**Csoportok vezetése**

1. **A csoport meghatározása**

A vállalatokat emberek alkotják, akik együttes erőfeszítésével valósul meg a szervezeti célkitűzés. A munkaszervezés érdekében az egyének ún. formális csoportokban rendeződve végzik a munkájukat (munkacsoport, osztály stb.), de ezzel párhuzamosan, spontán módon, pusztán a társas igényüknél fogva informális csoportokat is létrehoznak. Mivel a csoportos munkavégzés, illetve a teammunka a szervezetek működésének alapvető egységévé vált, az eredményes vezetőnek tisztában kell lennie a csoportos viselkedés törvényszerűségeivel.

Csoportnak tekintjük két vagy több olyan ember együttesét, akik rendszeresen interakcióba lépnek egymással valamilyen közös cél elérése érdekében, azaz

* **méret**ét tekintve 20 főig szoktunk csoportról beszélni,
* ekkora méret mellett érvényesül, hogy a csoport tagjai tudnak egymásról és **interakció** alakulhat ki közöttük és
* tagjai **közös**, egy irányba mutató **cél**lal rendelkeznek.

Az új belépő munkatárs formálisan egy szervezeti egységhez csatlakozik. A munkavégzés során közvetlen kapcsolatba kerül az ott dolgozókkal, akikkel együttműködésben végzi tevékenységét. A munkavégzés egyben társas interakciókat is követel, illetve lehetővé teszi a tágabb szervezeti környezetben való „mozgást”. Az egyén számára csoporthoz tartozás a következő előnyökkel járhat:

* biztonság, védelem,
* támogatottság,
* interakciók lehetősége,
* fejlődési lehetőség,
* pozitív pszichés állapot – növekvő önbecsülés, pozitív önértékelés,
* növekvő egyéni hatékonyság.

Megállító kérdés:

*Milyen előnyöket, illetve hátrányokat jelenthet a csoportos működés a szervezetek számára?*

1. **Csoport és vezető**

Ahogy az előzőekben megfogalmaztuk, illetve a motivációs elméleteknél is láthattuk, a szervezetekben létrejövő csoportok egyrészről elősegítik a szervezet céljainak megvalósítását másrészről pedig lehetőséget biztosítanak arra, hogy tagjaik kielégítsék társas igényeiket.

Ennek megfelelően a csoportok vezetésének kettős feladata van:

1. A feladatok végrehajtásának támogatása: célkijelölés, az információgyűjtés, a kezdeményezés, a strukturálás, a véleménykifejtés, a vélemények összegzése, a feladatkiosztás és az ellenőrzés.
2. A társas kapcsolatok kezelése: bátorítás, a feszültségoldás, a kompromisszumkeresés, az elfogadás, a követés és a meghallgatás.

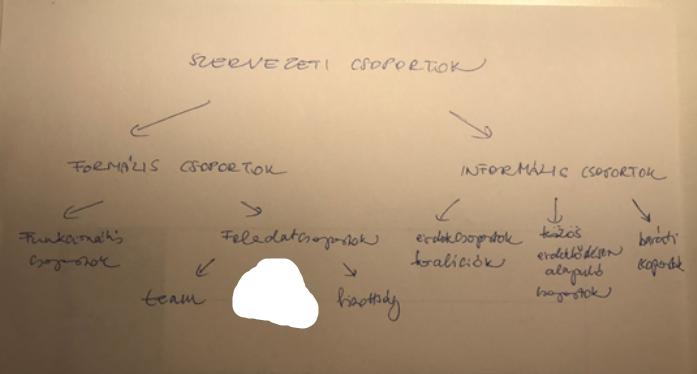
Megállító kérdés?

*Milyen következményei lehetnek annak, ha a vezető valamelyik dimenzióban kevés erőfeszítést tesz?*

1. **A szervezeti csoportok típusai**

A szervezeti csoportokat két alaptípusra szokás felosztani, amelyeket további alcsoportokra tagolhatunk (lásd az alábbi ábra)

* Formális csoportok: funkcionális és feladatcsoportok
* Informális csoportok: érdekcsoportok és koalíciók, közös érdeklődésen alapuló csoportok, baráti csoportok

****

Ábra. A szervezeti csoportok típusainak összefoglalása. **Forrás: Dobák-Antal, 2016, 405. o. alapján**

**3.1. Formális csoportok**

A formális csoportok közös jellemzője, hogy a szervezeti munkamegosztás alapján a vezetői döntések eredményeképpen, a strukturális koordinációs eszközök alkalmazásával jönnek létre, legitimek és viszonylag tartósak. Tagjaikat, feladataikat, hatásköreiket a vezetők határozzák meg, és írásbeli szabályok formájában rögzítik a működésük sajátosságait. A formális csoportokban az egyéni magatartások a szervezeti célok elérésére irányulnak.

A formális csoportoknak két fajtáját különböztethetjük meg, funkcionáliscsoportokat és a feladatcsoportokat.

**3.1.1. Funkcionális csoportok**

A funkcionális csoportok a szervezeti hierarchiában az ugyanazon alá-fölérendeltségi lánc mentén elhelyezkedő vezetők és beosztottak közös csoportja. Egy sajátos szakmai cél elérésére hozzák létre őket, meghatározatlan időtartamra. (pl. Marketing vagy HR terület)

**3.1.2. Feladatcsoportok**

A feladatcsoportok konkrét, jól meghatározott feladat(ok) végrehajtására és általában megszabott időtartamra létrehozott csoportok. Ez a feladat lehet a fizikai munkafolyamat része, de lehet döntés meghozatala, vagy probléma megoldása is. A feladatcsoportok rendszerint keresztezik a hierarchikus vonalakat.

A team egy összetett feladat megoldására létrejött, különböző szakterületeken tevékenykedő, eltérő beosztású, de egyenrangú személyek, csoportja. Így tagjai több funkcionális csoportból, vagy akár a szervezeten kívülről (például tanácsadók) is érkezhetnek. Ezek a csoportok a konkrét feladat végrehajtásán kívül jól szolgálják az egyes szervezeti egységek közötti hatékonyabb koordináció célját is.

A bizottság tagjai egy-egy problémakör kapcsán rendszeresen összegyűlnek. Meghatározatlan időre jöhetnek létre, ellenben a tagok együttműködése nem folyamatos. Bizottságot sok célból lehet létrehozni, így például információcsere, ötletgenerálás, döntés-előkészítés és problémamegoldás céljából is. Néhány konkrét példa a bizottságok működésére: beruházási döntések megtárgyalása, jóléti segélyek odaítélése, stratégiai terv előkészítése.

**3.2. Informális csoportok**

Az informális csoportok olyan szövetségek, amelyek sem a munkamegosztás, sem a struktúra szempontjából nem meghatározottak, a tagok társas-érzelmi igényeinek hatására jelennek meg. Közös jellemzőjük, hogy az alkalmazottak szabadon, saját elhatározásukból hozzák létre őket, vagy spontán keletkeznek. El kell ismernünk, hogy az ilyen típusú interakciók az egyének között, bár informálisak, mélyen befolyásolják viselkedésüket és teljesítményüket. A szervezet számára is előnyös hatású lehet, mivel felgyorsítja az információáramlást, jobban mozgósíthatóvá teszik a szervezetet bizonyos célok elérésére, de bizonyos esetben eltérő céljaik és a vezetői kontroll hiánya miatt a kívánatos szervezeti működés ellen is hathatnak.

Az informális cosportok legfőbb típusai:

* érdekcsoportok és koalíciók,
* közös érdeklődésen alapuló csoportok,
* baráti csoportok.

**3.2.1. Érdekcsoportok, koalíciók**

Érdekcsoportok (koalícióba) olyan szerveződések, amelyekben a tagok mindannyiuk számára lényeges közös célok elérése érdekében működnek együtt. Az ilyen csoportok az érdekérvényesítés hatékony eszközei lehetnek, így a vezetői döntéshozáskor jelenlétükkel számolni kell, sőt mozgósító erejüket is érdemes felmérni.

**3.2.2. Közös érdeklődésen alapuló csoportok**

A közös érdeklődésen alapuló csoportok olyan emberekből állnak, akik a szervezetben egyébként egymástól elkülönülnek, de közös érdeklődésük hozza őket össze pl. hobbi, sport, tanfolyam.

**3.2.3. Barátságon alapuló csoportok**

A személyes barátságon alapuló csoportok véletlenszerűen, a személyes szimpátián alakulnak ki, és átszövik a szervezeteket. Ezért rendkívül hatékony eszközei lehetnek az információáramlásnak és az érdekérvényesítésnek, sőt ilyen csoport támogatása nélkül nagyon nehéz hosszú ideig a szervezet elkötelezett és elégedett tagjának maradni. Így a vállalatok felismerve ennek jelentőségét rendszeresen szerveznek az az alkalmazottak számára találkozókat, például sporteseményeket, családi napot vagy kirándulásokat, amelyek lehetőséget nyújtanak a személyes, informális kapcsolatok megteremtésére és ápolására is.

1. **A csoportstruktúra**

A csoportok hatással vannak a tagok viselkedésére, sőt a csoportok működésének megértése segíti, hogy az egyének viselkedését jobban megértsük, és ezáltal a teljesítményt előre tudjuk jelezni. A következőkben a csoport néhány meghatározó jellemzőit, mint a csoportszerepeket, a csoport méretét, a csoportnormát és konformitást, illetve a csoportkohéziót vizsgáljuk meg alaposabban.

**4.1. Csoportszerepek**

Számos szerepet töltünk be a munkahelyünkön és a munkán kívüli életünkben. A szerep olyan elvárt viselkedésminták összessége, amely abból adódik, hogy az egyén a társas működésben egy adott pozíciót tölt be. A csoport szerep tehát a társas környezet elvárásaiból fakad, amelyek arra irányulnak, hogy az egyénnek mit kell tennie vagy mit tehet a szerep betöltésekor.

Azt, hogy hogyan kell viselkedni egy szerepben, azt a körülöttünk lévő ingerekből kapjuk pl. szülők, barátok, könyvek, filmek, média. A munkahelyen a gyakornoki vagy beilleszkedést támogató programok teszik lehetővé, hogy az új munkatársak másokat megfigyelve elsajátítsák az elvárt viselkedésformákat.

Szerepkonfliktusról beszélünk abban az esetben, ha a két vagy több szerepünkhöz tartozó elvárás ellentmondásos. Például, amikor a vezető egyszerre van a felettes és a mentor szerepében, ez teljesítményértékelési helyzetben problémát okozhat. Akkor is szerepkonfliktusról beszélünk, ha a munka és a család közötti konfliktusra gondolunk, amely a kutatások szerint az egyik leggyakoribb stresszforrás.

Megállító kérdés:

*Gondolja át, hogy milyen szerepeket tölt be a munkahelyen?*

*Milyen szerepeket tölt be a munkahelyen kívül?*

*Milyen hatással vannak az Ön által betöltött szerepek egymásra? Milyen előnyöket illetve nehézségeket tud felsorolni?*

A Belbin-féle csoportszerepek a harmonikusan működő csapatok működésén alapulnak, és arra keresik a választ, hogy milyen egyéni viselkedésminták járulnak hozzá a hatékony csapatmunkához. Az emberek öröklött, illetve tanult tulajdonságai alapján bizonyos szerepekben jártasságot szereznek, amelyeket a csoportmunka során is érvényesítenek. Mindenki képes több szerepet is betölteni, de általában egy adott csoportban csak egy domináns szerepet lát el. Az általa kifejlesztett módszer képes azonosítani azokat a szerepeket, amelyek bizonyos helyzetekben dominánssá válhatnak, és azokat is, amelyek semmilyen körülmények között nem jellemzőek egy-egy csoporttagra.

Tanári magyarázat: A Belbin-féle csoportszerepek

Belbin 8 féle csoportszerepet különböztet meg, amelyek mindegyike hozzájárul a csoport sikeres működéséhez.

**Vállalatépítő**

Kulcsszerepe van abban, hogy a csoport pontos és gyakorlati eredményekkel végezze a munkáját. Jó, ha megfelelő felelősséggel ruházzák fel, és vezető szerepet szánnak neki a csoportdöntések megvalósításában, végrehajtásában. Képes a koncepciókat és terveket gyakorlati munkafázisokba rendezni. Szisztematikusan és hatékonyan hajtja végre a megállapodásban rögzített terveket.

**Elnök**

Az elnök (koordinátor) a szó hagyományos értelmében tölti be a vezető szerepét azzal, hogy összhangba hozza egymással a csoporttagok erőfeszítéseit és munkáját. Miután hozzászólásra buzdított mindenkit, összegzi a team döntéseit. Kijelöli és kontrollálja azt, hogy a csoport milyen úton haladjon a csoportcélok elérése felé. Azzal segíti a team tagjai kapacitásának leghatékonyabb kihasználását, hogy felismeri a csoport erősségeit és gyengeségeit. Biztosítja, hogy minden csoporttag potenciális képességeit felhasználják.

**Serkentő**

A serkentő (sofőr) a szó hagyományos értelmében vezető, de ez abban érhető tetten, hogy irányítja és ellenőrzi a csoport tagjait. Erős hatást gyakorol arra, ahogyan a csoport működik, és ahogyan a céljait eléri. Nagy figyelmet fordít a célkitűzésekre és a prioritások kijelölésére.

**Palánta (ötletgyártó)**

Ő a csoport ötletforrása, az új elképzelések, innovációk kitalálója. Akkor teljesít a legjobban, ha olyan feladat elé kerül, amely új megoldásokat kíván. A stratégiai tervezésben is hasznos segítség lehet, mégpedig a távlatok kitalálásában. A lényegi dolgokra vonatkozó stratégiai elképzelései vannak. Megoldásokat keres azokra a problémákra, amelyek szembefordítják egymással a csoporttagokat.

**Forrásfeltáró**

Kapcsolatokat teremt és működtet a csoporton kívüli „világgal”. Ő az, aki a külső információkat és gondolatokat keresi (és megtalálja), majd behozza azokat a csoportba. Tárgyal a külső csoportokkal és emberekkel.

**Helyzetértékelő**

Az „ördög ügyvédje”, aki kritizálja a csoport által felvetett gondolatokat, ötleteket. Ez a monitorozó szerepe hasznos az új tervek értékelésénél – tanácsai nélkül ritkán ajánlatos a terv megvalósítása. Problémákat elemez, javaslatokat és elképzeléseket értékel, így a csoport könnyebben hoz átgondolt döntéseket.

**Csapatjátékos**

Ő biztosítja a csoport harmonikus működését, gondoskodik a tagok elégedettségéről és a csapatszellemről, ami fontos a hatékonysághoz. Sokszor több csapatjátékos is van a csoportban. A tagok erős oldalát támogatva dolgoznak, például mások javaslataira építenek. Fejlesztik a belső kommunikációt és erősítik a belső kohéziót.

**Megvalósító**

A részletekre és az utómunkálatokra figyel, nyomon követi a határidők betartását. A legjobb a csoport elvégzett munkájának ellenőrzésében, értékelésében. Vészhelyzetekben sokszor hasznos, és megvédi a csoportot a hibáktól és a mulasztásoktól. A munka olyan aspektusait keresi, ahol különleges figyelemre van szükség.

A csapattagtípusok fő jellemzői előnyös tulajdonságai és lehetséges hibái a csapatmunka során

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Típus** | **Jellemzői** | **Előnyös tulajdonságai** | **Lehetséges hibái** |
| **Vállalatépítő** | konzervatív, kötelességtudó, kiszámítható | jó szervező,  gyakorlatias gondolkodású,  kemény munkához szokott,  fegyelmezett | Kissé rugalmatlan,  kevéssé fogékony az új ötletek iránt |
| **Elnök** | nyugodt,  biztos magában, kellő önuralommal rendelkezik | képes mindenkit előítéletek nélkül és pusztán érdemei alapján értékelni,  célorientált | átlagosan kreatív és intelligens |
| **Serkentő** | Aktív,  dinamikus | küzd a cselekvésképtelenség,  a hatékonyság hiánya, az önelégültség, az önáltatás ellen | ingerültségre, türelmetlenségre és erőszakra hajlamos |
| **Palánta (ötletgyártó)** | individualista,  komoly gondolkodású,  új utakat keres | a szellem embere,  képzeletgazdag,  nagy tudású, kiváló értelmi képességekkel rendelkezik | a fellegekben jár,  nem törődik a részletekkel és a formaságokkal |
| **Forrásfeltáró** | extravertált,  törekvő,  érdeklődő,  kommunikatív | jó kapcsolattartó,  jól értesült,  meg tud felelni a kihívásoknak | a kezdeti lelkesedés lankadásával elveszíti érdeklődését |
| **Helyzetértékelő** | megfontolt,  érzelmek nélkül, józanon ítél | jó ítélőképességgel rendelkezik,  előrelátó,  gyakorlatias | alulmotivált, másokat sem inspirál |
| **Csapatjátékos** | társas hajlamú,  jóindulatú,  érzékeny | jól reagál különféle személyiségekre és szituációkra,  erősíti a csapatszellemet | a kritikus pillanatokban határozatlan |
| **Megvalósító** | precíz,  rendszerető,  lelkiismeretes, | tökéletességre törekszik,  nem hagy semmit befejezetlenül | csekélységek miatt aggódik, nem tudja elengedni magát |

**A Belbin-féle csoportszerepek**

*Útmutató:* Az alábbi kérdőív 7 részből áll. Minden rész egy megkezdett mondatot, és annak 8 féle befejezését tartalmazza. Minden egyes résznél *tíz pontot* osszon szét az egyes mondatbefejezések között aszerint, hogy melyik írja le legtalálóbban az Ön viselkedését. A pontokat bármilyen arányban eloszthatja: akár az összes válasz mellé írhat pontokat (a tíz pontot szétosztva), de közülük egyre is adhat tíz pontot. A pontszámokat írja be az alábbi táblázatba.

**I. Azzal veszem ki a részem a csapatmunkában, hogy**

*a.)* gyorsan észreveszem és megragadom a kínálkozó lehetőségeket.

*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 elkezdtem.

*f.)* ha a várható végeredmény indokolja, kész vagyok átmenetileg népszerűtlenné válni.

*g.)* ismerős helyzetekben gyorsan meg tudom ítélni, mely lépések lennének célravezetők.

*h.)* előítélet és elfogultság nélkül teszek alternatív javaslatokat, amelyeket 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.)* túlságosan tárgyilagosan gondolkodom ahhoz, hogy lelkesedjem a közös célokért.

*e.)* erőszakosnak és önkényesnek látszom, amikor megpróbálom elérni, hogy valamilyen problémát megoldjunk.

*f.)* nem tudok vezéregyéniség módjára viselkedni, aminek talán az az oka, hogy túlságosan is figyelembe veszem a többiek véleményét.

*g.)* ha valami új jut eszembe, hosszasan elmerengek rajta, és elmulasztom, ami közben történik.

*h.)* munkatársaim szerint túl sokat aggódom feleslegesen a részletek és a várható nehézségek miatt.

**III. Ha másokkal közös projekten dolgozom**

*a.)* anélkül tudom befolyásolni őket, hogy ezt nyomasztónak éreznék.

*b.)* állandóan figyelek, nehogy gondatlanságból hibát kövessünk el, vagy kihagyjunk valamit.

*c.)* cselekvésre ösztönzöm őket, ha azt tapasztalom, hogy csak az időt vesztegetjük, és nem teszünk lépéseket célunk megvalósítására.

*d.)* lehet számítani rá, hogy eredeti ötletekkel fogok előállni.

*e.)* ha a csapat érdeke megkívánja, mindig támogatom az értelmes javaslatokat.

*f.)* érdekelnek a legújabb ötletek és fejlemények.

*g.)* megfontolt ötleteket hozok, és ezt a többiek is értékelik.

*h.)* a munkaszervezésben lehet rám támaszkodni.

**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 és a járatlan utat keresem.

*f.)* a közös munka során mindig a tökéletesre törekszem.

*g.)* hasznosítom csoporton kívüli kapcsolataimat.

*h.)* minden vélemény érdekel, de ha dönteni kell, nem sokáig habozom.

**V. Azért lelem örömömet 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, hogy milyen döntés születik.

*e.)* érdekes emberekkel találkozhatok.

*f.)* meg tudom győzni az embereket arról, hogy mit kell tenni.

*g.)* elememben vagyok, ha *egy* feladatra összpontosíthatok.

*h.)* szeretem használni a képzelőerőmet.

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

*a.)* visszavonulok és elgondolkodom a megoldáson, mielőtt munkához látnék.

*b.)* megpróbálok együttdolgozni azzal a személlyel, aki a leginkább konstruktív módon viszonyul a feladathoz – bármilyen személyiség is legyen.

*c.)* megpróbálom felosztani a feladatot és megállapítani, hogy ki melyik részét tudná elvégezni.

*d.)* biztosan nem kerülünk időzavarba, hiszen szeretem mihamarabb megoldani a feladatokat.

*e.)* nem veszítem el a nyugalmamat, hanem higgadtan mérlegelem a teendőket.

*f.)* akkor sem veszítem szem elől a célt, bármilyen nyomás nehezedik rám.

*g.)* kész vagyok kézbe venni az irányítást, ha úgy látom, hogy nem sikerül előrelépnünk.

*h.)* elindítom a beszélgetést, hogy másokat is gondolkodásra késztessek, és valahogy elkezdjük a közös munkát.

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

*a.)* türelmetlennek mutatkozom azokkal szemben, aki gátolja az előrelépést.

*b.)* kritikát kapok, mert túlságosan elemző és nem eléggé intuitív módon gondolkodom.

*c.)* feltartom a csapatot, mert biztos akarok lenni abban, hogy mindent rendesen elvégeztünk.

*d.)* könnyen elunom magam, mert csak egy-két olyan ember van, akinek a jelenléte ösztönzőleg hat rám.

*e.)* nehezen kezdem el a munkát, ha még nem tettük világossá a célokat.

*f.)* nehezen tudom elmagyarázni bonyolult gondolataimat.

*g.)* olyasmit követelek másoktól, amit magam nem tudnék teljesíteni.

*h.)* ha sokan nem értenek velem egyet, nem ragaszkodom eléggé a saját véleményemhez.

*Az alábbiak szerint kialakítható az algoritmu, ami alapján a kitöltők az egyes területekhez pontszámot kapnak. A táblázatba írja be az egyes részeknél (I-VII.) adott pontszámait, majd az oszlopokat összesítse.*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 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 |  |  |  |  |  |  |  |  |

*VÁ:* Vállalatépítő

*EL:* Elnök

*SE:* Serkentő

*PA*: Palánta (Ötletgyártó)

*FO:* Forrásfeltáró

*HE:* Helyzetértékelő

*CS:* Csapatjátékos

*ME:* Megvalósító

**A pontszámok rövid értelmezése**

A legtöbb pontot kapott funkció lesz az, amelyben a csapatmunka során a leginkább sikeresnek bizonyulhat. A második legmagasabb pontszám másodlagos csoportszerepét jelzi, amelyet szintén be tud tölteni, ha az elsőre nincs szükség.

A két legalacsonyabb pontszám azokhoz a funkciókhoz tartozik, amelyek betöltésére valószínűleg kevéssé alkalmas. Ahelyett, hogy ezeket pótolni próbálná, keressen olyan munkatársakat, akik ebből a szempontból tehetségesebbek.

**Leírások**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Típus** | **Jellemzői** | **Előnyös tulajdonságai** | **Lehetséges hibái** |
| **Vállalatépítő** | konzervatív, kötelességtudó, kiszámítható | jó szervező,  gyakorlatias gondolkodású,  kemény munkához szokott,  fegyelmezett | Kissé rugalmatlan,  kevéssé fogékony az új ötletek iránt |
| **Elnök** | nyugodt,  biztos magában, kellő önuralommal rendelkezik | képes mindenkit előítéletek nélkül és pusztán érdemei alapján értékelni,  célorientált | átlagosan kreatív és intelligens |
| **Serkentő** | Aktív,  dinamikus | küzd a cselekvésképtelenség,  a hatékonyság hiánya, az önelégültség, az önáltatás ellen | ingerültségre, türelmetlenségre és erőszakra hajlamos |
| **Palánta (Ötletgyártó)** | individualista,  komoly gondolkodású,  új utakat keres | a szellem embere,  képzeletgazdag,  nagy tudású, kiváló értelmi képességekkel rendelkezik | a fellegekben jár,  nem törődik a részletekkel és a formaságokkal |
| **Forrásfeltáró** | extravertált,  törekvő,  érdeklődő,  kommunikatív | jó kapcsolattartó,  jól értesült,  meg tud felelni a kihívásoknak | a kezdeti lelkesedés lankadásával elveszíti érdeklődését |
| **Helyzetértékelő** | megfontolt,  érzelmek nélkül, józanon ítél | jó ítélőképességgel rendelkezik,  előrelátó,  gyakorlatias | alulmotivált, másokat sem inspirál |
| **Csapatjátékos** | társas hajlamú,  jóindulatú,  érzékeny | jól reagál különféle személyiségekre és szituációkra,  erősíti a csapatszellemet | a kritikus pillanatokban határozatlan |
| **Megvalósító** | precíz,  rendszerető,  lelkiismeretes, | tökéletességre törekszik,  nem hagy semmit befejezetlenül | csekélységek miatt aggódik, nem tudja elengedni magát |

**4.2. Csoportnorma és konformitás**

Minden csoport kialakít saját normákat, amelyek a tagok által elfogadott és követett magatartási mintákra vonatkozik, és amelyek ezáltal kifejezik, mit kell és mit nem szabad tenni bizonyos körülmények között.

Az egyén a csoport tagjaként vágyik a csoport elfogadására, ezért igyekszik megfelelni a csoportnormának. Ennél fogva a csoportok erős nyomást gyakorolhatnak az egyes tagokra, hogy megváltoztassák attitűdjeiket, viselkedésüket a normáknak megfelelően. A konformitás lényegében az egyén igazodása a csoportnormához. A konform viselkedés lehet az is, amikor az egyén - többnyire csoportnyomás hatására - csak azért fogad el egy nézetet, vagy viselkedést, mert nem akar szembe szegülni a csoporttal.

Videoillusztráció – tanári magyarázat

Konformitás - Holt költők társasága

<https://www.youtube.com/watch?v=bBQC8sCrA9c>

A normák ismeretében érthetjük meg a deviáns (lopás, fizikai vagy verbális agresszió) stb. munkahelyi viselkedést is: olyan a szervezeti normákat sértő viselkedés, amely veszélyezteti a szervezet illetve tagjai jólétét.

**4.3. Méret**

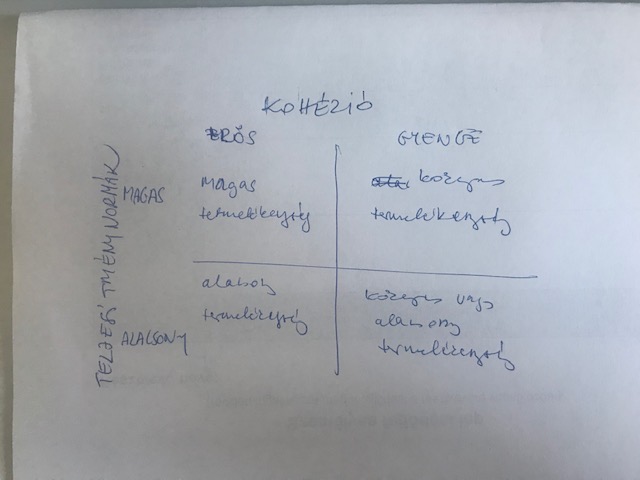
A csoport méretével összefüggésbe hozható a csoport teljesítménye. De ez attól függ, hogy mia a csoport feladata. A kisebb csoportok (kb. 7 főig) tudnak a legeredményesebben együttműködni. Ha eltérő szemléletet szeretnék behozni, vagy ötleteket generálni, akkor a 12-15 fős csoportok javasoltak. Ugyanakkor a csoport méretével összefüggésbe hozható fontos jelenség a társas lazsálás, amely arra utal, hogy a csoporttagok az önálló munkavégzéssel szemben kevesebb erőfeszítést tesznek a közös munkába, ezáltal megdöntve azt a nézet, hogy a közös munka eredményesebb, mint az egyéni munkavégzés. Hogyan csökkenthető a társas lazsálás valószínűsége?

1. Legyen közös csoportcél.
2. Alakítsunk ki csoportok közötti versenyt, amely az egyes csoportok teljesítményére fókuszál.
3. A csoporttagok értékeljék (adjanak visszajelzést) egymás munkáját.
4. Azokat a személyeket válasszuk ki csoportmunkára, akik erős motivációval rendelkeznek, és szeretnek csoportban dolgozni.
5. A csoportjutalom esetén is tegyük azonosíthatóvá az egyes tagok egyedi hozzájárulását.

**4.4. Csoportkohézió**

A csoportkohézió arról árulkodik, hogy a tagok mennyire vonzódnak a csoporthoz, illetve milyen mértékben szeretnének a csoport tagjai maradni. A kohéziós képesség a normákkal együttesen befolyásolja a csoport produktivitását. Ha erős a kohézió és a teljesítményre vonatkozó normák alacsonyak, akkor a termelékenység is alacsony lesz. Ha gyenge a kohézió és a teljesítménynormák magasak, a termelékenység növekszik, de kevesebb lesz, mint az erős kohézió és magas teljesítménynormák esetén. Amikor a kohézió gyenge és a teljesítménynormák is alacsonyak, a termelékenység általában az alacsony és közepes tartományba fog esni.

Ábra: A kohézió és a teljesítménynormák hatása az termelékenységre (Robbins-Judge, 2018, 193. 0.)



**Fogalomtár (10db)**

1. **Csoport**: két vagy több olyan ember együttesét, akik rendszeresen interakcióba lépnek egymással valamilyen közös cél elérése érdekében
2. **Formális csoport**: a szervezeti munkamegosztás alapján a vezetői döntések eredményeképpen, a strukturális koordinációs eszközök alkalmazásával létrehozott csoport
3. **Informális csoport**: a tagok társas-érzelmi igényeinek hatására szabadon, saját elhatározásukból létrehozott vagy spontán keletkező csoportok létre őket, amelyek a formális cosportok mellett képződnek a szervezetben.
4. **Koalíció:** olyan szerveződések, amelyekben a tagok mindannyiuk számára lényeges közös célok elérése érdekében működnek együtt.
5. **Csoportnorma**: a tagok által elfogadott és követett magatartási minták, amelyek kifejezik, mit kell és mit nem szabad tenni bizonyos körülmények között.
6. **Konformitás**: az egyén igazodása a csoportnormához, az egyén azért fogad el egy nézetet, vagy viselkedést, mert nem akar szembe szegülni a csoporttal.
7. **Társas lazsálás**: a csoporttagok az önálló munkavégzéssel szemben kevesebb erőfeszítést tesznek a közös munkába.
8. **Csoportkohézió**: azt fejezi ki, hogy a tagok mennyire vonzódnak a csoporthoz, illetve milyen mértékben szeretnének a csoport tagjai maradni.
9. **Szerepkonfliktus**: két vagy több szerepünkhöz tartozó elvárás ellentmondásos.
10. **Deviáns viselkedés**: olyan normaszegő viselkedés, amely veszélyezteti a szervezet illetve tagjai jólétét.

**Ellenőrző kérdések (15 db)**

1. A formális csoport természetes úton kialakult csoport az egyéni és kollektív érdekeket szolgálja. H
2. A formális csoportok a szervezet informális csoportjaiból alakulnak ki. H
3. A normák a csoport viselkedésének bármely aspektusát lefedhetik. I
4. A szervezeti ábra megmutatja a szervezet formális és informális sajátosságait is. H
5. Az informális csoportok kialakítják saját normáikat és szerepeiket, s íratlan szabályokat állítanak fel tagjaik számára.I
6. Az alábbiak közül melyik hatékony a társas lógással szembeni küzdelemben?
   * 1. siker esetén a csoport jutalmának növelése
     2. a csoport eredményéhez való egyedi hozzájárulások előzetes meghatározása
     3. a csoport méretének növelése
     4. a csoport terhelésének növelése

7. Az informális csoportot a \_\_\_\_\_\_\_\_ jellemzi.

a. társas kapcsolati igények kielégítése

b. rendszeres feladatvégrehajtás

c. várható magatartás előrejelzése

d. szervezeti célok elérése

8. Az alábbiak közül melyik NEM növeli a kohéziót?

a. a csoportméret növelése

b. források biztosítása a csapat számára

c. a társas interakciók fokozása

d. a verseny fokozása külső csoportokkal

9. Az alábbiak közül melyik járul hozzá a társas lógás jelenségéhez?

a. a nagy munkaterhelés

b. a szűkös időkeretek

c. a feladat nehézsége

d. a felelősség csekély azonosíthatósága

10. Az alábbiak közül melyik különbözteti meg a formális és az informális csoportokat?

a. A formális csoportok általában kisebbek, mint az informális csoportok.

b. A formális csoportok tovább fennmaradnak, mint az informális csoportok.

c. A formális csoportok a társas kapcsolatokat célozzák, míg az informális csoportoknak meghatározott szervezeti céljaik vannak.

d. A formális csoportok egyértelműen meghatározott feladatokat és szerepeket foglalnak magukban, míg az informális csoportok formálisan nem strukturáltak és nem a szervezet kezdeményezésére jönnek létre.

11. A arra utal, hogy a tagok kevesebb erőfeszítést tesznek a csoportmunka során.

a. társas sütkérezés

b. társas lazsálás

c. társas gátlás

d. konformitás

12. A konformitás a való igazodást jelenti.

a. vezetőhöz

b. csoportszerephez

c. csoportnormához

d. feladatokhoz

13. A olyan közös szabályokat jelent, amelyeket a csoport elvár a csoporttagok viselkedésével kapcsolatban.

a. konformitás

b. koalíció

c. kontroll

d. norma

14. A koalíció a formális csoportok egy fajtája. H

15. A funkcionális csoportok ugyanazon alá-fölérendeltségi lánc mentén elhelyezkedő vezetők és beosztottak közös csoportja. I

**Korszerű szakirodalmi ajánlások (szakkönyv, szakcikk)**

Bencsik, Andrea (2003) Csoportszerepek és csoportfejlődés a tudásmenedzsment szolgálatában. Vezetéstudomány - Budapest Management Review, 34 (6). pp. 17-24.

Csontos, Réka Sára and Szabó, Zsolt Roland (2019) Hálózati tanulás – tanuló hálózatok. Vezetéstudomány - Budapest Management Review, 50 (1). pp. 2-13.

Juhász Márta (2015). Kogníció és kommunikáció a teammunkában. Alkalmazott Pszichológia, 15(3) pp. 5-27.

Soós Juliánna Katalin, Juhász Márta (2015). Az összehangolt teammunka váratlan helyzetek kezelésekor. Alkalmazott Pszichológia, 15(3) pp. 29–53.

**Linkgyűjtemény (videók, elektronikus anyagok)**

Csoporthoz igazodás - Mikor veszélyes?

<https://www.youtube.com/watch?v=AFcoih3zybY&t=23s>

Karikó Sándor: Konformitás és nevelés (alőadás). Mindenki Akadémiája.

<https://www.youtube.com/watch?v=jfvMWbd8wF0>

A körülmények hatalma

<https://www.youtube.com/watch?v=AdXpEZYc29E&t=291s>

**Felhasznált források**

Bakacsi Gyula (2010). A szervezeti magatartás alapjai. Aula Kiadó, Budapest.

Dobák Miklós, Antal Zsuzsa (2016). Vezetés és szervezés. Akadémiai Kiadó, Budapest. DOI: [10.1556/9789630598262](https://doi.org/10.1556/9789630598262)

Robbins, S.P., Judge, T. A. (2018): Essentials of Organizational Behavior, 14th Edition. Pearson. ISBN: 978-0-13-452385