**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 csoportokba 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 a 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.

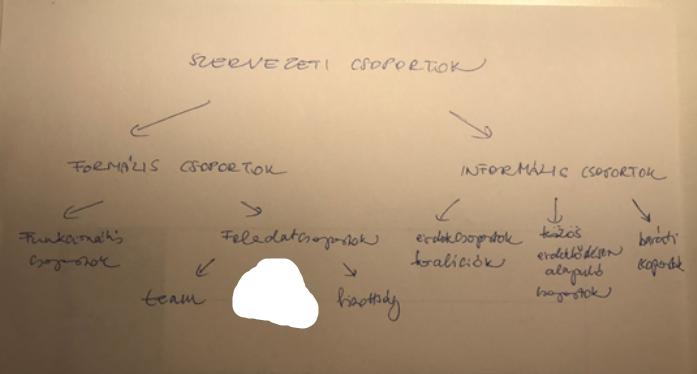
Megállító kérdés?

*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 fajtája különböztethető meg, a funkcionális csoportok és a feladatcsoportok.

**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 egy munkafolyamat kialakítása, 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, elsősorban 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 ezek a szerveződések annak ellenére, hogy informálisak, mélyen befolyásolják viselkedést és teljesítményt. Az informális csoportok a szervezet számára is előnyös hatásúak lehetnek, felgyorsíthatják az információáramlást, jobban mozgósíthatóvá teszik a szervezetet bizonyos célok elérésére, de az is előfordulhat, hogy eltérő céljaik és a vezetői kontroll hiánya miatt a kívánatos szervezeti működés ellen hathatnak.

Az informális csoportok legfőbb típusai:

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

**3.2.1. Érdekcsoportok**

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 tagjaik viselkedésére, ezért a teljesítmény előrejelzése érdekében tisztában kell lennünk a hatásaik természetével. 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**

Sokféle szerepet töltünk be a munkahelyünkön és a munkán kívüli életünkben is. A szerep olyan elvárt viselkedésminták összessége, amely a társas működésben vállalt pozícióból adódik. A szerep tehát a társas környezet elvárásaiból fakad, és meghatározza, hogy az egyénnek mit kell tennie vagy mit tehet a szerep betöltésekor.

A szerepekkel kapcsolatoselfogadott viselkedési mintákat a környezetünk közvetítésével - pl. szülők, barátok, könyvek, filmek, média - sajátítjuk el. A munkahelyen a gyakornoki vagy beilleszkedést támogató programok teszik lehetővé, hogy az új munkatársak másokat megfigyelve megtanulják az elvárt viselkedésformákat.

Szerepkonfliktusról beszélünk akkor, 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. A Belbin által 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 a szó hagyományos értelmében vezető, 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.

*Szerkesztői megjegyzés: Az alábbiak szerint kialakítható egy algoritmus, ami alapján a kitöltők az egyes területekhez közvetlenül pontszámot kapnak. Akkor a táblázat sem kell.*

*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 vonatkoznak, és amelyek „előírják”, hogy 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 a normáknak megfelelően megváltoztassák attitűdjeiket, viselkedésüket. A konformitás lényegében az egyén igazodása a csoportnormához. 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.

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

Videoillusztráció – tanári magyarázat

Konformitás - Holt költők társasága

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

.

**4.3. Méret**

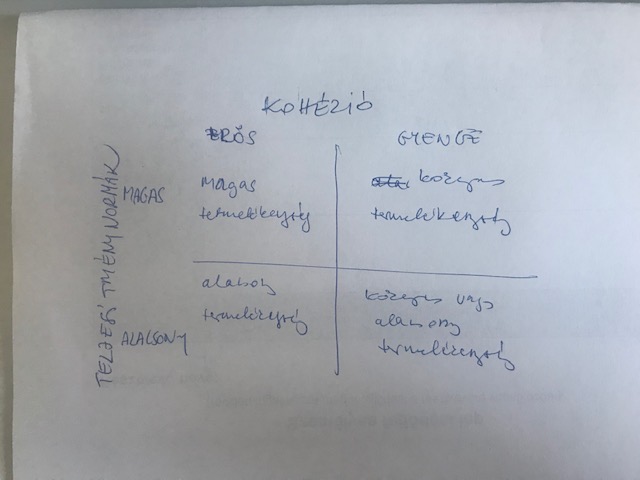
A csoport méretével összefüggésbe hozható a csoport teljesítménye. Ez attól függ, hogy mi a csoport feladata. A kisebb csoportok (kb. 7 főig) tudnak a legeredményesebben együttműködni. Ha eltérő megközelítési módokat szeretnék behozni, vagy ötleteket generálni, akkor a 12-15 fős csoportok javasoltak. 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 (25 db)**

1. A formális csoport természetes úton kialakult csoport, amely az egyéni és kollektív érdekeket egyaránt 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. A koalíció a formális csoportok egy fajtája. H
7. A funkcionális csoport ugyanazon alá-fölérendeltségi lánc mentén elhelyezkedő vezetők és beosztottak közös csoportja. I
8. 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

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

a. társas kapcsolati igények kielégítése

b. rendszeres feladatvégrehajtás

c. várható magatartás előrejelzése

d. szervezeti célok elérése

10.. 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

11.. 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

12. 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.

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

a. társas sütkérezés

b. társas lazsálás

c. társas gátlás

d. konformitás

14. A konformitás a való igazodást jelenti.

a. vezetőhöz

b. csoportszerephez

c. csoportnormához

d. feladatokhoz

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

a. konformitás

b. koalíció

c. kontroll

**d. norma**

16. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ olyan normaszegő viselkedés, amely veszélyezteti a szervezet illetve tagjai jólétét.

a. diszkréció

**b. deviancia**

c. konformitás

d. szocialaizáció

17. Ha erős a kohézió és a teljesítményre vonatkozó normák alacsonyak, akkor a termelékenység is alacsony lesz. **I**

18. A feladatok úgy teljesülnek igazán jól egy csoportban, ha vezető viselkedésére a feladatorientáció jellemző**. H**

19. Szerepkonfliktusról beszélünk abban az esetben, ha szerepeinkhez kapcsolódó elvárások ellentmondásosak. **I.**

20. Melyik NEM tartozik a csoport három fő ismérve köz?

a. interakció

b. méret

**c. teljestmény**

d. közös cél

**Esszé jellegű kérdések**

21. Milyen formális és informális csoportokat ismer? Mi a szerepük a szerveztek működésében?

22. Milyen csoportszerepeket azonosított Belbin? Hogyan tudná jellemezni az egyes szerepeket?

23. Milyen problémák adódhatnak, ha a team csupa intelligens emberből áll?

24. Miben különböznek a szerepek és a normák?

25. Milyen összefüggéseket tud azonosítani a csoportra jellemző tulajdonságok és a csoport teljesítménye között?

26. Mely csoportszerepek segítik és melyek hátráltatják a szervezeti célelérést?

**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, 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 (előadás). 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