

ÁROP – 2.2.21 Tudásalapú közszolgálati előmenetel

ISBN 978-615-5491-20-7



**Csoportépítés a közszolgálat működésében**

**szerző: Sárosi Béla**

**lektorálta: Molnár Katalin**



Nemzeti Közszolgálati Egyetem



MAGYARY  
PROGRAM

**Budapest, 2014**

## Tartalomjegyzék

1. Bevezetés – A tantárgy célja.....	4
2. Fogalomtár .....	5
3. A csoport építése.....	7
3.1. A csoportokról általában.....	7
3.1.1. A csoportok fajtái .....	8
3.1.2. A csoportalakulás fázisai – vezetői feladatok .....	9
3.2. A csoportok működtetése a gyakorlatban.....	12
4. Csoportszerepek.....	16
4.1. A csoportalakulás fázisaihoz kapcsolódó szerepek.....	16
4.1.1. Önmagunkra irányuló, destruktív szerepek.....	16
4.1.2. Feladatorientált szerepek.....	18
4.1.3. Kapcsolatorientált szerepek.....	19
4.2. Csoporthatékonyság.....	21
5. Együtműködés a közszolgálatban .....	22
5.1. Az együtműködés előnyei .....	22
5.2. Az együtműködés és versengés helye és szerepe a csoportfolyamatokban .....	22
5.3. A destruktív versengés kezelése .....	23
6. Gyakori kérdések és válaszok.....	24
7. Irodalomjegyzék .....	26

## **1. Bevezetés – A tantárgy célja**

Valamennyien csoportokhoz tartozunk, ezt a szociális formát preferáljuk egész életünkben. A család és munkahely minden ember legfőbb élettere, így a csoporton belüli működést már gyermekkorunktól fogva folyamatosan tanuljuk.

A közszolgálat szervezetei mind kisebb-nagyobb csoportokból állnak. Ezek összeállítása, vezetése, irányítása olyan feladatkör, melyet tudományos megalapozottsággal és tudatosan lehet művelni. A közszolgálatban dolgozó humán szakembereknek ezen tudást a szervezet érdekeinek megfelelően szükséges kamatoztatniuk, hatékonyabbá változtatva a szervezet működését, sikeresebbé téve az elvégzett feladatokat.

A közszolgálati vezetők képzése során több olyan humán vezetővel volt szerencsém dolgozni, akik komolyan vették HR-es tevékenységüket, gyakorta kilépve az adminisztratív feladatok gyűrűjéből. Ők arról számoltak be, hogy gyakori jelenség, amikor vezetők fordulnak hozzájuk napi kérdésekkel, problémákkal, melyek nem szakmai eredetűek, hanem a vezetésről, az emberek irányításáról szólnak. Ez a jegyzet ehhez a feladathoz kíván segítséget nyújtani a területen dolgozó kollégáknak; természetesen nem az egész vezetéstudományra, hanem annak csak egy szegmensére, a csoportok építésére és hatékony működtetésére vonatkozóan.

Megismerkedhetünk a csoporttal, a csoportmunkával, a szervezeti normákat alakító tényezőkkel, a szervezet és a csoport kölcsönhatásával, valamint az egyén működésmódjaival a csoportfolyamatokban, a különböző csoportszerepekkel és az együttműködéssel is.

Ezt a jegyzetet úgy kívántam összeállítani, hogy azt a több mint tízéves csoportvezetői gyakorlatot, melyet közszolgálati vezetők képzésében szereztem, hozzátegyem a jelen tudományos elméleteihez, biztosítva ezzel az elméleti és a gyakorlati háttérrel is a humán szakemberek felkészítéséhez.

## 2. Fogalomtár<sup>1</sup>

- **Csoport, munkacsoport:** Az emberek valamilyen szempont szerint együvé tartozó összessége, kisebb-nagyobb szervezeti egység, melyet bizonyos közös ismérvek (érdekek, célok, feladatok) jellemeznek, és amelyben az egyének egymással folyamatosan interakcióba lépnek.
- **Csoportkohézió:** Csoportösszetartó erő, amely akkor jöhet létre, ha tagjai elkötelezetté válnak a csoportnormák, értékek és célok iránt.
- **Csoportnorma:** A csoport által kidolgozott és elfogadott szabályrendszer, mely meghatározza a csoport közösségi magatartását, keretet biztosít számára, és olyan alapvető erkölcsi és etikai elvárásokat tartalmaz, amelyek megtagadása vagy elmulasztása kiváltja a tagok ellenszenvét és kirekesztéshez is vezethet.
- **Hagyományos munkacsoport:** A hétköznapi értelemben vett munkahelyi csoportokat nevezzük így, ahol a végső döntést az egyszemélyi vezető hozza, az elvégzett munkákért az egyének a felelősek, nem vesz részt mindenki minden munkafázisban, így nincs is teljes rálátásuk az egész folyamatra.
- **Konformitás:** A konformitás az egyén véleményének alakulása a többség véleményének hatására. A konformitásnak általában három fajtáját különböztetik meg:
  - *Behódolás (vagy nyilvános konformitás)* – Mikor az emberek valós vagy képzelt nyomásnak engedelmessé válnak olyan csoportnormák szerint viselkednek, melyeket személy szerint nem helyeselnek.
  - *Azonosulás* – Ilyenkor az ember azért viselkedik másképpen, mint azt egyébként tenné, mert szeretne hasonló lenni valakihez (vagy valakikhez).
  - *Internalizáció (vagy személyes konformitás)* – Amikor az emberek valóban meg vannak győződve arról, hogy a csoportnak igaza van, és önként magukénak ismerik el a csoport normáit.
- **Team:** Olyan munkacsoport, amely egy adott feladat végrehajtása érdekében jött létre, és amelyben a tagok között megoszlanak a vezetői szerepek. A teamnek önálló céljai és feladatai vannak, a felelősség megoszlik a tagok között, mivel mindent közösen

---

<sup>1</sup> BAKACSI Gyula: *Szervezeti magatartás és vezetés*. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., 1996.; KLEIN Sándor: *Vezetés- és szervezetpszichológia*. SHL Hungary Kft., 2001.; KLEIN Balázs – KLEIN Sándor: *A szervezet lelke*. Edge Kiadó, 2006.

végeznek el. A team munka végén egy közösen létrehozott produktum lesz az az eredmény, melyből mérhető a team teljesítménye.

- **Apolló-csoport:** A legjobb szaktudással rendelkező, legképzettebb és legintelligensebb tagokból álló csoport, melynek teljesítménye szinte minden esetben közepes vagy alacsony, mert egyénieskedés, szakmai viták és hierarchiaharc jellemzi a tagokat.
- **Konszenzus:** A konszenzus nem jelent 100%-os egyetértést, mert ez aligha lehetséges. Amit a konszenzus valóban jelent, az a 100%-os elkötelezettség az egyes döntések és az azokkal járó teendők iránt. Ezt az elkötelezettséget alapos viták során érjük el, amelyekben a csoport minden tagja részt vesz.

### 3. A csoport építése

#### 3.1. A csoportokról általában

A csoport Poór Ferenc (2010) szerint valamilyen szempont alapján együvé tartozó személyek összessége, kisebb-nagyobb szervezeti egység. Társadalmi vonatkozásban egymással érintkező, eszmét cserélő, együttműködő tagokból áll. A szociálpszichológiai értelmezés szerint a csoport személyek meghatározott együttese, amely olyan célok és szükségletek kielégítését biztosítja, amelyek csak a csoport tagjaival együttműködve érhetők el.

A csoport mint fogalom régóta foglalkoztatja a kutatókat elméleti és gyakorlati szinten is. Ennek oka egyszerű: csoportban éljük életünket, minden jelentősebb élethelyzetünket meghatározza egy-egy csoporthoz való tartozás a magánéletünkben és a munkahelyünkön is. A munkahelyi csoportok strukturálisan és értékeikben is nagyon hasonlóan működnek és épülnek fel, mint azok, melyekbe a munkán kívüli világban tartozunk. Céljaik, szabályaik azonban különböznek, kohéziójuk eltérő.

A csoportlélektan forrásai közül kihagyhatatlan Kurt Lewin életműve. Nála jelent meg először az a gondolat, hogy „a csoport nem kevesebb, nem több, mint részeinek összessége, hanem más minőség, mint azok”<sup>2</sup>, megalkotva ezzel a szinergia fogalmát. A csoport mindig több, mint az egyének összessége, hiszen a közösség hatására gyakran módosul egy-egy személy magatartása, gondolat gondolatot indukál, termékenyebbé téve ezzel a csoporttevékenység produktumát.

Időnk nagy részét csoportos környezetben töltjük, és a vezetői munkában is gyakran kell a csoporttal kapcsolatos problémákat megoldani vagy a csoport segítségével napi feladatokat végrehajtani. A munkahelyi csoportok nem egymástól függetlenül léteznek, hanem részét képezik egy nagyobb, összetettebb rendszernek, a szervezetnek, mely szintén túlmutat az öt alkotó csoportok összességén. Így a szervezeti célok, elvárások és értékek ugyanúgy befolyásolják a csoport viselkedését, mint ahogyan a csoport hat az egyénre. A szervezet normarendszere, a szervezeti kultúra alakítja a csoport magatartását, a csoport pedig az egyénét, és ez természetesen fordítva is érvényes lehet. Ha az egyén szintjén bármiféle változás történik (értékrendjében, viselkedésében, esetleg távozik a csoportból vagy új egyén lép be), az befolyásolja a csoportot, és mindez kihat a szervezetre is. A szervezet céljaiból, stratégiájából, kultúrájából adódóan, írott vagy íratlan normák révén, a csoportok közvetítése

---

<sup>2</sup> Kurt LEWIN: *Csoportdinamika*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1975., 123. o.

nélkül is hatással van az egyénre. Vannak karizmatikus egyéniségek, akik emblematikus személyiségként képesek befolyásolni egy egész szervezet működését, értékeit, ezáltal működésére és hatékonyságára is nagy hatással vannak.

A humán szakembereknek és vezetőknek kiemelkedő szerepük van abban, hogy ezen három összetevő (egyén – csoport – szervezet) harmóniája megvalósuljon, biztosítva ezzel az egész szervezet sikerességét.

Egy csoport attól válik egységgé, hogy van összetartó ereje. Ez a kohézió akkor jöhet létre, ha a csoport tagjai elkötelezetté válnak a csoportnormák, értékek és célok iránt. Ha pozitív érzelmek fűzik őket a csoporthoz, az egyénekhez, sokkal erősebb lehet az összetartozás, mint ha kényszer hatására, negatív élményekből és érzelmekből táplálkozná az együttlétük.

A vezetők egyik legfontosabb feladata, hogy ezt a kohéziót fenntartsák, mivel a munkahelyi csoport kizárólag addig nevezhető csoportnak, addig képes teljesítményét fenntartani, amíg az őt alkotó egyének motivációi, vágyai, igényei kielégülnek, amíg úgy látják, hogy céljaik elérése érdekében hatékonyabb az adott csoporthoz való tartozás.

### *3.1.1. A csoportok fajtái*

A szakirodalom a csoportokat különböző szempontok szerint osztályozza.<sup>3</sup>

*Létszám szerint* megkülönböztetünk kis- és nagycsoportokat. A kiscsoportok tagjai egymást személyesen ismerik, és egymással többé-kevésbé szoros kapcsolatban vannak. Létszámuk rendszerint 2-től 15 főig terjed. Ilyenek tehát a munkahelyi, lakóhelyi közösségek, iskolai osztályok, kis egyesületek, klubok, baráti közösségek, a rokonság és a család.

*Összetétel szerint* homogén és heterogén csoportokról beszélhetünk. A homogén csoportok irányítása általában egyszerűbb, mert a tagok hasonló háttérrel rendelkeznek, így gyorsabb a normaképzés, jobb a kommunikáció, és kevesebb a konfliktus. Mindemellett a homogenitás hátrány is lehet, hiszen az ilyen csoportokban gyakran hiányzik egy olyan látásmód, amely a munkacsoport fejlődését a visszajelzések által elősegítené, kreatívabbá tenné a munkát, megakadályozná, hogy a napi rutin határozzon meg minden munkafolyamatot. A heterogén csoportokban a különböző tudások, tapasztalatok, normák összeadódnak, ezért a fejlődés és a hatékonyság is látványosabb lehet.

*Jelleg szerint* formális és informális csoportok vannak. A formális csoportokat maguk a szervezeti szabályok, a szervezet felépítése hozza létre, az definiálja. A szervezeten belüli

---

<sup>3</sup> BAKACSI Gyula: *Szervezeti magatartás és vezetés*. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., 1996., 125–126. o.



főosztályok, osztályok és alosztályok tartoznak ide. Az informális csoportokat személyes kapcsolatok, szimpátiák, közös érdekek és azok képviselője határozzák meg és tartják össze. A szervezetben létrehozott formális csoportokba a tagok többnyire nem önkéntesen kerülnek be, illetve ki, ugyanakkor a létrejövő informális csoportok keresztül metszik a formális csoportok határait. Ebből következően a formális csoportok közül azok működnek jól, ahol teret kap az informális is.

*Cél szerint* meghatározhatunk vezetői, feladat- és érdekcsoportokat. A vezetői csoportot (vagy funkcionális csoportot) a vezető és közvetlen beosztottai alkotják, ez többnyire egybeesik a formális szervezeti csoporttal. A feladatcsoport (team, projekt) tagjai egy meghatározott feladat, tevékenység elvégzése érdekében dolgoznak együtt. Ez a feladat lehet fizikai munkafolyamat része, de lehet döntés meghozatala vagy probléma megoldása is. Az érdekcsoport (vagy koalíció) tagjai olyan célok elérése érdekében működnek együtt, melyek mindnyájuk számára lényegesek és fontosak.

### *3.1.2. A csoportalakulás fázisai – vezetői feladatok*

Az egyének összessége nem varázsütésre válik csoporttá, hanem egy olyan folyamat eredményeként, melynek fázisai jól elkülöníthetőek. Az egyes fázisok nem önmagukért valók, mindegyiknek fontos funkciója van a csoport életének szempontjából, céljuk pedig a lehető leghatékonyabb működés elérése. Ezen szakaszokon minden egyes csoportnak végig kell mennie, még akkor is, ha az egyes szakaszok alig felismerhetőek, vagy olyan gyorsan lezajlanak, hogy különösebben nem érdemes velük foglalkozni, a vezetőknek pedig fontos feladatuk, hogy az egyes lépéseknél a megfelelő módon irányítsák a csoportot.

Tuckman (1975) a vezető szempontjából a csapat fejlődésének öt jól elkülöníthető szakaszát különbözteti meg. Ezek: alakulás, viharzás, normázás, működés, szétválás. Nézzük, mit is jelentenek ezek.<sup>4</sup>

#### **Alakulás – megismerkedés**

A csoport megalakulásának kezdete, amikor megismerkednek a tagok egymással, „beszerzik” az első benyomásaikat, tapogatóznak, próbálják felmérni a helyzetet és az erőviszonyokat. Igyekeznek minél több információt gyűjteni a csoportról, a tagokról, a feladatokról és célokról. A szakasz végét általában az jelzi, hogy kialakul a „mi” tudat, és az egyének kezdik magukat a csoport részének tekinteni.

---

<sup>4</sup> BAKACSI Gyula: *Szervezeti magatartás és vezetés*. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., 1996., 140. o.

A *vezető feladata* ebben a fázisban az, hogy segítse az ismerkedést, információkat bocsásson a tagok rendelkezésére. A legfontosabb a bizalmi légkör kialakítása, melyet a célok, a szerepek, az elvárások és a keretek tisztázásán keresztül érhet el. A pozitív légkör segíti az elindulást, a feszültségek oldására pedig a humor jó segédeszköz lehet. A vezetőnek magának is nyitnia kell a csoporttagok felé, érdemes rugalmasan kezelnie a csoportot.

### **Viharzás – konfliktusok**

Az egyik legfontosabb fázis, ugyanis ekkor dőlnek el a dominancia-viszonyok, ekkor találja meg mindenki a helyét a csoport hierarchiájában. Ez változatos konfliktusokat és vitákat eredményez, a tagok próbára teszik egymást, és saját erejüket is kipróbálják. Az informális vezetői szerep(ek) is ekkor alakulnak ki. Jellemző az ötletek kritizálása, ellenségeskedés, széthúzás, szövetségek alakítása, klikkesedés. A szakasz végét az jelzi, hogy a tagok elfogadják a hierarchiát és a vezető(k) személyét.

A *vezetőnek* kontroll alatt kell tartania a vitákat, figyelnie kell arra, hogy ezek konstruktívak legyenek, a személyeskedés ne uralja a visszajelzéseket. Fontos, hogy az előző fázisban elfogadott kereteket és szerepeket betartsák. A vezető személyével és kompetenciáival kapcsolatban is megjelenhetnek ellenérzések és kritikák. Ezt határozott, asszertív kommunikációval és hatékony visszajelzésekkel szükséges ellenőrzés alatt tartani.

### **Normaképzés – igazodás**

Ebben a szakaszban válnak szorosabbá az interperszonális kapcsolatok, kialakul az összetartozás érzése, csapatként kezdenek viselkedni az egyének. Megjelennek azok a közös értékek, szabályok, melyeket a csoport minden tagja elfogad és magáénak érez. Ekkor a vélemények már szabadon áramlanak, személyes élményekkel is gazdagodik a csoport, együttműködés és konszenzusra való hajlam jellemzi a munkát.

A *vezető* visszajelzi a csoportnak a hatékony működést, nagyobb teret enged az egyéneknek, a kereteket rugalmasabban kezeli. Elfogadja a normákat, és odafigyel arra, hogy azok a csoport konstruktív működését szolgálják. Fontos, hogy ekkor már mindenki tisztában legyen azzal, mi a konkrét, tőle elvárt teljesítmény.

### **Működés – teljesítmény**

A csapat immár az előtte álló feladatok és célok teljesítésére koncentrál, a tagok önmagukat irányítják, teljesítik kötelességeiket. Eredményeket érnek el, döntéseket hoznak, felelősséget vállalnak, segítik egymás munkáját.

A *vezető* figyelemmel kíséri a munkát, szintetizál, ellenőriz, együtt dolgozik a csapattal. Odafigyel az eredményekre és sikerekre, dicsér, inspirálja a csoportot, esetenként új kihívásokat ad.

## **Szétválás – megszűnés**

Azon csoportok, melyek meghatározott időre jönnek létre, a tevékenység végeztével, az eredmények kiértékelésével felkészülnek a szétválásra. A hagyományos munkacsoportokban is eljőhet ez az időszak, akár a vezető, akár a csoport egyes tagjainak távozásakor. Ez a gyászfolyamat egy negatív érzelmekkel teli esemény, melyre a csoportnak fel kell készülnie.

A *vezetőnek* kezelnie kell a negatív érzelmeket, oda kell figyelni a csoport tagjaira egyénileg is, visszajelzésekkel és pozitív megerősítéssel kell zárni a folyamatot.

Ez a modell nem azt jelenti, hogy pontosan ugyanígy járja végig minden csoport ezt a folyamatot. A feladat és a cél, a csoport összetétele, a vezető személye és szervezeti sajátosságok is befolyásolhatják mindezt. Gyakran előfordul, hogy a viharzás fázisa nagyon gyorsan véget ér, szinte észrevehetetlen, apró konfliktusok jelennek csak meg. A csoport teljesítménye sem folyamatosan nő, lehetnek olyan pontok, amikor stagnál vagy visszaesik. A vezetőnek végig kontroll alatt kell tartania ezeket a fázisokat, hogy bármikor be tudjon lépni akár közvetlenebb irányítással, akár motiválással, vagy a szerepek újraosztásával.

Abban az esetben, ha a csoport összetétele megváltozik, új tagok érkeznek vagy távoznak, természetesen újra elindul a viharzás. Ekkor rendszerint már gyorsabban és zökkenőmentesebben zajlik le ez a folyamat.

### ***3.2. A csoportok működtetése a gyakorlatban***

Az eddigi áttekintés jó elméleti háttérrel biztosít ahhoz, hogy átgondoljuk, hogyan is kell felépíteni és működtetni egy sikeresen prosperáló munkacsoportot. A humán szakemberek számára elengedhetetlen, hogy képesek legyenek segítséget nyújtani a vezetőknek ebben a folyamatban, magabiztosan tudjanak tanácsot adni azoknak, akik támogatásra szorulnak. Ennek érdekében nézzük meg, hogyan fest egy csoport felépítése és működtetése a gyakorlatban, milyen lépéseket kell megtennie minden vezetőknek ahhoz, hogy a kívánt célt elérje.

Ezen pontok mindegyikén érdemes végigmenni annak, aki hatékonyan működő, feladatait rugalmasan ellátó, minőségi munkát végző csapatot akar a háta mögött tudni. A következő lépéseket nem csupán azon vezetőknek érdemes végrehajtaniuk, akik új csoportot építenek, hanem azoknak is, akik már régóta vannak vezetői beosztásban egy szervezeti egység vagy szervezet élén, és szeretnék még jobb teljesítményt elérni csoportjukkal.

#### **Előkészületek**

##### *Vezetői hitvallás*

Minden vezetőknek szükséges döntést hoznia azokról az alapvető erkölcsi normákról, értékekről, amelyeket minden körülmények között követnie kell vezetői munkája során, melyek keretet szabnak majd viselkedésének és vezetési stílusának.

##### *Koncepció kialakítása*

A vezetői koncepció, mint jövőkép nem csupán a célok elérésének eszköze, de iránymutatás is, milyen elvárásokat támaszt majd a kollégák irányába. A stratégiai gondolkodás minden vezető munkájának alapvető része, az egyén, a kisebb szervezeti egységek és a teljes szervezet harmonikus kapcsolata és működése minden esetben a siker záloga lehet.

##### *Konkrét célok megfogalmazása*

Nagyon fontos, hogy a vezető mindig konkrét, megvalósítható, inspiráló és időben tervezhető célokat tűzzön ki maga és munkatársai elé is.

## **Bevezető fázis**

### *Elvárások megfogalmazása*

Ahhoz, hogy a munkatársak, a csoport tagjai igazodni tudjanak a vezetőhöz, a kitűzött célokhoz, egyértelműen megfogalmazott elvárásokra van szükség a vezető részéről. Ha a vezető kikéri a kollégák véleményét is, kíváncsi az elvárásaikra, növelheti az elköteleződést a csoport és a feladatok irányába, ezen kívül jobban tudja a csoport tagjainak igényeihez igazítani vezetési stílusát is.

### *Célok tisztázása – információszerzés és információnyújtás*

Ha egy szervezeti egység közösen elfogadott célokkal működik, megvalósulhat a valódi együttműködés, amely minden csoportmunka célja kell, hogy legyen a sikeres feladatvégrehajtás érdekében.

### *Az együttműködés szabályainak megfogalmazása, a keretek tisztázása*

Egyetlen csoport sem működhet szabályok nélkül, amelyek lefektetése és közös elfogadása nélkül nem indulhat el a valódi munka. A szervezetek minden esetben meghatározott szabályozók mentén működnek (munkavégzés ideje, jogosultságok, hierarchia stb.), melyekkel a dolgozók tisztában vannak. Léteznek olyan csoportnormák, alapvető erkölcsi szabályok, melyek íratlanul is a csoport működésének alapkövei lehetnek. A vezetőnek minden esetben meg kell bizonyosodnia arról, hogy ezen szabályok mindenki által ismertek, elfogadottak és mindenki egyformán érti őket. A keretek biztonságot nyújtanak a csoport tagjainak, és nem hátráltatják a munkát és a kreativitást sem, ha nem túlzóan szűkre szabottak.

### *Bizalmi légkör építése*

Elfogadó, kölcsönös bizalmon alapuló interperszonális kapcsolatokra azért van szükség a csoporton belül, mert ezek által valósítható meg leginkább a konfliktusmentes, segítő szándékú csapatmunka, ahol érvényesülhet az „egy mindenkiért, mindenki egyért” elv. A vezetőnek óriási szerepe van ebben. A bizalmat nem kivívni kell, hanem megadni, és ebben a vezetőnek élen kell járnia. Azok a beosztottak, akikben nem bízunk a vezetőjük, demotiválttá, stresszessé válnak, teljesítményük visszaesik.

### *Szerepek tisztázása*

Amennyiben szükséges és lehetséges, a megfelelő embernek a megfelelő feladatot kell adni, amihez elengedhetetlen, hogy a vezető jól ismerje munkatársai kompetenciáit. Ebben nagy segítséget nyújthat neki a humán szakember.

### *Ismerkedés*

Az ismerkedésre több esetben is szükség lehet. A közszolgálat szervezeteinek felépítése és rigiditása ritkán engedi meg, hogy a vezető maga válassza ki beosztotti állományát, bár erre vonatkozóan az utóbbi években több pozitív példa is szolgál. A csoport tagjai minél jobban megismerik egymást és a vezetőt, annál hamarabb kezdhet el hatékonyan működni a csoport, ami mind a vezető, mind a szervezet érdeke. Bármilyen közös program vagy tevékenység pozitívan segíti elő egymás megismerését, miközben a vezető ügyel arra, hogy a közösen elfogadott keretek között történjenek az események, és ne kerüljön túl közel a kollégákhoz.

### **Működési fázis**

#### *Visszajelzések*

A vezetőnek biztosítani kell a folyamatos visszajelzést a munkatársak számára. A tapasztalatok azt mutatják, hogy a beosztotti elégedettség egyik legfontosabb összetevője, hogy reális visszajelzéseket kapjanak a vezetőktől. Ez a motiváció egyik alapköve a munkatársak részéről. A vezető akkor működik hatékonyan, ha csoportjában képes megteremteni a visszajelzés kultúráját, ha normává válik az, hogy objektív, építő jellegű visszajelzések adása és kérése történik a feladatok megoldása során.

#### *Döntések*

Ha bevonjuk a munkatársakat a döntések előkészítésébe, elkötelezettebbé válnak a végeredményt illetően, ezen kívül a különböző csoportos döntéshozatali módszerekkel (például a brainstorming) a kreativitás és a több szempontú látásmód is megjelenik a döntésekben. A közszolgálatban a döntést a vezetőnek kell meghoznia, de nem mindegy, milyen annak támogatottság és mennyi információn alapul.

#### *Ellenőrzés*

A segítő szándékú ellenőrzés összhangot teremt a vezető és csoportja között, a munkatársak fejlesztését, fejlődését is pozitív irányba mozdítja.

### *Szintézis*

Az egyes munkafolyamatok végén a vezetőnek a részeket egységgé kell kovácsolnia, és célszerű prezentálnia ezt a munkacsoport irányába, hogy növelje elkötelezettségüket, és sikerélményt adjon nekik.

### *Sikerek*

A közszolgálati munkacsoportok rendszerint nem egy teamet alkotnak, hanem munkavégzésük folyamatos, sokszor rutinszerű. A vezető feladata, hogy odafigyeljen arra, hogy a sikereiket minden körülmények között „ünnepeljék” meg. Természetesen nem feltétlenül bulizásról szól ez, elég pár inspiráló szó, dicséret a csoport előtt ahhoz, hogy a következő munkafolyamatot is ugyanolyan motivációval hajtsák végre a kollégák.

## 4. Csoportszerepek

Amiért fontos beszélnünk a csoportszerepekről az az, hogy nagyban befolyásolják egy-egy munkacsoport vagy team tevékenységének hatékonyságát. Ha egy szervezeti egységben destruktív szerepeket vivő egyének találhatók, az bomlasztja a csoportkohéziót. Ezzel a vezetőnek és a humán szakembereknek kezdeniük kell valamit, sokáig nem fenntartható az ilyen állapot. A másik ok az, hogy a közszolgálat terén ugyan kevés a humán szakemberek mozgástere, mégis mindent meg kell tenni azért, hogy a megfelelő szakemberek kerüljenek az adott szervezeti egységekhez. A szervezeti egységeken belüli munkacsoportok és az adott feladatra szerveződött teamek jóval sikeresebbek lehetnek, ha olyan egyénekből állítják őket össze, akik képesek a csoport számára ideális szerepeket betölteni, és szakmailag magas színvonalon megvalósítani a tevékenységeket.

Személyiségünk, viselkedésünk, kompetenciáink, a világhoz való hozzáállásunk mind meghatározzák azt, hogy egy csoportban milyen szerepeket tölthetünk be, azaz milyen pozíciónk lehet a csapaton belül. Ennek megfelelően egy munkacsoportban sokféle „szerepet játszó” személlyel találkozhatunk. Akiknek hatása van egy-egy szervezeti munkacsoport vagy team összeállítására, feltétlenül szüksége van arra is, hogy megismerje a lehetséges szerepeket, ezzel segítve a konstruktívakat, és kordában tartva a destruktívakat. A következőkben egy modellt láthatunk, amely rendszerezi a lehetséges csoportszerepeket. Fontos, hogy a különböző szerepek különböző vezetői magatartásokat követelnek meg, erre a szakembereknek oda kell figyelniük.

### ***4.1. A csoportalakulás fázisaihoz kapcsolódó szerepek<sup>5</sup>***

#### *4.1.1. Önmagunkra irányuló, destruktív szerepek*

Ezek a szerepek az egyéni szükségletekhez kapcsolódnak, rendszerint sem a feladathoz, sem a csoport működéséhez nem köthetőek, és kifejezetten gátolják a csoport munkáját. Ha a csoportalakulás bizonyos fázisaiban (ez főleg a viharzásra érvényes) megnő a destruktív csoportszerepeket vivők száma, feltétlenül meg kell vizsgálni a mögöttes okokat és mozgató rugókat az egyéneknél. A vezetőnek természetesen önvizsgálatot is kell tartania ebben az

---

<sup>5</sup> BAKACSI Gyula: *Szervezeti magatartás és vezetés*. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., 1996., 139. o.



esetben, hiszen az ezeket a szerepeket vivők gyakorta az ő személyére fókuszálva bomlasztják a csoportot. A háttérben számos tényező állhat:

- alacsonyán képzett szakemberek és/vagy vezető
- nem megfelelő vezetési stílus
- alacsony szintű csoport-érettség
- a fegyelem vagy a morál alacsony szintje
- nem megfelelően kiválasztott vagy nem körültekintően definiált csoportfeladatok és/vagy célok.

Fontos megjegyezni, hogy az alábbiakban felsorolt csoportszerepek rendszerint egy konstruktív szerep eltúlzásából adódnak, mindenképpen a kapcsolati szint sérülésével magyarázhatóak, s mint ilyenek, a kommunikáció kapcsolati síkján oldhatóak fel.

Amit a vezető tehet:

- konkrét tényekkel támasztja alá mondanivalóját,
- rákérdez a viselkedés valódi okára,
- személyes példamutatással ösztönöz,
- felhasználhatja a csoport befolyását, ahol a csoporttal visszajelezteti az egyén viselkedését,
- az informális vezető(k) segítségét kérheti,
- egyéni beszélgetést kezdeményezhet,
- visszajelzést adhat a viselkedésről (nem a személyiségről),
- motiválhat és dicsérhet,
- építő jellegű iránymutatást adhat a helyes viselkedésről.

*Önmagunkra irányuló, destruktív szerepek*

<b>Csoportszerep</b>	<b>Jellemzői</b>	<b>A vezető feladata</b>
blokkoló	negatív a hozzáállása, makacsul és látszólag ok nélkül ellenáll, a csoport által elvetett témákat újra felveti	Kérdezzünk rá döntései okára!
az elismerés hajszólója	dicsekszik, saját eredményeit folyton felemlegeti, küzd az alacsony státusz ellen	Adjunk neki reális visszajelzéseket!
domináns	tekintélyét a csoport, illetve egyed tagok manipulálásával, hízélgéssel vagy rámenősséggel teremti meg; igyekszik mások figyelmét megragadni, gyakran úgy, hogy ezzel félbeszakítja az érdemi munkát	Ne hagyjuk, hogy átvegye az irányítást!
visszahúzó	távolságot tart másoktól, passzívan elszigetelődik a csoporttól	Figyeljünk rá, hogy elmondta- e meglátásait!
hírharang	téves információkat terjeszt	Biztosítsuk a korrekt, alapos és rendszeres tájékoztatást!
bizonytalan	vagy képtelen dönteni, vagy döntéseit gyakran változtatja, rendszerint az erősebb pártjára áll	Kínáljunk neki egyértelmű döntési alternatívákat!

*4.1.2. Feladatorientált szerepek*

Azon szerepek tartoznak ebbe a kategóriába, amelyek már leginkább a működés, a valódi teljesítmény fázisához köthetőek. Ekkor az önmagunkra irányuló viselkedésformáknak már nincs szerepük, a csoportos problémamegoldó folyamatok középpontjában a csoport

eredményessége áll. Ezek a szerepek a konkrét célokkal és feladatokkal vannak összefüggésben. Itt az alábbi szerepeket különböztetjük meg:

*Feladatorientált szerepek*

<b>Csoportszerep</b>	<b>Jellemzői</b>	<b>A vezető feladata</b>
célok kijelölője	új csoportcélokat fogalmaz meg	Vonjuk be a stratégiai döntésekbe!
kezdeményező	újításokat vagy módosító ötleteket talál ki	Támaszkodjunk kreativitására az új feladatok kidolgozásánál!
információgyűjtő	tisztázza a javaslatokat, megbízható információkat és megfelelő tényanyagot keres	Bízzuk meg kutató jellegű feladatokkal!
információnyújtó	megbízható tényeket vagy általánosító tapasztalatokat biztosít	Építsünk szakmai tapasztalatára, a döntéshozatal során figyeljünk érveire!
koordináló	az ötletek és javaslatok között megkeresi az összefüggéseket, tisztázza ezeket, összehangolja a csoporttagok cselekedeteit	Adjunk neki rendszerező feladatokat!
értékelő	az ötletekkel kapcsolatos kérdéseket, illetve értékelő megállapításokat fogalmazza meg	Figyeljünk az általa felvetett nehézségekre!

*4.1.3. Kapcsolatorientált szerepek*

Ezen szerepek a csoport életében nagyon lényegesek még akkor is, ha gyakorta alábecsülik jelentőségüket. A csoport működésére, fenntartására hivatottak, ezek biztosítják, hogy a csoport működőképes állapotban maradjon, jó légkör, jó kapcsolatok alakuljanak ki. Ha a fluktuáció miatt egy munkacsoport létszáma és személyi állománya gyakorta változik, célszerű ezen szerepek erősítése.

*Kapcsolatorientált szerepek*

<b>Csoportszerep</b>	<b>Jellemzői</b>	<b>A vezető feladata</b>
bátorító	dicséretet, egyetértést, elfogadást biztosít; segíti a kellemes légkör és az összetartozás érzésének megteremtését a csoportban	Kérjük segítségét a csapatépítés során!
békéltető	megoldja a csoporton belüli konfliktusokat, és csökkenti a feszültségeket	Vonjuk be a konfliktusok megoldásába!
ösztönző	a csoporttagok részvételének ösztönzője	Bízzuk meg az új feladatok ismertetésével, koordinálásával!
normázó	aktív szerepet vállal a csoportnormák kialakításában, és ezeknek megfelelően értékeli a csoporttevékenységet	Támaszkodjunk értékítéleteire!
követő	együttműködik a csoporttagokkal	Adjunk neki szerepet a csoportos feladat-, illetve problémamegoldásban!
szemlélődő	független érdeklődőként – a csoporton kívül maradva – visszacsatolást ad a csoportról	Hívjuk fel a csoport figyelmét véleményére, visszajelzéseire!

A csoport teljesítményére rányomja bélyegét, hogy milyen az összhang a kapcsolatorientált és a feladatorientált szerepek között, és hogy mely szerepeket erősítjük a feladat-végrehajtás egyes szakaszaiban. Ha motiválatlannak, túlhajszoltnak érezzük a csoport működését, a kapcsolatorientált szerepeket hatékonyan működtető egyénekre építsünk, ha a csoport teljesítményre és eredményekre éhes, akkor pedig a feladatorientáltakra. Természetesen az egyes szerepeket nem szükséges külön-külön egyénnek vinnie, egy személy több szerepet is működtethet, személyiségéhez és kompetenciáihoz mérten.

#### **4.2. Csoporthatékonyság**

A nyerő csapat, team összeállításánál figyelembe kell venni a feladat jellegét. Egyszerűbb feladat esetében a homogén csoport jobban megfelel céljainknak, mivel az ilyen közösségekben általában kevesebb a konfliktus, a tagok jobban megértik egymást. Ha viszont összetett a feladat, akkor érdemes heterogén csoportot kialakítani, amelyben a tagok kompetenciái kiegészítik egymást.

Ha egy komplex feladat (projektek, pályázatírás) megvalósítására szeretnénk egy hatékonyan működő csapatot összeállítani, az alábbi kritériumokra feltétlenül legyünk figyelemmel:

- Olyan vezetőt válasszunk, aki képes kordában tartani a destruktív szerepeket vivő egyéneket, és elsimítani a konfliktusokat, aki nyitott és rugalmas gondolkodású. Szükséges, hogy határozottan tudjon dönteni.
- Szükség van egy ötletemberre, aki kreatív, mindig vannak új ötletei, nem ragad meg a rutinfeladatoknál.
- Az értelmi képességek arányos elosztására törekedjünk, ügyeljünk arra, hogy az Apolló-szindróma ne üsse fel a fejét.
- Lehetőség szerint olyan tagokat válogassunk a csoportba, akik képesek kiegészíteni egymás képességeit, ha valaki kiesik a csoportból.
- Mindenki a kompetenciáinak és személyiségének megfelelő feladatokat és szerepeket kapja.
- Semlegesítsük a destruktív csoportszerepeket, és találjuk meg a konstruktív szerepek egyensúlyát.
- Mindenkinek legyen szerepe, mivel a szerep nélküli csoporttagok gátolják a munkát.

## **5. Együtműködés a közszolgálatban**

### ***5.1. Az együtműködés előnyei***

A közszolgálatot ellátó szervezetekben az együtműködésre törekvő magatartás alapvető feltétel. Mind a külső, mind a belső ügyfelekkel összhangba kell hoznunk viselkedésünket, gondolkodásunkat, hisz ezen szervezetek működése és fenntartása jellegükből adódóan nem lehet öncélú. A közszolgálat szakembereinek jól definiált csoportokban kell együtműködniük, maguknak a csoportoknak, de a különböző szervezeteknek is létszükséglet a kooperáció. A szervezeteken kívüli csoportokkal is fontos úgy együtműködni, hogy az hosszútávon is sikeres kapcsolatokat építsen.

Az együtműködés nem más, mint egy viselkedési technika, amely arra irányul, hogy hétköznapi munkakapcsolatainkat sikeresen működtethessük. Olyan szociális viselkedés, amely a társadalmi szerveződések legfontosabb építőköve. Az együtműködés során minden esetben valakivel vagy valakikkel (egyének, csoportok, szervezetek) közösen, összhangban kell tevékenykednünk, ami nem lehetséges anélkül, hogy közös céljaink legyenek. Közös cél nélkül magatartásunk versengővé válik, amely ölthet tisztességes és tisztességtelen formát is annak függvényében, hogyan viszonyulunk önmagunkhoz, illetve a társunkhoz. Ez a viselkedés azonban nyertes – vesztes helyzeteket hoz létre, amelyek a csoportok belső működésénél csak ritkán, és a vezető által szigorúan kontrollált formában lehetnek hasznosak a csoport számára. Ahol az eredeti célt teljesen elhomályosítja az egyéni győzelemért folytatott küzdelem, ott közbe kell lépnie a vezetőnek. A legfontosabb eszköz ehhez a kommunikáció, amely segít a tárgyalások lebonyolításában. Ennek hiányában vagy nem adekvát formájában a közös célok és érdekek egyeztetése, az esetleges félreértések tisztázása sem lehetséges.

### ***5.2. Az együtműködés és versengés helye és szerepe a csoportfolyamatokban***

A ma kutatói más elveket vallanak, mint elődeik, az együtműködést és a versengést nem választják el egymástól, azt mondják, a „túléléshez” mindkettő egyformán szükséges. Amit meg kell tanulnia minden közszolgálatban dolgozónak, az az, hogy az adott helyzetben, adott időben, adott egyénnel szemben melyik viselkedésformára van szükség. Például egy rendőrnek helyes versengeni egy bűnözővel, és kívánatos együtműködni a másik osztályon

dolgozó kollégával. Charlesworth (1996) szerint a kevert stratégiájú (asszertív és együttműködő) versengés az evolúciósan legstabilabb és leghatékonyabb stratégia.

A *kiegyensúlyozottan versengő* emberek a versengést személyes fejlődésük eszközévé teszik. Egészséges önbizalommal rendelkeznek, számukra nem a nyereség a leglényegesebb, hanem a célhoz vezető folyamatot találják örömtelnek, a feladat megértése, megoldása a legfontosabb. A versengésben sokkal inkább a fejlődés lehetősége számít, mint az én-kiemelés vagy a rivális lebecsülése.

Az úgynevezett *hiperversengő személyek* minden helyzetet versenyként élnek meg, mindenben a legjobbak akarnak lenni, és mindenáron el akarják kerülni azt, hogy veszítsenek. Általában konfliktusteliek a kapcsolataik, gyenge az empátiás készségük, agresszívek, dominanciára törekvők, manipulatívok, és nagyon nárcisztikusak. Egyéni játékosok, egyenrangú együttműködésre kevésbé képesek.

### ***5.3. A destruktív versengés kezelése***

- Az egészséges versengés csoportnormává tétele.
- Világos szabályok felállítása és betartásuk monitorozása.
- Tényszerű, egyértelmű, egyetértéssel alapuló kritériumok, amelyek alapján a versengést megítélik.
- A destruktív versengést mérsékli, ha egy csoporton belül mindenki megtalálja a neki megfelelő, a képességei kibontakoztatása szempontjából legjobb szerepet.
- A vesztes kezelése: a munkatársak közötti versenyben nagyon fontos a személyiségek tiszteletének megerősítése (a vesztes nem lehet leírni, hanem meg kell találni azokat az értékeket vagy azokat a pozíciókat, ahol be tudja mutatni, hogy ő a legjobb).
- Problémamegoldó konfliktuskezelési stratégiák preferálása, amelyek során a problémacentrikus gondolkodást hangsúlyozzuk, nem az egyéni érdekeket.
- Közös, konkrét célok felállítása minden feladatnál: nagyon fontos, hogy közösen elfogadott és kimondott célokról legyen szó; a konfliktusok és a versengés legfőbb forrása a rosszul vagy nem definiált cél.
- A csoportidentitás és a kohézió erősítése.
- A destruktív versengőtől való megváltás (ha egyéb megoldás nem kínálkozik).

## 6. Gyakori kérdések és válaszok

Konkrét segítségnyújtást adhat a szakembereknek, ha a gyakorlatban tevékenykedő kollégáik kérdéseire adott szakértői válaszokban elmélyülhetnek. A fejezet ezt célozza meg, és az évtizedes tapasztalatot felölelő csoportvezetői munka eredményeit és megoldási alternatívákat tesz közzé.

*„Az osztályomon gyakori a fluktuáció, évente két-három ember távozik, és ugyanennyi új ember jön. Mit csináljak, hogy minél hamarabb épüljenek be a csapatba az új emberek?”*

Nagyon fontos tudni, hogy a csoport alakulása újra elindul, ha új emberek érkeznek. Nekik is meg kell találniuk a helyüket a csoportban, így új viharzás indulhat be. Erre a vezető jó előre felkészülhet. Az új kollégák bevezetése történhet egy csoportos megbeszélés, értekezlet, eligazítás keretében, ahol a régi munkatársak kérdéseket tehetnek fel. A vezetőnek világossá kell tennie, hogy mik az elvárások, a csoportnormák és a keretek. Folyamatosan figyelnie kell arra, hogy a konfliktusok ne mélyüljenek el, a kapcsolatorientált szerepeket vivő egyéneket erősíteni célszerű.

*„Szervezetünkben két fontos egység folyamatos versengése figyelhető meg, amely gyakran már a munka rovására megy, és a külső ügyfelek is érzékelik ezt. Hogyan lehet megszüntetni az állandó konfliktusokat?”*

Jelen helyzetben a konfliktusok kiváltó oka a versengés. Tisztázni kell, miből táplálkozik ez. A leggyakoribb eset, hogy a két egység vezetője indította ezt a folyamatot. Érdekes velük tisztázni az eseteket, és közös célokat találni és kitűzni. A közösen elfogadott irányok legyenek rögzítve, hogy később lehessen rájuk hivatkozni. Olyan helyzeteket szükséges teremteni, ahol vannak közöttük egészséges versenyhelyzetek, amelyek kontrolláltak, így kevesebb az esélye annak, hogy máshol is versenyt kezdeményeznek.

*„Az egyik beosztottam, aki nagyon jó munkaerő, szakmailag képzett és tapasztalt, nem találja már másfél éve a helyét a csapatban. Kivonja magát a közösségi eseményekből, a többiek sem akarnak már vele együtt dolgozni. Mivel lehetne visszaépíteni a csoportba?”*

A közösség és az egyén viszonya egy bonyolult háló, ahol minden szál kölcsönhatásban van a másikkal. Ha vezetőként nem sikerül a csoport segítségével „visszahúzni” az egyént, a vezető kénytelen lépni. Mindenképpen vissza kell jelezni az egyén magatartását, egyéni



elbeszélgetést kell kezdeményezni. Ha az eset nincs nagy hatással a csoport működésére, ezen az egyéni szinten lehet működtetni a beosztottat, olyan feladatokat kell adni neki, amelyeket egyedül oldhat meg. Abban az esetben, ha ez kihatással van a csoport teljesítményére, el kell döntenie a vezetőnek, mi az, ami fontosabb: az egyén vagy a csoport erősítése.

*„Honnan és kitől kérhetek segítséget, ha egy vezető azzal fordul hozzám, hogy valami nem működik jól a csoportjában?”*

A külső vagy belső szakemberekkel történő együttműködés a humán szakemberek egyik fontos feladata. Jelen helyzethez kétféle szakember segítségét is lehet kérni. Ha a vezető személye szorul szakmai támogatásra, akkor a *coach* bevonása indokolt. Ha az egész csapatot be kívánják vonni a fejlesztésbe, akkor *tréner* segítségét célszerű kérni. A fejlesztő szakemberek bevonását nem mint büntetést, vagy végső opciót célszerű alkalmazni. Kommunikáljuk úgy, mint fejlesztést vagy támogatást, melyet nem mindenki kaphat meg. Ezekből a programokból akár jutalmazást is lehet csinálni. Ha ezt szervezeti normává lehet tenni, erősen motiváló hatású lehet.

## 7. Irodalomjegyzék

- ANTONS, Klaus: *A csoportdinamika gyakorlata*. Synalorg Kft., 2006.
- BAKACSI Gyula: *Szervezeti magatartás és vezetés*. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., 1996.
- BELBIN, Meredith: *A team, avagy az együttműködő csoport*. SHL Hungary Kft., 2000.
- DOBÁK Miklós: *Szervezeti formák és vezetés*. KJK, Budapest, 2004.
- ELBERT, Norbert; KAROLINY Mártonné, FARKAS Ferenc, POÓR József: *Személyzeti / emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., 1994.
- FÜLÖP Márta: *Egyéni és csoportos versengés a szervezetekben*. In: Mészáros Aranka (szerk.) *A munkahely szociálpszichológiai jelenségvilága*. Z-Press Kiadó, Miskolc, 2006. 194–232. o.
- GELLERT, Manfred – NOWAK, Claus: *A csapatépítés nagykönyve*. Z-Press Kiadó, 2010.
- KLEIN Balázs – KLEIN Sándor: *A szervezet lelke*. Edge Kiadó, 2006.
- KLEIN Sándor: *Vezetés- és szervezetpszichológia*. SHL Hungary Kft., 2001.
- NEGES, Gertrud; NEGES, Richard: *Vezetésmódszertan – Menedzsment-tréning*. Perfekt Kiadó, 1998.
- POÓR Ferenc: *A csoport és jellemzői*. Detektor Plusz, 2013. 20. évf. 1. szám 32–34. o.
- Dr. ROÓZ József: *A menedzsment alapjai*. Perfekt Kiadó, 2006.
- RUDAS János: *Delfi örökösei. Önismereti csoportok: elmélet, módszer, gyakorlatok*. 2. jav. Kiad., Gondolat – Kairosz, 1997.
- SZABÓNÉ FENYVESI Éva: *Együttműködő és versengő magatartás a tudásmegosztás során*. Doktori értekezés, Szent István Egyetem, Gödöllő, 2007.
- TOMASELLO, Michael: *Mi haszna az együttműködésnek?* Gondolat Kiadó, 2011.

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség  
[www.ujszechenyiterv.gov.hu](http://www.ujszechenyiterv.gov.hu)  
**06 40 638 638**



**A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.**