szociotéka

Csoba Judit (szerk.)

A családsegítő szolgálatok szerepe a társadalmi és munkaerő-piaci integrációban

A családsegítő szolgálatok szerepe a társadalmi és munkaerő-piaci integrációban

A családsegítő szolgálatok szerepe a társadalmi és munkaerő-piaci integrációban

Vezetői modulfüzet

szociotéka

Debrecen, 2011

A kiadvány a Debreceni Egyetem Szociológia és Szociálpolitika Tanszéke, valamint a Jász-Nagykun-Szolnok Megye Esély Szociális Közalapítványa által létrehozott konzorciumi partnerség keretében az Országos Foglalkoztatási Közalapítvány

„SZOCIO-TÉKA"

„A családsegítő szolgálatok beilleszkedést segítő szolgáltatásainak fejlesztése" CSSK - képzés/2008-8211 című program támogatásával készült.

Szerkesztette: Csoba Judit
A tanulmányokat írta: Balázs Ágnes, Czibere Ibolya, Csoba Judit, Farkas Attila, Nagyné Varga Ilona

Lektorálta: Hallgató Éva
A szöveget gondozta: Szabó Fanni

© Balázs Ágnes, Czibere Ibolya, Csoba Judit, Farkas Attila, Nagyné Varga Ilona

Kiadta: Debreceni Egyetem Szociológia és Szociálpolitika Tanszéke
4010 Debrecen, Egyetem tér 1.
http://szoctanszek.unideb.hu
Felelős kiadó: Csoba Judit tanszékvezető

Debrecen, 2011.

ISBN 978-963-473-452-9

Tipográfus: Horváth Valéria
Nyomdai kivitelezés: Képpont Kft., Debrecen
Terjedelem: B5, 7,5 ív

Tartalomjegyzék

1. A vezetés 10
1.1. Változások a környezetben, a szervezetben és a vezetésben
1.2. A vezetés és a vezetői stílusok 13
1.3. Együttműködési formák 35

2. Konfliktusmenedzsment..... 49
2.1. Jellemző konfliktusok és lehetséges kezelési formák
a „Beilleszkedési programban” 49
2.2. Konfliktushelyzetek felismerése.....51
2.3. Tünetek, okok..... 52
2.4. A konfliktuskezelés fázisai.....57
2.5. Konfliktuskezelési módok 61

3. Asszertivitás, önérvényesítés.....71
3.1. Asszertivitás a vezetői munkában.....71
3.2. A tudatos önérvényesítés jellemzői 79

4. Értékelés, technikák, módszerek, minőségbiztosítás 87
4.1. A hatékony vezetői értékelés 87
4. 2. A teljesítményértékelési rendszerek kiépítésének dilemmái.....91
4. 3. Az értékelés klasszikus technikái..... 99

Bevezető

Az Országos Foglalkoztatási Közalapítvány által támogatott ***„Szocio-téka" program*** a szociális munka eszköztárának és módszertanának bővítését, a szakemberek képzését, továbbképzését tűzte ki célul. A fejlesztés során elsődlegesen azokra a segítő szakemberekre koncentráltunk, akik a peremhelyzetű társadalmi csoportok munkaerő-piaci integrációjának elősegítésén fáradoznak, s a többnyire családsegítő szolgálatok által szervezett „*Beilleszkedési programban*" dolgoznak.

A fejlesztést és a módszertár bővítését az tette indokolttá, hogy a „*Beilleszkedési programban*" a szolgáltatásokat igénybe vevők összetétele a legutóbbi években alapvetően megváltozott. Jelentősen megnőtt a tartósan munka nélkül lévő, munkaképességét vesztett, s önerőből visszailleszkedni képtelen személyek köre. Ez a változás alapvetően meghatározza a segítők szerepvállalását, a szolgáltatások célkitűzéseit és működési módját, s végül, de nem utolsósorban új feladatot ró a szolgáltatást/intézményt vezető szakemberekre is.

A vezetők kompetencia alapú képzésével, s a képzés gyakorlatorientált tananyagának összeállításával az volt a célunk, hogy a szolgáltatások és intézmények vezetőit felkészítsük a megváltozott körülményekhez való alkalmazkodásra, s arra, hogy hatékonyan tudjanak irányítani új szemléletű, szolgáltatás centrikus munkaformákat.

A program során a vezetők felkészítése számos munkaformában és két szakaszban zajlik:

I. Családsegítő szolgálatok vezetői tréningje (18 óra)
II. A szolgálat vezetőinek követő képzése (42 óra)

Tapasztalataink szerint a vezetők a jelenleginél sokkal több módszertani segítséget, útmutatást várnak a mindennapi feladatok ellátásához, a szolgáltatás teljes palettájának kidolgozásához, működtetéséhez és megújításához. Ennek a szükségletnek a kielégítése érdekében a vezetőképzés ***tananyagának összeállításakor elsődleges cél volt:***

- a vezetők támogatása az intézményi környezet változásainak és a változások intézményre gyakorolt hatásainak azonosításában,
- módszertani segítségnyújtás a változásokat bevezető és azokat megszilárdító intézményi feladatok tervezésében, megvalósításában,
- a képzés lehetőséget biztosít továbbá a szolgáltatásfejlesztéshez szükséges új módszerek megismerésére; a tapasztalatok, jó gyakorlatok elemzésével segíti a szakmai program megvalósítását,
- vezetői készségek fejlesztésével hozzájárul a változás folyamatának megtervezéséhez, megvalósításához, az eredmények közös értelmezéséhez.

A vezetők képzése során:

- ismeretek, tudások, és információk közvetítésére kerül sor,
- megvalósul a vezetőknek a „*Beilleszkedési program*" keretében szerzett szakmai tapasztalatainak feldolgozása,

– a képzés lehetőséget kínál a peremhelyzetű társadalmi csoportok integrációját segítő feladatok közös értelmezésére, az aktuális feladatok áttekintésére,
– az új ismeretek és módszerek elsajátítása révén a vezetők képesek lesznek növelni a szervezet hatékonyságát a munkanélküliek társadalmi és munkaerő-piaci integrációja terén,
– a képzés elősegíti továbbá a változás-, minőség- és a projektmenedzsmenthez kapcsolódó vezetői feladatok értelmezését, a vezető tervezési, fejlesztési feladatokhoz kapcsolódó jártasságok, vezetői készségek fejlesztését,
– erősíti a team-munka, hálózati együttműködés-partnerség jelenlétét a szolgáltatási tervek fejlesztésekor.

A képzés során alkalmazott módszerek jól illeszkednek a fent meghatározott célokhoz:

- A képzés során tárgyalt témákat a résztvevők által ismertetetett, a tervezéssel, szakmai fejlesztéssel kapcsolatos problémák határozzák meg, amelyek strukturált csoportmunka keretében kerülnek elemzésre, feldolgozásra. A képzésben résztvevők tapasztalataira építve elemezzük a programok szerepét a helyi társadalomban, valamint a környezeti és szervezeti **erőforrások bevonásának és hasznosításának lehetőségeit.**
- A képzési program eleme a szakmai szerepek, kompetencia területek definiálása, az együttműködés hosszú távú fenntarthatóságához és a partnerségi hálózat (szakma-, szektor- és szolgáltatásközi-) erősítéséhez nélkülözhetetlen készségek fejlesztése. A tréning célja az értékrendek összehangolása, a területi (települési szintű és kistérségi), szakma- és szektorközi **együttműködéshez szükséges kooperációs készségek fejlesztése.**
- A képzés keretében a csoport fókuszában a probléma és kontextusa, a szolgáltatást igénybe vevőket körülvevő segítő - támogató rendszer – partnerek, szakmai környezet, a szervezet, szakemberek –, **a vezetői feladatok, szerepek értelmezése** valamint **a csoportmunka folyamatában fejlesztendő készségek** állnak.

A képzés során megszerezhető kompetenciák

Az intézmények vezető szakemberei segítséget kapnak a „*Beilleszkedési program*" családsegítő szolgálatokat érintő feladatainak tervezéséhez, megvalósításához. Képessé válnak új szolgáltatások bevezetésével járó változások menedzsment feladatainak ellátására, új ismeretekhez jutnak, és nagyobb biztonsággal fejlesztik intézményük szakmai programját.

A képzés eredményeként a vezetők kompetensebbé válnak a projekt menedzselésében, a szervezetben felmerült problémákat több szempontból értelmezhetik, ráláthatnak saját tevékenységükre, tapasztalataik közös feldolgozásával elősegíthetik a szervezeti hatékonyság növelését. A képzés elősegíti a szervezet és a projekt működtetéséhez szükséges kooperációs, elemzési, döntési, kommunikációs, és konfliktuskezelési készségek fejlesztését. **A résztvevőknek növekszik az egyéni és csoportos irányított önértékelési folyamatok menedzselésére való képessége, amelyek kiterjednek a szervezeti folyamatokra, a szervezet kultúrájára, valamint a szervezet által elért eredményekre egyaránt.**

A családsegítő szolgálatok vezetőinek képzését a *Probléma Alapú Tanulás* módszertana alapján építettük fel. A probléma prezentálása segíti a tananyag teljes körű és motivációra épített lefedését. A probléma alapú tanulás – különösen vezetői csoportokban – épít a tapasztalatok útján szerzett tudásra, valamint arra, hogy minél mélyebben feldolgozott és átgondolt egy anyag, annál hatékonyabban használható a megszerzett képesség, tudás. A feldolgozás hatékonyságát növelik a társas helyzetben megoldandó feladatok is. A probléma alapú tanulás lényege az oktatók által kidolgozott „problémák" vagy „esetek" kis létszámú csoportban való megbeszélése, majd a felvetődött kérdések nyomán önállóan végzett tanulás. A vezetők képzése a probléma alapú tanulás módszereivel nagyobb hatékonysággal segíti a vezetőket a rendelkezésre álló időkereten belül a problémák feltárásában, a megoldási alternatívák átgondolásában.
A képzés során alkalmazott munkamódszerek:

- tematikus blokkok feldolgozása strukturált csoportmunka segítségével,
- rövid prezentációk, illetve a vezetők – saját részterületeik bemutatásához kapcsolódó – kiselőadásai,
- gyakorlati munkafázisok gyakorlása: „*training that works*" modell alkalmazása.

A képzés tematikája, s ennek megfelelően a modulfüzet 6 fő egységre osztható:
Az első fejezetben a vezetés néhány alapvető jellemzőjére hívjuk fel a figyelmet, kiemelve a szolgáltatást igénybe vevő speciális célcsoportból adódó sajátosságokat. A második fejezetben a team munka jelentőségére, e feladatkörben is széles körű alkalmazhatóságára fókuszálunk. A harmadik fejezet a mindennapi munka során sok haszonnal járó konfliktusmenedzsment lehetőségeit mutatja be, míg a negyedik fejezetben a szolgáltatásszervezés szükségszerű lépéseit és várható eredményeit vázoljuk. Az ötödik fejezetben a szociális szakma egyik kulcsfontosságú területét, az asszertivitás, önérvényesítés témáját járjuk körül, s végül a hatodik fejezetben az értékelés, értékelési technikák, módszerek, és minőségbiztosítás fontosságára, alkalmazásának előnyeire és buktatóira irányítjuk az olvasó figyelmét.

A szerzők és trénerek nevében is köszöntöm az Olvasót! Bízom benne, hogy érdeklődéssel forgatják modulfüzetünket, és eredményesen vesznek részt a gyakorlati feladatok megoldásában! A képzéshez, valamint a mindennapi szakmai feladatok megvalósításához sok sikert kívánok!

Csoba Judit
a modulfüzet szerkesztője

1. A vezetés

1. 1. Változások a környezetben, a szervezetben és a vezetésben
1. 2. A vezetés és a vezetői stílusok
1. 3. Együttműködés

1.1. Változások a környezetben, a szervezetben és a vezetésben

A XX. század végén jelentkező gazdasági-, társadalmi válság megnehezíti a társadalmi javakhoz való hozzáférést, a munkavégzésben való részvételt. A munkamegosztásból mind nagyobb tömegek szorulnak ki, vagy csak kis mértékben részesedhetnek a „munkavagyonból". Mivel a leghátrányosabb helyzetűeknek más „tőkeformájuk" nincs, mint a fizikai erejük, melyet a posztmodern társadalom munkaerőpiacán az olcsóbb „gépekkel" szemben eredménytelenül árulnak, a társadalomhoz való tartozásuk és a létfenntartásuk veszélybe kerül. *A kirekesztettek körében általános identitásválság alakul ki.* A posztindusztriális társadalom által „tisztes munka"-ként értelmezett bérmunka és a vállalkozói tevékenység, illetve az abból származó jövedelem elérhetetlenné válik számukra.

A munkanélküliség súlyos társadalmi konfliktus forrása. A munkában lévők és a munkából kiszorultak, az elsődleges elosztásban részesülők és a redisztributív rendszerek kedvezményezettjei, a jóléti ellátás kiszélesítése mellett voksolók és az ellátás demoralizáló és pauperizáló hatását hangsúlyozók között számos törésvonal tapasztalható napjainkban. *A munkaparadigma válságával a társadalmi kohézió veszélybe került*: ennek erősítése érdekében mind szélesebb körben hangoztatják politikai körökben és a közbeszédben egyaránt a *teljes foglalkoztatás szükségességét. A munkaerőpiacra való integráció azonban a peremhelyzetű csoportok esetében igen nehéz feladat.*

A középfokúnál alacsonyabb iskolai végzettségűek foglalkoztatási rátája hazánkban nem éri el a 40 %-ot. Ez az EU-15 országok foglalkoztatási rátájánál 20 %-kal, az OECD átlagtól pedig közel 18 %-kal volt kevesebb. Különösen a fiatalok körében figyelemreméltó a tartósan munka nélkül lévők utánpótlásának újratermelődése az alacsony iskolai végzettség miatt. A 29 évesnél fiatalabb általános iskolai végzettségűek több mint negyede munkanélküli. A munkanélküli fiatalok ¾-e több mint egy éve hiába keres munkát, közel negyede a generációnak a szegénységi küszöb alatt él, s egyötöde számára a szakmaszerzés lehetősége sem adott, többnyire azért, mert hiányzik a támogató család. Kapcsolatok és anyagi támogatás nélkül pedig nem érhető el a szakmai tudás, s az elhelyezkedés feltétele, a gyakorlóhely. Az iskolázatlan fiatalok, a tartósan munka nélkül lévők, a fogyatékossággal élők munkaerő-piaci esélyei kirívóan alacsonyak.

A kilencvenes évek közepétől a munkanélküliség szélesedésével és tartóssá válásával Európában a *nemzetállamok* jelentős szerepet vállaltak a munkanélküliség kezelésében. Ennek érdekében a kormányok *létrehozták a munkanélkülieket segítő intézmény- és ellátórendszert*, aktív foglalkoztatáspolitikai eszközöket működtetnek, szociális ellátásra vonatkozó szabályrendszert alakítottak ki. A munkanélküliség tartóssá válásával, s a szociális

ellátásba kerülők körének szélesedésével jelentős feladat hárult az önkormányzatokra is. A legtöbb európai országban a munkanélküliek aktív eszközökbe vonása nem tartozik az önkormányzatok kötelezően ellátandó feladatai közé. Az országok többségében a regionális, vagy lokális illetőségű munkaerő-piaci intézményrendszer feladata a munkanélküliek nyilvántartása, az aktív eszközök kezdeményezése, finanszírozása, koordinálása, szakmai ellenőrzése. Különösen így van ez az angolszász országokban, ahol a munkanélküliekkel végzett „közfeladatok" ellátásában is jelentős mértékben vannak jelen a piaci szereplők. *Magyarországon* mindezekkel szemben a kilencvenes évek közepe óta *az önkormányzatoknak kulcsszerepük van a tartósan munka nélkül lévők ellátásában, szolgáltatásba vonásában, a „közfeladatok" ellátásának szervezésében. A kilencvenes évek óta a tartósan munka nélkül lévők ellátását az önkormányzatok, a legtöbb esetben a családsegítő szolgálatok feladatkörébe utalták.*

A feladat ellátását még a kedvező hozzáállás esetén is *számos tényező nehezíti*: a munkanélküliek jelentős százaléka nincs munkaképes állapotban, a képessé tevéshez pedig sem program, sem forrás nincs. *Az elsődleges munkaerőpiacról kiszorulók tömegesen és tartósan veszik igénybe az önkormányzat által biztosított jóléti ellátásokat és a családsegítő szolgálat támogatásait, programjait. Ez új feladatot jelent az eredetileg más célok ellátására létrehozott családsegítő szolgálatok számára. Az új kihívásokhoz való alkalmazkodás új szemléletet, munkamódszereket, szolgáltatások fejlesztését igényli.*

A képzés során végzett gyakorlatok, feladatok segítik a vezetőket abban, hogy azonosítsák a szervezetüket érintő külső környezeti változásokat, elemezzék azok hatásait a szervezetre. A gyakorlatok további célja a munkanélküliek összetételének, változásainak megismerése, a regionális különbségek, sajátosságok elemzése, a túlélési stratégiák beazonosítása, a kistérségi sajátosságok, a települési lejtő, a helyi társadalom mozgástereinek és kényszerpályáinak feltérképezése. A változás-kezdeményező, szükséglet-meghatározó, világos modellt állító, határozott képviseletet ellátó, aktív kezdeményezést vállaló, a változásokat bevezető vezetői szerep speciális készségeket igényel, melynek fejlesztése mindennapos kihívás a vezetők számára.

GONDOLKODJUNK EGYÜTT! BESZÉLJÜK MEG…

1) A munka világának változásából milyen konfliktusok és feladatok alakultak ki az utóbbi években az Ön intézményében?
2) Mi az, amit Ön és a munkatársai célul tűznek ki a munkanélküliséggel érintett kliensek esetében?
3) Ön milyen szervezeti és szakmai változásokat kezdeményezett intézményében a munkanélküliség tartóssá, általánossá válását követően?
4) Megítélése szerint intézménye jelenlegi állapotában képes-e megfelelni a célcsoporttal kapcsolatos elvárásoknak?
5) Milyen megoldási lehetőségek kínálkoznak jelenleg a célcsoport munkaerőpiaci és társadalmi integrációjára az Ön lakóhelyén?

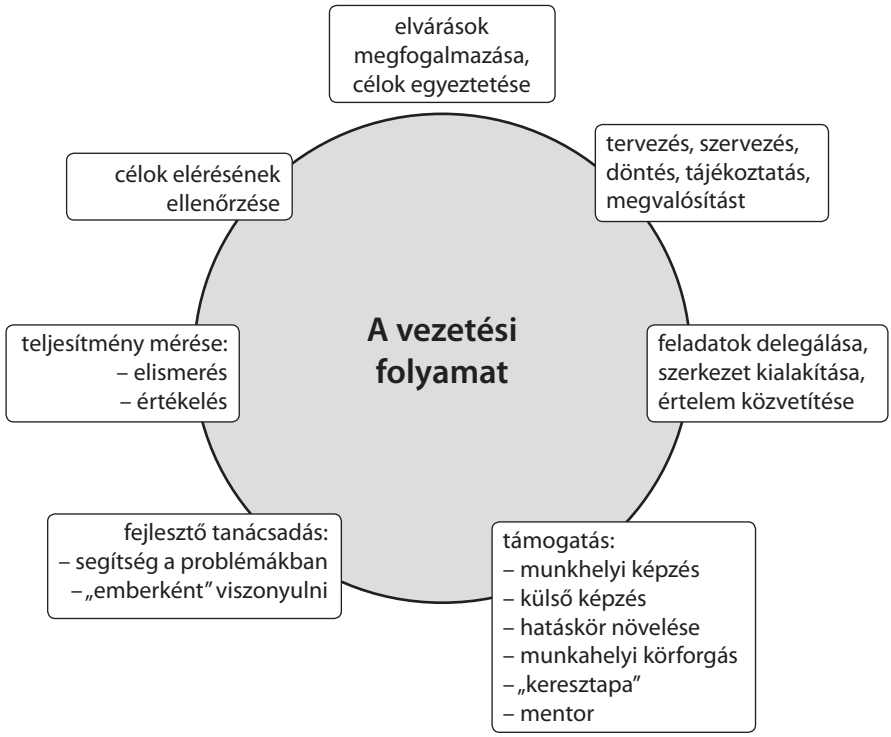
Kérem, fejtse ki véleményét a következő, a mindennapi döntéseket nehezítő ellentmondásokkal kapcsolatban! Mit tesz, ha az állítások kapcsán a kollégái részéről olyan véleménnyel találkozik, amely nem egyezik az Ön véleményével?
A munkanélküliek lusták, élhetetlenek és dologkerülők, és ebben a helyzetben azzal teszik a legrosszabbat, ha mégis, lehetetlen feltételek mellett is, feketén dolgoznak.
Az adózás, a járulékok fizetése, a jóléti rendszerek működtetése a bérmunkás viszonyhoz van alakítva. A bérmunka azonban már nem terjed ki a munkavállalók teljes körére: a három millió alkalmazott (közöttük több mint 1 millió közalkalmazott) mellett másfél millió kisvállalkozás, közöttük közel nyolcszáz ezer egyszemélyes kisvállalkozás működik, ahol több százezerre tehető a kisrészvényes (tőkések) létszáma.
A vállalkozók, így az innováció motorjainak számító kisvállalkozók korunk hősei – akik ugyanakkor valamennyien adócsalók, korruptak, és egy kicsit maffiózók is.
A vállalkozásoknak a köz érdekében, a közhatalommal egyetértésben és együttműködésben kell tényked niük. Ugyanakkor, aki a közhatalommal kapcsolatot tart fenn, az korrupt, a tényleges gazdasági teljesítménye helyett a protekcióiból és kapcsolataiból él.
Az adóelkerülés személyes virtus, csalafinta észjárás és vagányság (ha én teszem), és aljas nyerészkedés, csalás (ha más).
A rendes ember alkalmazottként dolgozik – de balek és élhetetlen, ha úgy dolgozik, hogy ő és munkaadója minden közterhet befizet.
Az alkalmazottak, különösen a köztisztviselők és közalkalmazottak után minden adót rendesen befizetnek és a törvények maximális betartásával dolgoznak (szemben a vállalkozókkal) – de azért ők is korruptak: csúszópénzt fogadnak el, a hivatali telefonjaikról telefonálnak, és gond nélkül hazaviszik a papírt az otthoni nyomtatóba.
A munka a törvényeknek, a főnököknek, a munkaadóknak, az erkölcsöknek való lojalitás világa – és az enyém is, egészen addig, ameddig nekem is ez áll érdekemben.
A munka révén az ember pénzt keres. De, ha számla is kell hozzá, meg adót is kell fizetni, akkor az a pénz nem is pénz. Egyébként is, elrendezhetjük más módon is a dolgot!
Az embernek a pénzkereső munka adja a becsületét. De, ha azt a munkát, anynyiért, ilyen feltételek mellett nem éri meg elvégezni, akkor inkább a család, a gyerek, az egészség mindenekelőtt! A becsület ráér, na meg abból nem lesz kenyér a gyereknek!
Énrám mindig, mindenhol, minden munkában lehet számítani. De azért, ha csak lehet, nyugdíjba vonulnék!

1.2. A vezetés és a vezetői stílusok

1.2.1. Mit nevezünk vezetésnek?

A tudományos meghatározás értelmében a vezetés személyiséghez kötött objektív funkció, amelyben a szubjektív tényezők súlya fordítottan arányos a társadalmi fejlettséggel. A vezetés szubjektív tényezői alig hozzáférhetők a tudományos megismerés számára, jelentőségük viszont úgy csökken, ahogyan a szervezetek növekedése és bonyolultsága erősödik. Minél nagyobb és bonyolultabb egy szervezet, amelynek a vezetéséről gondoskodni kell, annál fontosabbá válnak a vezetés elsajátítható, objektív elemei.
A vezetési feladatokról a mai napig nem alakult ki egységes szemlélet. Olykor viszont azonosnak tekintik a szervezés feladatait és funkcióit, amely nagyban nehezíti a fogalom tartalmának meghatározását. A szakirodalmi említések szerint maga a vezetés a szervezet optimális működésének és fejlesztésének együttes biztosítását jelenti, míg ennek funkciója nem más, mint a szervezetben a meghatározott és elhatározott feladat végrehajtására irányuló tevékenység és annak folyamatos gyakorlása.

1. sz. ábra: **A vezetési folyamat**



Neges, Gertrud – Neges, Richard (1998): Vezetésmódszertan. Menedzsment-tréning. Perfekt, Budapest, 34. old.

1.2.2. A vezetés feladatai

A szervezet céljaiból kiindulva a vezetés feladatai több szempont szerint csoportosíthatók. A szakirodalmi említések szerint a következő kategóriák mentén írható le:

1. *A képviselet:* a szervezet a vezető személyén keresztül kapcsolódik a környezethez, vagyis ő képviseli más szervekkel szemben, ő a felelős a szervezet működéséért a felsőbb irányító szervek, valamint saját testületei előtt.
2. *A feladatok kitűzése:* a vezető hatást gyakorol mások cselekvéseire, a szervezet céljait mások tevékenységeivel valósíttatja meg. Ehhez rendkívül fontos a feladatok egyértelmű megfogalmazása, rendszerezése és szétosztása.
3. *Az optimális munkamegosztás és struktúra kialakítása:* a vezetés egyik legfontosabb feladata közé tartozik a szervezet céljainak megfelelő és eszközei által lehetővé tett szervezeti felépítés kialakítása. Ez a munkamegosztás a beosztottak munkakörének meghatározását, a beosztott vezetők kiválasztását, hatáskörük megállapítását is jelenti.
4. *A szervezet működésének szabályozása:* ez a tevékenység a szervezeti munkamegosztásban dolgozók tevékenységének koordinálását, az egész szervezet személyi állományának és anyagi eszközeinek rendszerbe foglalását, információs, döntési, végrehajtási és ellenőrzési rendszerének kialakítását jelenti. Ide tartozik a beosztottak ösztönzési elveinek meghatározása is.
5. *A működési előfeltételek biztosítása:* a vezető fontos feladata, hogy az általa vezetett szervezetben biztosítsa a működés elvi és személyi feltételeit, másrészt a munkatársak részére a működés zavartalanságához szükséges munkafeltételeket.
6. *A feladatok végrehajtása és a folyamatok szervezésének biztosítása:* a vezetőnek ki kell alakítania a szükséges működési folyamatokat, amelyek tartalmaznak minden szükséges tevékenységet, és biztosítania kell a munkavégzéshez a lehető legkisebb munkaráfordítással történő, lehető legnagyobb eredmény elérésének szervezési elvét.
7. *Az ellenőrzési tevékenység:* az ellenőrzési tevékenység körébe tartozik a szervezet eredményeinek számbavétele, az eredmények realizálásának biztosítása, a tervezett céltól való eltérések okainak elemzése, valamint a célok és a feladatok szükség szerinti módosítása is.
8. *A szervezet folyamatos fejlesztése és a változó körülményekhez való alkalmassá tétele:* a folytonosan és egyre gyorsuló ütemben változó környezeti viszonyok között a szervezet túlélése csak nagyfokú alkalmazkodási készséggel lehetséges. Az ehhez szükséges változások jelenthetik pl. a működés folyamatainak átszervezését, a szervezeti struktúra átalakítását, valamint a személyi és szakmai követelmények módosítását. Jelentheti ugyanakkor a vezetés módszereinek és stílusának korszerűsítését is.

Jégtörő feladat

Alkalmazható a gyakorlatok előtt „bemelegítésként", vagy a gyakorlatok között a hangulat oldásaként.

Szervezetnek azért van szüksége rám...

Kérem, hogy 3 perc alatt írjon le 3 olyan okot, amiért úgy gondolja, hogy a szervezetének szüksége van Önre! Ismertesse a csoporttagokkal az okokat! Indokolja az egyes tényezők választását!

A csoporttagok pontozzák az érvelést (1-15 pont), figyelembe véve a kreativitást, a humort, és a meggyőző erőt!

GONDOLKODJUNK EGYÜTT! BESZÉLJÜK MEG…

1) Hogyan készült Ön a vezetői feladatok ellátására a vezetővé válását megelőzően? Milyen segítséget kapott ehhez?
2) A vezetői feladatok közül melyik okoz Önnek ma is nehézséget? Hogyan küzdi le ezeket a nehézségeket?
3) Melyek azok a tevékenységi formák, amelyek hozzájárulnak/hozzájárulhatnak ahhoz, hogy Ön ezeket a feladatokat eredményesebben, sikeresebben lássa el?
4) Ön milyen segítséget igényelne és kitől annak érdekében, hogy Ön ezeket a feladatokat eredményesebben, sikeresebben lássa el?

Kérem, használja az alábbi „Ellenőrző listát" és állapítsa meg, mennyire elégedett a vezetőként eddig végzett feladataival?

MENNYIRE VAGYOK ELÉGEDETT EDDIGI VEZETÉSI FELADATAIMMAL?

Mennyire vagyok elégedett tudásommal és képességeimmel az alábbiak vonatkozásában

	elégedetlen						*nagyon elégedett*
Általános vezetési ismeretek	1	2	3	4	5	6	7
Vezetési stílusok és azok hatásai	1	2	3	4	5	6	7
Közös célokat kialakító megbeszélés	1	2	3	4	5	6	7
Feladatdelegálás	1	2	3	4	5	6	7
Munkatársak képzése	1	2	3	4	5	6	7
Ellenőrzés	1	2	3	4	5	6	7
Tervezés és szervezés	1	2	3	4	5	6	7
Döntési technikák	1	2	3	4	5	6	7
Moderációs technikák	1	2	3	4	5	6	7
Kritizáló megbeszélé lefolytatása	1	2	3	4	5	6	7
Dicséret, elismerés	1	2	3	4	5	6	7

	elégedetlen						*nagyon elégedett*
Motivációs beszélgetés	1	2	3	4	5	6	7
Prezentációk tartása munkatársak, illetve feletteseim előtt	1	2	3	4	5	6	7
Hatékony értekezletek és megbeszélési technikák	1	2	3	4	5	6	7
Hatékony jelentéstételi rendszer	1	2	3	4	5	6	7
Fejlesztő tanácsadás	1	2	3	4	5	6	7
Előmeneteli megbeszélések	1	2	3	4	5	6	7
Munkatársak értékelése	1	2	3	4	5	6	7
Vezetői személyiségfejlesztés	1	2	3	4	5	6	7
Munkamódszer és időgazdálkodás	1	2	3	4	5	6	7

Neges, Gertrud – Neges, Richard (1998): Vezetésmódszertan. Menedzsment-tréning. Perfekt, Budapest, 51. old.

1.2.3. A vezetői stílusok

A szervezéstudomány szerint a hatékony vezetők a vezetés tartalmának figyelembevételével négy egyszerű dolgot tudnak:

1. A vezető az az ember, akinek követői vannak. Lehetnek nagy gondolkodók, próféták a szervezet élén, de követők nélkül senki sem lehet vezető.
2. Nem az a hatékony vezető, akit szeretnek, vagy akiért rajonganak. A népszerűség nem vezetés. A vezetés az eredmények produkálása.
3. A vezető mindig látható, ehhez kell igazítani viselkedését is: példát kell mutatnia, jó dolgokat jól csinálnia, hogy kövessék.
4. A vezetés nem beosztás, nem privilégium, nem cím, és nem is pénz. A vezetés felelősség.

A vezetéstudomány ezekre az alapelvekre épül, és keresi a vezetés legmegfelelőbb formáit és módszereit mindezek megvalósítására. A szakirodalmi említésekben gyakran előfordul, hogy a vezetési módszert és a vezetési stílust egymás szinonimájaként használják, helytelenül, hiszen e két fogalom nem alkalmas egymás helyettesítésére. A vezetési módszer valamely területre alkalmazott tervszerű eljárás, míg a stílus egy sajátos, jellemző kifejezés, ill. viselkedési mód, amely elsősorban a személyre vonatkoztatható. A vezetési módszer tehát egy olyan sajátos eljárási mód, vagy ilyenek összefüggő halmaza, amely bárki által elsajátítható, alkalmazható, míg a vezetési stílus egy személyhez kötődő tulajdonság, lényegében a vezetői hatalom gyakorlásának miténtje, a vezető egyéniségétől függő, rá jellemző viselkedési forma, amely bizonyos szűk határok között választható, ill. változtatható meg. A két fogalom természetesen nem független egymástól, hiszen a vezetési stílusnak az egyik megkülönböztető ismérve éppen az, hogy a vezető melyik vezetési módszert részesíti előnyben.

Melyek a legjellemzőbb vezetési stílusok?

A vezetői stílusok egyéni tényezői a vezető képzettségétől, gyakorlatától, neveltetésétől

és vezetői készségeitől függenek. A vezető tulajdonságai, hajlamai, érdekei egyrészt vele született diszpozíciók, másrészt a családi és iskolai nevelés következményei. Lényeges hatással van a vezető stílusára saját tapasztalatainak gazdagsága és ismereteinek köre is. Ám nemcsak egyéni, hanem külső tényezők is befolyásolják a vezetési stílus alakulását. A külső tényezők határa rendkívül tág, mely függ elsősorban a munkakör sajátos vonásaitól, a különböző szervezési és vezetési elvektől. Meghatározó a szervezet munkájának jellege is, hiszen pl. más vezetési stílusra van szükség egy hadseregben és más egy kutatóintézetben. Hatnak rá a szervezetben elfogadott stílusjegyek, különösen a vezetők cselekvésének és magatartásának egyes elemei, valamint a felettes vezetők és irányítók elvárásai. A vezetés stílusa kölcsönhatásban van a beosztottak személyiségének jegyeivel, melyet a szakképzettségük, végzettségük, képességeik, a feladathoz fűződő kapcsolatuk, vérmérsékletük, jellembeli tulajdonságaik, stb. határoz meg.
A külső hatások szinte korlátlan változatossága mutatja, hogy nincs ideális, minden alkalomra megfelelőnek bizonyuló vezetési stílus. A vezető stílusát nagyrészt az határozza meg, hogy mennyire ismeri fel a szervezeti körülmények által behatárolt legeredményesebb vezetési stílust és saját személyiségi jegyeiből adódóan annak megvalósítására mennyire képes.

A vezetési stílus jegyeinek csoportosítása a szakirodalomban rendkívül eltérő. Valójában egy olyan sokfokozatú skálán osztályozható, melynek a két végén az ún. autokratikus, illetve a liberális, be nem avatkozó (laissez faire) stílus helyezkedik el. Mindezek közül az általánosan használt vezetési stílusokat a következőképpen jellemezhetjük:

Az autokratikus vezetés

Hatalomra építő, centralizált, keménykezű vezető. Az ilyen vezető döntéseit egyedül hozza, rendszeresen utasításokat ad beosztottainak, akiktől feltétlen engedelmességet követel. A hangsúly elsősorban a feladatok teljesítésére helyeződik. Az alábbi beosztotti tulajdonságokat értékeli pozitívan: alázatosság, kötelességtudat, feltétel nélküli engedelmesség és a vezető személyéhez kapcsolódó hűség. Az ilyen vezető jutalmakkal és büntetésekkel irányít, és rendszeresen félelmet kelt beosztottaiban.
Ez a stílus akkor előnyös, ha pl. válságos helyzetben gyorsan kell eredményt elérni. A munkateljesítményekre gyakorolt hatása a munka jellegétől függ. Kétségtelen, hogy a rutinmunkánál az autokratikus vezetés előnyösebb lehet, bár ahhoz, hogy a teljesítmények kiegyensúlyozottan magas szinten legyenek, a vezető folyamatos jelenlétére van szükség. Hátránya, hogy nem épít a belátásból fakadó önfegyelemre, alig nyújt lehetőséget az önmegvalósításra. Többek között ezért is, de a beosztottak többsége, főleg a képzettebb szakemberek szemben állnak ezzel a stílussal, elutasítják létjogosultságát.

A bürokratikus stílus

A vezető előírja alárendeltjeinek, hogy mit tegyenek. Ezt azonban valamilyen rögzített cél érdekében és nem önkényesen megfogalmazott és módosítgatott szervezeti elgondolás alapján teszi. Ez a stílus nem engedi meg az egyéni kezdeményezést, az önállóságot. Bizonyos, bürokráciára jellemző előnyein túl nagy hátránya, hogy rugalmatlan azokban a helyzetekben, amelyekben a vezetőknek fel kell adniuk a merev szabályokat. Ráadásul a beosztottai is nehezen viselik el az alárendeltséget és a parancsok feltétel nélküli végrehajtását.

A patriarchális stílus
Alapja az értékszemlélet azonosságából és a hagyományokból táplálkozó tisztelet. Megjelenési formáját tekintve a legjellemzőbb, hogy a rendszerint idősebb, nagy tapasztalattal rendelkező vezető atyaian irányítja a többieket. Azt hiszi, hogy ha atyáskodik a beosztottak felett és kielégítő jövedelemhez juttatja őket, akkor alkalmazottai lelkesen fognak dolgozni a szervezeti célok megvalósításáért. A módszer kétségtelen előnye, hogy ha a beosztottak kielégíthetik anyagi szükségleteiket, általában hűségesek maradnak szervezetükhöz. Hátránya, hogy a munkatársakat leszoktatja az önálló gondolkodásról és cselekvésről. Ugyancsak veszélye, hogy az alkalmazottak egyre több anyagi juttatást követelnek, és ha a követeléseket nem teljesítik, szembefordulnak a vezetéssel.

A demokratikus vezetés
A beosztottak széles körét bevonja a feladat meghatározásába. Ösztönöz a véleményalkotásra, kezdeményezésre. Munkatársai véleményét kikéri és figyelembe veszi. Decentralizált, de határozott vezetés jellemzi. A jövő feladatai mindenki számára ismertek, amelyhez megszerzi a munkatársak egyetértését és támogatását. Együtt készítik elő a döntéseket és a beosztottaknak információkkal támogatott döntési hatáskört is ad. A vezetőnek a beosztással járó tekintélye másodlagos, elismertségét szakképzettséggel, hozzáértéssel, vezetői készségekkel és személyes tulajdonságaival vívja ki.

A feladat elvégzése mellett minősíti a munkatársak önálló gondolkodását, alkotókészségét, kezdeményezőkészségét és az emberi kapcsolatait. Fontos jellemzője az őszinteség, az egészséges kritikai szellem, a szabad véleménynyilvánítás. A hangnemet, viselkedést, magatartást egymás kölcsönös megbecsülése, tisztelete jellemzi. Szabad kezet ad munkatársainak munkamódszerük megválasztására. Kollektív döntés alapján jutalmaz vagy büntet. Az anyagi és erkölcsi ösztönzést együttesen alkalmazza.

A liberális (laissez faire) stílus
Szabad kezet adó vezetési stílus. Legfontosabb jellemzője, hogy a vezető kialakítja a szervezet célrendszerét, majd hagyja, hogy alárendeltjei maguk cselekedjenek. A vezető csak a feladatok teljesítéséhez szükséges feltételek megteremtésével foglalkozik. Nem befolyásolja a szervezet tagjainak tevékenységét, csak ott avatkozik be, ahol elkerülhetetlenül szükséges. Keveset jutalmaz, keveset büntet.

A liberális vezető nagyfokú önálló munkát, kezdeményezőkészséget követel, és akik ezt teljesíteni tudják, elégedettek. Ezen stílus alkalmazására akkor van kedvező lehetőség, ha a beosztottak becsvágyók, belső motivációkkal rendelkeznek, szakmailag képzettek és jelentős szellemi erőfeszítésre képesek. Emellett munkájuk során a beosztottaknak egymás közötti együttműködésre nincsen szükségük. Ezt a stílust elsősorban tudományos kutatóintézetekben és felsőfokú oktatási rendszerekben alkalmazzák.

A szervezetek tagjai általában elvárják vezetőjüktől, hogy olyan szilárd, állandósult és kiszámítható vezetési stílusuk legyen, amelyre lehet építeni. Ennek a stílusnak egyszersmind olyannak kell lennie, hogy megbirkózhasson a rendkívüli helyzetekben jelentkező kényszerítő körülményekkel is. Az ilyen vezetés természetesen nem egyetlen

stílussal jellemezhető, hanem többfajta stílus ötvöződik egymással és a vezetők a helyzetek és feltételek változásával váltják stílusaikat is.

… és a jövő vezetési stílusa?

A technika és az új generáció gondolkodásának változása a vezetőktől is új vezetési stílust kíván. A képességeket kibontakoztatni akaró, sikerre vágyó fiatalokat új módon kell motiválni, mert az általuk megoldandó feladatok nagyobb közös felelősségvállalás alapján nagyobb együttműködést kívánnak. A régi aszkétikus értékrend nem vonzza őket. Több fegyelmet és nagyobb teljesítményeket akkor lehet tőlük a jövőben elvárni, ha vonzóak lesznek számukra a feladataik. Az új kor nemzedéke ugyanis eredetiségre, önazonosságra törekszik és az eltöltött, a felhasznált idő tekintetében is minőségi igénye van. Nem úgy fogja fel a magánéletet, mint a „sötét", ledolgozott idő utáni napi célt, hanem azt akarja, hogy az a minőségi munkát is magába foglalja. A jóléti társadalom tagjaként úgy érzi, hogy joga van rá, hogy a drága és visszahozhatatlan életidőnek a munkahelyen eltöltött része értelmes és tartalmas legyen.

Az új generáció belépése mellett a felgyorsult változás is szükségessé teszi az új vezetési stílus kialakítását. Egy csónakba kényszeríti ugyanis a megállapodottakat és az utánuk jövőket, ami azt eredményezi, hogy senki nem lehet sikeres élete elfoglalt helyén, ha nem tud lépést tartani a kultúra változásaival. Az áttörésnek ebben az időszakában új, rugalmas vezetésre van szüksége. Maga a funkció már nem biztosít tekintélyt. A ma még időszerű, merev formulák nem alkalmasak arra, hogy a jövő kívánalmainak változtatás nélkül megfeleljenek.

GYAKORLAT

Vezetői stílusok, szervezeti kultúrák

Az egyes vezetői stílusok meghatározott szervezeti kultúrát alakítanak ki és erősítenek meg a szervezeten belül. Ismerjük meg ezeket a kultúrákat és azonosítsuk benne a vezetői stílusokat! (Handy modellje alapján)

A Zeusz-kultúra

Zeusz igazi „személyiség", ő az istenek királya. Szereti a hatalmat, impulzív, aranyzáporral jutalmaz, mennydörgéssel és villámokkal büntet. Zeusz saját belső hatalma által vezet. A legtöbb esetben karizmatikus személyiségnek tartják őt, és ha a karizma kimerül, akkor ígérgetés és erőszak lesz az eszköze. Zeuszék nem szeretik a rutinszerű tevékenységeket. A gyűlések rövidek és határozottak. A jegyzőkönyveket és emlékeztetőket sem kedveli, amit mondani akar, azt megmondja szemtől szembe, esetleg telefonon, annál is inkább, mert így azonnal láthatja, hallhatja a reakciókat. Zeusz egyformán gondolkodó munkatársakat keres, akik neki és érte dolgoznak. Az embereket eszköznek tekinti arra, hogy valamit megvalósítson általuk. Csak azoknak delegál hatalmat, akikben megbízik és csak a saját magához hasonlóakban bízik meg.

A Zeuszi kultúra olyan, mint egy klub, ahol a hasonlóan gondolkodók gyűltek össze. A tagok ösztönösen teszik, amit kell. A jó döntések után a jutalom igazi aranyeső, de a hibákat keményen büntetik, többnyire kizárással. A szervezeti diagramm egy pókhálóhoz hasonlít, középen Zeusszal. Minél közelebb van valaki Zeuszhoz, annál nagyobb a hatalma. Az ilyen vezetés és kultúra olyan helyzetekben a legsikeresebb, ahol a személyiség ereje és a gyors döntés a fontos, például a politikában, krízishelyzetekben, gerillaharcokban. De sikeres lehet a cégalapító vagy a családi vállalkozást vezető Zeusz is. Ne felejtsük el, a főisten szimbólum a gyakorlatban akár karizmatikus, erős nő is lehet.

Csoportfeladat:
Gyűjtsenek öt érvet:
1. Mi az előnye az ilyen kultúrának a jóléti szervezetek működésében?
2. Mi a hátránya az ilyen kultúrának jóléti szervezetek esetében?

Az Apolló kultúra
Apolló a logika, a harmónia és a juhok istene. Apolló a vezető, szeret úgy dolgozni, ahogy az „írva vagyon". Nem érdekli őt az egyes ember, csak a szerep, amit az betölt. A kezdeményezésért sincs oda, főleg akkor nem szereti az ötleteket, ha azok nincsenek összhangban a fennálló szabályokkal és renddel. Apollóéknál mindig kéznél van a szervezeti séma és a pontos munkaköri leírás. Szerinte a rutin kívánatos, kellemes és a hatékonyság biztosítéka. Szeretik, ha a dolgok előre láthatók és kiszámíthatók. Ez a fajta vezetés ott hatékony, ahol fontosak a részletek és a tevékenység rutinszerű, például a minőségi ellenőrzésben, könyvelésben Mivel ilyen részleg minden szervezetben van, az Apolló típusú vezetők fontos szerepet töltenek be és nélkülük sok szervezet, tönkremenne.
Az *Apollói kultúra* szerepekre alapozódik. Az egyén, a személyiség nem fontos, ha valaki elmegy, jön majd helyette másik, aki ugyanúgy eleget tesz a szerep követelményeinek. A kommunikáció formalizált. Emlékeztetők és feljegyzések vándorolnak szerepről szerepre. A szervezetnek biztosan van naprakész működési szabályzata és eljárásrendjei, amelyek leírják, ki, mit, hogyan csináljon. Minden előrelátható és biztonságos, mindenki pontosan tudja, hol tart. Jól boldogulnak a rutin feladatokkal, és nem szeretik a kivételes, szabálytalan eseteket. Szinte órarend szerint működnek. Az ilyen kultúrájú csoportok a bürokratikus szervezetekben a leggyakoribbak.

Csoportfeladat:
Gyűjtsenek öt érvet:
1 .Mi az előnye az ilyen kultúrának a jóléti szervezetek működésében?
2 .Mi a hátránya az ilyen kultúrának jóléti szervezetek esetében?

Az Athéné kultúra
Athéné harcos istennő és többek között arról nevezetes, hogy Odüsszeusznak, a világ leghíresebb kalandorának védőistennője volt. Ő képviseli a bajtársiasságot, a problémamegoldást, a csapatmunkát. Ez a típus szereti a változatos problémákat, a kihíváso-

kat és untatják a rutinfeladatok. Szívesen dolgoznak csoportban és elismerik, hogy a bonyolult problémák megoldásához sokféle készségre és tudásra van szükség. Athéné, mint vezető úgy válogatja össze csapatát, hogy az képes legyen megoldani a problémát. Mulatságosnak és izgalmasnak tartják a csoportmunkát, szeretnek abban az összetartó és stimuláló légkörben dolgozni, amit a csoport biztosít. Örülnek az újdonságnak és annak is, ha a megoldandó probléma valódi kihívás. Szeretik, ha szabadon kísérletezhetnek, és ha a maguk útját járhatják. A teljesítmény fontosabb a számukra, mint a hatalom, vagy a ranglétra. Keményen dolgoznak és kemény játékosok. Ellenállnak a kívülről jövő vezetésnek és szeretik maguk kitűzni a feladatokat. Fontos számukra, hogy minden feladatnak legyen valamilyen „hozama „ számukra, mert ellenkező esetben az eredmény nem biztos, hogy összhangban lesz a szervezeti célokkal.

Athéné körül a kultúra rugalmas hálóhoz hasonlít. A szervezetet a feladat függvényében építik fel és ezért nagyon fontos a flexibilitás. Itt nem esik akkora hangsúly a személyiségre, mint Zeuszéknál, és nem olyan lassú a mozgás, mint Apollóéknál. A csapat, a team a főszereplő és erőforrás szerepet tölt be. Feladat-centrikus teameket állítanak össze, vagy éppen szétszedik őket a pillanatnyi igények szerint. Ezek a teamek általában támogató és barátságos csoportok, ahol az egyéneket arra biztatják, hogy értékesítsék tehetségüket. A hierarchia nem különösebben érdekli őket, barátként viselkednek egymással. A tervek fontosabbak, mint az eljárások és a haladás követése fontosabb, mint a teljesítmény értékelése. Az Athéné csapat jól boldogul problémamegoldó munkahelyeken, például sebészeten, tanácsadásban, építkezéseken.

Csoportfeladat:
Gyűjtsenek öt érvet:
1. Mi az előnye az ilyen kultúrának a jóléti szervezetek működésében?
2. Mi a hátránya az ilyen kultúrának jóléti szervezetek esetében?

A Dionüszosz kultúra

Dionüszosz görög isten az álmodozás és az iszákosok istene, de ugyanakkor az egyéniség és szabad szellem védője is. Így hát nem meglepő, hogy ő nem szereti a szervezeteket, csak elviseli őket, ha muszáj. Dionüszosz műépítész, ügyvéd, pszichológus vagy más olyan szakember, aki ha lehet, egyedül dolgozik. A maguk során a szervezetek is rosszul tűrik meg őket, többnyire csak akkor, ha tudásukra feltétlenül szükségük van. Dionüszosznak fontos a munka minősége. Nemigen kötnek kompromisszumot, megpróbálják érvényesíteni az igazságot. Nem érdekli őket a politika és a hatalom, a bürokratikus adminisztrációt pedig akadálynak tekintik. Azért annyi hatalmat megpróbálnak összeszedni, amennyi ahhoz kell, hogy szabadon és autonóm módon cselekedjenek. A *dionüszoszi kultúra* alaptétele az, hogy a szervezet csak második, megtűrt helyen van, aki fontos, az Dionüszosz és senki más. Az előző három kultúrában a szervezet jelentős szerepet játszott. Valójában a Dionüszoszok olyan pici szervezetekben működnek, mint amilyen egy ügyvédi iroda vagy tanácsadó Bt. Ha alkalmaznak is irodavezetőt, ez a legtöbbször alacsonyabb rangú, mint Dionüszosz, a csillag. Többnyire nyugdíjazásig

megtartják pozíciójukat. A szervezeti vezetőknek az ő esetükben alig van esélyük arra, hogy bármiféle kontrollt gyakoroljanak ezekre a szakmai istenségekre. Az egyetlen testület, amely „kirúghatja" őket, az a saját szakmai kamarájuk, de ez csak lényeges szakmai hiba esetén következik be. Néha csatlakoznak a feladatorientált szervezetekhez, vagyis Athénéékhez, főleg akkor, ha olyan feladatot kapnak, ami túl sok egy embernek és egyedül nem tudják elvégezni. Ritkán történik meg az, hogy jól kijönnek Zeusszal vagy Apollóval.

Csoportfeladat:
Gyűjtsenek öt érvet:
1. Mi az előnye az ilyen kultúrának a jóléti szervezetek működésében?
2. Mi a hátránya az ilyen kultúrának jóléti szervezetek esetében?

GYAKORLAT

Szituációk és vezetési stílusok
A szituációs vezetési elmélet szerint nem található tökéletes módszer mások befolyásolására. A legtöbb, a vezetésről készített felmérés azt mutatja, hogy a vezetői viselkedés feladat- és kapcsolatorientált elemek kombinációja. A feladatorientáltság a vezető útmutató szerepének mértékére jellemző. E stílust akkor használjuk, ha például utasításokat adunk, célokat határozunk meg másoknak, vagy meghatározzuk szervezeti szerepüket. A segítségnyújtás, a nyitottság, a jó kommunikációs készség pedig a kapcsolatorientáltság jellemzői közé tartozik. Ezért mondhatjuk, hogy mindenki vezetési stílusa a feladat- és kapcsolatorientáltság keveréke. E gyakorlat célja, hogy meghatározza az Ön jellegzetes vezetési stílusát. Tételezzük fel, hogy a következő 12 szituáció mindegyikének részese. Olvassa el mindegyiket, majd karikázza be azt a betűt, ami az Ön viselkedését az adott körülmények között legjobban megközelítő alternatíva előtt áll.

1. Szituáció:
Az Ön programjában dolgozóknak egyre nagyobb terhet jelent, már-már lehetetlennek tűnik a munkájuk időben való elvégzése. A teljesítményük gyorsan esik. Az Ön kedvességére és erőfeszítéseire, hogy kimutassa, ismeri nehézségeiket, nem reagálnak.
Mit tesz Ön ilyenkor?

a) Megköveteli a programok eljárásrendjének és a feladatok elvégzésével szemben támasztott követelmények betartását.
b) Tudatosítja, hogy nyitott egy megbeszélésre, de nem erőlteti a dolgot.
c) Beszél alkalmazottaival, majd feladatokat állít a kívánt teljesítményszint elérésére.
d) Megvárja, hogy mi történik.

2. Szituáció:
Az elmúlt hónapokban a dolgozók által végzett munka minősége folyamatosan javult. A nyilvántartás pontos és időszerű. Ön úgy véli, ez annak köszönhető, hogy mindenki tisztában van teljesítménybeli elvárásaival.
Mit tesz Ön ilyenkor?

a) Nem avatkozik be.
b) Folytatja a feladatok teljesítésének és a határidők betartásának hangsúlyozását.
c) Támogatja alkalmazottait, és egyértelmű visszajelzéseket ad. Tovább hangsúlyozza a teljesítménybeli követelményszint elérésének fontosságát.
d) Mindent megtesz, hogy az alkalmazottai fontosságuk tudatában legyenek, és a döntéshozatalba a lehetséges mértékig be legyenek vonva.

3. Szituáció:
Alkalmazottainak teljesítményszintje és interperszonális kapcsolataik jók voltak. Ön hagyta őket dolgozni. Azonban az utóbbi időben új helyzet állt elő: úgy tűnik, alkalmazottai nem tudják feladataikat maguktól megoldani.
Mit tesz Ön ilyenkor?

a) Alkalmazottait összehívja és team-munkaként oldják meg a feladatot.
b) Továbbra is biztosítva önállóságukat, hagyja, hogy maguktól oldják meg feladataikat.
c) Gyorsan és határozottan közbelép a probléma meghatározására és a hibát kiküszöbölő megfelelő eljárás kidolgozására.
d) Alkalmazottait a problémán való dolgozásra bátorítja, és jelzi, hogy szükség esetén ötletforrásként a rendelkezésükre áll.

4. Szituáció:
Programjában komolyabb változás bevezetését fontolgatja. Alkalmazottai a nyilvántartás alapján kitűnően teljesítenek és elkötelezettek a minőségi munka mellett. Ők is támogatják a változtatás ötletét, és a változások tervezésében is részt vettek.
Mit tesz Ön ilyenkor?

a) Továbbra is igénybe veszi őket a tervezésben, de Ön irányítja a változást.
b) Bejelenti a változást, majd szoros felügyelet mellett végrehajtja azt.
c) Alkalmazottait bevonja a változás kivitelezésébe, de nem sietteti a dolgot.
d) Hagyja, hogy a változást alkalmazottai intézzék.

5. Szituáció:
Úgy látja, hogy alkalmazottainak teljesítménye az utóbbi hónapokban folyamatosan esett. Folyamatos emlékeztetésre van szükség, hogy feladataikat időben befejezzék, és közömbösnek tűnnek a célok elérésében. A múltban az eljárások és a szerepek átalakítása segített.

Mit tesz Ön ilyenkor?

a) Engedi, hogy alkalmazottai magukat irányítsák.
b) Javaslatokat kér alkalmazottaitól, de odafigyel a célok elérésére.
c) Megváltoztatja a célokat és elvárásokat, majd szigorúan ellenőrzi azok betartását.
d) Alkalmazottait bevonja a célok meghatározásába, de nem terheli őket.

6. Szituáció:

Ön egy olyan program frissen kinevezett igazgatója, ami eddig az előző igazgató által olajozottan működött. Ő a szoros határidők teljesítéséről volt híres. Ön a program minőségét fenn kívánja tartani, de szeretné elkezdeni a környezet emberibbé tételét.

Mit tesz Ön ilyenkor?

a) Pillanatnyilag semmit sem csinál.
b) Folytatja az elődje által felállított adminisztratív mintát, közben ellenőrzi alkalmazottait és hangsúlyozza a feladat-végrehajtás fontosságát.
c) Alkalmazottait bevonja a döntéshozatalba és a tervezésbe, de folytatja a célok megvalósulásának és a minőség fenntartásának figyelemmel kisérését.
d) Alkalmazottaival jó viszonyt alakít ki, hogy fontosnak és beavatottnak érezzék magukat.

7. Szituáció:

Ön csoportja felelősségének bővítését fontolgatja. Alkalmazottai örömmel fogadták a változás tervét, és javaslatokat is tettek azzal kapcsolatban. Napról napra hatékonyan végzik munkájukat, és jelezték, hogy szívesen vállalnának további felelősségteljes munkát.

Mit tesz Ön ilyenkor?

a) Meghatározza és szigorúan ellenőrzi a változásokat.
b) Konszenzusra jut alkalmazottaival a változást illetően, és hagyja, hogy ők ültessék azt át a gyakorlatba.
c) Figyelembe veszi alkalmazottai javaslatait, de a változás kivitelezését Ön irányítja.
d) Engedi, hogy alkalmazottai végezzék a változásokat.

8. Szituáció:

Alkalmazottai jól dolgoznak. Interperszonális kapcsolataik és a morál jó. A szolgáltatásuk minősége kiváló. Ön ennek ellenére valahogy kényelmetlenül érzi magát csoportjának látható irányítatlansága miatt.

Mit tesz Ön ilyenkor?

a) Vigyáz, hogy túlzott irányítói szerepével ne rombolja le az alkalmazottaival kialakult jó kapcsolatát.

b) Lépéseket tesz, hogy alkalmazottai jól meghatározott módon dolgozzanak.
c) Hagyja, hogy alkalmazottai úgy dolgozzanak, mint azelőtt.
a) Alkalmazottaival megbeszéli a helyzetet, majd bevezeti a szükséges változtatásokat.

9. Szituáció:
Önt jelölték ki, hogy leváltsa egy olyan feladatmegoldó csoport elnökét, mely messze túlhaladta egy minősítés követelményeinek javaslattételi határidejét. A csoport nincs tisztában a céljaival. A megbeszélések gyéren látogatottak. Ezek a találkozók gyakran inkább társasági jellegűek, mint feladatorientáltak. A csoport potenciálisan rendelkezik a feladat sikeres elvégzéséhez szükséges tudással és tapasztalattal.
Mit tesz Ön ilyenkor?

b) Hagyja, hogy a csoport tagjai dolgozzanak a problémán.
c) A csoporttól javaslatokat kér, de figyel, hogy a feladatot elvégezzék.
d) Újradefiniálja és tisztázza a célokat, feladatokat és elvárásokat, majd figyelmesen a feladat megoldása felé irányítja a fejleményeket/ figyelmüket.
e) Engedi, hogy a célok kitűzésében a csoport is részt vegyen, de nem erőlteti a dolgot.

10. Szituáció:
Alkalmazottai általában képesek a felelősségvállalásra. Ennek ellenére nem reagálnak jól arra, hogy Ön nemrég újradefiniálta a teljesítményre vonatkozó követelményeket.
Mit tesz Ön ilyenkor?

a) Gondosan ellenőrzi, hogy a munkatársak a követelményeknek megfelelnek-e.
b) Kikéri alkalmazottai véleményét is a teljesítményi követelményekkel kapcsolatban. Összegzi javaslataikat, és figyelemmel követi fejlődésüket a követelmények eléréséig.
c) Engedi, hogy alkalmazottai befolyásolják a teljesítményi követelmények újbóli kialakítását, de nem erőlteti a dolgot.
d) Kerüli a konfrontációt. Nem erőlteti őket és megvárja, hogy mi történik.

11. Szituáció:
Menedzseri pozícióba nevezték ki. Úgy tűnik, az előző menedzser nem volt beavatva az alkalmazottak ügyeibe. Az alkalmazottak feladataikat és felelősségeiket eddig megfelelően kezelték. A hangulat jó.
Mit tesz Ön ilyenkor?

a) Aktivizálja magát, és csoportját abba az irányba tereli, hogy világosan meghatározott módon dolgozzanak.
b) Alkalmazottait bevonja a döntéshozatalba, a jó hozzájárulásokat következetesen támogatja.
c) Alkalmazottaival átbeszéli az eddigi teljesítményüket, majd megvizsgálja az esetleges változtatások szükségességét.
d) Alkalmazottait továbbra is hagyja magukban dolgozni.

12. Szituáció:
Nemrég felfigyelt alkalmazottainak bizonyos belső nehézségeire. Az elmúlt évben kiválóan dolgoztak együtt. Alkalmazottai kitűnő eredményekkel rendelkeznek és teljesítménybeli céljaikat folyamatosan elérik. Feladataik ellátására mindannyian kitűnően képzettek.
Mit tesz Ön ilyenkor?
a) Hagyja, hogy alkalmazottai kezeljék az új problémát.
b) Alkalmazottaival ismerteti elképzelését a probléma megoldására, majd megbeszéli a probléma megoldásához szükséges tevékenységek, változtatások szükségességét.
c) Elérhetővé teszi magát egy esetleges megbeszélésre, de az alkalmazottaihoz fűződő kapcsolatát nem veszélyezteti a dolog erőltetésével.
d) Gyorsan cselekszik, hogy a problémát csírájában fojtsa el.

Az eredmények értékelése
1. Minden szituációra karikázza be a választott betűt a következő „rugalmasság" és „hatékonyság" feliratú táblázatokon. Például, ha az első szituációban a C alternatívát választotta, karikázza be a C betűt a „rugalmasság" és a „hatékonyság" című táblázat első sorában.
2. A „rugalmasság" táblázat minden oszlopában adja össze a bekarikázott betűk számát, majd írja ezeket az összegeket a megfelelő oszlop utolsó sorában található S1, S2, S3 és S4 jelekkel ellátott négyzetekbe.

	Rugalmasság			
Szituáció	**S1**	**S2**	**S3**	**S4**
1	A	C	B	D
2	B	C	D	A
3	C	A	D	B
4	B	A	C	D
5	C	B	D	A
6	B	C	D	A
7	A	C	B	D
8	B	D	A	C

Hatékonyság				
S1	S2	S3	S4	Szituáció
D	B	C	A	1
A	B	D	C	2
C	B	A	D	3
B	A	C	D	4
A	D	B	C	5
A	D	B	C	6
A	C	D	B	7
B	D	A	C	8

	Rugalmasság			
Szituáció	**S1**	**S2**	**S3**	**S4**
9	C	B	D	A
10	A	B	C	D
11	A	C	B	D
12	D	B	C	A
Összesen	S1:	S2:	S3:	S4:

Hatékonyság				
S1	S2	S3	S4	Szituáció
A	D	B	C	9
A	D	C	B	10
A	C	D	B	11
D	B	C	A	12
S1:	S2:	S3:	S4:	Összesen

3. Továbbra is a „rugalmasság” táblázatnál maradva helyezze minden egyes oszlop alatti összeget az alábbi stílusmátrix megfelelő négyzetébe. Például az S1 eredmény a Stílus 1 négyzetbe (erősen feladat- és gyenge kapcsolatorientált jelleg), az S2 eredmény a Stílus 2 négyzetbe (erősen feladat- és kapcsolatorientált jelleg), az S3 eredmény a Stílus 3 négyzetbe, az S4 eredmény pedig a Stílus 4 négyzetbe kerüljön.

Stílus 3 Erősen kapcsolat- és gyengén feladatorientált	Stílus 2 Erősen feladat- és kapcsolatorientált
Stílus 4 Gyengén kapcsolat- és feladatorientált	Stílus 1 Erősen feladat- és gyengén kapcsolatorientált

4. Adja össze a „hatékonyság” táblázat minden oszlopában bekarikázott betűk számát, majd írja a kapott összegeket az oszlop utolsó sorában található négyzetekbe.
5. Szorozza meg az összes beírt számot a közvetlenül mellette található számmal (Figyeljen a + és – előjelek helyes használatára!), majd a kapott eredményt írja az egyenlőségjel mögé!

S1 = . x -2 = - …. S3 = . x+1 = +….

S2 = . x -1 = - …. S4 = . x +2 = +….

6. Adja össze a négy számot (Figyeljen az előjelek helyes használatára!), majd írja a kapott összeget az „összesen” feliratú sorba!
   Összesen:……..
7. A kapott szám helyét keresse ki a „hatékonyság” skálán, majd jelölje azt nyíllal.

Hatékonysági skála

8. Mit mutat a stílusmátrix? Mennyire kiegyensúlyozottak a pontjai? Található egy kiugró pontszámú stílus (ez elég gyakori)? Elég flexibilis ahhoz, hogy mind a négy vezetési stílust használja?
9. Mi az eredménye a hatékonyság szempontjából?
10. Milyen tanulságokkal jár az Ön számára az elvégzett gyakorlat?

A professzionális vezetés

Mára már tudományosan is bizonyított tény, hogy a vezetés egyfajta tanulható tevékenység, az ehhez szükséges képességek pedig kifejleszthetők. Általában, amíg valaki eljut egy szervezet vagy közösség élére, sok gyakorláson és tanulási folyamaton megy át. Még arról a személyről is, aki „vezetőnek született”, csak megfelelő szervezeti szituációban derül ki, hogy tehetséges, hogy extra képességei vannak az irányításra és, hogy alkalmas professzionális vezetővé válni. Professzionális vezetővé válni pedig megtisztelő állapot, hiszen mások számára is mintaként és példaként szolgál a tevékenysége.

Mi jellemzi a professzionális vezetőt?

Leginkább az, hogy távlatokban gondolkodik, hogy vezetési módszerei elsősorban az értékelés, fejlesztés és motiválás hármasára épülnek. Tárgyalástechnikája rendkívül kifinomult, és jó konfliktuskezelő. A professzionális vezető módszertára rendkívül színes, sokféle eszköz áll rendelkezésére egyszerre, egy időben.

Melyek a legklasszikusabb professzionális vezetői módszerek és eszközök?

Egy jó vezető mindig

1) *célirányosan halad.* Munkája során saját maga és beosztottai számára is vállalható, követhető, teljesíthető és mérhető, valamint az egyéneket fejlesztő célokat tűz ki.
2) *csapatot épít a feladatok elvégzéséhez.* Ez egyrészt azt jelenti, hogy tudatosan igyekszik tehetséges emberekkel körülvenni magát. Másrészt tanítja, neveli, fej-

leszti munkatársait, melyre sok időt, energiát és anyagiakat is áldoz. Örömöt talál a csapat közös teljesítményében, és tisztában van vele, hogy az őt körülvevő csapat kvalitása a saját személyes minősítése is.

3) *követőket, majd vezetőtársakat képez, nevel*. A vezetés magas színvonalát jelzi, ha a vezető a csapatban sok követőre talál a közösen vállalt célok érdekében. Ugyanakkor azzal is tisztában kell lennie, hogy a követőktől a vezető mindig azt hallja, amit hallani szeretne, s ez önelégültté és kényelmessé teheti. Ezért komoly eredmény a vezetőtársak kinevelése, mert ez a szerep az egyenrangúságon túl a kritikai hang jelenlétét is megengedi. Ez a közös érdek egy másik metszete, hiszen a vezetőtársaktól a vezető már azt hallja, amit hallania kell!
4) *többet hoz ki munkatársaiból, mint amire ők magukat képesnek tartják*. E feladat sikeres teljesítéséhez elkerülhetetlen előfeltétel, hogy a vezető ismerje a munkatársai kvalitásait, képességeit és felkészültségét, valamint képes legyen a differenciált feladat-meghatározásra, hiszen minden munkatárs a számára leginkább testhezálló feladatban tud magas színvonalon teljesíteni.
5) *stratégiákban gondolkodik*. A stratégiai gondolkodás az alternatív megoldások széles ötlettárát is jelenti, ezért a stratégiában gondolkodó vezető állandóan a naprakészség benyomását kelti. Ez a magabiztosság megnyilvánul kommunikációs kultúrájában is, hiszen a pillanatnyi nehézségek nem kedvetlenítik el, mert mindig van másik megoldása is.
6) *távlatokat ad*. Munkatársainak a magas színvonalú munkáért és teljesítményért cserébe jövőképet ad. Tevékenysége mindig progresszív, előremutató és korszerű. Ez a vezetés intellektuális felelőssége is a vezetettek felé.
7) *pedagógiai klímát teremt*. Csak alkotó légkörben érzi jól magát, nem fecsérel energiát kisstílű torzsalkodások kezelésére. Munkatársai számára kihívó feladatokat és felelősséget, kibontakozási terepet, a siker elérésének lehetőségét kínálja. Környezetében informális figyelmesség és egymás iránt megjelenő szeretet van jelen.
8) *sikeres és jó időgazdálkodó*. Több projektet futtat egyszerre. Sikeressége a kitűnő munkatársakon és az alkotó légkörön, valamint személyes sikermotiváltságán alapul, amit képes másokkal is megízleltetni.
9) *a motiváció művésze*. Alkotó módon és az egyének differenciált szükséglethierarchiája szerint alakítja ki ösztönzési rendszerét. Mindehhez ismeri a motiválás elméleti és gyakorlati összefüggéseit.
10) *megszemélyesíti az intézményt*. A környezet számára elfogadhatóvá és meggyőzővé teszi az intézményi célokat. Részt vesz az arculattervezésben és személyiségével, tevékenységével jelentősen hozzájárul a szervezet imázsának megteremtéséhez.

1.sz. táblázat **A személyiségből fakadó tekintély alapjai**

Személyiségjegyek, képességek	**Tanácsok**
Magabiztosság és önkontroll	A csoportjának mindig éreznie kell, hogy a kezében tartja a dolgokat, és hogy számíthatnak Önre!
Terhelhetőség	Minél több felelősséget vállal és minél több döntést hoz, annál inkább tudnia kell a stresszel is helyesen bánni! A jó idegek, a türelem és a tolerancia minden vezető sikerének alapja. Ha ez olykor nehezen menne, gondoljon arra, hogy minden személyes válság egyben lehetőség is a megváltozásra.
EMPÁTIA	Próbálja meg a dolgokat mások szemszögéből is nézni! Nem feltétlenül van minden tényleg úgy, ahogy Önnek az első látásra tűnik! A sikeres vezető rá tud hangolódni partnereire, el tud fogadni más véleményeket is, és céljait összhangba tudja hozni érzéseivel.
DÖNTÉSKÉPESSÉG ÉS ÖSZTÖNÖSSÉG	Ha túl sokáig fontolgat, nem jut előbbre! Bízzon adottságaiban és ne engedje, hogy túl sok pro és kontra érv elbizonytalanítsa! Használja tapasztalatait és tudását, döntsön spontán! A meghozott döntés mellett tartson ki!
Emberek közötti kapcsolatok	Az emberi kapcsolatokon múlik a szervezet sikerének jó része, de ezen keresztül az Ön vezetői sikere is. Ez igaz mind a kisméretű, mind a nagyméretű csoportokra is.
Keltsen bizalmat!	A bizalom minden sikeres együttműködés alapja. Teremtsen bizalomteljes légkört motivációval vagy a felelősség átadásával! Lehetőleg próbálja meg felszámolni az együttműködés olyan gátjait, mint az intrikák és a hatalmi harcok!

Közvetítsen értelmet és jókedvet!	Csak azok a munkatársak tudnak a szervezet mellett közép- és hosszú távon is kitartani, akik azonosulni tudnak munkahelyükkel, örömüket és kedvüket lelik munkájukban és tevékenységükben személyes értelmet látnak. Ezért segítse a munkatársait abban, hogy túl tudjanak nőni önmagukon, és a lehetőségek szerint támogassa fejlődésüket! Törekedjék arra, hogy munkatársait hozzáértő és tapasztalt munkaerővé fejlessze!
Tisztázza és küzdje le a konfliktusokat!	Konfliktusokkal minden emberi közösségben számolni kell. Ennélfogva próbálja meg a konfliktusokat nem elnyomni, hanem tekintse őket esélynek arra, hogy tisztázásukból mindkét fél számára pozitívum teremjen. A konfliktusok megoldása sok lehetőséget vet fel. Ne bújjon el a konfliktusok elől, hozza szóba őket, és próbáljon meg türelemmel és empátiával pozitív végkicsengésű megoldást találni rájuk!
Engedjen hibázni is!	A büntetés aligha lehet célravezető, ha valamit javítani akar. Adja meg önmaga és munkatársai számára az esélyt, hogy tanuljanak hibáikból – de kapjanak rögtön szakmai támogatást is hozzá! Olyan kultúrát teremtsen maga körül, amelyben szabad hibázni!
Akaratérvényesítés és lelkesítés	Győzze meg munkatársait és partnereit céljairól!
Forduljon nyitottan az emberekhez!	Mutasson érdeklődést munkatársai dolgai és igényei iránt, nyíltan szólítsa meg őket ilyen ügyekben! Nyomatékosan kérje munkatársait a kommunikációra! Igyekezzen meglátni mások pozitív vonásait, és támogassa azokat!

Neges, Gertrud – Neges, Richard (1998): Vezetésmódszertan. Menedzsment-tréning. Perfekt, Budapest, 27. old.

1.2.3. A vezetői felelősség

Azt, hogy egy vezető mit tesz egy adott helyzetben, mindig függ attól, hogy milyen hatások és viszonyok eredőjeként alakítja cselekedeteit, döntéseit. Ebben jelentős hangsúlyt kapnak felelősségei is, amelyek kiterjednek mind a jogi, mind pedig az erkölcsi és etikai magatartás területeire, és alapvetően befolyásolják viselkedését. A személyes felelősségnek több olyan területe is van, amelynek azonosítása elkerülhetetlen ahhoz, hogy átfogó képet kapjunk a vezetésetikának a vezető személyes magatartására vonatkozó követelményeiről.

A vezetőnek elsősorban *önmagával szemben* kell felelősséget éreznie. Az a vezető, aki sikeresen old meg jogi és etikai kérdéseket, el tudja kerülni a buktatókat, tiszta lelkiismerettel kezdheti és fejezheti be munkanapját. Minden vezetőnek képesnek kell lennie elfogadni és – saját erkölcsi és egyéni normarendszerére alapozva – „együtt is élni" önmagával. Mindezen túl a *hivatásával szemben* is fogalmazódnak meg felelősségek. Mint minden hivatásnak, a vezetésnek is vannak magatartási mércéi. A vezetőknek egyéni felelősségük, hogy ezen etikai normák szerint éljenek és cselekedjenek. A *szervezettel szembeni felelősségek* meghatározása arra épít, hogy minden szervezetnek vannak hagyományai, szervezeti kultúrája, vezetési irányelvei, üzletpolitikája, szervezeti-működési szabályai, amelyek betartását a szervezet minden egyes munkatársától elvárja. A vezetők kötelesek az alkalmazó szervezet által elvárt vezetési mércék szerint tevékenykedni, és a szervezeti követelmények betartásáról gondoskodni. Nem csak a szervezettel szembeni, hanem kiemelt feladatként az *alárendeltekkel szembeni felelősség* is megfogalmazódik. Ez egy rendkívül súlyos felelősség, hiszen a vezetők egyértelműen felelnek alárendeltjük munkahelyi létéért. Felettes pozíciójuk nagy hatalmat biztosít számukra ahhoz, hogy rendelkezzenek munkatársaik viselkedéséről. Ezzel a hatalommal tilos visszaélni, vagyis nem szabad olyan rendelkezést kiadni, amelynek végrehajtása törvénybe ütközik vagy etikátlan. A *tulajdonosokkal szembeni felelősség* is lényeges tényező, hiszen a vezetőt a tulajdonos(ok) állítják a szervezet élére, és joggal várhatják el, hogy érdekeiket érvényesítse, vagy annak figyelembe vételével tevékenykedjék. Szintén stratégiai kérdés *az ügyfelekkel szembeni felelősségek* vállalása is. A szervezetek azért léteznek, hogy valamilyen társadalmi szükségletet elégítsenek ki. Ez a szükséglet abból a klienskörből származik, amelyet a szervezet tevékenysége szolgál. A vezetők felelősséggel tartoznak abban a vonatkozásban, hogy a szükségleteket, megbízóik elvárásainak megfelelően, a lehető leghatékonyabb módon elégítsék ki. Sajátos felelősségi területet ölelnek fel *a társadalommal szembeni kötelezettségek* is. A vezetők a társadalomnak is felelősek, méghozzá jogi és etikai teljesítményükért egyaránt. Ez nem csak azért indokolt felelősség, mert a vezetők megbecsült és általában jól honorált tagjai a társadalomnak, hanem azért is, mert tevékenységüktől nagymértékben függ a társadalom előrehaladásának mértéke is. Ez a társadalmi felelősség nem csak a társadalom erőforrásainak (energia, nyersanyagok, eszközök, munkaerő) hatékony felhasználására, a környezet megóvására terjed ki, de felöleli a családokra, a bajbajutottakra és a hátrányos helyzetűekre vonatkozó felelősséget is.

1.2.4. A vezetői személyiség fejlesztése, a vezetés építőkövei

A vezetésre irányuló kutatási eredmények szerint sikeresebbek azok a vezetők, akiknek személyes céljaik és stratégiájuk van. Elemzők szerint a személyes fejlődési stratégia kialakításához a saját személyiség elemzéséből célszerű kiindulni. Ennek részét képezi, ha a vezető felméri saját és mások véleményét is saját tehetségéről, elképzeléseiről, értékeiről és vágyairól, mert mindezek az információk segítik tájékozódni a kívánatos fejlődés fő irányvonalairól. A vezetők személyiségfejlesztésének legfőbb területeit az alábbi ábra szemlélteti:

2. sz. ábra: ***A vezetők személyiségfejlesztésének alapját képező tevékenységterületek***

Neges, Gertrud – Neges, Richard (1998): Vezetésmódszertan. Menedzsment-tréning. Perfekt, Budapest, 52. old.

Gyakorlati kérdések vezetők számára saját vezetési teljesítményük elemzéséhez.

Mit jelent számomra a „vezetés”?
Hogyan éljük meg a „vezetést” szervezetünknél?
Hogyan lehetne vezetési kultúránkat a legjobban leírni?
Mi jellemző ránk?
Mi jellemző nálunk egy sikeres vezetőre?
Milyen vezetési elvek szerint folyik a munka?

Hogyan lehetne a „vezetést" nálunk képszerűen ábrázolni?
Mikor léptetnek elő valakit?
Mikor kell valakinek elhagynia a szervezetet?
Miben látjuk tevékenységünk közös értelmét?
Miben rejlenek vezetésem erősségei?
Miben rejlenek vezetésem gyengéi?
Mi az, amit ebből a szempontból a főnököm
a) jól csinál?
b) csinálhatna jobban?
Mit akarok és tudnék tenni annak érdekében, hogy még jobban beilleszkedjek vezetési kultúránkba?

Néhány hasznos tanács vezetőknek az időgazdálkodáshoz!

11) A számodra fontos események után azonnal írd le magadnak, mit tettél jól, vagy rosszul. A feljegyzést tedd el, és használd fel hasonló alkalmak esetén.
12) Ne halogasd a döntéseidet! Ha van az életedben olyan személy, aki téged és másokat is akadályoz a döntési késedelmével, akkor ne légy áldozat, emlékeztesd, telefonálj, írj, ne hagyd békén, és ne hagyd annyiban a dolgot, ameddig csak a döntést meg nem hozta!
13) Ne vigyél haza munkát!
14) Időbeosztásodhoz használj ilyen kategorizálást: fontos; sürgős; fontos, de nem sürgős; sürgős, de nem fontos; buzognivalók és időrablók. Többnyire a fontos, de nem sürgős feladatok maradnak el, ezért vigyázz a prioritásokra!
15) Rendezd át az íróasztalodat! Ürítsd ki teljesen és minden este tedd a másnapi elintéznivalót középre! A leszedett iratokat pedig rendezd el az „azonnali", „később intézendő", „függő" és a „csak elolvasandó"csoportokba, majd tedd egymás mellé a polcodra! Legyen körülötted rend és a szemed előtt csak az, amire épp koncentrálnod kell!
16) Iratgyűjtőid legyenek inkább kövérek, mint sok kis vékony dosszié! A nagyobbakat jobban tudod kezelni és tematizálni!
17) Mindent igyekezz kizárni, ami akadályozza, hogy a munkádra koncentrálj!
18) Tárgyalj időkímélő módon! (Pl. telefon, vagy videókonferencia, strukturált tárgyalási mód)
19) Telefonkapcsolataidban határozd meg a hívhatóságod idejét! Használj visszahívási rendszert! Ha felveszed a telefont, a beszélgetés tónusát már kezdetben határozd meg!
20) Leveleidet egyszer vedd kézbe! Azonnal tedd meg velük, amit kell! Válaszolj, használj diktafont, legyenek elektronikus levélmintáid, ne javítgass sokat! Ha írsz, rövid légy és egyszerűen fogalmazz! Ha a levél megengedi, válaszolj szóban!
21) Ha közlekedsz, használd ki az utazás alatti időt! (zene, hírek hallgatása, nyelvtanulás stb.)
22) Adj minden feladatodnak határidőt!
23) Ami nem a Te dolgod, azt azonnal delegáld a munkatársaidnak!

24) Az általad kiadott feladatokat írásban, táblázatosan rögzítsd, kinek, mivel és mikorra kell elkészülnie! Ellenőrizd a határidőket!
25) Írd le a személyes szakmai céljaidat, majd rangsorold ezeket! Bontsd le éves, féléves, majd havi célokra! Tedd ki a szemed elé, hogy minden nap lásd! Rátekintve kérdezd meg magadtól: amit most csinálok, mennyire visz közelebb a céljaimhoz? Ha a válaszod nem megnyugtató, találj más megoldást!
26) Készíts napi tennivalók listát! Előtte nézz rá a célok listájára! Ha halasztáson kapod magad, oldd meg, ne halogass!
27) A „jobb lett volna ha… kezdetű mondatokat változtasd meg a „legközelebb így lesz...” kijelentésre!
28) Kerüld az információtúltöltést, mert csak zavarokhoz vezet!
29) Vigyázz, ne okolj más személyt, ha nem megy valami! Azt analizáld, miért nem megy a feladat! Légy tárgyilagos, keresd, hogy mi ebben a te részed!

(Edwin Bliss: Time Menedzsment c. könyve alapján)

1.3. Együttműködési formák

A szolgáltatások szervezése során szervezetének számos együttműködési formát kell kialakítania. Ezek az együttműködések egyfelől a szervezeten belül, másfelől a szervezeten kívüli szereplőkkel jönnek létre. Az együttműködések kialakításakor a kommunikációnak kulcsszerep jut. Elsőként vizsgáljuk tehát a kommunikáció sajátosságait. Ezt követően kitérünk a szervezeten belüli együttműködésekre, hangsúlyosan annak is egy speciális formájára, a generációk közötti együttműködésre.

Az együttműködés másik fő területe a szervezetek közötti együttműködés. A szolgáltatások közötti együttműködés keretében kiemelten kezeljük a munkaerő-piaci és szociális intézményrendszer és szolgáltatási rendszer együttműködését, az együttműködés lehetőségeinek és korlátainak feltárását, valamint a jóléti pluralizmus szereplőinek, szerepvállalásának elemzését.

1.3.1. Vezetői kommunikáció

A kommunikáció az emberek közötti megértés legelemibb eszköze. A hatékony kommunikáció egyik alapvető feltétele, hogy megtanuljuk meghallgatni azt, amit a többiek mondanak, mert az érintkezés konfliktusai gyakran abból adódnak, hogy mindenki csak önmagát hallja. Senkit sem szabad lerázni sablonos válaszokkal. Viszont azt is el kell tudni sajátítani, hogy képesek legyünk félbeszakítás nélkül meghallgatni másokat, ne reagáljunk elhamarkodottan, fontoljuk meg válaszainkat és figyeljünk oda a másik emberre. Az aktív meghallgatás érzelmi támogatást is jelent. Az érintkezés képességének fejlesztésében jelentős szerepet töltenek be a konfrontációs helyzetek, vagyis az álláspontok ütközésére épülő szituációk is.

Egy verbális üzenetet nem tudunk csak tartalmi síkon átadni, hiszen ezt mindig valamilyen hanghordozással tesszük, amihez egy testtartás és egy mimika is tartozik. Bárhol, ahol két ember találkozik, meg kell érteniük, milyen a kapcsolatuk egymással. Ez csak kisebb mértékben történik a beszélt nyelv révén, a kapcsolat tisztázása szempontjából sokkal fontosabb a testbeszéd. Itt viszont nagyobb a veszély, hogy nem értik vagy tévesen értik meg egymást, mintha szavakkal kommunikáltak volna.

A vezetők is (mint minden személy) valamilyen érzelmi beállítottsággal és hozzáállással viszonyulnak beszélgetőpartnerükhöz. Hozzáállásukat és érzelmeiket testbeszédükkel fejezik ki, akár akarják, akár nem. A vezetőknek is meg kell tanulniuk tehát saját magukra is odafigyelni. Ennek végiggondolásához nyújtanak segítséget az alábbi kérdések:

Az ellenvetések és kezelésük

Minden beszélgetésben előfordulnak ellenvetések a partner részéről. Ezek az ellenvetések a beszélgetőpartner érdeklődését mutatják és például igényét a több információra, az érvelés folytatására, több felvilágosításra vagy további kérdésekre. Az ellenvetések kezelése során a következő alapszabályokat kell egy vezetőnek szem előtt tartania:

- Maradjon nyugodt és tárgyilagos! Ne nyilvánítsa ki rögtön a mimikájával, gesztikulációjával vagy testtartásával, hogy nem kívánta ezt az ellenvetést (pozitív hozzáállás)!
- Feltétlenül engedje, hogy partnere befejezze mondandóját, és érdeklődéssel hallgassa végig!
- Mindenképpen tartson rövid gondolkodási szünetet, mielőtt válaszolna, vagy azonnal kérdezzen vissza, hogy időt nyerjen!
- Gondolkodjon el azon, mit akarhat beszélgetőpartnere! Érzelmi vagy racionális ellenvetésről van-e szó, mert az érzelmi ellenvetést aligha fogja tudni racionális érvekkel semlegesíteni!
- Válaszoljon röviden és pontosan! Próbáljon meg mindig nyugodtan és tárgyilagosan beszélni és az érzelmeit kontroll alatt tartani!
- Fűzzön kérdést az ellenvetéshez, hogy beszélgetőpartnerének is kelljen válaszolnia, mert aki kérdez, az irányít és nyer!
- A megfelelő technikát alkalmazza az ellenvetés semlegesítésére!

Az ellenvetés-kezelő technikák

Technika: MEGELŐZÉS
Cél: Előre kitérünk a lehetséges kérdésre és a megbeszélés során választ adunk rá.
Példa: Valószínűleg rögtön meg fogják kérdezni, hogy …
Gyakran felvetődő kérdés, hogy …
Az a tapasztalat, hogy ezzel kapcsolatban mindig megkérdezik …
Bizonyára nem kerülte el a figyelmüket, hogy …

Technika: ELHALASZTÁS
Cél: Megpróbáljuk a beszélgetőpartner kérdésének későbbre (kedvezőbb időpontra) halasztásával optimalizálni a megbeszélés folyamatát.

Példa: Ha egyetértenek vele, ezt a kérdést inkább későbbre halasztanám, mert…
Érdekes észrevétel, szándékosan később szeretnék majd válaszolni rá…
A kérdése tökéletesen idevág, de először még tisztáznunk kell…

Technika: ÁTFOGALMAZÁS
Cél: Ennél a technikánál megpróbáljuk az ellenvetés átfogalmazásával a kijelentés súlyát és élét venni.
Példa: Tudná ebből a szempontból is értékelni a kérdést?
Ha nem csak ebből a szempontból nézi, milyen alternatívák vannak még?
Én nem így látom a helyzetet, ugyanis…

Technika: REFERENCIA
Cél: Már sikeresen megvalósított elképzelésekre vagy példákra utalással próbáljuk meg kifogni a szelet a kérdező vitorlájából.
Példa: Mivel a téma iránt más szakterületeken is nagy érdeklődés mutatkozik, figyelmébe ajánlom…

Technika: PLUSZ-MÍNUSZ
Cél: Szándékosan beismerünk egy hátrányt, ezzel aztán szembeállítjuk az ügy számtalan előnyét.
Példa: Most foglaljuk össze a pozitív és negatív szempontokat és állítsuk őket szembe egymással…
Bár a dolognak valóban van néhány hátránya, de túlnyomó többségben vannak az előnyök, hiszen…
Beismerem, hogy ennek hátrányai is vannak, de vegyük sorra a dolog pozitív oldalait is…

Technika: PÉLDAHOZATAL
Cél: Példák hozatalával rávezetjük beszélgetőpartnerünket, hogy a hasonló példákat ő is kedvezőnek lássa a saját helyzetére vonatkoztatva.
Példa: Induljunk ki abból a példából, hogy…
Egy konkrét gyakorlati példa tisztázhatja a helyzetet…
Hadd segítsek egy példával…
Próbáljuk meg a következő példát megvizsgálni ebből a szempontból…

Technika: IGEN, DE…
Cél: A kezdeti egyetértést követően kiigazítjuk beszélgetőpartnerünk állítását.
Példa: Eddig egyetért velem, ugye? De mi a helyzet…?
Igen, igaza van, de vizsgálja meg mindezt a … szempontjából is.
Igen, de mire jó ez a tapasztalat, ha …/ ha nem tudja elfogadni a …

Technika: VISSZAKÉRDEZÉS
Cél: Visszakérdezéssel próbáljuk beszélgetőpartnerünket arra kényszeríteni, hogy indokolja meg kijelentését. Ezalatt időt nyerünk az újabb érveléshez.

Példa: Mire alapozza ezt a kérdést?
Nagyon érdekes, amit mond. Ki tudná jobban is fejteni?
Ezt miért épp most kérdezi?

Technika: MENTESÍTÉS
Cél: Leegyszerűsített formában visszaidézzük beszélgetőpartnerünk kijelentését, és ezáltal tehermentesítjük őt annak súlyától.
Példa: Ha jól értettem, akkor úgy gondolja, hogy…
…, értem, tehát ez a helyzet terhére van.
Nagyon érdekes, ami foglalkoztatja, később még visszatérünk rá.

Technika: KISEBBÍTÉS
Cél: Osztással kicsinyítjük, vagy kisebb részegységekre bontjuk az egész szituációt.
Példa: Koncentráljunk egyszerre csak a részre, ne az egészre…. Mi a helyzet akkor? Tekintsük át először példaként a … részterületet!

Technika: NAGYÍTÁS
Cél: Itt épp ellenkezőleg, a viszonylag kisebb elemeket nagyobb egységekre vonatkoztatjuk, hogy a kijelentés súlyát növeljük.
Példa: Ha a … mérete eléri a …, akkor a … mindig kedvezőbben alakul.

Neges, Gertrud – Neges, Richard (1998): Vezetésmódszertan. Menedzsment-tréning. Perfekt, Budapest, 85. old.

GYAKORLAT

1) Gondolja végig az alábbi táblázatban található motivációs lehetőségek előnyeit, hátrányait a saját szervezetében!
2) Csoporttársaival elemezze, melyik stílus melyik vezetői módszerhez köthető!
3) Saját tapasztalataira építve töltse ki az üres cellákat a várható hatások megfogalmazásával

2. sz. táblázat **Vezetői módszerek, motivációs eszközök**

Módszer	Hatás NEGATÍV	Hatás POZITÍV
Kötelezés- kényszerítés	Ellenállás, elkötelezettség csökkenése, munkamorál rombolása	
Önkéntes vállalás – aki akarja, csinálja	Nem mindenki vesz részt	Hozzáállás tesztelése, elköteleződés tanúbizonysága
Jutalom kitűzése:		
Kollektív jutalom - csapatbuli		Csapatépítés

Módszer	Hatás NEGATÍV	Hatás POZITÍV
Részvételi jutalom – aki részt vesz, azok azonosan kapnak		
Céljutalom – darab szám alapján		
Elismerés lebegtetése	Bizonytalanság, hitelte-lenné váló vezető	
Kötelező - utólagos jutalom	Kényszerítés	Jól eső érzés
Tegyük kreatívvá a feladatot – csapatmun-kává tevés		

GYAKORLAT

Kommunikáció, motiváció, demotiváció

1) Gondolja át, hogy az alábbi demotiváló tényezőkből melyek vannak jelen az Ön szervezetében is!
2) A munkacsoportban vitassák meg, hogy mi állhat a hátterében az egyes tényezők jelenlétének, széles körű alkalmazásának!
3) Elemezze, hogy az alkalmazott módszerek melyik vezetői stílushoz állnak a legközelebb!

Vannak, akik szerint a beosztottak jelenlegi munkakedvét azért nem lehet már tovább csökkenteni, mert ők természetükből adódóan alulmotiváltak, vagy inkább, mert felettesük vezetői stílusa ösztönösen és könnyedén kiirtotta belőlük azt a kis törekvést, amely még volt bennük. Meg kell azonban állapítani, hogy a legkevésbé ösztönzött társaság is tovább demotiválható, ha meghatározott erőfeszítéseket teszünk, és megfelelő módszereket alkalmazunk.

Aktív módszerek – *„Görbe tükör" avagy mit tegyünk annak érdekében, hogy vezetőként biztosan kudarcot valljunk!*

- Nagyon fontos az, hogy a **munkatársakat** lehetőség szerint úgy, ahogy vannak, **semmibe vegyük**. Például, ha reggel meglátjuk őket, akkor folytassuk úgy munkánkat, mintha be sem jöttek volna. Ha pedig már ott vannak, akkor le kell ülni, és úgy kell elkezdeni dolgozni, mintha ott sem lennének. Ha a folyosón találkozunk beosztottunkkal, akkor úgy menjünk el mellette, mintha bútordarab volna.
- Az effektust, amely szerint **úgy viselkedünk, mintha beosztottunk nem lenne élőlény,** a siker érdekében több héten keresztül kell alkalmazni. Így idővel a

munkatársak alávetik magukat ennek a szerepnek, és egyre inkább robotokra kezdenek hasonlítani; élethossziglan csak beprogramozott utasításokat végrehajtva nem is mutatnak majd más életjelet.

- Ehhez hasonló módszer, hogy elismerjük ugyan beosztottunk emberi lény mivoltát, de **úgy viselkedünk vele, mintha nem tartozna a munkatársak körébe**.
- Hasonlóan jó eljárás az, hogy **elfelejtjük, vagy egyáltalán nem tanuljuk meg a beosztottaink nevét.**
- **Úgy reagálunk egy ötletre vagy javaslatra, hogy kapásból elutasítjuk: ezt már kétszer (vagy háromszor, de legjobb: számtalanszor) megbeszéltük.** Semmi esetre se mondjuk, hogy kivel beszéltük meg, vagy hogy elutasíttatott-e és miért, vagy ha elfogadták, akkor miért nem érezteti hatását. ***A beosztottat kétségek közt kell hagyni.***
- Ha esetleg az egyik beosztottnak **jó ötlete támad, és mondjuk, véletlenül meghalljuk, akkor kidolgozzuk, és az egészet saját hasznunkra használjuk fel.** Mindig ki kell használni ugyanis a munkatársak által kitalált hasznos dolgokat, ugyanakkor őket kell hibáztatni minden baklövésükért. Ez elég elterjedt módszer, aminek következménye – akár a többi hasonlónak –, hogy jókora bosszúságot és motivációcsökkenést okoz.
- Nagyon elterjedt módszer, **hogy teljes érdektelenséget mutatunk valakivel, mint emberrel szemben.** Nem feltétlenül annyira, hogy ne ismernénk el létezését, hanem egyszerűen csak **nem veszünk tudomást róla és gondjairól**. Például, ha egy kolleganő egyhetes távollét után újra megjelenik, és azt m*ondja, hogy meghalt a férje, (valószínűleg feltűnik neki, ha még nem tudunk az esetről), akkor egyből mondhatjuk azt, hogy igen elfoglalt vagyok, és éppen azért, mert az ő elmaradt munkáját kell pótlólag elvégeznem.* Ezelőtt azonban mondhatjuk azt is: „Hol az ördögbe volt eddig?". Ügyeljünk arra, hogy egy udvariassági forma se keveredjen mondandónkba.
- **A dicséretet is mellőzni kell. Kritikánk egyébként nyomatékos legyen és kemény.** K*evés olyan demotiváló tényező van, mint a folyamatosan áradó kritika, különösen azokért a hibákért, melyeket részben mi követtünk el.*
- A kiemelkedő eredmények miatt sem szabad dicsérni. Ha azonban az valóban **nagy teljesítmény, és nem lehet eltussolni,** azt kell mondani, hogy annak a munkának már egy hete készen kellett volna lennie, vagy későbbre kellett volna időzíteni, vagy hasonlót.
- **Ha szidunk egy munkatársat, azt mindig mások jelenlétében tegyük** (lehetőség szerint fiatalabb előtt, aki még nem ismeri egészen a kritikát), no és hangosan, hogy minél többen legyenek tanúi a megalázásnak. Ezzel elérhetjük, hogy az illető idegességében más hibát is elkövessen, további alapot szolgáltatva a kritikához.
- **Munkatársak összezavarása.** Sok variációja lehetséges. Például egyazon személynek egymásnak **ellentmondó utasításokat adunk, vagy két személynek ugyanazt a feladatot; de lehet a kettőt kombinálni is.** Ha jól sikerül az összezavarás, akkor elég sok *alapot szolgáltat a későbbi számonkéréshez, mivel senki sem tudja (mi sem), hogy mi lenne valóban a helyes.*

A módszer egyik változata, hogy homályos vagy félreérthető utasításokat adunk. További hasznos fortély, hogy magas követelményeket állítunk fel egy ismertetett feladat kapcsán, s közöljük: gyorsan kell elvégezni, ugyanakkor a konkrét időhatárt homályban tartjuk.

- Szervezeten belül tervezett **változással** kapcsolatban **sohasem szabad** a munkatársakkal előzetesen **konzultálni**.
- Meg kell próbálnunk kitalálni, hogy ez vagy az **mit nem szeret tenni, vagy képtelen elvégezni;** s ha sikerült, akkor megbízzuk azzal a feladattal. Körmönfontabb demotivációs technika a **beosztott** udvarias és kíméletes **gyerekként**, kezdőként való **kezelése**. Eszerint mindent aprólékosan és többször egymás után magyarázzunk el. Előnye a technikának, hogy barátságos és segítőkész színben tűnhetünk fel, miközben felruházzuk a munkatársat veleszületett és jóvátehetetlen alsóbbrendűséggel. Egyszerűbb, ha mi vagyunk idősebbek, feltűnőbb azonban, ha fiatalabbként állunk szemben kioktatandó személynél. Még érdekesebb, ha újak vagyunk, a kolléga pedig már régóta ott dolgozik.
- Szabályosan használva, ez a fajta patronálás haragot szül, és végül elég nagy dühöt. Olyan szempontból is demotiváló, hogy beosztottunk nem élheti ki ezeket velünk szemben. Az elnyomott düh pedig nagyon romboló hatású erő.

Passzív módszerek – *„Görbe tükör"*

- Annyira megszoktuk ezeket, hogy már ösztönösek, vagy egyenesen velünk születettek.
- Ide tartozik a **homályos munkaköri leírás** vagy a **szolgálati útvonal.** A homály bennünk olyan mindennapi, ha azt akarnánk, hogy megszűnjön, akkor azért valamit tenni is kellene. Sokkal jobb úgy hagyni, ahogy van. Végül senki sem tudja, hol kezdődik és végződik a felelősség, és azt sem, hogy ki kinek tartozik elszámolással. (Érdekes az a játék, amelyben leírjuk magunknak, mit is gondolunk beosztottaink feladatköréről, ezután kérjük (bocsánat: utasítjuk) őket, hogy ők is tegyék meg ezt. Az 50%-os egyezés általában már magasnak számít.)
- **Rendelkezéseket előzetes egyeztetés nélkül kell bejelenteni**, mivel ezek egyedül tőlünk származhatnak. Ez természetesen nem menti meg a beosztottakat attól, hogy felelősek legyenek e csapás következményeiért. A konzultálás elhagyása különösen akkor értékes, ha a változtatások a beosztottakat közvetlenül érintik.
- A **konzultációban** benne rejlik a veszély, hogy a munkatársak **bennfentesnek kezdik érezni magukat**. Azt hiszik, hogy hozzájárulhatnak a szervezet működéséhez.
- Módszerünk lehet, hogy a megbeszélés során végigmegyünk az indítványokon, és **kikérjük a beosztottak véleményét azokban a kérdésekben, amelyeket már eleve eldöntöttünk.** Egy lapot körbeadva leíratjuk azokat a véleményeket, amelyekről nem akarunk hallani. A módszer a beosztottak között rövidtávú lelkesedést okoz, ám gyorsan elpárolog, amikor rájönnek, hogy valóban mi is történt. A következő alkalommal nem kell bajlódnunk azzal, hogy elismételjék gondjaikat; inkább mondjuk el, hogy mennyire nem foglalnak állást és milyen érdektelenek.

- **Saját munkánkkal való viszonyunk** azért fontos, mert - ha tetszik, ha nem - hatással van a beosztottakra. Sem éreznünk, sem mutatnunk nem szabad, hogy lelkesedünk a feladatunkért, a végzett munkánkért, mivel ez ragadós lehet. Ugyanígy ragadós a cinizmus, a keserűség és a negatív beállítódás. Ha az utóbbi érvényes ránk, akkor rövidesen észre fogjuk venni, hogy hozzáállásunk átalakította beosztottaink gondolkodásmódját, és rövidesen elérjük azt az állapotot, hogy az ő hozzáállásuk több keserűségre és cinizmusra ad majd okot.
- Az aktív és a passzív technikák határvonalára esik maga a **példa, amit mi adunk a munkatársaknak**. Ezért érkezzünk rendszeresen késve munkahelyünkre, tartsunk nagy szüneteket, és távozzunk hamar. Ugyanakkor sújtsunk le mindazokra, akik ezt utánunk próbálják csinálni.

GYAKORLAT

Kommunikáció, testbeszéd

A gyakorlat menete:

Háromfős csapatokat kell alkotni. Két személy (A és B) közösen kigondol egy vitatémát, melyben lehetőleg ütközik a véleményük. A és B személyek az általuk kiválasztott témáról beszélgetést folytatnak, mialatt a harmadik személy megfigyel és hallgat.

A beszélgetést A személy kezdi egy kijelentéssel, melyet B személynek értelemszerűen (nem szó szerint) el kell tudnia ismételni (körülírni).

Amennyiben B szereplő tartalmilag helyesen adja vissza a hallottakat, A ezt „helyes" válasszal erősíti meg. Ezután B reagálhat A kijelentésére.

Ha azonban B nem jól értelmezte és foglalta össze a lényeget, A válasza „hamis" lesz, és ez esetben B személynek ismételten meg kell kísérelnie az értelmezést. Abban az esetben, ha ez is sikertelen, A megismétli mondanivalóját, és B ezután értelemszerűen ismétli a hallottakat.

C személy mindeközben megfigyeli a folyamatot, ügyel az időre, és csak akkor avatkozik közbe, ha a résztvevők a játékszabályokat megsértik. Jegyzetet készít arról, hogy a beszélgetőpartnerek hogyan tudják a gyakorlatban verbálisán és non-verbálisan az aktív figyelést és a beleérző képességet alkalmazni. Tizenöt perc elteltével fejeződik be az első „beszélgetési kör". C beszámol A és B beszélgetőpartnereknek arról, hogy milyen benyomásokat szerzett (körülbelül 5 percben). Ezt szerepcsere követi úgy, hogy egyszer mindenki a megfigyelő szerepét töltse be.

Végezetül a beszélgetésben résztvevők – különösen a megfigyelők – beszámolnak arról, hogy milyen nehézségek merültek fel a kommunikáció során.

GYAKORLAT

„Szelektív hallás”

A gyakorlat menete: A tréner felolvas egy rövid történetet a résztvevőknek (lásd **„Szelektív hallás”**). A résztvevők ezt követően kapnak egy munkalapot, amely a történettel kapcsolatos állításokat tartalmazza. Az állításoknál be kell jelölniük, hogy azok igazak, hamisak, vagy nem egyértelmű, hogy igazak, vagy hamisak-e. Miután mindenki kitöltötte a munkalapot, a tréner először azt kérdezi meg, hogy hány állítást tartottak helyesnek. Általában a résztvevők több állítást tartanak annak, mint amennyi valójában az. Ezután egyesével megbeszélik az állításokat. Ezt követően azt beszélik meg, hogy mely tényezők vezettek ahhoz, hogy egyes állításokat helytelenül ítéltek meg. Zárásképp az „aktív hallgatás” sajátosságainak, képességének megbeszélésére kerül sor.

„Szelektív hallás” történet

Egy vezető az egyik beosztottjával a munkaidő betartásáról beszél. A beosztott meg van győződve arról, hogy semmilyen vétséget nem követett el, hiszen ha nagy ritkán 7:30 után ér be a munkahelyére, akkor nem megy haza 16:30-kor, hanem ledolgozza azt az időt, amennyit késett. A vezető azt javasolja, hogy a jövőben a beosztott készítsen feljegyzéseket arról, hogy mikor érkezik. A beosztott ezzel egyetért, amennyiben a kollégái is készítenek ilyet.

„Szubjektív hallás”

Kérdések a hallásgyakorlathoz

	+	?	-
1. A vezető magához rendeli a beosztottját, hogy a munkaidő betartásáról beszéljen vele.	☐	☐	☐
2. A vezető mérges a beosztottja pontatlansága miatt.	☐	☐	☐
3. A vezető már egy ideje figyeli, hogy mikor érkezik meg a beosztottja.	☐	☐	☐
4. A vezető szemrehányást tesz beosztottjának, amiért az nem tartja be a munkaidőre vonatkozó szabályokat.	☐	☐	☐
5. A beosztott az utóbbi időben gyakran késik.	☐	☐	☐
6. A cégnél rugalmas munkaidő van, nem az érkezés és a távozás ideje számít, hanem az, hogy naponta hány órát tölt az alkalmazott bent.	☐	☐	☐
7. A beosztott bebizonyítja, hogy a megengedetnél soha sem hiányzott többet.	☐	☐	☐
8. A dolgozó elfogadja a javaslatot, ha a kollégák is tartják magukat ahhoz.	☐	☐	☐

	+	?	-
9. A javaslat az, hogy fel kell jegyezni, hogy naponta menynyi időt tölt a cégnél.	☐	☐	☐
10. A dolgozó azt állítja, hogy ha reggel később jön, akkor délután tovább bent marad.	☐	☐	☐
11. A kollégák is gyakran késnek (illetve korábban mennek el).	☐	☐	☐
12. A vezető elrendeli, hogy a kollégáknak is feljegyzéseket kell készíteniük a munkaidejükkel kapcsolatban.	☐	☐	☐
13. A vezető és beosztottja békés hangulatban megállapodtak.	☐	☐	☐

Megoldások az 1-13 kérdésekre:

1	?	A szövegben egy szóval sem említik, hogy a vezető magához hívta a beosztottját; az is lehet, hogy a vezető kereste fel a beosztottat.
2	?	Talán a vezető nyugtalan, vagy aggódik.
3	?	Csupán találgatni lehet, a szövegben nincs rá bizonyíték.
4	?	A szöveg nem tartalmaz információt ezzel kapcsolatban.
5	?	Ez csupán feltételezés. Talán a vezető nagyon alapos, és már két késést követően elbeszélget a munkavállalóval.
6	?	A szövegben semmi sem utal erre.
7	?	Ezt a beosztott állítja.
8	+	Szinte szó szerint így szerepel a szövegben.
9	-	Az érkezési időket kell felírni.
10	+	Lásd a szöveget.
11	?	Ez csupán találgatás.
12	?	Valószínűleg ezt fogja tenni.
13	?	Szó sincs semmilyen megegyezésről.

GYAKORLAT

Generációk közötti együttműködési formák

1) Olvassa el figyelmesen az alábbi szemelvényt!
2) Gondolja végig, hogy az Ön munkahelyén milyen a generációk jelenléte, feladatmegosztása, együttműködése!
3) Milyen területen jelentkeznek generációs konfliktusok az Ön munkahelyén?

Generációkat vezetni

A munkavállalók egyes generációira szabott emberi erőforrás-gazdálkodás hatékonyabbá teszi a vállalatot, és a munkavállalók is csak nyerhetnek vele. A „bezzeg a mi időnkben..." - kezdetű panaszáradat nem vezet semmire, a gene-

rációk közötti természetes különbséget a társadalomnak kezelnie kell, csakúgy, mint a vállalatoknak. A nemzedékek sajátosságaihoz illesztett emberi erőforrás-gazdálkodás hatékonyabban ösztönzi a munkavállalói csoportokat, sőt elsimítja a generációk közötti konfliktusokat. Az Egyesült Államok vállalatai már évtizedek óta alkalmazzák és ismerik a generációkutatások eredményeit, melyeket a HR rendszerek kialakításánál is figyelembe vesznek. A generációkat alapvetően fogyasztási szokásaik feltérképezése céljából kezdték vizsgálni, az azonban hamar nyilvánvalóvá vált, hogy az egyes generációk tagjai hasonló munkakultúrával is jellemezhetők. Különösen értékessé vált ennek a tudásnak az alkalmazása a fellendülés éveiben és most, amikor fokozódik a munkáltatók közti küzdelem a szűkösebb emberi erőforrásokért és a tehetségekért. Így ugyanis a generációk igényeire szabott HR funkciókat és megoldásokat lehet kialakítani, és jelentősen csökkenthetőek a generációk közötti konfliktusok, súrlódások is. A mai amerikai generációkat megvizsgálva érdemes elgondolkodni, hogy ezek a jellemzések megfelelnek-e a mi magyar munkavállalói generációinknak.

A jövő munkavállalója: az Y-generáció

Az idősebb generációk általában pesszimizmussal szemlélik az újakat. Az ezredforduló új munkavállalója a kábítószerek térhódítása, a bűnözés, a terrorizmus, a televízió és a számítógépes játékok erőszak kultúrájának elterjedése során szocializálódott. Szüleik folyamatos kontroll alatt tartották őket, mobiltelefont vásároltak nekik, hogy mindig elérhetőek legyenek; tervezett-irányított különórákon, sport és kulturális tevékenységekkel töltötték el a tanulás mellett fennmaradó szabadidejüket. Ennek köszönhetően – feltehetően a leendő munkakörükben is – szükségük lesz fejlesztésre, hogy saját idejüket önállóan tudják menedzselni. Az Y-generáció tagjai több munkaterületen akarják kipróbálni magukat, mielőtt hosszú távon elköteleznék magukat valami mellett. Minden generációnál jobb számítástechnikai ismeretekkel rendelkeznek, és emiatt könnyen és gyorsan kerülhetnek vezetői pozícióba. *(FigyelőNet 2003. július 1.)*

GYAKORLAT

Értékek generációs metszetben

1) Az alábbi táblázat segítségével vizsgálja meg a munkahelyen együttműködő generációk sajátos értékrendszerét!
2) Milyen előnyei, hátrányai származnak egy szervezetnek az eltérő értékrendszerrel rendelkező munkatársak közös munkavégzéséből?
3) Az Ön munkahelyén tapasztalta-e ezeket az előnyöket, illetve hátrányokat?
4) Ön hogyan próbálja a szervezet előnyösebb működése érdekében hasznosítani az eltérő generációk jelenlétét a munkahelyén?

3. sz. táblázat **Jelenlegi munkavállalói generációk**

Generációk	**„Az öregek" nemzedéke**	**„Baby- boom" generáció**	**Generáció X**	**Generáció Y (vagy: Net generáció)**
Születési idő	**1922-1945**	**1946-1964**	**1965-1980**	**1981 után**
Munkaérték	Első a munka	Felemelkedni	Hangulat és rugalmasság	Fizetés
Kulcsértékek, preferenciák	Konformizmus Kemény munka Önfeláldozás Szabályok követése Első a kötelesség A hatalom és tekintély tisztelete Becsület A haza támogatása	Realizmus Kemény munka Team orientáció Bevonás Lojalitás a céghez Egészség és jólét megőrzése Személyes fejlődés	Önállóság Vállalkozókészség Kis hatalmi és kommunikációs táv Team orientáció Jó közérzet és hangulat Munka és magánélet egyensúlya Tájékozottnak lenni Hozzáértő vezető Függetlenség Változások elfogadása	Optimizmus Teljesítmény Anyagiasság Kitartás, makacsság Bizalom Társadalmi kötelezettségek Folyamatos visszajelzés igénye
Viszony a technológiához	Félelem a technológiától, illetve annak visszautasítása	Igény a megismerésükre	Jártasság a technológiákban	Virtuozitás, a túlhaladott technológiák taszítják

Generációk	„Az öregek" nemzedéke	„Baby- boom" generáció	Generáció X	Generáció Y (vagy: Net generáció)
Igénye	Kiszámíthatóság, stabilitás	Személyes kihívás, megmérettetés	Visszajelzés	Struktúra
Vonzó mondatok	„Az Ön tapasztalatát mi elismerjük és jutalmazzuk."	„Az Ön hozzájárulása fontos sikereinek elérése érdekében."	„Itt nincsenek fölös formalitások, csináld a magad módján!"	„Hozzád hasonló kreatív és nagyszerű emberekkel fogsz itt dolgozni."
Ami ösztönzi	A hatalom tisztelete	A hatalom elutasítása	A közvetlen irányítás elutasítása	Tradíciók tisztelete
	Az elégedettség, hogy a munka megy	Pénz, rang, elismerés és az iroda	Szabadság a végrehajtásban	A munka értelme és jelentősége
Képzés	„Engem nem igazán támogattak, mégis keményen tanultam a saját utamon, és káromon. Neked is ez kell."	„Ha túl sokat oktatsz, el foglak hagyni."	„Minél többet tanulok itt, annál tovább maradok."	„A folyamatos tanulás az életstílusom."
A karrier	Hátra hagyni valamit az utókornak	A kiemelkedés, előrelépés lehetősége a cégen belül	A munkaerő-piaci karrier. „ Ha nem itt, akkor máshol."	Párhuzamos karrier. Egy időben több területen..
A személyzeti munka kihívása	Nyugdíjba vonulás támogatása	A nyugdíjba vonulás és a részmunkaidős foglalkoztatás segítése. Készségfejlesztés és szemléletformálás.	Megtartani őket és fejlődési igényüket kielégíteni a számukra megfelelő munkakörnyezetben.	Toborozni és tartalmas munkát biztosítani.

GYAKORLAT

Szervezetek közötti együttműködés

1) Miután a résztvevők kisebb csoportokat alkottak, minden csapat megkapja a „Szervezetek közötti vita" esetmintát. A résztvevők az esetet megismerik, a problémát és a lehetőséget megbeszélik.

Esetleírás

Ön egy családsegítő szolgálat vezetője. Csapata még csak egy éve van együtt. A szolgálat az alapfeladatokkal és a kapcsolatok kiépítésével, a csapatépítéssel van elfoglalva. Egyik meghatározó partner a térségben az alapfeladat megszervezésekor a munkaügyi kirendeltség. A két szervezet együttműködését illetően azonban vita robban ki, amely folyamatosan foglalkoztatja a munkatársakat, s sok esetben a szervezet eredménytelenségét is ezzel magyarázzák. Önt, mint vezetőt a munkatársak arról tájékoztatják, hogy az együttműködés kialakítása a két szervezet között lehetetlen. Három hónappal ezelőtt egyeztettek a kirendeltség képviselőjével, de azóta sem kapnak érdemi segítséget, információt, állásajánlatokat. A kapott információról a munkatársak állítják, hogy használhatatlan, és ez is csak időnként, hosszas keresés után érkezik, holott megállapodtak az együttműködésben. A kirendeltség munkatársai a megkeresés során az együttműködést kényszerű kötelességnek tekintik, s nem várnak ettől munkájuk végzéséhez segítséget. A kapcsolatot egyoldalúnak minősítik. Ők adnak, és semmit nem kapnak cserébe.

2) Hogy reagál Ön a két féltől hallott információkra?
3) Milyen elvárásokat fogalmaznak meg az Ön szervezetének munkatársai a kirendeltség munkatársai felé?
4) Mi az, amit az Ön munkatársai fel tudnak ajánlani a partnernek, hogy az együttműködések során elengedhetetlen kölcsönösség megvalósuljon?
5) Milyen munkaformát tart Ön a két szervezet optimális együttműködése érdekében a leghatékonyabbnak?

2. Konfliktusmenedzsment

1.1 Jellemző konfliktusok és lehetséges kezelési formák a „Beilleszkedési programban”
1.2 Konfliktushelyzetek felismerése
1.3 Tünetek, okok
1.4 A konfliktuskezelés fázisai
1.5 Konfliktuskezelési módok

2.1 Jellemző konfliktusok a „Beilleszkedést segítő program vezetői munkájában”

„Ahhoz, hogy tisztán lássunk, elég megváltoztatnunk a nézőpontunkat.”
Antoine de Saint-Exupéry

A közelmúlt szakmai és szervezeti változásai következtében a családsegítő intézmények szervezete jelentősen átalakult. A vezetésnek alkalmazkodnia kell az aktuális kihívásokhoz, elő kell segíteni a szolgáltatásokban dolgozók minél gyorsabb felkészülését az új követelményekre. A szolgáltatásfejlesztés tartalmi és módszertani megvalósításához nem csak új szervezeti keretekre, hanem adekvát vezetői kompetenciákra is szükség van.
A kompetenciák között kiemelt jelentősége van a konfliktuskezelésnek.
Az önkormányzatok helyi rendeletben szabályozzák és a családsegítő feladataként írják elő a rendszeres szociális segélyezettekkel való kötelező együttműködés keretében a „Beilleszkedést elősegítő program” megvalósítását. A kötelezett kliensekkel való együttműködésben a szociális munka egy sajátos strukturális ellentmondása húzódik meg, mint ahogy a kettős mandátum modellben megismerhettük (Ld. Alapozó képzés IV modul). A szociális munkásnak két megbízója van: a szolgáltatást biztosító állam és a segítséget váró kliens.

A szakmai gyakorlati munka, a szemléletbeli módok különbözősége – adott esetben ütközése –, továbbá a forráshiány, az eszköztelenség miatt kommunikációs nehézségekkel, zavarokkal és konfliktusokkal terhelt. Feszültté teszi a kommunikációt a kulturális konfliktus, az értékkonfliktus és a közös nyelv helyett az eltérő nyelv használata.

A társadalmi szerkezetben elfoglalt pozíciókhoz sajátos szerepek tartoznak, ezekkel összefüggő viselkedés modellek mentén működünk. A szerepviselkedés interaktív magatartás és egy személyiség több szerepet is betölt. A szakmai cselekvésekben a gyakorló szociális munkásoknál 60 szerepet állapítottak meg a kutatások (ld. Alapozó képzés IV modul 11. sz. Táblázat).

A szociális munkások szerepkészlete diffúz, nehezen rajzolhatók fel a szakma határai, másfelől hiába ragaszkodunk mi a saját szerepelképzelésünkhöz, ha a kliensek sok más szerepben is látnak minket. Egyrészt az ezekből fakadó feszültségek vezetnek konfliktusokhoz, másrészt mivel a kötelezett klienseknél a kontrollőr szerep az első, így vagy a bizalmatlanság vagy a túlzott alkalmazkodás akadályozza a

konstruktív együttműködést. Szakmai önismeret, tudatosság, továbbá személyiségfejlődés nélkül nem tud eligazodni a szociális szakember, hogy adott szituációhoz milyen illeszkedő szerep való.

A társadalmi kirekesztődés következményeinek kezelése esetében a komplex beavatkozásokban indokolt más szakmák szereplőivel vagy a saját szakmán belüliekkel való együttműködés. **A beilleszkedési terv megvalósítása folyamatában a konfliktusok egyrészt a kliens segítő kapcsolatban – a motiváció és a változás kapcsolat mentén –, másrészt a fejlesztésbe és szolgáltatásba bevont társ- és más ágazatokba tartozó intézményekkel való együttműködés, ill. a partnerség kialakítása mentén alakulnak ki.** (Pl. települési és kisebbségi önkormányzat, munkaügyi szervezetek, egészségügyi intézmények, rendőrség, fogyatékosokat, hajléktalanokat segítő intézmények, szervezetek, utógondozást végző szolgáltatók, családorvosok stb.) A partnerség egyenrangú, tudatos együttműködés, amelynek eredményeként az erőforrások hatékonyabb felhasználása válik lehetővé. Minden félnek fel kell ismernie ebben a folyamatban saját érdekeit. A hálózatépítés kialakítása során a szervezetek közötti kapcsolódások lehetnek szorosabbak, lazább kötődésűek, a kapcsolatnak lehetnek szimmetrikus és aszimmetrikus elemei. Az operatív megvalósításban kommunikációs zavarok, konfliktusok keletkeznek mind a munkacsoport módszer kialakítása folyamán, mind a hálózatépítési attitűd és munkamódszer alakításában.

Az ellátórendszerek humánerőforrás kapacitásai meghatározó szerepet játszanak abban, hogy az adott térségben a meglévő intézményrendszerek elegendő kapacitással rendelkeznek-e a felmerülő igények, szükségletek kielégítésére. **Az együttműködés kialakításának kommunikációs zavarait és konfliktusos szakaszait az okozza, hogy nem ismerjük a partnerszervezet(ek) hatékonyságát, változási képességét, amit meghatároz az a 7 elem, ami egymással összefügg: struktúra, rendszerek, stratégia, értékrendszer, képességek, munkaerő, stílus** (a McKinsey tanácsadócég dolgozta ki a 7S modellt).

A szociális munka gyakorlatában, amikor innovatív megoldásokat keresünk, ill. amikor integrált szolgáltatást nyújtunk, mind az egyéni esetkezelésnél, mind a csoportmunka módszernél a következő bizonytalan területbe ütközhetünk:

- nem ismerjük a szervezet stratégiáját, a vezetési stílust, az értékrendszerét (úgy, mint a szellemi szövetet, átfogó szándékokat és törekvéseket, amelyek mellett az intézmények elkötelezték magukat),
- nem ismerjük a szervezeten belüli munkamegosztást, a hatáskörmegosztást, a szervezeti kultúrát, a koordinációs eszközöket (úgy, mint jogszabályokat, eljárásrendeket).

GYAKORLAT

Gondolat kísérlet
A gyakorlat menete
Spontán asszociálnak a résztvevők a konfliktus szóra, az első 5 fogalmat, ami eszükbe jut, leírják egy-egy kártyára, majd tréner felragasztja a pozitív definíciókat balra, a negatívakat jobbra, a semlegeseket középre.
A csoport megállapítja, hogy mi a több: a negatív vagy a pozitív, és megvitatja ennek okait és következményeit. A csoport tagjai megbeszélik, hogy attitűdünk befolyásolja az egyéni érzékelésünket, vagyis idejében felismerjük-e a konfliktust, vagy a konfliktusok elől félénken kitérünk. Közösen elemzik azt is, hogy attitűdünk befolyásolja érzéseinket és viselkedésünket is, azt, hogy konfliktushelyzetben agresszívan reagálunk, vagy képesek vagyunk nyíltan és hatékonyan konfrontálódni, kompromisszumot, megoldást keresni.
A gyakorlat üzenet, hogy fontos a konfliktusokhoz való hozzáállásunkat átgondolni és adott esetben megváltoztatni, azokra pozitívan, új megoldások lehetőségeként tekinteni!

2.2 Konfliktushelyzetek felismerése

Az alapfogalmak áttekintése

A konfliktus definíciója
A konfliktus szó a latin confligere szóból származik, mely azt jelenti: összeütközni, egymásnak ütődni. Ez azt jelenti, hogy valami összeütközik, valamik egymásnak ütődnek, és ez a valami nem más, mint az emberek közti különbség.

Konfliktusok a szervezetben
Konfliktus az eredménye annak, ha összeegyeztethetetlen célok, törekvések vagy érzelmek jelentkeznek egyének között, csoporton belül, illetve csoportok között, amelyek ellenálláshoz vagy kibékíthetetlen ellentétekhez vezethetnek. **A korszerű konfliktusfelfogás a konfliktusokat természetes, törvényszerű jelenségeknek tartja.** A konfliktus olyan kísérője az emberi világnak, s így a szervezetek világának is, amelyeket nem „megszűntetni", „megoldani", hanem tudatosan kezelni kell, vagyis a konfliktusok mindennapi életünk részei, rajtunk múlik, hogyan tudunk velük együtt élni.
A szervezeten belüli konfliktusokat a kölcsönös függőségi kapcsolatok okozzák. Ennek két egymást feltételező és egyben kizáró tényezője van: a verseny (harc) és az együttműködés.

2.3 Tünetek, okok

A konfliktusok három alaptípusa:

Szociális (emberek közötti)
A szociális konfliktusokat az emberek vagy csoportok gondolataiban, érzéseiben, akaratiban, cselekedeteiben megjelenő olyan összeférhetetlenség jellemzi, melyet legalább az egyik fél sérelemként él meg.

Szerkezeti (szervezet által meghatározott)
Szerkezeti konfliktus a szervezeti felépítésből és folyamatokból adódik, éppen ezért szervezetfüggő konfliktusnak is szokták nevezni.
Például az intézményen belül a családsegítő szolgálatnak a feladata a minél nagyobb forgalom biztosítása és a szükségletek kielégítése, különböző szolgáltatások és szolgáltatásfejlesztés biztosítása. A gazdasági csoportnak a feladata a bevételek és kiadások összhangjára való törekvés, a rizikó és a kiadások csökkentése. Könnyen kiéleződnek a különböző látásmódok, ami látszólag szociális konfliktushoz vezet, e mögött azonban szerkezeti, szervezetfüggő konfliktus rejlik. Ez a látásmód lehetővé teszi, hogy a konfliktust kevésbé tekintsük személyes eredetűnek.

Belső konfliktus (összeférhetetlen belső impulzusok)
A belső konfliktus esetében nem emberek közötti, hanem egy emberen belüli összeegyeztethetetlenségről van szó, ahol adott két különböző impulzus, melyek egymással összetűzésben állnak.

A valóságban nem mindig lehet a különböző alaptípusokat egymástól egyértelműen megkülönböztetni. Lehetséges például, hogy egy konfliktus szerkezeti alapú, mégis szociális szintre kerül, és ugyanakkor belső konfliktushoz is vezet. Például, ha a családsegítő szolgálat vezetője a szervezeti átalakítás előkészítésekor még nem válaszolhat a munkatársak kérdéseire, akkor könnyen összetűzésbe kerülhet kollégáival, amely miatt saját magával is intenzív harcot kell folytatnia, ha ő maga sem ért egyet az átalakítással. Nagyon fontos felismerni, hogy honnan ered a konfliktus. Jelen esetben szerkezeti szintről van szó, mely a többi szintre is kihat.
Számos olyan további konfliktustípus létezik, melyeket meg lehet különböztetni egymástól (elosztási, cél-érdek, szerep, kapcsolati).
A konfliktusok leírásában, jellemzésében és tipizálásában különböző megközelítések vannak. Az alábbiakban bemutatunk közülük néhányat:
Mastenbroek szerint:

- Az *instrumentális* jellegű konfliktus alapja a strukturális és technikai-technológiai egymásrautaltság.
- A *társas-érzelmi* (szocio-emocionális) jellegű konfliktusok többnyire rokonszenv-ellenszenv kapcsolatokra alapozódnak.

- A *hatalmi-függőségi* jellegű konfliktusok a szervezetben elfoglalt, illetve ambicionált pozíciókról szólnak.

A szervezeti konfliktusok tárgyalásánál kell leszögezni, hogy a konfliktusok – bár szervezeti és érdekeket, feszültségeket ütköztetnek – mindig személyessé válnak, személyes jelleget öltenek, szubjektiválódnak.

Tipikus esetek:

- *Szerep-kétértelműség.* Minden embernek szüksége van arra, hogy ismerjék helyzetüket, feladataikat, felelősségüket, hatalmukat, függőségeiket. Ezek hiánya konfliktushoz vezet.
- *Szaktekintély és hatalmi differenciák.* A főnök-beosztott viszony eleve konfliktus forrása, tapintattal és intelligenciával minimalizálható.
- *Változó elvárások.* Mit várnak el tőlünk, mi változik, erről tudnunk kell.
- *Státuszváltozás.* A saját vagy mások státuszának megváltozása más viszonyrendszert eredményez, s ez konfliktust hozhat a felszínre.
- *A célok változása.* A csoport vagy a szervezet céljának változása a pszichikai összhang felbomlásához vezethet.
- *Munka- és szerepátfedés.* Tisztázatlan munka- és feladatkör következménye a feszültség.
- *Munkamódszer-változás.* Előkészítés nélkül bevezetett új eljárások bizonytalanságot okoznak, ellenállást szülnek.

A konfliktust lehet nézni objektíven és szubjektíven. Egy teljesen objektív konfliktus fogalom esetén lehet, hogy a kialakult helyzet bár súlyos, mégsem jelent semmi változást a kommunikáció ill. a viselkedés folyamatában, mert nem definiálják konfliktushelyzetnek a szituációt. Ugyanennek a fordítottja is megtörténhet: az esetet nem minősítik valódi konfliktusnak, de az emberek a helyzetet kritikusnak érzékelhetik.
Ahol pl. értékek kerülnek veszélybe, illetve választani kell a konkuráló értékek között, az egyik feláldozását értékelhetjük kritikus momentumnak. Ezeknek az értékeknek a valódi természete nagyban függ az érintettektől. Ugyanazt az eseményt az önkormányzat pl. pénzügyi-stabilitási, a szociális intézmény szociális értékek veszélyeztetettségének foghatja fel, míg egy gazdasági vállalkozás bevételkiesésnek. A fenyegetett érték magában foglalhat bármit az anyagi erőforrásoktól a szimbolikus értékekig és mindent, ami ezek között található.
Ezen alapértékek veszélyeztetettsége különbözteti meg a nehéz helyzetet a konfliktustól.

Konfliktushelyzetben létezik egy időkényszer, és úgy érezzük, hogy nincs lehetőség az összes tény, információ bevárására, azok hiányában kell cselekedni azonnal, vagy rövid időn belül. Az időkényszer lehet valós, vagy képzelt. Az oka lehet teljesen funkcionális, de eredhet egészen más okból is, mint például a probléma eszkalálódása miatti félelem, vagy a megmaradt erőforrások megmentésére való törekvés. Bizonytalanság érzés, tehetetlenség érzés mielőbbi megszüntetésére való törekvésünk kíséri a konfliktus fellépését.
A probléma komplexitását az okozza, hogy a konfliktust okozó helyzet többé-kevésbé sürgős dolgok sorozatából áll, amelyek egy időben, vagy egymás után következnek be

egy meghatározott időperiódusban. Konfliktushelyzetben nehéz az egyensúlyozás. Egyrészt a fenyegetett értékek között, másrészt az intézményi felépítmény sajátos rendszer-alrendszer viszonyainak hatása miatt (horizontális és vertikális) és az intézmények közötti együttműködés kialakítására való törekvés miatt, harmadrészt az időbeli szorítottság kezelésének nehézsége miatt, amely egyfelől a helyzetnek történeti előzményéből, másfelől a jelen idejű történéséből áll. Lényeges szempont még, hogy a tehetetlenséget, bizonytalanságot, instabilitást okozó információ hiánya hozzájárul a stressz növekedéséhez. A segítőket befolyásolja a környezet, a szervezeti háttér, amelyben tevékenykednek, valamint a valóságról alkotott felfogásuk és a korábbi tapasztalataik is.

Mindig jelen lesznek az egyéni személyiségi jegyek, a sajátos szemléletmód, az egyéni érzelmi háttér, a stressz hatása, továbbá a sajátos intézményi háttér és kultúra, a korábbi kiemelt jelentőségű döntések kényszerpályája, kompetencia harcok, a személyes pozícióból eredő érdekek ütközése és még megannyi tényező. A számos „torzító" hatás, valamint az időkényszer szorítása, és a nagyfokú bizonytalanság miatt a konfliktuskezelőknek először is meg kell oldaniuk az azonnali megoldást kívánó helyzetek sorát.

GYAKORLAT

A konfliktus gyakoriságának érzékelése

1) Kérem, gondolja át és mondja el: milyen gyakran él át konfliktust munkahelyén? Képzeljen el egy skálát, melynek egyik pólusa a „nincs konfliktus", a másik pólusa a „sok konfliktus van", középen „közepes mennyiségű konfliktus van". A tréner a „nincs" feliratú moderációs kártyát elhelyezi a terem egyik végében, ami azt jelenti, hogy nincs konfliktus. Majd a terem másik végében elhelyezi a „gyakran" feliratú moderációs kártyát. Ezután megkéri a jelenlévőket, hogy helyezkedjenek el a teremben a munkahelyen előforduló konfliktusok gyakorisága szerint! A terem közepére a „közepes" feliratú kártya kerül. Oda kell állniuk azoknak, akik azt gondolják, hogy munkahelyükön közepes gyakorisággal kell konfliktust átélniük.
   Az elhelyezkedést összefoglalás követi, a tréner kérdése: „Mit tekint a résztvevő konfliktusnak, miért azt az adott helyet választotta?"
2) „Foglalja össze, mi az Ön erőssége a konfliktuskezelés terén. Egy pár lehetséges képességet szeretnék Önöknek felkínálni, a következő feliratú kártyákból tudnak választani. A kártyák szövege:
   a. „Konfliktusokat megfelelően tárgyalni". Ha Önnek sikerül a konfliktusokat jól megvitatni és nyíltan kitárgyalni.
   b. „Saját akaratomat érvényesíteni". Ha Ön könnyen tudja saját magát képviselni és magáért helytállni.
   c. „A másikat elfogadni, konfliktuspartnert elfogadni". Ha Ön még konfliktushelyzetben is képes a másik partnert elfogadni és olyan megoldást találni, ami a másiknak is elfogadható.

d. „A nyugalmat megőrizni”. Ha Ön a feszültséggel teli pillanatokban is képes higgadtan gondolkodni és nyugodtan cselekedni.
e. „Nem túl szigorúan venni”. Ha Ön képes kisebb konfliktusokat is abbahagyni, nem feszegetni.

A tréner üres moderációs kártyákat is kitesz, ha akadnak olyan lehetőségek, amelyeket itt nem neveztünk meg.

Konfliktusok fejlettségi stádiumuk szerint a szervezetekben

- *Rejtett konfliktus:* nem tudatosult, esetleg nem felismert, bár egyes jelei érzékelhetőek, érzelmeket is indukálhatnak (pl.: rossz a légkör, nyomott a hangulat). Veszélye főként abban rejlik, hogy alattomosan mérgez, robbanásszerűen törhet ki.
- *Tudatosult konfliktus:* felismert a konfliktus, esetleg már fel is tárták a gyökereit, tartalmát (pl.: a rejtett konfliktus tudatos feldolgozásának eredménye is lehet, de lehet könnyen felismerhető jellegű is). Ez a forma ad legjobb esélyt az eredményes kezelésre, főként akkor, ha még érzelmekkel nem töltődött fel.
- *Érzelmekkel feltöltött:* a racionalitás helyett az érzelmek uralják a felek működését (pl.: előítéletek, ellenséges indulatok). Ebben a formában alig van esély a sikeres kezelésre. A legfontosabb tennivaló az érzelmi síkról való elmozdulás és a ráció bekapcsolása.
- *Nyílt konfliktus:* a felek egymásnak szembeszegülve érvényesítik akaratukat (pl.: éles vita, takaratlan ellenszenv). A konfliktus e formája a „tudatosult” és az „érzelmekkel feltöltött” formákkal is összekapcsolódhat. Nagy veszélyeket jelent a szervezet számára, mert szétzüllesztheti, ezért kezelése feltétlenül szükséges.

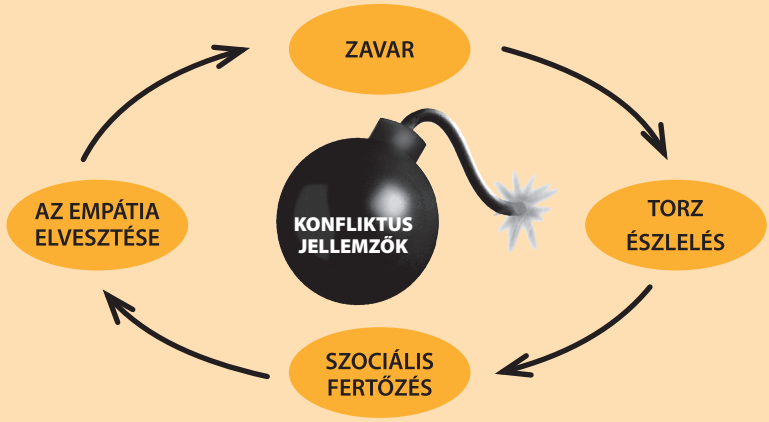
Konfliktus dinamika

Pszichológiai szempontból a konfliktus aktív frusztrációt jelent.
A változás puszta lehetősége már konfliktusforrás, nem beszélve a tényleges változásról.
A változás szerves része az életünknek, nélküle nincs fejlődés, ezért a konfliktusok is természetesen életünk szerves részei. A konfliktus funkciója nem más, mint a környezethez való adaptáció biztosítása. Léteznek olyan pszichológiai mechanizmusok, melyek minden konfliktusnál előfordulnak. Mások érdekeinket és igényeinket sértő magatartása olyan rossz érzéseket kelthet bennünk, mint pl. zavar, frusztráció vagy harag. A konfliktushelyzetet egyoldalúan torzan érzékeljük, kognitív rövidlátás alakul ki. E torz érzékelésért a stressz hormonok a felelősek, mint az adrenalin, mely által a szervezetünk bizonyos mértékig menekülésre és harci magatartásra van programozva. Csoportok, klikkek jönnek létre, mert az emberek hajlamosak arra, hogy meg akarják osztani érzéseiket, észleléseiket. Szövetségeseket keresnek, gyakrabban beszélnek el egymás mellett, mint egymással. Szociális fertőzés jelensége áll fenn ekkor. Míg az ember az elején nagyon érzékenyen reagál és könnyen bosszús lesz, a másik oldal megjegyzései miatt a folyamatban fokozatosan kifejlődik egy „érzéketlenségi páncél”, viselkedése sztereotip lesz, elveszti rugalmasságát, végül empátiáját, a negatív érzések felerősödnek, még inkább torzul az észlelés.

GYAKORLAT

A konfliktusjellemzők ördögi köre

A tréner felrajzolja a konfliktusjellemzők ördögi körét (zavar » torz észlelés » szociális fertőzés » empátia elvesztése » a kör bezárul újra a zavar felé)



A csoport példákat keres az egyes mechanizmusokhoz, különböző szakmai szituációkat ad, a trénerrel együtt a csoport kidolgozza a konfliktusmegoldások kiindulópontját. Majd a következőkben a tréner a résztvevőkkel együtt dolgozza ki a konfliktusjellemzők modelljéből kiindulva a konstruktív megoldásokhoz szükséges kiindulópontokat. Fontos a körfolyamatban saját részünk felismerése, elsőként kifejezni saját érzésünket, átgondolni, mi az, ami rajtunk múlik.

Zavar-frusztráció: én üzenetek megfogalmazásával elkerüljük a másik megsértését.

Torz érzékelés: tudatosság, hogy az egyéni érzékelés torz, a tudattalan befolyásolja, a partner más szemlélete legtöbbször nem rosszindulatból fakad.

Szociális fertőzés: A konfliktusokat mielőbb kezdeményezni kell, miközben fel kell ismernem, hogy ez nem egyenlő azzal, hogy az indulataimat kiengedem, mert ez hosszabb távon kiéleződéshez vezet.

GYAKORLAT

Valós konfliktushelyzetek alapján történő tanulás feldolgozása reflektáló csoport módszerrel

A reflektáló csoport modellje Tom Andersen norvég családterapeutától származik (1966). Elmélete azon a feltevésen alapszik, hogy a változás optimálisan ott keletkezik, ahol biztosítva van a szabad tér a két vagy több ember közötti eszmecseréhez, melynél a tanácsot kapó személy előtt perspektívák és cse-

lekvési lehetőségek sokasága nyílik meg. Ebben a módszerben a különböző érzékeléseket és cselekvési lehetőségeket egymás mellett élni és érvényesülni hagyjuk. A tanácsadás célja, hogy a tanácsadó perspektívái kiszélesedjenek, és új gondolkodási és cselekvési lehetőségek keletkezzenek. A reflektáló team figyelemmel kíséri egy külső csoportban a konfliktust, majd nem közvetlenül az ügyféllel beszélnek, hanem eszmecserét folytatnak maguk között az észlelésekről és a hipotézisekről, mialatt az érintett a beszélgetést hallgatja.

A gyakorlat menete

A főszereplő kiválasztása: a főszereplő az, akinek a témáját feldolgozzuk, beszámol a szituációról.

Szociometriai választás: Ha több csoporttag jelentkezik az esetével, akkor mindenki referálja röviden a történetet. Ezt követően a csoporttagokat megkérjük, hogy álljanak a nekik szimpatikus esetet hozó mögé, ezzel jelezzék, hogy melyik esettel szeretnének foglalkozni. Így kirajzolódik, hogy a többség melyik eset mellett döntött. Ha két eset között egyenlő az állás, akkor a tréner megkéri a többieket, hogy a két leggyakoribb eset közül válasszanak.

Ezután a kikérdezési (tisztázás, információszerzés) szakasz következik.

A kérdéseknél tilos megoldási javaslatot tartalmazó kérdést feltenni, ill. megoldási javaslatot mondani. Ezek ebben a szakaszban nem megengedettek.

Ezt követően a főszereplő megfogalmazza a célját a tanácsadással kapcsolatban.

Ezután a csoportvezető kiválasztja a megfelelő feldolgozási formát.

1. A csoport eszmecserét folytat asszociációs láncban, amibe a főszereplő nem szólhat bele és már senki nem tehet fel közben tisztázó kérdést. 15 perc utána a főszereplő visszajelez a tanulságokról.
2. Szerepjáték forma: kisebb csoportokat alkotva minden csoport megjeleníti a konfliktus szituációt, belebújva a főszereplő, és a partnere szerepébe.

Ezt követi a kiértékelés: visszajelzések, megfigyelések, javaslatok és az általános következtetések levonása a konkrét esetből.

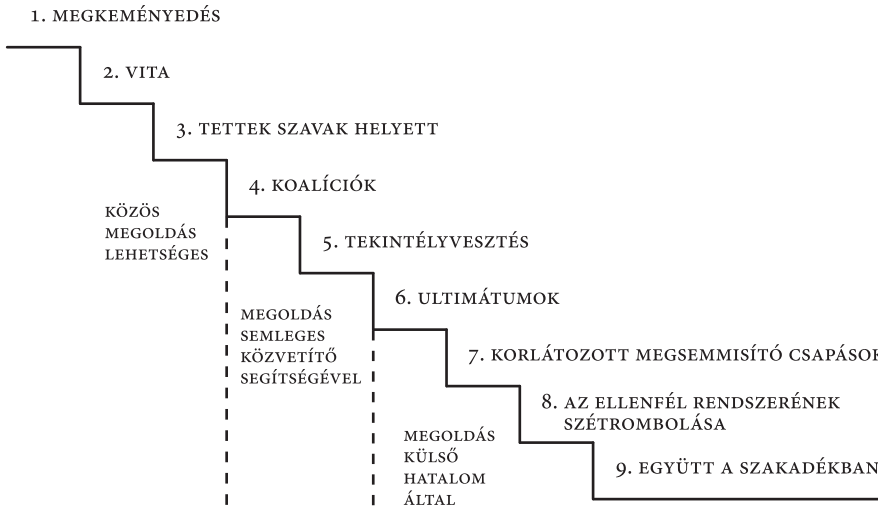
2.4 A konfliktuskezelés fázisai

A konfliktusok kiterjedési fokai

Hogyan lehet a konfliktusokat az adott kiterjedési szinten feloldani? Friedrich Gals konfliktuskutató arra a megállapításra jutott (2004, 2007), hogy a konfliktus akár magánszemélyek, szervezeti vagy intézmények között, ill. államok között zajlik, léteznek bizonyos kiterjedési fokok, fázisok, melyek újra és újra visszatérnek. Kilenc konfliktusszintet különböztet meg, mely három szakaszra osztható, melyek a konfliktusmegoldás különböző lehetőségeit nyitják meg vagy vetítik elő.

A modell ismerete fontos diagnosztikai eszköz, mellyel a legyőzési stratégia reálisan megbecsülhetővé válik.

3. sz. ábra **A konfliktusok kiterjedésének fokai**



1. SZAKASZ: KÖZÖS MEGOLDÁS LEHETSÉGES

1. fok: *lehangoltság, megkeményedés*, valamilyen okból feszültség alakul ki.

2. fok: *vita* van, amikor ez a fok kimarad, ha nem kerül terítékre nyíltan a konfliktus.

3. fok: *tettek szavak helyett*: a közvetlen vita után visszahúzódnak a felek, mindenki teszi a dolgát, még akkor is, ha feltétlen szükséges lenne, hogy egyeztessenek, inkább önállóan hoznak döntést, a másik felet kész tények elé állítják.

4. fok: koalíció: harmadik szereplőket, szövetségeseket vonnak be a konfliktuspartnerek. Megerősítik a negatív benyomásukat, az ember önmagát megerősíti és a konfliktus áldozatának tekinti.

2. SZAKASZ: MEGOLDÁS SEMLEGES KÖZVETÍTŐ SEGÍTSÉGÉVEL

5. fok: *a tekintélyvesztés*, ill. a tekintély elleni támadás, a szövetségesek által megnő az ember önbizalma, a cél mostantól, hogy meglássa mindenki, milyen az ellenség arca. Mindezt azzal a szándékkal teszi, hogy láthatóvá tegye, hogy a másik fél megvetendő.

6. fok: *ultimátum.* Az érintetteknek az az érzésük, hogy már alig bírják ki, fenyegetések és ultimátumok hangzanak el. Ez az a helyzet, mikor külső segítséget vesznek igénybe.

7. fok: *korlátozott megsemmisítő csapások.* Mivel követelőzéseiket nem tudják keresztül vinni, dühük egyre erőteljesebb lesz. A másikról mindig rossz szándékot feltételeznek függetlenül attól, mit tesz. Mindkét oldal hajlamossá válik paranoid érzékelésre, és minden olyan eszközt jogosnak vél, mely saját érdekeit védi. Az emberi bánásmód szokásos szabályait hatályon kívül helyezik, a megsemmisítő csapást szavakkal is, fizikai szinten is el lehet érni (pletyka, dokumentum megsemmisítés, stb.). A károkozás bizonyos határok között mozog.

3. SZAKASZ: MEGOLDÁS KÜLSŐ HATALOM ÁLTAL

8. fok: az ellenfél rendszerének szétrombolása. Az ellenfél és szövetségesei ellen célzott szisztematikus rágalmazási hadjáratot indítanak. Itt már nem a károkozás a cél, hanem hogy elintézzék a másikat.

9. fok: *együtt a szakadékban*. Az érintett feleknek minden törekvése arra irányul, hogy az ellenfelet, ha nem fizikailag, akkor lelkileg, szakmailag, anyagilag tönkretegye, akár annak árán is, hogy ő maga is súlyos hátrányt és kárt szenved.

GYAKORLAT

Jelenlegi konfliktusok szerepjátékban

1) Kiscsoportot alkotva, a csoport tagjai saját jelenlegi konfliktusaikat elmondják egymásnak, majd a kiscsoport kiválasztja, melyiket mutatja be a csoport előtt olyan szerepjáték formájában, hogy a konfliktusok konstruktív kezdeményezése a cél.
   Háttér információk a gyakorlathoz: Konfliktusok konstruktív kezdeményezése. Kiélezően hat a kritikus visszajelzés legtöbbször akkor, ha általános negatív kijelentéssel illetjük a másikat, tehát a másikra helyeződik a hangsúly, ezért nevezik ezt Te, ill. Ön üzenetnek. A Te üzenetek olyanok, mint az előrenyújtott mutatóujjak, melyekkel a másik felet hibáztatjuk, címkékkel látjuk el. A konfliktusok kiélezése Te üzenetekkel. Ekkor a hangsúly a másik félre helyeződik, míg az én észleléseim, érzéseim takarásban vannak: kiértékel (ezt rosszul látja), kioktat (oda kellett volna talán figyelnie), kioszt (egyszerűen többet kell gondolkodni). Ha konstruktívan akarom kiélezni, akkor a saját látásmódot kell leírni és nem a másikat értékelni. A hangsúlyt saját észleléseimre, látásmódomra helyezem.
2) A tréner bemutatja a MONDD feliratú táblát. Mutasd meg saját látásmódodat!
   Pl.: nekem feltűnt…
   Oszd meg vele, hogyan hat rád!
   Pl.: számomra ez azt jelenti…
   Nevezd meg érzéseidet: az érzelmek egyébként is nonverbálisan kifejezésre jutnak, amennyiben ezt verbálisan is vállalom, kevésbé vagyok kiszolgáltatott helyzetben!
   Pl.: úgy érzem magam…
   Eddig a három kérdéssel konstruktívan lehet konfliktusokat kezdeményezni. Derítsd ki a másik fél látásmódját. A másik érezze, hogy valódi tisztázásra törekszünk. Derítsd ki a másik látásmódját!
   Pl.: hogyan látja ezt ön…
   Definiáld a végső következtetéseket!
   Hogyan nézne ki a végső megoldás? Azt kívánom, hogy….
   Végül az a cél hogy megoldásokat keressünk.

A konfliktusok életútja

Lappangás szakasza: Ebben a fázisban objektíve már megvannak a konfliktus kialakulásának feltételei, azonban a konfliktusban érintett felek számára ez még nem vált nyilvánvalóvá, nem tudatosult. Félreértések, hiedelmek, eltérő attitűdök okozhatják.

Manifesztáció (felismerés) szakasza: Ebben a szakaszban a felek felismerik, hogy konfliktushelyzet alakult ki, és ezt valamilyen módon egymás tudomására hozzák (a közlés módja nagyon sokféle lehet: egyszerű, közvetlen verbális közlés, a kommunikáció stílusának megváltoztatása, a kommunikáció korlátozása, indirekt - valakin, vagy valamin, pl. a sajtón keresztül történő jelzés, stb.). Ez csalódást, feszültséget, negatív attitűdöt kelt.

Artikuláció (kimondás) szakasza: A konfliktus "legkonstruktívabb" fázisa. A felek ekkor fogalmazhatják meg érdekeiket, szükségleteiket, s ami legalább ennyire fontos, ekkor van lehetőség a többi szereplő álláspontjának megismerésére. A kommunikáció ekkor az álláspontok megismerését, a megoldáskeresést szolgálja.

Polarizáció (szembenállás) szakasza: Ebbe a szakaszba eljutva, a konfliktus résztvevői már átléptek egy olyan állapotba, amely a probléma megoldását egyre nehezebbé teszi. Ebben a fázisban a felek még korlátozottan figyelnek egymásra, azonban a többiek által képviselt álláspontból már **csak azt veszik észre**, csak azt „hallják meg", **ami eltér** az ő álláspontjuktól. A konfliktus alatti tényleges viselkedés itt válik láthatóvá.

Szegregáció (elkülönülés) szakasza: A konfliktus "eldurvult". Ebben a fázisában a felek már egyáltalán – de legalábbis érdemben – nem kommunikálnak egymással, egymástól elkülönülten, a többiektől kapott visszacsatolás nélkül próbálnak valamit kezdeni a konfliktussal.

Destrukció (gyűlölet) szakasza: A konfliktusnak ebben a szakaszában a felek fő céljává már egymás „megsemmisítése" válik. A megsemmisítés az erkölcsi, szakmai ellehetetlenítéstől egészen a fizikai értelemben vett megsemmisítésig terjedhet (lásd délszláv konfliktus, futballszurkolók összecsapásai). Ebben a fázisban nincs lehetőség arra, hogy a szereplőket a konfliktusmegoldás irányába befolyásoljuk, illetve erre csak valamilyen külső erő(szak) bírhatja rá őket.

Kifáradás szakasza: Ebben a fázisban a konfliktus szereplői veszítenek a feszültség fokozását, egymás legyőzését célzó lendületükből. Ekkor újra lehetőség nyílik arra, hogy a szereplők a probléma megoldásával foglalkozzanak.

A lappangási fázisban még nem, a gyűlölet-alapú fázisban pedig már nem kezelhetők a konfliktusok. A lappangási fázisban a konfliktus még nem került felszínre, definiálatlan, így nem megfogható. A destrukciós fázisban pedig a felek már nem hajlandóak a probléma megoldásával foglalkozni.

2.5 Konfliktuskezelési módok

A konfliktuskezelés öt módja

1. **Versengő konfliktuskezelés.** A versengő konfliktuskezelési módot az együttműködés hiánya jellemzi, lényege a másik pozíciójának megszerzése vagy megdöntése, illetve saját érdekeik érvényesítése a másik kárára. Irányító-hatalomorientált megközelítés, bármilyen módszer helyénvalónak minősül a pozíció megvédésére. Gyenge pozícióban a veszteségeinket akarjuk minimalizálni, a másik fél kihasználná kooperatív viselkedésünket.
2. **Alkalmazkodó konfliktuskezelés.** Az alkalmazkodó konfliktuskezelés a versengő konfliktuskezelés ellentéte, nagymértékben együttműködő. Az alkalmazkodó saját érdekeit hanyagolja, törekvései a másik érdekeinek irányába mutatnak.
3. **Kompromisszumos konfliktuskezelés.** A kompromisszumos konfliktuskezelési módot középútként értelmezhetjük, azaz mindkét fél eléri célját, de nem teljes mértékben. Kis nyereség kis veszteség realizálását tűzi ki célul. Meggyőzés és manipuláció uralja ezt a stílust.
4. **Problémamegoldó konfliktuskezelés.** A problémamegoldó konfliktuskezelési mód megkísérli teljes mértékben kielégíteni mindkét felet, közös elintézési módot alkalmaz, cél-elérési helyzetben mindkét fél nyer. Az együttműködő típusú fél konfliktusmenedzselési módszereket alkalmaz a probléma megoldására, kooperatív megközelítést. Mindkét oldaltól a győzelem-győzelem hozzáállást követeli meg. Cél a különböző nézőpontok integrálása.
5. **Elkerülő konfliktuskezelő mód.** Az elkerülő konfliktuskezelő mód megpróbálja tagadni vagy hanyagolni mind a saját, mind a másik érdekét. Központi eleme a kitérés, nagyfokú frusztrációt eredményez. Sem a személyes célok nem találkoznak, sem az interperszonális kapcsolatok nem maradnak fenn. Diplomatikus eltérítési forma, elhalasztja a témát későbbi időpontra. A tárgyalás várható nehézsége meghaladja a hasznot, időre van szükségünk, hogy további információt szerezzünk.

Lényeges, hogy minden ember használ minden konfliktuskezelési módot, a személyt az általa legtöbbször használt, domináns egy vagy két mód jellemzi. **A jó konfliktuskezelő legfontosabb képessége, hogy a konfliktuskezelési módok között adekvát módon, gyorsan és rugalmasan választ. Sikeres menedzserek körében végzett felmérések szerint a különböző szituációk, eltérő feltételek nagymértékben meghatározzák az öt konfliktuskezelési mód közüli választást (pl. versengő – ha gyorsan kell dönteni).**

A konfliktuskezelési módok további meghatározója a kultúra, munkahelyi konfliktus esetén a szervezeti kultúra. A különböző kultúrákban nagyon eltérő mértékben minősül szociálisan kívánatosnak a versengés vagy a kompromisszumos megoldási mód. A gyakran átélt konfliktus negatív hatással van mind az egyénre, mind a közösségre. Az egyén a megoldatlan konfliktushelyzetek miatt állandó stresszt él át, szélsőséges

esetben ún. burn-out állapotba kerül, azaz kiég, és a tartós feszültség hatására pszichoszomatikus betegségek jelentkezhetnek nála. A kiégéshez vezető út a szervezet viszonylatában a táppénzes napok magas számát és erősödő fluktuációt (a munkatársak cserélődését) eredményezi.

GYAKORLAT

Konfliktusok kezelése

1) Az alábbi kérdőív segítségével megtudhatja, hogyan viselkedik olyan helyzetekben, amikor saját szándéka eltér mások szándékától. A kérdőív 30 mondatpárt tartalmaz. Kérjük, mindegyik párnál karikázza be vagy az A, vagy a B állítást, azt, amelyik konfliktushelyzetben jobban jellemzi viselkedését! Előfordulhat, hogy sem az A, sem a B állítás nem jellemző a viselkedésére, de akkor válassza ki és karikázza be azt, amelyiket inkább el tudja fogadni!

1.	**A**	Vannak helyzetek, amikor hagyom, hogy másoké legyen a problémamegoldás felelőssége.
	B	A vitás kérdések helyett azokat a pontokat hangsúlyozom, amelyekben mindketten egyetértünk.
2.	**A**	Kompromisszumos megoldást próbálok találni.
	B	Igyekszem mindazzal foglalkozni, ami mindkettőnknek fontos.
3.	**A**	Általában határozott vagyok céljaim követésében.
	B	Igyekszem a másik érzéseit kímélni és megőrizni a kapcsolatot.
4.	**A**	Kompromisszumos megoldást próbálok találni.
	B	Néha lemondok saját kívánságaimról, engedve mások kívánságainak.
5.	**A**	Állandóan keresem a másik segítségét a megoldás kialakításában.
	B	Igyekszem mindent megtenni az értelmetlen feszültségek elkerülése érdekében.
6.	**A**	Igyekszem elkerülni, hogy kellemetlenséget csináljak magamnak.
	B	Igyekszem nyerő helyzetbe kerülni.
7.	**A**	Megpróbálom későbbre halasztani az ügyet, hogy legyen időm átgondolni.
	B	Kölcsönösségi alapon engedek bizonyos pontoknál.
8.	**A**	Általában határozott vagyok céljaim követésében.
	B	Azon vagyok, hogy a dolog minden vonatkozása és minden vitás kérdése kifejtésre kerüljön.
9.	**A**	Úgy érzem, nem érdemes mindig a nézeteltérések miatt idegeskedni.
	B	Nem sajnálom az erőfeszítést, hogy az én elképzelésem valósuljon meg.
10.	**A**	Általában határozott vagyok céljaim követésében.
	B	Kompromisszumos megoldást próbálok találni.

11.	**A**	Azon vagyok, hogy a dolog minden vonatkozása és minden vitás kérdése nyíltan kifejezésre kerüljön.
	B	Igyekszem a másik érzéseit kímélni.
12.	**A**	Néha elkerülöm az állásfoglalást, amikor az vitát eredményezne.
	B	Nem bánom, ha megtart valamit az álláspontjából, ha ő is hagyja, hogy megtartsak valamita magaméból.
13.	**A**	Közös alapot javasolok.
	B	Azon vagyok, hogy elfogadtassam az érveimet.
14.	**A**	Elmondom a gondolataimat és érdeklődéssel hallgatom az övéit.
	B	Racionális érvekkel indoklom pozícióim logikáját.
15.	**A**	Igyekszem a másik érzéseit kímélni és megóvni a kapcsolatunkat.
	B	Igyekszem mindent megtenni az értelmetlen feszültségek elkerülése érdekében.
16.	**A**	Igyekszem nem megsérteni a másik érzéseit.
	B	Igyekszem meggyőzni a másikat arról, hogy álláspontom helytálló.
17.	**A**	Általában határozott vagyok céljaim követésében.
	B	Igyekszem megtenni, ami az értelmetlen feszültségek elkerülése érdekében szükséges.
18.	**A**	Ha ez a másikat boldoggá teszi, nincs ellenemre, hogy ráhagyjam elképzeléseit.
	B	Nem bánom, ha megtart valamit az álláspontjából, ha ő is hagyja, hogy megtartsak valamit a magaméból.
19.	**A**	Azon vagyok, hogy a dolog minden vonatkozása és minden vitás kérdése nyíltan kifejtésre kerüljön.
	B	Megpróbálom későbbre halasztani a döntést.
20.	**A**	Törekszem a nézeteltérések haladéktalan megbeszélésére.
	B	Próbálom megtalálni a nyereség és veszteség mindkettőnkre nézve méltányos kombinációját.
21.	**A**	Úgy tárgyalok, hogy igyekszem tekintetbe venni a másik kívánságait.
	B	Mindig kész vagyok a probléma közvetlen megvitatására.
22.	**A**	Megpróbálok átmeneti álláspontokat találni.
	B	Érvényesítem a kívánságaimat.
23.	**A**	Gyakran igyekszem gondoskodni arról, hogy a megoldás mindkettőnket elégedettséggel töltsön el.
	B	Vannak helyzetek, amikor hagyom, hogy másoké legyen a problémamegoldás felelőssége.
24.	**A**	Ha úgy tűnik a másikról, hogy álláspontja nagyon fontos a számára, megpróbálok igazodni a szándékaihoz.
	B	Igyekszem rávenni, hogy érje be egy kompromisszummal.

25.	**A**	Igyekszem megvilágítani a másik számára álláspontom logikáját és előnyeit.
	B	Úgy tárgyalok, hogy igyekszem tekintetbe venni a másik nézőpontját.
26.	**A**	Közös alapot javaslok.
	B	Szinte mindig törődöm azzal, hogy a megoldás mindkettőnk számára kielégítő legyen.
27.	**A**	Néha elkerülöm az állásfoglalást, olyan esetekben, amikor az vitát eredményezne.
	B	Ha az a másikat boldoggá teszi, nincs ellenemre, hogy ráhagyjam elképzeléseit.
28.	**A**	Általában határozott vagyok céljaim követésében.
	B	Keresem a másik segítségét a megoldás kialakításában.
29.	**A**	Közös alapot javaslok.
	B	Úgy érzem, nem érdemes mindig a nézeteltérések miatt idegeskedni.
30.	**A**	Igyekszem nem megsérteni a másik érzéseit.
	B	Mindig megosztom a problémát a másikkal a megoldás érdekében.

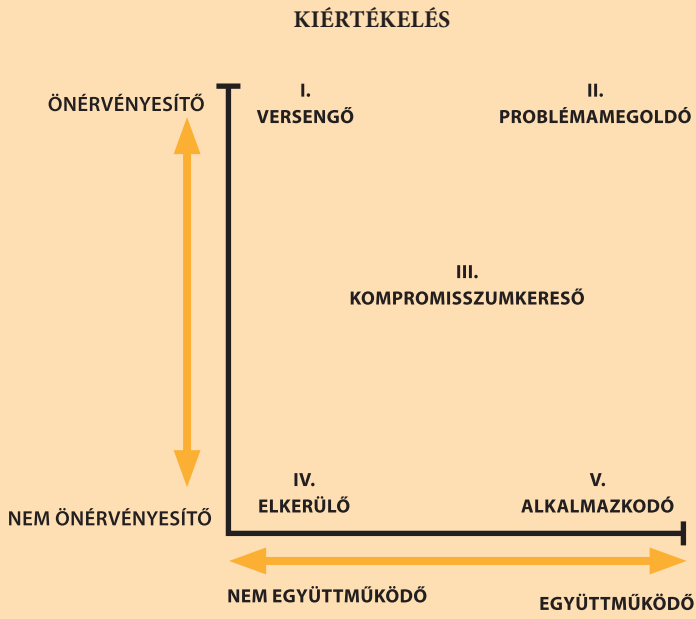
A kérdőív kiértékelése

2) Kérem, hogy az alábbi táblázatban karikázza be a fenti kérdésekre adott válaszait!

	I.	**II.**	**III.**	**IV.**	**V.**
1.				**A**	**B**
2.		**B**	**A**		
3.	**A**				**B**
4.			**A**		**B**
5.		**A**		**B**	
6.	**B**			**A**	
7.			**B**	**A**	
8.	**A**	**B**			
9.	**B**			**A**	
10.	**A**		**B**		
11.		**A**			**B**
12.			**B**	**A**	
13.	**B**		**A**		
14.	**B**	**A**			
15.				**B**	**A**
16.	**B**				**A**
17.	**A**			**B**	
18.			**B**		**A**
19.		**A**		**B**	
20.		**A**	**B**		
21.		**B**			**A**
22.	**B**		**A**		
23.		**A**		**B**	
24.			**B**		**A**
25.	**A**				**B**
26.		**B**	**A**		
27.				**A**	**B**
28.	**A**	**B**			
29.			**A**	**B**	
30.		**B**			**A**
ÖSSZESEN:					

3) Az alábbi ábra segítségével azonosítsa be, hogy Önre milyen tipikus konfliktuskezelési módok jellemzőek!
4) Csoporttársaival vitassa meg, hogy az egyes típusoknak milyen előnyei, hátrányai vannak!

4. sz. ábra **Konfliktusok kezelése**



Személyes konfliktusmegelőző módszerek

1. a visszajelző figyelés 2. az asszertivitás

A hallgatás és a figyelés között különbség van. A figyelésnél komplexebb készségeket használunk, hallgatjuk a másikat, de a viselkedésünk tükröz egyfajta intenzív pszichológiai érdeklődést.

Figyelésbeli jártasságok:

- Részvételre utaló jártasság: érdeklődő testtartás, megfelelő testmozgás, szemkontaktus.
- Követésbeli jártasság: ajtónyitogatók, apró bátorítások.
- Ritka kérdések.
- Figyelmes csend.

Visszajelzésbeli jártasság: körülírás, érzelmek tükrözése, jelentések tükrözése (az érzéseknek a tartalomhoz kapcsolása), összegző visszajelzések.

Allen Ivey és John Hinkle a hatékony jelenléthez kapcsolódó kutatásai megmutatták, hogy a figyelés hogyan alakítja az interakciókat. Egy egyetemi csoport jelre figyelte és jelre nem figyelte a professzor előadását. A nem figyelés alatt a professzor érdektelen órát tartott. A figyelés jel utáni koncentrációt érzékelve a professzor fél perc múlva először gesztikulálni kezdett, majd egy izgalmas óra következett, majd – miután a hallgatók egy megbeszélt jelre újra szándékosan megszűntek nem odafigyelni – az előadó ügyetlenkedve kereste a reakciókat, s mivel nem találta, egy újabb unalmas óra következett.
Mindebből azt a következtetést vonhatjuk le, hogy az érdeklődő testtartással is elősegíthető az érdeklődés. A kicsit előrehajló test, egyenesen a másik szemébe nézés, „nyitott" testhelyzet felvétele, és a megfelelő távolságtartás a beszélőtől az érdeklődés vitathatatlan jelei. (Dr. Albert Scheflen és Dr. Norman Ashchorft).
Franklin Ernst megfigyelése alapján elmondható, hogy a megfelelő mozgás is lényeges, ha merevek vagyunk, távolságtartást mutatunk, azt is váltunk ki, ha a figyelő gesztusai ráhangolódnak a beszélőjére, szinte szinkronizálódnak, akkor számíthatunk egy összehangolódásra. Viszont bármilyen testtartást felveszek, de a pszichológiai figyelem nincs meg bennem, hiteltelennek fog érezni a másik.

GYAKORLAT

Konfliktusok a szervezetben

1) Mindenki hozzon saját vezetői praxisából példákat arra, hogy hogyan ismerte fel a konfliktust, és mi lett a kimenetele!
2) Gondolja végig: felismerhette-e volna előbb is a ráutaló jegyek, viselkedések alapján?
3) Hozzon példát az Ön szervezetében, praxisában előforduló nyitott és rejtett konfliktusokra!
4) *Következtetések:* A munkahelyi konfliktusok rejtve jelennek meg. A vezetőknek különösképpen jártasnak kell lenniük a konfliktus időbeli felismerésében, hiszen ők nem csak saját, hanem végül is a csoport konfliktusaiért is felelősek.

GYAKORLAT

A konfliktuskezelés módszertana

1) Gyakorlati tapasztalataik alapján értelmezzék közösen az alábbi összefoglalást! Vitassák meg, adott-e új szempontokat a konfliktuskezelési ismereteikhez ez az elméleti megközelítés! Ha igen, milyen területen, milyen formában, ha nem, miért nem?
   A konfliktuskezelés tárgyalásakor kiindulásként nem kerülhetjük ki a kultu-

rális háttér tanulmányozását, hiszen a kultúra típusa összefügg az arculatfenntartás és a konfliktuskezelés típusával. (Az arculat híd a kultúra és a konfliktuskezelés között.)

Ting-Toomey szerint az arculat jelentéstartalma egészen eltérő különböző kulturális hátterű és identitású emberek számára. Arculatunk nem más, mint énképünk kiterjesztése, egy sérülékeny identitásfüggő eszköz. A kérdés, hogy kinek az arculatát félted, nevetségesnek tűnhet egy individualista kultúrában élő számára, ugyanakkor az individualizmus és kollektivizmus nem fekete-fehér kategóriák. A kapcsolati dialektika szerint mindenki vágyik az összetartozásra és a függetlenségre. Ting-Toomey arra emlékeztet bennünket, hogy számos olyan hely van a világban ahol a másik ember méltóságának a megőrzése a hangsúlyosabb. Még veszekedések közben is előfordul, hogy a kollektivista kultúrákban élő emberek több figyelmet fordítanak arra, hogy ne alázzák meg ellenségüket, mint arra hogy megőrizzék saját méltóságukat. Megállapítása szerint a kollektív kultúrában élők azért, hogy megelőzzék a saját és a másik arculatát érő támadásokat, saját igazuk érvénytelenítésének stratégiájához fordulnak („…sajnálom, az én hibám volt…"). Ez a kölcsönös arculatmentés- adás. Az individualista kultúrákban élők inkább arra hajlamosak, hogy utólag helyreállítsák elveszett arculatukat, hogy valamilyen úton, módon igazolják saját tetteik jogosságát, vagy az adott helyzetet okolják az őket ért támadásért.

A közlés elsődleges szerepe, hogy jelentést teremtsen. Ha két ember ugyanahhoz a kultúrához tartozik, akkor az azt jelenti, nagyjából ugyanúgy értelmezik a világot, és úgy tudják kifejezni gondolataikat és érzésüket, hogy az a másik számára érthető. Stuart Hall és más kultúrakutatók rávilágítanak arra, hogy a média által megjelenített kultúra növeli a társadalmi egyenlőtlenségeket. Hall fenntartja azt a lehetőséget, hogy a társadalom perifériáján élők is lehetnek önfejűek, ellenállást tanúsíthatnak a fennálló ideológiákkal szemben, és érdekeiknek megfelelő módon értelmezhetik az üzeneteket. Hall nehezen tudja elképzelni, hogy a domináns ideológiát közvetítő tömegkommunikációs csatornák mellett a társadalom perifériájára szorultak képesek lennének megváltoztatni a rendszert. Hall őszintén tiszteli, akik képesek ellenállni a domináns kódnak.

„Van úgy, hogy az emberek azért kritizálnak meg minket, mert kapcsolódni szeretnének hozzánk, de amilyen tulajdonságot kritizálnak, azt tartják akadálynak, pedig csak arról van szó, hogy nem tudják kifejezni a hozzánk való kapcsolódási vágyukat. S ha tudnánk ezt, akkor ezt szeretetteljes megnyilvánulásnak is tarthatnánk, így az a tapasztalat, hogyha azokban a helyzetekben is tudatosak maradjunk, amelyekben valakitől első hallásra lekezelőnek tűnő szavakat hallunk." (Rosenberg)

GYAKORLAT

A konfliktusok jellemzői

1) Az alábbiakban a gyakorlatból választott rövid konfliktus mintákat tartalmazó esetleírásokat olvashatnak. Tanulmányozzák kis csoportban, határozzák meg az egyes konfliktusok jellemzőit (típusok, szakasz, stb.), a lehetséges okokat!
2) Tegyenek javaslatot, hogy az adott helyzetben a vezetői munkában melyek a szükséges erőforrások, megoldási módok, amelyekre támaszkodni lehet az egyén, a család, a csoport és a szervezetek közötti munkából adódó konfliktushelyzetek esetében!

1. A város kríziskezelő programjának keretében a karácsonyi ünnepek közeledtével a település hátrányos helyzetű lakosságára kiterjesztett egy hetes, naponta több száz adag meleg ételosztásra került sor. A nagyszabású rendezvény lebonyolítására a fenntartó (önkormányzat) intézményeket jelölt ki. A családsegítő szolgálat ügyfelei részére az egyik gondozási központ épületét határozták meg, ahol a tervek szerint naponta csomagolták a meleg ételt a segítők az odaszállított konténerekből. A konténerekben tárolt ételeket a vállalkozók által felajánlott alapanyagokból önkéntesek főztek meg előzetesen és a kliensek ott helyben vehették volna át a friss, meleg ételadagokat otthoni fogyasztásra. A csomagolást a két intézmény dolgozói közösen végezték, s a kiosztásban a családsegítők segítettek. Már az ételosztás első napján konfliktus alakult ki, mert a gondozási központban dolgozók az ügyfeleket hajléktalanoknak nézték és a központ vezetője utasításba adta, hogy az osztás nem valósulhat meg az épületben, csak az udvaron (-5 fokban!). A fenntartónál történő közbenjárás eredményeként a második napon az épületben történt az osztás, de a harmadik naptól a gondozási központ nem vállalt további partnerséget, így a megfelelő tárgyi feltételekkel – meleg ételek csomagolásához és a konténerek elmosogatásához szükséges konyhai eszközökkel – nem rendelkező családsegítő szolgálatnál kellett befejezni a munkát. A családsegítő szolgálatnál dolgozó munkatárs rugalmasan reagált a helyzetre, érdeklődésére a harmadik napon megmutatták neki a gondozási központ egyéb helységeit és szolgáltatásait, így már nem fenntartói utasításra, hanem belső indíttatásra „átléphetett a kapun". Az önkormányzat kötelezése, a személyes egyeztetés hiánya eredményeként a gondozási központ vezetője hangot adott negatív elővételezésének, hogy nem a tárgyi feltételek hiánya miatt lett kijelölve. Ellenszenve a családsegítő szolgálat vezetője felé fordult, miszerint ő biztos jobban lobbizott, hogy ne ott legyen az osztás.
2. Önálló életvezetésében akadályoztatott, ügyei viteléhez szükséges belátási képességgel nem rendelkező, halmozottan hátrányos helyzetű, de jogi értelemben még önjogú pszichés, szenvedélybetegséggel küzdő ügyfél, aki egy

számára kedvezőtlen tartási szerződés megkötésével ingatlanát elveszítette, így egy erre szakosodott bűnözői csoport áldozatává vált.

3. Adósságkezelési szolgáltatásban előforduló helyzet, hogy a külföldi érdekeltségű közüzemi szolgáltatók nem tartják magukra nézve kötelezőnek a szociális törvény rendelkezéseit, így az adósság visszafizetésénél a törvényben előírt hat hónapos terhelhetőséget nem veszik figyelembe, nem engedélyezik, hogy az adósságkezelési tanácsadó az ügyfél terhelhetősége alapján készítse el a javaslatot. Így más közszolgálati intézménnyel kell alkut kötni. A másik szolgáltató elengedi a saját fizetési kötelezését, amíg az előbbi szolgáltató felé történő elmaradását teljesíti az ügyfél.
4. Kilencedik gyermeket váró család esetében az önkormányzat, az orvos, a védőnő és a szociális munkás közös munkájának eredményeként a rendelkezésre állási támogatásban részesülő apa bekerült egy EU-s programba, melynek keretében régi álma valósulhatna meg, hegesztő képzésben vehetne részt. Az anya terhessége hatodik hónapjában nem várt egészségügyi problémák jelentkeztek, veszélyeztetett terhesként az orvos kilátásba helyezte a kórházba utalást. Az apa így a képzést nem tudja elkezdeni, így elveszíti a már biztos munkalehetőséget (biztos állás ígérete volt, amennyiben a képzettséget megszerzi). Az elsődleges munkaerőpiacra való bekerülés nagyot lendített volna a kilencgyerekes családon. Az anya az „utcán nőtt fel", évekig drogozott, az apa állami gondozott volt. Most lett volna esély a család egzisztenciájának stabilizálódására az első szakmatanulással és az elhelyezkedéssel. A szociális munkásban és a projektszakértőkben felmerült, ha az orvos és a védőnő a kismamát saját otthonában, intenzív ápolással ellátná, nem lenne szükség arra, hogy az apa feladja a képzést. Ezt nem vállalták a szakemberek.
5. Krízishelyzetben lévő, bántalmazott ügyfél esetében a segítő az ügyfél lakóhelyéhez kb. 200 km-re x városban lévő krízisotthonnal felvette a kapcsolatot. Megbeszélés szerint az ügyfelet az intézmény még aznap várta. Ezt követően a segítő a rendőrkapitányság ügyeletén az ügyeletes tiszttel egyeztette, hogy a bántalmazott nőt a családsegítő szolgálattól a szolgálatban lévő rendőrjárőrök a bántalmazóval közös otthonába elkísérik, így biztosítva személyes biztonságát arra az időre, amíg a szükséges gyógyszereit és az iratait a lakásból kihozza. Rövid idő múlva az ügyfél újból megjelent a szolgálatnál, elmondta, hogy a rendőröktől nem kapta meg a megbeszélt segítséget, ugyanis nem tudták elérni, hogy férje a lakásajtót kinyissa. Őt otthagyták, így nem tudott elutazni sem. Ezután a segítő tisztázni szerette volna a helyzetet az ügyeletes rendőrrel, akitől azt a választ kapta, hogy a rendőrség nem személyfuvarozással foglalkozó cég.
6. Együttműködésre kötelezett ügyfél, akinél problémaként merül fel, hogy rapszodikusan tart kapcsolatot segítőjével, a megbeszélt időpontokban rendszerint nem jelenik meg. Váratlan időpontban történő megjelenésekor a segítője nem tudta ellátni, a kapott új időpontjával elégedetlen volt és megfenyegette a

segítőjét, hogy megveri. Két nap múlva a sértett ügyfél a segítő által megadott időpontban családjával együtt megjelent, demonstrálva, hogy korábban tett ígéretét akár képes be is váltani.

7. Krízisben lévő ügyfél – aki nem tudta feldolgozni, hogy gyermekét a település jegyzője védelembe vette – feljelentette a segítőt. Miután a védelembe vétel nem vezetett eredményre, a gyermeket a családból kiemelték. Pozitív irányú változás azután történt a segítő és a kliens kapcsolatában, amikor a gyermek vérszerinti családjába történő visszagondozás lett a közösen meghatározott cél.
8. Középkorú, rendelkezésre állási támogatásban részesülő, hajléktalan életmódot folytató ügyfél rosszullétre, erős vese környékén jelentkező fájdalmára panaszkodva jelent meg és kért segítséget segítőjétől. A segítő telefonon felkereste az ügyfél háziorvosát, aki közölte, hogy bár az ügyfél betegkártyája hozzá van leadva, de területileg nem a körzetében „lakik", ezért nem áll módjában most a beteget megnézni, ellátni, a rendelését nem hagyja ott. Ezt követően az ügyfélhez mentőt hívott a segítő. A kiérkező mentősöknél a segítő csak konfliktus árán tudta elérni, hogy a koszos, erősen elhanyagolt külsejű, ápolatlan ügyfelet a kórházba beszállítsák. A segítő fél órával később az ügyfele után érdeklődve a kórház illetékes osztályáról azt az információt kapta, hogy a beteget fel sem vették, kiengedték, mert nem tanúsított együttműködést.
9. Alkoholbeteg ügyfél, akinél az ivászat olyan mértékben súlyosbodott, hogy hallucinációk és téves eszmék léptek fel, közösségi ellátásba nem kerülhetett, mert nem vállalt együttműködést. Maradt a családsegítésben.
10. Hajléktalan életmódot folytató ügyfelet intézményen belül hajléktan ellátásba delegálni nem tudta a segítő, mert az ügyfél bejelentett lakcímmel rendelkezik.
11. Enyhe fokban értelmi fogyatékos, rendelkezésre állási támogatásban részesülő ügyfelet a munkaügyi központ kiközvetítette egy non-profit gazdasági szervezethez közcélú foglalkoztatásra. Az ügyfél a munkaszerződés megkötése után pár héttel felmondott, ezért az ellátását is megszüntették. Az ügyfél és a segítő között lévő bizalmi kapcsolatnak köszönhetően derült fény a felmondás valódi okára. Az ügyfelet férfi kollégái rendszeresen megalázó helyzetekbe hozták, fogdosták, inzultálták. A megalázó helyzetet kezelni képtelen, önmaga érdekeit képviselni nem tudó fogyatékos nő esetében a közfoglalkoztató cég a segítő közbenjárására sem tekintett el a ténytől, hogy az ügyfél mondta fel a munkaszerződést.

3. Asszertivitás, önérvényesítés

3.1. Asszertivitás a vezetői munkában
3.2. A tudatos önérvényesítés jellemzői

3.1. Asszertivitás a vezetői munkában

„Nem csak ahhoz kell bátorság, hogy az ember kiálljon és beszéljen, hanem ahhoz is, hogy leüljön és meghallgassa a másikat."
Sir Winston Churchill

A vezetői munka az egyik legösszetettebb kihívás. A vezető egyik legfontosabb erénye a képesség a tanulásra és a folyamatos fejlődésre. Az eredményes vezetés alapkövetelménye a sikeres és hatékony kommunikáció. Ehhez a vezetőnek asszertívan kell viselkednie. Az asszertivitás tanulható, fejleszthető, elsajátítása elősegíti és megkönnyíti a konfliktushelyzetek megoldását is, továbbá a vezetői alapfunkciók – reagálás a változásokra, differenciált munkaelosztás, feladat- és felelősségátadás, forrásbővítés, innováció, stb. – hatékony megvalósításának is feltétele.

A szociális problémák kezelésében résztvevő intézmények között megosztottak a hatás és felelősségi körök, valamint a rendelkezésre álló képességek. Az egyes intézmények sajátos belső érték- és kapcsolatrendszere, kultúrája, viselkedési formája felerősítheti a megosztottságot. Ez a helyzet nehézséget okoz a családsegítő szolgálatokban is a „Beilleszkedési programban", mert a szervezetek közötti összehangolt együttműködést úgy kell megvalósítani, hogy közben az ügyfél érdekei is maradéktalanul érvényesüljenek. Ez azt a követelményt támasztja a segítők felé, hogy egyrészt biztosított legyen a szolgáltatásrendszerek közötti delegálás, másrészt a közös munkában az ügyfél is aktív közreműködővé váljon, aki rugalmasan mozog, gondolkodik és reagál a rendszerek, ill. az alrendszerek közötti kapcsolódásban. Ugyanakkor a megvalósításban résztvevő szakemberek problémamegoldó repertoárja is bővüljön, vagyis az a tudásanyag, ami a tudatos munkavégzés kapcsán a nehéz, konfliktusos helyzetben is képes azonnali reagálásként jó megoldási alternatívákat hozni.

A jogszabályok meghatározzák a stratégiai irányokat, viszont lokálisan ki kell alakítani ehhez a szükséges feladatok egymásra épülését, erőforrásait, ütemezését; megfogalmazni a kockázatokat és a várható eredményeket.

A munkamódnak tudatosnak kell lennie és ötvöznie kell az egyéni és a szervezeti aspektusokat egyaránt. A szervezeti és intézményi struktúrák alkotják mind a segítő, mind az ügyfél akcióinak formális és informális kereteit. A szervezet viszont egyénekből áll, akik befolyásolják a konfliktusok kimenetelét.

A következő esetleírásban bemutatjuk, hogy a halmozottan hátrányos helyzetű, nem együttműködő kliens beilleszkedési tervének kivitelezésében az intézményközi kapcsolatok hatékony működése milyen akadályokba ütközik.

Esetleírás

Egyedül, támaszrendszer nélkül, rossz lakáskörülmények között élő, akut egészségügyi problémával is küzdő, alkoholbeteg kliens, esetében felmerült a belátási képesség vizsgálatának indokoltsága. Nincs olyan hozzátartozó, aki az ügyfél érdekeit képviselné és a gondnokság alá helyezését a bíróságon megindíthatná. A gyámhivatali úton történő eljárás megkezdése céljából a segítő a családorvossal vette fel a kapcsolatot. A segítő többszöri megkeresése ellenére sem vállalt partnerséget a háziorvos. Bár az ügyfél körülményeivel tisztában volt, nem közreműködött a gondnokság alá helyezési eljárás megindításában és az ahhoz nélkülözhetetlen háziorvosi vélemény kiadásában. A kliens lakókörnyezete teljes passzivitást, közönyt tanúsított, ergo a kliens „magánügyének" tekintették a bűncselekményre és súlyos veszélyeztetettségre utaló körülményeket, problémákat. Bár tapasztalták, hogy bizonyos személyek a kliens lakásába feljártak, havi pénzbeli ellátását elvették, ezért vízben áztatott kenyeret evett. A klienstől eltulajdonított kapukulccsal az ismeretlen elkövetők a lakóépületben garázdálkodtak és értékeket tulajdonítottak el. A családsegítő kolléga számára fény derült arra a tényre is, hogy az egyetlen ember, akit a kliens közel engedett magához, már néhány éve megvette az ügyfél lakását, kihasználva életvezetési, belátási képtelenségét.

Ebből az esetből egyértelműen látszik, hogy a gyakorlati szociális munkában, ha a segítő nem tudja mozgósítani az egyéb intézményekkel való együttműködést, – az egészségüggyel, a fenntartóval, a rendőrséggel, a gyámüggyel, a pszichiátriai gondozóval, ill. az addiktológiai gondozóval, a közösségi ellátással –, akkor nincsen eszközrendszere, amellyel a kliensen segíteni tudna. Az asszertivitás elsajátítása nélkül eszköztelen lesz, és az előbb említett esettípusokat nem sikerül e készségek nélkül megoldania.

Alapfogalmak áttekintése

Az asszertivitás definíciója

Az asszertivitás erőszakmentes, hatékony kommunikációt, olyan képességek együttesét jelenti, amely ötvözi az önérvényesítést és a mások érdekeinek figyelembevételét, ezáltal elősegíti a további erőszakmentes kommunikációt és hosszú távon a szociális hatékonyságot. Szemben áll mind az agresszivitással, mind a behódoló, önfeladó magatartással.

Asszertív magatartás jellemzői:

- egyenrangúság,
- visszajelzés kultúrája,
- aktuális probléma rendezése,
- ítélkezés nélküli tényközlés,
- empatikus, támogató, következetes, határozott, hiteles,
- alternatív lehetőségek felajánlása,
- építő jellegű lezárás.

Az asszertivitás kutatása a 60-as évektől kezdve a kommunikáció kutatás fő területe. Moscovici kifejti *Társas befolyásolás és társadalmi változás* című könyvében, hogy a kisebbségi befolyásolás vagy innováció legtöbb esete más mechanizmusokkal jön létre, mint ahogy azok a többségi befolyás esetében történnek. Ennek a viselkedésnek legfőbb alkotó eleme a következetesség, a szilárd kitartás, és a világos álláspont közvetítése. Ez a következetesség egyénen belüli vagy időbeli (diakronikus) és egyének közötti (a kisebbségi csoporton belüli (szinkronikus)) lehet. A kisebbség csak ekkor számíthat arra, hogy a többség fontolóra veszi az álláspontját.

Egy gyakorlati példával illusztráljuk, hogy a családsegítő szolgálat vezetőinek jó személyiségbeli jegyekkel és komplex készségekkel kell rendelkezni. A „Beilleszkedési program" kötelező jogszabályi iránymutatás alapján, helyileg többszereplős együttműködésben valósul meg. A rendelkezésre állási támogatásban részesülő kliensek esetében a munkaügyi központtal, a rendszeres szociális segélyezett kliensek esetében a szociális támogatások osztályával, a közcélú foglalkoztatást biztosító intézményekkel és cégekkel, továbbá a foglalkozás egészségügyi szolgálattal kell kooperálni. Az együttműködés első évében negatív elővételezések tömkelegét kellett a családsegítő vezetőjének lebontania a szociális gyakorlati munkával szemben. Gyakran hangoztatott álláspont, hogy a tartós munkanélkülieket a családsegítők majd „szociálisan masszírozzák" és így azok a kliensek, akik kibújni akarnak a közfoglalkoztatás alól, azokat „altathatják, bújtathatják". Másfél év következetes tárgyalásainak sorozata kellett ahhoz, hogy a foglalkoztathatóság javítása folyamatáról hiteles képet kapjanak az érintett intézményi szereplők és megismerjék az ehhez kapcsolódó fejlesztéseket és szolgáltatásokat, ill. azok eredményességét: a praxisban 3-6-9 hónap alatt a halmozottan hátrányos, tartós munkanélküli kliensek többsége foglalkoztathatóvá válik.

A helyi együttműködést kezdeményező, majd kialakító folyamatban – több hónapos tárgyalásokban, vitákban – a vezetőnek az asszertív viselkedéshez vezető lépéseket kell alkalmaznia.

Az asszertív viselkedéshez vezető lépések:

1. ***Pozitív önértékelés kialakítása***
   - jó tulajdonságok (erőforrások),
   - sikerorientáció,
   - kudarcok – hibák értékelése.
2. ***Feszültségkezelési módszerek***
   - feszültség, szorongás csökkentése,
   - lazítási technikák testi szinten,
   - relaxáció.
3. ***A kívánt helyzet elképzelése***
   - asszertív helyzet vizualizálása,
   - önmagunk elképzelése nyugodt állapotban,
   - hatékony kommunikációs stílus elképzelése.

4. ***Tiszta célok***
   - pozitív, határozott cél,
   - nem mindenáron akarunk nyerni kompromisszumkészség,
   - több alternatíva a célhoz vezető úton.
5. ***Megfelelő kommunikáció***
   - megoldást keresünk és nem fogást a másikon,
   - nem énképünket akarjuk védeni, hanem a helyzetet megoldani,
   - jelezzem, amit szeretnék,
   - hallgassam meg a másikat.

Fontos tudnunk, ha felénk egy személy vagy egy csoport sztereotípiával és negatív elővételezéssel közeledik, akkor, ha nem rendelkezünk elég énerővel, ill. ha frusztrációs toleranciánk labilis, akkor könnyen beteljesíthetjük a rólunk kialakult képet. Ezt nevezzük önbeteljesítő sztereotípiának, melye a viselkedéskutatásban nagyon erősnek bizonyultak. Sztereotípiáink arra kényszeríthetnek minket, hogy a sztereotipizált emberekkel oly módon viselkedjünk, ami beteljesítheti elvárásainkat. Így sztereotípiáink önfenntartók és önbeteljesítők is lehetnek (Word, Zanna és Cooper, 1974).

További fontos tényezőt említünk ehhez, amelyre Dr. Rosenberg is felhívja a figyelmet. Értelmezés, diagnózis helyett empátiát érdemes használni. Ha valakiről feltételezzük a diagnózist, vagy negatív elővételezéseink alapján azt gondoljuk, hogy a tünetek miatt beszél pl. zavarodottan, akkor el sem indulunk azon az érzelmi és gondolkodásbeli síkon, hogy megértsük. Viszont ha empátiával, befogadó attitűddel közeledek, akkor erre az emberek általában pozitívan reagálnak, így eljuthatunk oda, hogy mások és magunk hibái helyett a céljainkra összpontosítsunk.

Szociális kompetencia

A társas életben való hatékony alkalmazkodáshoz, a boldoguláshoz szükséges szociális készségek és tudás együttese, mely a következő alapkészségekből áll:

- *kommunikációs kompetencia* (hogyan használja a nyelvet, hogyan értelmezi a beszéd mögött ki nem mondott feltételezéseket, nem verbális kommunikáció használata),
- *érzelmi kompetencia* (érzelmek kifejezése, mások érzelmeinek megértése, átélt élmény verbális kifejezése),
- *empátia* (osztozik mások érzelmeiben),
- *konfliktusmegoldó képesség* (problémamegoldó, kooperatív képesség).

GYAKORLAT

Jellegzetes viselkedési tendenciák

1) Vizsgálja meg az alábbi táblázatban az agresszív és az asszertív viselkedési mintákat!

2) Foglalja össze, hogy környezetében melyek a meghatározó jellemzők!
3) Vitassák meg a csoportban, hogy az egyes viselkedési minták milyen reakciókat váltanak ki a környezetből!

Az agresszív viselkedés kulcsjellemzői: • önbizalom hiánya, • mások elfogadásának hiánya, • negatív érzések mások iránt, • harag és vádaskodás, • felsőbbrendűségi érzés, • minden helyzetet kontrollálni akar, • nem érdekli mások érzése.	***Az asszertív viselkedés kulcsjellemzői:*** • önbizalom, reális önértékelés, • mások és önmaga elfogadása, • felelősségvállalás, • érdeklik mások érzései, gondolatai, • őszinte, egyenes, • meghallgat másokat, • nyíltan kérdez.
A manipulatív viselkedés kulcsjellemzői: • önbizalom hiánya, alacsony önértékelés, • mások és önmaga elfogadásának hiánya, • gyanakvás, • őszintétlenség, • mások önértékelését is aláássa, • depresszió, motiválatlanság.	***A passzív viselkedés kulcsjellemzői:*** • önbizalom hiánya, alacsony önértékelés, • önelfogadás hiánya, • negatív érzések önmaga iránt, • kisebbségi érzés, • önfeladás, • lelkiismeret-furdalás, • motiválatlanság.

A szociális kompetencia típusai, mint személyiségtípusok

1. Passzív vagy gátlásos személyiség:

– visszahúzódó, alárendelődő,
– önmagát másoknál értéktelenebbnek tartja, azt gondolja, hogy mások is azt gondolják, hogy nem jó, amit tesz,
– kommunikációja nem egyértelmű, célzásokat tesz inkább, beszéde halk, bizonytalan,
– szorong, ez befolyásolja abban is, hogy mások reakcióját hogyan értelmezi,
– elővételezi a kudarcot, inkább háttérbe vonul,
– meg se próbálja saját érdekeit képviselni, megadja magát, vagy mások kedvében jár, még mielőtt konfliktus alakulna ki,
– agresszív késztetéseit akkor is elnyomja, amikor arra szükség lenne pl. önvédelem esetén,
– később a megnőtt feszültség spontán tör ki, destruktív lehet,
–„bocs, hogy élek”.

2. Agresszív személyiség:

- meggyőződése, hogy a saját igényei, kívánsága, véleménye fontosabb, mint másoké, neki vannak jogai, másoknak nincsenek,
- nemcsak győzelemre, hanem a másik fél mindenáron való legyőzésére törekszik,
- nem tiszteli, inkább lenézi a másikat,
- érzéseit nyíltan kifejezi, nem törődik annak esetleges negatív hatásaival,
- vádaskodó, ellenséges, provokatív,
- kommunikációja határozott, mindenáron kontrollálni akar,
- kiáll a jogaiért, de ha kell, mások jogait megsérti eközben,
- önbizalma látszólagos, az alacsony önértékelés kompenzálása.

3. Manipulatív személyiség:

- hátulról, kerülő utakon, ügyeskedve éri el a céljait, mert nem bízik se önmagában, se másokban,
- nem tudja elképzelni, hogy kiállhat egyenesen érdekeiért, mert nem tudja elképzelni, hogy elfogadják,
- se magát, se másokat nem tart sokra, ezért folyton gyanakszik, hogy mások hasonlóan manipulálják.

Agresszió

Fogalma, eredete: a görög „aggredior" – hozzáfog, belekezd, vállalkozik valamire, haladni, előre menni, odafordulni, nekifogni – erőt jelent, olyan erőforrást és érzelmet vele együtt, amit nem lehet tagadással, tiltással, elfojtással száműzni a világból. Maga az életenergia, a lét- és fajfenntartás erejének megnyilvánulása. Az evolúció a versengő, önző viselkedést részesíti előnyben, tehát természetes, szükségszerű, megjelenése automatikusan együtt jár a fiatal egyedek biológiai érésével.

Ezt a tézist támasztja alá néhány jól ismert állatpszichológiai kísérlet. Dr. Harry Harlow majmok több generációját nevelte fel és mutatta ki róluk, hogy azok a majmok, amelyeket harcban nem edződött majomanyák neveltek fel, nem párosodtak. Konrád Lorenz úgy találta, hogy azokból a madarakból és állatokból lesznek a „legmegbízhatóbb barátok", melyek nem fékezik az agressziójukat. Erik Erikson az emberi kapcsolatok kutatója szerint vannak, akik nem tudnak bizalmas viszonyba kerülni abbéli készségük hiánya miatt, hogy vitába és hasznos küzdelembe bocsátkozzanak.

A küzdelem a konfliktus további értéke, hogy képes megakadályozni a stagnálást, ösztönzi a kíváncsiságot és a kreativitás táptalaja. Ezért, mivel az élethez nélkülözhetetlen energiát jelent, nem lehet és nem szabad száműzni, megsemmisíteni.

Az agresszió fogalmát, formáit, mértékét, nemekkel, életkorokkal való kapcsolatát mindig az adott kultúra határozza meg.

4. sz. táblázat **Az agresszív és a passzív viselkedés jellemzői**

Agresszív viselkedés		**Passzív viselkedés**	
Negatív	**Pozitív**	**Pozitív**	**Negatív**
nyers	**erős**	**tiszteletteljes**	túl engedelmes
letorkoló	**akaratot fejez ki**	**érzékeny**	megadó
támad	**világos szándék**	**meghallgat másokat**	nem fejez ki, nem hallgat meg akaratot
	eredményorientált	**empátiás**	
	Asszertivitás		

Nem kell mindenáron arra törekednünk, hogy asszertívvá váljunk. Ha megelégszünk azzal, hogy eltüntetjük passzív vagy agresszív tendenciáink negatív oldalait, akkor automatikusan az asszertivitás irányába lépünk előre.

5. sz. táblázat **A passzív és az agresszív viselkedés felismerését segítő jellemzők**

VERBÁLIS ESZKÖZÖK: ASSZERTIVITÁS
„Én" típusú, direkt közlések. „Én úgy gondolom…" „úgy érzem" „… szerintem…" stb. Felvállalva saját nézeteinket és érzéseinket, lehetőséget adunk a másik számára, hogy ő is kifejtse véleményét, és konszenzusra juthassunk.
Tömör fogalmazás. Nincs hosszas magyarázkodás, a kijelentések lényegretörőek és céltudatosak.
Különbség a vélemények és a tények között. „Azt tapasztaltam…" „Úgy látom…" A megfogalmazásban világosan elkülönül, hogy mi az, amit az illető gondol egy adott dologról, és mi az, amit tud.
Javaslatok, nem pedig szigorú tanácsok. „Azt javaslom…" „Tedd ezt, különben…" Ha határozott elképzelésünk van arról, hogy egy helyzetet hogyan lehetne megoldani, azt javaslat formájában adjuk elő, nem pedig manipulatív, fenyegetést tartalmazó utasításként.

VERBÁLIS ESZKÖZÖK: ASSZERTIVITÁS
Sok kérdés: kiegészítendő, azaz nyitott kérdések. „Te mit gondolsz erről?" Aki asszertívan viselkedik, sok kiegészítendő kérdést használ, hogy minél több információt nyerjen.
Megoldás centrikus közlések. „Hogyan tudnánk ezt megoldani?" „Találjuk meg a módját…" A közlések a közös problémára, annak megoldására irányulnak – ebben az értelemben konstruktívak.

VERBÁLIS ESZKÖZÖK:	
PASSZIVITÁS	**AGRESSZIVITÁS**
Kevés az „én"-t tartalmazó kifejezés. „Az ember úgy érzi…": amikor a saját érzéseiről beszél. „Jó lenne, ha valaki…": amikor kérni szeretne.	Nyomatékos „én" a kifejezésekben. Nagy hangsúly van azon, hogy én mit akarok, hogyan szoktam, mi jár nekem stb. Negatív összehasonlítás. „Az én munkáim bezzeg…"
Töltelékszavak. „talán", „hát", „izé", „nem is tudom" A konkrét tartalom elmosása, elhomályosítása, körülményeskedés.	„Te-közlések" használata. „Felbosszantottál" a „dühös vagyok" helyett. *Saját* érzései helyett a *másikról* nyilatkozik: hibáztat, okol, vádol stb.
Önigazolás, önmegerősítés. „Igazán nem akarlak megbántani…" „Normális körülmények között nem mondanék ilyet…"	Vélemény tényként való előadása. „Ez pedig így van.", „A feladat értelmetlen." Véleményét tényként állítja be, mintha mások nevében is beszélne.
Bocsánatkérés és engedélykérés. „Nagyon sajnálom, hogy zavarom..." „Remélem, hogy nem bánja, de jó lenne, ha..." Az irányítást a másiknak adja.	Megfélemlítő kérdések. „Csak nem gondoltad komolyan, hogy…?" Egyet nem értését nem egyenesen fejezi ki.
Hosszú körmondatok, magyarázkodások. „Azt hittem, hogy szeretnéd... nos... tehát, ha úgy gondolod..."	Kérések utasításként vagy fenyegetésként való előadása, szigorú tanácsok. „Ezt és ezt kell tenned…" Javaslatait megkérdőjelezhetetlenként állítja be.
Önmaga lebecsülése. „Nem fontos, igazán…" „Reménytelen vagyok." Önsajnálat, megalázkodás, védekezés.	Általánosítás. „Te mindig elszúrod...", „Te soha nem megfelelően…" Minősítés. „Ez hülyeség…", „Te nem vagy normális..." Megbélyegző, a másik személyét értékelő kifejezések, jelzők használata.
Hallgatás. Nem szól, amikor lenne véleménye, kérése stb.	

6. sz. táblázat **A viselkedés verbális aspektusainak összefoglalása**

PASSZÍV	ASSZERTÍV	AGRESSZÍV
Hosszú körmondatok	Egyenes, nyilvánvaló, célratörő állítások	Nyomatékos „én" a kifejezésekben
Töltelékszavak	„Én-közlések"	„Te-közlések"
Állandó önigazolás	Javaslatok szigorú tanácsok helyett	Vélemények tényként való előadása
Bocsánatkérés, engedély-kérés	Tények és vélemények megkülönböztetése	Megfélemlítő kérdések
„Nekem kellene" „Nekem illene"	Sok kérdés	Kérések fenyegetésként való előadása
Kevés az „én"	Tömörség	Szigorú tanácsok javaslatok helyett
Önmaga lebecsülése	Problémaközpontú közlések	Mások hibáztatása
	Direktség, nyíltság	Feltételezések
		Cinikus és egyéb lenézés

3.2. A tudatos önérvényesítés jellemzői

Hogyan legyünk asszertívek?

F : feladat, probléma meghatározása (Mi a gondom? Mi a helyzet?)
É : érzések őszinte közlése (Mit érzek?)
K : kívánságok közlése (Mi a célom? Mit szeretnék elérni?)

E : előnyök (Mit nyerhet a másik a javaslatommal?)
K : konzekvenciák (Milyen szankcionálási lehetőségem van?)

Az asszertivitás mellett a további kommunikációs hatások és módszerek is elengedhetetlenek egy vezető repertoárjából.
Vezetőként nemcsak, hogy elsajátítanunk, fejlesztenünk kell az asszertivitás készségeit, arra is fel kell készülnünk, hogy konfliktusbeszélgetéseket kell levezetnünk, továbbá konfliktus moderátori szerepünket tudatosítani kell, ami egyrészt egy közvetítői szerep, másrészt egy vezetői, állásfoglalást elváró szerep. A moderációt a szabályok betartásával (titoktartás, mindkét fél motivált a tisztázásra) kell elkezdeni, nyitott kérdésekkel, és konkrét helyzetek keresésével, aktív hallgatással, kívánságok kidolgozásával, továbbá a felek feladatvállalásra való kötelezéssel kell megvalósítani.

Minden ember vágyik az elismerésre.
Amikor megdicsérünk valakit, figyeljünk a szemkontaktusra, de ezt természetes módon tegyük. Röviden és világosan dicsérjünk, ne használjunk feleslegesen túlzó kifejezéseket, különben a helyzet kényelmetlenné válik. Pl.: „Tetszett a jelentésed."

A dicséret egyik nem elhanyagolható hatása, hogy világossá tesszük, mely viselkedéseket szeretnénk, ha a másik a jövőben is megismételne. Csak akkor dicsérjünk, ha őszintén úgy érezzük, jó volt a teljesítmény, mert különben nem lesz elég hatásos, hiszen nem verbálisan mást fogunk közölni.

A kutatásokban is feltáruló tapasztalat, hogy a dicséretek csak akkor érik el valódi motivációs céljukat, ha nem manipulatívak. Az elismerésnél hasznos olyan kifejezésmódot találni, amelyben szerepel az elismerés kifejezésének három alkotórésze.

1. A jókedvünket előidéző cselekedetek („ezt tetted").
2. Azok a szükségletek, melyek kielégültek („ezt érzem").
3. Azok a kellemes érzések, amelyeket e kielégült szükségletnek köszönhetünk („ezt érzem").

Az elismerést fogadjuk fölényeskedés és álszerénység nélkül. (Golda Meir izraeli miniszterelnöksége idején egyszer megszidta egyik miniszterét: „Ne légy olyan alázatos, nem vagy olyan nagyszerű!")

A szervezet kommunikációs kultúrájának fejlesztése elengedhetetlen egy vezető számára. Minden tárgyalási típust szükséges megtanulni. Ha a vezetőnek nehézsége van valamelyik tárgyalási készség elsajátításában, önismereti munkája kapcsán mögé láthat az intraperszonális akadályozó tényezőinek.

Aki a versengő típusú kommunikációját nehezen tudja alternatív stílusokra váltani, szembe kell néznie azzal, hogy személyiségfejlődési problémák állnak a háttérben, amivel foglalkoznia kell. Gyengébb önbizalommal, belső feloldatlan konfliktusokkal kapcsolódik össze ez a beállítottság.

Az elkerülő konfliktuskezelés hátterében szorongás áll. Gyenge stressz és konfliktustűrés, ami gyenge énerőből fakad.

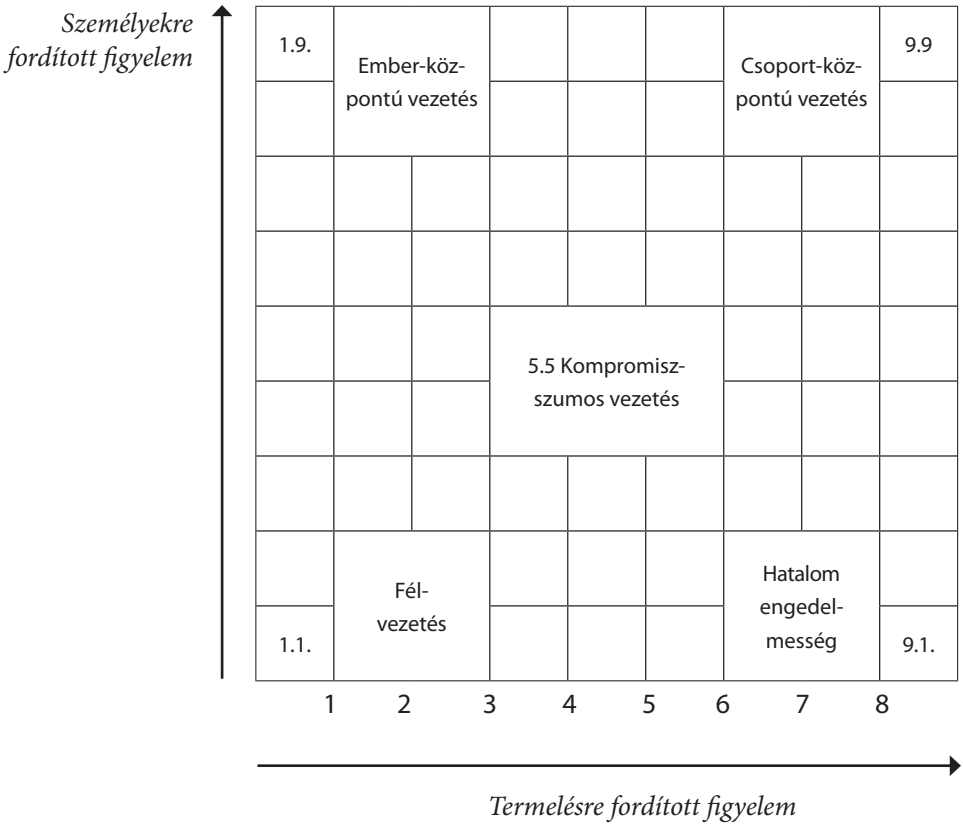
Az alárendelő magatartás erős bizonytalanságérzéssel jár együtt, hasonlóan gyenge énerőből fakad, és itt önalávetés jegyei is társulnak hozzá.
Kognitív pszichológiai kutatások azt a felfedezést tették, hogy bizonyos embereknél a kognitív sérülékenységi tényező része az a hajlam, hogy figyelmét az érzelmileg fenyegető tartalmú ingerek elvonják. Az asszertivitás képessége is arra szolgál, hogy a figyelmünket kognitív szintek fejlesztésével befolyásoljuk, hogy mire irányuljon.

A vezető személyiségének fontossága és a vezető figyelmének irányulása a vezetési stílusok kutatásánál is hangsúlyossá vált.

Az alábbi ábrán láthatjuk a személyiségközpontú vezetési rács modelljén, hogy a vezetői magatartás, ha mind a személyekre, mind az eredményességre irányul, akkor csoportközpontú vezetési mód. Ehhez mindenképp jártasnak kell lenni a vezetőnek a csoportdinamikai ismeretekben, továbbá a tranzakcióanalízis terén, mely az emberi személyiséget különböző, úgynevezett én-állapotokra osztja.

Blake-Mouton-féle vezetési rács modellje

Két dimenzióban megnyilvánuló, 1-9-ig terjedő skálán mérhető, koordináta rendszerben ábrázolható vezetői magatartás:



Asszertív jogok listája

» jogod van ahhoz, hogy tisztelettel bánjanak veled,
» jogod van ahhoz, hogy kifejezd saját érzéseidet és véleményedet,
» jogod van ahhoz, hogy meghallgassanak, és komolyan vegyenek,
» jogod van ahhoz, hogy megállapítsd, mi fontos neked és mi nem,
» jogod van ahhoz, hogy nemet mondj anélkül, hogy bűntudatot éreznél,
» jogod van ahhoz, hogy kérd, amire szükséged van,
» jogod van ahhoz, hogy megkapd, amiért fizettél,
» jogod van ahhoz, hogy információt kérj szakemberektől, beleértve az orvosokat is,
» jogod van ahhoz, hogy hibát kövess el, és vállald a következményeket,
» jogod van ahhoz, hogy /ne/ képviseld az érdekeidet,

» jogod van ahhoz, hogy megváltoztasd a véleményedet,
» jogod van ahhoz, hogy megbetegedj,
» jogod van ahhoz, hogy azt mondd: nem tudom.
» jogod van ahhoz, hogy tisztelettel bánjanak veled,
» jogod van ahhoz, hogy kifejezd saját érzéseidet és véleményedet,
» jogod van ahhoz, hogy meghallgassanak, és komolyan vegyenek,
» jogod van ahhoz, hogy megállapítsd, mi fontos neked és mi nem,
» jogod van ahhoz, hogy nemet mondj anélkül, hogy bűntudatot éreznél,
» jogod van ahhoz, hogy kérd, amire szükséged van,
» jogod van ahhoz, hogy megkapd, amiért fizettél,
» jogod van ahhoz, hogy információt kérj szakemberektől, beleértve az orvosokat is,
» jogod van ahhoz, hogy hibát kövess el, és vállald a következményeket,
» jogod van ahhoz, hogy /ne/ képviseld az érdekeidet,
» jogod van ahhoz, hogy megváltoztasd a véleményedet,
» jogod van ahhoz, hogy megbetegedj,
» jogod van ahhoz, hogy azt mondd: nem tudom.

Munkához kapcsolódó jogok

» jogod van ahhoz, hogy világosan közöljék, mit várnak el tőled,
» jogod van tudni, hogy főnököd elégedett-e a teljesítményeddel,
» jogod van ahhoz, hogy egy feladatot a saját elképzelésed szerint hajts végre, a célok és a korlátok figyelembevételével,
» jogod van ahhoz, hogy néha-néha hibázz,
» jogod van ahhoz, hogy beleszólásod legyen a neked dolgozó alkalmazottak kiválasztásába,
» jogod van ahhoz, hogy meghatározott színvonalú munkát várj el a beosztottaidtól,
» jogod van ahhoz, hogy megbeszéljék veled azokat a döntéseket, amelyek Téged is érintenek,
» jogod van ahhoz, hogy döntéseket hozz olyan ügyekben, melyek érintik a Te területedet,
» jogod van ahhoz, hogy bizonyos kéréseket elutasíts.

Az utolsóként felsorolt jog általában nehézségekbe ütközik, különösen, ha rólunk és a főnökünkről van szó. Ha aláírunk egy munkaszerződést, azzal meghatározott jogok járnak. Ebbe az is beletartozhat, hogy visszautasítsuk a főnökünk bizonyos kéréseit. Valójában a direkt elutasításhoz nincs jogunk, ahhoz viszont igen, hogy megmondjuk a véleményünket a kérésről, és részletezzük, hogy ez milyen problémákat okoz számunkra.

GYAKORLAT

Agresszió és erőszak

1) Alkossanak 3-5 fős kis csoportokat, 3x15 percben beszéljék meg az alábbi témaköröket!
   a) Agresszióhoz, erőszakhoz való viszonyunk
   – *családi minták (több generáción át, férfiak – nők feszültség- és agressziókezelése),*
   – *gyerekkori élmények erőszakkal kapcsolatban,*
   – *én mivel azonosultam – milyen elveket vallok az agresszióval kapcsolatban – hogyan kezelem a magam és mások agresszióját.*
   b) Az agresszió okaként, hátterében álló érzelmi állapotok tisztázása, kifejezési lehetőségeinek megkeresése
   – *szorongás, aggódás,*
   – *veszteség,*
   – *frusztráció,*
   – *bizonytalanság,*
   – *szükséglet-kielégítés késleltetése,*
   – *önértékelési hiányosság.*
   c) Agresszióval, erőszakkal kapcsolatos konkrét, megtörtént esetek, helyzetek újragondolása, feldolgozása
   – *hogyan lehetett volna megelőzni?*
   – *mit lehetett volna másképp tenni a helyzetben?*
   – *hogyan lehetetett volna asszertívan megoldani?*
2) Vezetői munkájukból válasszanak csoportonként egy esetet, melynek megoldását mindhárom viselkedésmód (agresszív, asszertív, passzív) szerint szerepjátékban mutassák be a nagy csoportnak!
3) A kis csoportok bemutatóit követően a nagy csoportban elemezzék a megoldási típusok következményeit!

GYAKORLAT

Szituációs gyakorlatok

Az alábbi helyzeteket beszéljék meg kiscsoportban, tapasztalataikat osszák meg a nagy csoporttal.

1) A bizottság, amelynek tagja vagy, a jövő héten ülésezik. Szívesen részt vennél, de a kitűzött határidő egyedül neked nem felel meg. Ha az elnök megkérdezi, hogy az időpont mindenkinek megfelel-e, ezt válaszolod:

„Nos, úgy tűnik, hogy mindenki másnak megfelel."

2) Egy kolléga megkér, hogy vidd haza autóval. Ez kellemetlen, mert késésben vagy. „Már 20 perces késésben vagyok, nem tudlak hazavinni. Ha ez segít rajtad, kiteszlek a legközelebbi buszmegállónál."
3) *Nem tudod elkezdeni a jelentésedet, mert nem tudod, melyik pontnál kezdd el logikusan.* „Képtelen vagyok elkezdeni ezt a jelentést. Azt sem tudom, mihez kezdjek!"
4) *Az egyik munkatárs megszólít, miközben egy fontos szállítóval tárgyalsz telefonon.* „Szeretném befejezni ezt a telefont, akkor szívesen válaszolok a kérdésedre."
5) A titkárnőd a napirendedet intézi. Megkérdezi, hogy mikor érsz vissza az irodába. „Tudja Ön azt jól, hogy fogalmam sincs."
6) Egy kolléga hallja, ahogyan egy nehéz ügyféllel tárgyalsz. Végül megdicsér. „Csak a végére jöttem bele."
7) Részt vettél egy prezentáción, amelyet az egyik munkatársad tartott, és nagyon tetszett. „Szerintem ez nagyon jó volt. Különösen az, ahogyan megelevenítetted az anyagot."
8) Egyik beosztottadnak egy olyan ügyféllel lesz tárgyalása, aki sokszor nem egyenes. Úgy gondolod, hogy a beosztottad elég bizonytalan, ha emberekkel kell kapcsolatba kerülnie. „Határozottan kell bánnod vele. Mondd meg neki egyenesen, hogy mi az, ami számunkra elfogadható. Ne engedd meg neki, hogy össze-vissza beszéljen, mint a múltkor."
9) Egy kolléga jó munkatervet készített. Neked is szükséged lenne egy ilyenre. „Jól sikerült az a munkaterv, amit csináltál. Tudnál fél órát arra szánni, hogy az én osztályomét is megcsináljuk?"

GYAKORLAT

„Te"-üzenetek – „én" - üzenetek

Saját érzéseink helyett gyakran inkább a másikról, másokról nyilatkozunk. Hogyan lehet a gyakran minősítő, általánosító „te-üzenetek" helyett „én-üzenetekben" fogalmazni? A vezetői helyzetre – vezető és munkatárs – egyénileg töltsék ki a táblázatot, majd nagy csoportban beszéljék meg és értékeljék a válaszokat!

TE **„Elkéstél"**	**ÉN** **„Vártalak"**
TE-ÜZENET	ÉN-ÜZENET
Rosszul látod a dolgokat.	

A véleményed megkérdőjelezhető.	
Nincs igazad.	
Feldühítettél.	
Igazságtalan vagy.	
Önző vagy.	
Téged csak az érdekel, ami neked fontos.	
Nem jó az ötleted.	
Csalódást okoztál nekem.	
Megsértettél.	

GYAKORLAT

Jogok és kötelezettségek

Az alábbi gyakorlat a jogokat és a kötelezettségeket állítja a fókuszba.
A megadott számjegyekkel válaszoljon az alábbi állításokra, önmagára vonatkoztatva döntsön!

4 = Nem okoz problémát
3 = Olykor gondolkodnom kell rajta
2 = Csak akkor, ha valamiért fontos
1 = Sokszor okoz problémát

		Partnerem	Barátom	Kollégám	Vezetőm
1.	Elmondani az érzéseimet és a véleményemet.				
2.	Önállóan dönteni és választani abban, hogy mi fontos nekem.				
3.	Ha meggondoltam magam, kifejezni az eddigiektől eltérő véleményemet, kívánságaimat.				
4.	Nemet mondani úgy, hogy nincs lelkiismeret furdalásom.				
5.	Megbocsátani magamnak, ha hibát követek el a másikkal szemben.				
6.	Nyíltan kérni, amit szeretnék.				
7.	Nyíltan kérni, amit szeretnék.				
8.	Elfogadni, ha nemet mondanak nekem.				

		Partnerem	Barátom	Kollégám	Vezetőm
9.	Tolerálni, ha a másik téved, hibázik.				
10.	Nem felhánytorgatni régi sérelmeimet.				
11.	Egyenesen válaszolni a hozzám intézett kérdésekre.				
12.	Meghallgatni, hogy a másiknak mire van szüksége, mit szeretne.				
13.	Elfogadni, ha a másik nem az én elvárásaim szerint cselekszik /érez.				
14.	Tudomásul venni, ha a másiknak az enyémtől eltérő céljai vannak.				

GYAKORLAT

„Tíz lehetőség, hogy nemet mondj"

A gyakorlat menete

1) A résztvevők előbb egyéni munka keretében ellenőrzik a „Tíz lehetőség, hogy nemet mondj" mellékletben szereplő lehetőségeket arra vonatkozólag, hogy van-e olyan lehetőség, amely illik hozzájuk / amelyet az érintett személynél, akinek nemet kell mondaniuk, fel is tudnak használni / amely a hétköznapokban gyakran előforduló helyzetekhez is illik.
2) Ezt követően vissza kell emlékezniük olyan helyzetekre az elmúlt hetekből, amikor igent mondtak, habár nemet akartak mondani, vagy még időre lett volna szükségük a döntéshez. Ezekbe a helyzetekbe képzelik bele magukat a résztvevők, s képzeletben kipróbálják a „Nem"- lehetőségeket, s hogy azok passzolnak-e az adott személyhez. Azokat, amelyek működnek, feljegyzik, hogy legközelebb emlékezzenek rájuk és használni tudják őket. Kérjen nyugodtan gondolkodási időt! Nem kell azonnal igent, vagy nemet mondania. Mondja nyugodtan, hogy: „Szükségem van egy percre / öt percre, hogy ezt átgondoljam." Ha úgy dönt, hogy nemet mond, akkor ennek tíz fokozata van, attól függően, hogy kinek mondja, vagy mi az, ami hihetően hangzik.

1. Nem, mert jelenleg épp dolgozom valamin, amire megkért... Ezt elvi okokból nem tehetem.	(Indoklás)
2. Nem, de cserébe azt tudom ajánlani Önnek, hogy...	(Alternatíva felkínálása)

3. Most az egyszer még megcsinálom, de legközelebb már nem.	(A nem beharangozása)
4. Van idő arra, hogy ezt átgondoljam, mielőtt döntök?	(A nem elhalasztása)
5. Mit tenne, ha nemet mondanék?	(Rákérdezni a következményekre)
6. Ezt csak akkor tudom megcsinálni, ha...	(Feltételek szabása)
7. Nagyon sajnálom! / Higgye el, tudom milyen ez!	(Mintha nem hallotta az indirekt érdeklődését)
8. Sajnálom, ez most nem megy, kérem, jöjjön vissza később!	(Határidős nem)
9. Hm..., nem!	(Előbb elgondolkodni rajta)
10. Szívesen elvállalom, de akkor valami mást kell elhalasztanom.	(„Igen, de... a nem helyett)

4. Értékelés, technikák, módszerek, minőségbiztosítás

4.1. A hatékony vezetői értékelés

Gyakran halljuk panaszként vezető pozícióban lévő személyektől, hogy a munkatársaik nem azt teszik, és nem úgy, ahogyan azt elvárják tőlük. Ez általában igaz, hiszen, bár a legtöbb ember megkísérli az elvárásoknak való megfelelést, de annak megítélését, hogy konkrétan mit is várnak tőle, mindig befolyásolja és torzítja az, amit „beleértenek" a vezető magatartásába. Nem valószínű, hogy a beosztottak komolyan vesznek egy tevékenységet vagy egy feladatot, ha vezetőjük sohasem értékeli azt a módot, ahogyan azt végrehajtják, illetve azt az eredményt, amelyet azzal elérnek.

Mi is az a teljesítményértékelés?

A visszacsatolás és az értékelés (vagy annak a hiánya) nagyon fontos szerepet tölt be az emberek életében. Ebből következően erősen rányomja a bélyegét a szervezet kultúrájára és légkörére az a mód, ahogy az értékelés történik. Ez a fejezet azoknak a jelenlegi és leendő vezetőknek szól, akik ezt már felismerték, jól szeretnék csinálni, és akik az értékelési rendszeren keresztül a szervezeti kultúra formálásában is részt kívánnak vállalni.

Mindennapi életünkben valamennyien gyakran értékelünk tudatosan vagy öntudatlanul, objektíven vagy szubjektíven. Amikor értékelünk valamit, minősítjük annak értékét, hasznosságát, illetve megítéljük minőségi tulajdonságait. A dolgokon kívül

értékeljük magunkat, másokat, értékeljük a magatartásokat, a személyiségjegyeket és a rendszereket. A szervezeti értékelési rendszer megkísérli formalizálni ezeket a tevékenységeket, hogy megítélje, milyen sikeres az egyén szervezeti céljai teljesítésekor.

A teljesítményértékelés iránti tudományos érdeklődés az utóbbi 30-40 évben növekedett meg, amelyben fontos szerepet játszott a munkapszichológia megjelenése. A személyiségjegyek elméletén alapuló értékelő formulákat először értékesítési ügynökök kiválasztásában kezdték el alkalmazni, majd az I. világháború alatt már katonatisztek teljesítményének értékelésére is használták. Ez volt a klasszikus grafikus értékelési skála (vagy bérskála). Első ipari alkalmazásukra a II. világháborút követően az állami megrendelések hirtelen lecsökkenése miatt bekövetkezett recesszió idején került sor, elsősorban a létszámleépítések során, az elbocsátási sorrend meghatározásához. Ekkor kezdődött el az értékelő skálák továbbfejlesztése is. Munkapszichológusok kidolgozták az ún. kényszerített szétosztásos módszert vagy a kritikus események technikáját. A '60-as évek elején az Egyesült Államokban végzett felmérés tanúsága szerint a vállalatok egy nagyon jelentős része már rendelkezett valamilyen értékelési rendszerrel, amely ekkor még általában nem vonatkozott a felső vezetés értékelésére. A '70-es évek végének felmérései szerint az USA-beli önkormányzatok 76%-a, az állami intézményeknek pedig 100%-a rendelkezett valamilyen értékelési rendszerrel. Az is jellemző volt, hogy az alsó és középszintű vezetőkre ekkor még nagyobb arányban léteztek értékelési rendszerek, mint a felső vezetőkre, majd a '80-as években ezen a szinten is általános gyakorlattá vált. Az elmúlt 30 évben pedig a teljesítményértékelési rendszer felhasználása fokozatosan többirányúvá vált. Napjainkban egyre növekszik a formális rendszerektől elvárt célok száma, és már nem csak az olyan adminisztratív döntések indoklására használják, mint például az előléptetés, elbocsátás, fizetésemelés, stb., hanem előtérbe kerültek az alkalmazottak továbbképzésére, a menedzsment és a szervezet fejlesztésére irányuló felhasználások, majd a szervezeti szintű tervezés, a jogi dokumentáció, továbbá a személyzeti rendszer értékelésére és fejlesztésére szolgáló, kutatási célú alkalmazások is.

Mit értünk teljesítményen?

A teljesítményértékelésről gondolkodva felvetődik a kérdés, tulajdonképpen mit is értünk teljesítményen? Teljesítmény-e az, ha egy vezető teljes erőbedobással dolgozik, de nem éri el a kitűzött célokat? Mit mondhatunk annak a munkatársnak a munkájáról, aki egész évben minden értekezletről elkésett, ellenben briliáns ötletekkel járult hozzá a szervezet projektjeinek szakmai részéhez? Vagy jól dolgozott-e az a vezető, aki észrevett és felnevelt egy igen tehetséges fiatal munkatársat, akit a szervezet egy idő után – a belefektetett energiák ellenére – nem tudott megfizetni és megtartani? Vagy teljesítmény-e az, ha pl. a nagy ügyfelekkel foglalkozó értékesítési képviselőnek az ölébe hullik egy akkora megrendelés, amiből az egész vállalat egész évben eléldegél? Ezek és az ezekhez hasonló kérdések gyakran felvetődnek a teljesítményértékelés során. A témával foglalkozó elemzők szerint a válaszokhoz az szolgálhat támpontként, ha először a szervezet szintjén határozzuk meg a teljesítményt, majd ebből bontjuk le azt, hogy ehhez a különböző szervezeti egységek, csoportok és egyének, munkakörök mivel járulnak hozzá. Hogyan értékelődik mindez? Egyértelműen a szervezet sikeressége

és eredményessége alapján. A szervezeti siker definiálása viszont korántsem egyszerű vállalkozás. Az egyik legelfogadottabb metódus a Quinn-féle versengő értékek modell négy alapvető szervezeti kultúra típusának sikerkritériumait tartalmazza, kiegészítve még egy dimenzióval, amely azt fejezi ki, hogy az adott mutató az azonnali vagy a jövőben bekövetkező teljesítményt jelzi, illetve valószínűsíti. Mindezek alapján *a szervezet eredményességének megítélésére használt kritériumok* az alábbiak:

1) *Termelékenység:* a szervezet termékeinek vagy szolgáltatásainak mennyisége.
2) *Hatékonyság:* a teljesítmény valamilyen egysége és a teljesítmény érdekében felmerült költségek összehasonlítási aránya.
3) *Minőség:* a szervezet fő termékeinek és szolgáltatásainak minősége.
4) *Növekedés:* az alábbi változókban bekövetkező növekedés üteme: teljes létszám, termelési-szolgáltatási kapacitás, eszközállomány, nyereség, piaci részesedés, innovációk száma.
5) *Munkamorál:* csoportjellemző, mely magába foglalja a többlet-erőfeszítésre való hajlandóságot, a közös célrendszert, az elkötelezettség és a csoporthoz tartozás érzését.
6) *Kohézió:* olyan csoporthelyzet, amelyben a csoporttagok kedvelik egymást, jól tudnak együtt dolgozni, nyitottan és őszintén kommunikálnak, és önállóan koordinálják tevékenységüket.
7) *Rugalmasság, alkalmazkodóképesség:* a szervezet képessége működési folyamatainak megváltoztatására a környezeti változások függvényében.
8) *Tervezés és célkitűzés:* a szervezet milyen mértékben képes saját jövőbeli lépéseinek szisztematikus tervezésére és egyéni szintű célkitűzések megfogalmazására.
9) *Információmenedzsment és kommunikáció:* a szervezet hatékony működéséhez szükséges információ elemzésének és szétosztásának teljessége, hatékonysága és pontossága.
10) *Készenlét:* annak a valószínűségére vonatkozó általános megítélés, hogy a szervezet képes valamilyen jövőbeli lépés végrehajtására, ha váratlanul egy jó lehetőség adódik.
11) *Erőforrásokhoz való hozzáférés:* annak mértéke, hogy a szervezet mennyire sikeresen tartja a kapcsolatot környezetével a szűkös és értékes erőforrásokhoz való hozzáférés érdekében.
12) *Külső támogatottság:* lojalitás, bizalom és támogatás olyan külső csoportok részéről, mint a fogyasztók, szállítók, tulajdonosok, lobbyszervezetek és a szélesebb nyilvánosság.
13) *Stabilitás:* a struktúrák, funkciók és erőforrások megtartásának képessége, különösképpen a jelentősebb megrázkódtatásokkal járó időszakban.
14) *Az emberi erőforrások értéke:* a szervezetben dolgozó emberek képességeinek, tudásának értéke a szervezet számára.
15) *Képzési és fejlesztési hangsúly:* annak mértéke, hogy egy szervezet mennyi erőforrást fordít alkalmazottainak képzésére és fejlesztésére.
16) *Ellenőrzés:* a szervezet jövőbeli magatartását befolyásoló vezetői ellenőrzés mértéke és eloszlása a szervezeten belül.

A fenti felsorolásból is látható, hogy attól függően, hogy mit tekintünk szervezeti sikernek, másképp tekinthetünk különböző hozzájárulásokra, és más teljesítménykritériumokat határozhatunk meg különböző szintek számára. A teljesítmény meghatározására szolgáló sztenderdek tehát igen sokfélék lehetnek, attól függően, hogy a szervezet milyen alapstratégiát követ, milyen a szervezet kultúrája és struktúrája, milyen típusú és melyik szervezeti egységről van szó, stb.

Gondolkodjunk közösen! Beszéljük meg…

1) Az Ön intézményében ki fogalmazza meg a teljesítménykritériumokat?
2) Ki és milyen körülmények között méri az Ön szervezetének eredményességét?
3) Melyek Önöknél az eredményesség mérésének legfontosabb szempontjai?
4) Ön eredményesnek tartja-e szervezetét? Ha igen, milyen tekintetben? Ha nem, miért nem?

Mi a kontroll?

Általános értelemben a ***kontrollra***, mint az egyéni magatartás és az egyének közötti interakciók szabályozásának eszközeként tekintünk. A Child-féle tipológia szerint az alábbi négy típus különíthető el a kontroll irányultsága, a sztenderdek típusai és a visszacsatolás, beavatkozás formája, valamint eszközei alapján:

a) Személyes, központosított kontroll
b) Bürokratikus kontroll (feladatkontroll)
c) Eredménykontroll
d) Kulturális kontroll

A szakirodalom leginkább ezt a tipológiát tekinti a leghasznosabb értelmezési keretnek a teljesítmény értelmezéséhez, mérésének és értékelési módszereinek meghatározásához. Mivel ezek ideáltipikus, tiszta helyzetek, a gyakorlatban mindig ezeknek valamilyen kombinációja figyelhető meg.

a) Személyes, központosított kontroll

A személyes, központosított kontroll elsősorban magatartási sztenderdeket használ, a döntések centralizációja, közvetlen, szinte folyamatos felügyelet és azonnali beavatkozási jog jellemzi. A vezető autoritása tulajdonosi jogokon, erős személyiségjellemzőkön (karizmán) vagy szakmai hozzáértésen alapul. A teljesítmény fő kritériuma a vezetői utasításoknak való engedelmesség, azok minél teljesebb végrehajtását a vezetőtől függő jelentős jutalmak és büntetések szabályozzák. Munkaköri szempontból ez azt jelenti, hogy a munkavállaló bizonyos keretek között minden kapott utasítást köteles végrehajtani, semmiféle munkaköri leírás nincs érvényben.

b) Bürokratikus kontroll (feladatkontroll)
A bürokratikus vagy feladatkontroll szintén magatartási sztenderdeken alapul, ezek azonban írásban rögzítettek és részletekbe menően szabályozottak. Minden feladat könnyen definiálható résztevékenységekre van lebontva, melyeket módszerek, eljárások és szabályok rögzítenek. A teljesítményt a szabályok és eljárások betartása jelenti, a jutalmak és büntetések az ezeknek való engedelmességet igyekeznek biztosítani. A munkaköri leírás az elvégzendő feladatokra és betartandó szabályzatokra koncentrál.

c) Eredménykontroll
Az eredménykontroll az előzőekkel ellentétben a magatartás végeredményének mérésén alapul, a munkakörök és szervezeti egységek a különböző kimenetekért tartoznak felelősséggel. A döntéshozatal operatív kérdésekben decentralizált. A teljesítményt a kimenetek minőségi és mennyiségi jellemzői határozzák meg, melyeket eredményterületek formájában munkaköri leírás mélységig igyekeznek lebontani. A jutalmak és büntetések a végeredményre vonatkozó célkitűzések meghatározott határidőn belüli teljesítésére ösztönöznek.

d) Kulturális kontroll
A kulturális kontroll lényege, hogy a szervezet céljaival való szoros azonosulás, a közösen vallott értékrend, az attitűdök és magas szakmai normák által a magatartás automatikus összehangolódása valósul meg a szervezeti teljesítmény folyamatos fenntartása érdekében. Ez döntéshozatali szempontból szinte teljes autonómiát jelent minden teljes jogú szervezeti tag számára. Feltétele, hogy a szervezetben azonos értékrenddel bíró, szakmai szempontból hasonló szintű készségekkel és képességekkel rendelkező egyének dolgozzanak együtt. A teljesítményt az értékrendnek és szakmai sztenderdeknek történő megfelelés és az ezzel konzisztens magatartás jelenti, amit a munkaköri leírás szintjén kompetencia- és készséglisták segítségével definiálhatunk. A jutalmak és büntetések a kompetenciák és készségek állandó fejlesztésére ösztönöznek.

Gondolkodjunk együtt! Beszéljük meg….

1) Az Ön szervezetében a fenti kontrollformák közül melyekkel találkozhatunk?
2) Kik és milyen formában végzik az Önök tevékenységének kontrollálását?
3) Hogyan reagálnak a munkatársak erre a kontrollra?
4) Vannak-e eredményei ennek az Önöknél alkalmazott kontrollnak és ha igen milyen formában jelentkeznek?

4.2. A teljesítményértékelési rendszerek kiépítésének dilemmái

A teljesítményértékelés az emberi erőforrások menedzselésében stratégiai szerepet tölt be, melyet egy olyan folyamatnak tekinthetünk, amelynek segítségével a szervezet visszajelzést szerez és ad alkalmazottai teljesítményéről.

7. sz. táblázat **Milyen célokra használható a teljesítményértékelés?**

A felhasználás típusai
Egyének közötti összehasonlítást szolgáló célok Fizetési döntések Egyéni teljesítmény elismerése A rossz teljesítmény beazonosítása Előléptetések Próbaidő utáni megtartás/elbocsátás Létszámleépítéseknél az elbocsátandók meghatározása
Az egyénnek szóló információk Visszajelzés a teljesítményről Erősségek és gyengeségek beazonosítása Más munkakörbe való átirányítás Egyéni képzési szükségletek felmérése
Rendszerkarbantartás A célok beazonosításának elősegítése Célelérés szintjének meghatározása Szervezeti képzési igények meghatározása Munkaerő-tervezés Személyzeti rendszerek értékelése Hierarchikus kapcsolatok felerősítése Szervezetfejlesztési igények meghatározása
Dokumentáció Személyzeti döntések dokumentálása Jogi követelmények teljesítése Érvényességvizsgálatok

GYAKORLAT

1) Kérem, válassza ki a fenti formák közül azokat, amelyeket az Önök szervezetében is alkalmaznak!
2) Tegyen kísérletet annak megmagyarázására, hogy a nem alkalmazott formák miért nincsenek jelen az Ön intézményében!
3) Megítélése szerint a nem alkalmazott formák közül melyik hiányzik leginkább az Önök szervezetében? Milyen módon és mértékben szenved hátrányt a szervezete ezek hiánya miatt?

Az egyének közötti összehasonlítást szolgáló célok általában valamilyen szűkös erőforrás (fizetés, jutalom, előléptetés, maga a munkahely) szervezeten belüli elosztásával kapcsolatosak. Ezeket a célokat más néven **értékelési céloknak** is szokás nevezni. Leggyakrabban az ellenszolgáltatás-elosztás, a kompenzációs és az adminisztratívnak is

nevezett döntések alapulnak a teljesítményértékelési eredményeken. Ami az értékeltet illeti, számára többnyire ez a teljesítményértékelés elsődleges célja. Használhatók a belső munkaerőmozgással kapcsolatos döntések megtervezéséhez is, mint előléptetés, visszaléptetés, áthelyezés, elbocsátás, mely a múltbeli teljesítmény értékelésén alapul. Az eredmények használhatók a toborzási, kiválasztási, elhelyezési programok és gyakorlat értékelésére éppúgy, mint a képzési, fejlesztési programok érvényességének megállapításához is.

Az egyénnek szóló információk általában a reális önértékelés kialakítását és az egyéni fejlődést segítik elő, ezért ezeket **fejlesztési céloknak** nevezzük. A teljesítményértékelési rendszerek másik típusú célja az alkalmazottak készségeinek és motivációjának fejlesztése és a teljesítmény-visszajelzés biztosítása. A teljesítmény-visszajelzés fontos igényt elégít ki, mert szinte minden alkalmazott szeretné tudni, mit gondol főnöke a teljesítményéről, vajon kielégítőek-e az eredményei. A fejlesztő teljesítményértékelés nemcsak a múltbeli teljesítményről ad visszajelzést, hanem magában foglalja a jövőbeli teljesítménnyel kapcsolatos iránymutatást is. Ez az értékelés, amellett, hogy megjelöli a múltbéli teljesítményben jelentkező erősségeket, gyengeségeket, meghatározza azt az irányt is, ami a megerősítéshez vezethet, így járulhat hozzá a gyenge teljesítményű alkalmazottak fejlesztéséhez.

A harmadik célcsoport, a *rendszerkarbantartás* arra vonatkozik, hogy a teljesítményértékelési rendszer hasznos információkkal szolgál az összes többi kapcsolódó emberi erőforrás menedzsment rendszer és az üzleti vagy szolgáltatástervezés számára is. A szervezetek egy jelentős része mára már felismerte, hogy a teljesítményértékelési rendszer segítségével ezek a nehezen mérhető célok is értékelhetők.

Végül az utolsó célcsoport, *a dokumentáció*, a munkajogi szempontok egyre növekvő jelentőségére mutat rá. Az Egyesült Államokban az Egyenlő Alkalmazási Feltételek Bizottsága (EEOC) által kidolgozott irányelvek (1978) alapján szakértők az alábbi ajánlásokat dolgozták ki (1984) egy jogilag védhető teljesítményértékelési rendszer számára:

1) A sztenderdek munkaköri követelményeken alapuljanak.
4) Ezek a munkakör specifikus dimenzióira vonatkozzanak (ne csak egy általános értékelést adjanak a munka egészéről).
2) A teljesítménydimenziókat magatartási terminusokban határozzák meg.
3) Ezeket egyértelműen kommunikálják az alkalmazottak felé.
4) Az értékelés minőségét minden lehetséges eszközzel segítsék elő: lehetőség szerint több értékelőt alkalmazzanak, minden értékelő mérje fel az általa adott értékelés érvényességét, a kiugróan jó vagy rossz értékeléseket dokumentálják.
5) A teljesítményértékelési rendszernek tartalmaznia kell a fellebbezés és a felülvizsgálat lehetőségét is.

Minden szervezetnek jól felfogott érdeke, hogy törekedjen ezeknek az elveknek az érvényre juttatására. A nyíltság és a nyilvánosság kritériumait fontos szem előtt tartani annak érdekében, hogy a szervezeti tagok igazságosnak észleljék azt.

A teljesítményértékelés kognitív (megismerő) megközelítése

A teljesítményértékelés legújabb megközelítései már úgy tekintenek az értékelésre, mint a vezetői munka alapvető eszközére. Elemzők szerint, mivel a vezető feladata nagymértékben döntést és kommunikációt jelent, az értékelést is érdemes döntéshozatali és kommunikációs folyamatként vizsgálni. Ezeknek az elméleti megközelítéseknek közös jellemzője, hogy az értékelést végző személy megismerő, gondolkodási, észlelési és érzelmi folyamataira helyezik a hangsúlyt. Ezzel kapcsolatban a teljesítményértékelés szakirodalmában kitüntetett érdeklődés jellemzi annak a kérdésnek a vizsgálatát, hogy az értékelők gyakran jobbra értékelik beosztottaikat a hivatalos minősítés alkalmával, mint a „magánhasználatú értékelésük" során. Ezt a jelenséget nagyon sokáig egyszerűen értékelési hibának, az értékelés pontatlanságának tekintették, hiszen csak a ténylegesen megfigyelt teljesítményt és a hivatalos értékelést vetették össze. Ma már helyesebbnek tekintik a szerzők, ha ***elnéző értékelésnek*** nevezzük e jelenséget.

- Ennek egyik magyarázata szerint az értékelők igyekeznek elkerülni a kemény értékelésekkel együtt járó kellemetlen személyes konfrontációt.
- Mások azzal érvelnek, hogy az értékelők azért adnak pozitív értékelést beosztottaikról, mert nem tudják, hogyan kellene segíteniük azoknak, akik nem nyújtanak jó teljesítményt.
- A szociológiai hátterű magyarázatok szerint az egyenlőség értékének fontossága megnőtt a társadalomban, épp úgy, mint a félelem az elkedvetlenített munkavállalóktól, ami azt a tendenciát eredményezte, hogy az értékelés a negatív következmények miatt elnézőbbé vált.
- De olyan magyarázatokkal is találkozhatunk, amely a vezető előzetes elköteleződésére (pl. az előléptetési döntés támogatására) és önigazolására vezeti vissza a jelenséget.

A kognitív modell szerint az alábbi feltételeknek kellene teljesülniük ahhoz, hogy az értékelések egybeessenek a szubjektív értékítélettel:

1) A szervezeti normák támogatják azt, hogy az értékelők különbséget tegyenek az alkalmazottak között teljesítményük relatív szintje alapján.
2) Az értékelők szoros kapcsolatot észlelnek az általuk adott minősítések és azon következmények között, amelyeknek szerintük a jelenlegi teljesítménytől kellene függeniük.
3) Ezeknek a kimeneteknek az értékelők által észlelt szubjektív hasznossága (valenciája) számottevően meghaladja azon kimenetek szubjektív hasznosságát, melyek a torzított (inflált) értékelésekhez kötődnek.

8 sz. táblázat **A kétirányú kognitív értékelői magatartás**

1. Motiváció a pontos értékelésre, melyre két tényező hat:
a) A pontos értékelés jutalmai (valenciák) b) A jutalmazás valószínűsége

2. Motiváció az értékelés torzítására, melyre szintén két tényező hat:
a) A torzított értékelés negatív következményei b) A következmények valószínűsége

E logikának megfelelően nemcsak az fordulhat elő, hogy elnéző lesz az értékelés, hanem az ellenkező eset is bekövetkezhet, vagyis az értékelő lefelé téríti el a hivatalos értékelést az egyéni értékítéletéhez képest. A vezetők néha az alábbi indokokra hivatkozva deflálják az értékelést:

a) a korábbi magas teljesítményszintre való visszatérés érdekében „rá akarnak ijeszteni" a beosztottra
b) meg akarják leckéztetni a „rebelliskedő" beosztottat
c) figyelmeztetni akarják a gyengén teljesítőket, hogy jobban teszik, ha komolyan fontolóra veszik a szervezet elhagyását
d) dokumentáltan alá akarják támasztani az elbocsátásra ítélt beosztott teljesítményhiányát.

Milyen célok érhetők el a teljesítményértékeléssel? Az értékelő és az értékelt legfontosabb céljai az értékelés során

A teljesítményértékelés alkalmazásának legáltalánosabban megfogalmazható célja az alkalmazotti teljesítmény megerősítése. Emellett viszont számos más szervezeti célhoz is hozzájárulhat, mint

- az értékelt munkájának és magatartásának fejlesztése,
- a vezetők és beosztottak közötti együttműködés fejlesztése,
- az aktuális célok elérése,
- a munkatársak jövedelmének meghatározása,
- az egyéni képzési igények rendszerezett értékelése,
- az egyéni erőfeszítés ösztönzése és jutalmazása,
- az alkalmazott helyzetének, erős és gyenge pontjainak, valamint fejlődésének megítélése és ismertetése,
- információk szolgáltatása az alkalmazottak adottságairól, potenciáljáról a munkaerő-tervezés számára,
- információk biztosítása az előléptetési célokhoz és az utódlási tervekhez (a karriertámogatási akciók elindítása),
- a munkaköri leírások és a munkacélok rendszeres áttekintése és felülvizsgálata,
- a szervezeti kultúra átörökítése, ill. alakítása az eljárásban helyet kapó értékek és az ok prioritásain keresztül.

A teljesítményértékelés kommunikációs csatornát is biztosít az alkalmazott és a szervezet között, segítve annak tisztázását, hogy mit várnak el egymástól. Az értékelés célját mindig az előtt kell meghatározni, kijelölni, mielőtt a rendszert részleteiben megtervezznénk. A célok ugyanis nagymértékben kijelölik a választható módszereket és teljesítménykritériumokat.

Az értékelő céljai

Az értékelő céljait saját értékei és normái, továbbá a szervezeti szocializáció során elsajátított szervezeti kultúra határozza meg leginkább. Az értékelő céljait négy kategóriába sorolhatjuk:

a) a feladathoz kapcsolódó teljesítménycélok,
b) a személyközi kapcsolatokra vonatkozó célok,
c) a szervezet vagy szervezeti egység átfogó célja,
d) az értékelő saját belső céljai.

A feladathoz kapcsolódó teljesítménycélok függnek az értékelt múltbeli teljesítményszintjétől. Ha az értékelt jól teljesített, akkor az értékelő a teljesítmény fenntartására irányuló célokat tűz ki, ha nem, a teljesítmény javítására törekszik. Az értékelő fő kérdése az, hogy: az értékelés hogyan befolyásolja a jövőbeli teljesítményt? E kérdés tárgyalása során a szakirodalom a „külső-belső kör elméletéből" (leader member exchange) indul ki, amely szerint a vezetői csoportban a beosztottak a vezetővel fennálló személyes kapcsolatuk szorossága alapján vagy az ún. „belső kör"-be (in-group) vagy a „külső kör"-be (out-group) sorolódnak. Fontos kérdés, hogy mi alapján választhatja a vezető a belső kör tagjait? Választhatja

a) a hozzáértésük,
b) a munkában tanúsított felelősségvállalási hajlandóságuk,
c) és a személyükbe vetett bizalom alapján.

A legnagyobb kihívással bíró és legkritikusabb munkákat a belső kör tagjai végzik, emellett pedig sokkal több információt és odafigyelést is kapnak a vezetőtől. Az elmélet szerint a belső körbe kerülés kritériuma sokkal szubjektívebb, mint ahogyan azt feltételeznénk, tehát az észlelt hozzáértés inkább következménye, mintsem oka a belső körbe kerülésnek (önbeteljesítő prófécia). Teljesítményértékelési szempontból érdekes tapasztalat, hogy a külső kör tagjai szélsőségesebb – általában negatívabb – értékeléseket kapnak, mint a belső körösök. De felfelé is nagyobb a torzítás: ha valamelyik külső körbe tartozó csoporttag jól teljesít, ez a vezető ellentétes várakozásai miatt nagyobb figyelmet kap. A külső kör tagjait általában egységesebben ítéli meg a vezető, azaz a visszacsatolások inkább a csoportnak szólnak, mint az egyéneknek. A belső kör tagjai egyénileg is nagyobb figyelmet kapnak, ez a különbségek további túlértékeléséhez vezethet. A legkevesebb odafigyelést az átlagos teljesítményt nyújtók kapják, noha ők vannak a csoportban a legtöbben.

A személyközi kapcsolatokra vonatkozó célok az értékelő irányából a beosztottakkal meglévő jó viszony fenntartására irányulnak. A vezető számára a kérdés az, hogy az általa adott értékelés hogyan fogja érinteni jövőbeli kapcsolatát az értékelttel vagy az értékeltek csoportjával. Ez általában az elnéző értékelés felé tolja a vezetőt, mert az értékelők, attól tartva, hogy a reális értékelés sértődéshez és méltánytalanságérzethez vezethet, hajlanak az értékelések csoportnormákhoz igazítására. Az elmélet szerint minél kevésbé fontos a beosztottakkal fenntartott személyes kapcsolat a vezetőnek, annál kevésbé valószínű az elnéző értékelés.

Az *értékelő szervezeti céljai* arra irányulnak, hogy javítsa saját maga és saját szervezeti egysége szervezeten belüli pozícióját. A pozitív értékelések jó színben tüntethetik fel

a vezetőt és csoportja tagjait is. A vezető és a csoportja is jól jár továbbá azzal is, ha a gyenge teljesítőket sikerül „eladni" valaki más csoportjába. Ezek szintén az elnéző értékelést segítik elő.

Az értékelő belső céljait a vezető saját értékei és vezetői önképe alakítják. Ha valaki participatív vezetőnek tartja magát, és az őszinteség fontos érték számára, akkor kellő energiát fog szentelni a részletes visszacsatolásoknak.

A megbeszéléseken az értékelés legfontosabb elemei, lépései:

a) a munkatárs önértékelése,
b) a munkatárs véleménye, javaslatai,
c) a vezető értékelése,
d) az értékelőlap kitöltése,
e) célkitűzések meghatározása a következő időszakra,
f) a munkatárs fejlődési igényeinek meghatározása,
g) a fejlődési terv elemeinek meghatározása,
h) a célok és a tervek dokumentálása.

A jó légkörű, célratörő, őszinte kommunikáció (megbeszélés segíti a vezetőt abban, hogy:

a) a munkatársairól reális képet alkosson,
b) megtalálja a fejlesztés irányait,
c) növelje a munkatársak motivációs szintjét,
d) javítsa a kommunikációt és a légkört,
e) felmérje a képzési szükségleteket.

Az értékeltek céljai

A teljesítményértékelés „elszenvedője" általában nem is gondolja, hogy az értékelő számára legalább ugyanakkora nehézséget jelent az értékelés, mint neki. Ezek a nehézségek általában abból a bizonytalanságból fakadnak, hogy az értékelés során az értékelt vajon miként fog reagálni.

Az értékeltek céljait az elemzők három kategóriában csoportosítják:

1) információt szeretnének kapni a vezetőtől,
2) információkat szeretnének eljuttatni a vezetőhöz a teljesítményüket befolyásoló tényezőkről,
3) a vezető felé kinyilváníthatják fejlődési céljaik megvalósítása iránti elkötelezettségüket.

Az értékelt információt és visszajelzést vár a következőkről:

1) hol áll a munkacsoport teljesítményrangsorában és státushierarchiájában,
2) külső vagy belső körben helyezkedik-e el,
3) a vezető milyen részletes információval rendelkezik a teljesítményéről,
4) melyek a szervezet aktuális teljesítményelvárásai,
5) milyen lehetősége van előléptetésre,
6) milyen képzési lehetőségek hozzáférhetőek számára,
7) melyek azok a területek, ahol a vezető további fejlődést tart szükségesnek?

Gondolkodjunk együtt! Beszéljük meg…

1) Az Ön szervezetében a munkatársak kapnak-e visszajelzést a fenti kérdésekkel kapcsolatban?
2) Az Ön munkájára vonatkozóan kap-e visszajelzést a fenti témákat illetően?
3) Milyen formában valósul meg és kinek a részéről ez a visszajelzés?

1.3 Az értékelés klasszikus technikái

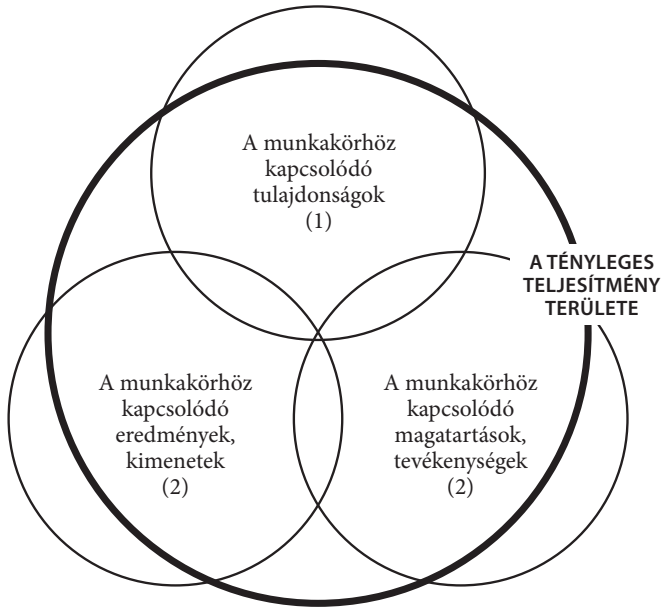
A teljesítményértékelés során a vezetők minősítik a beosztottak vagy azok csoportjainak munkáját és az elért eredményeket. A teljesítményértékelés a szervezeti folyamatok szabályozásának elengedhetetlen része, hiszen lehetővé teszi, hogy a vezetők, amennyiben a dolgok nem az elhatározásaiknak vagy az elképzeléseiknek megfelelően alakulnak, beavatkozhassanak a folyamatokba.
Bármilyen típusú vagy szintű teljesítményértékelésről is legyen szó, az erre kidolgozott rendszerekben egyértelműen és előre meg kell fogalmazni a követelményeket és az értékelési szempontokat. A vezetőknek át kell gondolniuk, hogy mit is várnak azoktól, akiknek a teljesítményeire támaszkodni akarnak. A teljesítményértékelés széleskörűen elfogadott jellemzője a szituációtól függőség. Ennek megfelelően egy értékelési rendszer hatékonysága erősen függ attól, hogy az értékelés tartalma, módszere, stílusa harmóniában áll-e az értékelők és értékeltek tulajdonságaival és a szervezeti kultúrával. Ez azt jelenti, hogy az értékelési rendszer egyrészt a szervezeti stílus, értékek, a kultúra megjelenítője és támogatója, másrészt a szervezeti kultúra megváltoztatásának is fontos segítője lehet.
A teljesítményértékelés megvalósításakor a következő kérdésekre kell megfelelő válaszokat adni:

a) Mit értékeljünk?
b) Hogyan értékeljünk?
c) Ki értékeljen?
d) Kiket értékeljünk?

Mit értékeljünk?
A kielégítő teljesítmény többféle dolog kombinációjából jön létre. A teljesítménykritérium, a teljesítménydimenzió kiválasztása, a „mit mérjünk?" eldöntése rendkívül fontos és egyben az egyik legnehezebben megoldható probléma a teljesítményértékelést kialakítók számára. A rossz kritériumválasztás egy sor diszfunkcionális következményhez vezethet. Ugyancsak lényeges összefüggés, hogy a vezetőnek mindig tudnia kell, hogy amit mér, az nagymértékben meghatározza, hogy a szervezetben az emberek mire tesznek erőfeszítéseket. Az egyéni teljesítmények megítélése alapvetően három területen történhet:

- a munkakörhöz kapcsolódó tulajdonságok,
- a munkakörhöz kapcsolódó magatartások, tevékenységek,
- a munkakörhöz kapcsolódó eredmények, kimenetek.

5. sz. ábra **A teljesítményértékelés lehetséges kritériumai**



Elbert, F. Norbert – Karoliny Mártonné – Farkas Ferenc – Poór József (2000): Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 260. old.)

Mivel a háromféle kritériummal a munkaköri teljesítmény tényleges területe csak megközelíthető, de sohasem érhető el, az ábra szerkesztői ezt nem folyamatos vonallal jelölték. A három folyamatos vonalú alakzat a mérhető tulajdonságokat, magatartást és eredményt mutatja, amelyek némileg átfedésben vannak, de nem azonosak sem egymással, sem a tényleges teljesítmény valós területeivel.

9. sz. táblázat **A teljesítményértékelési célok és a hozzárendelhető vizsgálati szintek**

Teljesítményértékelési	
célok	**vizsgálati szintek**
• A relatív érdem értékelése egyéni és csoportbérezési döntéshez. • Információk a költségvetéshez, munkaerőtervhez, feladatprogramozáshoz.	Az egyéni feladat eredménye vagy a szervezeti egység eredménye.

Teljesítményértékelési	
célok	**vizsgálati szintek**
• Előléptetés, áthelyezés, elbocsátás. • A kiválasztási és elhelyezési döntések hatékonyságának értékelése. • Visszajelzés az alkalmazottaknak.	Az egyéni feladat eredménye, az egyéni magatartás (tevékenység).
• Képzési és fejlesztési igények diagnosztizálása. • A képzési hatékonyság értékelése.	Az egyéni magatartás (tevékenység), az egyéni tulajdonságok.

A csoportteljesítményre három tényezőnek van meghatározó szerepe:

- az egyén vagy a csoport szintjén *mérik-e* a teljesítményt,
- egyéni vagy csoportos teljesítmény függvénye-e a *jutalmazás,*
- az egyén mekkora szubjektív fontosságot, értéket *tulajdonít a közösen végzett munkának,* azaz mennyire kollektivista vagy individualista az értékrendje.

Az ún. társas lógás az individualista kultúrákra jellemző (társadalmi és szervezeti szinten egyaránt). Individuális kultúrában megnő a társas lógás és a potyautazás teljesítmény-visszatartási esélye olyan munkavégzési rendszerekben, ahol a komplex, összefüggő feladatok végső eredményéért ugyan a csoport a felelős, de nem teremtették meg az egyéni számonkérhetőséget. A nyugati társadalmak individualista értékrendjéből a fentiek alapján logikusan következik, hogy a teljesítményértékelés középpontjában az egyéni szinten megfigyelhető teljesítmény áll. Az egyéni szint felé haladva a megoldás a magatartás megfigyelésének reneszánsza, amely azonban hangsúlyozottan eredményszemléletű. Ez az igény hozta felszínre a kompetenciaalapú megközelítést. A kompetenciák esetében a megvalósuló végeredmény és a hozzá vezető kritikus magatartásforma, egyéni jellemzők és értékrend egyformán hangsúlyosak. A kompetenciák azonosítása során a kiemelkedő és az átlagos teljesítmény közötti különbséget okozó tényezők a leglényegesebbek.

A magyar és az angolszász értékelői gyakorlat különbségei

A) *Az értékelők (vezetők)* értékelői magatartásainak különbségei az alábbiak szerint foglalhatók össze:

1) A magyar vezetők részletes utasításokkal látják el a beosztottaikat, azaz megmondják, hogy szerintük mit kellene tenniük – szemben az angolszászokkal, akik csak az elérendő célt tűzik ki.
2) A magyar vezetők gyakrabban folyamodnak negatív visszacsatoláshoz (büntetésekhez, annak hangsúlyozásához, hogy mit nem csinált jól a beosztott, mennyiben tért el a szabályoktól).
3) A magyar vezetők általában elodázzák a konfliktusokat, illetve konfliktushelyzetekben hivatalos eszközökhöz (szabályzat, dokumentáció) folyamodnak.

4) Gyakori a kivételezés, a nepotizmus, amikor a jutalmazás alapja nem a teljesítményhez való hozzájárulás, hanem valamilyen más szempont.
5) A vezetési stílus paternalista, a szemlélet rövid távú, a vezetők sokkal kevesebb kockázatot vállalnak, ami abban is megmutatkozik, hogy nem szívesen delegálnak.

B) A magyar *beosztottak* tipikus viselkedési jegyei az alábbiak szerint foglalhatók össze:
1) A teljesítményről azt tartják, hogy nincs a saját kontrolljuk alatt.
2) Ebből következően nem szívesen vállalják a megnövekedett felelősséget, igyekeznek azt másokra hárítani. A döntést a vezetőtől várják.
3) Ha valami nem sikerül, azt igyekeznek a külső körülményekkel magyarázni (alapvető attribúciós hiba). Általában a kívülről irányított személyiség tipikus jegyeit mutatják.
4) A beosztottak eleve bizalmatlanok az értékelőkkel szemben, negatív az értékeléshez való hozzáállásuk.

A bemutatott magatartásminták veszélye, hogy a vezetői és beosztotti szerepek kölcsönösen felerősítik egymást. Mindkét szerep és magatartásminta erőteljes érzelmi tényezőkön alapul: a vezető részéről saját pozíciójának féltése, jó kapcsolat kiépítésére való törekvése a felettesével és emellett beosztottai feltétlenül szükséges lojalitása iránti igénye. A beosztott részéről alacsony személyes hatékonysága és önértékelése, továbbá a vezető szakmai kompetenciájának vagy vele szembeni segítő szándékának megkérdőjelezése (bizalmatlanság), egyúttal tőle való függése (szorongás). Ennek alapján nehéz lenne egy kezdeményező, kockázatvállaló, tanulásra és fejlődésre motivált beosztotti magatartást elképzelni. A magatartási válaszok mindkét fél részéről érthetőek ugyan, de egyúttal hozzájárulnak saját létalapjuk fenntartásához is. Természetesen ez a hatásmechanizmus csak egy a lehetséges önerősítő körök közül, és bizonyos értelemben a lehető legrosszabb forgatókönyvet mutatja be.
Ebben a rendszerben sem az a feltevés nem áll fenn, hogy a vezetőt hiteles forrásnak tekintik, sem az, hogy a vezető is érdekelt abban, hogy valós tartalmú, fejlesztési célzatú és jól időzített visszajelzéseket adjon a beosztottainak. A fent leírt ördögi kör elkerüléséhez két tényezőnek van kulcsfontosságú szerepe:
1) A vezető legyen abban érdekelt, hogy a beosztottai minél jobb teljesítményt érjenek el.
2) Ne jelentsen számára fenyegetést, ha a beosztottai tehetségesek (kontraszelekció esélyének kizárása).

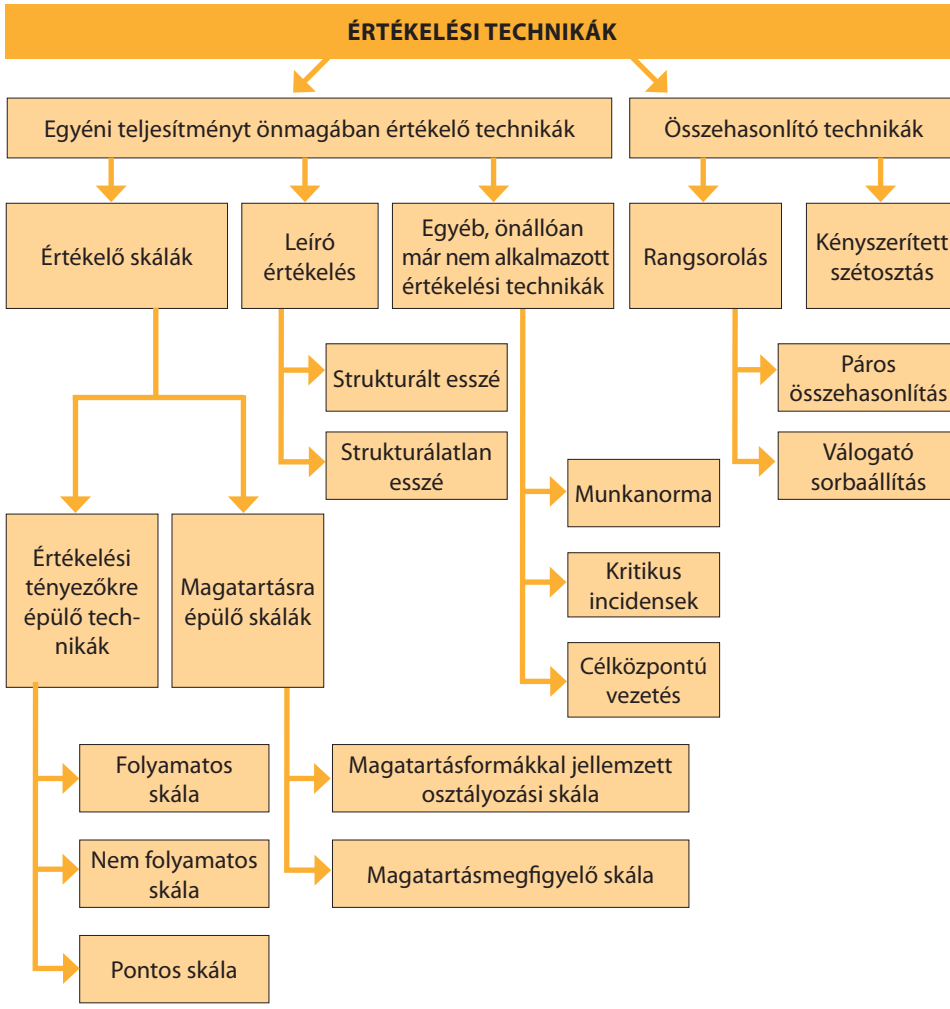
Az első feltétel ösztönzési és kontrolling rendszer kérdése, amelyben a teljesítménymenedzsment gondoskodik arról, hogy a vezetőnek jobban megérje a beosztottait nagyobb teljesítményre késztetni, mint a kényelmes munkatempó és a konfliktusmentes légkör. A második feltétel a karriermenedzsment kérdéskörébe tartozik. Egyrészt a vezető-kiválasztási rendszer gondoskodik arról, hogy csak azok kerüljenek vezetői pozícióba, akik már bizonyítottak és valóban alkalmasak erre a feladatra, tehát nem könnyű jobbat találni náluk. Emellett lényeges, hogy a korábbi szakmai teljesítmény

védje is a vezetőt: a szervezet a személyzeti irányelveiben kinyilváníthatja, hogy ha valaki képes betölteni egy vezetői munkakört, még akkor sem kerül sor cserére, ha magánál tehetségesebbet nevel ki. Ehhez az is lényeges feladat, hogy a szervezet megtalálja azokat a megnyíló pozíciókat, ahol megfelelő kihívást és fizetést tud biztosítani a tehetségeseknek.

Hogyan értékeljünk?

Az értékelési rendszerek lelke a „hogyan értékeljünk", azaz az értékelés választott módszere. A teljesítményértékelésnek széles eszköztára, sokféle technikája ismert.

6. sz. ábra **Az értékelés módszerei**



Dr. Roóz József (2006): Az emberierőforrás-menedzsment alapjai. BGF-Perfekt, Budapest, 202. old.

A leggyakrabban alkalmazott módszerek a következők:

a) Osztályozó, értékelő skálák

Az egyik legrégebbi és legnépszerűbb értékelési módszer, amelynek igen sok formája létezik. E módszer a teljesítménytényezők kiemelt, fontosnak ítélt elemeit, mint

- a munka mennyisége,
- a munka minősége,
- a tudásszint,
- az együttműködés,
- a lojalitás,
- a kezdeményezés,
- a jelenlét

sorolja fel. A teljesítményszintek fokozatai különböző formában jelenhetnek meg az értékelőlapokon. E véleményezésen alapuló szubjektív módszer negatívuma főleg a választott kritériumok azonos értelmezhetőségének, definiálásnak nehézségeiből fakad (pl. ki mit ért szorgalom, érzékenység, stb. alatt?). Az osztályozó skálák mégis nagyon népszerűek, mert nem túl időigényes sem kifejleszteni, sem alkalmazni őket, valamint a számszerű összesíthetőség miatt rendkívül alkalmasak az összehasonlításra.

GYAKORLAT

1) Kérem, hogy az alábbi skálán osztályozza Önmagát, majd néhány kiválasztott munkatársát a fenti értékelési szempontok alapján!
2) Kérem, most azokat az értékeket jelölje be a skálán, ahogyan a kollégái értékelnék Önt! Van-e eltérés a két értékskála között? Ha igen, Ön szerint mi magyarázza az eltérést?

Hol a skála?

b) Munkanormák

Fizikai munkakörökben az ideális értékelési módszernek sokáig a munkanormák meghatározását és az alkalmazottak ehhez való hasonlítását tartották. A munkanorma normális vagy átlagos termelési eredményt határoz meg az alkalmazott számára, idő- vagy teljesítménynorma formában, melynek megállapítási módszerei az időtanulmánytól a becslésig terjednek. A mai modern nyugati szervezetek közül kevés használja a munkanormát, mint teljesítményértékelési technikát, illetve néhány esetben a norma csak egy részét képezi a teljesítményértékelésnek.

c) Esszé (kötetlen formájú jelentés)

A teljesítményértékelés esszé módszere azt kívánja az értékelőtől, hogy fogalmazza meg írásban az értékeltek erős és gyenge pontjait. Alkalmazásakor a szervezet előírhatja, hogy minden értékelő térjen ki bizonyos területekre, vagy teljes mértékben rá is bízhatja a területek és szempontok kiválasztását. Az egyik probléma a strukturálatlan esszé értékelésével, hogy kevés lehetőséget ad arra, hogy meghatározott dimenziók

szerint összehasonlíthatók legyenek az alkalmazottak, ezért inkább fejlesztési célokra használhatók. A másik nagy korlátja az értékelők íráskészsége lehet.

d) Kritikus esetek módszere

Ma már ritkán használják önállóan. Jelentősége abban áll, hogy ez volt az első próbálkozás a tulajdonságértékeléstől való elmozdulásra. Ennek a módszernek az alkalmazásakor az értékelőtől azt várják, hogy a megfigyelési időszak alatt gyűjtse és jegyezze le az értékeltek munkamagatartásának kiemelkedően jó, illetve nagyon rossz, kritikus eseteit. A módszer előnye, hogy amikor az értékelő visszajelzést ad, kevésbé vádolható elfogultsággal, mint a szubjektív, tulajdonságalapú értékeléskor. Hátrányai között említhető, hogy időigényes, unalmas lehet a lejegyzés, összehasonlításra nemigen használható, hiszen nem számszerűsíthető, emiatt adminisztratív döntések megalapozására önmagában kevésbé alkalmas. A gyakorlatban a különböző osztályozó, rangsoroló módszerek kiegészítéseként használható.

e) Magatartási formákkal jellemzett osztályozási skála

Ez a viszonylag új módszer az által csökkenti a tradicionális osztályozó skálák problémáit, hogy azt a kritikus esetek módszerével kombinálja, úgy, hogy az új osztályozó skála fokozatait az értékelt munkakör magatartáselemeivel definiálja. Ez a módszer általában 6-10 egyedileg meghatározott teljesítménydimenziót tartalmaz, ezek mindegyikéhez 5-6 kritikus eset, magatartásjellemző tartozik pontszámmal. E módszer előnye, hogy mivel a skálákat közvetlenül a vizsgált munkakörre fejlesztik ki, sokkal precízebb, mint a tradicionális skála. A kifejlesztése viszont meglehetősen idő- és költségigényes.

A magatartásformákkal jellemzett osztályozó skáláknak sokféle továbbfejlesztett, átalakított változata ismert, pl. *a magatartás-megfigyelő skála.*

A szervezeti gyakorlatban teljesítményértékelő űrlapokat, értékelő formulákat, nyomtatványokat használnak a teljesítményértékeléshez. Ezek tudományos, módszertani megalapozására szolgálnak az ún. *értékelési skálák.* A teljesítményértékelés tudományos szakirodalmának fő vonulata az egyéni megítélésen alapuló értékelés módszertani kérdéseivel és az értékelési skálák pszichometriai tulajdonságainak tanulmányozásával foglalkozik.

Az értékelési skálákkal kapcsolatban igen sok vizsgálatot elvégeztek és nagyon sokszor került sor a finomításukra is. Az értékelési skálák kialakításának legfontosabb kérdései az alábbiakban foglalhatók össze:

1) másokhoz (konkrét referenciaszemélyekhez) vagy sztenderdhez viszonyított értékelés,
2) a skálafokozatok jellege (számok, személyiségjegyek, magatartási dimenziók vagy kötetlen esszé),
3) a skálafokozatok ideális számának megválasztása,
4) a legkevesebb értékelési hibához vezető skálatípusok beazonosítása,
5) a skálaértékek meghatározása,
6) az érvényesség és megbízhatóság vizsgálata.

Mivel a teljesítményértékelés emberi tevékenység, ezért *nem képzelhető el hibák nélkül.* A leggyakoribb értékelési hibák:

- szubjektivitás,
- hasonlósági hiba,

- dicsfényhatás (egy tényező indokolatlan kiemelése),
- a közelmúlt hatása,
- lényegtelen jellemzők kiemelése,
- kontraszthiba,
- az értékelő szigorúsága vagy éppen lezsersége.

A hibák normális határértékre csökkenthetők egy átgondolt, pontos és átfogó jellegű teljesítményértékelési dokumentáció segítségével, illetve a vezetők alapos felkészítésével. Fontos szerepet játszik még a munkaköri leírások folyamatos aktualizálása, és a megbeszélések után a tanulságok levonása, értékelése.

Támpontkatalógus a minősítési kritériumok megválasztásához és meghatározásához

10. sz. táblázat **Minősítési kritériumok**

SZEMÉLYISÉG Külső megjelenés Felfogóképesség Testtartás Mimika, taglejtés Jellembeli alapállás Személyes fellépés Nyelv- és leírási formák Kifejezőképesség Intuitív gondolkodás és cselekvés Önkritika-képesség Magabiztosság Önbizalom Önérvényesítő képesség Fejlődőképesség	**CSAPATBELI VISELKEDÉS** Segíti a csoport előmenetelét Segíti a csoportösszetartást Csapatképzés Integrációs képesség Célorientáltság Tárgyalási rátermettség Emberekkel való kapcsolattartás Együttműködési képesség Kommunikációs képesség Emberekhez való viszony
MUNKAMÓDSZER Elemző gondolkodás Racionális munkavégzés Minőségtudatosság Határidőtartás Időmenedzsment Munkatechnikák alkalmazása Munka-előkészítés Önellenőrző mechanizmusok Problémamegoldási orientáltság Eredményorientáltság	**TULAJDONSÁGOK** Szívósság Teherbírás Kezdeményezés Kreativitás Meggyőződés Lojalitás Következetesség Kitartás Kiegyensúlyozottság Beleérző képesség
VEZETŐI MAGATARTÁS Tekintély Delegáló képesség Beszélgetésvezetés Elismerés Segítés és oktatás Példaképhatás	Tervezőképesség Kritizálás Konfliktusmegoldás Moderálás Problémamegoldás Eredményellenőrzés Munkatársak motiválása

Neges, Gertrud – Neges, Richard (1998): Vezetésmódszertan. Menedzsment-tréning. Perfekt, Budapest, 229. old.

A teljesítményértékelő beszélgetésen ***értékelőlap*** felvétele kötelező. Az értékelőlap legfontosabb elemei a következők:

GYAKORLAT

1) A fenti kritériumok alapján képezzen skálákat, és értékelje a szervezete munkáját!
2) Mondja el, mi okozza a legnagyobb nehézséget az értékelés során!

11. sz. táblázat **Az értékelőlap elemei**

I. Azonosító adatok:
• a szervezeti egység megnevezése
• a munkakör megnevezése
• az értékelt neve
• az értékelő neve és beosztása
• az értékelési időszak
• az értékelés dátuma
• a munkakör fő feladatainak felsorolása
II. A munka- és magatartásértékelés eredményei:
• az előző teljesítményértékelési beszélgetés megállapodásai és ezek teljesítésének értékelése
• az értékelési tényezők szerinti teljesítményértékelés
• a munka- és magatartásértékelés összesítése szöveges formában és az összesített teljesítményszint meghatározása
III. Megállapodások a következő ciklusra:
• a munkavégzés és a fejlődés közösen meghatározott célkitűzései
• az értékelt feladatai ezek megvalósítása érdekében
• a vezető feladatai a célkitűzések megvalósításának támogatásában
IV. Megjegyzések és aláírások

Az értékelőlapok felépítésére vonatkozóan (példaként) jól használható a következő formula:

7. sz. ábra **Értékelőlap minta**

ÉRTÉKELŐLAPOK

Teljesítményértékelő lap

A szervezeti egység megnevezése	
A munkakör megnevezése	
A munkavállaló neve	
Az értékelő neve	
Az értékelésen résztvevő neve, beosztása	

Az értékelési periódusban a munkavállaló főbb feladatai:

Szakmai feladatok:

Vezetői feladatok:

Dr. Roóz József (2006): Az emberierőforrás-menedzsment alapjai. BGF-Perfekt, Budapest, 211. old.

8. sz. ábra **A kompetenciák értékelése c. lap minta**

2. A kompetenciák értékelése

Sor-szám	Tényező megnevezése	Követelmény-szint	Teljesítmény-szint	Szöveges megjegyzés
	A szakmai munka értékelésének tényezői			
1.	Problémára való nyitottság			
2.	Problémamegoldás			
3.	Önálló munkavégzés			
4.	Folyamatos szakmai fejlődés			
5.	Pszichés terhelhetőség			
6.	Kommunikáció			
7.	Együttműködés			
8.	Motiváció			
9.	A szervezet iránti lojalitás			
	A vezetői munka értékelésének tényezői			
10.	Vezetői döntés			
11.	Stratégiai gondolkodás			
12.	Felelősségvállalás			
13.	Konfliktuskezelés			
14.	Munkaszervezés			
15.	Munkatársak menedzselése			

Kompetenciák szerinti értékelés szöveges összegzése:

A teljesítmény összegző, szöveges megítélése:

Dr. Roóz József (2006): Az emberierőforrás-menedzsment alapjai. BGF-Perfekt, Budapest, 211. old.

9. sz. ábra **Megállapodások a következő időszakra c. lap minta**

Megállapodások a következő időszakra

Szakmai célkitűzések:	
Fejlesztési célkitűzések:	
A vezető menedzselési feladatai:	

A munkavállaló megjegyzései az értékelésre:

Kelt: .....

....
az értékelő aláírása az értékelt aláírása

Dr. Roóz József (2006): Az emberierőforrás-menedzsment alapjai. BGF-Perfekt, Budapest, 211. old.

GYAKORLAT

Kérem, válassza ki gondolatban az egyik munkatársát, és töltse ki rá vonatkozóan a fenti értékelőlapot!

A munkatárs-minősítő beszélgetés

A munkatárs-minősítés lezárását az a beszélgetés alkotja, amelyben a felettes közli a munkatárssal a minősítését, és ezt vele közösen taglalja. A beszélgetés lebonyolítása a következő lépésekben foglalható össze:

12. sz. táblázat **A munkatárs-minősítő beszélgetés lépései**

1) ELŐKÉSZÍTÉS
- Idejében közölt meghívás (hely, idő).
- Dokumentumok előkészítése.
- A beszélgetés céljainak megfogalmazása.
- A vezérfonal rögzítése.

2) BESZÉLGETÉS

Megnyitás
- üdvözlés
- a beszélgetés céljainak és tartalmának ismertetése
- a lefolyás bemutatása
- pozitív légkör teremtése

Lefolyás
- a célelérés ismertetése
- a feladatellátással való elégedettség közlése
- az erősségek/gyengeségek kiemelése
- a tárgyra vonatkozó kritika előadása
- javítási javaslatok előterjesztése
- az ehhez szükséges intézkedések munkatárssal közös megfogalmazása
- a szükséges fejlesztési intézkedések megbeszélése
- a munkatárs egyetértésének beszerzése
- ügyelni rá, hogy a megbeszélés valóban párbeszéd legyen

Befejezés
- az eredmények összefoglalása
- az értékelés indoklása
- a következmények ismertetése
- az intézkedések meghatározása, beleértve az illetékességeket, határidőt
- a megállapodások rögzítése
- pozitív lezárás, bíztatás

3) UTÓMUNKA
- Benyomások rögzítése
- A megállapodás szerinti intézkedések elindítása, szervezése és ellenőrzése
- Határidők nyilvántartása

Neges, Gertrud – Neges, Richard (1998): Vezetésmódszertan. Menedzsment-tréning. Perfekt, Budapest, 255. old.

Éves beszélgetés munka- és teljesítményértékelés nélkül (segítő beszélgetés)

A segítő beszélgetés a munkatárs-minősítő beszélgetés egyszerűsített formája. Ennek során nem minősítik a teljesítményt előre meghatározott kritériumok alapján, de tisztázzák a munkatárssal mind a feladatvégzés és az együttműködés során esetleg felmerült problémákat, mind a továbbképzési követelményeket, stb. Ha nincs a szervezetben minősítési rendszer, akkor minden munkatársnak legalább évente módot kell kapnia arra, hogy segítő beszélgetést folytasson a felettesével. Jó, ha a segítő beszélgetés előkészített formában zajlik. A vezető a munkatársnak a beszélgetésre szóló meghívással egyidejűleg kérdésjegyzéket ad át, amellyel a beszélgetés során foglalkozni kíván. A segítő beszélgetés időtartama lehetőleg ne legyen több másfél óránál.

13. sz. táblázat **Kérdésjegyzék a segítő beszélgetés levezetéséhez**

Célok • Melyek az Ön szakmai céljai a következő években? • Mi mindent szeretne tenni személy szerint? • Hogyan látja a szervezeti célokat? • Hogyan tudná összegezni a munkahelyi céljait?
Munkavégzés • Mi tetszik Önnek jelenlegi feladatában a leginkább/a legkevésbé? • Milyen munkacélokat tart különösen fontosnak? • Milyen különös nehézségeket kell munkája során leküzdenie? • Elegendő támogatást kap-e munkája során? Ha nem, min lehetne javítani? • Tud-e önállóan dolgozni? • Mi javítandó a munkafolyamatban? • Végeznek-e duplán munkákat? • Van-e elegendő hatásköre? • Milyen zavarok jelentkeznek rendszeresen a munkája során? • Hogyan lehetne az egyes zavarokat ellenőrzés alá vonni?
Együttműködés • Megfelelő mértékben és idejében kap-e tájékoztatást minden olyan ügyről, amely közvetve vagy közvetlenül összefügg a munkájával? • Nyíltan beszélnek-e munkaeredményeiről, úgy, hogy bármikor felismerheti, mi az, ami jó, és mi szorul javításra (elismerés-kritika)? • Barátságos, görcsöktől mentes-e a légkör ezen beszélgetésekhez, a személyes problémákkal szemben is nyitottság jellemzi-e? • Van-e nyitottság a saját területén a változtatási javaslatokkal és új ötletekkel szemben, és megpróbálják-e ezeket figyelembe venni? • Voltak-e nehézségei a felettesével, munkatársaival és más területekkel való együttműködése során, és hogyan lennének ezek a nehézségek Ön szerint leküzdhetők? • Milyen javaslatai vannak a munkacsoportját jellemző teljesítőképesség és elégedettség fenntartására és továbbfejlesztésére?
Szakmai alkalmasság és fejlődés • Mennyire jól tudja hasznosítani a képességeit jelenlegi feladatai ellátása során? • Milyen kiegészítő szakismeret segítene Önnek abban, hogy még jobban el tudja látni a feladatait? • Milyen tevékenységek és milyen Ön előtt ismert feladatok felelnének meg Önnek, figyelembe véve meglévő képességeit? • Milyen várakozásai és elképzelései vannak a szervezetben való szakmai fejlődését tekintve?

Neges, Gertrud – Neges, Richard (1998): Vezetésmódszertan. Menedzsment-tréning. Perfekt, Budapest, 257. old.

Az eddigiekben ismertetett módszerek mindegyike egyszerre csak egy alkalmazott értékelését adta. Léteznek viszont olyan módszerek is, amelyek egyidejűleg több személyt értékelnek az egymással való összehasonlítás révén, általános, konkrétan definiálatlan kritérium alapján. E módszer két alapkategóriája *a rangsorolás és a kényszerített szétosztás.*

Rangsorolás

A rangsoroló módszerek használatakor az értékelőt arra kérik, hogy állítsa sorba a beosztottait a legjobbtól a legrosszabbig. Ha az értékelendők száma meghaladja a húszat, ez igen nehéz feladattá válik. Ennek megkönnyítése és a megbízhatóbb eredmények elérése érdekében alkalmazható a *páros összehasonlítás*, illetve a *válogató sorba állítás* módszere. Az utóbbi esetben az értékelő először a legjobbat, illetve a rangsor másik végére a leggyengébb beosztottat választja ki, majd a következő legjobbat, illetve a leggyengébbet, és így közelít a közép felé.

***Kényszerített** szétosztás*

Az értékelőt arra kérik, hogy beosztottait előre meghatározott arány szerint ossza szét a különböző teljesítménykategóriákba.

14. sz. táblázat **Példa a kényszerített szétosztásra**

Legmagasabb 10%	Következő 20%	Középső 40%	Következő 20%	Legalacsonyabb 10%
Kovács Kispataki	Göde Nagy Fekete Ilosfai	Weisz Tóth Nyári Oláh Tóth II. Somlai Zólyomi Galamb	Katics Gerő Zoltai Károlyi	Kiss Grósz

Ki értékeljen?

Sok szervezetben két értékelés létezik egymás mellett: az informális és a formális. Ha nem is tudatosan, de teljesítményt **minden vezető folyamatosan értékel**, hiszen él bennük egy kép, egy benyomás a beosztottaikról, kollégáikról. Ezek a képek viszont többnyire elfogultak, hiszen a tájékozatlanság, a bizalmatlanság vagy éppen a bizalom, és más, alapvetően érzelmi indíttatások miatt pontatlanok vagy akár hamisak is lehetnek az összerakott információk. Ebben a folyamatban, akit jobban szeret az értékelő, az előnyben van, vagy lehet a többiekkel szemben. Természetesen nem elvitatható a vezetők szubjektív teljesítményértékelése és annak fontossága sem, de mára már kialakultak olyan módszerek, amelyek lehetővé teszik, hogy a teljesítményeket azok valódi tartalma alapján lehessen megítélni. A formális teljesítményértékelés olyan, a szervezet által kifejlesztett rendszer, amely segítségével rendszeresen (meghatározott időközönként) és módszeresen értékelik, hogy az alkalmazottak milyen mértékben felelnek meg az adott feladat vagy munkakör elvárásainak. Az ilyen típusú értékelés lehetőséget teremt a munkatartalom és az ebből fakadó terhelések, a kimenetek felül-

vizsgálatára, visszatekinthetünk arra, amit a megfigyelt időszak alatt elértek, egyúttal megegyezhetünk a jövőbeni célokban is. Az értékelési eredmények felhasználhatóak a jelenlegi alkalmazotti állomány auditálásához is, ami bázisul szolgálhat a stratégiai tervhez illeszkedő emberi erőforrás összetétel kialakításához. Ennek egyik módja a jelenlegi és a potenciális teljesítményszint szerinti kategorizálás.

10. sz. ábra **Személyzet-auditálás**

		Potenciális teljesítményszint	
		MAGAS	ALACSONY
Jelenlegi teljesítményszint	MAGAS	**A sztár**	**Az igásló**
	ALACSONY	**A problémás alkalmazott**	**A hasznavehetetlen**

A fentiekből következően a szervezet és a vezető előtt álló egyik legfontosabb feladat annak megfontolása, hogyan teheti sztárokká a problémás alkalmazottakat, hogyan tarthatja fenn az igáslovak motivációját, hogyan használhatja ki legteljesebben a sztárokban rejlő lehetőségeket és távolíthatja el a hasznavehetetlen munkatársakat a szervezetből.

A teljesítményeket nem csak a vezetők mérik és értékelik, hanem maguk az emberek is. Mindnyájan tisztában vannak saját munkájukkal, de ezt a magukban kialakított képet a nyilvánosság számára többnyire átformálják, általában úgy, hogy a gyengeségeket kisebbítik, a sikereket viszont túlhangsúlyozzák. Ezen tulajdonságok ismeretében dolgozták ki a szakemberek azokat az **önértékelő módszereket**, amelyek segítségével a munkatársak előre megadott szempontok szerint, egyszerűbb esetben csak beszámolnak munkájukról, összetettebb esetben minősítik is azt. Ezért rendkívül lényeges a jól felépített és működtetett önértékelő rendszer is a szervezeten belül.

Az empirikus felmérések szerint az önértékelés eredménye általában pozitívabb, mint a közvetlen felettes értékelése. Ez általában nem az önértékelés pontatlanságára vezethető vissza: lehet, hogy a vezető értékelt túl szigorúan. Az *elnéző önértékelés* egyik lehetséges észlelési magyarázata az önmagunkkal szembeni elfogultság, ami különösen élesen jelentkezhet azokban a helyzetekben, amikor egyértelműen érdekeltek vagyunk a jó értékelésben (pl. előléptetésnél). A másik magyarázat az alapvető attribúciós hiba: hajlamosak vagyunk a sikereket magunknak, a kudarcokat külső tényezőknek tulajdonítani. Azokban a társadalmakban, ahol a szerénység fontos érték, inkább a saját teljesítmény alulbecsülése jellemző – a kulturális különbségek hatása egyértelmű.
A teljesítmény túlbecsülése vezetői szempontból számos negatív következménnyel jár. Amellett, hogy munkatársunk a reálisnál többre értékeli saját teljesítményét, ennek folyományaként elégedetlen lesz a fizetésével és karrierjével, ezen túl az eltérő értékelés a vezetővel szembeni bizalmatlansághoz, a szervezeti szabályok elutasításához, az elkötelezettség csökkenéséhez vezethet.

Érdekes összefüggés, hogy minél jobb a beosztott tényleges teljesítménye, annál kisebb ez a hiba, míg a fordított irányba nagyobb a torzítás mértéke. Ha tehát az értékelési rendszerben komolyan építeni szeretnénk az önértékelésre, elengedhetetlen a nyílt, őszinte, bizalmi kapcsolatra épülő kommunikáció és az esetleges konfliktusok elfogadásának és kezelésének képessége.

A vezetői értékelés és az önértékelés mellett az emberek **egymást is értékelik.** Az egymás mellett dolgozó vagy egymással munkakapcsolatban álló személyek többnyire minősítik is egymást, tudják, hogy kiben bízhatnak meg vagy éppen kinek a munkáját kell fenntartásokkal kezelni. A munkatársak egymást értékelő magatartásai is szubjektívek, ezért ezeket többnyire nem szokták a vezetési döntések támogatására felhasználni. Ugyanakkor, ha egy adott kérdésben nagyon sok ember véleménye egybecseng, érdemes azt alaposabban megvizsgálni, illetve megfontolni. Ennek során szoktunk bizalmi emberekről beszélni, akiknek a véleményét elfogadják, és akik képesek befolyásolni a döntéshozókat is.

A szervezetek általában vonakodnak attól, hogy az értékelési rendszer részévé tegyék a *munkatársi értékeléseket*. Az egyik ok a hatalmi és státushierarchia megváltozásától való félelem: a formálisan azonos szinten elhelyezkedő szervezeti tagok a munkatársi értékelés következményeként hatalmi helyzetbe kerülnek egymással szemben, ami automatikusan átrendezné a csoporton belüli struktúrát, és csökkentené a vezető hatalmát is. A másik érvrendszer a munkatársi értékelés torzításaira épül. A torzítások két lehetséges okra vezethetők vissza. Az egyik szerint a munkatársak között szorosabb személyes szálak, barátságok szövődnek, ami befolyásolja az egymásról adott értékelést. A másik, következményeit tekintve súlyosabb ok az, hogy a csoport attól való félelmében, hogy a kiemelkedő egyéni teljesítmények a csoport számára hátrányosan változtatják meg a teljesítményelvárásokat, nem tolerálják a jelentős teljesítménykülönbségeket. További probléma, hogy a tapasztalatok szerint az értékelést nemcsak az értékelt, de az értékelő teljesítményszintje is befolyásolja.

Egy vezető munkájának értékeléséhez rendkívül fontos információval szolgálhatnak beosztottai. A *beosztottak megkérdezésének* eddigi tapasztalatai nagyon vegyesek. A vezetők tevékenységének személyközi dimenziójáról a beosztottak tudnak a leghitelesebben véleményt mondani, de ez a helyzet sérti a szervezet hagyományos hatalmi és státushierarchiáját. Ezért mindkét felet kényelmetlenül érinti az értékelés: a vezető státusának csökkenéseként éli meg, a beosztott pedig tart az értékelés esetleges negatív következményeitől. Ezért még nyitottabb kultúrájú szervezetekben is elengedhetetlen feltétel a beosztottak névtelenségének garantálása.

A teljesítményértékelések sorában nem elhanyagolható fontosságú a **szervezeten kívüli teljesítményértékelés** sem. Ide sorolható a közvélemény, a szakmai közösség, a klientúra stb. véleményalkotása. Az effajta teljesítményértékelés elsősorban a vezetőkre, illetve a szervezet egészére vonatkozik, hiszen az ügyfelek hajlamosak a szervezet egészét abból a kapcsolatból vagy kapcsolatot tartó személyből megítélni, akivel találkoznak. Éppen ezért a szervezeten kívüli teljesítményértékelés is lehet torz, érdekektől vagy indulatoktól vezérelt is.

Az eltérő értékelések korrigálhatják egymás hibáit. Ebből a szempontból különösen izgalmas az önértékelés és a vezetői értékelés általában jelentős különbözősége. Ugyancsak érdekes kontrasztokra világíthat rá a vezető belső körének és a külső kör tagjainak az értékelése. A belső kör véleménye közelebb áll a vezető értékeléséhez, legyen szó akár külső, akár belső körös értékeltekről. A kérdés azonban sokkal inkább az, hogyan használhatjuk jól a különböző forrásból származó értékelési eredményeket, és nem az, hogy miként lehet az eltéréseket feloldani, összeegyeztetni. Az értékelési rendszer eredményeit igen szerteágazó célokra használhatjuk, és a különböző forrásokból származó információk eltérő módon járulhatnak hozzá e célok eléréséhez. A beosztotti és munkatársi értékelések pl. megbízható értékelést adnak a személyközi kapcsolatokról, így jól használhatjuk vezetői készségfejlesztés megalapozására. Általában is elmondható, hogy a többféle értékelés révén juthatunk csak elégséges információhoz a teljesítményértékelési rendszer különböző sztenderdjeinek helyénvalóságáról.

GYAKORLAT

Esetleírás

Teljesítményértékelés a Gerontológiai Központban

„Az eset színtere egy néhány éve magánvállalkozásként működő Gerontológiai Központ, melynek elsődleges célja, hogy idős lakóinak olyan atmoszférát teremtsen hátralévő életükre, mellyel nemcsak „éveket adnak az élethez, hanem életet is az évekhez". Azaz nemcsak az élet meghosszabbításához járulnak hozzá, hanem tartalmas élettel töltik ki az éveket.

A szép környezetben lévő, jól tervezett és karbantartott épületben mintegy nyolcvan idős ember számára szeparált, egyéni élettereket és közös időtöltéshez szükséges helyiségeket alakítottak ki. Az igazgatón és a gazdasági vezetőn kívül 45 fős stáb látja el a lakókat – 24 órás felügyeletet és ellátást nyújtva. Szerződéses kapcsolat alapján az orvosi ellátás is biztosított, szakorvosokkal.

A nappali műszakokban a szakképzett nővérek munkáját általában 4-6, az éjszakaiban három segédnővér segíti. Mind a nővérek, mind a segédnővérek váltóműszakban dolgoznak, de nem állandó csoportokban, így az utóbbiaknak nincs állandó felettesük a nővérek közül. A főnővéré, Nagy Hildáé a kinevezés, a munkarendbeosztás joga és felelősség éppúgy, mint a kiválasztásé, a képzésé és a teljesítményértékelésé is. Jelenleg 10 nővér és 25 segédnővér dolgozik az irányítása alatt.

Az alkalmazottak formális értékelésére először hat hónap elteltével kerül sor, majd utána évenként. A teljesítményértékelést csak visszajelzésre és az alkalmazottak fejlesztésére használják, bár alkalmanként a gyenge minősítést felhasználják az elbocsátás indoklásaként is. A béremelések és a teljesítményértékelés eredményei között nincs közvetlen kapcsolat, illetve ez csak egy tényező, amit a központ tulajdonosa, Virág Károly figyelembe vesz a béremeléskor. Virág urat

úgy ismerik, mint aki a csinosabb lányoknak egy kicsit nagyobb béremelést szokott adni, sőt legtöbbször azt is figyelembe veszi, hogy kinek mennyire van szüksége a többletpénzre. Ez a gyakorlat teljesen aláássa a teljesítményértékelési rendszer hatékonyságát. Az alkalmazottak nem is igen tartják egy jó viccnél többre az egészet.

Ahogyan az alábbi táblázat mutatja, az alkalmazottakat nyolc dimenzió mentén értékelik.

TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELŐ LAP	*Gerontológiai Központ* *Dátum:*
Pontozzon minden tényezőt a következő kulcs szerint: ***1 = gyenge 2 = átlag alatti 3 = átlagos 4 = átlag feletti 5 = kiváló***	
Felelősség: Felismeri és jól alkalmazza azokat a teendőket, amivel a páciensek fiziológiai és érzelmi igényei kielégíthetőek. **Függetlenség:** Önállóan dolgozik, de segítséget kér, ha szükséges. **Pontosság:** A munkahelyre pontosan érkezik, ebédszünetről a megállapított időn belül visszatér. **Csoportmunka:** Ha kérik, segít másoknak, önállóan is felajánlja a segítségét. **Elkötelezettség:** Érdeklődést mutat a páciensek és a munkája iránt. Sohasem „ócsárolja" a központot a páciensek vagy azok családtagjai előtt. **Hiányzás:** Hat hónap alatt nincs háromnál több igazolt hiányzása, amit műszakkezdés előtt legalább két órával bejelent. **Szervezés:** Gondosan szervezi munkáját. Fontossági sorrendet állít fel, azonnal megteszi, amit mondanak neki. **Személyes megjelenés:** Mindig a megfelelő egyenruhát viseli. Ruhája és frizurája nett, cipője tiszta.	
Együttes értékelés Az alkalmazott erősségei Az alkalmazott gyengeségei Az alkalmazott megjegyzései A közvetlen felettes megjegyzései	
Az alkalmazott aláírása:	A felettes aláírása:

Hilda mindig megkéri az értékelendőket, hogy minősítsék önmagukat még az értékelő megbeszélés előtt, ahogy ő is megteszi ezt, először önállóan. Azután összeülnek és megvitatják az eredményeket. A beosztottak általában igen őszinték a saját magatartásukkal, jellemzőikkel kapcsolatban. Ténylegesen általában alacsonyabb osztályzatot adnak maguknak, mint Hilda, ami könnyű helyzetet teremt számára a megbeszéléskor. Ez volt a jellemző mostanáig.
Ma lesz az első értékelő megbeszélés Tavaszi Violával az első hat hónapról. Hilda úgy érezte, hogy Viola teljesítménye a legtöbb területen kielégítő, a pontosság az, amin feltétlenül javítania kellene. Az elmúlt két hétben háromszor is meg kellett keresnie Violát és figyelmeztetnie, hogy menjen vissza a munkahelyére az ebédidő, illetve a munkaszünet lejárta után. Általában a „D" pavilonban szokta megtalálni, amint az egyik lakóval, Simon Pállal beszélget. A 85 éves Simon bácsi nagyon aranyos úriember ugyan, de csak egy, a Violához beosztott tíz gondozott közül. Viola pedig túlságosan sok időt tölt vele, miközben elhanyagolja a többieket. Hilda megítélése szerint Viola öltözéke nem kielégítő, többször látta, hogy nem a szokásos egyenruhában dolgozik, vagy hiányzott gomb a köpenyéről. Mindezek eredményeként együttes értékelésként 2 pontot adott Violának. Ahogyan az szokás, Violával is kitöltette az értékelőlapot. Egymás mellé téve a két értékelést az eredmény meglepő volt.

Viola osztályzatai	Tényezők	Hilda osztályzatai
5	Felelősség	3
4	Függetlenség	2
5	Pontosság	1
4	Csoportmunka	2
5	Elkötelezettség	2
4	Hiányzás	3
4	Szervezés	3
5	Személyes megjelenés	1

Hilda még nem tudja, hogyan tálalja megfigyeléseinek eredményeit az értékelő megbeszélésen. Bár az értékelés gyenge teljesítményt mutat, nem akarja elküldeni Violát. Egyébként is hiány van segédnővérekből, ő pedig legalább minden nap bejön dolgozni. Hilda nem tudja, mitévő legyen."

Kérdések az esetleíráshoz

1) Milyen típusú teljesítményértékelési technikát használnak jelenleg a Gerontológiai Központban? Jó értékelési módszer-e ez a szervezeti cél eléréséhez? Miért vagy miért nem?
2) Milyen típusú értékelési hibákat követett el Hilda és Viola? Mit lehetne tenni, hogy csökkenjenek ezek a hibák?
3) Mit gondol, miért olyan lényegesen eltérőek a két értékelő osztályzatai?
4) Hogyan folytatná le az értékelő megbeszélést Hilda helyében? Mit javasolna Viola kritikus teljesítményfaktorainak javításához?
5) Milyen tanácsai vannak a Gerontológiai Központ teljesítményértékelési eljárásainak javítására?

Felhasznált irodalom

» Angyal Ádám (1999): A vezetés mesterfogásai. Kossuth Kiadó, Budapest
» Atkinson, R. L., Atkinson, R. C., Smith, E. E., Bem, D. J., Hoeksema, S. N., Rita L. (szerk.) (2002): Pszichológia. Osiris Kiadó Budapest
» Bakacsi Gyula – Bokor Attila – Császár Csaba – Gelei András – Kováts Klaudia – Takács Sándor (2005): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. Scientia Kiadó, Kolozsvár
» Balogh László – Barta Tamás – Dominik Gyula – Koncz István (2000): Vezetés-pszichológiai sarokpontok. Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest
» Barnkopf Zs.(2002): A kommunikáció könyve. Flaccus Kiadó Budapest
» Dr. Barta - W. Barna E.(2003): Személyiség, kommunikáció, etika. Akadémia Kiadó Budapest
» Belbin, Meredith (2003): A team, avagy az együttműködő csoport.
» Edge 2000 Kft., Budapest
» Benedek István (1998): A professzionális intézményvezetés alapjai
» Raabe Könyvkiadó, Budapest
» Blanchard, Ken – Carlos, John. P. – Randolph, Alan (1998): Empowerment – A felelősség hatalma. SHL Hungary Kft., Budapest
» Eysenc, Michael W., Keane, Mark T.(1997).: Kognitív Pszichológia. Nemzeti Tankönyvkiadó Rt.
» Csepeli György (2003): A szervezkedő ember Osiris Kiadó, Budapest
» Csoba Judit. (szerk.)(2009) Peremhelyzetű társadalmi csoportok társadalmi és munkaerő-piaci integrációja. Debreceni Egyetemi Kiadó. Debrecen University Press
» Elbert, Norbert F. – Karoliny Mártonné – Farkas Ferenc – Poór József (2000): Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv.

» KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest
» Farkas, Charles M. – Backer, Philippe De (2002): Született vezetők. Az öt legsikeresebb vezetési stratégia.
» KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest
» Griffin, E.(2003): Bevezetés a kommunikációs elméletbe. Harmat Kiadó, Budapest
» Hoványi Gábor (2002): Menedzsment-meditációk
» KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest
» Horváth Imre (1999): Közigazgatási szervezés- és vezetéstan
» Dialóg Campus Kiadó, Budapest-Pécs
» Dr. Keszely László (2010): A hatás alapú megközelítés a nemzeti válságkezelési rendszerben.(avagy egy lehetséges kiút a magyar nemzeti válságkezelés válságából) In: Nemzet és Biztonságpolitika 2010. február
» Lazear, Edward P. (1998): A humán erőforrások közgazdaságtana vállalati vezetők részére. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
» Manley, Parick J. (é.n.): A motiváció folyamata. SZÁMALK OBS, Budapest
» Manley, Parick J. (é.n.): Hogyan kell tervezni, szervezni és ellenőrizni.
» SZÁMALK OBS, Budapest
» Málovics Éva (1999): Szervezeti viselkedés II.
» Juhász Gyula Felsőoktatási Kiadó, Szeged
» Mastenbroek, Willem F.G.(1991): Konfliktusmenedzsment és szervezetfejlesztés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
» Neges, Gertrud – Neges, Richard (1998): Vezetésmódszertan. Menedzsment-tréning. Perfekt, Budapest
» Neményiné dr. Gyimesi I.(2007): Kommunikáció elmélet. Szemelvénygyűjtemény. Perfekt Gazdasági tanácsadó és Oktató és Kiadó Részvénytársaság
» Pálinkás Jenő – Vámosi Zoltán (1999): Emberi erőforrás menedzsment. LSI Oktatóközpont, Budapest
» Perrow, Chares (1997): Szervezetszociológia Osiris Kiadó, Budapest
» Roóz József, dr.(2006): Az emberierőforrás-menedzsment alapjai. Perfekt, Budapest
» Roóz József (1995): Vezetésmódszertan
» Perfekt Pénzügyi Szakoktató és Kiadó Részvénytársaság, Budapest
» Rosenberg, Marschall B (2001): A szavak ablakok vagy falak. Erőszakmentes kommunikáció: Agykontroll Kft., Budapest
» Schmidt, Thomas.(2009): Konfliktuskezelési tréninggyakorlatok. Komplett forgatókönyvek tréningvezetőknek.: Z-Press Kiadó Kft., Budapest
» Scott, Bill – Söderberg, Sven (1987): Menedzselés mesterfokon. NOVOTRADE Rt., Budapest
» Solomon, Muriel (2002): Nehéz főnökök, nehéz kollégák
» HVG Kiadó Rt., Budapest
» Szabó Katalin(2002): Kommunikáció Felsőfokon. Kossuth Kiadó, Budapest