



20-25 perc

Mottó

„Minél nagyobb egy csoport lojalitása a **csapat** irányába, annál nagyobb a motiváció a tagok között, hogy megvalósítsa a csoport céljait, és nagyobb a valószínűsége annak, hogy el is fogják érni céljaikat.” R. Likert

A team fogalma, jelentősége

„Egy vezetett kis csoport számára nagyon fontos lehet, hogy minden a vezető akaratának megfelelően történjen, de ugyanakkor a vezető számára is lényeges, hogy a csoport tagjainak állapotáról, érzéseiről tanúskodó információk őt elérjék, azokat a vezetés közben figyelembe vegye. A szociológusok jól ismerik, hogy összeszokott csapatok gyorsabban, pontosabban végzik munkájukat, és ez nem csak annak a függvénye, hogy egyenként mennyire gyakorlottak az adott részmunkában. Mindig van valami misztikus része is a dolognak, a „csoportszellem”, a „közösségi erő”, ami az ilyen különös teljesítményeket kiemeli az átlagból és aminek igazából nemigen tudjuk a magyarázatát.” (Csányi Vilmos, 1999.213. o.)

Napjainkban a sikeres szervezet feltételeként tartják számon azt, hogy a vezetés képes legyen alkalmazottak rendelkezésére bocsátani a döntéshez szükséges információkat, valamint olyan kompetenciákkal ellátni őket, hogy ezt hasznosítani tudják és képesek legyenek döntéseik szerint önállóan cselekedni. E folyamat egyik lényeges összetevője a teammunka, amely a **dolgozók önállósága növelésének egyik legjobb eszköze**. Az 1980-as évek óta a szervezetekben egyre nagyobb szerepet játszanak a csoportok, mint pl. a problémamegoldó, az önoptimáló, a vezetési, a tervező, a virtuális, stb. teamek, amelyek növelik a kreativitást és elősegítik a többszemponú megközelítést.

W. D. Hitt a következőket írja a csapat vezetéséről: A csapat vezetése nem egyszerűen demokratikus vezetést jelent, azaz többség általi kormányzást. E vezetés során az

eldöntendő kérdést gyakran anélkül bocsátják szavazásra, hogy kellő mélységgel megtárgyalták volna. „ A csapatvezetés lényege, hogy a személyzet tagjait azokba a kulcsdöntésekbe vonják be, amelyek munkájukra befolyással vannak. Ez nem feltétlenül azt jelenti, hogy ők hozzák a döntéseket; inkább ötleteikkel közreműködnek ebben. A csapatvezetésről beszélve ne felejtjük el, hogy a kinevezett vezető továbbra is felelős döntések minőségéért és sikeres végrehajtásáért is.” (Hitt, 1990. 77. O.)

DEFINÍCIÓK

- Hitt szerint e tevékenység lényegét William Dyer foglalja össze a legtalálóbban: "A csapatvezetés a különböző háttérű, tapasztalatú és személyiségű egyének termelékeny munkacsoporttá történő ötvözése."
- A csapat definíciók lényegét jól kifejezi M. Belbin következő mondata: „A team olyan csoport, amelynek eredményessége jelentős mértékben a tagok együttműködésétől függ.” (Belbin, 1998.)
- Egy átfogóbb meghatározás szerint: „A team egymást kiegészítő szaktudású emberek kis csoportja, akik közös cél, teljesítmény illetve megközelítési forma iránt elkötelezettek és annak teljesítéséért kölcsönösen felelősnek érzik magukat.” (Brown,1998. 14-15.o.)

A termelékeny csapat jellemzői

Hitt szerint **a termelékeny csapatot a következő tulajdonságok jellemzik:**

1. Egyetértés a csapat iránti magas szintű elvárásokban. A csapattagok fő mozgatóerői: a magas követelmények, a minőség és a kiválóság.
2. Elkötelezettség a közös célok iránt. A célok tisztázásával és módosításával a közös és az egyéni célok összehangolódnak, a csapattagok világosan értik a közös célokat s határozottan elkötelezik magukat ezek elérése mellett. Világossá válik a kölcsönös

függőség, tudják hogy a célok elérése csak együtt lehetséges, együttműködő teamszerkezet jön létre.

3. A munka elvégzéséért vállalt felelősség. A tagoknak jól körülhatárolt munkája van, e határok azonban igen rugalmasak és nagy elkötelezettséget éreznek, hogy mindent megtegyenek a csoportcélok eléréséért.
4. Egyenes és nyílt kommunikáció. A csapattagok között magas a bizalom szintje, nyíltan kifejezésre juttatják érzéseiket és gondolataikat, szabadon kérdeznek. Ez a kommunikációs képességek fejlődését igényli és okozza, kölcsönös gondolati és érzelmi befolyásolás jön létre a tagok között.
5. Az információkhoz mindenki hozzáférhet. Az információt nem hatalomnak, hanem a tagok erőforrásának tekintik. A vezető információi a tagok számára hozzáférhetőek.
6. A bizalom légköre. A magas fokú bizalom erős teamkohéziót alakít ki, a tagok a csapatban akarnak maradni, támogatják egymást.
7. Az események befolyásolásának érzése. A tagok nem arra törekednek, hogy meghatározzák az eseményeket, de meggyőződésük, hogy befolyásolják azok alakulását, mert a vezető figyelembe veszi ötleteiket.
8. A meghozott döntések támogatása. Az érintettek kifejthetik a döntési folyamat során gondolataikat és érzelmeiket, fontos a konszenzuskészség, így eredményes vita, egyenletes részvétel és a döntés iránti elkötelezettség alakul ki.
9. „Mindenkinek nyert” megközelítés a konfliktuskezelésben. A konfliktusokhoz problémamegoldó módon állnak hozzá. A viták a kreatív megoldást segítik elő, a kölcsönös megelégedettség elérésére törekszenek.

10. Mind a folyamatra mind az eredményekre odafigyelnek. A eredmény elérésének módját is állandóan vizsgálják, így mint csapat is folyamatosan fejlődnek. A vezető a beosztottal együtt értékeli, a teamtagok közösen értékeli a team hatékonyságát.

A team számára hasznos szerepek

A Henley-i vezetőképző intézetben M. Belbin és munkatársai a vezetői teamek eredményességét tanulmányozták éveken át, e vizsgálatok eredményeként állították fel a teamek működésével és eredményességével kapcsolatos modellt, amit a következőkben röviden ismertetünk. Vizsgálataik során abból a hétköznapi megfigyelésből indultak ki, hogy bizonyos csoportok jobban működnek a többinél, ennek okait azonban nem tudták meghatározni, ezért elkezdtek tanulmányozni azt a kérdést, hogy mely tagok „kombinációi” alkotják a legjobb teameket. A kísérletekhez egyrészt egy „vállalatvezetési játékot” alkalmaztak, amelyben kiszámították az egyes teamek pénzügyi eredményeit, ez jelezte, hogy a csoportnak mennyire sikerült a céljait megvalósítani.

Másrészt elvégeztek a kísérleti teamek tagjaival néhány pszichometriai vizsgálatot, amelyek alapján képet alkothattak a csoporttagok személyiségéről, értelmi képességeiről és ezáltal lehetségessé vált összetételük alapján különböző típusú teamek létrehozása és tanulmányozása. A felhasznált tesztek nem ismertetjük részletesen. Az intelligencia tesztek mellett az egyik lényegesebb ezek közül a Cambridge-ben kidolgozott Személyes preferenciák teszt, amely a pozitív és negatív személyes konstrukciók arányát is jelzi, a másik a „Kritikai gondolkodás teszt”, amely a kritikai gondolkodás fejlettségét méri.

A team számára a **következő hasznos személyiségeket sikerült a kutatások során feltérképezni.**

- ***A vállalatépítő***

Azt a teamszerepet, amely minden sikeres csapatban felbukkan Belbin „Vállalatépítő”-nek nevezi és a következőképpen jellemzi: fegyelmezett személyiség, lelkiismeretes, tisztában van a kötelességeivel, fejlett énképpel rendelkezik, belülről irányított, makacs személyiség, gyakorlatias gondolkodású, megbízik másokban, toleráns, de ugyanakkor konzervatív abban az értelemben, hogy tiszteletben tartja a fennálló viszonyokat és gondolkodásmódot. „A vállalatépítőre nem csupán az a jellemző, amit megvalósít vagy ahogyan valamit megszervez (bár legtöbb esetben valóban mindkettő a feladatai közé tartozik). Fontos tulajdonsága, hogy a vállalat érdekében dolgozik (mégpedig gyakorlatias és realista szellemben), és nem a saját érdekeit tekinti elsődlegesnek. A közös célkitűzésekkel úgy azonosul, mintha azok morális természetűek lennének.” (Belbin, 1998. 93. O.)

- **A helyzetértékelő**

Felfigyeltek egy olyan csapattagra is, akinek a kritikus helyzetekben lett komoly szerepe, amikor a csoport nagyobb horderejű döntés elé került. E típus nem eredeti és képzeletgazdag, viszont ítéleteinél minden tényezőt képes figyelembe venni. Nem lelkes, alulmotivált, ez azonban hozzájárul elfogulatlanságához. A külső szemlélő számára száraznak, unalmasnak és túlságosan kritikusként tűnhet.

- **A csapatjátékos**

Időnként feltűnt egy jellegzetes csapattag, aki segített elhárítani a konfliktusokat és a nehezen kezelhető tagokkal is ki tudott jönni. Képes odafigyelni másokra, a közös célokat az egyéniek elé helyezik, ezzel javítják a morált.

- **Az elnök**

Az elnökök a csoport vezetői, e típus meghatározásánál tehát a sikeres csoport vezetőjének tulajdonságait keresték. A kutatók feltételezték, hogy azok a csoportok érnek el kiemelkedő pénzügyi eredményt, amelyek kiemelkedően intelligens és kreatív elnököt választottak. A kísérletek során az derült ki, hogy a jó vezetők értelmi képességeik terén elérik kollégáik szintjét, de nem feltétlenül kell, hogy felülmúlják.

A Tizenhat személyiségfaktor teszt segítségével a következők derültek ki a sikeres irányító tulajdonságairól:

- Megbízik az emberekben, féltékenység és gyanakvás nélkül fogadja őket.
 - Törekszik a hatalomgyakorlásra és erősen elkötelezett a külső célok iránt.
 - A viták során nyugodt, nem jön zavarba.
 - Realista módon gondolkodik, fegyelmezett.
 - Van benne lelkesedés, ami másokat is motivál, de távolságtartó.
 - A csoportorientáltság terén általában alacsony pontszámot ér el, a csoport mint egész nem befolyásolja túlságosan.
 - Pozitívan gondolkodik.
 - Kedveli az aktív és dinamikus embereket, elismeri azt, aki eléri céljait és ennek érdekében erőfeszítéseket tesz.
-
- **Egy másfajta vezető, a serkentő**

A vezetőképző intézetben megfordult rengeteg vezető vizsgálata során fedezték fel, hogy a tényleges vezetők jó része még csak hasonló az elnök típusban leírt személyiséghez. A tényleges vezetők között sok teljesítménykényszertől hajtott, idegesen aktív, extrovertált típust találtak, akik provokálnak, vitatkoznak, türelmetlenül ellentmondanak egymásnak.

Erőszakosságuk más csoporttagból is agresszivitást vált ki, őket azonban nem zavarja az agresszió, főleg győzni akarnak. Nem haboztak kihasználni a jogosulatlan előnyöket, amikor erre mód nyílt. Jó felfogóképességgel rendelkeznek, közvetlenek, de gyanakvásra hajlamosak és könnyen frusztrálhatók. Összegezve sok erényük van és komoly hibáik is vannak. „A serkentő által vezetett csoportnak nincs más választása, mint az aktív munkálkodás. ... A team jellegétől függ, hogy milyen vezetőt igényel. Az előbbieken a vezetők két fő típusát írtuk le. Az egyik hatékonyan irányítja a csapattagok tevékenységét, és megfelelőképpen hasznosítja a team rendelkezésére álló eszközöket (ez az Elnök típusa); a másik (a Serkentő

típusa) ösztökéli a csoport tagjait, és vagy sikerül belevinnie őket a játékába, vagy nem. Nyilvánvalóan a feladat természetétől és a csapattagok beállítottságától is függ, hogy kettejük közül az adott szituációban mire van szükség.” (Belbin, 1999. 87-89. O.)

- **A kreatív csapattag, a palánta**

További kísérleteik során a kreatív személyek megtalálásánál a Cattell által kidolgozott „kreatív készségek formulája” nevű listát használták. E teszt szerint a kreatív emberek az **intelligencia, az érzékenység és az introverzió** tekintetében érnek el kifejezetten magasabb értékeket, emellett jellemző rájuk a **hatalomgyakorlásra való törekvés, a természetesség, a képzelőerő és a radikalizmus**.

Kísérleteik eredményeként megállapították, hogy a csoport számára komoly előnnyel jár ha van tagjai között kreatív személyiség, (a kreatív tagot kísérleteik során palántának nevezték) ahol azonban több kreatív tag volt, ott sem értek el jobb eredményt. Már több tiszta team esetében kiderült, hogy az azonos képességek nem adódnak össze.

„A palánta akkor a leghasznosabb a csoport számára, ha felismerik a képességeit, megfelelő szerepet és kellően tág működési teret biztosítanak a számára, de emellett folytonosan a közös célkitűzések megvalósításának irányába terelgetik, nem engedve, hogy meddő gondolatmenetekbe bonyolódják. A vállalat teljesítménye nagymértékben függött attól, hogy ezt felismerte-e, ami – tapasztalataink szerint – az egyes tanfolyamaink atmoszféráján is múlott.” (Belbin, 1998. 61-62. O.)

Nagyon fontos tehát az, hogy a csoport hogyan bánik a Palántákkal. A vizsgálatok során arra is figyeltek, hogy mennyire fontos a team hatékonysága szempontjából, hogy tagjai jól értelmezik-e szerepüket. Ennek elősegítése végett dolgozták ki a „ csapatban betöltött szerepeket feltáró kérdőív”. További vizsgálataik során a csoportok tagjai értékelték mind magukat, mind társaikat aszerint, hogy ki mennyire alkalmas az egyes szerepek betöltésére.







- **Egy másféle kreativitás, a forrásfeltáró**

E vizsgálatok során derült ki, hogy bizonyos csapattagok esetén a teszteredmények és a csoporttagok ítéletei nagymértékben eltérnek egymástól, azaz bizonyos embereket a többiek kifejezetten kreatívnak tartanak, de a tesztek szerint nem azok. Így jutottak egy **másféle kreatív viselkedéshez**, ezt a típust forrásfeltárónak nevezték.

A forrásfeltárókra a **szorongás hiánya, a lelkesedés és a társas hajlam** volt jellemző, az új elképzelések, amelyekkel előálltak, azonban nem saját ötleteik voltak, hanem társaik ötlettöredékeit fejlesztették tovább, különösen jól ment nekik a csoporton kívüli források felkutatása. Remek kapcsolatteremtő készségeik révén gyakran álltak elő új javaslatokkal.

Az újítók e két típusa jól kiegészíti egymást, a palánta addig törí a fejét magában, amíg elő nem áll egy zseniális ötlettel, a forrásfeltáró viszont mindent megmozgat, hogy új javaslatokhoz jusson.

1. ábra. A TEAM SZÁMÁRA HASZNOS SZEMÉLYISÉGEK

TÍPUS	JELLEMZŐI	ELŐNYÖS TULAJDONSÁGAI	ELNÉZHETŐ HIBÁI
Vállalatépítő (VÁ) 	Konzervatív, Kötelességtudó, kiszámítható	Jó szervező, gyakorlatias gondolkodású, kemény munkához szokott, fegyelmezett	Rugalmatlan, kevésbé fogékony az új ötletek iránt
Elnök (EL) 	Nyugodt, biztos magában, kellő önuralommal és rendelkezik	Képes mindenkit előítéletek nélkül és pusztán érdemei alapján értékelni, célorientált	Átlagosan kreatív és intelligens
Serkentő (SE) 	Idegessé, aktív, dinamikus	Küzd a cselekvésképtelenség, a hatékonyság hiánya, az önelégültség, az önáltatás ellen	Ingerültségre, türelmetlenségre, És erőszakra hajlamos
Palánta (PA) 	Individu- alista, gondolkodású, új utakat keres	A szellem embere, képzeletgazdag, komoly nagy tudású, kiváló értelmi képességekkel rendelkezik	A fellegekben jár, Nem törődik a részletekkel és a formaságokkal
Forrásfeltáró (FO) 	Extravertált, érdeklődő, kommunikatív	törekvő, Jó kapcsolattartó, jól értesült, meg tud felelni a kihívásoknak	A kezdeti lelkesedés lankadásával elveszíti érdeklődését
Helyzetértékelő (HE) 	Megfontolt, nélkül, józanul ítél	érezelmek Jó ítélőképességekkel rendelkezik, előrelátó, gyakorlatias	Alulmotivált, másokat sem inspirál

Csapatjátékos (CS)	Társas jóindulatú, érzékeny	hajlamú, Jól reagál különféle személyiségekre és szituációkra, erősíti a csapatszellemet	A kritikus pillanatokban a határozatlan
---------------------------	-----------------------------	--	---

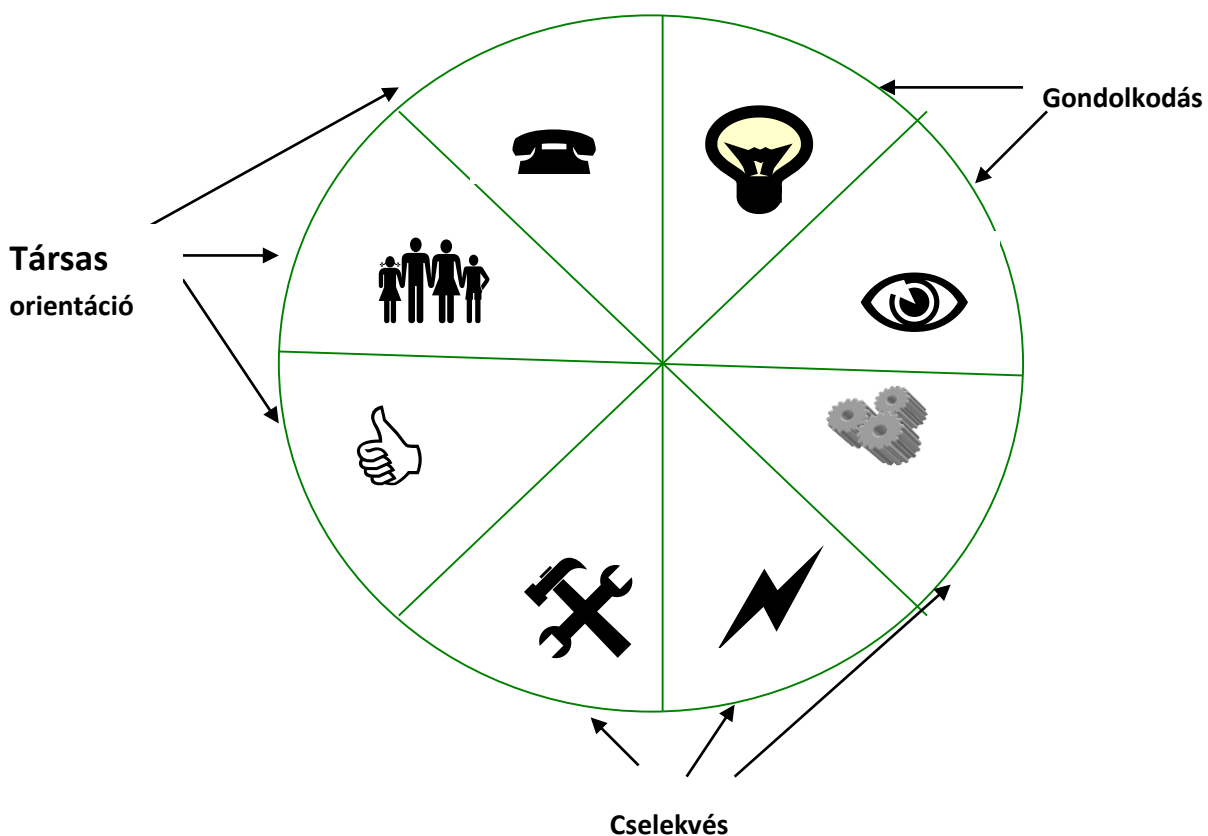


Megvalósító (ME)	Precíz, lelkiismeretes, szorongó	rendszerető, Tökéletességre törekszik, nem hagy semmit befejezetlenül	Csekélységek miatt aggódik, nem tudja „elengedni magát”
-------------------------	----------------------------------	---	---



Belbin, 1999. 109. o.

2. Ábra A csapatszerepek irányultságának ábrázolása



Saját szerkesztés M. Belbin felhasználásával. (<http://www.belbin.com/downloads/BELBIN-HowEffectiveManagersBehave-TheSecretsToTheirSuccess.pdf>)

A csoportkreativitás

Az egyik fontosabb tulajdonság, amit a csoporttól elvárnak, a kreativitás növelése. E célból többféle módszert is kifejlesztettek, amik célja az ötletek számának növelése (lásd: csoportos szellemi alkotótechnikák) Bizonyos megfigyelések szerint a javaslatléttelek száma és a vállalat teljesítménye között nincs összefüggés. A legsikeresebb vállalatok között is voltak olyanok, ahol ez a szám az átlagot sem érte el. E csoportoknak csak néhány jól használható javaslata volt, és ezek szerint működtek. Belbinék iparvállalatoknál folytatták vizsgálataikat tudatosan kreatívvá alakított csoportok hatékonyságának megfigyelésével, és itt is arra az eredményre jutottak, hogy ötleteiket nem tudták felhasználni. Az eredményeket úgy értelmezték, hogy nem jó, ha a csoport minden tagját kreativitásra ösztönzik.

Az ötletek pusztán számából nem derül ki, hogy mennyire kreatív egy csoport. Vizsgálataikból az derült ki, hogy a javaslatléttelek száma és a vállalat teljesítménye között nem volt összefüggés, kivéve néhány teamet, amely kifejezetten ötletszegénysége miatt került hátrányba. A legsikeresebb vállalatok között voltak olyanok, akiknél az ötletek száma az átlagot sem érte el, néhány jól használható javaslatuk volt és ezek szerint tevékenykedtek. A kreativitás csak egyik feltétele a team hatékony működésének, igaz hogy nélkülözhetetlen.

A tiszta teamek eredményei

A kutatás második fázisában különböző teameket állítottak össze, pl. csak introvertáltakból, ill. csak extrovertáltakból, mindezek során az ideális team összetételét szerették volna megtalálni. Az első hipotézisük az volt, hogy a legjobb, ha a csapat **csupa intelligens emberből áll**, hiszen a problémák megoldásához fejlett elemzőkészség szükséges, azaz egy olyan játékban, ahol az intelligenciának nagy szerepe van, az intelligens tagokból álló csoport győzni fog. A próba során **ez a team az utolsó helyen végzett**. E team tagjai ugyanis **az idő jelentős részében meddő vitákat folytattak** mindenki saját álláspontját szerette volna elfogadtatni a többiekkel. Mindenki alaposan elemezte a másik érvelésének gyenge pontjait, s nem sikerült egy egységes koncepciót kialakítani. Mindebből az is következett sok sürgős

feladatot egyáltalán nem hajtottak végre. Éveken keresztül ismételték ezt a kísérletet és szinte mindig hasonló eredmény született.

„ Az Apolló-teamek nehezen irányíthatók, meddő vitára hajlamosak, a döntéshozatalban pedig nehézkesek voltak. Tagjaik kizárólag a személyes meggyőződésük alapján óhajtottak cselekedni, tekintet nélkül arra, hogy álláspontjuk elfogadható-e a többi csapattag számára. Természetesen végül is ezekben a csapatokban is születtek döntések, de az összehangolatlan cselekvés következményei gyakran nem voltak sokkal előnyösebbek, mint a teljes cselekvőkép telenségé.” (Belbin, 1998. 27. O.)

Belbinék ezt **az eredményt a következőképpen magyarázták:**

- A tagok a legtöbb erőfeszítést a többiek logikai hibáinak feltárásába fektették, ami fontos eleme lehet a team tevékenységének, ha ezért más ugyanilyen lényeges feladatokat nem hanyagolnak el.
- E teamekben minden tag ugyanazt a feladatot akarta elvégezni, míg más fontos tevékenységeket, mint az információk összegyűjtése, elosztása, a tervek és a kivitelezés összehangolása, stb. elhanyagoltak.
- A nehéz feladatok erős versengést idéztek elő, ami csökkentette a közös tevékenység során szükségszerű együttműködést, ami elengedhetetlen egy team sikerességéhez.

Mindezt a teszteredmények által kimutatott összefüggés is magyarázhatja. A Kritikai gondolkodás tesztben magas pontszámot elért személyek a Személyes preferenciák tesztben a negatív személyes konstrukciók aránya igen magas volt. Míg a fejlett kritikai gondolkodás az intellektuális jellegű feladatoknál nagyon hasznos, ha azonban egy csoportban sok ilyen tag van, az destruktív hatásúvá válhat, csökkentheti a team teljesítményét.

Ezek után Belbinék kutatócsoportja olyan teamekkel kísérleteztek, amelyeknek **minden tagja Vállalatépítő** volt. Meglepetésükre átlagos teljesítmények születtek. A Vállalatépítők

koncentráltan, komoly erőfeszítéssel dolgoztak de eredeti ötletek nélkül és rugalmatlanul. Kísérleteik rávilágítottak a tiszta teamek előnytelen oldalaira.

Érdekes eredmények születtek az **extroverzió-introverzió** és a kiegyensúlyozottság-kiegyensúlyozatlanság dimenzió mentén kialakított tiszta teamek esetében. Ezek a következőkben foglalhatók össze:

- A kiegyensúlyozott extrovertáltak érték el egyértelműen az esetek többségében a jobb eredményeket.
- Együttműködésük során sok gyakori volt a javaslattétel és a megjegyzéstétel, ellenvélemény megfogalmazása ritkán fordult elő.
- Megfigyelhető volt a kollektív munkára való nagyfokú hajlandóság és a hatékony belső és külső kommunikáció.
- Legkiemelkedőbbnek a külső források találékony felhasználásában bizonyultak. Nagyon jó kapcsolatokat teremtettek a bankárokkal, jól kijöttek a szakszervezetekkel, még a kísérlet megfigyelőinek feljegyzéseit is képesek voltak információs forrásként felhasználni.
- Nyilvánvaló sikereik ellenére figyelmetlenségből követtek el apró hibákat, amiket észre sem vettek és így nem is javítottak ki, mivel hasonló tulajdonságokkal rendelkeztek, valamennyire hiányzott a különböző személyiségek egyensúlya.

3. ÁBRA

	EXTRAVERLÁLT	INTROVERLÁLT
Kiegyensúlyozott	Jól tudnak együttműködni; szívesen dolgoznak csapatban; rugalmasak; kihasználják a rendelkezésre álló forrásokat; eufóriára és nemtörődömségre hajlamosak. Eredményeik összességükben jók, de az egyének teljesítménye nagymértékben a csapattagokétól és a többi résztvevőétől függ.	Körütekintő tervezők és jó szervezők; lassan reagálnak és nem veszik figyelembe, ha változott a helyzet. Eredményeik közepesek.
	EXTRAVERLÁLT	INTROVERLÁLT
Szorongó	Vállalkozó szelleműek és dinamikusak; megragadják a lehetőségeket; egészséges véleményütköztetésre hajlamosak; figyelmük könnyen elkalandozik; gyakran változtatnak álláspontot. Eredményeik gyorsan változó körülmények között jók, máskor megbízhatatlanok.	Jó ötleteik vannak, de túlságosan el vannak merülve saját gondolataikban, csoportban nehezen működnek együtt. Eredményeik általában gyengék.

Belbin, 1999. 43. O.

Érdekességek

„Csoportmunka a vágyakban és a valóságban”

„Napjainkban általában kulcsfontosságú minősítésnek számít a „teamképesség”, tehát a csoportmunkára való képesség. A nyugati világban a munka viszont főleg az individualizmusra épül, amely a múltban mind az iskolában és a főiskolákon, mind pedig a vállalatoknál támogatásban és elismerésben részesült. A hatékony teammunkának a vállalatoknál történő megvalósítása esetében figyelembe kell venni az ilyen már eleve meglévő korlátokat. A teammunkára való képességet nem lehet gyorstanfolyamokon elsajátítani, ez inkább a szisztematikus vállalati munkaerő-fejlesztés feladata.

A vállalati munkaszervezésben végrehajtott változtatások és az ezzel kapcsolatban a munkatársakkal szemben támasztott új követelmények (különösen a teamképesség és az önálló munkavégzés követelményei) részben éles ellentétben állnak a társadalmi folyamatokkal és a szakmai realitásokkal.

Hiányosságokkal és ellentmondásokkal minden olyan szinten találkozhatunk, amelyek hozzájárulnak az utánpótlás képzéséhez és neveléséhez: a nevelés szintjén (család), az oktatásban (iskola, egyetemek) és utoljára, de nem utolsósorban a munka szintjén (vállalatok).

A család szintje

A vázolt csoportmunka-koncepciók mintaképei elsősorban a japán vállalatoknál találhatók meg, amelyek társadalmi háttere teljesen más, mint a nyugati cégeké:

- ◆ Míg az ázsiai társadalmakban, így Japánban is, még csak most alakul ki igen vontatottan és csak nyomokban az új generációnál az individualizmus, és ma is még konvenció és maxima, hogy sem pedig szakmai helyzetben nem ismerik el individuumokat az embereket, akik így csak egy csoport (vagy család) tagjaiként szerepelhetnek,
- ◆ Addig a nyugati nevelési rendszert éppen a fordított súlypontok jellemzik. Gyermekkortól kezdve arra irányul a nyugati nevelés, hogy az egyént állítsa előtérbe. Az állítólagos teljes egyéni szabadságra és önmegvalósításra való törekvés, még akkor is, ha az mások kárára és ellenére történik, a nyugati nevelés középponti eleme, és az ázsiai társadalmakkal ellentétben a nyugati normák elfogadott részei.

Az érvényesülési képesség és az egyéni érdekek olyan értékeket jelentenek nálunk, amelyeket már korán el kell sajátítaniuk a gyermekeknek. Ilyen a versenyszellem, a homo-oeconomicus és egy teljesítményeken alapuló társadalom ideálképe, amely gazdagon megjutalmazza azokat, akik kizárólagosan csak a saját érdekeiket állítják a középpontba, összekapcsolva a „tekintélyellenes nevelési formák” társadalmi elfogadásával, hogy csak néhányat említsünk azokból a jelentős fejlődési irányzatokból, amelyek támogatják és alátámasztják a nevelésből fakadó egoizmust és individualizmust.

Itt most nem vitathatók meg a társadalmi és gazdasági morálfilozófiai összefüggések, de felmerül a kérdés, vajon a fentiekben vázolt individualisztikus tendenciák tényleg megfelelőek-e arra, hogy kielégítsék egy teamszervezet szakmai követelményeit. Hogyan bizonyulhatnának alkalmas teamtagoknak az így már gyermekkortól kezdve individualizmusra nevelt emberek?

Az oktatás szintje

Oktatási helyzetünk néhány tömören megfogalmazott jellemzőjével világíthatók meg az itt is domináló individualizálási tendenciák. A nyugati társadalmakban például a következőket helyezik előtérbe:

- ◆ Egyéni teljesítményértékelés az iskolákban (egyéni osztályozás, zárthelyi dolgozatok és záróvizsgák),
- ◆ A numerus clausus, mint kiválasztási paraméter a tanulók helyek kiosztásában,
- ◆ Tömeges oktatási rendezvények az egyetemeken, amelyek egyébként egy anonim csoport elszigetelt individuumának tüntetik fel az egyes tanulókat, és kevés teret engednek a közösségi érzés és a teamtevékenységek érvényesülése számára,
- ◆ Forrált rendezvények valamennyi főiskolán, amelyek alig tartalmaznak kínálatot a csoportmunka számára, amelyekkel ki lehetne fejleszteni a teamképességet, valamint a csoportokra és konfliktusos magatartásokra
- ◆ Túlnyomóan egyéni zárthelyi dolgozatok és záróvizsgák a tanulmányi teljesítmények felmérésének olyan szabványosított értékeiként, amelyek messzemenően az egyéni szakmai teljesítményre támaszkodnak.

Ezért azután az iskolákban és a tanulmányok során egyre erősödő (szükséges?) egoizmus figyelhető meg a tanulóknál és diákoknál, amely a legújabb politikai viták és döntések révén feltehetően még csak tovább fog fokozódni.

Lehet-e így az iskolákban és főiskolákon a csoportfolyamatok és a szociális kompetencia iránti érzéket elsajátítani, vagy ennek nem az a törvényszerű következménye, hogy az egoizmus és individualizmus ma már odáig fajult, hogy nem felkészülés céljából kölcsönzik ki a könyveket, hanem adott esetben még meg is rongálják vagy eldugják azokat, hogy ezzel is gyengítsék (vélt) versenytársaik esélyeit?

Vállalati szint

Míg egyrészt követelménnyé vált a teammunka megvalósítása és a munkatársak számára meghatározott, csaknem minden követelményprofilban a teamképességre, a kompetenciára és a szociális kompetenciára stb. helyezik a hangsúlyt, addig vállalati szinten sem teljesülnek ezek a követelmények.

A realitás napjainkban a legtöbb vállalatnál a következőt jelenti:

- ◆ Az egyéni teljesítménykiértékelés a szakmai karrier további alakulásának az alapja, amelyben többnyire csak ritkán található meg meggyőző formában a teamképesség kritériumai,
- ◆ Messzemenően egyéni összetevőkre orientált bérezés, amelynél csak kivételes esetben veszik figyelembe akár csak részben is a csoportteljesítményt,
- ◆ Egyénközpontú képzés, amelynél nagymértékben elhanyagolják a munkacsoportok továbbképzését,
- ◆ Egyének szerint kialakított munkahelyek (miután a nagy közös területű irodákkal folytatott kísérletek túlnyomóan meghiúsultnak tekinthetők), továbbá
- ◆ Az a tény, hogy minél tovább haladunk a vállalatoknál „felfelé” a hierarchiában, annál inkább csökken a teamekbe való szerveződés és a megértés a team megoldások iránt, és így kialakult a meggyőződés, hogy a „teammunka hullám” csak divat, amely majd úgymint elmúlik.

Mindent összegezve vállalati szinten is hiányoznak a megfelelő előfeltételek és ösztönzések ahhoz, hogy hatékonyan támogassák és szorgalmazzák a team és a csoportmunkát.

A „tapasztalt mestereket” éppúgy visszaküldik az iskolapadba, mint a fiatalokat, hogy tanfolyamon tanulják meg mindazt, amit eddig a nevelésben és kiképzésben elmulasztottak, mint például a csoportdinamikát, a konfliktuskezelést, az együttműködési képességet és sok más egyebet is. Az érintettek azonban vállalatuk mindennapi életében hamarosan ismét kijózanodnak és rájönnek arra, hogy továbbra is érdemes és kifizetődő folytatni az eddig „magányos harcosra” jellemző magatartást. Továbbra is érvényes a vállalatoknál a következő „titkos játékszabály”: „ha karriert akarsz csinálni, egyedül kell kiemelkedned a többiek közül.”

Így teljesen paradox helyzet jön létre. Egyrészt éppen a vállalatok azok, amelyek olyan jelszavakkal, mint az empowerment (felhatalmazás) és a teammunka akarják növelni

hatékonyságukat és versenyképességüket, szidják viszont a társadalmat, az államot, az iskolát, a főiskolát és az „utánpótlást”, mert éppen ez utóbbi nem bizonyul alkalmasnak szakmájára.

Másrészt viszont maguk a vállalatok azok, amelyek csak igen tétovázva vonják le a következtetéseket a követelmények megváltoztatásából: a szakmai képzés, az utánpótlás oktatása, a bérek vagy a karrier alakulása továbbra is hagyományos kritériumokhoz igazodnak, és inkább gátolják, mint segítik a teammunka szószólóit.” (Mühlemeyer, 1998.)

Kitől érdemes még tanulni?

Meredith Belbin honlapján sok új érdekes eredmény, gondolat, a gyakorlatban is alkalmazható feladat, meglátás található, a hírlevelére is fel lehet iratkozni, ettől kezdve folyamatosan tájékoztat a csapattal kapcsolatos új tudnivalókról.

<http://www.belbin.com/belbin-for-teams/>

Adaptáció a kiválósághoz:

Maximum egy oldalban mutasson be egy csoportot, aminek tagja, és elemezze a tagok viselkedését a belbini csapatszerep modell szempontjából!

Ellenőrző kérdések a megfeleléshez:

1. Milyen jelentősége van a teameknek a vezetésben?
2. Definiálja a team fogalmát!
3. Mik a hatékony team jellemzői?
4. Milyen módszereket használt M. Belbin a teamszerepek kutatásánál?
5. Milyen szerepek javítják a team eredményességét?
6. Mit tud a tiszta teamek működéséről?

Felhasznált irodalom

Meredith Belbin: A team

SHL Hungary Kft. Budapest, 1998.

Csányi Vilmos: Az emberi természet

Vince Kiadó, Budapest, 1999.

William D. Hitt: A mestervezető OMIKK, 1990.

Mühlemeyer, P.: Teamarbeit: Wunsch und Wirklichkeit

Personal, 50. k. 2. sz. 1998. p. 632-635. Ism.: Kovács Gécz Judit

Humánpolitikai Szemle, 1999. 3. sz.

Rudas János: Delfi örökösei. Gondolat-Kairosz, 1997.

Robert W. Swezey-Andrew L. Meltzer-Eduardo Salas: A csapatok motiválásának néhány kérdése. In: Motiváció, Szerk.:Harold F. O Neil-Jr. Michael Drillings. Vincze Kiadó, 1999.

SZEGEDI TUDOMÁNYEGYETEM
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR
KÖZGAZDÁSZ KÉPZÉS
TÁVOKTATÁSI TAGOZAT
LECKESOROZAT
COPYRIGHT © SZTE GTK 2017/2018

A LECKE TARTALMA, ILLETVE ALKOTÓ ELEMEI ELŐZETES,
ÍRÁSBELI ENGEDÉLY MELLETT HASZNÁLHATÓK FEL.

JELLEN TÁNYAG
A SZEGEDI TUDOMÁNYEGYETEMEN KÉSZÜLT
AZ EURÓPAI UNIÓ TÁMOGATÁSÁVAL.
PROJEKT AZONOSÍTÓ: EFOP-3.4.3-16-2016-00014

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE