

Csapatmunka....

...az, amikor sokan csinálják, amit mondok.
(Graffiti)

dr. Molnár István, 2007

Mi a csoport?

„Pszichológia egység, mely kettőnél több személyből áll”
(Pszichológiai megközelítés)

„Az emberek olyan együttese, amelyben a tagokat különös kapcsolatok fűzik össze, melyeknek egy része funkcionális jellegű”

(Szociológiai megközelítés)

„Olyan emberek együttese, akik valamilyen szempontból egynek tekintik magukat”

(Handy)

„Olyan emberek csapata, akik közös céllal rendelkeznek és együtt küzdenek ennek megvalósításáért”

(Woodcock)

dr. Molnár István, 2007

Csoport jellemzői

- ✓ Tagok céljai közösek
- ✓ Ezt csak együttesen képesek elérni
- ✓ Tagok között viszonylag stabil a kapcsolat
- ✓ Egyesek függenek másoktól
- ✓ Minden tagnak saját helye van a csoportban, ennek megfelelő elvárásokkal és felelősségi körökkel
- ✓ Tagok kommunikálnak egymással
- ✓ Funkcionális egység kifelé (társadalom) és befelé
- ✓ Erőteljes „mi” tudat
- ✓ Kialakulhatnak hagyományok, sajátos csoportkultúra is

dr. Molnár István, 2007

Team vagy munkacsoport?

Munkacsoport

- ✓ Közös erőfeszítés
- ✓ Egyéni felelősség
- ✓ Egyéni munkatermék
- ✓ Van vezető

Team (csapat)

- ✓ Kollektív felelősség
- ✓ Közös munkatermék
- ✓ Vezetői szerepek megosztottak

dr. Molnár István, 2007

Csoport fajtái

Méret alapján:

- ✓ kiscsoport (kb. 25 főig)
- ✓ nagycsoport (kb. 50 főig)
- ✓ tömeg

Kialakulás körülményei szerint:

- ✓ formális
- ✓ informális

Csoporttagok érintkezése alapján:

- ✓ elsődleges (sok személyes érintkezés, nagyfokú összetartás)
- ✓ másodlagos (személytelenebb, formálisabb)

Viszonyítási csoport

dr. Molnár István, 2007

Csoport kialakulásának okai

Önkéntes csatlakozás motivumai

- ✓ kielégíthet bizonyos szükségleteket
- ✓ segíthet elérni saját céljainkat
- ✓ tudást, információt ad
- ✓ biztonságérzetet ad
- ✓ új kapcsolatok jönnek létre

Egyéb okok

- ✓ „Mert muszáj”...

dr. Molnár István, 2007

Csoportmunka előnyei

Szervezet szempontjából

- ✓ többlettudás és információ
- ✓ többoldalú problémamegoldás
- ✓ döntések jobb megértése
- ✓ részvétel – elfogadás

Hard elemek

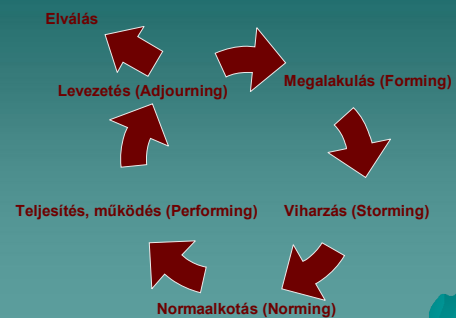
- ✓ jobb problémamegoldás
- ✓ nagyobb produktivitás
- ✓ hatékonyabb erőforrás felhasználás

Soft elemek

- ✓ elégedettségi szint nő
- ✓ készségek fejlődése egymástól való tanulás által
- ✓ társak jelenlétének serkentő hatása
- ✓ motiváltsági szint nő

dr. Molnár István, 2007

Csoportfejlődés



dr. Molnár István, 2007

Alakulás (Forming)

- ✓ Feladatorientált
- ✓ Célok, irányok ismertetése
- ✓ Elvárások
- ✓ Információátadás
- ✓ Időbeosztás
- ✓ Erőforrás elosztás
- ✓ Tagok bizonytalanok egymás felé
- ✓ Ismerkedés időszaka

dr. Molnár István, 2007

Viharzás (Storming)

- ✓ Munka megkezdése
- ✓ Csapat önmagára koncentráció
- ✓ Tagok „próbálgatják” egymást
- ✓ Szerepekért, pozíciókért, befolyásért való küzdelem
- ✓ Stílus és személyiségbeli különbségek kiütközése
- ✓ Konfrontálódás, konfliktusok
- ✓ Későbbi probléma megoldási módszerek kialakulása
- ✓ „Harc” az elfogadásért

dr. Molnár István, 2007

Normaalkotás (Norming)

- ✓ Csoporthézió, kooperáció, elköteleződés kialakulása
- ✓ Elfogadott viselkedési jegyek letisztázódása
- ✓ Formális és informális szabályok megszületése
- ✓ Közös értékek kialakulása, KIMONDÁSA
- ✓ Bizalom, erős informális kapcsolatok kialakulása

dr. Molnár István, 2007

Teljesítés, működés (Performing)

- ✓ Valódi munka
- ✓ Mindenki érti a feladatát
- ✓ Erőforrások elosztása megtörtént
- ✓ Közös normák és szabályok szerinti működés
- ✓ Tényleges koncentráció a feladatokra

dr. Molnár István, 2007

Levezetés (Adjourning)

- ✓ Elért teljesítmény felett érzett örömben van bánatban való osztozás
- ✓ Értékelés, reflexió, tanultak összegzése
- ✓ Jutalmazás, ünneplés
- ✓ Elbúcsúzás, elkülönülés
- ✓ Kohézió elvesztése
- ✓ De lehetőség továbblépésre, új feladatok végrehajtására, a csoportfolyamatok újraindulására

dr. Molnár István, 2007

Mi segíti a csapatmunkát?

- ✓ Nyitottság
- ✓ Őszinteség
- ✓ Konfliktusok kezelése
- ✓ Közös célok
- ✓ Felelősségérzet
- ✓ Változáshoz való pozitív hozzáállás
- ✓ Hajlandóság a folyamatos tanulásra
- ✓ Különbözőség elfogadása

dr. Molnár István, 2007

Teljesítményt befolyásoló tényezők

- ✓ Csoport struktúrája
 - ✓ Felszíni szerkezet
 - ✓ Rejtett hálózat
- ✓ Feladat jellege
- ✓ Döntési és véleményalkotási mechanizmusok
- ✓ Kockázatvállalás mértéke
- ✓ Csoportpolarizáció
- ✓ Versengés mértéke

dr. Molnár István, 2007

Szerepek

Rudas-féle csoportosítás:

- ✓ elvárt
- ✓ érzékelt
- ✓ eljátszott szerepek

Psichológiai megközelítés

- ✓ feladat-orientált (adatgyűjtő, szervező, összegző stb.)
- ✓ kapcsolat-orientált (mókamester, sztár, bűnbak stb.)

Szociológiai megközelítés

- ✓ általános és alapvető szerepek (ha szembefordul deviáns)
- ✓ csoportstruktúrához kapcsolódó szerepek
- ✓ alkalmi (ad hoc) szerepek (szituációs szerepek)

Irányultság szerint

- ✓ önmagunkra (rivalizálás, párképzés, függőség)
- ✓ feladatra (kezdeményezés, információkérés, tisztázás)
- ✓ csoportfenntartásra (összhangteremtés, bátorítás, feszültségoldás)

dr. Molnár István, 2007

Szerep=konfliktusforrás

- ✓ Feszültség elvárt/érzékel, elvart és érzékel/eljártzott szerepek között
- ✓ A konfliktusokat oldani kell, de ugyanakkor ez adja a csoport dinamikáját
- ✓ Szerepek határozzák meg a csoporton belüli interakciókat

Alapvető szerepek egy hatékonyan működő csapatban

- ✓ Cselekvők (output és akció-orientált)
- ✓ Gondolkodók (megfontolt, ritkán szól, de jót)
- ✓ Törődők (ember-orientált, kapcsolaton a hangsúly, feszültség levezető)

dr. Molnár István, 2007

Belbin tipológiája

| Tipus | Jellemzői | Előnyös tulajdonságai | Előzhető hibái |
|-----------------|--|---|---|
| Vállalatépítő | Konzervatív Kötelességűdű Kiszámítható | Jó szervező, gyakorlatias, kemény munkához szokott, felelősségteljes | Rugalmatlan, kevésbé fogékony az új ötletek iránt |
| Elnök | Nyugodt, magabiztos, van őnrudalma | Mindenkét előtérbe hoz, érdemei alapján értékeli, célorientált | Alacsony kreatív és intelligencia |
| Serkentő | Ideges, aktív, dinamikus | Küzd a csapattagok képtelenségével, hatékonytalanok és önelégültség ellen | Ingerültségre, erőszakra és túrelméletlenségre hajlamos |
| Palánta | Individuális, komoly gondolkodású, új utakat keres | Képzeltgazdag, kiváló értelmi képességű | A fellegekben jár, nem törődik a részletekkel és a formásgokkal |
| Forrásfeltáró | Extrovertált, kommunikatív, lökreívő, érdekfűző | Jó kapcsolattartó, jól értesül, meg tud felelni a kihívásoknak | Kezdeti lelkesedés bankaddal elveszti érdeklődését |
| Helyzetértékelő | Megfontolt, józanul ítélik, érzelmek nélküli | Jó ítéletképes, előrelátó, gyakorlatias | Alumotvált, másokat sem inspirál |
| Csapatjátékos | Társas, jóindulatú, érzékeny | Jól reagál különféle szituációkra, erősíti a csapatkötettségét | A kritikus pillanatokban határozatlan |
| Megvalósító | Precíz, rendszeres, lelkiismeretes, szorgos | Tökéletességre törekszik, nem hagy semmit befejezetlenül | Csakfegyességben aggodnik, képzetlen elengedni magát |

dr. Molnár István, 2007

Szerep-párok, jellemzők

| | | |
|----------------------|---|---|
| Összehangolók | Elnök -Együtt tartja a csoportot -Megfelelő szerepeket oszt mindenkinnek -Közös cél felé orientál | Serkentő -Ellentét -Provokálással cselekvésre kényszerít -Kizökkent a megfélemlítéskészségből -Gyakori, hogy nem fér meg az Elnökkel |
| Ötletgazdák | Palánta -Ehová gondolkodni -Alaposan feltárja magában a problémát | Forrásfeltáró -„Kutató expedícióra” indul -Személyes kapcsolatok hálózatán át igyekszik ötletet meríteni |

Vállalatépítő

- ✓ Gyakorlatias, realista
- ✓ Vállalat érdekeit tartja szem előtt
- ✓ Ő végzi el a kellemetlen feladatokat

Helyzetértékelő

- ✓ Nem tipikus csapatjátékos
- ✓ Adott idő alatt kevesebb, de jobb döntések, mint a társainál

Csapatjátékos

- ✓ Gyakran fogadják el csoportvezetőnek, mert extrovertált, de nem túl hatalmi pozícióra
- ✓ Nem jelent fenyegetést, bizalmat áraszt, érzékeny, odafigyel az emberekre

Megvalósító

- ✓ Kezdeményezéseket kellő alaposággal vizsgál végig a végéig (2007)

„Győztes csapat” összetétele

- ✓ Nincs szükség mind a nyolc szereplőre, de kell:
 1. Elnök – tiszteletet parancsol, türelmes, bizalmat kel, felfedezi a tehetséget, együtt dolgozik embereivel
 2. Palánta/Forrásfeltáró – intelligens, rendkívül kreatív
- ✓ Értelmi képességek megfelelő elosztása – értelmi szempontból nem homogén csapatok összetartóbbak
- ✓ Személyiségjegyek megoszlása, mely minél több szerep betöltését teszi lehetővé
- ✓ Személyiségjegyeknek megfelelő szerepe mindenkinnek
- ✓ Egyensúly

dr. Molnár István, 2007

Konfliktusok

- ✓ Ma: decentralizáció – egymással együtt kell boldogulni
- ✓ Együttműködés és csapatmunka elterjedése → konfliktusok számának növekedése
- ✓ De a konfliktus NEM ROSSZ, hanem potenciális forrása a kreativitásnak
- ✓ Van konstruktív és destruktív konfliktus
- ✓ Nem szabad szőnyeg alá söpörni
- ✓ Kenneth Cove: „Nem az a célunk, hogy bárkit is megvédjünk a konfliktusoktól és elbátortalanítsuk a vitázástól. Az a célunk, hogy a jó vitákat bátorítsuk. Azt akarjuk, hogy az emberek szabadon és konstruktívan ne érthessenek egyet egymással, - nem kell ezt mindig kedvesen és szépen tenni, de mindig tisztelettel a másik véleményének és emberei értékeinek irányába.”

dr. Molnár István, 2007

Konfliktusok leggyakoribb okai

- ✓ Mások kritizálása, célok, problémák nem megértése, nyertes/vesztes szituációra játszás
- ✓ Információ és erőforrások visszatartása
- ✓ MI/Ők verseny kooperáció helyett
- ✓ Információáramlás korlátozása

Valamennyi akadálya a csapatmunkának, ezzel konfliktushelyzeteket generálva

dr. Molnár István, 2007

Hatékony csapatmunka kulcskritériumai

- ✓ Legyen egy közös cél, ami fele mindenki elkötelezett „Big picture”
- ✓ Elkötelezettség és közösség teremtés: Részvétel és bevonás
- ✓ Megbeszélni, hogyan haladnak a dolgok: Visszacsatolás
- ✓ Pénz és idő folyamatos befektetése a csapatba
- ✓ Törődni egymással: Bizalom és tisztelet
- ✓ Ismerni cselekedeteink és attitűdünk hatásait: Viselkedési stílusok
- ✓ Meghallgatni tudás, minden vélemény tisztelete
- ✓ Érzékenyek lenni társaink igényei felé: Támogatás
- ✓ Mindenki részvételének bátorítása: Empowerment

dr. Molnár István, 2007