

7. Fejezet

– HOGYAN ALAKÍTSUNK KI HATÉKONY CSAPATOKAT? –

Jegyzetet készítette:
Dr. habil Málóvics Éva

TARTALOMJEGYZÉK

1. Csoport és csapat dióhéjban	2
2. M. Belbin kutatásai a hatékony csapatszerepek terén	3
3. A kísérletek tanulságai	3
3.1 Csoportkreativitás	3
3.2 A tiszta teamek eredményei	4
4. A hatékonyan működő team	7
4.1 A vállalatépítő	7
4.2 A helyzetértékelő	8
4.3 A csapatjátékos	8
4.4 Az elnök	8
4.5 Egy másfajta vezető, a serkentő	9
4.6 A kreatív csapattag, a palánta	9
4.7 A forrásfeltáró	10
4.8 A megvalósító	10
5. Alkalmazás	11
Felhasznált irodalom	13

Szeged, 2020

Jelen tananyag 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



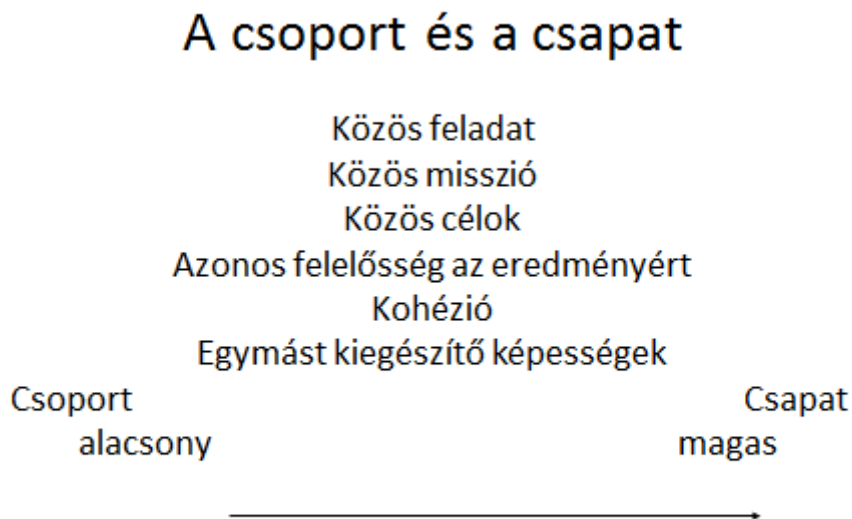
BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

1. CSOPORT ÉS CSAPAT DIÓHÉJBAN

Számos munkafeladat van, amelyre nem létezik egyetlen, minden – gyakran egymással ellentétes – elvárásnak megfelelő személy. Létezhet viszont ilyen csapat, amely szükség szerint megújulhat és átalakulhat, ha egyesek távoznak, vagy újak érkeznek, és magában egyesítheti mindazokat az összeférhetetlen jellemvonásokat, amelyek összességükben egy-egy személyben nem található meg, viszont a cél eléréséhez szükségesek.

A pszichológiai csoportkutatási eredményei során sok minden kiderült arról, hogy miért is különböznek egymástól jelentős mértékben a csoportok teljesítményei, milyen folyamatok zajlanak a csoporton belül, és hogyan válik egy csoport termelékeny csapattá. A munkacsoportokra és a csapatokra is hasonló dimenziók jellemzőek, ezek azonban más – más szinten vannak. Az 1. ábra a csoport és a csapat közötti különbségeket ábrázolja.

1. Ábra



Forrás: Saját szerkesztés

Amennyiben egy csoportot el akarunk mozdítani a csapattá válás útján, akkor a fenti dimenziók mentén érdemes ennek nekilátni. ehhez hasznos tudást nyújtanak azok a csoportdinamikai ismeretek, amelyeket a Szervezeti viselkedés című tantárgy keretei között tanulhattak.

M. Belbin a következőképpen definiálta a csapat fogalmát:

DEFINÍCIÓ

„A team olyan csoport, amelynek eredményessége jelentős mértékben a tagok együttműködésétől függ.” (Belbin, 1998.)

2. M. BELBIN KUTATÁSAI A HATÉKONY CSAPATSZEREPEK TERÉN

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 elkezdték 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. H. J. személyiségtesztjét alkalmazták, az intelligencia tesztek mellett az egyik lényegesebb 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.

3. A KÍSÉRLETEK TANULSÁGAI

3.1 Csoportkreativitás

Az egyik fontosabb tulajdonság, amit a csoporttól elvárnak, a kreativitás növelése. E célból a szakemberek többféle módszert is kifejlesztettek, amik célja az ötletek számának növelése. Bizonyos megfigyelések szerint a javaslattételek 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 javaslatok 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.*

3.2 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 elemzőképesség 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 cselekvőképzetelenségé.” (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.

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.

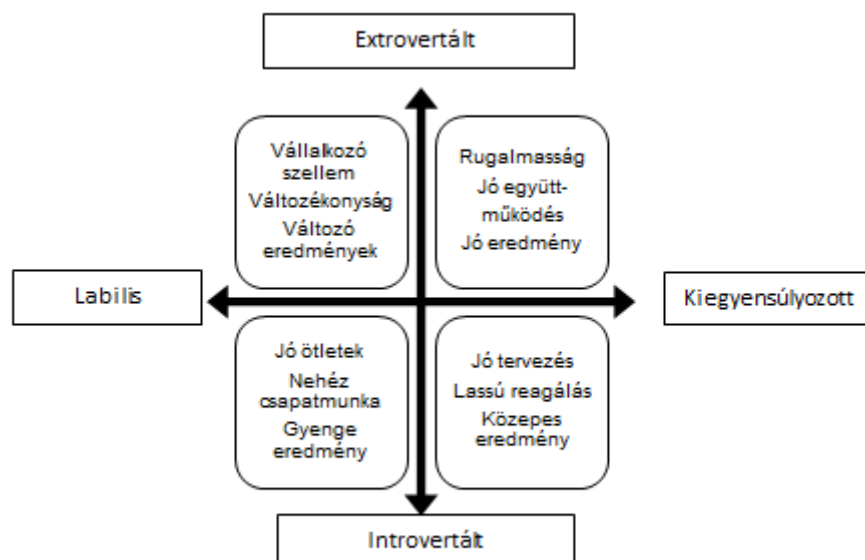
Ezek után Belbinék kutatócsoportja olyan teamekkel kísérleteztek, amelyeknek *minden tagja Vállalatépítő* volt. Meglepetésükre átlagos teljesítmények születtek. A Vállalatépítők koncentráltan, komoly erőfeszítéssel dolgoztak, de eredeti ötletek nélkül és rugalmatlanul. Kísérleteik rávilágítottak a tiszta 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*.

2.Ábra Hasonló személyiségek a teamben



Forrás: Saját szerkesztés Peck – Whitlow, 1983. alapján

4.A HATÉKONYAN MŰKÖDŐ TEAM

A hatékonyan működő team számára a következő hasznos *szerepeket* sikerült a kutatások során feltérképezni.

3.Ábra



Forrás: Saját szerkesztés M. Belbin felhasználásával.

<http://www.belbin.com/downloads/BELBIN-HowEffectiveManagersBehave-TheSecretsToTheirSuccess.pdf>

4.1 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.)

4.2 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 kritikusnak tűnhet.

4.3 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.

4.4 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 eléri kollégáik szintjét, de nem feltétlenül kell, hogy felülmúlják.* A Tizenhat személyiségfaktor teszt segítségével a következők derültek ki a sikeres irányító tulajdonságairól:

- Megbíz 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, fegyelmezt.
- 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.

4.5 Egy másfajta vezető, a serkentő

A vezetőképző intézetben megfordult rengeteg vezető vizsgálata során fedezték fel, hogy a tényleges vezetők jó része még csak nem is 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 kire van szükség.*” (Belbin, 1999. 87-89. O.)

4.6 A kreatív csapattag, a palánta

További kísérleteik során a kreatív személyek megtalálásánál a Cattel 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.” (Belbin, 1998. 61-62. O.)

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

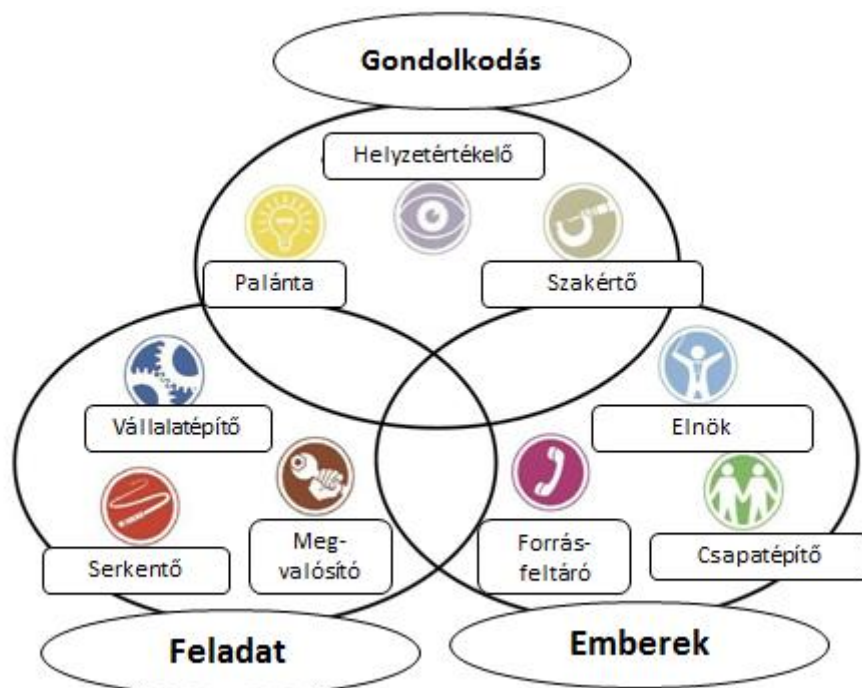
4.7 A forrásfeltáró

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.

4.8 A megvalósító

A megvalósító *precíz, rendszerető, lelkiismeretes, szorongó.* Igen fontos hozzájárulása a csapat eredményességéhez, hogy tökéletességre törekszik, nem hagy semmit befejezetlenül. ezt biztosítja az a személyiségből adódó jellegzetesség, hogy csekélységek miatt aggódik, nem tudja „elengedni magát”.

4.Ábra A csapatszerepek irányultsága



Forrás: Saját szerkesztés M. Belbin felhasználásával.

(<http://www.belbin.com/downloads/BELBIN-HowEffectiveManagersBehave-TheSecretsToTheirSuccess.pdf>)

5. ALKALMAZÁS

A csapattal kapcsolatos olvasólecke célja nem csak a vállalkozásokban szükséges csapatépítési tudás gyarapítása, hanem a tanulócsoporthoz a jól működő csapatok kialakításának segítése is. Napjainkra M. Belbin kiegészítette a modelljét a kilencedik szereppel, a szakértővel, tananyagunkban azonban a régebbi modellt használjuk, mert ehhez elérhető a csapatszerep teszt, aminek alkalmazásával a vizsgafeladatokhoz szükséges csapatkialakítást szeretnénk a hatékonyság irányába segíteni.

A Belbin teszt többféle módon is segíti a csapatépítést.

FONTOS!

- Először is megérthető belőle az, hogy az emberek közötti – gyakran irritálónak tűnő – különbségek a csapat hasznára válhatnak.
- A teszt kitöltése tükröt tart elénk, kapunk egy képet magunkról a modell szemszögéből. Ezt érdemes összevetni múltbéli csoport tapasztalatainkkal, és eldönteni, hogy melyik szerepet vállalnánk szívesen a csapatban.
- Ha több csapattagnak hasonló vagy ugyanaz a szerep az erőssége, akkor a modell ismeretében a tagok szétoszthatják egymás között a legfontosabb szerepet tudatosan a hatékonyabb működés érdekében.

A csapatalakítás feladatai:

1. Töltse ki a Belbin tesztet!
2. Gondolja át, hogy melyik csapatszerepet vállalná a legszívesebben, melyiket tudja a legjobban teljesíteni!
3. Keresse meg a csoportban azt a 3-4 főt, akikkel hatékony csapatot fognak alakítani!

FELHASZNÁLT IRODALOM

Belbin, M. (1998): A team. SHL Hungary Kft. Budapest.

Peck, D. – Whitlow, D. (1983): Személyiségelméletek. Gondolat Kiadó, Budapest.