

BENCSIK Andrea

CSOPORTSZEREPEK ÉS CSOPORT- FEJLŐDÉS A TUDÁSMENEDZSMENT SZOLGÁLATÁBAN

Van-e összefüggés, – és ha igen, milyen, illetve hogyan írható le – a csoportfolyamatok egyes fázisainak lezajlása során igényelt, és a sikeres működésük biztosításához szükséges csoportszerepek között? Az értelmi és érzelmi intelligencia szintjei és a csoportfejlődés fázisai hogyan állíthatók párhuzamba, és ezek együttese befolyásolja-e a szervezeti változások menedzselését, a tanulószervezetté válás folyamatát, a tudásnak a szervezeti memóriában való rögzülését? Ezekre a kérdésekre keresi a választ a szerző.

A sikeres szervezeti működés feltételeként többek között a csoportok, mint a szervezet alappilléreinek kiegyensúlyozott működését kell kiemelni. Ezzel szoros kapcsolatban áll a belbini csoportszerepek érvényesülése – mint előfeltételek – a személyi összetétel szempontjából. Ezen túl szükség van arra, hogy a csoport megfelelő szervezeti kultúra keretei között, kellő intelligenciával, a saját fejlődési fázisait „túlélve” biztosítani tudja a tanulószervezetté válás, mint a változásmenedzselés zökkenőmentes megvalósítását (ellenállás leküzdése). A kellően magas szintű érzelmi intelligencia (EQ) érvényesítése, és a megszerzett tudás (csoportos tanulás) megőrzése, adaptálása (tudásmenedzselés), az ugyancsak kellően magas szintű értelmi intelligencia (IQ) által.

Annak érdekében, hogy a tanulmány logikája minden olvasó számára egyértelmű és világos, illetve azonosan értelmezhető legyen, a gondolatsorban szereplő szakterületek néhány definícióját, alapgondolatát a következőkben ismertetem.

A *változásmenedzselés* tudatos emberi beavatkozás, mely a dolgok korábbi, megszokott rendjének megváltoztatására irányul, célja valamilyen szükséglet kielégítésére való törekvés.

A változás sokféle lehet,

- irányított, amikor a szervezet vezetőjének tudatos beavatkozása mellett a teljesítmény fenntartása vagy fokozása a cél,

- tervezett, amikor a szervezet alkalmazkodóképességének javítása, az egyének viselkedésének változása a cél,
- egyéni vagy individuális szintű,
- szervezeti szintű,
- gyors,
- lassú.

A mindennapok gazdasági feltételei között, a szervezetek egyensúlyi állapotban tevékenykednek, de ha bármely irányban megbomlik az egyensúly, felmerül a változtatás szükségességének kérdése. A szervezeti változások megvalósításának vannak hajtó és fékező erői, melyek közül a hajtóerők túlsúlya esetén elindulhat a változás menedzselése. A változások kivitelezése során Sok veszéllyel és problémával kell a vezetőnek szembe néznie, de ezek közül az egyik legnagyobb kihívást a változással szembeni ellenállás leküzdése jelenti. Az *I. táblázat* – a teljesség igénye nélkül – a legfontosabb és leggyakrabban felmerülő okokat tekinti át egyéni, csoportos és szervezeti szinten, egymás mellé rendelve az okok közötti összefüggésre utaló tényezőket.

A tanulmány későbbi részeiben látni fogjuk, hogy ezen okok leküzdése kulcsfontosságú a tanulószervezetté válás útján. Azok az eszközök, amelyek segítségünkre vannak az ellenállás okainak megértésében és kezelésében, elsősorban a szervezeti csoportok kultúrája és érzelmi intelligenciája körül keresendők. Nézzük sorban az itt emlegetett fogalmakat!

Változások okai

Egyéni eredetű okok	Csoportos eredetű okok	Szervezeti eredetű okok
Félelem az újtól	Fantázia, szimbolizálás	
Ragaszkodás a szokásokhoz	Működési rutinok	Szervezeti struktúra konzerváló ereje
Függőség másoktól	Csoport kultúra, konformitás	
Félreértés és bizalom hiány	Hatalom, projekció	
Gazdasági jellegű okok (bér)	Autokratív vezetés	Erőforrás korlátok
Különböző értékelés	Normák	Szervezetten belüli megállapodások, egyezségek
Versengő elkötelezettség	Védekező mechanizmus	
Nagy előfeltevések	Idealizálás, konformitás	

„A *tanulószervezet* lényegileg olyan szervezetet jelent, amely jövőjének megvalósítása érdekében folyamatosan növeli, erősíti alkotókedvét és tehetségét. A benne résztvevők új módon képesek tekinteni magukra és a világra.” [10]

Egy másik megközelítés szerint: [4]

„Képes tudást létrehozni vagy megszerezni, képes tudást elterjeszteni a szervezetben és képes magatartását is megváltoztatni az új felismerések, tapasztalatok alapján.”

A tanulószervezetek működésének kulcseleme az egyéni és csoportos tanulás, a szervezetnek olyan képessége, amelynek folyamatos fejlesztése által bármely változáshoz könnyen alkalmazkodva, az újat el-sajátítva, mindig is a szervezet sajátja marad.

Mivel a tanulószervezetek életében a figyelem az emberi tényezőre, annak magatartására és társas kapcsolataira összpontosul, a változások megvalósítása során egy ilyen szervezet kialakításának irányába (vagy már létező tanulószervezet átalakítása során) a szervezeti és csoport kultúra, valamint a csoport érzelmi intelligenciája van segítségünkre.

Ahhoz, hogy a csoport *érzelmi intelligenciájának* fogalmához eljussunk, először egyéni szinten kell tisztáznunk jelentését. Goleman szerint [7] a magas EQ-val rendelkező személy az érzelmek *tudatában* van, és képes arra, hogy *szabályozza* azokat. Ez az egyén belső énjére és kifelé, más személyek felé is megnyilvánul. A csoportos EQ bonyolultabb, mint az egyéni, mivel a csoportokban több szinten jelentkezik kölcsönhatás. Ennek megfelelően figyelembe kell venni a tagok érzelmeit, a csoport érzelmeit és hangulatát, illetve más csoportok, egyének érzelmeit. Első hallásra úgy tűnik, mintha ez a megközelítés inkább hátráltatná, mint segítené a sikeres változást. Gondoljunk azonban arra, hogy a változások

elindításakor jelentkező ellenállás, azok okainak kiderítése mennyivel egyszerűbb egy olyan közösségben, ahol az érzelmi intelligencia kellően magas szinten van ahhoz, hogy elfogadja és megértse, sőt mi több segítse a félelmek, a bizonytalanság és a bizalmatlanság kezelését! A sikeres csoportmunka modelljét tekintve [6] az érzelmi intelligencia alapkritérium.

Mi kell még ahhoz, hogy az eredmény valóban kezelhetővé váljék? Az a kulturális háttér, mely hagyja, sőt segíti érvényesülni a szervezeti csoportok érzelmi intelligenciájának fejlesztésére irányuló törekvéseit, és biztos hátteret ad az esetleges konfliktusok korrekt kezelésére.

A csoportok munkájának sikeres megvalósításához az érzelmi intelligencián túl felsorolható még néhány olyan tényező, mely a sikeres működésüket befolyásolja. Például: [9]

- részvételen alapuló vezetés,
- a jövőre való fókuszálás,
- megosztott felelősség,
- összpontosítás a feladatra,
- meghatározott cél,
- magas fokú kommunikáció,
- kreativitás,
- gyors válaszadás stb.

Van azonban egy igen lényeges kritérium, a *csoportszerepek* érvényesülése, melyek fontosságát szeretném megvilágítani, valamint a csoportfejlődés fázisait végigkísérve rámutatni arra, hogy a team eredményesség modelljének egymásra épülési fázisai hogyan feleltethetők meg a csoportok alakulása során végbemenő jelenségeknek. Ezeket azonban befolyásolják azok a *csoportszerepek*, amelyek a belbini csoportosításnak megfelelően az egyes fázisokban el-

engedhetetlenül szükségesegek, s a kiforrott csoportműködés szakaszában pedig komoly mértékben hatással vannak a feladatok teljesítésének minőségére.

A sikeres csoportműködéshez Belbin vizsgálatai alapján [5] a következő csoportszerepeket betöltő egyéniségű tagokra van szükség:

- vállalat embere (vállalatépítő),
- elnök,
- serkentő (formáló),
- palánta (ötletgyártó, mag),
- forrásfeltáró (kapcsolatépítő),
- helyzetértékelő (felügyelő-ellenőrző),
- csapatjátékos (team munkás),
- megvalósító (befejező).

Az egyes csoportszerepek jellemzőit később tárgyaljuk.

A csoportfejlődéssel kapcsolatos kutatások a csoport dinamikai kutatásokkal indultak el az Egyesült Államokban, az 1930-as években. Az első kutatások Kurt Lewin nevéhez fűződnek. Szerinte a feltárt törvényszerűségek bármilyen csoportra igazak, magából a társas helyzetből következően. Azóta számtalan kutatás folyt és folyik ma is, melyek egységesen állapítják meg a csoportfejlődésre vonatkozó folyamat fázisait, csupán azok elnevezésében különböznek egymástól. A tanulmány további részében a következő elnevezéseket tekintjük érvényesnek: [11]

- tájékozódás, kialakulás,
- konfliktus, roham,
- együttműködés, normaalkítás,
- termékenység, illetve teljesítés,
- változtatás, átalakulás.

A fejlődési fázisokban beazonosíthatók azok a törénések, melyek hosszabb-rövidebb időtartamon keresztül jellemzik a csoport működését, s ahhoz, hogy valójában képes legyen a társaság kezelni a helyzetet, vagy biztosítani az egyik fázisból a másikba történő kultúrált elmozdulást, szükség van arra, hogy néhány domináns jellem kézben tartsa az eseményeket. Bár a csoportfejlődés fázisai általában maguktól is végbemennek, érdemes megvizsgálni azt az esetet, ha kifejezetten szándékolt módon válogatjuk ki a csoport tagjait, s igyekszünk a csoportszerepektől eltérő vagy nagyon hasonló egyéniségeket összerendelni. A folyamatok másként alakulnak. Lassulnak, sokkal több konfliktussal járnak, vagy már a kezdeti fázisban kudarcot vallanak. Meg tudjuk mondani, hogy a csoportfejlődés fázisaiban mely szerepekre van inkább szükség, – a többi rovására –, illetve az érzelmi intelligenciát feltételező, a csoportok sikeres működését le-

író modellben megjelenő csoportjellemzőkkel ezek hogyan segíthetők.

Miért érdemes foglalkozni azzal a kérdéssel, hogy a csoportok segítik-e a változás végrehajtását, s hogy mire van szükség a sikeres csoportműködéshez, annak érdekében, hogy a csoportos tanulás révén a szervezet tanulószervezetté válását megkönnyítsük?

A kérdésre a válasz legalább annyira összetett, mint az a gondolatsor, amit eddig bemutattam.

A tanuláselmélet kutatói között nincs egyetértés abban, hogy a szervezetek életében és azon belül a csoportok működése során hogyan érvényesíti hatását a *megfigyeléses tanulás*, vagy létrejöhet-e *komplex tanulás* a csoporton belül, vagy inkább a *tapasztalati tanulás* érvényesül?

Argyris és Schön kutatásai [1] segítenek a kérdés megválaszolásakor. Véleményük szerint két dolognak kell teljesülnie ahhoz, hogy a csoportok szintjén is érzékelhető tanulásról beszéljünk.

Először is: az egyéneknek a változás során létrehívott céloknak megfelelően kell cselekedniük, vagyis a változás érdekében megteendő dolgokat végre kell hajtaniuk.

Másodszor: az egyének által felvetett ötleteknek, javaslatoknak, azok minősítésének és végrehajtása során szerzett tapasztalatoknak bele kell épülniük a *szervezeti memóriába*, vagyis más csoportok számára is hozzáférhetővé kell válniuk.

Ahogy a gyerekek megtanulják a felnőttektől a beszédet, a viselkedési normákat stb., a szervezetben is az által tesznek szert a tudásra (az egyének, csoportok és a szervezet egésze), hogy annak tagjai tapasztalatokat szereznek, azokat elemzik és értékelik, a szerzett ismereteket rögzítik és felhasználják, vagyis alkalmazzák. Ez a tapasztalati tanulás, egyhurkos tanulása a csoportnak és a szervezetnek. A szakirodalomból ismert egyhurkos tanulásra minden szervezet képes, amikor is a cselekvése elvárt és valós eredményei közötti különbség kiküszöbölésére törekszik. A szervezet képességeiről Józsa ír [8], s gondolatait kiegészíti egy jól szerkesztett áttekintő ábrával, melynek segítségével a szervezet egészének, és ezen belül a csoportok tanulásának megújulási lehetőségeiről gondolkodtat el.

Ennél magasabb szint, amikor a különbség okát is keresik, mely az emberi értékrend, attitűd és követett normák megváltoztatását igényli.

Az instrukcionális tanulás esetén a szervezet lemásolja mások rutinait, majd azokat a sajátjaként használja, ez a kéthurkos tanulás. A legmagasabb szint, amikor magát a tanulás folyamatát veszi vizsgálat alá a szervezet, ez a deuteró tanulás [2]

Valójában a hosszú távú sikert ez utóbbi két kategóriába tartozó szervezetek képesek garantálni.

Ahhoz, hogy ezt elérje a szervezet, először biztosítani kell azokat a feltételeket, melyek megalapozzák a tudás szervezeti memóriában való rögzülését, vagyis az ehhez vezető utat kell egyértelművé tenni. Ez azt jelenti, hogy a csoportok tanulása által – melynek magas szintjét az egyéni és csoportos értelmi és érzelmi intelligencia kellően magas fokú érvényesülése jelenti – elkötelezett, sikeres, a szervezeti célokat magáénak valló csoport hozható létre. Ennek megfelelő összetétele (a csoportszerepek érvényesülése) segíti a bizalom megalapozását, az együttműködés, a kapcsolatok, a segítségadás, a kötődés szorosabbra fűzését, s így nem lesz gátja később a tudástranszfer (megosztás, átadás) fázisában a *tudásmenedzselés* megvalósulásának – ami egyébként e vezetői terület egyik kulcsproblémája. Ekkor a szervezet célja az egyéni és csoportos tanulás során megszerzett ismeretek adaptálása, rögzítése, megtartása, átadása, ami valójában a szervezet egészét elvezeti odáig, hogy képes legyen a tagjai által elsajátított ismereteket a szervezet hatékonyabb működése érdekében minél magasabb szinten hasznosítani. Ezekkel az ismeretekkel a szervezet ugyanúgy piaci előnyöket szerezhet, növelheti gazdagságát, mint bármilyen egyéb technikai vagy anyagi javakkal.

A korábbiakban már említettem, (*1. táblázat*) hogy a csoportok is ugyanannyira hajlamosak ellenállni a változásnak, mint az egyes emberek. Vállalati részleg, sőt, teljes cégek is áldozatul eshetnek olyan belső ellentmondásoknak, amelyek „megvédik” őket az eredetileg célul kitűzött számottevő változástól. Pontosán emiatt kell foglalkozni azzal a kérdéssel, hogy mit tudunk tenni annak érdekében, hogy segítsük a szervezetek (csoportok) változási hajlandóságát, s ezáltal erősítsük a tanulási készséget, képességet.

A csoportok belső bizonytalansága, mely a rossz csoportösszetételből vagy az értelmi és érzelmi intelligencia (IQ és EQ) hiányából is fakadhat, a tanulás, a változás gátjává válhat, s a csoportok működése öncélú lesz. Mivel a tanulószervezetekben a csoport tanulása a csoportcél elérését szolgálja, ezért az egyének és a csoport is hajlandó valamilyen szintű bizonytalanságot elviselni. És mivel a csoportcél kapcsolatban áll a számára kiadott, végrehajtandó feladattal, ezért a csoportos tanulás a szervezeti teljesítmény növekedéséhez járul hozzá, adott esetben a sikeres változásmenedzsment végrehajtásához.

A csoportos tanulás képessége, annak minősége, a szervezeti változások, a szervezetfejlesztés, egyáltalán a változásmenedzselés sokat segíthet a siker vagy kudarc érvényesülésében.

A változásmenedzselés első fázisában, a fellazítás során már ki lehet használni a csoportok nyújtotta lehetőségeket az ellenállás leküzdésére, a változásbarát gondolkodásmód kialakítására. Miért jelentenek ezek komoly segítséget?

A változások megvalósítása során jelentkező ellenállás leküzdésében a megértés, az elfogadás, a tolerancia, a bizalom, a magas szintű kommunikáció, a segítségnyújtás azok a fogalmak és cselekvések, melyek pozitív irányban befolyásolják a célok megvalósítását.

A tanulószervezetté válás, a tudásmenedzsment kialakítása a szervezetek életében változást jelent. Minél kisebb zavart okoz a rendszer működésében ez a változás, annál eredményesebben alakítható a jövő. Ehhez szükséges tehát az egyének, és ezen keresztül a csoportokban rejlő olyan képességek kiaknázása, melyek segítik a menedzsereket a fenti elgondolásmód és célok megvalósításában. Bármilyen szervezeti egység (csoport) vagy feladatmegoldás céljából kialakított team a csoportfejlődés fázisain megy keresztül. A fázisok a csoportlétrehozás okának függvényében különböző hosszúságú időtartamot jelentenek. Egy „kvázi stabil” csoport a szervezeti működés során többször is ciklikusan végigéli a csoportfejlődés különböző fázisait akár más-más csoport összetételben.

A Belbin által összeállított kulcsszerepek, melyek megléte a sikeres csoportműködés előfeltételeként fogalmazható meg, elsősorban vezetői teamekre vonatkozó vizsgálatok és kísérletek eredményei alapján tisztultak le. Saját személyes megfigyeléseim alapján azt mondhatom, hogy e típusok megjelenése és hatékony munkája minden egyéb más csoportos munkavégzés során is érvényes. Ugyanakkor feltehető a kérdés, elegendő-e csak a csoportszerepek érvényesülése, vagy milyen egyéb előfeltételekre van szükség ahhoz, hogy ezek a szervezet bármely szintjén működő csoportok az elvárásoknak és a céloknak megfelelően tegyék dolgukat.

Ahogy a szervezetek működését alapvetően meghatározó külső-belső tényezőket fel lehet sorolni, s ezek között hangsúlyos szerepet kap a szervezeti kultúra, úgy az előzőekben említett szervezeti memória működésében is kulcsszerepet tölt be. Márpedig, ha a kultúra és a memória együtt mozog, egymást befolyásolja, akkor a tudás megszerzésében, megőrzésében, átadásában is elhanyagolhatatlan szerepet kap a kultúra milyensége. Hasonló elvekből kiindulva levezethető a cég filozófiája, a stratégiai célok megvalósíthatóságának feltételei, melyek a belbini csoportszerepeken és kultúrán túl további kritériumok érvényesülését is megkövetelik. Ezek közül számos elemet fel lehet sorolni (sze-

mélyiségjegyek, hangulat, szakértelem stb.) én mégis elsősorban az értelmi képességet (IQ) hangsúlyozom, amely szükségszerűen együtt jár az érzelmi képességek fogalmával, vagyis az érzelmi intelligenciával (EQ).

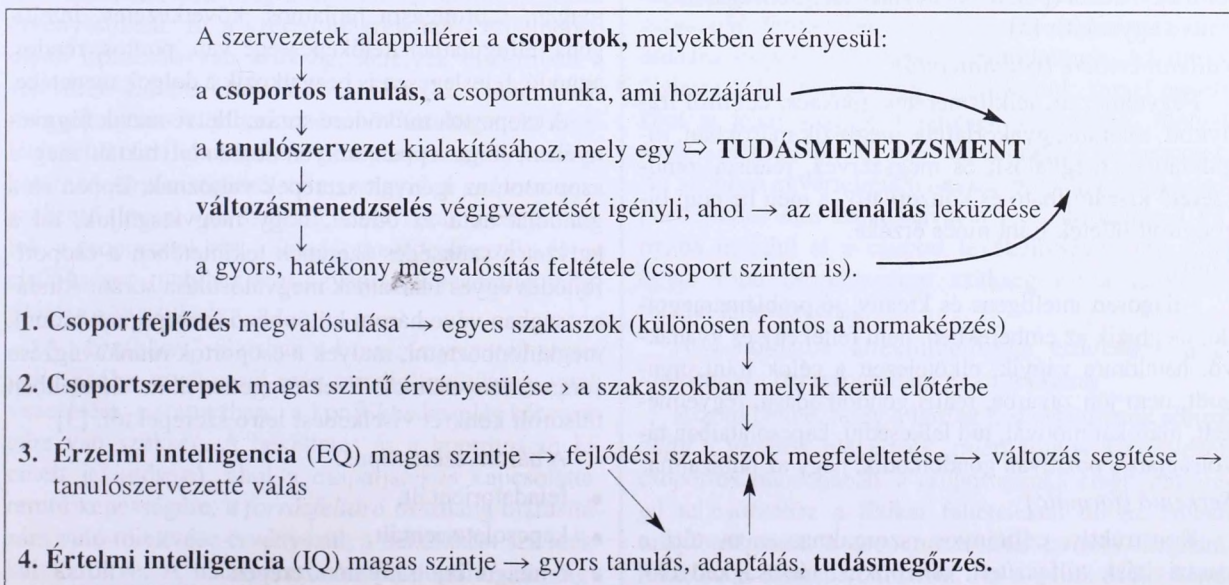
A változásmenedzselés során a tanulószervezetek szervezettefejlesztésében a munka elsősorban az öntanulás irányába mozdítja el a szervezetet, vagyis a szervezeti tagok magatartásformáinak továbbfejlesztését célozza, egyúttal kezdeményezi azt a csoportviselkedést, mely a hierarchiából eredő negatív hatás leküzdését és a teamek autonómiájának növelését célozza.

Ennek során a szervezettefejlesztési munka a csoport érzelmi intelligenciájának kibontakoztatását is elősegíti, mely a csoportfejlődés szakaszainak megfelelően a team eredményességének modelljén keresztül érvényesül.

A szervezettefejlesztési munka első lépéseként a teamfejlesztés (eredményesség modell, érzelmi intelligencia fejlesztése) a nyitottság, a bizalom, erősítésével kezdődik, majd a munkahelyi légkör javításának eredményeként az együttműködés, a közös munkavégzés, a szakadékok áthidalása következik, s mindezen sikerek nyomán a magasabb szintű és jobb eredményt produkáló döntések, a kreatívabb munkavégzés érvényesül. A csoport szerepek hogyan járulnak hozzá a csoport érzelmi intelligenciájának fejlesztéséhez? A könnyebb érthetőség érdekében modellszerűen mutatom be a leírt összefüggéseket és a feltételek szükségszerű meglétét.

A csoportmunkában a csoportfolyamatok érvényesülése során az első fázisban, illetve még azt megelőzően is a vállalati kultúra alapjain működő csoportkultúra részeként az érzelmi és értelmi intelligencia kerül előtérbe. A csoportvezetőké a főszerep, segíté-

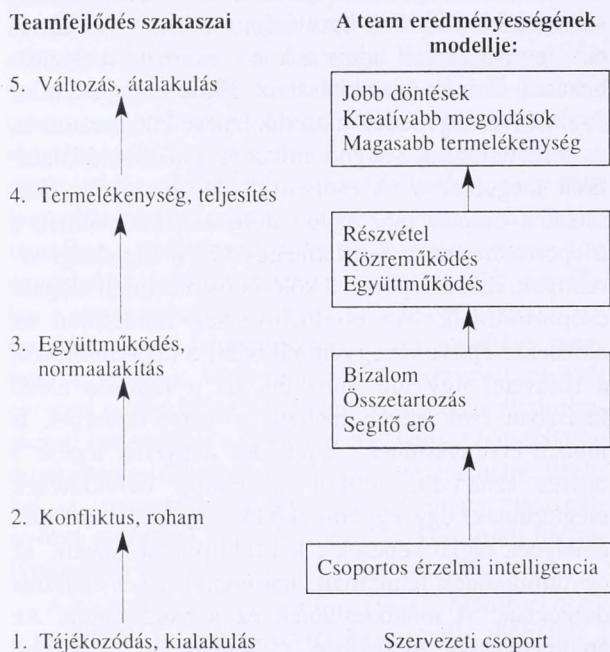
niük kell a belső szerkezet kialakulását, a szerepek tisztázását, buzdítanak a részvételre, megosztják az információkat, és támogatják a kommunikációt a csoport tagjai között. Amennyiben az itt zajló történések megfelelő szinten érvényesülnek, a csoport a második fejlődési szintre lép, úgy, hogy közben a team eredményességét jelentő modellben az érzelmi intelligencia játssza a főszerepet. A csoport ebben a fázisban elsősorban a konfliktusok kezelésére törekszik. A vezetőnek segítséget kell adnia a közös normák, a döntéshozatali formák kialakításához. Eközben a team az eredményesség modell második lépése felé mozdul el, az összetartozást, a segítő erőket és a bizalom kialakítását megcélozva. A csoportfejlődés harmadik fázisában a csoport már együtt dolgozik, kialakulnak a csoportszerepek, a feladatmegosztás, a függőségi viszonyok, összességében a kölcsönös bizalmon alapuló csoportnormák. Az eredményesség modellben az előzőekre építve az együttműködés, a közreműködés, a részvétel úgy tud működni, ha a fejlődés előző fázisában (sok egyéb mellett) a csoportszerepek is jobban érvényesülnek. A fejlődés negyedik lépése a beérés szakasza, amikor az eddigi befektetések megtérülnek, egy együttműködő csoportról van szó, amelynek tagjai képesek a konfliktusaikat kezelni, az együttműködést fenntartani, harmonikusan és önállóan dolgoznak. A működésüknek ez a csúcspontja. Az eredményesség modellben itt lépünk át a legfelső szintre, mikor az előző feltételek teljesülésének nyomán magasabb a termelékenység, kreatívabb a feladatmegoldás és a jobb döntések regisztrálhatók. A fejlődés folyamatában meg kell még említeni azt a fázist, mikor az egyszeri feladatteljesítés után a csoport megszűnik,



vagy állandóan létező csoport esetén egy új fázis indul. Vizsgálataink szempontjából ezen esetnek nincs jelentősége.

Az EQ-ra alapozott csoport eredményesség modellje a teamfejlődés szakaszaival összefüggésben a fentiek alapján az 1. ábra képét mutatja.

1. ábra



Annak érdekében, hogy meg tudjuk feleltetni a szükségesnek ítélt csoportszerepeket az éppen zajló csoportfejlődés történéseinek, nézzük meg röviden összefoglalva, mi is jellemzi az egyes szerepeket betöltő egyéneket (pozitív és negatív tulajdonságaikat tekintve egyaránt): [5]

Vállalat embere (vállalatépítő):

Fegyelmzett, lelkiismeretes, makacs, belülről irányított, toleráns, gyakorlatias, megbízik másokban, rugalmatlan, megvalósít és megszervez, realista, rendszerető kiszámítható és konzervatív, a még be nem bizonyított ötletek iránt nincs érzéke.

Elnök:

Átlagosan intelligens és kreatív, jó problémamegoldó, megbízik az emberekben, nem féltékeny és gyanakvó, hatalomra vágyik, elkötelezett a célok iránt, nyugodt, nem jön zavarba, reális gondolkodású, fegyelmzett, másokat motivál, tud lelkesedni, kapcsolataiban távolságtartó, pozitívan gondolkodik, nagy az önbizalma.

Serkentő (formáló):

Konstruktív, célirányos, szorgalmas, nem tűri a passzivitást, túlfeszített, dinamikus, társaságkedvelő,

türelmetlen, másokat provokál és irritál a viselkedése, valódi vezéregyenység.

Palánta (ötletgyártó, mag):

Kreatív, ötletgazda, hóbortos zseni, visszahúzódo, egyéni, komolyan gondolkodó, liberális szellemű, tehetséges, intellektuális, nagy képzelőerővel és sok tudással rendelkezik, gyakran a fellegekben jár, és a részleteket figyelmen kívül hagyja.

Forrásfeltáró (kapcsolatépítő):

Extrovertált, lelkes, kíváncsi, mindent tudni akar, jól kommunikál, bevon másokat, érdeklődő, megtalálja a hangot mindenkivel, kreatív, élelmes szervező, felkutatja a lehetőségeket, megtalálja a választ a kihívásokra, hamar elveszti az érdeklődését.

Helyzetértékelő (felügyelő-ellenőrző):

Megfontolt, komoly gondolkodású, lassan dönt, ítéleteinél minden tényezőt figyelembe vesz, tévedhetetlen, nem eredeti és nem képzeletgazdag, nem teljesítményorientált, kritikus, unalmas, intelligens, elfogulatlan ítélőképességű, óvatos, józan, nehezen befolyásolható, gyakorlatias, körültekintő.

Csapatjátékos (teammunkás):

Jól kezeli a nehéz embereket, nem törekszik hatalmi pozícióra, megbízik másokban, érzékeny, figyel másokra, jó taktikai érzéke van, jó munkamorált és együttműködést tud kialakítani, szívesen foglalkozik új ötletekkel, társasági, barátságos, fenntartja a csoportszellemet, megfelelően reagál az emberekre és helyzetekre.

Megvalósító (befejező):

Végigviszi a dolgokat, semmit sem hagy figyelmen kívül, előre tervez, kitaró, fegyelmzett, tud uralkodni magán, szorongásra hajlamos, következetes, intelligens, elfogulatlan ítélőképessége van, pontos, rendes, aggódó, feleslegesen is beavatkozik a dolgok menetébe.

A csoportok működése során, illetve annak függvényében, hogy éppen milyen feladattal bízták meg a csoportot, az igényelt szerepek változnak. Éppen ez a gondolat adta az ötletet, hogy megvizsgáljuk, mi a helyzet a szükséges szerepek tekintetében a csoportfejlődés egyes fázisainak megvalósulása során. Általánosságban véve három különböző szereptípust tudunk megkülönböztetni, melyek a csoportok munkavégzése során érvényesülnek. Ezek függetlenek az előzőekben felsorolt konkrét viselkedést leíró szerepektől. [3]

A három szereptípus:

- feladatorientált,
- kapcsolatorientált,
- önmagunkra irányuló szerepek.

A csoportszerep típusok és a szerepek mögött lévő emberi jellemzők megfeleltetése a következők szerint alakul:

- | | |
|--|---|
| 1. Feladatorientált szerepek: | Belbin szerinti megfeleltetés: |
| <ul style="list-style-type: none"> • célok kijelölése, • kezdeményezés, • információgyűjtés, • koordináció, • értékelés, | <ul style="list-style-type: none"> • elnök, palánta, • palánta, serkentő, • forrásfeltáró, • vállalat embere, csapatjátékos, • helyzetértékelő, megvalósító. |
| 2. Kapcsolatorientált szerepek: | |
| <ul style="list-style-type: none"> • bátorítás, • békéltetés, forrásfeltáró, • unszolás, • normázás, • követés, • szemlélődés. | <ul style="list-style-type: none"> • elnök, csapatjátékos, • csapatjátékos, • megvalósító, serkentő, • helyzetértékelő, • csapatjátékos, • helyzetértékelő. |
| 3. Önmagunkra irányuló szerepek: a Belbin által megfogalmazottak itt nem érvényesülnek: | |
| <ul style="list-style-type: none"> • blokkolás, • elismerés hajszolás, • dominancia, • visszahúzóadás. | |

A fent leírtakat egységes egészzé összerakva a következő képet kapjuk:

A team fejlődési szakaszai tekintetében a „*kialakulás*” fázisában *kizárólag* a *kapcsolatorientált* szerepek érvényesülnek. Itt a szerep-megfeleltetés értelmében olyan típusokra van szükség, amelyek elsősorban a *szervezeti kultúra* értékeit közvetítik (ez a team eredményesség modelljében az érzelmi intelligencia meglétét feltételezi) és képesek a csoport valamilyen meghatározó egyéniségeivé válni, vagyis a *palánta* és a *serkentő* típusra van szükség. Ezek során a csoportcélok, a csoportalakítás, a feladat megfogalmazása élvez elsőbbséget, melyhez erős egyéniségű vezéralak bátorítására van szükség.

A „*konfliktus*” fázisban a *kapcsolatorientált* szerepek *túlsúlya* érvényesül még mindig, melyben a viták vezetésére, a státuszharca, a konfliktuskezelés képességére van szükség. A békéltetés és a koordináció kiemelt jelentőségű, ahol a csapatjátékos kapcsolatremtő képességére, a *forrásfeltáró* összhang biztosítására való törekvése érvényesül, a békéltetési szándékkal karöltve. A határozott személyiségű *elnök* vagy

serkentő azonban itt is szükséges szereptípus. Az érzelmi intelligencia fejlettségét kifejező modellben ez a *bizalom* kialakulását, az *összetartozás* érzésének ki-fejlődését és a *segítségnyújtást* jelenti.

A „*norma kialakítása*” fázisban a *kapcsolatorientáció* és a *feladatorientáció* egyaránt jelen van, a csoportnormák kialakítása, a közös kerülnek előtérbe. Ehhez a normázás képességére, a koordináció megvalósítására, kezdeményezőképessegre van szükség, mely tulajdonságokat leginkább a *csapatjátékos*, a *serkentő*, a *helyzetértékelő* és a *vállalat embere* képviseli. A team eredményességét leíró modell szerint itt az *együttműködés*, a *közreműködés* és a *részvétel a fontos*. Különösen hangsúlyos szerepet kapnak azok az értékek, amelyek a normaképzéssel függenek össze, ugyanis a szervezet egészének sikeres működése csak úgy biztosítható, ha a struktúrát felépítő csoportok közötti tudatosság normái is magas szinten érvényesülnek.

A csoportműködés szempontjából a leginkább meghatározó jelentőségű, és a szervezet sikerességét is alapvetően befolyásoló csoportfejlődési szakasz a „*teljesítés*” fázisa, ahol a munkavégzés a cél, *feladatorientált* szerepek érvényesülnek. Ekkor szilárd kapcsolatok, az azonosulás érzése, a magas szintű feladat-teljesítés, a koncentráció a jellemző. Ezek megvalósításához a szükséges csoportszerepek majd mindegyike szükséges, hiszen itt a sikeres csoportműködés a cél. Ezek közül mégis a legfontosabb, hogy legyen egy jó elnök, egy értelmes *palánta*, valamint *forrásfeltáró*, *helyzetértékelő* és *csapatjátékos*. A többi csoportszerep természetesen mindig az adott feladat végrehajtása alapján válik égetően szükségessé, esetleg elhanyagolhatóvá vagy helyettesíthetővé. A team eredményesség modelljében az érzelmi intelligenciára építve itt a *magasabb termelékenységre*, *kreatívabb feladat megoldásra* és *jobb döntésekre* számíthatunk. Az utolsó fázissal érdemben itt nem foglalkozunk, mivel egyébként is jelen vannak a szükséges szerepek, melyek vagy a megszűnéshez, vagy az átalakításhoz vezetnek. Az azonban egyértelműen látszik, hogy ahogyan a csoportfejlődés előrehaladásával a feladatorientáció irányába mozdul el a csoport tevékenysége, úgy válik egyre több csoportszerep szükségessé a tényleges feladat teljesítéséhez.

A gondolatok áttekinthetősége érdekében a 2. táblázatban összefoglaltam az itt leírtakat.

Bízom benne, hogy a leírtak hozzásegítenek ahhoz, hogy a vezetők megértsék, miért fontos a szervezeti csoportok munkájában, a csoportmunka elvárt minőségű teljesítéséhez a fizikai feltételeken túl az emberi tulajdonságokra, a csoportösszetétel korrekt meghatározására is hangsúlyt fektetni. Ha a gyors és zökkenő-

Csoport szerepek

Szereptípus	Csoport fejlődési fázisa	Eredményesség modell elemei	Csoportszerep	Szükséges teendők
Kapcsolat orientált	Tájékozódás, kialakulás	Szervezeti kultúra, csoportos érzelmi intelligencia	Serkentő, Elnök	Csoportcélok, feladatok megismerése, csoportalakítás, bátorítás
	↓			
Kapcsolat orientált túlsúlya	Konfliktus, roham	Segítés, összetartozás, bizalom	Csapatjátékos, Forrásfeltáró, Elnök, vagy Serkentő	Vita, konfliktuskezelés, státuszharc, békéltetés, koordináció
	↓			
Kapcsolat- és feladatorientált	Együttműködés, norma kialakítás	Együttműködés, közreműködés, részvétel	Csapatjátékos, Vállalat embere, Serkentő, Helyzetértékelő	Kapcsolat orientált Csoportnormák, közös érdekek, bátorítás, koordináció, kezdeményezés
	↓			
Feladatorientált	Termékenység, teljesítés	Magasabb termékenység kreatívabb megoldások, jobb döntések	Palánta, Elnök, Forrásfeltáró, Helyzetértékelő, Csapatjátékos	Szilárd kapcsolat, azonosulás, magas szintű feladatra koncentráció
	↓			
	Változtatás, átalakulás			

mentes változásvezetés a cél, – melynek eredményeképpen egy hatékonyan működő tanulószervezetet akarunk kialakítani, mely képes a tudást a szervezeti memóriában oly módon rögzíteni, hogy a tudásmenedzselés kérdése ne okozzon problémát a cég vezetésének, – mindenképpen érdemes a leírt gondolatokat fontolóra venni.

Felhasznált irodalom:

1. Argyris – Schön (1978): Organizational Learning: A Theory of Action Perspective, Addison- Westley Publishing Co.
2. Argyris – Schön (1996): Organizational Learning II.: Theory, Method and Practice, Addison- Westley Publishing Co.
3. Bakacsi Gy. (1996): Szervezeti magatartás és vezetés, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

4. Bakacsi et al. (1999): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó Bp.
5. Belbin, M. (1998): A team avagy az együttműködő csoport SHL Hungary Kft. Budapest
6. Druskat, V. U. – Wolff, S. B (2002): A csoportok érzelmi intelligenciájának fejlesztése, Harvard Business Manager, 2.sz.
7. Goleman (1995): Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ, New York, Bantam
8. Józsa (2002): Marketingstratégia, Műszaki Könyvkiadó
9. Kreiter, R. – Kinicki, A. (1992): Organizational Behavior, IRWIN
10. Senge, P. (1998): Az 5. alapelv, HVG Rt.
11. Spiegel, J. – Torres, C. (1998): Csapatmunka, Rész – Vétel Alapítvány

E számunk szerzői:

PECZE Krisztina, PhD hallgató, BKÁE, **Dr. BENCSIK Andrea**, egyetemi docens, Veszprémi Egyetem, **STERBENZ Tamás**, PhD hallgató, Nyugat-Magyarországi Egyetem, Sopron, **KOZMA Miklós**, egyetemi tanársegéd, BKÁE, Sportgazdaságtani Kutatóközpont, **NAGY Tamás**, egyetemi hallgató, BKÁE, **NÉMETHNÉ PÁL Katalin**, kutatásvezető, GKI Gazdaságkutató Rt., **PELCZNÉ Dr. Gáll Ildikó**, PhD, intézetigazgató, egyetemi docens, Miskolci Egyetem Gazdálkodástani Intézet, **SZADAI Ágnes**, egyetemi tanársegéd, Miskolci Egyetem Gazdálkodástani Intézet, **RUBÓCZKY István**, nyugd. oszt. vez., **Dr. OSMAN Péter**, kandidátus