

Team (csapat) munka

" $1+1+1 > 3$ "

Azaz hatékonyabbak lehetünk,
ha egymás munkáját segítve, és nem egymás ellen
dolgozunk.

A team (csapat, csoport) fogalma

(Bakacsi, 1998.)

Kettő vagy több olyan
egymástól kölcsönösen függésben és interakcióban álló
egyén,
akik valamilyen cél érdekében
közösen cselekszenek vagy együttműködnek.

Egymásrautaltság!

Közös cselekvés!



A teamek fajtái

- **Vezetői csoport** - vezető és beosztottai (formális)
- **Munka team - feladat csoport** - pl. az alapellátásban az orvos, asszisztens, védőnő, ápoló, gyógytornász, dietetikus stb. ≠ hierarchikus felállás
- **Érdekcsoport** - pl. egy kórházon belül az ápolók csoportja vagy az orvoskamarán belül a családorvosi frakció - lehet informális (természetesen alakul)
- **Időleges team** - egy konkrét célra jön létre, pl. egy - a szakmai standardok kidolgozására létrejött - csoport, vagy egy bizonyos oktatási programban résztvevők csoportja.

Formális

- Strukturált
- Nem önkéntes választás
- Csoportcél, kontroll, tagság, megbízatás dominál

Informális

- Önkéntes alapon szerveződik
- Egymás támogatása
- Egyet nem értés kezelése
- Döntéshozatal

Teamek fajtái

- Formális
- Infor

Az egyének és csoport - előnyök

- Biztonság - magabiztosabb, ellenállóbb
- Önbecsülés - feladat, teljesítmény, önértékelés
- Támogatás, elfogadottság
- Odatartozás - presztízs
- Hatalom - igény, egyedül nem élhető ki
- Célok megvalósítása - „egyedül nem megy”
- Értékeink, beállítottságunk, hiedelmeink megerősítése - eszerint választunk

Az egyének és csoport - ráfordítás feltétel és kötelék

- Alkalmazkodni kell - feszültség
- Személyes hozzájárulás - pénz, energia, információ, személyes megnyílás.
- Fegyelmezés - bizonyos viselkedési és magatartásformákat a csoport elutasít
- Ellentétek - eltérő saját cél - konfliktus
- Választás szabadságának korlátozása

Az egyén azt a csoportot választja,

amely
a lehető legkisebb ráfordítás mellett
a lehető legnagyobb
- számára különösen értékes, vonzó -
eredményt kínálja.

A team munka előnyei a szervezet számára

- Orientálja az új alkalmazottat, tanít, szocializál.
- Több tudás, információ - szinergia
- Többféle problémamegoldási mód
- Csoportdöntés - jobb megértés ⇒ elfogadás



A team munka hátrányai a szervezet számára

- Bizonytalan felelősség
- Csoportnyomás - saját vélemény eltitkolása - rossz döntést is eredményezhet.
- Egyéni dominancia - formális vagy informális hatalom, makacsság...
- Hatékonyság romlása
 - én sem dolgozok többet
 - egyéni teljesítmény nehezebben mérhető
 - „dumapartik”



A team kialakítása 1.

- **Összetétel, méret** - a csoport összeállításánál törekedni kell rá, hogy az - a működés szempontjából - tökéletes legyen.

A csoport mérete

- 2 fős - nincs az eltérő véleményeket eldöntő 3. személy - erős feszültség - nyílt konfliktusok kerülése
- 3 fős - alkalmi, vagy tartós szövetségek - nyílt konfliktusok - instabil
- 4-15 fő - kiscsoport - lehetőleg páratlan - minél nagyobb,
 - annál több a problémamegoldó ismeret, készség, viszont
 - több kommunikáció kell,
 - kisebb az összetartás, elégedettség
 - több a társas lógás, hiányzás, fluktuáció
- 5-7 fő az ideális általában

A team kialakítása 1.

- **Összetétel, méret** - a csoport összeállításánál törekedni kell rá, hogy az - a működés szempontjából - tökéletes legyen.
- **Normák** - a csoporton belül tudatosan viselkedési, teljesítési normákat, szabályokat kell kialakítani. (általában íratlan)
- **Szerepek** - létre kell hozni a kapcsolatokat, függőségek rendszerét.

A team kialakítása 2.

- A csoport céljának tisztázása.
- Létre kell hozni a csoport kohézióját - mindaz, ami miatt a tagoknak érdemes a csoporthoz tartozni.
- Status különbségek - nagyon fontos, hogy a csoport minden tagjának meglegyen a saját, jól körülhatárolt területe, melyen belül önálló döntéseket hozhat.

A teamek - csapatok - fejlődése

- **KIALAKULÁS** - FORMING
- **VIHAROK** - STORMING
- **STABILIZÁLÓDÁS** - NORMING
- **TELJESÍTÉS** - PERFORMING
- **FELOSZLÁS** - ADJOURNING

KIALAKULÁS - FORMING



- a tagok elkezdik felmérni a csoportbeli helyzetet
- lehetőségeket és kapcsolatokat kezdenek építeni
- megkísérlik felfedezni azokat a viselkedésformákat, melyek elfogadhatók vagy elfogadhatatlanok

Ezt a korai szakaszt az udvarias érintkezések, gyakori csendek, próbálkozások jellemzik.

VIHAROK - STORMING



- a tagok már jobban érzik magukat egymással
- megpróbálják kialakítani saját helyüket a csoportban
- sokszor megpróbálják befolyásolni is a csoport normáinak, szerepeinek és fejlődésének folyamatát.

Nagy a KONFLIKTUSOK veszélye.

STABILIZÁLÓDÁS - NORMING

- a csoport összetartozóvá, összetartóvá fejlődik
- egyetértés alakul ki a szerepeket és a döntéshozás folyamatát illetően
- a tagok egyre inkább segítik egymás munkáját
- kialakul a közös célok érzése



TELJESÍTÉS - PERFORMING



- a csoport tagjai egyetértenek a csoport céljaival és normáival
- képesek előrelépni saját szerepük kialakításában
- képesek munkatervet kialakítani

Ha egy csoport eléri ezt a lépcsőt, könnyebb lesz a döntéshozatal, kevesebb emócióval is a csoport a teljesítményre koncentrálni.

FELOSZLÁS - ADJOURNING

- főleg időleges csoportoknál
- a tagok úgy érzik, hogy betöltötték küldetésüket
- sajnálkozás van bennük
- ismét több az emóció



DE !!!

- Nem minden csapat megy végig minden lépésen - pl. sose jut túl a viharokon.
- A team visszaeshet egy előző szintre - ha pl. új célt tűznek ki vagy új felelősséget kap, változás történik a vezetésben, új tag lép be vagy elveszítenek egy régit.
- A menedzsernek tudnia kell, hogy hol tart a csoport ahhoz, hogy tudja, mit várhat el tőlük.

Szerepek a csapatban

- "Feladatorientált" szerepek
- Szociális szerepek
- "Önös" szerepek



"Feladatorientált" szerepek

Azok a viselkedésformák, melyek képessé teszik a csoportot a feladat teljesítésére.

- **Ötletfelvető** - Az ilyen emberek gyakran tesznek javaslatokat (megközelítési mód, módszer, eszközök, stb.) arra, hogyan oldja meg a csoport a feladatot.
- **Információgyűjtő** - Ezek az emberek összegyűjtik a csoport véleményét, ötleteit a megoldandó feladattal kapcsolatban.
- **Információforrás** - Vagy az információ gyűjtő kérésére, vagy saját maga által kezdeményezve információkat szolgáltat (tények, adatok, vélemények, stb.).



"Feladatorientált" szerepek 2.

Azok a viselkedésformák, melyek képessé teszik a csoportot a feladat teljesítésére.

- **Problématisztázó** - Segíti a csoportot abban, hogy a lényegre összpontosítson. A problémákat, ellentmondásokat, tisztázatlan kérdéseket mérlegeli, értelmezi és elemzi.
- **Összegző** - Koordinátori szerepet játszik. A különböző ötleteket és megvalósítási javaslatokat összegzi vagy szintetizálja, a csoportot a döntéshozatalra felkészíti.
- **Konszenzus (egyetértés) tesztelő** - Ellenőrzi, hogy a kidolgozott javaslatok elfogadhatóak-e a csoport tagjai számára. A konszenzust ellenőrző megelőzi a véget nem érő vitákat és segíti a döntéshozatalt.



Szociális szerepek

Ezek a viselkedési formák a csoporton belüli jó emberi kapcsolatok kialakítását, fenntartását segítik elő.

- **Összhangteremtő** - Nélkülözhetetlen a csoporton belül szükségszerűen felmerülő ellentétek elsimításában. Elemzi a nézetkülönbségeket az érdekek és a szándékok oldaláról is.
- **Kapus** - A csoportmunka lényege, hogy minden tag aktívan részt vegyen a kommunikációban. A kapus feladata, hogy ha egyik, vagy másik tag túlságosan hangadó, a csendesebb, de épp annyira hasznos csoporttagokra terelje a figyelmet, tehát begyűjtsön minden lehetséges ötletet.



Szociális szerepek 2.

Ezek a viselkedési formák a csoporton belüli jó emberi kapcsolatok kialakítását, fenntartását segítik elő.

- **Támogató** - Pozitív visszacsatolás útján elősegíti az egyes csoporttagok hozzájárulását a feladat elvégzéséhez.
- **Kompromisszumot teremtő** - Fő feladata a csoport összetartásának biztosítása. Az egység érdekében pl. javasolhatja valakinek véleménye visszavonását, módosítását.
- **Normákat, standardokat figyelő** - Ha szükséges, emlékezteti a csoporttagokat saját normáikra, közösen kialakított és elfogadott elveikre, melyek összhangban vannak értékeikkel.

„Önös” szerepek

Mindenkinek vannak személyes igényei. Amikor azonban ezek már a csoport eredményességét gátolják, „önös” szerepről beszélünk.

- **Agresszív** - Olyan hangon és stílusban kritizál, mely nem a konstruktív megoldást segíti. Jellemzői a szarkasztikus hang, negatív hozzáállás.
- **Akadályozó** - Ha nem ért egyet a csoport által már elfogadott nézettel, folyamatos ellenkezésével, ellenérvelésével gátolja az előrehaladást.
- **Elismerést kereső** - A legfontosabb számára az, hogy felhívja mások figyelmét saját hozzáértésére és eredményeire. Ez gyakran bosszantó és időpazarló.



„Önös” szerepek 2.

Mindenkinek vannak személyes igényei. Amikor azonban ezek már a csoport eredményességét gátolják, „önös” szerepről beszélünk.

- **Uralkodó** - Megkísérli hatalma alá vonni a csoport összes tagját olyan mértékben, ami ütközésbe kerül a „formális” vezetéssel.
- **Kerülgető** - Aki gyakran el- vagy megkerüli az eseményeket, passzív ellenállóvá válik. Döntésképtelen, hallgatásával kétségeket és bizonytalanságot idéz elő a csoportban.



Névleges csoport módszer (Kindler)

1. Egyéni ötletek szótlán leírása
2. Az ötletek összesítése körbejáró módon - új ötleteket generálhat
3. Az elgondolások tisztázása - nem megvitatás!
4. Az ötletek csoportosítása, összevonása
5. Egyéni rangsorolás - fontossági sorrend - összesítés.

Brain storming = ötletbörze

- Az alkotó szellemi munkát végző csoportok hatékonyságát növelő módszer
- Célja az, hogy minél több jó ötlet szülessen, úgy, hogy a csoporton belül a résztvevők személyiségétől függetlenül jó együttműködés alakul ki.
- Segítségével az ötletek, megoldási javaslatok olyan bőséges választéka kapható, amelynek összeállítására egyetlen ember nem lenne képes.

A brainstorming kiindulópontja Osborn 1953.

Asszociáció révén is keletkezhet zseniális gondolat, nem csak logikai okfejtés vagy egyéni intuíció alapján.
A legtöbb használható ötlet mások ötletei alapján indukálódik.
Az asszociatív gondolkodás révén igen sok használható ötlet mások javaslatainak kombinációjából jön össze.

A brainstorming szabályai

1. A brain storming-kérdés megfogalmazása
2. A résztvevők kiválasztása - szakember, laikus, kreatív (provokatív)
3. A brain storming helyszíne - kellemes + flip-chart
4. Az időpont meghatározása - délelőtt
5. A résztvevőket meg kell hívni - időpont, téma

6. A brain storming menete

- Ne a formális vezető vezesse!
- Ismertesse, hogy miért ültek össze!
- Emelje ki, hogy mindenki részvétele fontos!
- Hangsúlyozza, hogy mind az egyetértés, mind az ellenvetés, kritika, csúfolódás megfogalmazása a továbbiakban tilos.
- Szabályellenes a nem verbális úton kifejezett kritika (kézlegyintés, fintor) is.

6. A brain storming menete 2.

- Olyan légkört kell teremteni, ahol a legvadabb ötletek is kimondásra kerülhetnek.
- A táblára valaki írja fel a kérdést!
- Fel kell hívni a figyelmet, hogy a javaslatnak néhány szóval felírhatónak kell lennie.
- A hozzászólási szándékot mindig jelezni kell.
- Minden javaslatot fel kell írni a táblára!

A brainstorming szabályai

7. **Az ötletek összegyűjtése - moderátor**
8. **Az eredmények hasznosítása**
 - ötleteket az elkövetkezőkben feldolgozni, értelmezni kell
 - a javaslatok csoportosíthatók
 - ha bizonyos körülmények kizárják valamely ötletek hasznosítását, akkor ezt célszerű közölni a csoporttal
 - az eredmény hasznosításáról mindenképpen tájékoztatni kell a résztvevőket