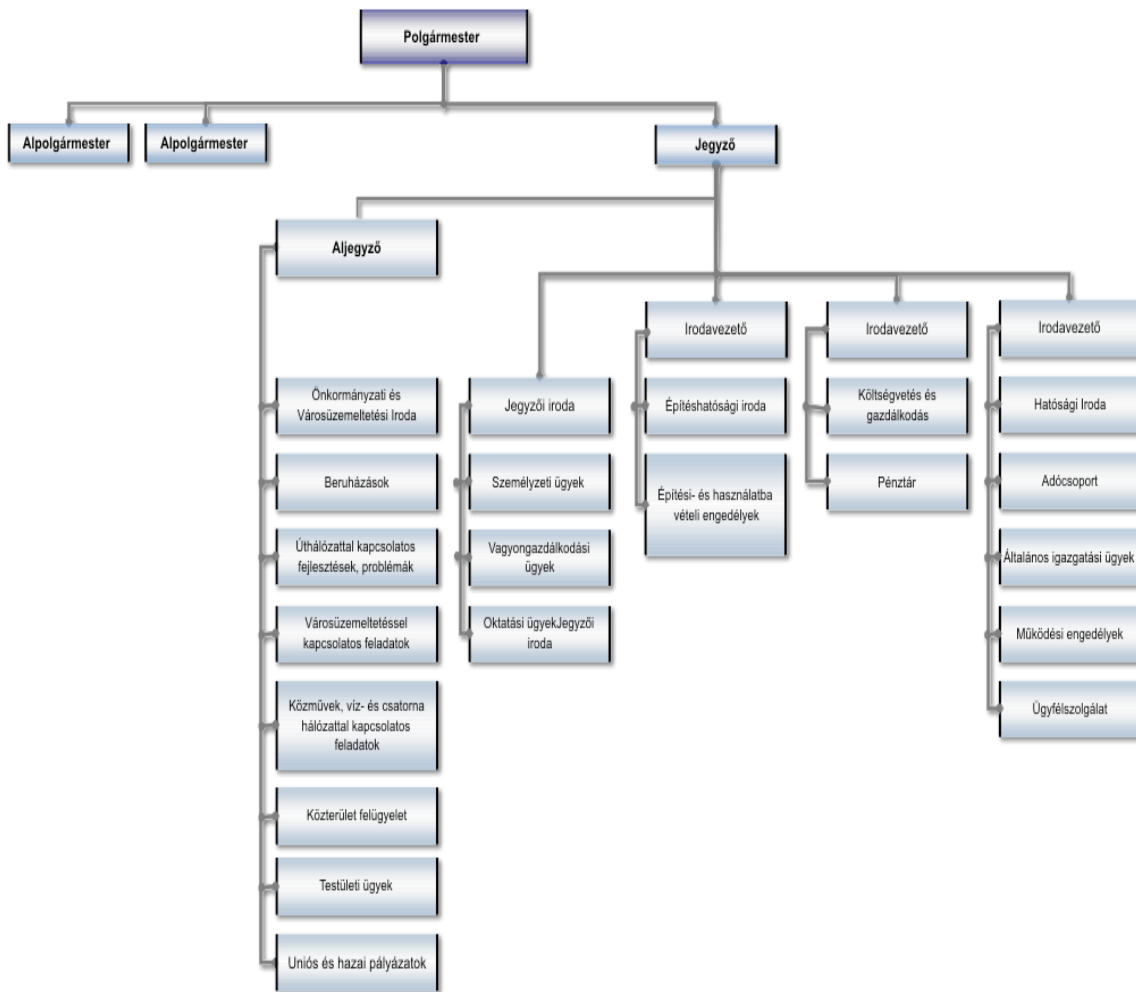
A szervezeti struktúrák két nagy körét a formális és az informális szervezeti rendszer jellemzi. A vezetők által írásban rögzített szervezeti szabályok alkotják a formális szervezeteket, míg az ezektől eltérő, ténylegesen követetett s a munkatársak által a napi gyakorlatban kialakított elvek pedig az informális szervezetet. Az állami intézményeket a formális szervezeti struktúra jellemzi.

Bemutatunk két formális szervezeti struktúrát, melyek jól szimbolizálják a szervezetenként változó feladatok egymáshoz kapcsolódó logikai, időbeli és hatáskörbeli eltéréseit, illetve azok különbözőképpen kialakított szerkezetét pl. az önkormányzatok esetében. Két különböző szerkezetű polgármesteri hivatal szervezeti ábráját mutatjuk be.

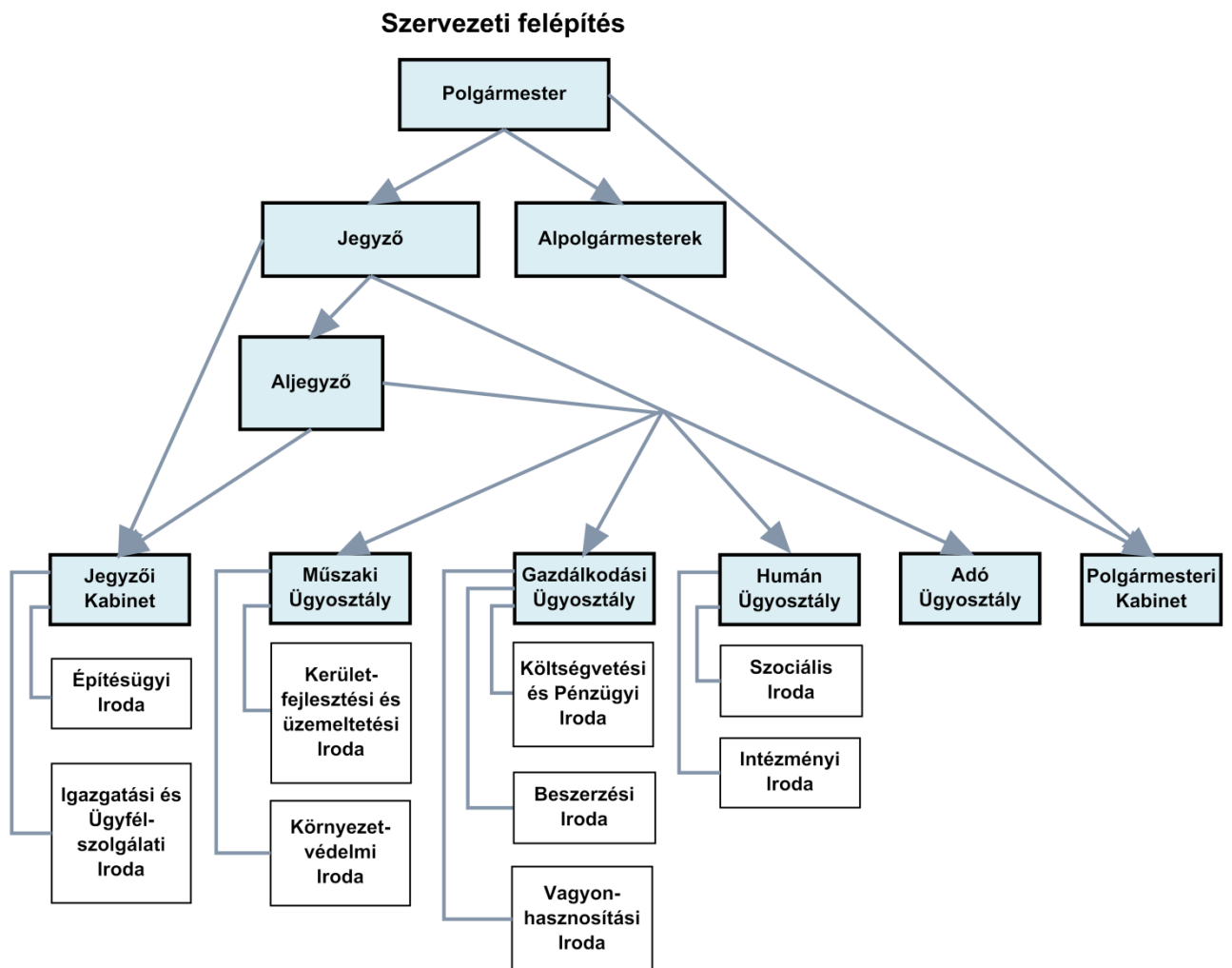
Jól értelmezhetőek a szervezeti egységek feladatainak egymáshoz való logikai kapcsolódása, a hierarchia leképezése a két különböző polgármesteri hivatal szervezeti ábráján. Mindazok ellenére jól látható a különbség, pedig tudjuk, hogy mindkét hivatal – állami szerepből kifolyólag – közel azonos feladatokat lát el.

¹ Dr.Roóz József : A menedzsment alapjai BGF 2006

1. ábra „A”Polgármesteri hivatal: formális szervezeti ábra



2. ábra „B” Polgármesteri hivatal: formális szervezeti ábra



1.2. A vezetési stílusok

A vezetési stílus az a mód, ahogy a vezető közvetlenül és személyesen hat a beosztottakra annak érdekében, hogy az egyéni és a szervezeti célokat összehangolja.

Vezetési stílusok

Autokratikus:

- Minden fontos kérdésben a vezető intézkedik.
- A kivitelezést, a tevékenység minden egyes lépéseit a vezető diktálja, így a várható további lépések bizonytalanok lehetnek.
- Kijelöli minden csoporttag munkatársait és azok feladatait is.
- Személyes, szubjektív a dicséretben és a bírálatban is, aktívan csak akkor vesz részt a csoporttevékenységekben, ha valamit megmutat (elvárások demonstrálása).

Jellemzői: Az ilyen vezetésű csoportban bár magas a teljesítmény aránya, de általában ára van ennek, magas szintű elvárások, korlátozott csoporttagság, sok esetben velejárója a feszült hangulat s az ilyen vezető végleges távozása után rendszerint visszaesik a teljesítmény.

Demokratikus:

- A vezető által bátorított csoportviták után a vezető dönt.
- Tevékenységek perspektíváját vázolja fel, alternatívákat ad, ezek közül választhatnak.
- A vezető dicséreteiben és bírálataiban objektív vagy reális.
- Csoporttagként illeszkedik a csoportban, anélkül, hogy nagyrészt vállalna a feladat megoldásában.

Jellemzői: Megbízható, átlagos és folyamatos teljesítményt nyújt az ilyen vezető által irányított szervezet, kreativitás és átlagos kiegyensúlyozottság jellemzi a dolgozókat.

Laissez faire: (lesszé fer)

- A csoportos és az egyéni döntés a vezető részvétele nélkül történik.
- Megbeszéléseken, vitán nem szokott részt venni.
- A vezető teljesen kimarad a kérdések megoldásából.
- Nem nagyon szól hozzá a csapatdöntésekhez, nem vesz részt, illetve nem próbálja befolyásolni a csoporttörténeteket.

Jellemzői: Általában közepes teljesítmény jellemzi ezt a vezetési stílus, nem törekszik a hierarchia megnyilvánulásaira. Nagyon kreatív munkakört végző alkalmazottak számára ideális vezető típus.

A személyiségközpontú elméletek²

Az elmélet a tipologizálás ismervéül a vezető személyiségét, figyelmének irányultságát választották. Ez azt jelenti, hogy a vezető vagy a feladatra vagy a munkatársakkal való jó kapcsolat kialakítására összpontosítja figyelmét, avagy valamilyen arányban mindkettőre, és mindezt teszi annak függvényében, hogy a beosztottak érettségi szintje milyen szintű mind a képességek és mind a hajlandóság alapján.

A *feladatcentrikus* vezető hajtja-űzi beosztottjait, szigorúan felügyeli őket, kevésbé figyel az emberi tényezőkre.

A *kapcsolatorientált* vezető elsősorban az összetartó, jó hangulatú csoport kialakítására törekszik.

² Ternovszky Ferenc: Nemzetközi menedzsment európai szemmel Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest 2003

Ehhez a témához kapcsolódó tesztben felmérheti a résztvevő a saját figyelmének irányultságát a feladatvégzésre koncentrálva vagy inkább a munkatársakkal való kapcsolat kialakítására. (Isd. a tréninget megelőző e-tananyagot!)

E kettő tengely mentén értelmezve a vezetői személyiségeket, megkülönböztetünk 4 kategóriát:

- *Résztvevő* típusú vezető
Magas kapcsolat orientáltság és gyenge feladatorientáció jellemzi. A vezető részt vesz a döntési folyamatokban, de azt inkább elősegíti, a kommunikáció az erőssége.
- *Eladó, magyarázó* típusú vezető
Magas kapcsolat orientáltság és magas feladatorientáció jellemzi. Leghatékonyabb kategória, melyben a célorientált feladatvégzést egyben magas fokú együttműködés is jellemzi. Ez a típusú vezető végzi legjobban a valóban „jó csapatot.”
- *Delegáló* típusú vezető
Alacsony kapcsolatorientáltság és alacsony feladatorientáltság jellemzi. Sem irányítást, sem támogatást nem tanúsít. Együttműködésben problémái vannak, sok esetben érzelmi intelligenciája is az átlag alatti.
- *Előíró, diktáló* típusú vezető
Alacsony kapcsolatorientáltság, és magas feladatorientáltság jellemzi. Ez a típusú vezető kijelöli a szerepeket és megmondja, hogy ki mikor mit csináljon. Erőteltjes utasító magatartás jellemzi. Együttműködésre nem nagyon hajlamos, és nem is törekszik rá.

A *beosztottak viselkedési típusait* a motiváció és a képességek viszonylatában tudjuk meghatározni:

- „Tudná, de nem nagyon akarja”: képes, de bizonytalanul motivált.
- „Nagyon csinálná, de nem alkalmas a feladatra”: hiányosak a kompetenciái, de motivált.
- „Vele a legjobb dolgozni! ”: jó képességű és még motivált, magabiztos is.
- „Mit keres itt, nálunk? ”: hiányosak a kompetenciái és egyáltalán nem motivált.

Vezetői szerepek

A fenti alap gondolatokat kiegészíti a vezetői szerepek magyarázata. Ezek a szerepek olyan sajátos jellemzőkkel bíró viselkedésminták, amelyek lehetővé teszik egy adott pozíció betöltését, illetve amelyek elvárhatóak a pozíciót betöltő vezetővel szemben.

Szereptípusok: Mintzberg vezetői szerepei

- *Személyközi, interperszonális szerepek*
 - protokolláris szerep: nyilvános megjelenések szerepe, értekezleteken képviseli a saját csapatát, s annak érdekeit, karizmatikus egyéniség
 - főnöki (leader) szerep: motiváló, dicsérő-büntető szerep, következetesség, konfliktuskezelés, ellenőrzés, munkatári viszony a beosztottakkal

- kapcsolatteremtő szerep: szervezeten belül és kívül egyaránt, kapcsolatkezdeményező, kapcsolati tőke, kapcsolati háló, kapcsolatápoló
- *információs szerepek*
 - információgyűjtő szerep (külső, belső), információértelmező, magyarázó, értékelő
 - információ szétosztó szerep: szűrés, továbbítás, visszatartás, információs taktikák alkalmazása
 - szóvivői szerep: tájékoztatás, megjelenítés, szervezeti imázs, reklámérték
- *döntési szerepek*
 - vállalkozói szerep: prioritizálás, kockázatvállalás, döntési képesség, problémaérzékenység, sikerorientáltság, kudarctűrő képesség
 - zavarelhárító szerep: céltudatosság, problémamegoldás, saját szervezet átlátása, koncepcionális képességek, összefüggések felismerése
 - erőforrás-elosztó szerep: pénz, dolgozó, eszköz, anyag tekintetében, szakmai ismeret, rutin, a folyamatok készségi szintű ismerete, emberismeret
 - tárgyaló-megegyező szerep kétoldalú megnyilvánulásai:
 - határozottság – alkalmazkodó képesség
 - dominancia - behódoló
 - agresszív - barátságos
 - érdekérvényesítő – kompromisszumra törekvő
 - kényszerítő – egységre törekvő

Vezetői együttműködés és csapatépítés szempontjából értelemszerűen az első kategória, a interperszonális játszik legnagyobb szerepet. Ezen szerepek elhanyagolása vagy negligálása (megtagadása) esetén a vezetőnek valószínű, hogy csapat irányítási nehézségei, konfliktusai adódnak, s csapatépítésre vagy személyes elakadások esetén először business coaching folyamatra van szüksége.

1.3. A vezetői kompetenciák bemutatása

A vezetői kompetenciák bemutatása előtt egy nagyon fontos modellről esik szó.

A Goldman-féle jéghegy modell³



A Goldman-féle jéghegy modell jól illusztrálja a kultúra megismerhetőségét.

A jéghegy- modellben a jéghegynek a képzeletbeli vízszint feletti része mutatja a kultúra legfelsőbb rétegét, amelynek az ember tudatában van, akaratával tudatosan képes befolyásolni, módosítani, így idegen környezetben könnyen megtanulható, másolható. Megjelenési formái, az illem, a nyelv, a hagyományok, történelem és a viselkedési normák a kutató számára "kézzel foghatóak", így könnyen megfigyelhetőek.

Ezzel szemben a jéghegy víz alá merülő 9/10-e a fiatalkori szocializáció során olyan mélyen rögzül egyéniségünkben, hogy annak még saját anyakultúránk esetében sem vagyunk tudatában egészen addig, amíg nem szembesülünk egy eltérő, idegen kultúrával. A reakcióink mögött meghúzódó kulturális háttérrel tudatosan felidézni, vagy módosítani azonban még ekkor sem tudjuk, mindössze arra ébredünk rá, hogy "valamilyen érthetetlen okból másképp gondolkodunk", mint a más kultúrában nevelkedett társaink.

Ez a modell és annak üzenete a vezetők számára rendkívül fontos. Vezetői, személyiség tesztek sokasága áll már rendelkezésünkre, amelyek segítségével megpróbáljuk feltárhatni a mélyben lévő személyiség jegyeket. Ezek ismeretében nagyon meghatározó, hogy a vezetői kompetenciák hogyan

³ Jéghegy modell leírása: http://www.interkulturalis.hu/pagesMO/Alapfog_jeghegy.htm

jelennek meg a vezetői viselkedésben, amelyek a csapatépítéshez, az együttműködéshez, azaz a csapat működtetéséhez elengedhetetlenül szükségesek:

Idesoroljuk az alábbi legfontosabb és legszükségesebb vezetői kompetenciákat:

- szervezési készség,
- döntési képesség,
- kommunikációs készség,
- kapcsolatteremtési készség,
- idő/ energiagazdálkodás,
- megbízhatóság,
- lojalitás,
- delegálási készség,
- konfliktuskezelési készség,
- asszertivitási készség,
- tárgyalási készség,
- problémamegoldó készség,

A fenti kompetenciák közül bármelyik hiányossága kevésbé teszi alkalmassá az egyént a vezetői feladatai ellátására s bizonyos mélységű hiánya pedig hosszútávon lehetetlenné is teszi a vezetést, magát.

1.4. A csoport elméleti megközelítése

Nemcsak személyes kapcsolataink, hanem a csoporthoz tartozás is jelentős szerepet játszik mindannyiunk életében.

A csoport szociálpszichológiai értelemben az egymással tartósan interakcióban lévő személyeket jelenti. A közös cél, az együttes tevékenység, kohézió, csoportstruktúra jellemzi ezeket.

Életünk különböző szakaszaiban ezek változnak, átalakulnak és számuk bővül, illetve idővel csökken.

A csoportokat két nagy kategóriára osztjuk a személyre gyakorolt jelentősége szerint, s így megkülönböztetünk:⁴

⁴ Dobák Miklós –Antal Zsuzsanna: Vezetés és szervezés AULA 2010

- *Formális* csoportot: irányított, szervezett módon, a szervezet funkcióival összhangban képződnek. A formális csoport, amelyet bizonyos célra hoznak létre mesterségesen, így jönnek létre a munkahelyi csoportok. Ide beillesztik a tagokat a különböző szempontok alapján (iskolai végzettség, munkahelyi tapasztalat, szakmai tudás nyelvtudás stb.) s innen indul e csoportok fejlődése (Isd. A csoportok életciklusai fejezet.) Lehet állandó, de lehet ideiglenes is. Írásbeli szabályok rögzítik a működés ismérveit. Két fajtáját különítjük el:
 - *funkcionális csoportok*: a hierarchiában ugyanazon alá-fölérendeltségi lánc mentén elhelyezkedő vezetők és beosztottak
 - *feladat csoportok*: konkrét feladatra létrejött csoportok (projekt, bizottság)
- *Informális csoportok*: érdekcsoportok, közös érdeklődésen alapuló illetve baráti csoportok

1.5. A csoportok életciklusai

Tapasztalataink során már jó néhányszor láthattunk olyan munkaközösségeket, amelyek nagyon jól, összeforrottan működtek, míg bizony más csoportok nem. Elgondolkodtató a jelenség és felmerül a kérdés, hogy van e ebben törvényszerűség.

Figyelemre méltó jelenség, hogy a jól működő csoportot kész tényként elfogadjuk, és szinte természetesnek vesszük, míg a rossz csoport esetén külső okokat keresünk magyarázatképpen, keressük a hibás személyeket, a hibás mechanizmusokat, az egyének alkalmatlanságát stb.

A téma ismertetésében nagyon fontos tisztázni, hogy a munkahelyi hierarchia rendszerében a főnök vagy vezető személye adott, de a főnök alá beosztott kollegák által alkotott csoport formalizálódásában igen fontos folyamatok zajlanak, melyeket együttesen csoportfejlődésnek nevezünk. Ez az a folyamat, melynek révén a csoportból csapat lesz!

A téma elemzésekor fontos tudni, hogy a csoportoknál öt fő életciklust, különböző fejlődési szakaszokat tudunk megkülönböztetni.

Az első szakasz az **alakulás (forming)**

Ebben a szakaszban a személyek egymás megismerésével és önmaguk bemutatásával (vagy bizonyos képességek eltitkolásával) vannak elfoglalva. Itt mindenki egy kicsit kivár, tapogatózik, még nem tudni előre, hogy egyes viselkedés módok, tulajdonságok milyen visszajelzéseket kapnak.

Az udvariasság, a felületesség dominál a viselkedési mechanizmusokban. Ekkor a hatáskörök tisztázása folyik, s az egyén maga vizsgálja, hogy ottlétének milyen okai indokoltak, a többi kollegával kialakuló viszonya összhangban van e másokéval, vagyis ekkor zajlik az együttműködés biztonságos eszközrendszerének kialakítása.

Belső kérdések tisztázódása folyik ekkor, a csoporthoz való tartozás vizsgálata, az irányítástól való függőség erőteljes érvényesülése, bizonyos tétovaság, bizonytalanság is jellemző. Ez mind lehet

kellemes illetve kellemetlen időszak is, amely függ attól, hogy mekkora hasonlóság jön létre egymás között vagy mekkorák a hozott különbségek az egyes tagok igényeiben illetve értékrendjében.

A második szakasz a **viharzás (storming)**

Ez az időszak, amire a pozíciókért és szerepekért vívott harc a jellemző. Az előzetes időszakban kialakult és a tagok által elfogadott elvárások létrejötte után indul el a viharzás időszaka. A lényege ezen időszaknak az a mechanizmus, amely folyamán az egyének próbálják elérni, hogy elfogadják azokat az egyéni különbségeiket, amelyeket a csoportképződés elején feladtak részben vagy egészben. Ebben a szakaszban dől el a belső hierarchia, vitatkozások, erőfitogtatás, csipkelődések, beszélgetések, melyek kizárólag a hierarchiában betöltendő helyek tisztázásért folyik.

A harmadik szakasz a **normaképzés (norming)**

Ekkor elindul a csoportra jellemző értékek, viselkedési stílus és az általuk elvárt szabályok kialakulása, illetve a feladatokkal történő azonosulás, az érzelmi kötődés, és megjelennek az érzelmi reakciók.

Az is nagyon jellemző, hogy a csoport hierarchiájában elfoglalt hely is befolyásolja, hogy kinek mekkora hatása van a csoportnormák kialakítására, kinek van nagyobb beleszólása a belső folyamatokba. Itt lényeges megjegyezni, hogy ezek olyan kompetenciák, képességek, amelyek gyermekkorunk, fiatal éveink alatt bennünk lezajlott szocializáció révén nyernek érvényességet vagy éppen itt döbben rá valaki, hogy mennyire nem tudja érdekeit hathatósan érvényesíteni akár annak ellenére, hogy kiváló iskolai bizonyítvánnyal érkezett az adott csoportba.

A negyedik szakasz a **működés (performing)**

Ebben a szakaszban már felfedezhető az a mechanizmus, melynek lényege, hogy a csoport visszajelzéseket kezd adni a vezetés számára és elindul a saját döntéshozó mechanizmus kialakulása, elutasítva a csoportot irányítani akaró kezdeményezéseket.

Nagyon lényeges időszak ez, ugyanis, ha a hatalmi kérdéseket nem vállalja fel a csoport vagy nem vívja ki az önálló döntéshozatali mechanizmusokat, akkor visszaeshet az előző szakaszok bármelyikébe, kudarcokkal, nézeteltérésekkel, konfliktusokkal tetézve.

Ebben a szakaszban már pontosan körvonalazódnak a csoport saját céljai, természetesen alárendelve a felsőbb elvárásoknak és stratégiáknak illetve intenzíven kezd létrejönni az együttműködésen alapuló tevékenységek rendszere. Az együttműködés, a másokra való figyelés, szó szerinti törődés megjelenik a hétköznapi életben és átszövi a napi feladatokat, számíthatnak egymásra a kollegák, s az egymásra utaltság elfogadása mentén közösen, együttgondolkodva oldják meg feladataikat. A bizalom válik a legfőbb alaptényezővé, mely valóban a hatékony, eredményes és kreatív munkavégzés alfája és omegája.

A csoporttá érés folyamata nem egy lineáris folyamat, egyes szakaszokban akár évekig is beleragadhat a csoport, illetve igen gyors folyamatok is zajlódhatnak, melyben gyorsan megérkeznek ezen állapot örömteljes érzéséig.

Az ötödik szakasz a **megszűnés (ending)**

Fontos ezt a szakaszt is ismerni és bizony érdemes felkészülni az esetleges változásokra. A több évig tartó kiegyensúlyozott állapot is megváltozhat, kiéghet a csoport, más feladatot kaphatnak, domináns személy távozása felboríthatja ezt az idilli állapotot.

A legáltalánosabb eset az, hogy a célok megvalósultak, nincs új cél, ami mozgósítaná a csoportot, a célok megváltoznak, átrendeződések, átalakulások mennek végbe. Ezt sok esetben kiegészíti olyan környezeti változás, melyre az egyéneknek semmilyen ráhatásuk, befolyásuk nincs. Az is előfordulhat, hogy olyan szintű konfliktusok jelennek meg, hogy a tagok szinte elmenekülnek ezek elől és elhagyják a csoportot. Ez a folyamat nem olyan könnyen felismerhető és felvállalható, sok esetben a csoporttagok továbbra is szeretnének ragaszkodni a régi, jól bevált módszerekhez, mechanizmusokhoz, - sajnos helytelenül -, nem felismerve a változások hozta másságot.

Mindezek a csoport feloszlását jelentik, amely sok fájdalmat, szomorúságot, esetleg depressziót is hozhat a régi tagoknak. Ahogy „semmi sem tart örökké”, így a munkahelyi csoportviszonyok is csak bizonyos ideig jelentenek állandóságot. Természetesen erre fel lehet készülni, ezen tananyag egyik legfontosabb küldetése pont e tényre történő felkészülést hivatott szolgálni.

Érdeemes az ilyen mindent átható munkahelyi élményeket megőrizni emlékeinkben, de a jelenben benne lenni, akkor és ott élvezni s a belőle tanultakat minél hamarabb a lehetőségekhez mérten alkalmazni egy következő munkahelyen.

1.6. A csoportok jellemzői

Az emberek nagy része csoportban dolgozik. Két nagy kihívás áll mindenki előtt ezen a téren.

Az egyik a **kihívás** maga, amely egyben mozgatórugója is a csoportműködésnek. A kihívásokat a csoporttagok maguk egyéni szinten is észlelik, csoportszinten pedig meghatározóvá válik a közös érdekek kialakulása mentén. Amennyiben az egyéni és a csoportérdekek ütköznek, akkor a csoport fejlődése lelassul, akár le is állhat, amely akár a további működést is veszélyeztetheti.

A másik kihívás az a mechanizmus, ami az emberek bizonyos csoportját csapattá teszi egy véletlenszerűen működő csoportosulástól. Ez a **szinergia**, a már csapatszellemben dolgozó csoportra jellemző együttműködés, együttgondolkodás, egymás elfogadásának elvei alapján.

Létszám

Az általános vezetői tapasztalatok szerint 7 fő az a maximális létszám, amelynél a vezető még át tudja látni közte és a csoporttagok és a tagok között fennálló kapcsolatokat s a tagok egymás közötti viszonyait.

A vezetőnek legtöbb figyelme kétfelé kell, hogy irányuljon. Egyrészt az emberekre, másrészt a feladatokra, hogy a csoport gazdasági és emberi céljai érvényesüljenek.

A csapattá formálódás

Egy adott térben együtt dolgozó emberek összessége még nem csapat, csupán csoport. A legfőbb domináló eszköz, ami a másságot adja, az maga közös cél. A csapat közös célja kiemeli a cég nagy medréből azokat a csapatokat, ahol a közös cél erőteljesen érvényesül, minden egyes tag –szinte feltétel nélkül – elfogadja és azonosulni képes vele. Mindez azonnal kiegészül a közös felelősséggel is.

Miért jó csapatban dolgozni?

A jó csapat inspirációt ad a benne dolgozó egyéneknek. Mivel érdemes ebben a csapatban dolgozni, ezáltal automatikusan újító megoldásokkal állnak elő a problémák megoldására.

Ráadásul a támogató légkörben általában nem is élik meg problémának a feladatokat, nehézségeket, hanem kihívásnak, célnak, amelyben az együttgondolkodás, a brainstorming erőteljes lendületet tud adni a csapat további fejlődésének és a még hatékonyabb működésének.

A csapat egy saját magát irányító egységnek tekinthető. Tekintve tagjainak készségeit és a csapat önellenőrző képességét, remek célpontja a csapat a felelősség delegálásának. Vegyünk példának egy olyan tetszőleges problémát, ami kapcsán akár a vezető egyedül is képes lenne döntést hozni. Két ok miatt mégis érdemes a csapatra bízni a döntéshozatalt. Az egyik pusztán motivációs célból, hiszen ha a csapattagokat is bevonjuk a döntésbe, az tisztán növeli elkötelezettségüket a megoldás és a megvalósítás iránt. Másik ok, hogy valószínűleg a csapat több szempontot vesz figyelembe egy probléma megoldásánál, mint az egyén, ezáltal realisabb döntés születik..

Az egyén részéről van egy fontos ösztönző is, amiért érdemes egy csapat tagjának lenni. Ekkor ugyanis minden egyes tag részese lehet olyan eredményeknek is, amely túlmutat egyéni lehetőségein. Kevésbé idealisztikusan fogalmazva a csapat olyan környezetet biztosít az egyén számára, ahol az egyén érzékelt felelőssége és hatásköre kibővül, főleg ha a számonkérés is megosztott: így egy kiváló motiváló erő az erősödő önbecsülés kevesebb stresszel párosulva.

1.7. Csoportszerepek a szervezetben

Az alábbi táblázatban a Belbin –féle csoportszerepek legfőbb jellemzőit, illetve a pozitív tulajdonságokat és a fejlesztésre szoruló lehetséges kompetenciákat találjuk meg.

Típus	Jellemzői	Előnyös tulajdonságai	Fejlesztendő területei
Vállalatépítő (VÁ)	Konzervatív Kötelességtudó Kiszámítható	Jó szervező Gyakorlatias Fegyelmezett Szorgalmas	Rugalmatlan Kevésbé fogékony az új ötletekre
Elnök (EL)	Nyugodt Magabiztos Önuralom	Előítélet-mentes Célorientált	Átlagosan kreatív Átlagosan intelligens
Serkentő (SE)	Aktív Dinamikus Ideges	Küzd a cselekvésképtelenség, hatékonyság hiánya ellen	Ingerült Türelmetlen Erőszakos
Palánta, ötletgyártó (PA)	Individualista Komolygondolkodású Új utakat kereső	Képzletgazdag Nagy tudású	Fellegekben jár Nem törődik a részletekkel, formaságokkal
Forrásfeltáró (FO)	Extrovertált Törekvő Érdeklődő Kommunikatív	Jó kapcsolatok Jól tájékozott	Kezdeti lelkesedés lankadásával elveszti érdeklődését
Helyzetértékelő (HE)	Megfontolt Érzelemmentes Józanul ítélő	Előrelátó Gyakorlatias	Alulmotivált Másokat nem inspirál
Csapatjátékos (CS)	Társas hajlamú Jóindulatú Érzékeny	Jól reagál különböző személyiségekre, erősíti a csapatszellemet	Kritikus pillanatokban határozatlan
Megvalósító (ME)	Precíz Rendszerető Lelkiismeretes Szorongó	Tökéletesre törekszik Nem hagy semmit befejezetlenül	Csekélységek miatt aggódik, nem tudja elengedni magát

Belbin-féle csoportszerepek –saját szerkesztés

Az egyes szerepekhez tartozó esetlegesen fejlesztendő kompetenciák esetén általában megoldásként nem a csoportos tréningeket szokás igénybe venni, hanem a business coachingot. Személyre szabottan leghatékonyabban a négy szemközti coaching folyamat segítségével fejlődik az ügyfél, feltárva elakadásait, belső hiedelmeit. Természetesen csoportosan jelentkező, azonos fejlesztendő területek esetén ajánlott a tréning.

1.8. A csoportviselkedések

A csoporttagok viselkedését több szempont szerint is lehet vizsgálni. Vannak olyanok, amelyek erősítik, de vannak olyanok, amelyek azonban gátolják a csoport mechanizmusokat.

Hatékony viselkedésmódok:

- információ átadás,
- az elvek, javaslatok tisztázása személyre szabottan átbeszélve minden taggal egyenként,
- ösztönzés, bátorítás, hangos dicséret,
- a hibák beismerése, lehetőség a kijavításra.

Gátló viselkedésmódok:

- információ visszatartás,
- agresszív fellépés, uralkodás,
- blokkolás, makacs egyet nem értés a csoportakarattal szemben,
- elkerülő viselkedés,
- önmagát magasztaló személy, aki csak élvezi a csoporthoz való tartozás előnyeit, de semmit nem tesz a csoport érdekében.

1.9. A csapat formálódása, kialakulása

Csoportból csapat

A csoportban és csoporttal történő munka jelentősége az elmúlt években a gazdasági területeken, és az úgynevezett nonprofit területeken megnövekedett. Sőt, akár azt is állíthatjuk, hogy manapság divatos csoportban dolgozni, s annál is inkább egy csapatnak tagja lenni.

Mindkettő fontos szociológiai egységnek tekinthető, azonban a kettő nem ugyanaz. Kiemeltképp a munka világában nem mindegy, hogy melyikről beszélünk.

Az emberek a mindennapi tevékenységek során – mint amilyen a munka is – csoportokba szerveződnek. A csoport olyan egyének közössége, akiknek közösen kialakított normarendszere van, akik különféle szerepeket osztanak meg egymás között, akik a közös cél megvalósítása érdekében hatnak egymásra.

A csoport néhány ismérve Deutsch szerint:

- Egy vagy több közös tulajdonsággal rendelkeznek.
- A tagok önmagukat mindenki mástól megkülönböztethető egységként szemlélik.
- A tagokban célok és érdekek kölcsönös összefüggésének tudata él.

- A tagok interakcióban állnak egymással.
- A tagok céljai egymást kölcsönösen feltételezik. kölcsönösen függenek egymástól.
- Normarendszer alakul ki, mely szabályozza és irányítja a tagok interakcióit.
- Szabályok sora alakul ki a tagok tevékenységére, kötelezettségeire és jogaira vonatkozóan.

Több – legalább három – személyből áll, akik kölcsönös függésben állnak egymással, individuálisan nem elérhető szükségletek kielégítésére. A csoport, mint egység előnye tehát az egyénileg birtokolt erőforrások koncentrációja. Fontos, azonban megjegyezni, hogy a hatékonyság szempontjából nem mindegy mekkora a mérete. Az emberek csak kicsi, áttekinthető csoportokban lehetnek önmaguk. A nagy létszám megfosztja az egyént bármely szerep lehetőségétől, ezért személyisége ideiglenesen összezsugorodik.

Az ideális méret kapcsán megoszlanak a vélemények. Meredith Belbin a hatékony team-et elemezve, azt mondja, hogy mivel nyolc különböző szerepet különböztetünk meg, így elméletben nyolc résztvevőre is lenne szükségünk. De vizsgálataik során megfigyelték, hogy aki egy szerepre alkalmas, az általában kettőre is képes. Ennek megfelelően nyolc szerepet négy fő is el tud látni – ez tekinthető a minimális létszámnak. Így valamennyi csoporttag könnyedén szerepet vállalhat, és az egyéni feladatkörök is jobban kiemelkednek. Ebben az esetben kézzelfoghatóvá válik, hogy „egy hajóban evezünk”, hogy mind a négy főnek megvan a maga helye, a maga posztja, a maga feladatköre, a maga szerepe. Munka közben egy közös cél hajtja őket előre, és bármelyik a négy közül kevésbé jól végzi a feladatát, a „hajó” veszít a hatékonyságából. Amennyiben viszont összeszokottan, egymást kiegészítve, egymást motiválva haladnak előre, legyőzhetetlenek lehetnek. Ebben áll lényegében a csapatává válás fogalma.

Hat főnél nagyobb csoport kialakításánál (a 8 különböző csoportszerepek alapján) előfordulhat, hogy a tagok nem egyenletesen veszik ki a részüket a munkavégzésből. Továbbá lehetőség nyílna arra is, hogy néhányan kivonják magukat a feladatvégzésből.

A Csapatépítés nagykönyvében is hasonlóan vélekednek a szerzők.. Tíz főben maximalizálják a létszámot, s a hat főből álló csoportot elfogadható kompromisszumnak tartják.

Manfred Gellert és Claus Nowak szerint a csoport több mint egyének összessége, összetartó ereje függ az egyének közötti szimpátia mértékétől és attól, hogy milyen mértékben segíti a csoport az egyént saját céljai elérésében. Erőforrásaik (legalább egy részének) megosztása által az emberek olyan javakra tehetnek szert, amelyekre egyénként nem lenne lehetőségük. A közös javak iránti igény teszi lehetővé az egymással kapcsolatban nem álló egyének számára, hogy el tudják képzelni magukat közös helyzetekben, és ennek alapján azonosítani tudjanak egy közös cselekvésmódot.

Kurt Lewin szerint a csoport lényege nem a tagok hasonlósága vagy különbözősége, hanem azok kölcsönhatása. A csoportok dinamikusan változó egységek, melyek folyamatosan alakulnak, fejlődnek.

A csoport és a valódi, konstruktívan együttműködő emberek által alkotott csapat között azonban óriási a különbség. A csapattá érés egy hosszú folyamat eredménye. Ha hiányzik a kötelezettség és a folyamatosság, akkor egy csoport nem csapat. Ez nagyban függ a tagok személyiségétől és a közöttük lévő belső összetartó erő nagyságától. A hatékony csapat feltétele, hogy jó csapattagok alkossák. A jó csapattag azon túl, hogy tudja, mikor kell cselekedni, képes a funkcióváltásra, saját szerepét korlátozni tudja, hogy mások számára lehetőséget teremtsen és kész vállalni olyan feladatokat is, amelyeket mások elkerülnek. A csapat egymást kiegészítő szaktudású emberek kis csoportja, akik közös cél, teljesítmény illetve megközelítési forma iránt elkötelezettek, és annak teljesítéséért kölcsönösen felelősnek érzik magukat. A csapattá válás során különböző háttérű, tapasztalatú és személyiségű egyének termelékeny munkacsoporttá való ötvözése játszódik le. Ennek egy tudatos felkészítő, segítő, gyorsító eszköze a csapatépítő tréning.

Csoportmunka vagy csapatmunka

A csoportmunka Manfred és Claus meghatározása szerint kettő-nyolc szakember kooperatív, célorientált munkája, akik úgy dolgoznak közösen egy komplex feladaton, projekten vagy problémán, hogy közben különböző szaktudásukat és meghatározott, közösen rögzített szabályaikat egyesítik.

A csoportmunka jellemzője, hogy a csoport formális, folyamatos csoportszövetkezés, melynek célja, hogy közösen oldjanak meg kívülről származó feladatokat.

A csapatmunka ezzel szemben túlmutat a tulajdonképpeni feladat teljesítésén. A sikeres és összehangolt feladatfelosztás és szervezés haszon a csapatmunka számára. A komplex feladatokra kollektív bölcsesség révén olyan jobb megoldások születnek, melyek legyőzése az egyénnek túl nagy feladat lenne. Az egyének felelősségérzete, és a kölcsönös javaslat-kidolgozás nagymértékű kreatív gondolkodást tesz lehetővé. A döntést legtöbbször közösen hozzák meg, és így jobban el is fogadják, ezáltal könnyebben meg is valósítják. A végrehajtók mindegyike a másokkal való együttműködés és részterület iránti önálló felelősség révén tanul. Minden csapattagnak lehetősége van arra, hogy saját részfeladatán belül kiélje egyéniségét. A csapattagok inspirálják és motiválják egymást, a szakértők koordinációja és kommunikációja pedig jobb lesz.

Az egymással találkozó karakterek összejátszásának jelentős befolyása van a csapatmunka sikerére. Fontos faktor azonban, hogy a szereplőkben megvan-e egyáltalán a csapatmunka képessége. Sokszor megfigyelhető, hogy ha a munkafolyamat és a dolgozók munkaképességei közel is állnak a csapatmunkához, egyes csapatok mégsem működnek. Gyakran ennek az az egyszerű oka, hogy egyes csapattagok már az elejétől kezdve nem érzik a csapatmunka szükségét, nem látják be, miért kellene

nekik csapatban dolgozni, mikor – úgy gondolják – munkájukat egyedül sokkal jobban el tudják végezni. Néha egyetlen ilyen csapattag is elég, hogy hátráltassa a csapatmunkát.

A csapatmunka – munkából adódó – objektív tényezői mellett létezik számos szubjektív is, melyek meghatározzák a közös tevékenység sikerét. Ezek általában a következők:⁵

- konfliktushajlam,
- kommunikációs magatartás,
- együttműködési képesség,
- különböző munkastílus,
- erős és gyenge pontok,
- temperamentum,
- személyiségstílusok,
- életrajzi befolyásoló tényezők.

A hatékony csapat

A csapatban működés előnyeit már említettem a csoport és csapat különbségei kapcsán. Fontosnak tartom azonban ennek részletezését, hiszen a csapatépítés során elengedhetetlen, hogy tisztában legyünk azzal, hogy milyen faktorok hiányoznak, milyen területet kell erősíteni, hogy a csoportból valóban hatékony csapat váljon.

A termelékeny csapat jellemzői:

- Egyetértés a magas szintű elvárásokban (magas követelmények: minőség, kiválóság).
- Elkötelezettség a közös célok iránt.
- A munka elvégzéséért vállalt felelősség.
- Egyenes és nyílt kommunikáció.
- Mindenki számára hozzáférhető információ.
- A bizalom légköre.
- Az események befolyásának érzete.
- A döntések támogatása.
- A konfliktushoz problémamegoldó módon közelednek.
- Folyamatokra, eredményekre egyaránt odafigyelnek.

Fontos tehát, hogy a csoport és a tagok céljai összehangoltak legyenek, s a tagok elkötelezettek legyenek a cél érdekében. A kommunikáció mindig kétirányú. A gondolatok és érzések kölcsönös kiértékelése az alapja a tagok közötti kapcsolódásnak és a csoport működésének. Minden tag

^{5 5} Gellert, Manfred – Nowak, Claus (2010): A csapatépítés nagykönyve. Csapatépítés, csapatmunka, csoporttanácsadás elmélete és gyakorlata, Z-Press Kiadó Kft., Miskolc, 2010., 78. oldal

bevonódik a munkába, a részvétel és vezetés elosztott a tagok között, és közös a döntések végrehajtása. A kiegyenlített hatalmi viszonyok lehetővé teszik azt, hogy a tagok mind személyiségbeli, mind képességeiket jelentő erőforrásai kihasználtsá váljanak. A döntések során demokratikus módszereket használnak. Lehetőség van az egyéni képességek kibontakozására és begyakorlására, ezáltal az egyéni befolyásolásra. A csoport tagjai felvállalják a véleménykülönbségekből adódó konfliktusokat, azok tehát nyíltak. A konfliktus feloldása során folyamatos a kommunikáció és a konszenzusra való törekvés. A kohézió igen magas, a tagok támogatják és elfogadják egymást, a csoportban akarnak maradni. A problémamegoldó képesség is magas szintű, és az a legkisebb energiabefektetéssel jár. A közös munka hatékonyságát közösen értékelik, és döntenek a működés javításának módjairól. A cél elérése mellett fontos a személyközi kapcsolatok ápolása és a csoporthatás megtartása.

A legjobb csoport olyan különböző személyiségű emberekből áll, melynek tagjai kölcsönösen ösztönzik, kiegészítik és felülvizsgálják egymást. A team tehát olyan csoport, amelynek eredményessége jelentős mértékben a tagok együttműködésétől függ.

A csapatépítés jelentése

Első és legfontosabb jellemzőként fontos leszögezni, hogy a csapat a hétköznapiak során épül a munkahelyen, a megszokott környezetben. A csapatépítő alkalmak csupán eszközök lehetnek a folyamat előkészítésére, serkentésére, gyorsítására.

A csapatépítés célja, hogy a tagok a tréningek követően úgy érezzék, hogy olyan képességekkel rendelkeznek, amelyek segítségével le tudják győzni a csoportcél megvalósítása előtt álló akadályokat; el tudják fogadni egymás másságát; az érték és szükséglet-különbségekből fakadó konfliktusokat, mint feladatokat tudják megoldani, fenntartva a magas színvonalú kommunikációt egymással; le tudják győzni a csoportfejlődést gátló tényezőket.

A csapatépítés funkciója

Elton Mayo és munkatársai egy tudományos kísérletsorozatban azt vizsgálták, hogy a fizikai munkakörülmények változása, hogyan hat a dolgozók teljesítményére. Azt tapasztalták, hogy a romló tárgyi feltételek ellenére a munkások teljesítménye nemhogy csökkent volna, hanem növekvő eredményt mutatott.

Ebből azt a következtetést vonták le, hogy a növekvő teljesítmény nem a munkakörülmények megváltozására, hanem a társas kapcsolatokban és a motivációban bekövetkezett változásokra vezethetőek vissza. Ennek megfelelően azt állították, hogy elsősorban a csoportokban kialakuló interperszonális kapcsolatoknak van meghatározó szerepe a teljesítmények alakulásában.

A dolgozók közötti szociális kapcsolat meghatározó szereppel bír, miszerint a szervezet tagjai nagyobb teljesítményre serkenthetők azáltal, hogy lehetővé teszik számukra a szociálpszichológiai szükségletek kielégítését. Ez a tartós siker titka.

A hatékony teammunka legelső feltétele azonban, hogy kedvező légkört teremtsünk a csapatok létrehozásához, fejlődéséhez. Az, hogy a csapatépítés mekkora hangsúllyal bír egy cég életében, különösen fontos kérdés.

A csapatépítés célja

A mai világban jellemző, a gazdasági verseny következtében sokak szerint fokozottan szükség van a csapatszelleme, a teamekben rejlő többletképességek, vagy más néven szinergiahatások érvényesülésére. A csapatszelleme erősítésére pedig kiváló lehetőség a szervezett csapatépítési alkalom.

A vállalatok sok-sok éven át az egyének képzettségét, tapasztalatát, teljesítményét tekintették elsődlegesnek; az egyének kiválasztását, képzését, fejlesztését, motivációját igyekeztek megoldani; az egyének jó és rossz tulajdonságairól vitáztak. Közben pedig szívünk mélyén mindnyájan éreztük, hogy az adott munkához ideális egyént nem fogjuk megtalálni, mert nem létezik – írja Klein Sándor, pszichológus „A team, avagy az együttműködő csoport”c. könyv előszavában. A dolgozók személyében keresett, egymást jórészt kizáró tulajdonságok azonban egy csapatban, egy teamben összehozhatók.

A csoportfejlesztés egy olyan folyamat, amelyben minden csoporttag aktívan részt vesz. Nem külső ráhatással fejlesztik őket, hanem ők maguk fejlődnek ideális esetben csapattá. A tanulás forrása mindig a tagok közötti interakció. Mindig három faktor kapcsolódik össze egymással: az *egyén*, a *csoport* és a *feladat*. Ennek megfelelően közösen kidolgozott megoldások születnek. A „mi érzés” fokozódása enyhíti a frusztrációt és csökkenti a feszültséget. A tréningnek sok célja lehet: együttműködés erősítése, felgyülemlett gőz kieresztése, a konfliktusok felszínre hozatala. Mindezekon túlmenően az együttműködés javításának, a kommunikációs készségek és a szociális kompetencia fejlesztésének egyik eszköze.

Minden tréning célja egyenként más és más. Ligeti György így fogalmaz: „Egy tréning célja szerintem mindenekelőtt az, hogy a résztvevők jól érezzék magukat, hogy vigyenek haza magukkal valamit, és hogy visszafordíthatatlan változást idézzünk elő.” A tréning mindig arra törekszik, hogy a változás szervezeten, előre meghatározott irányba történjék. Csak akkor van értelme ugyanis, ha a tréning tudatosan megtervezett folyamat és szándékoltan történik.

A profitabilitás

A hosszútávon gondolkodó vezetők tudják, hogy a munkavállalók közérzete, kedve, lelkesedése milyen erősen hat az szervezet termelékenységére, végeredményben a hatékony működésre. Hozzá kell tenni, hogy egy iskola, egy nonprofit szervezet vagy egy közcélú intézmény esetében profitabilitás helyett fenntarthatóságról kell beszélnünk, de ebben az esetben is kulcsfontosságú tényező az eredményesség. A szervezetek célja, hogy elérjék a kitűzött célokat.

Az egészséges klímájú munkahely és a siker egymás feltételei. A tréning nagy segítséget ad egy humánus munkahely létrehozásához.

Már ismeretes, hogy a csapatépítő tréningen eltöltött idő, ami esetleg elfecsérelt időnek tűnik, valójában többszörösen megtérülő befektetés, amely megfelelő társas környezetet teremt ahhoz, hogy a csoportok a lehető leghatékonyabban működhessenek immár csapatként. Ha sikerül kialakítanunk a pozitív közösségtudatot, a kölcsönös bizalmat, szeretetet és megbecsülést a csoportokban, akkor olyan környezet jön létre, amely a leghatékonyabb munkát teszi lehetővé. S voltaképpen ez a csapattá válás kulcsa.

A csapatépítési alkalmak

Gyakran előfordul, hogy a csapatépítő tréningcéghez akkor fordul a szervezet, amikor már valamilyen krízishelyzet adódik, mondhatni utolsó remény alapon. Ekkor már egyértelmű, hogy a munkavégzés nem elég hatékony, a munkatársak az energiájukat a konfliktusok és súrlódások feldolgozására pazarolják. Ekkor már semmiképp nem ajánlatos csapatépítésre menni, hiszen a célok és lehetőségek eltérőek. A lelkiismeretes, jó tréner ilyen esetben nem fogadja a csoportot, hanem inkább máshova irányítja. Ilyen esetben konfliktuskezelő tréning, csoporttanácsadás, krízis-beavatkozás ajánlott illetve coaching folyamat igénybe vétele.

A csapatépítést legfőképpen a következő esetekben érdemes alkalmazni:

- Kezdet illetve újakezdet, azaz a kezdeti, az orientációs fázisban.
- Az eddigi munka állapotfelmérése, különös tekintettel a csoportbeli együttműködésre.
- Köztes megbízások, amikor esetleg kommunikációs problémák adódnak, vezetőségcsere történik, különböző részlegek, részprojektek összevonása esetén.

1.10. A csoport szerkezet vizsgálata (szociometria)

A csoporton belüli kapcsolatok feltérképezésének általánosan használt módszere a szociometria.

Moreno (1934) nevéhez fűződik ez az általánosan használt módszer.

A csoporttagok közötti érzelmi kapcsolatok, vonzalom és ellenszenv alapján lehet vizuálisan megjeleníteni a csoport szerkezetét.

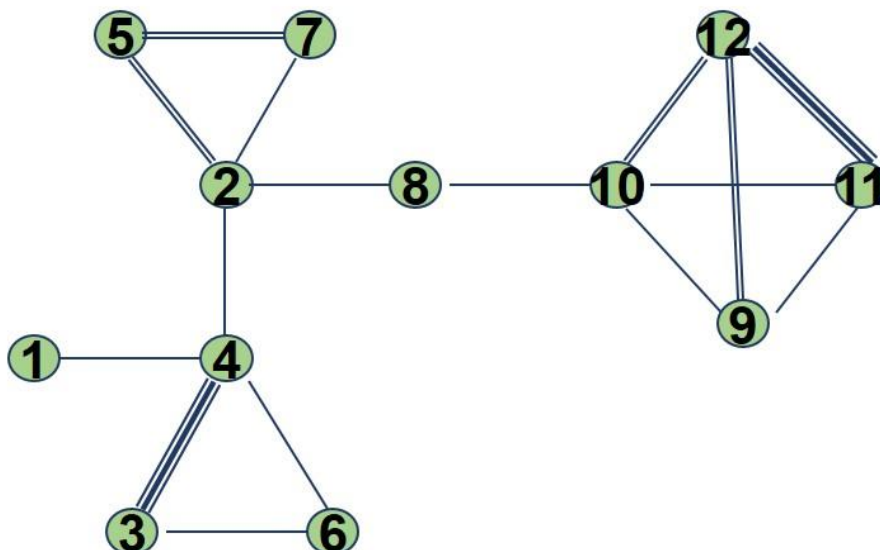
Bár elsősorban az iskolákban elterjedt forma, de már a modern szervezetfejlesztési eszköztárban is megtalálható. A feltárt helyzetből kiindulva indulnak a fejlesztési folyamatok.

A **munkahelyi szociometria** felmérések folyamán arra keresik a választ, hogy milyen viszonyok uralkodnak a csoporton belül, ezen kívül a funkciók és szerepek területét is bevonják az elemzésekbe. Ezek az elemzések azt mérik, hogy az egyént az adott csoport mennyire fogadja vagy utasítja el, milyen az egyén helyzete a csoporthierarchiában a többi taghoz képest.

Névvel elvégzett vizsgálat, az egyik alapkérdés a választások egyoldalúsága vagy kölcsönössége, azaz mindkét fél megjelölte-e egymást az adott kérdésre adott válaszban vagy csak egyoldalú ez a viszonylat.

A kérdőív négy szempontot tartalmaz, amelyeket külön kell feldolgozni.

- **Rokonszenvi** kérdések (együttlét, személyi bizalom) pl. Egy céges rendezvényre utazva kivel ülnél együtt a buszon a dupla üléseken?
- **Funkcióra** vonatkozó kérdések (vezetés, szervezés, döntés) pl. Kit gondolnál a legalkalmasabbnak arra, hogy megszervezze a céges karácsonyi partit, amit csak magatoknak tartanátok?
- **Tulajdonság**, képesség: pl. Ki az, aki közületek valamilyen egyéb területen kiemelkedően tehetséges?
- **Népszerűség**: Mit gondolsz, közületek kik azok, akiknek a viselkedése sokaknak tetszik?



Példaként gy 12 fős csoport szociometriai hálóját láthatjuk, melyből láthatóak az kölcsönösségi viszonyok (a többszörös vonalak jelentik ezt), illetve az egymáshoz fűződő kötődéseket illetve

elutasításokat. Pl. a 6 és 9 személy között semmilyen jelölt viszonylat nem áll fent, miközben lehet, hogy a munkafolyamatok révén pedig együttműködésben kellene dolgozniuk.

Természetesen minden ilyen ábrának a pontos értelmezését szakemberre kell bízni.

A szociometria felmérés után a vezető tárgyilagos képet kap arról, hogy a csapatában ki milyen kapcsolatban áll a többi személlyel, ki vált kirekesztetté, kik klikkesednek és különülnek a többiektől. A vizsgálat arra is választ ad, hogy ki viselkedik folyamatosan sztárszerepben.

Az együttműködés alapját jelenti a dolgozók közötti jó viszonyrendszer. A szociometria erre világos választ. Ha ez nem áll fenn, vagy túlságosan szoros, vagy szükségszerű lenne a tagok között, de az eredményekből látható, hogy ez nem áll fent, ekkor a vezető számára egyértelművé válik, hogy sürgősen csapatépítő tréninget érdemes szerveznie. Természetesen ez egy szolid céges vacsorától kezdve hatalmas csapatépítő tréninget is jelenthet. A lényeg, hogy a nem együttműködő csoporttagok napi tevékenységeikkel akadályozzák a hatékony munkát, a célok elérését.

1.11. A csoport motiváció fenntartása, megőrzése

Motiváció nélkül sem a magánélet sem a munkahely világa nem működik. Így nagyon kérdéses, melyek azok az elméleti összefüggések és motivációs eszközök, amelyek ismeretére szükség van a sikeres szervezet vezetéséhez.

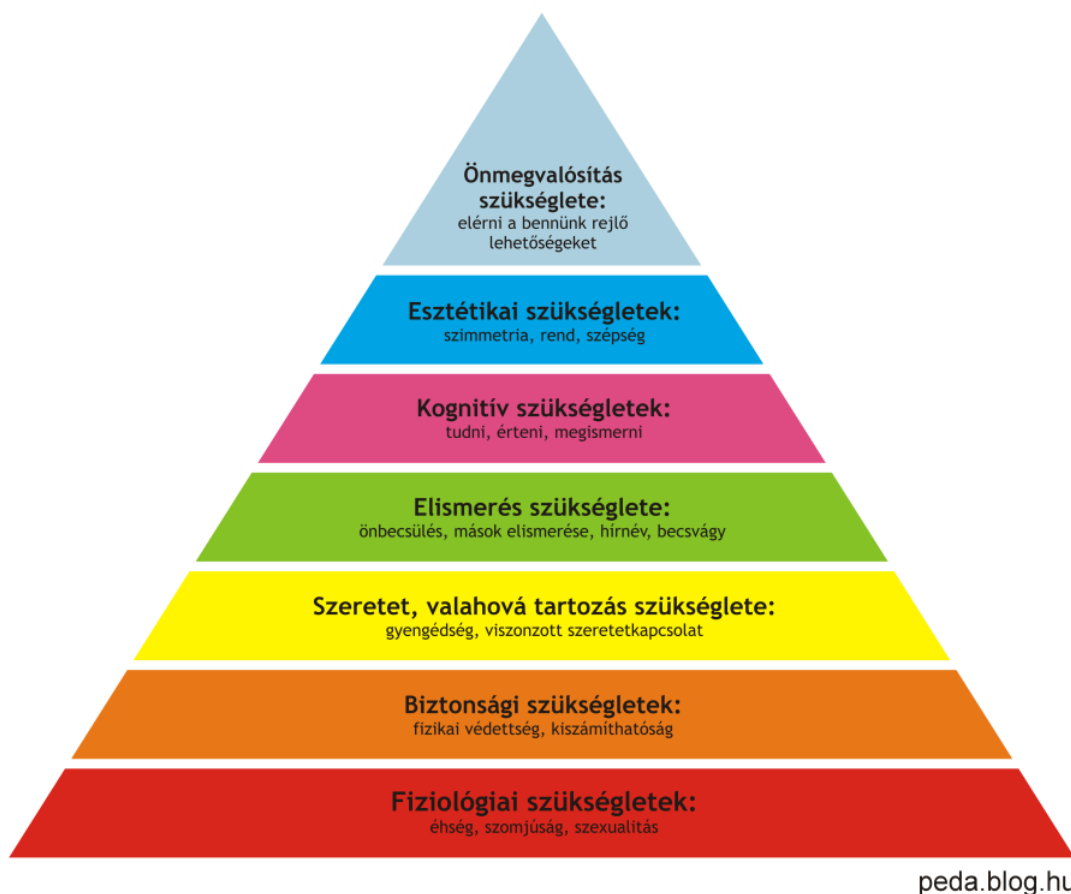
A csapatépítési tréning folyamán a motivációs szint fenntartása ugyanolyan fontos, mint a motiváció megléte a napi rutinszerű munka folyamán.

A motivációelmélet kutatás azt vizsgálja, hogy maga a motiváció milyen késztetésekből fakad, valamint milyen erők állnak a viselkedés hátterében. Miért tudunk bizonyos tevékenységekre hatalmas energiákat fordítani, míg másokra viszont nem vagy csak alig.

Az élet legalapvetőbb feltétele a szervezetünk belső - viszonylag állandó - egyensúlyi állapotának a fenntartása.

A drive a szükséglet nyomán kialakuló, belső késztetés, **drive**, a viselkedés hajtóereje.

A motiváció olyan belső állapot, amely cselekvésre ösztönzi az embereket. Ez az alaptétel válik meghatározóvá mind a tréningeken mind a hétköznapi munkahelyi situációkban is.



A Maslow féle szükségleti piramis jól definiálja az egymásra épülő szükségleteink hierarchiáját.

A hiány alapú szükségletek az alsó négy kategóriát foglalja magába, és a szükséglet elérése feszültségcsökkentéssel jár.

A növekedés alapú szükségletek növelik a belső feszültséget, ami egyben azt jelenti, hogy elérjük azt a célt, hogy a bennünk lévő lehetőségek kiaknázása megtörténjen.

Az alábbi kérdések fogalmazódnak meg bennünk:

- Milyen motivációk hajtanak valakit abban, hogy egy csapat tagjává váljon?
- Miért érdemes odatartoznia?
- Kik lesznek a többi csapattagok?
- Éri e hátrány azt a személyt, aki nem csatlakozik?
- Mi változik, ha valaki csatlakozik?
- Milyen előnyökkel jár?

A legfontosabb tényezők egyike, ami erőteljesen hat a csapat motivációjára, az maga a cél. Kérdés, hogy tud-e az egyén ezzel azonosulni, illetve a személyes szükségletei egyeznek-e meghirdetett célokkal, célfeladatokkal.

Adódhat olyan eset, amikor egyes munkafolyamatokban érvénytelenné válik maga a cél, megállást kell tartani, pontosan azért, hogy tisztázzák a kitűzött célokkal tud-e az egyén azonosulni, nem vesztette-e el a lelkesedését. Érdemes átbeszélni, hogy melyek azok a legfőbb mozgatórugók, amelyek relevánsan meghatározzák a kitűzött célok elérését.

Van-e kihívás a feladatokban?

A kihívás maga a mozgató erő. Természetesen a munkahelyen is szembetalálkozunk olyan feladatokkal, amelyek komoly kihívást jelentenek, de a tréningek alkalmával feltétlen hasznosak az olyan gyakorlatok, amelyek ezt a cél hivatottak szolgálni. A kihívást jelentő feladatoknál a legfőbb üzenet érték abban rejlik, hogy hogyan képes a résztvevő felmérni saját képességeit, azaz milyen önismerettel rendelkezik, ehhez képest mennyire képes kilépni a saját komfortzónájából, mennyire mer és tud rugalmasan közelíteni a megoldásra. Reális önképet kap magáról az illető, ahogy a megoldáson gondolkodik, felismerheti önmagában a sikerorientáltság igényét vagy éppen ellenkezőjét, hogy mennyire tart a kudarctól.

A csapatépítő tréningeken a túl könnyű vagy túl nehéz feladatok sok esetben nem érik el céljaikat, ott unalmassá vagy riasztóvá válhat a feladat, így nem érvényesülnek a csapatépítés pozitív mechanizmusai. A tréningen szerzett tapasztalatok nagyon jól párhuzamba vonhatók a munkahelyi viszonylatokkal, szituációkkal.

A munkahelyi viszonylatban a csoportokon belüli, nagyon eltérő egyéni célok komoly akadályt képesek létrehozni, amely esetlegesen gátolhatja a csoportfejlődést. Akinél ilyen látványos eltérést, netán ellenállást tapasztalunk, érdemes személyesen beszélgetni az illetővel, ugyanis egyértelmű tény, hogy hosszútávon szükséges a cég, az intézmény céljaival azonosulni, hiszen folyamatos belső

ellenállással a konfliktusok nagyon kiéleződnek és nem indul el a csapatépítési folyamat vagy kirekesztődik az egyén.

1.12. A csapat és az egyén felelőssége a csoportban

Az egyén és a csoport viszonylatában a felelősség kérdése kulcs szerepet tölt be. Az igazán csapat működés esetén az egyén feladja saját céljait és teljes mértékben azonosul a közös céllal. Azonban léteznek egyéb mechanizmusok.

A **társas serkentés** kifejezés az együttműködés témát bemutató anyagban igen fontos pszichológiai összefüggés. Megfigyelhető, hogy az együtt végzett tevékenység serkentően hat az emberre (kísérletek bizonyítják, hogy ez még az állatvilágban is igaz!) Nem meglepő, de a szurkoló közönség egy sporteseményen szintén nagyon erős inspiráló hatást képes kifejteni a sportolóra.

Azonban ismert a pszichológiában a **társas gátlás** fogalma is, amely azt jelenti, hogy társas környezetben könnyebben csökken a teljesítmény illetve a hozzáállás minősége is kifogásolható. Általános esetben ennek legfőbb oka, hogy az egyén nem érzi, hogy az ő erőfeszítése döntően hatna a teljesítmény növelésére, nem érzi, hogy érdemes energiát fektetnie az adott feladatba. Ezen kívül a felelősség kérdése is megoszlik, így könnyebben tud kibújni a feladatvégzés alól illetve a felelősség alól. A csapatban el lehet tűnni, nem feltétlen kell önállóan hangosan véleményt mondani.

A két tétel látszólag ellentmond egymásnak, a pszichológusok azonban a következő megállapításra jutottak: a társas serkentés csak a jól begyakorolt feladatok esetén javít (pl. kötélhúzásnál) míg a rosszul begyakorolt feladatoknál gátlón hat. Azaz, serkentés az egyszerű feladatoknál, míg a gátlás a nehezebb feladatoknál érvényesül. (Bond és Titus, 1983). Tehát mások serkentő vagy gátló hatását az fogja eldönteni, hogy a végzett feladat az illető számára egyszerű-e vagy összetett, bonyolult. Egy profi játékos mások jelenlétében jobban teljesít, mivel számára a begyakorolt feladat teljesítése nem okoz gondot, míg egy kezdő sportolónak egy ilyen szituáció kellemetlen meglepetéseket tartogathat, így a hatás inkább gátlóvá válik.

Az egymásra utaltság – példa a sport világból

A csoportos, csapatmunkára épülő sporttevékenységek a legelőnyösebbek a jellemformálás szempontjából. Itt alakulhat ki annak a pozitív egymásrautaltságnak az érzése, amely az élet egyéb területein is hasznos az egyén és a közösség szempontjából egyaránt. A sportban jó csapatjátékos általában az életben is jól együttműködik másokkal. Ezek a sporttevékenységek elsősorban arra tanítják meg az egyént, hogy képes legyen egyéniségét és saját ötleteit, kezdeményezéseit a közösség érdekében hasznosítani. Ennek alapfeltétele, hogy saját érdekei fölé helyezze a csapatérdeket. A pályát végigcselező csatár képes legyen átadni a labdát az utolsó métereken egy nála jobb helyzetben lévő csapattársának, lemondani ezzel a góllövés közvetlen dicsőségéről, és biztosítani a vezetést a csapatnak. A példából nyilvánvaló, hogy a jó csapatjátékosnak nem az egyéni siker lebeg a szeme előtt. De nemcsak a sikerek közösek, hanem a kudarok is; az egyén hibája egy-egy helyzetben a csapat hibájává válik, annak minden kellemetlen lelki következményével együtt. A csapattagok ezért is igyekeznek jobban együttműködni a másikkal, ez is ösztönzi őket a jobb teljesítményre.

Mivel a csapatjátékokban az egyének tehetsége és kifejlesztett készségei csak szükséges, de nem elégséges feltételei a sikernek (győzelemnek), ezért elengedhetetlen az együttműködés a csapattagok között. Hiába minden tag elsőrendű edzettsége és technikai tudása, ha nem képesek tehetségüket egy cél érdekében összerendezni. Ezért elengedhetetlen az egyéni becsvágy tudatos háttérbe szorítása a csoport közös érdekeinek szem előtt tartásával. Ebben az értelemben a csapat önálló, az aktuális tagoktól független életet él, „saját személyiséggel rendelkezik”.

A játék és a csapatélet során rögzült érzelmek, a közös felelősségérzet olyan beilleszkedési folyamatot alakítanak ki, amelyet a csapat tagjai később, az élet más területein is hasznosíthatnak. Ma már a munkahelyek többségén sem az egyéni teljesítmény számít, hanem az együtt dolgozóké, legyen szó akár egy tudományos kutatást végző „team”-ről, egy iroda alkalmazottairól vagy egy összeszerelő üzemben dolgozó munkatársakról.

A csapatépítő tréningeken e fejlesztendő kompetenciákat tapasztalják meg a résztvevők sport jellegű tevékenységek közben, az összetartozás, az egymásrautaltság érzését a munkatársak között. Ezek a tréningek fizikai környezetben modellezik az egymástól való függést és a bizalmi viszonyt. (A cég ranglétráján alacsonyabban álló fiatal beosztott például egy mászó falon tartja kötélén biztosított főnökét, és viszont.) Az ilyen tréningek kiválóan javítják a dolgozók együttműködési készségét.

1.13. A sikeres csapatépítés főbb elemei

Az indulásnál a pontos, mindenki által tisztázott jövőkép létrehozása:

- minden egyes tag hivatalos fogadása, köszöntése az alakuláskor,
- A félreértések megbeszélése, nyitottság az új dolgok felé,
- a jövőkép beillesztése a cég stratégiai elképzeléseibe.

A közös megegyezés az alapokban:

- közös megállapodás minden egyes taggal, jóváhagyás,
- a pontos teljesítmény elvárások tisztázása,
- csoporttagok szerepeinek tisztázása,
- határidők, célkitűzések, részfeladat teljesítések pontosítása,
- előzetes alternatívák felállítása, ha változás áll be, felelősségi körök pontos tisztázása,
- a rövidtávú feladatok azonnali megbeszélése,
- a teljesítményértékelés előzetes megbeszélése, az érintettek tudomásulvételével,
- a tagok bátorítása a kapcsolatépítésre, a tudásmegosztásra, a motiváltságra.

A félelmek eloszlása:

- pontosan kell tudni, hogy mitől tartanak, mik a kétségei, kinek mik a félelmei,
- az egyéni részvétel fontosságának hangsúlyozása,
- a várható hibákra történő felkészülés fontossága.

A résztvevők **ösztönzése** egyrészt a rájuk váró feladatok sikeres elvégzéséhez, illetve a tagok bátorítása, hogy további kapcsolatokat alakítsanak ki a cégen belül, ill. a partnerekkel.

1.14. A csapatban zajló konfliktusok kezelésének stratégiái

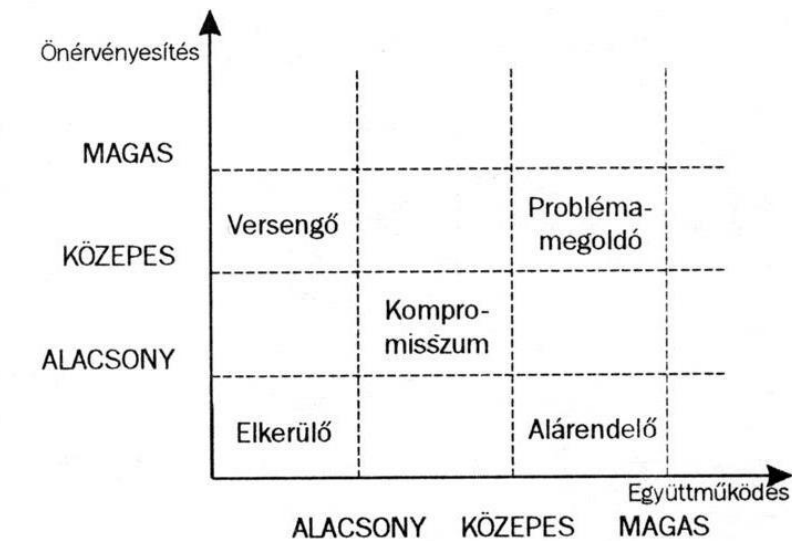
Talán elsőre olvasva meglepő, hogy a konfliktus kezelés milyen módon kapcsolódik az együttműködés témaköréhez. Bizony nagyon szoros, szignifikáns összefüggés van a konfliktuskezelés és az együttműködési hajlandóság között.

A statisztikák szerint a vezetők a konfliktusok megoldásával, illetve az ezek által okozott károk enyhítésével töltik az idejük 20-40 százalékát, ezért is kiemelten fontos az együttműködés témánál kihangsúlyozni ennek jelentőségét.

Kutatások igazolják, hogy a vezetők nem szeretnek negatív visszajelzést adni kollegáiknak, vagy felvállalni a konfliktusokat. 35 százalékuk inkább ejtőernyővel kiugrana, 27 százalékuk választaná, hogy játékos célból inkább leborotváltatja a haját, s 8 százalékuk bogarakon élne akár egy hétig is, csak a konfliktust ne kelljen felvállalnia, megoldania.

Sokkal kevesebb ügy jutna el perig, ha a felek higgadtan, megfontoltan és érzelemmentesen meg tudnák beszélni a kettejük között fennálló problémákat, vitás kérdéseket.

A vezetői szerephez szervesen hozzátartoznak a konfliktusok. Kevésbé alkalmas vezetőnek az, aki nem bírja elviselni a sűrűn jelentkező konfliktusokat, akinek rossz a konfliktustűrő képessége. Konfliktusba kerülni valakivel azt jelenti, hogy szembekerültünk vele, nem egyezünk, nincs köztünk harmónia. A többség negatív jelentéseket, negatív érzéseket asszociál a konfliktushoz. Ez magyarázza, hogy miért hajlanak sokan arra, hogy elfedjék, elkerüljék, s akár önmaguknak is letagadják a létező konfliktusaikat.



* Thomas Kilmann alapján

A fenti ábrán jól látható a függvény két koordinátáin, hogy milyen meghatározó két tényező az együttműködési hajlandóság és az önérvényesítés a konfliktuskezelési stratégiákban.

Önérvényesítés: az adott személy milyen mértékben törekszik a saját érdekeinek érvényesítésére.

Együttműködés: az adott személy milyen mértékben törekszik elősegíteni a másik személy érdekeinek érvényesítését.

A két dimenzió mentén öt sajátos viselkedésmódot különböztetünk meg.

Magas önérvényesítés és alacsony együttműködés

- **Versengő – küzdő, mi a cél?** jellemző rá az együttműködés hiánya, mások pozíciójának megszerzésére való törekvés, saját érdekek érvényesítése mások kárára, számára a győztes – vesztes stratégia követendő.

Magas önérvényesítés és magas együttműködés

- **Együttműködő – a megoldás, az eredmény a lényeg.** Win-Win szituációra való törekvés jellemzi. Amennyire lehetséges mindkét félnek jó legyen, közös elintézési mód, a cél szempontjából mindkét fél nyer. Ez a győztes – győztes stratégia, konszenzus jön létre. Kölcsönös együttműködés és elköteleződés az eredménye. Az önérvényesítés és az együttműködés a lehető leghatékonyabban valósul meg mindenki részéről, konszenzusos megoldás jön létre, ami mindkét fél számára megfelelő. Ez a legkevésbé érzelmi alapon történő kezelése egy problémának.

Alacsony önérvényesítés és alacsony együttműködés

- **Elkerülő** – most nem akarom megoldani tagadás, halogatás jellemzi.

Alacsony önérvényesítés és magas együttműködés

- **Alkalmazkodó** – emberi kapcsolatokra koncentrál a versengő ellentéte, nagymértékben együttműködő, törekszik arra, hogy a vitás felek mindketten elérjék céljukat, saját érdekeit akár háttérbe is szorítja, mások érdekeit veszi figyelembe.

Közepes önérvényesítés és közepes együttműködés

- **Kompromisszumra törekvő** - célja, hogy mindkét fél érdekei érvényesüljenek, a vitás felek kialakíthatnak egy közép utas megoldást, ami lehet kielégítő, de nem teljesen felel meg a célnak, mert mindkét fél enged valamit, persze attól függően, hogy mennyit kell feladni, ez is lehet pozitív konfliktuskezelési mód.

1.15. A csoportos döntéshozatal, a brainstorming

Korunk döntéshozatalában a csoportos döntéshozatalnak egyre nagyobb szerepe jut. Bár a munkahelyi vezetés szintjén általában az egyéni döntéshozatal dominál, addig a csoportra vonatkozó döntéshozatal egyre jobban jellemző, mely folyamán bevonják a döntéshozatalba a csoporttagokat is. Ahogy felfelé megyünk a hierarchiában, egyre inkább növekszik a csoportos döntéshozatal szükségessége. A stratégiai tervezés, az egyes célrendszerek kidolgozása alapvetően csoportos döntéshozatal segítségével történik, amelyben a döntéshozatalban érdekelt felek mind részt vesznek, mert csak ezek részvétele nyomán előálló kompromisszum alapján lehet megalkotni a szervezet reális, mindenki által elfogadható stratégiáját. A csoportteljesítmény gyakran jobb, mint az átlagos csoporttag egyéni teljesítménye. A csoportokat éppen ezért gyakran lehet használni problémák innovatív és kreatív megoldásainak kifejlesztésére.

A csoportos munkamódszerek legelterjedtebb formája a brainstorming típusú eljárások.

A **brainstormingot** egy látványos hasonlattal élve a kezdetleges, egyszerű gyöngyhalászathoz lehet hasonlítani, ahol egy ember ül a csónakban, míg a társai válogatás nélkül hozzák fel a kagylókat a tengerfenékről, anélkül, hogy megbizonyosodnának róla, van-e bennük gyöngy. Hasonlóképp működik egy mai brainstorming, az ötletek válogatás nélkül hangzanak el, majd, mint a gyöngyhalászat esetében, azok kiértékelése utólag, együtt történik.

Brainstorming a hétköznapi életben:

Az élet legkülönbözőbb területein rendszeresen találkozunk brainstorminggal. Egy vészhelyzetben összehívott nemzetbiztonsági ülés, egy haditanács, egy családi megbeszélés, egy meccs előtti taktikai értekezlet is mind-mind brainstorming.

Történelmi kitekintés:

Már Szókratész és társai is éveket töltöttek szabad légkörű és inspiratív beszélgetésekkel, amelyeket ma meetingeknek hívnánk. Hasonló jellegű eszmecsereket folytattak a fizika óriásai is, Einstein, Heisenberg, Pauli, Bohr, melyek eredményei később a modern fizika alapjául szolgáltak. Az ötletorientált, szabad gondolatcsere gyakorlatának megalkotása pedig Alex Osborn nevéhez fűződik.

Mai általános gyakorlat:

A mai brainstormingok nagy része az Osborn-i gyakorlaton alapul, ám azt sokszor nagyon is félreértelmezve, és felületesen alkalmazzák. A „brainstorming” során a problémagazda összegyűjti a cégnél aktuálisan elérhető embereket, beülteti őket egy terembe, aztán a probléma ismertetése után várja az ötleteket, amiket sokszor azon nyomban le is szólnak, kritizálnak, így elvéve az emberek kedvét az újabb ötleteléstől, majd miután összegyűlt 5-10-15 ötlet, azokat megvitatják, hogy melyik miért nem jó, majd további ötletek híján felfüggesztik a brainstormingot.

A brainstorming lényege:

A definíció: kreatív ülés, melynek egyetlen célja egy ötletsor létrehozása – ötleteké, amelyek probléma megoldásaként szolgálnak -, ötleteké, amelyek később értékelhetők és továbbfejleszthetők.

Osborn 5 alapszabálya a következő:

1. Tilos az ötletek kritizálása, a vita.
2. A minél több ötlet a lényeg.
3. Egymás ötleteire építkezünk!
4. A vad, extrém ötletek a legjobbak.
5. Nem számít, melyik ötlet kié: az összes közös tulajdon. Fontos tudni, hogy a brainstorming nem alkalmas teljes problémamegoldásra, ám minden szabályozott kreatív problémamegoldó módszer metodikai és technikai alapja, taktikai része.

Osborn-féle hagyományos módszer:

Az ötletek megszületéséhez szabályozott folyamatra van szükség, amely a következő:

1. Jelöljük ki a témagazdát/szekcióvezetőt! Nevezzük meg azt a személyt, aki a projektet komplexen menedzseli, az előkészítéstől az utógondozásig. A legfontosabb, hogy professzionális brainstorming-menedzsert találjunk.
2. Jelöljük ki a lejegyzőt! Azt, aki az elhangzó gondolatokat egy mindenki által jól látható helyre rögzíti.
3. Kérjük fel a csapattagokat! A csapatban az adott téma szakértőin túl kívülállók is foglaljanak helyet. A csapat létszáma 4-10 fő legyen.
4. Határozzuk meg a fókuszot! Ez a szempontok, információk összegyűjtése, szelektálása, strukturálása, a probléma és a fókusz meghatározása. Kérjük meg a csapattagokat, hogy előzetesen gondolkodjanak a problémán.
5. Válasszuk ki a helyszínt! Alapkellékek: asztal, székek, flipchart, színes markerek.
6. Ráhangolás fázis. Válasszuk ki a ráhangolás (warm-up) módszereit és eszközeit!
8. Szempont-, probléma-, és fókuszismertető fázis. A vezető kellő pontossággal, röviden, összeszedetten mondja el a munka megkezdéséhez szükséges tudnivalókat.

9. Ötletképző fázis. A csapat tagjai a brainstorming szabályai szerint találják ki és mondják el gondolataikat, javaslatukat. Lehet külön szüneteket, vagy gondolkodófázisokat beiktatni.

10. Utógondozás. A befejezés után a szekcióvezető tájékoztatja egy emlékeztető keretében a csapat tagjait az eredményről és a további lépésekről.

Hiányosságok, melyek megnehezíthetik vagy megghiúsíthatják egy brainstorming szekció eredményességét, s ez az öt szimptóma teheti a résztvevők számára negatív élménnyé az alkotóülést.

1. Előkészítés hiánya. Felületes, zavaros, téves probléma meghatározás. Előzetes felkészülés elmaradása, rossz csapatösszeállítás

2. Ráhangoló fázis elhagyása.

3. Határozatlan vezető, gyakorlatlan vezetés. Az alapszabályok ismertetésének elmulasztása, be nem tartása.

4. Téves vezetői felfogás. A probléma mielőbbi áthidalására koncentrálni a megoldások keresése helyett.

5. Időhiány.

A brainstorming egyéb formái:

Létratechnika: A csapattagok aktív részvételét célzó, fokról-fokra építkező módszer. Ennél a módszernél biztosított, hogy a résztvevők nem tartják magukban egyetlen ötletüket sem. Ideális csapatlétszám: 4-7 fő.

Megvalósítása:

- Fókusz meghatározás. Probléma megismertetése, a fókusz meghatározása.
- Kétfős mag. A folyamat a csapattagok közül kiválasztott két résztvevővel kezdődik, ők megvitatják a problémát és ötleteket generálnak.
- Új tag. Ezután egy harmadik csapattag csatlakozik hozzájuk, és elmondja az ő ötleteit anélkül, hogy ismerné a másik kettő megoldásait.
- Új tagok kapcsolódási folyamata. Ugyanez ismétlődik a negyedik, ötödik, stb. alkalommal.
- Befejezés: A végső értékelésre, a szelekcióra és a döntésre az után kerül sor, hogy mindenki bemutatta az ötleteit.

A módszer előnyei:

- Minden résztvevő azonos figyelmet kap.
- Mindenki azonosan motivált az ötletek létrehozására és elmondására.
- Senki sem befolyásolhatja mások korábbi ötleteit.

Brainwriting: Írásos formában zajló, idő hatékony és a párhuzamos munkát lehetővé tevő brainstorming.

Megvalósítása:

- Fókusz meghatározás. A résztvevők egy-egy papírlapot kapnak a moderátortól, amelynek tetején a probléma- és fókusz meghatározás olvasható.

- Első ötletforduló: Minden csapattagnak három perc áll a rendelkezésére, hogy három ötletet írjon papírjára.
- Továbbítás: A három perc leteltével mindenki továbbadja a lapját a baloldali szomszédjának.
- Új ötletfordulók: Mindenki elolvassa a papírokon szereplő ötleteket és újabb hármat ír alájuk. A folyamat ismétlődik. Előre meghatározott számú forduló után a folyamat véget ér.
- Befejező fázis. A szekcióvezető begyűjti a lapokat, felírja a flipchartra az ötleteket, amelyeket a csapat megvitát, eleméz, szelektál.

A módszer előnyei:

- A csapattagok ugyanabban az időben egymás zavarása nélkül szülik meg és kommunikálják az ötleteiket, többszörösen eredményessé téve és lerövidítve a folyamatot.
- Nagyobb létszámú csapatok esetén is alkalmazható.
- Félénk csapattagok bevonása a brainstormingra.
- Ugyanezt a módszert, a résztvevőket csapatokba osztva is alkalmazhatjuk.

Fordított brainstorming

Lényege, hogy a moderátor a megoldandó problémára vonatkozó kérdést pont a fordítottjaként teszi fel. Tehát ha arra kíváncsi, hogy egy aktuális helyzeten hogyan lehetne javítani, az elhangzó kérdés az lesz, hogy a helyzeten hogyan lehet súlyosbítani. Tudományos háttérét ennek a módszernek az adja, hogy az agynak jobban megy a negatív gondolkodás, mint az építő jellegű ötletek előállítása. Az ötletek összegyűjtése után azokat ellentétükbe fordítják, és így kapják meg az eredeti problémára a lehetséges megoldásokat.

Charette brainstorming

Lényege, hogy több, 6-8 fős csoport áll össze az ötletgyűjtésre. Ezekben a csoportokban kijelölésre kerül egy-egy vezető, aki, miután a csoportjában ötleteket gyűjtött az aktuális problémákra, átül egy másik csoporthoz, ahol az előző csoport által gyűjtött ötleteket továbbgondolva dolgoznak. Ezt egészen addig folytathatják, amíg vagy körbe nem ér a folyamat, vagy ki nem fogynak az ötletekből.

Questorming

Lényege, hogy a résztvevők egy adott fókusszal kapcsolatban a lehető legtöbb kérdést fogalmazzák meg, amelyeket később további munka eszközeként használhatnak.

A Brainstorming-módszer direkt vagy indirekt formában (más technikák alapjaként) valamennyi csoportos és egyéni kreatív problémamegoldást igénylő területen kikerülhetetlen.

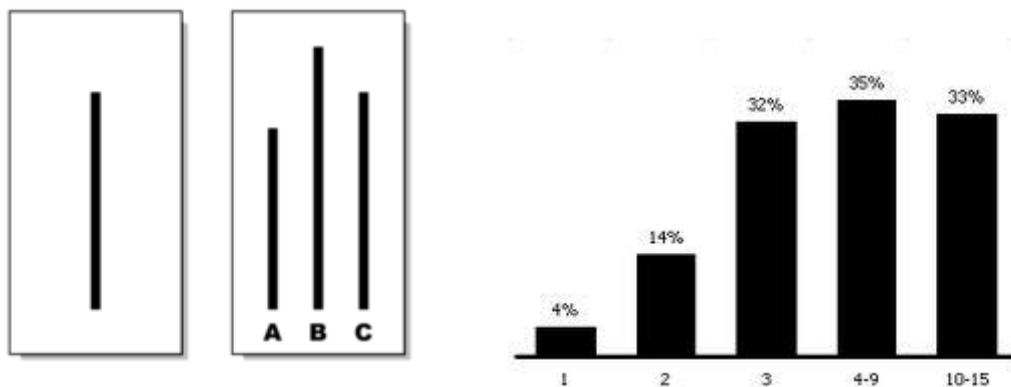
1.16. Az együttműködés kritikus pontja, a konformitás kérdése

A konformitás kérdése szorosan kapcsolódik az együttműködést bemutató anyaghoz. Biztos érthető, ha az együttműködés folyamán feltételezzük, hogy a közösen hozott döntéseket mindenki elfogadja, s ennek megfelelően végzi a rá bízott feladatokat. Itt azonban meg kell állni egy pillanatra, hiszen a közös nevező meghozásakor különböző belső folyamatok zajlanak a kollegákban, amelyeket nagyon fontos tisztázni és megérteni azok lényegét.

Egy csoporton belül nem mindenki ért mindenben egyet, ez magától értetődő, de mi van akkor, ha biztosak vagyunk abban, hogy nekünk van igazunk a csoporttal szemben, s ők tévednek.

Híres kísérlettel mutatjuk be ezt a témát. Asch híres kísérlete (1952.) arra irányult, hogy megfigyelje a kísérleti személy viselkedését.

A kísérleti személynek egy hét-kilenc főből álló csoport (mind beépített ember volt) tagjaként kellett három eltérő hosszúságú vonal közül kiválasztani azt a kettőt, amelyet azonos hosszúságúnak ítélt. Néhány előre megbeszélt alkalommal a kísérletvezető utasítás alapján a beépített emberek helytelen választ adtak. Mivel a kérdés abszolút egyértelmű (lásd az ábrát), azaz a válasz egyértelműségéhez nem fért kétség, mégis a kísérleti személyek harmada alkalmazkodott a többség (egyébként helytelen) csoportkonszenzushoz, azaz a személyek közel 75% az a többség oldalára állt és beadta a derekát. Asch megdöbbentő eredménye az volt, hogy a kísérlet résztvevői még teljesen egyértelműen helytelen válasz esetén is hajlandóak voltak a többség oldalára állni.



Ábra: Asch Vonalkísérlet (konformitás mérése) 1955.

Az oszlopdigrammok mutatják azon fordulók százalékos arányát, amikor a résztvevők csatlakoztak a csoport egyértelműen rossz válaszához (a csoportméret függvényében – alsó sorban a résztvevők száma).

Miért kell ezt a rendkívül fontos összefüggést megemlíteni?

Az együttműködés folyamán létrejövő közös döntéseken és egyetértéseken alapuló munkafolyamatokban hasznos tudni e fenti összefüggést, azaz az emberek nagy része (a kísérlet alapján az egyharmada) behódoló magatartású. Egy vezető számára ez igazán fontos információ, mert ennek ismeretében érdemes megfigyelnie a beosztottak hozzáállását a döntésekhez, a véleményalkotáshoz s az őszinteségéhez.

A konformizmus, mint csoportjelenség

A konformizmus azonosulást, behódolást jelent, alkalmazkodást a szabályokhoz, társadalmi élethez, „nem lóg ki a sorból”, egyfajta alkalmazkodás a világhoz. . Konformizmus szó hajlamot jelent az erősebbhez való alkalmazkodáshoz, a szokások betartásával, az egyéni késztetések elhárításával. A saját meggyőződés ellenére vállalja az egyén a többségi állásponthez való csatlakozást, azért általában, mert kényelmes, nem jelent konfliktus helyzetet. Ez jellemző lehet a konfliktuskerülő

típusú személyekre is. Ha nehéz helyzetbe kerülünk, például az utcán, akkor mitől függ az, hogy kapunk-e segítséget vagy nem? Többek között attól, hogy mennyien látják az eseményt. Ám éppen fordítva, mint ahogy azt elsőre gondolnánk. Ugyanis minél többen látják, annál kisebb az esélye, hogy segítséget kapunk, minél kevesebben, annál biztosabbak lehetünk benne, hogy segít valaki. A konform vagy engedékeny kísérleti személyek (~32%) a következő módokon reagáltak:

- **Viaszember:** annyira kicsi volt az önbizalma, hogy ténylegesen helyesnek érezte a többségi álláspontot.
- **Önmagában bizonytalan:** bizonytalan volt saját ítéletében, és ezért inkább csatlakozott a többséghez.
- **Kisebrendűségi érzéssel küzdő:** bár teljes tudatában volt annak, hogy saját válasza a helyes, mégis inkább áállt a csoporthoz, mert nem bírta volna elviselni, hogy deviánsnak tekintsék.

A konformitás csoportdinamikai fogalom is, a csoport értékeihez, normáihoz, attitűdjeihez, szabályaihoz, ítéleteihez való igazodást jelenti. Az átlagosnál csekélyebb önértékelésű, valamint a csoport fennmaradásában erősen érdekelt személyek esetében gyakoribb.

Még egy kategóriát érdemes megemlíteni a konformizmussal kapcsolatban. A lusta, kényelmes típusú embert, de lehet fáradtság vagy enerváltság is a háttérben. Túlterheltség, egyéb családi probléma is állhat a háttérben, mikor is erő, figyelem hiányában nem vállalja fel saját véleményét az illető.

A nonkonformizmus, mint csoportjelenség

A konformitás ellentéte a nonkonformizmus, a lázadás a bevett normák ellen, végletes esetben ragaszkodás a saját értékítéléshez a szabályok és kapcsolatok felrúgása árán is.

Az eredeti kísérletsorozatban a kísérleti személyek többsége (~67%) független maradt, azaz nem vette át a csoport többségi véleményét.

Őket a következő típusokba lehetett sorolni:

- **Magabiztos:** a konfliktust úgy oldotta meg, hogy energikusan szembeszállt a többségi véleménnyel és sosem engedett a maga igazából.
- **Individualista:** elvből figyelmen kívül hagyta a többségi véleményt, mivel úgy gondolta, hogy neki mindig igaza van.
- **Lelkiismeret-furdalásos:** bár nem engedett, jelentősnek ítélte meg a konfliktust, és kételkedett ítélete helyességében.

Vezetőként nagyon fontos ezeket az összefüggéseket ismerni a közös együttgondolkodás és közös munkáknál felmerülő ellenállások esetén. Ennél még fontosabb, ha a vezető tud olyan bizalmi légkört kialakítani, melyben munkatársai,- a konformizmusra való hajlamuk ellenére- , fel merik vállalni a külön véleményüket.

1.17. A csapatépítési gyakorlatok elmélete és jelentősége a csoportmechanizmusok értelmezésében

A csapatépítési gyakorlatok a csoporton belüli egyének és kisebb csoportok közötti kapcsolatok javítására szolgálnak. A csapatépítésben a „csoport” kifejezés vagy már létrehozott munkacsoportra, vagy olyan csoportra vonatkozik, melynek tagjai vagy együtt fognak dolgozni, vagy a tréning folyamán véletlenszerűen válnak az adott csoport tagjaivá.

A csapatépítő gyakorlatok folyamán a csoportnak tisztában kell lennie azzal, hogy egyes esetekben a gyakorlat céljaként az egyének között konfliktusok keletkeznek. Ezeket a tréner segítségével feltétlen tisztázni kell. Ennek folyamata a konfliktus beazonosításával kezdődik, melyben az érintett felek tisztázzák, megnevezik, feltárják, a konfliktus gyökerét. Mindemellett feltétlen el kell érni, hogy a résztvevők őszintén nyilatkozzanak, miközben automatikusan meg is ismerik egymást. Rendkívül fontos, hogy részletekbe menően megbeszéljék a csapatépítő, együttműködésre irányuló gyakorlatokat, mert így biztosítható, hogy a résztvevőkben nem marad ellenséges érzés, düh vagy zavar, értetlenség.

A folyamatos együttműködés folyamán a résztvevők latens módon javítják saját önmenedzselésüket, önérvényesítő készségüket is.

A gyakorlatok közben reflexszerűen fejlődik a résztvevők kommunikációs készsége is, miközben a verbális kommunikációs készségek problémái is felszínre kerülnek. A szerepjáték jellegű gyakorlatok segítségével a testbeszéd mások által történő értelmezése sok segítséget nyújt a nonverbális kommunikáció, azaz a saját test kommunikáció értelmezésében.

2. Együttműködés, csapatépítés a közigazgatás rendszerében

A fentiekben található alapelvek után, felmerülhet az olvasóban, hogyan lehetséges mindezeket megvalósítani a közigazgatás területén. Láthatók a változás jelei már ezen a területen is, különös tekintettel a rendszerváltás időszakában jellemző attitűdhöz képest. Jelen képzés is nagyon fontos lépés abban az irányban, hogy a közigazgatásban dolgozók szemlélet módja megváltozzon. A csapatépítés folyamatát több fejezetben áttekintettük, milyen lépéseket tehet a vezető annak érdekében, hogy a munkatársai az együttműködés, a csapatban történő gondolkodást érvényesítsék. Részletesen olvashattunk arról, hogy a csoportszerepek, a vezetői attitűd hogyan hat a hatékonyabb, kooperáción alapuló vezetésre.

A téma kifejtésében kitértünk részletesen a csapaton belüli szerepekre, a csoportmechanizmusokra, a csapaton belüli konfliktuskezelés különböző válfajaira.

Ismeretes, hogy az együttműködés folyamata lassan kialakuló folyamat, annak ellenére, hogy a fázisai akár be is gyorsulhatnak (egy céges kirándulás, közös vacsora sokat segíthet ebben)

Ahogy hibás működés esetén váratlanul meg torpanhat és elindulhat egy visszarendeződesi folyamat. A közigazgatásban a napjainkra jellemző bizonytalanság nem kedvez a csapatszellem kialakulásának, habár pont a rendszeresen jelenlévő nehézségeknek sok esetben van összekovácsoló ereje. Ezen kívül a makroszinten lévő nehézségek ellenére mikro szinten – az irodában, a saját emeleti szinten – érdemes kialakítani inspiráló környezetet virágokkal, függönyökkel, amely hangulat révén erőteljes pozitivitással hat az ott dolgozókra.

A modern közigazgatásban ma már a társosztályokkal történő együttműködés is szinte alapfeltétele a hatékony működésnek.

A közigazgatásnak sem egyedi élharcosokra van szüksége, hanem együttesen kell a problémákat megoldaniuk, azaz embereket, helyzeteket kell kezelniük, illetve válságmenedzselésben is részt kell venniük. Gondoljunk arra, a közelmúltbeli eseményre, amikor számos településen az árvízi védekezést kellett megszervezni. Ezek a folyamatok és mechanizmusok csak együttes munkával, csapatban gondolkodva és létezve tudnak érvényesülni.

Természetesen szükségesek azok a protokollok, amelyek egy válság megoldásával elengedhetetlenek, különös tekintettel a feladatkörökre, hatáskörökre, utasításokra – hiszen mindenkinek tudnia kell, milyen kérdésekben hozhat döntést, mikor kell kikérni mások véleményét, mikor fontos ezt közösen megvitatni és együttes erővel megvalósítani.

Ezzel együtt nyilvánvaló, hogy a közigazgatás rendszere, a benne résztvevők nagy száma miatt, valamint funkciójából adódóan, a mindenkor hatályos jogszabályok szerint működik, amely egyben biztonságot is jelent minden állampolgár számára. Magától értetődik, hogy a törvények, jogszabályok, rendeletek alkalmazásában nincs helye az egyéniesedésnek, hiszen a folyamatoknak szabályozottnak, előre kiszámíthatóknak kell lennie.

A vezető beosztásban dolgozó tréning résztvevők figyelmébe szeretném ajánlani a coach szemléleten alapuló vezetés ismérveit. A képzés további részeként, lehetőség van kifejezetten vezetők számára

szerveződő tréningen részt venni, ahol gyakorlati ismereteket szerezhettek ebben a témakörben. A tréningen további vezetői kompetenciákban lehet fejlődni, pl. a visszajelzés adásában, a munkatársak képességeinek, készségeinek tudatos megismerésében, a csapatépítési hajlandóság felismerésére önmagunkban. A gyakorlatok révén a kreatív problémamegoldás lépéseinek alkalmazására is nyílik lehetőség illetve a munkahelyi belső konfliktusok, feszültségek kezelésére is. Mindannyian ismerjük azt a helyzetet, amikor már régóta foglalkozunk egy problémás helyzettel, először érdemes „inkubálni” a problémát – azaz eltávolodni, messzebről ránézi. Kis idő elteltével, meg fogjuk tapasztalni, hirtelen új ötletet, más néző pontot fedezünk fel önmagunkban, amely a későbbiekben segít a konfliktus megoldásában.

3. Az alkalmazott gyakorlatok bemutatása, magyarázata, a tréning szerepe

Ebben a fejezetben olyan összefüggéseket olvashat az olvasó egyrészről, amelyek segítenek rávilágítani a csapatmechanizmusokra, azok hibáira, másrészről utalásokat talál az olvasó arra vonatkozólag, hogy a tréning gyakorlatok milyen céllal, milyen kompetenciák fejlesztésre adnak lehetőséget. Kiegészítésként további csapatépítés fejlesztésére alkalmas feladatokat is olvashat az olvasó, melyeket saját maga is alkalmazhat csoportjában.

3.1. A komfortzónából való kilépés nehézségei

A képzés folyamán kiemelt figyelmet kap a komfortzónából való kilépés jelentősége, hiszen az emberi kompetenciákban történő fejlődés alapfeltétele. Nincs ez másképp az együttműködés és csapatépítés folyamán sem.

Az első gyakorlatok egyike pont ezt a képességet hivatott mesterségesen előhívni illetve rossz működés esetén fejleszteni. A „**Ki vagyok én?**” c. gyakorlatban az alábbi instrukciókat kapja a résztvevő:

„- Szabadon lehet mozogni a teremben. Kérdezni kell a többieket és egy nevet kell kitalálni”

Az alábbi tréneri utasítások mentén halad a feladat teljesítése:

- „Fontos, hogy adjuk teret a kötetlen beszélgetésnek, ismerkedésnek.
- Lényeges, hogy a beszélgetések a gyakorlat kérdései mentén folyjanak.
- Bátorítsuk a résztvevőket, hogy mindenkivel váltsanak néhány szót, bátran kérdezzenek.”

Az összegyűjtött eredmények alapján lehet megbeszélni a résztvevőkkel, hogy kinek milyen könnyen vagy nehezen ment az idegenekkel történő beszélgetés, milyen gátakat éreztek magukban a másik megszólításával kapcsolatban, illetve ugyanezen gátló mechanizmusokat lehet majd beazonosítani más későbbi feladatokban is.

A komfortzónából való kilépés egyik legfontosabb alapfeltétele az együttműködésnek, amennyiben ez komoly akadályt jelent valakinek a kapcsolatteremtésben.

Az akadályokat az alábbi elemzésben foglaljuk össze.

1. **A láthatatlan bizottság:** vannak értékek, amelyeket másoktól veszünk át és teszünk magunkévá (szülőtől, főnöktől stb.) és elkezdünk annak megfelelni, mintha lenne egy láthatatlan bizottság, és az döntene rólunk. Amikor eldöntjük, hogy változtatni szeretnénk, akkor óriási belső erőre van szükségünk, hogy a saját és ne mások értékrendjével legyünk összhangban.

2. **A falak:** Sokszor úgy érezzük, hogy elkötelezettségeink, saját korlátaink mintha falat húznának körénk, és minél tovább csinálunk valamit, annál magasabbra nő ez a fal. Értelemszerűen igen nehéz ezeket a falakat ledönteni. Ilyen helyzet, pl. amikor valaki évtizedek óta egy adott munkahelyen dolgozik, nem tud, és nem mer ebből kilépni, ha pedig az élet úgy hozza, képtelen a változtatásra, mert már nagyon magas falat épített maga köré az évek alatt.
3. **A változástól való félelem:** Inkább sokan együtt élnek a problémával, mintsem megoldanák azt. Persze közben félünk a kudarctól, hogy nem fog sikerülni a váltás. Ezért sokan inkább meg sem próbálják, nehogy mások azt gondolják róluk, hogy sikertelenek. Ha pedig sikeresek leszünk, nem fog tetszeni másoknak, hogy megváltoztunk vagy irigyek lesznek ránk.

Ezen képességfejlesztési mechanizmust más későbbi gyakorlatban is előhívjuk. pl. A 8. gyakorlatban, ahol csoportosan kell rajzolni vagy az 5 perces feladatban, ahol az együttműködési képességet gyorsan kell „használni”.

3.2. Az aktív figyelem fontossága, mechanizmusa, nehézségei

Az aktív figyelés a képzés folyamán végig jelen van, szükségessége meg sem kérdőjelezhető.

A képzés alatt kiemelt szerepet kap, melyet rendszeresen hangsúlyozunk, de szinte láthatatlanul épülnek be a gyakorlatokba. Szinte mindegyikben az aktív figyelem adja meg az alapot a sikeres kommunikációhoz. Nem beszélve arról, hogy a közigazgatásban és a hozzátartozó ügyfél kommunikációban mekkora jelentősége van.

Szintén egy olyan alapvető kategória, amely indirekten jelenik meg e képzés folyamán s egyben a legalapvetőbb megnyilvánulás, amely nélkül az együttműködés illetve csapatépítés szinte lehetetlen.

A **Háttéranyag feldolgozás gyakorlat** során a MOZAIK módszer alapja és mechanizmusának lényege az egymásra történő aktív figyelés, hiszen ennek hiányában nem tudja az illető elsajátítani a megtanulandó és mások számára elmagyarázandó témákat.

Az aktív figyelem elsajátításának különböző tényezői vannak, melyek tudatosításával könnyen elérhető a sikeres egymásra figyelés, az együttműködésre való nyitottság.

Ezek a viselkedési formák az alábbiak: F I G Y E L É S

- *Figyelmesen nézünk a másokra.* (a tekintet fontossága megkérdőjelezhetetlen)
- *Intézzünk kérdéseket.* (nyílt, kifejtős kérdéseket)
- *Győződjünk meg, hogy értjük e.* (visszakérdezés, leellenőrzés, hogy jól értettük e)
- *El ne térjünk el a tárgytól.* (koncentrálás, tudatos feladatmegoldás)
- *Legyünk figyelmesek.* (vegyük észre a másik apró rezzenéseit, negatív érzéseit)
- *Értékeljük a meghallgatást.* (megerősítjük a másikat, hogy intenzíven figyelt ránk)
- *Semlegesítsük érzéseinket.* (tudjunk és merjünk objektívek, tényszerűek maradni)

A felsoroltak bármelyikének helytelen használata esetén az együttműködés esélye sérül.

Ha nem **nézünk** a másikra, akkor a tekintet nem erősíti meg a mondandónk tartalmát, kissé hiteltelenné is válhatunk.

Az együttműködés alapja, hogy mindegyik fél kíváncsi a másik véleményére, így a **kérdések** sugallják a kíváncsiságot, érdeklődést, ami elengedhetetlen szintén az együttműködéshez.

Nagyon fontos a közös működésben, hogy **kérdésekkel** forduljunk egymáshoz. Ennek keretében megtudhatjuk, hogy a másik miről mit és hogyan gondolkodik, ahelyett, hogy feltételezésink legyenek s azokból kiindulva téves hipotéziseket állítsunk fel.

A kérdezés folytatása a mondottak „**leellenőrzése**”, azaz meggyőződés arról, hogy mindent jól értettünk és nem értettünk félre semmit. A hallgatás, értő figyelem mellett az érzéseinket nagyon fontos semlegesíteni, s objektíven megítélni a hallottakat.

A **Tollas gyakorlatban** a kérdésfeltevés fontosságát gyakoroljuk, amikor is ismerkedés képpen információkat kell szerezni (s minél többet) a többi kollegáról. A téma szempontjából a minél kreatívabb válaszokat várjuk, így minél érdekesebb információkat megtudva egymásról. Mindezt valószínű színesíti a humor, hiszen sok esetben az így kapott kreatív válaszok általában viccesek lehetnek, amely ráadásul elősegíti a memorizálást.

3.3. A csoportmunka értékelése egyénekre lebontva

A hétköznapiakban a csoportok közösen dolgoznak egy-egy feladaton, ellenben benne az egyének különböző teljesítményt nyújtanak. Igazán sok konfliktus forrása lehet ez!

Egy ilyen értékelési mechanizmus felszínre hozza az egyéni munkavégzésekben minőségében rejlő különbségeket, ami egyébként komoly konfliktusforrása lehet az együttműködésnek egy adott csoporton belül.

Ez az értékelési módszer ezt hivatott bemutatni ismeretbővítési céllal. A leírt metodológia alapján kiszámolható a csoporton belüli egyéni teljesítmény mértéke.

Az **értékelés** alapja a csoportok által nyújtott teljesítmény. A kiszámolás menete:

A team például tíz alkalommal kap pontot a különböző feladatokra.

A tíz pontból egyszerű számtani átlagot számol a tréner, majd azt megszorozza a csoport tagjainak számával és felfelé kerekíti. Ezt a pontszámot közli a csoporttal, akiknek egymás között kell úgy elosztani az egyéni pontokat (az egyes tagok által elvégzett munka alapján), hogy az pontok összege kiadja az oktató által megadott összpontszámot.

(Például ha egy 5 fős csoport három feladatra 4-et, öt feladatra 5-öt, egy feladatra 3-t, egyre pedig egy pontot kapott, akkor $(3 \times 4 + 5 \times 5 + 1 \times 3 + 1 \times 1) / 10 = 4,10 \times 5 = 20,5$ kerekítve 21 pont.

Ezt kell szétosztani a résztvevők között, s ez történhet többféleképpen pl. 1 fő kap 5 pontot és 4 fő kap 4 pontot, vagy 2 fő kap 5 pontot, 2 fő kap 4 pontot és 1 fő pedig 3 pontot stb.)

A kiszámított pontok alapján nagyon jól lehet alkalmazni a módszert a munkahelyen, ahol az együttműködés folyamán tapasztalt kiváló hozzáállásúakat lehet jutalmazni, illetve a kevésbé jó hozzáállású személyek felé pedig jelezni a lemaradást. A pontok segítségével objektíven tudjuk megmutatni az ilyen alulmotivált dolgozóknak gyenge teljesítményüket.

A fenti pontozást a tréning gyakorlat végén is lehet alkalmazni.

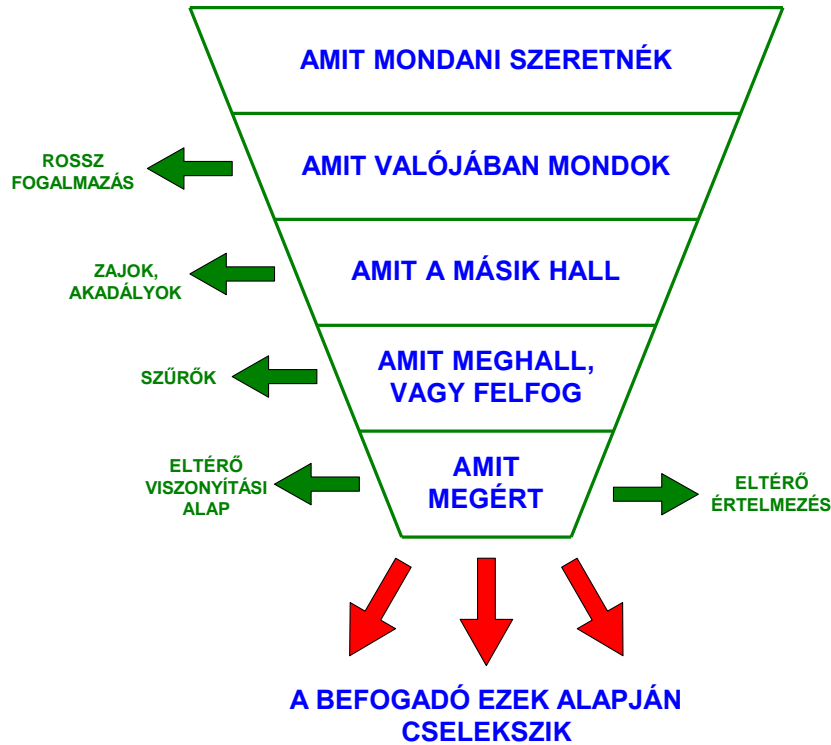
Az alábbi feladatok alkalmasak a végső értékelésre:

- Ki vagyok én?
- Háttéranyag feldolgozása
- Menekülés a krokodilustól
- Egyenlőtlen erőforrások stb.

3.4. A csoporton belüli félreértések okai

A csoporttagok egymással történő beszélgetése, nonverbális kommunikációja folyamán nagyon sok félreértés, félrehallás történhet/történik is.

Ennek egyik legfontosabb összefüggését a kommunikációs zavarokat összefoglaló ábra mutatja.



Ez az összefüggés más megközelítésből is értelmezhető, s jól bemutatja a kommunikációs torzulásokat.

A gondolat nem egyenlő a tettel

Amit **GONDOL**, az *nem egyenlő* azzal, amit **KIMOND** (nem azt, és nem úgy mondja ki, ahogy gondolja)

Amit **KIMOND**, az *nem egyenlő* azzal, amit **HALL** (amit kimond, amit kihall vagy meghall belőle a másik)

Amit **MEGHALL**, az *nem egyenlő* azzal, amit **MEGÉRT** (szókincs, nem jön át az üzenet. Pl. dicséretet nem hallja meg, mert amúgy nem elégedett önmagával)

Amit **MEGÉRT**, az *nem egyenlő* azzal, hogy **EGYET ÉRT VELE**

S amivel **EGYET ÉRT**, az *nem egyenlő* azzal, amit **MEG IS TESZ**

A tréning gyakorlatokban ezt rendkívül sok helyen lehet gyakorolni, megfigyelni.

Gyakorlatok:

- *Ki vagyok, én* gyakorlatban mivel csak egyet lehet kérdezni egy személytől egy alkalommal, így annak félreértésére nagy esély van, szó szerint torzulhat a kommunikáció és félreértések halmaza keletkezik.
- A *háttéranyag feldolgozása* folyamán meg kell érteni egymást, meg kell magukat értetni a másikkal, pontos magyarázatokat kell adni egyes ismeretekről, pont ez a MOZAIK módszer lényege, hogy ezek a torzulások tisztázódjanak, illetve tudatosan elkerülhetőek legyenek.
- Az *Együttrajzolás* gyakorlatban ez különösképpen jelentkezik, hiszen beszéd nélkül kell egymást megérteni, s a szerint cselekedni. Nincs is mód szóban leellenőrizni, hogy mit szeretne a másik.
- A *fogolydilemma* és a *szomszédok* gyakorlatban szintén erőteljesen megjelenhet ez a kommunikációs torzulás.

3.5. További egyszerű gyakorlatok

További egyszerű gyakorlatok, amelyeket szervezeten belül, kisebb informális összejöveteleken is lehet gyakorolni (tréningszervezés nélkül is!)

Csapat összetartozás növelése:

Labdás játék: Körbeállnak a csapattagok, egy labdát dobnak egymásnak, aki kapja, annak mondania kell egy jót a csapatról

- Miért jó itt dolgozni?
- Miért jobb itt, vagy mint más osztályon vagy más helyen dolgozni?

Szabályok:

- nem lehet olyat mondani, ami már elhangzott,
- mindenkinél egyenlően járjon a labda,
- aki nem tud mondani már több jót, annak le kell ülnie, kiesett a játékból,
- az „nyer”, aki legtovább állva marad, Ő a leglojálisabb.

A játék végeztével érdemes lejegyezni az elhangzott előnyöket, felírni flipchartra, esetleg mér egyszer átbeszélni, tisztázni az előnyöket, illetve leghatékonyabb, ha ezt el is küldjük emailben minden résztvevőnek tudatosítás céljából is.

Szembekötődsi és a főnök:

A teremben álló minden csapattag szemét bekötik, kivéve az ügyvezetőjét. Az ügyvezető feladata az, hogy kiürítse a termet a legrövidebb időn belül úgy, hogy nem beszélhet hozzájuk.

Befejezés után megbeszélük:

- Ki bízott meg teljesen a vezetőben?
- Milyen érzés volt ennyire ráhagyatkozni?
- Kinek-kinek milyen vezetői magatartás volt célravezető?
- Milyen érzések kavargtak bennük, míg várahoztak?
- Milyen elképzeléseik voltak a feladatra vonatkozóan?

Köszönet, csak úgy:

Mindenki válassza ki azt a személyt, akinek már régóta szeretne valamit megköszönni, vagy megdicsérni valamiért, de nem volt rá lehetősége. Most tegye meg! (lehet olyan is, hogy szép a fülbevalója! – nehézkes indulás esetén)

Emlékkönyv az osztályon.

Emlégyűjtés-sztorizás.

Mindenki mesélje el mi volt eddig az itt eltöltött évek során a legjobb dolog, amire a legszívesebben emlékszik vissza. Miért? Lehet vicces, vagy meghitt pillanat, vagy sikerélmény, kinek mi jut eszébe, amit szívesen beírna a cég emlékkönyvébe

Egy klasszikus fejlődési görbe

A flipchartra fel kell rajzolni egy klasszikus fejlődési görbét. Mindenki menjen oda egyesével és egy filctollal rajzoljon egy csillagot, hogy szerinte hol vannak most a fejlődési görbén. Amikor már mindenki bejelölte, beszéljük meg a kiugró értékeket, ki miért gondolja, hogy az osztály helye, szerepe ott van, ahová jelölte.

Csoportrajz:

Mindenki egy papírra rajzolja fel, hogyha a csoport

- egy állat/ ha növény /étel / ital/ ruhadarab... lenne, milyen lenne?
- rajzolás után mutassák meg egymásnak a rajzokat

A feladat végeztével beszéljék meg közösen, hogy ki , mit és miért azt rajzolta.

Címerrajzolás

- Mindenki egyenként rajzol egy címet a munkahelyéről. Milyen „értékek” fontosak számára az életben, a munkában, miért?
- Először társai mondják el, hogy ők mit látnak a rajzban, mit miért rajzolt a társuk.
- Ez után mindenki egyenként elmondja, hogy ő mit és miért rajzolt.

Érdekes tanulság, hogy a csapattagok hogyan látják a többiek rajzait. Milyen gondolatok, értékek kerülnek így elő.

Együttdolgozunk

Körbeülnek, minden csoporttag kap egy A4es papírt.

Mindenki ráírja a nevét és átadja a mellette ülőnek.

Mindenki ráírja, hogy miért szeret az illetővel együtt dolgozni. A papírokat mindenki hazaviheti emlékébe.

Egymást támogató feladatok:

Gurulós szék

2 fős csoportokat kell alkotni, ne úgy, mint eredetileg van a szervezetben.

Az egyik csoporttagot leültetik egy gurulós székre, összekötik a lábát, és a kezébe adnak egy csordultig levő vizes poharat. A másiknak bekötik a szemét. A bekötött szemű úgy kell, hogy eltolja A-ból B-be a másik csapattagot a széken, hogy közben kikerüljék az összes akadályt.

Utána megbeszélik ki mennyire bízott a másikban, ki kukucskált a szemkötő alól, ki fékezte a széket a lábával az akadály előtt, mert nem bízott abban, hogy a másik időben megáll.

Utána szerepcserével is meg kell csinálni a feladatot, megnézni jobban bíznak-e így egymásban.

Lufis vonat

Lufikat helyeznek el a terembe. Egy embert kivéve mindenkinek bekötik a szemét, egymás vállát megfogva vonatot képeznek úgy, hogy aki lát az az utolsó, beszéd nélkül kell összegyűjteni a lufikat úgy, hogy az első (bekötött szemű) veszi fel, a hátsó látó a váll megnyomásával jelzi, hogy jobbra/balra forduljon a vonat; ha felvettek egy lufit, akkor az első lesz a hátsó. Cél: felszedni a lufikat, ha két csapat van, akkor minél több lufit összegyűjteni.

4. Tesztek

Milyen csapattagok vagyunk?

Ez a kérdőív azt a célt szolgálja, hogy kitöltője az egyes csapatszerepek szempontjából nézze önmagát, megtudhatja, hogy milyen szerepet tölt be leginkább a csoportban, melyek az erősségei/fejlesztendő területei.

A teszt 7 részből áll, minden rész több állítást tartalmaz. Minden egyes résznél 10 pontot kell adni aszerint, hogy melyik mondat írja le legtalálósabban a kitöltő személy viselkedését. A pontokat bármilyen arányban el lehet osztani, akár az összes válasz mellé írhatunk pontokat, de akár egyre is adhatunk 10 pontot, ha tökéletesen ránk illik.

I. Azzal veszem ki a részem a csapatmunkában, hogy

A	Gyorsan észreveszem és megragadom a kínálkozó lehetőséget	
B	Szinte bárkivel együtt tudok dolgozni	
C	Sosem fogyok ki az ötletekből	
D	Kihozom a többiekből, amit a csapatért tenni tudnak	
E	Mindent végigcsinálok, amit elkezdek	
F	Ha a végeredmény indokolja, kész vagyok átmenetileg népszerűtlenné válni	
G	Ismerős helyzetekben gyorsan meg tudom ítélni mely lépések lennének célravezetők	
H	Előítélet és elfogultság nélkül teszek javaslatokat, melyeket indokolni is tudok	

II. A csapatmunkában talán hátrányos, hogy

A	Kényelmetlenül érzem magam egy megbeszélésen, ha az nincs megfelelő módon előkészítve és irányítva	
B	Túlságosan támogatom azokat a javaslatokat, amelyeknek a csoport nem szentel kellő figyelmet	
C	Ha új ötletekkel lehet előhozakodni, többet beszélek a kelleténél	
D	Túl tárgyilagosan gondolkodom ahhoz, hogy lelkesedjek közös célokért	
E	Erőszakosnak és önkényesnek látszom, amikor megpróbálom elérni, hogy valamilyen problémát megoldjunk	

F	Nem tudok vezéregyéniség módjára viselkedni, mert túl sokat adok mások véleményére	
G	Ha valami új jut, eszembe úgy elmerengek rajta, hogy közben elmulasztom, ami történik	
H	Munkatársaim szerint túl sokat aggódom a részletek és a várható nehézségek miatt	

III. Ha másokkal közös projekten dolgozom

A	Anélkül tudom befolyásolni őket, hogy azt nyomasztónak érezzék	
B	Állandóan figyelek, nehogy gondatlanságból hibát kövesünk el, kihagyjunk valamit	
C	Cselekvésre ösztönzöm őket, ha azt tapasztalom, hogy csak az időt vesztegetjük és nem a megfelelő lépéseket tesszük a cél érdekében	
D	Lehet számítani arra, hogy eredeti ötletekkel fogok előállni	
E	Ha a csapat érdeke kívánja, mindig támogatom az értelmes ötleteket	
F	Érdekelnek a legújabb ötletek, fejlemények	
G	Megfontolt ítéleteket hozok, és ezt a többiek értékelik	
H	A munkaszervezésben lehet rám számítani	

IV. A csapatmunkához való viszonyomat az jellemzi, hogy

A	Úgy érzem lehetőséget jelent számomra, hogy munkatársaimat jobban megismerjem	
B	Akkor is hangot adok ellenvéleményemnek, ha kisebbségben maradok	
C	Általában meg tudom cáfolni a téves nézeteket	
D	Tudom, hogyan kell hozzáfogni egy terv gyakorlati megvalósításához	
E	Kerülöm a túlságosan kézenfekvő megoldásokat, a járatlan utat keresem	
F	A közös munka során mindig a tökéletes megoldásra törekszem	
G	Hasznosítom csoporton kívüli kapcsolataimat	
H	Minden vélemény érdekel, de ha dönteni kell, nem sokáig habozom	

V. Azért lelem örömet a munkában, mert

A	Szeretek különféle helyzeteket elemezni és választási lehetőségeket mérlegelni	
B	Érdekel a problémák gyakorlati megoldása	
C	Szeretem érezni, hogy részem van a csoporton belüli jó munkakapcsolatok kialakításában	
D	Nagymértékben tudom befolyásolni milyen döntés születik	
E	Érdekes emberekkel találkozhatok	
F	Meg tudom győzni az embereket, mit, kell tenni	
G	Elememben vagyok, ha a feladatra összpontosíthatok	
H	Szeretem használni a képzelőerőmet	

VI. Ha hirtelen nehéz feladatot kapok, melyet ismeretlen emberekkel kell rövid idő alatt megoldani

A	Visszavonulok és elgondolkodom a megoldáson mielőtt munkához látnék	
B	Megpróbálom együtt dolgozni azzal, aki a legkonstruktívabban áll a feladathoz bármilyen személyiség is legyen	
C	Megpróbálom felosztani a feladatot és megállapítani ki melyik részét tudná elvégezni	
D	Biztosan nem kerülünk időzavarba, szeretem minél hamarabb megoldani a feladatokat	
E	Nem veszítem el a nyugalmamat, mert higgadtan mérlegelem a teendőket	
F	Semmilyen nyomás alatt nem veszítem szem elől a célt	
G	Kész vagyok kézbe venni az irányítást, ha úgy látom nem megfelelően haladunk	
H	Elindítom a beszélgetést, hogy másokat is gondolkodásra készítsek, hogy elkezdjük a közös munkát	

VII. a közös munka során felmerülhet az a probléma, hogy

A	Türelmetlen vagyok azzal, aki gátolja a munkát	
B	Gyakran kritizálnak, hogy túl sokat elemezgetek, és nem vagyok elég intuitív	
C	Feltartom a csapatot, mert biztos akarok lenni abban, hogy mindent precízen elvégeztünk	
D	Könnyen elunom magam, mert csak 1-2 olyan ember van, aki ösztönzőleg hat rám	
E	Nehezen kezdem el a munkát, amíg nem teljesen tiszta a cél	
F	Nehezen magyarázom el a bonyolult gondolataimat	
G	Olyat követelek másoktól, amit én nem tudnék megtenni	
H	Ha sokan nem értenek velem egyet, nem ragaszkodom eléggé a véleményemhez	

Elemző táblázat

Írja át a táblázatban szereplő pontokat az elemző tábla megfelelő részébe. Az egy oszlopban szereplő pontok összeadásával tudja meg, hogy mely szerep a legerősebbik Önben

	VÁ	EL	SE	PA	FO	HE	CS	ME
I.	g	d	F	c	a	h	b	e
II.	a	b	E	g	c	d	f	h
III.	h	a	C	d	f	g	e	b
IV.	d	h	B	e	g	c	a	f
V.	b	f	D	h	e	a	c	g
VI.	f	c	G	a	h	e	b	d
VII.	e	g	A	f	d	b	h	c
Összesen								

Értékelés

Típus	Jellemzői	Előnyös tulajdonságai	Fejlesztendő területei
Vállalatépítő (VÁ)	Konzervatív Kötelességtudó Kiszámítható	Jó szervező Gyakorlatias Fegyelmezett Szorgalmas	Rugalmatlan Kevésbé fogékony az új ötletekre
Elnök (EL)	Nyugodt Magabiztos Önuralom	Előítélet-mentes Célorientált	Átlagosan kreatív Átlagosan intelligens
Serkentő (SE)	Aktív Dinamikus Ideges	Küzd a cselekvésképtelenség, hatékonyság hiánya ellen	Ingerült Türelmetlen Erőszakos
Palánta, ötletgyártó (PA)	Individualista Komolygondolkodású Új utakat kereső	Képzletgazdag Nagy tudású	Fellegekben jár Nem törődik a részletekkel, formaságokkal
Forrásfeltáró (FO)	Extrovertált Törekvő Érdeklődő Kommunikatív	Jó kapcsolatok Jól tájékozott	Kezdeti lelkesedés lankadásával elveszti érdeklődését
Helyzetértékelő (HE)	Megfontolt Érzelemmentes Józanul ítélő	Előrelátó Gyakorlatias	Alulmotivált Másokat nem inspirál
Csapatjátékos (CS)	Társas hajlamú Jóindulatú Érzékeny	Jól reagál különböző személyiségekre, erősíti a csapatszellemet	Kritikus pillanatokban határozatlan
Megvalósító (ME)	Precíz Rendszerető Lelkiismeretes Szorongó	Tökéletesre törekszik Nem hagy semmit befejezetlenül	Csekélységek miatt aggódik, nem tudja elengedni magát

A feladat- személyiségközpontú teszt

Ebben a tesztben kimutatható az egyén azon vezetési / orientáltsági stílusa, amely arra ad választ, hogy a vezetőre mi jellemző inkább, a feladatorientáltság vagy a személyközpontúság.

LEGKEVÉSBÉ KEDVELT MUNKATÁRS” TESZT

1. Gondoljon egy olyan munkatársára (hallgatótársára, akivel legutóbb nagyon nem szívesen dolgozott együtt! Amikor kitölti a táblázatot, végig erre a kiválasztott emberre gondoljon.
2. Jellemezze a nyolcfokú skálán ezt a munkatársat a táblázatban található tulajdonságok mentén!
3. Adja össze mind a 18 sorban az 1-8 közötti pontszámokat! értelmezze a kapott eredményt az oktató útmutatásait követve!

A teszt alkalmas arra is, hogy valaki a saját személyiségét mérje fel a tulajdonságok mentén és választhasson arra, hogy vezetői attitűdje milyen skálán mozog.

	8	7	6	5	4	3	2	1	
kellemes									kellemetlen
barátságos									barátságtalan
érzékeny									visszautasító
nyugodt									feszült
közvetlen									távolságtartó
hűvös									melegszívű
támogató									ellenséges
izgalmas									unalmas
kiegyensúlyozott									konfliktuskereső
derűs									bosszankodó
nyitott									zárkózott
lojális									rágalmazó
megbízható									megbízhatatlan
figyelmes									figyelmetlen
kedves									ellenszenves
elfogadó									nem elfogadó
őszinte									álnok
szolgálatkész									elutasító
	8	7	6	5	4	3	2	1	

Értékelés:

18-56

pont:

feladatorientáltság a jellemző

57-62pont: nem besorolható

63-144 pont: kapcsolatorientált

Leggyakrabban használt módszerek bemutatása

- Ismerkedési gyakorlatok: a tréning első napján nagyon fontos feladat, hiszen a résztvevők akkor találkoznak először. A közös munkához szükséges a bizalom kiépítése – ennek érdekében az ismerkedési gyakorlatokat nem szabad elhagyni.
- Kommunikációs feladatok: ide tartozik minden olyan feladat, amelyben a verbális, nonverbális kommunikáció kerül előtérbe
- Brainstorming – ötletbörze: a kreativitást igénylő gyakorlatokhoz, de más feladatoknál is elengedhetetlen, amikor mérlegelés nélkül számba vesszük az ötleteket.
- Csoportos döntés és megbeszélés: az ilyen típusú feladatok célja a közös munka, egymás véleményének megismerése, közös álláspont kidolgozása.
- Egyéni, kis- és nagycsoportos feladatok: ezeknél a feladatoknál a résztvevők egyénileg, kisebb vagy nagyobb csoportban oldják meg a gyakorlatokat
- Visszacsatolás – feedback: minden feladattípusnál nagy jelentősége van, hiszen, így nyer értelmet a gyakorlatból a tanulság levonása – az esetleges fejlesztési területek, erősségek megnevezése.

5. Összegzés

Bízom abban, hogy mind a háttéranyag, az e-tananyag és maga a tréning is sok tapasztalattal gazdagította a résztvevőket. Emellett remélem, mindkét nap jó érzéseket, élményeket okozott, valamint tanulságokkal szolgált. A tréning tapasztalatait valamennyien be tudják építeni a magán életükbe és a munkájukba egyaránt.

A tanulmány befejezéseként szeretettel kívánok az olvasónak sok sikert a munkájában, kiváló eredményeket a csapatépítésben!

6. Ajánlott szakirodalom

Berndt Zuschlag, Wolfgang Thielke: Mindennapjaink konfliktushelyzetei Medicina Könyvkiadó Rt., Budapest, 2009

Doni Tamblyn & Sharyn Weiss: Humoros tréninggyakorlatok nagykönyve Z-Press Kiadó Kft, Miskolc, 2002 a mű eredeti címe: The big book of humorous training games The McGraw – Hill Companies, 2000

Eliot Aronson: A társas lény Magyarországi kiadó: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1978

Eric Berne: Emberi játszmák Gondolat Kiadó, Budapest, 1984 a mű eredeti címe: Games People Play – The Psychology of Human Relationships

Forgas J. P.: A társas érintkezés pszichológiája Gondolat Kiadó, Budapest, 1989.

Gary Kroehnert: 102 extra tréninggyakorlat, Z-Press Kiadó Kft., Miskolc, 2005. A mű eredeti címe: 102 extra training games 2000 McGraw – Hill Australia Pty Ltd.

Gary Kroehnert: 103 játékos tréninggyakorlat, Z-Press Kiadó Kft., Miskolc, 2004. A mű eredeti címe: 103 addition training games 2001 McGraw – Hill Australia Pty Ltd.

Kaszás György: Gondolkodjunk, mert vagyunk, HVG 2011

Mike Woodcok: 50 játék a csoportépítéshez, GOWER, Human Telex Consultuning Kft.

Rudas János: Delfi örökösei Lélekben Otthon Kiadó, Budapest, 2007.

Rudas János: Javne örökösei Lélekben Otthon Kiadó, Budapest, 2009.

Dr. Roóz József: A menedzsment alapjai, Perfekt, Budapest 2006.

Dr. Roóz József: Az emberierőforrás-menedzsment alapjai, Perfekt, Budapest 2009.

Dr. Ternovszky Ferenc: Nemzetközi menedzsment európai szemmel Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest 2003

Internet:

Jéghegy modell leírása: http://www.interkulturalis.hu/pagesMO/Alapfog_jeghegy.htm

Nemzeti Közszolgálati Egyetem

Postacím: 1581 Budapest, Pf.: 15.
Cím: 1101 Bp., Hungária krt. 9-11.,
Telefon: +36(1)432-9000
Web: www.uni-nke.hu

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



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