



A SZOCIÁLIS VEZETŐKÉPZÉS ALAP ÉS MESTER SZINTŰ ISMERETBÁZISA

A SZOCIÁLIS VEZETŐKÉPZÉS ALAP ÉS MESTER SZINTŰ ISMERETBÁZISA



9 789633 084311 >

A SZOCIÁLIS VEZETŐKÉPZÉS ALAP ÉS MESTER SZINTŰ ISMERETBÁZISA

Szerkesztette: Rostáné Riez Andrea

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

Pázmány Péter Katolikus Egyetem
Bölcsészeti- és Társadalomtudományi Kar
Szociológiai Intézet
Szociális Vezetőképzés Tanszék

Kiadó: Pázmány Péter Katolikus Egyetem, Bölcsészeti- és Társadalomtudományi Kar
A szociális vezetőképzés alap és mester szintű ismeretbázisa

Felelős kiadó: Dr. Fodor György dékán

2022

Szerzők:

Dezső Zsuzsanna
Faddi Tímea
Kardos Attila
Keresztesiné Stróbl Réka
Korinek Lívია
Lőw Gábor
Máhig Péter
Mészáros Attila
Németh Zoltán
Pacsuta István
Ráczné Németh Teodóra
Rettegi Zsolt
Roboz Zsóka

Szerkesztette: Rostáné Riez Andrea
Szakmai lektor: Kocsis József
Nyelvi lektor: Nemesi Attila László
Borító: Horváth Rebeka, 6. osztályos tanuló
Borítót szerkesztette: Balogh Katalin

ISBN 978-963-308-431-1

eISBN 978-963-308-515-8

Tartalom

Lectori salutem. Köszöntjük az Olvasót!.....7

A.

A SZOCIÁLIS VEZETŐKÉPZÉS ALAP SZINTŰ ISMERETBÁZISA

I. Ágazatspecifikus ismeretek	11
Bevezető.....	11
1. Modul: Rendszerek és környezetük	11
1.1. lecke: Szociálpolitikai alapfogalmak	11
1.2. lecke: A szociális és gyermekvédelmi szolgáltatások rendszere	17
1.3. lecke: Az egyház szociális gondoskodása.....	25
2. Modul: Jog és alkalmazása	28
2.1. lecke: A magyar jogforrások rendszere	29
2.2. lecke: Jogszabályok érvényessége, hatályossága	32
2.3. lecke: Jogszabályok szerkezeti felépítése, logikai tagolása	36
3. Modul: Etika és érdekképviselet	42
3.1. lecke: Vállalt értékek, etikai elvárások	42
3.2. lecke: Etikus vezetés	47
3.3. lecke: Etikai dilemmák a szociális munkában	51
3.4. lecke: Egyházkép – Az egyház társadalmi tanítása	54
II. Szociális szolgáltatások működési környezete és gazdálkodás	60
Bevezető.....	60
1. Modul: A hatékonyság érvényesülése az intézményi működtetésben	60
1.1. lecke: A hatékonyság fogalma	60
1.2. lecke: Szereplők, célok, vízió, misszió, stratégia, tervezés	62
1.3. lecke: Erőforrások	65
1.4. lecke: Ráfordítások, költségek	70
2. Modul: A finanszírozás speciális kérdései a szociális ágazatban.....	74
2.1. lecke: Költséggazdálkodás – alapfogalmak I.....	75
2.2. lecke: Költségek	80
2.3. lecke: A bevételek fő forrásai	82
2.4. lecke: A gazdálkodással kapcsolatos ellenőrzések rendszere.....	87
III. Vezetés és szervezés	92
Bevezető.....	92
1. Modul: Az emberek stratégiai vezetése	92
1.1. lecke: Stratégiai vezetés különböző vezetői szinteken	93
1.2. lecke: A vezető kommunikációja.....	96
1.3. lecke: Munkahelyi motiváció.....	105
2. Modul: Szervezés – a szervezetek alapvető jellemzői	112
2.1. lecke: A szervezet és környezete, szervezeti tipológiák	112
2.2. lecke: A szervezetek alapvető jellemzői, működési sajátosságai	120
2.3. lecke: Információs és döntési folyamatok a szervezetekben	124
3. Modul (alapképzés): Vezető vagyok	127
3.1. lecke: Vezetővé lettem	128
3.2. lecke: Vezetőként viselkedem.....	135
IV. Menedzsment készségek és kompetenciák alkalmazása a gyakorlatban	147
Bevezető.....	147
1. Modul: Szervezeti magatartás	147
1.1. lecke: Alapfogalmak	148
1.2. lecke: A csoportlét sajátosságai	149
1.3. lecke: A vezető szerepe szervezeti szituációkban	155
1.4. lecke: Stratégiai HR-szemlélet. A szervezeti kultúra fogalma, jelentősége	157
1.5. lecke: A hatékony vezetés	160

2. Modul: Kommunikáció a szervezetben	163
2.1. lecke: Kommunikációval összefüggő fogalmak, technikák	163
2.2. lecke: A vezetői kommunikáció eszközei és lehetőségei	167
2.3. lecke: Az asszertivitás szerepe a szervezeten belüli kommunikációban	171
2.4. lecke: Viselkedési formákkal és személyiségtípusokkal összefüggő kommunikációs technikák a gyakorlatban.	174
2.5. lecke: A szociometriáról és a hatáspiramis-elméletről.	178
3. Modul: Konfliktuskezelés a szervezetben.	180
3.1. lecke: A konfliktus fogalma, kialakulásának okai, típusai, jellemzői.	180
3.2. lecke: A konfliktus kialakulásának folyamata, eszkalációja és kimenetele. A szervezeti konfliktusok fajtái.	188
3.3 A szervezeti konfliktusok jellemzői és azok feloldásának lehetőségei	191
4. Modul: Szervezeti mentálhigiéné és a stressz megelőzése	196
4.1. lecke: A mentálhigiéné különböző megközelítései.	196
4.2. lecke: A szervezeti mentálhigiéné	201
4.3. lecke: A munkahelyi stressz jogi szabályozása és a pszichoszociális kockázatok kezelése	209
V. Az elmélet és a gyakorlat szintézise.	212
Bevezető.	212
1. Modul: INTERVÍZIO- elméleti és módszertani háttér	212
1.1. lecke: Ismeretek, képességek, készségek, kompetenciák, értékek	213
1.2. lecke: A humán ökorendszer elmélet	217
1.3. lecke: A rendszerszemlélet	219
1.4. lecke: A problémamegoldás	223
1.5. lecke: Konfliktusok	228
2. Modul: Projektmunka.	233
2.1. lecke: Projektmunka alapjai.	233
2.2. lecke: Projektmunka hatékonyságát növelő feladatok	240
3. Modul Vezetői tréning	248
3.1. lecke: A tréning mint oktatástechnikai módszer.	248
3.2. lecke: A képzés során alkalmazott tréningtematikák	253
3.3. lecke: A képzés során alkalmazott gyakorlati példák	255

B.

A SZOCIÁLIS VEZETŐKÉPZÉS MESTER SZINTŰ ISMERETBÁZISA

I. Ágazatspecifikus ismeretek	265
Bevezető.	265
1. Modul: Rendszerek és környezetük	265
1.1. lecke: Szociálpolitikai alapfogalmak	265
1.2. lecke: A szociális és gyermekvédelmi szolgáltatások rendszere	271
1.3. lecke: Az egyház szociális gondoskodása.	277
2. Modul: Jog és alkalmazása	280
2.1. lecke: A társadalmi norma, jogi norma, a jogi norma szerkezete.	280
2.2. lecke: A jogértelmezés módszerei	282
3. Modul: Etika és érdekképviselet	291
3.1. lecke: Vállalt értékek, etikai elvárások	291
3.2. lecke: Etikus vezetés – A vezetői szerep etikai dimenziói	295
3.3. lecke: Etikai dilemmák a szociális munkában	299
3.4 lecke: Érdekképviselet	302
3.5. lecke: Egyházkép – Az egyház társadalmi tanítása.	305
II. Szociális szolgáltatások működési környezete és gazdálkodás	310
Bevezető.	310
1. Modul: A hatékonyság érvényesülése az intézményi működtetésben	310
1.1. lecke: Mérés	310
1.2. lecke: Működőtöke-hatékonyság, készletgazdálkodás és beszerzés	316

2. Modul: A finanszírozás speciális kérdései a szociális ágazatban.	323
2.1. lecke: Költséggazdálkodás – alapfogalmak II.	323
2.2. lecke: Elemzési csoportok	329
2.3. lecke: Kontrolling	331
2.4. lecke: Gazdálkodással kapcsolatos külső ellenőrzések.	336
III. Vezetés és szervezés.	344
Bevezető.	344
1. Modul (mesterképzés): A szervezet stratégiai vezetése	344
1.1. lecke: A stratégiai működést megalapozó szempontok és folyamatok.	345
1.2. lecke: A stratégiai tervezést és működést támogató módszerek	353
2. Modul: Szervezés – a szervezés alapvető kérdései, konfliktus és szervezeti kultúra	364
2.1. lecke: A szervezés és a szervezés során ellátandó feladatok.	364
2.2. lecke: A szervezeti konfliktus.	368
2.3. lecke: A szervezet kultúrája	374
3. Modul: Személyes vezetés– Vezetőd vagyok	380
3.1. lecke: A személyorientált vezetés megközelítései	380
3.2. lecke: A csoportorientált vezetés alapjai.	389
IV. Menedzsment készségek és kompetenciák alkalmazása a gyakorlatban	398
Bevezető.	398
1. Modul: Szervezeti magatartás	398
1.1. lecke: Alapfogalmak	399
1.2. lecke: A csoportok sajátos vonásai	401
1.3. lecke: A vezetők szerepköre szervezeti szituációkban	407
1.4. lecke: Stratégiai HR-szemlélet. A szervezeti kultúra fogalma, jelentősége	409
1.5. lecke: A hatékony vezetés.	415
2. Modul: Kommunikáció a szervezetben	418
2.1. lecke: Kommunikációval összefüggő fogalmak, technikák	418
2.2. lecke: A vezetői kommunikáció eszközei és lehetőségei, az együttműködő kommunikáció szabályai. A visszajelzések.	422
2.3. lecke: Az asszertivitás szerepe a szervezeten belüli kommunikációban. Az asszertív eszközök gyakorlati alkalmazása	426
2.4. Viselkedési formákkal és személyiség típusokkal összefüggő kommunikációs technikák a gyakorlatban.	429
2.5. lecke: A szervezetek vizsgálatának módszereiről és a hatáspiramis-elméletről	434
3. Modul: Konfliktuskezelés a szervezetben.	436
3.1. lecke: Az egyéni konfliktuskezelési stratégiák	436
3.2. lecke: A problémamegoldó konzultáció és mediáció mint konfliktuskezelési módszer a szervezetekben.	440
3.3. lecke: A diszfunkcionális működés hatása a szervezetre	446
4. Modul: Szervezeti mentálhigiéne, a kiegészés megelőzése	453
4.1. lecke: A professzionális segítség és azok stressz faktorai	453
4.2. lecke: A lelki önvédelmi mechanizmusok	456
4.3. lecke: A kiegészés és annak megelőzése.	463
V. Az elmélet és a gyakorlat szintézise.	469
Bevezető.	469
1. Modul: Intervíziós csoport gyakorlat	469
1.1. lecke: A vezetés alapjai, vezetői készségek, képességek, hatékony vezetési stílusok.	470
1.2. lecke: Az intervízió mint módszer, alkalmazása a gyakorlatban	478
1.3. lecke: Példák esetekre	481
2. Modul: Projektmunka (mesterszint)	485
2.1. Projektkommunikáció	485
2.2. lecke: A projektkommunikáció hatékonyságát növelő feladatok	496
3. Modul: Vezetői tréning.	503
3.1. lecke: A tréning mint oktatástechnikai módszer.	503
3.2. lecke: A képzés során alkalmazott tréningtematikák	507
3.3. lecke: A képzés során alkalmazott gyakorlati példák	510

Lectori salutem.

Köszöntjük az Olvasót!

Sok éves elméleti kutatás és „terepen” végzett munka eredményét tartja kezében a Tisztelt Érdeklődő. Olyan átfogó ismeretanyag lejegyzését vállalta a Pázmány Péter Bölcsész- és Társadalomtudományi Kar Szociális Vezetőképzési Tanszéke, amellyel a három éve folyó vezetőképzés és az azt megelőző szakmai munka méltó összegzésére került sor. A tananyag mind az alap-, mind a mester szintű képzés szervezőjeként szolgál, átfogó és aktuális képet nyújt arról az elméleti, ám nagyon is gyakorlatorientált képzésről, amelyet a Tanszék oktatói és szakemberei immár két éve gondoznak.

Hazánkban a szociális és gyermekvédelmi törvény 2018-as módosítása új kihívás elé állította a szociális tudományos és szakmai élet képviselőit. A személyes gondoskodást nyújtó szociális, gyermekjóléti és gyermekvédelmi tevékenységet végző, vezetői megbízáttal rendelkező személyek munkakörének betöltéséhez a jogszabályváltozás rendelkezései szerint továbbképzési kötelezettséget írt elő a jogalkotó.

A Pázmány Péter Katolikus Egyetem 2019. tavaszi félévétől szervez szociális vezetőképzést mester és alap szinten budapesti és vidéki helyszíneken az EFOP 3.8.2 és a VEKOP 5.5.1. Európai Unió által finanszírozott projektek keretén belül. A curriculum tesztelése tapasztalt szociális intézményvezetők bevonásával zajlott, az eredmények alapján megtörtént a finomhangolás. A visszajelzések azóta is folyamatosan érkeznek, melyeket további alkotómunkára ösztönözték a szakma elméletben és gyakorlatban jártas képviselőit. A stúdiumkiterjed a vezetői munka minden fontos aspektusára, legyen szó a jogszabályi környezet megismeréséről, a kommunikációs eszköztárról vagy éppen a projektalapú gondolkodáselsajátításáról. Fontos kiemelni, hogy a tananyag szerzői – az intézmény szellemiségéből adódóan – kiemelt figyelmet fordítottak az egyes etikai, morális kérdések megválaszolására, vagy éppen a mentálhigiéné jelentőségére, a lelki egészség fenntartására is.

Hiszem, hogy a neves szakemberekből álló grémium által összeállított tananyag tovább gazdagítja a hazai szociális szakemberképzés tudásanyagát és hozzájárul ahhoz, hogy a szféra elhivatott szakemberei olyan vezetőkké váljanak, akiket képességeik és készségeik alkalmassá tesznek arra, hogy a társadalmunk valamennyi tagját érintő szociális rendszer kihívásaira megfelelő válaszokat adjanak.

Budapest, 2021. 12. 06.

Dr. Tóth Tibor
Főigazgató
Slachta Margit Nemzeti Szociálpolitikai Intézet

A.

A SZOCIÁLIS VEZETŐKÉPZÉS ALAP SZINTŰ ISMERETBÁZISA

I. Ágazatspecifikus ismeretek

Bevezető

Rostáné Riez Andrea

Az ágazatspecifikus ismeretek modul három nagy témakört foglal magába, ezért ehhez a fejezethez készített tananyagok segítséget nyújtanak a szociális és gyermekvédelmi ellátórendszerhez kapcsolódó jogi, gazdasági és etikai részmakák feldolgozásához szükséges elméletek áttekintéséhez, a sajátosságok azonosításához és szakmai dilemmák feloldásához.

A rendszerek és környezetük tématerület feldolgozása a szociális és gyermekvédelmi szolgáltatások szociálpolitika rendszerben betöltött helyének azonosítására irányítja a figyelmet. A szociálpolitikai alapismeretek rendszerbe foglalásán túl kiemelten foglalkozik az egyház szociális gondoskodásának elemzésével, a katolikus egyház társadalmi tanításával.

A jog és alkalmazása alfejezetben hangsúlyossá válik a szociális és gyermekvédelmi jogszabályok áttekintése, értelmezése és gyakorlatba történő átültetése. Az összeállított tananyag egyrészt hozzájárul a szakmai munka minőségének javításához, másrészt támogatja a jogszabályi változásokra való innovatív, gyors reagálást, harmadrészt pedig elősegíti a társzakták közötti együttműködés fejlesztését.

Az etika és érdekképviselő altéma az etikus vezetés témakört dolgozza fel. Sorra veszi az etikai alapokat, a szakmai etikai kódexet, a különféle szakmai etikai dilemmákat, és módszertani segítséget ad gyakorlati problémák megoldásához. Az egyházkép, az egyházak társadalmi tanításának sajátosságaira, fontosságára, jelentőségére különös figyelmet fordít, amellyel nemcsak az egyházi fenntartású intézmény vezetőinek közvetíthet hasznos információkat.

Az ágazatspecifikus ismeretek modul tananyag hozzájárul a szolgáltatásközpontú szemlélet formálásához, hatékony és eredményes ellátások rugalmas működtetéséhez, a mindennapi kihívások, dilemmák és nehézségek feloldásának képességfejlesztéséhez és a szakmai értékek, tudatos vezetői kompetenciák gyarapításához.

1. Modul: Rendszerek és környezetük

A tárgy célja, hogy a szociális és gyermekvédelmi intézmények középvezetői megismerjék azt a környezetet, amelyben munkájukat végzik – ezen belül a szolgáltatások helyét a szociálpolitika rendszerében, illetőleg a szűkebb és tágabb környezet szerepét és feladatait. Ugyanígy a szociális és gyermekvédelmi ellátások rendszerét, valamint az egyház társadalmi tanításának lényegét.

1.1. lecke: Szociálpolitikai alapfogalmak

Cél: A tananyag célja, hogy megismerjük a szociálpolitika alapfogalmait, és el tudjuk helyezni a szociális és gyermekvédelmi ellátásokat a társadalmi folyamatok rendszerében.

Követelmények:

Ön akkor sajátította el megfelelően a tananyagot, ha

- meg tudja határozni a szociálpolitika fogalmát;
- ismeri az elosztás elveit;
- ismeri a jóléti állam fogalmát;
- jellemezni tudja a szociális védelem rendszerét.

Időszükséglet:

A lecke feldolgozásához körülbelül 120 percre lesz szüksége.

Kulcsfogalmak:

- szociálpolitika
- jóléti állam
- univerzalitás elve
- szelektivitás elve
- biztosítás elve
- szegregáció elve
- integráció elve

Tevékenység:

- Sorolja fel és röviden értelmezze a szociálpolitika elosztási elveit!
- Mi a jóléti állam?

Mindennapi életünk során folyamatosan szükségleteinket elégtjük ki. Étkezünk, öltözködünk, gyermeket nevelünk, anyagi javakat vásárolunk, közösségi-kulturális élményeket szerzünk – mondhatnánk egyszerűen úgy is, hogy éljük a mindennapi életünket. De vajon magányosan, mindentől függetlenül tesszük-e ezt? Természetesen nem. Ahhoz, hogy anyagi javakat, ruhát, élelmiszert vásároljunk, jövedelemmel kell rendelkezünk. Ezt legjobb esetben munkaerőnkkel szerezzük meg. Na de ki vigyáz addig a gyermekekre, amíg dolgozunk? Kitől kapunk segítséget? Legtöbbször a közösségtől, ahol élünk. Szüléinktől, barátainktól, informális közösségektől. Elég, ha csak belegondolunk a hétköznapiak során egy-egy probléma megoldásába. Legtöbbször saját környezetünket hívjuk segítségül, vagy saját tudásunkat használjuk fel, azaz a természetes erőforrásainkra támaszkodunk.

De mi történik, ha ez nem elég, vagy természetes erőforrásainkkal nem tudjuk megoldani problémáinkat? Mi történik, ha korunk, betegségünk, jövedelmünk, iskolázottságunk, földrajzi helyzetünk, közösségi hálónk stb. révén hátrányba kerülünk? Kinek a feladata, hogy segítséget nyújtson nekünk? Segítség a közjóért dolgozó modern állam nyújthat, ezért a szociálpolitika feltételezi az állam aktív közreműködését a hátrányok leküzdésében és az egyenlőtlenségek csökkentésében.

Történetileg többnyire az 1601-es angliai ún. szegénnytörvényről szokás szociálpolitikáról beszélni. A törvényben I. Erzsébet királynő a szegényekről való gondoskodást a helyi közösségek feladatává tette. Létrehozták a dologházakat, amelyekbe betekintést nyerhetünk irodalmi élmények nyomán is. Ennek legismertebb leírása Charles Dickens *Twist Olivér* című műve. A XIX. század második felének iparosodása és polgárosodása hozta el a szociális támogatások intézményesült és elvszerű keretek között kialakított rendszerét.

„Szociálpolitika alatt a társadalmi egyenlőtlenségek és hátrányok mérséklését célzó olyan intézményesülő társadalmi cselekvést értünk, amely az egyéni és közösségi (állami) felelősségekre építve szervezi és működteti szolgáltatásait.” (Lakner, 2012: 27)

Beszélhetünk olyan szükségletkielégítő rendszerről is, amely többnyire nem piaci jelleggel működik, és – főleg – az állami újraelosztásból nyeri a forrásait. Nem piaci jellegű, mert a szociális segítség vagy hátránycsökkentés árát a legtöbb érintett jövedelemhiánya miatt nem lehetséges ráterhelni az érintettek-re (Lakner, 2012).

A szociálpolitika összetett fogalom, hiszen kielégítésre váró szükségleteink jelentős része nem anyagi természetű. Gondoljunk csak a bevezetésben említett egészséggondozás, gyermeknevelés példákra.

A társadalom által elismert szükségletek nem mindegyike származik hátrányból vagy társadalmi egyenlőtlenségből. Megfogalmazhatók olyan társadalmi közérdekek is, mint a családpolitika, lakás-lakhatás, a népesedés elősegítése, a fiatalok munkába állítása, amelyeket az állam adókedvezményekkel támogat. Vagy olyan élethelyzetek, mint a munkanélküliség, betegség, amelyek esetére járulékfizetéssel, biztosítási alapon nyújtanak ellátást.

A szociálpolitikai források elosztása és a források felosztása elvi megalapozást igényel. Szempont-rendszert, amely kifejezi a szükségleteket, a társadalmi célokat, a költségeket, és figyelembe veszi a felhasználók érdekeit. Egyben alkalmas arra is, hogy mindenki számára világos legyen a különböző célú források felhasználásának rendje.

A szociálpolitika a következő elosztási elveket ismeri:

- az univerzalitás elve,
- a szelektivitás elve,
- a biztosítás elve,
- a szegregáció elve,
- az integráció elve. (Lakner, 2012)

Az univerzalitás elve

Minden ország társadalmpolitikai alapon kijelöl vagy előnyben részesít olyan élethelyzeteket, igénybevevői köröket, amelyeknek garantálni kívánja a hozzáférést ellátásokhoz vagy anyagi javakhoz. Ez azt jelenti, hogy egy adott ellátásra mindenki, vagy egy jól behatárolható kör minden tagja jogosult. Az univerzalitás elvének alkalmazásakor ún. alanyi vagy állampolgári jogosultság keletkezik, tehát a feltételek teljesülése esetén nincs mérlegelési lehetőség, hanem „automatikusan” jár az adott szolgáltatás vagy anyagi támogatás.

Magyarországon az egyik legjellemzőbb ilyen ellátás a családi pótlék, amely saját háztartásban nevelt gyermek igazolása esetén jövedelemtől vagy bármilyen más feltételtől függetlenül jár.

A szelektivitás elve

A rendelkezésre álló források szűkössége indokolja, hogy a különböző szolgáltatások vagy anyagi javak elérhetőségét az állam vagy önkormányzat korlátozza, vagy valamilyen feltételekhez kösse. Erre azért van szükség, hogy az adott jövedelem vagy szolgáltatás a leginkább rászoruló célcsoportot érje el. Az előző pontban az volt az elv, hogy társadalmi érdekből bizonyos célcsoportok teljes köre részesüljön a javakban. Itt az az elv, hogy a leginkább rászoruló személyek vegyék igénybe a forrásokat. Ebből kifolyólag rászorultsági elvnek is szokták nevezni.

Alapesetben az ellátás adhatóvá válik a kiválasztott célcsoportnak, amennyiben jövedelemvizsgálat, gondozási szükséglet, környezettanulmány stb. alapján valaki jogosulttá válik rá.

A szelektivitás elve leggyakrabban a különböző pénzbeli segélyek működtetésekor érvényesül.

A biztosítás elve

A biztosítás elvét a XIX. századtól fogva, vagyis a modern szociálpolitika születésétől kezdve alkalmazzák. A társadalombiztosítás lényege, hogy a munkavállalók, illetve a munkáltatók a munkajogi-szonyhoz kötötten kötelezően járulékot fizetnek, aminek fejében valamely kockázat bekövetkezésekor maguknak vagy hozzátartozójuknak szolgáltatást vagy anyagi biztonságot vásárolnak.

Leggyakoribb ilyen kockázat a betegség, rokkantság, nyugdíj, munkanélküliség. A biztosítási elv kiszámíthatóvá teszi az e kockázatokból származó hátrányok leküzdését.

A szegregáció elve

A szegregálás elkülönítést jelent, általában valamilyen hasonló jellemzőkkel rendelkező társadalmi csoportok elkülönítését értjük alatta. Magyarországon leggyakrabban a roma lakosság teleszerű szegregátumait találhatjuk meg nagy számban számos településen.

De a szegregáció elvét a szociális ellátásban is használjuk. A szegregált körülmények az ellátottak állapota alapján indokoltak lehetnek, hiszen sok esetben nem lehet integrált körülmények között elhelyezni az érintetteket (pl. szenvedélybetegeket ellátó intézmények).

Az integráció elve

Az elmúlt évtizedekben előtérbe került az integráció elve a különböző szociális és gyermekvédelmi ellátások területén is. Az integráció a szegregációval ellentétben együttélést jelent, és különösen a gyermekvédelem és fogyatékosellátás területén történtek fontos lépések az integráció irányába. Az integrációs elv alkalmazása bizonyos ellátotti csoportoknál elősegíti a társadalmi beilleszkedést, az elfogadást és az életminőség javítását.

Magyarországon az integráció elve általában egy-egy adott ellátotti csoport és a társadalom kapcsolatára vonatkozik, míg máshol találhatunk példát az ellátotti csoportok közötti integrációra is. Ilyen a romániai Diakonia Keresztyén Alapítvány fenntartásában működtetett mérái Mamácska otthon, ahol

a gyermekek napközbeni ellátása és az idősek tartós bentlakást nyújtó ellátása integrált programokkal összekötve, együtt működik.¹

A jóléti állam

Az állami felelősségvállalás, az állam szociálpolitikai tevékenysége és aktivitása ugyan már a 19. század végétől folyamatosan növekedett, de ez csak a 2. világháború után gyorsult fel egészen az 1970-es évek közepéig, amikor számos nyugat-európai országban ugrásszerűen megnöttek a GDP-arányos jóléti kiadások. Az erre az útra lépő államok jóléti szerepvállalása azonban nem csupán az elvek kimunkálásán és társadalmi elfogadásán múltott. Szükséges és elengedhetetlen előfeltételként el kellett jönnie annak az időnek, amikor az ipari társadalmak növekvő gazdasági megteremtették az állami szociális felelősségvállalás finanszírozásának alapjait. A jól teljesítő gazdaságok jelentősen megnövelték az államok pénzügyi teherbíró képességét, s a tartós és folyamatos növekedés ígérete legitímálta és stabilizálta is a jóléti szolgáltatások intézményesülését, magát az új jóléti felelősséget vállaló államot.

A jóléti állam fogalma alatt az állam sajátos működési módjáról beszélünk. A „jó társadalom” megvalósítását célul kitűző olyan állami politikáról van szó, amelynek lényege, hogy a polgárok jólétének biztosítása érdekében az állam a szociális felelősséget elsődlegesen magára vállalja, és ennek megfelelően alakítja jóléti politikájának elveit és gyakorlatát.

A jóléti állam túllép a szociálpolitika hagyományosan korrekciós kiigazító szerepkörén, és a társadalmi viszonyokat aktívan alakító politikát folytat. Ez a társadalompolitikai tudatosság különbözteti meg leginkább más államoktól.

A jóléti államok szociális jogokkal egészítették ki jogrendszerüket, s ezzel megteremtették az állam és polgárai között azt a korábban soha nem tapasztalt státuszfüggetlen partneri viszonyt, amelyben az emberek az univerzalitás elve alapján alanyi, állampolgári jogon, kiszámítható, tervezhető és várható módon juthatnak a közösség (állam) által megszerzett jóléti javakhoz és szolgáltatásokhoz. A jóléti államok megteremtették és intézményesítették a szociális állampolgárságot.

A szociális jogok rendszerbe illesztése lehetővé tette, hogy a legfontosabb és legalapvetőbb szociális szükségletek – lakhatás, alapvető megélhetési költségek, társadalombiztosítási, egészségügyi ellátások, oktatás, munka stb. – kielégítése az állam törvényi garanciáival (megélhetési, segélyezési, jövedelmi minimumok) valósuljon meg, azaz minden polgár életminősége és szociális biztonsága is erősödjön.

Magas színvonalú és jól szervezett szociális ellátó, szolgáltató és szociális igazgatási rendszert építettek ki.

Az állami jóléti politika az életkörülmények közelítésére, kiegyenlítésére irányul. A szociális kockázatokat az egész emberi életcikluson átívelő jövedelemfenntartó programokkal kívánják kivédeni, illetve ellensúlyozni.

A teljes emberi életciklust átölelő, széles körű társadalombiztosítási és foglalkoztatási programokat működtetnek a teljes foglalkoztatottság célkitűzésével.

Az állam az átlagot meghaladó mértékkel, tudatosan magas újraelosztási aránnyal (redisztribúció) tervezi szociális, jóléti költségvetését. (Lakner, 2012: 72–73)

A jóléti államok politikája a XX. század második felében jelentősen közelítette egymáshoz a különböző társadalmi rétegeket, elfogadottá tette az állam beavatkozó szerepét a társadalmi folyamatokba, az állampolgárok számára pedig foglalkoztatási és szociális biztonságot nyújtott. Az 1970-es évek eleji olajválságot és az utána ciklikusan kialakuló válságokat követően viszont felerősödött a jóléti államok kritikája.

Legfontosabb kritikai észrevételek:

- A jóléti államok szociális rendszereinek rendkívüli forrásigénye túlságosan megterheli és túlfeszíti az állami költségvetést.
- A jóléti kiadások nemzeti jövedelemhez, GDP-hez viszonyított magas aránya forrásokat von el a gazdasági fejlődésétől, növekedéstől.
- A jóléti politikák pénzügyi alapjainak előteremtése túlzott adóterhetet ró a polgárokra és a gazdasági szereplőkre egyaránt.
- Kialakult egy olyan, szélesedő réteg, amely a magas színvonalon tartott jóléti szolgáltatások foglyává válna ún. jóléti függőségbe került. A szociális javak tartós vagy állandósuló igénybevétele csökkenti a támogatottak aktivitását, a saját sorsuk, anyagi és szociális biztonságuk iránti felelősségérzetet.

1 <https://diakoniaro.ro/cj/idosotthonok>

2. Társadalombiztosítás

A mindennapi élet változatossága, a differenciált társadalmi viszonyok, az egyenlőtlenségek, az életesélyek különbözőségei, a gazdasági, piaci viszonyok belső törvényei és egyenlenségei, az emberi életkorból, egészségi állapotból, a képzettségi szintek eltérő mértékéből eredő előnyök és hátrányok sokfélesége miatt szociális biztonságunkat a munka, a munka világa önmagában nem képes garantálni. Szervezett, modern és polgárosodó társadalmakban mindenütt kialakult egy olyan, a foglalkoztatáshoz, munkügyi jogviszonyhoz és munkateljesítményhez kötött védelmi rendszer, amely a munkával szerzett jövedelem átmeneti vagy végleges elmaradása, esetleges csökkenése esetén is képes fenntartani a megélhetés – legalább relatív – biztonságát a szociális szükségletkielégítéshez rendelhető juttatásokkal (Lakner 2012). Tulajdonképpen ez a társadalombiztosítás rendszere, amely kötelező jelleggel működik, és bizonyos kockázatok, vagy a kor miatt kieső jövedelmek pótlását segíti elő.

3. Családpolitika

A társadalom legkisebb egysége a család, amely fontos funkciókat tölt be egy társadalom életében. A családpolitika szempontjából a család gazdasági és reprodukciós funkcióját helyezük előtérbe. A családpolitika ezeket erősíti eszközeivel.

4. A szociális és gyermekvédelmi szolgáltatások rendszere

A szociális és gyermekvédelmi szolgáltatások rendszerével a következő leckeiben foglalkozunk részletesen.

5. Közösségi védelem

A szociális védelem rendszerének fontos részei azon formális és informális szerveződések, amelyek segítenek szükségleteink kielégítésében. Az informális szerveződések jórészt azokat a tényezőket jelentik, amelyeket a lecke elején is említettünk, és a természetes erőforrásunk pilléreit jelentik, mint a családi, rokonsági segítő kapcsolatok, szomszédsági kapcsolatok, rejtett közösségi háló. A formális szerveződések pedig az egyházak, civil szervezetek, politikai pártok, szakszervezetek stb. Mindazok a tényezők, amelyek segítenek nekünk, társas lényeknek céljaink elérésében akár konkrét segítséssel, akár nyomásgyakorlással, hogy szükségleteinket ki tudjuk elégíteni.

6. Egészségügy, lakhatás, oktatás: a szociális biztonság alapja

Az egészség megőrzése és helyreállítása fontos egyéni és társadalmi érdek is, hiszen segít a munka világában maradnunk, ezáltal is megteremtve szükségleteink fedezetét, illetve jelentősen befolyásolja életminőségünket. Az oktatás szintén a munka világával hozható kapcsolatba: segíti a belépést, illetve visszatérést a munkaerőpiacra. A lakás, lakhatás életünk alapszükségei közé tartozik, s annak hiánya vagy megléte, minősége, elhelyezkedése, méretei és felszereltsége, komfortja stb. alapvetően befolyásolja életminőségünket, életesélyeinket, társadalmi teljesítményünket, tehát a szociális helyzetünket, szükségletkielégítési lehetőségeinket (Lakner, 2012).

Önellenőrző kérdések

Az 1. lecke tartalma alapján oldja meg a következő feladatokat!

1. Válassza ki a helyes megoldást!

A jóléti államban:

- A teljes emberi életciklust átölelő széles körű társadalombiztosítási és foglalkoztatási programokat működtetnek a teljes foglalkoztatottság célkitűzésével.
- Széles körű adókedvezményekkel biztosítják, hogy minden állampolgár megfelelő jövedelemhez jusson.
- A legrászorultabb állampolgároknak támogatást nyújtanak szelektív módon.

2. Mi a szociálpolitika fogalma?

Szociálpolitika alatt a társadalmi egyenlőtlenségek és hátrányok mérséklését célzó olyan intézményesülő társadalmi cselekvést értünk, amely az egyéni és közösségi (állami) felelőségekre építve szervezi és működteti szolgáltatásait.

3. Válassza ki a szociális védelem rendszerének elemeit! (Több jó válasz is lehetséges.)

- a) Adópolitika
- b) Vállalkozások támogatása
- c) **Foglalkoztatáspolitikai eszközök**
- d) Civil szektor
- e) Közszolgáltatások
- f) **Társadalombiztosítás**
- g) **Családpolitika**

1.2. lecke: A szociális és gyermekvédelmi szolgáltatások rendszere

Cél: ismerje meg a szociális és gyermekvédelmi ellátások rendszerét, szolgáltatásait, a szolgáltatás megszervezésére köteles szerveket.

Követelmények:

Ön akkor sajátította el megfelelően a tananyagot, ha

- ismeri a szociális alap és szakellátásokat;
- fel tudja sorolni a fenntartó feladatait és típusait;
- fel tudja sorolni a szolgáltatás megszervezésére köteles szerveket.

Időszükséglet:

A lecke feldolgozásához körülbelül 120 percre lesz szüksége.

Kulcsfogalmak:

- személyes gondoskodást nyújtó szolgáltatás
- alapellátás
- szakellátás
- fenntartó

Tevékenység:

- Mutassa be átfogóan a szociális és gyermekvédelmi szolgáltatások rendszerét!
- Tegyen különbséget a szociális alapellátások és a szakosított ellátási formák között!
- Nevezze meg a gyermekvédelmi törvény főbb ellátási formáit!

Ebben a leckében a szociális védelem rendszerének negyedik pillérét, a szociális és gyermekvédelmi szolgáltatások rendszerét tekintjük át részletesen. A szolgáltatások és feladatok rendszerét két fő törvény határozza meg. A szociális igazgatásról és szociális ellátásokról szóló 1993. évi III. tv (a továbbiakban: Szocvtv.), illetve A gyermekek védelméről és a gyámügyi igazgatásról szóló 1997. évi XXXI. tv (a továbbiakban: Gyvtv.).

A szociális szolgáltatások olyan szolgáltatások, amelyek a valamilyen szempontból rászoruló személy számára segítséget nyújtanak ahhoz, hogy ismét autonóm, önálló és teljes életet tudjon élni. A rászorultságnak számos megközelítése és értelmezése lehetséges.

Ezek közül a szociális szolgáltatások leginkább három megközelítést alkalmaznak:

- a jövedelmi-vagyoni,
- az akadályozottsági-önellátási rászorultság és
- a veszélyeztetettség fogalmát.

A jövedelmi-vagyoni rászorultságot célzó szolgáltatások a kliens alacsony jövedelméből fakadó hátrányokat igyekeznek kompenzálni, és általában kiegészülnek pénzbeli juttatással. Ehhez a rászorultságértelmezéshez kapcsolódó szociális szolgáltatás a szociális munka, a kríziskezelés, az esetkezelés, a tanácsadás, a jogok érvényesítésében való segítségnyújtás, a gyermekek kiemelését megelőző gyermekjóléti szolgáltatások, a gyermekek hátrányát kompenzáló szolgáltatások, a lakhatási szolgáltatások stb.

Az önellátási típusú rászorultság megközelítésén alapuló szociális szolgáltatás arra irányul, hogy a kliensnek a mindennapi élete során felmerülő akadályozottságát enyhítse, ezzel növelje annak autonó-

miáját. Ilyen szolgáltatás többek között az idősek számára nyújtott gondozás, vagy a fogyatékos személyek fejlesztése, segítése. A veszélyeztetettség fogalma gyermekek bántalmazására, elhanyagolására utal, és így a gyermekjóléti és a gyermekvédelmi szolgáltatásokhoz kapcsolódik.

A szociális szolgáltatások fogalmának meghatározásakor nem csupán az állami előírások szerint nyújtott szolgáltatásokat kell figyelembe venni. A szociális szolgáltatások piaca ennél sokkal szélesebb: beletartozik az informális és a piaci alapú segítségnyújtás is. Az előbbi esetben egy hozzátartozó, családtag, ismerős vagy rokon gondoz pénzbeli ellenszolgáltatás nélkül. Az utóbbi esetben pénzbeli ellenszolgáltatásért vállalt gondozásról, segítségnyújtásról beszélünk, amelyhez a szolgáltatónak nem kell hatósági engedélyt kérnie, és nem részesül állami támogatásban sem. A szociális szabályozás alá tartozó szolgáltatások naponta mintegy 600 000 embernek nyújtanak segítséget ma Magyarországon (Czibere-Mester, 2020: 434–435).

A szociális törvény szerinti szolgáltatások az alábbi fő részekre tagozódnak:

- pénzbeli ellátások
- természetben nyújtott szociális ellátások
- szociális szolgáltatások
- Bővebben a személyes gondoskodás keretébe tartozó szociális szolgáltatásokkal foglalkozunk.

Pénzbeli ellátások	Természetben nyújtott szociális ellátások
Időskorúak járadéka	Köztemetés
Aktív korúak ellátása	Közgyógyellátás
Gyermekek otthongondozási díja	Egészségügyi szolgáltatásra való jogosultság
Ápolási díj	
Tartós ápolást végzők időskori támogatása	
Települési támogatás	

2. ábra: Pénzbeli és természetben nyújtott szociális ellátások

Forrás: 1993. évi III. tv.

A szociálisan rászorultak részére az állam, valamint az önkormányzatok személyes gondoskodás keretében nyújtanak szolgáltatást. A személyes gondoskodás a szociális alap- és szakosított ellátásokat foglalja magába.

Szociális alapellátás	Szociális szakosított ellátás		
Falugondnoki és tanyagondnoki szolgáltatás	Ápolást, gondozást nyújtó intézmény	Tartós bentlakást nyújtó intézmény	Bentlakást nyújtó intézmény
Étkeztetés	Rehabilitációs intézmény		
Házi segítségnyújtás	Lakóotthon		
Családsegítés	Átmeneti elhelyezést nyújtó intézmény		
Jelzőrendszeres házi segítségnyújtás	Támogatott lakhatás		
Közösségi ellátások	Egyéb speciális szociális intézmény		
Támogató szolgáltatás			
Utcai szociális munka			
Nappali ellátás			

3. ábra: A személyes gondoskodás keretébe tartozó szociális szolgáltatások

Forrás: 1993. évi III. tv.

Szociális alapellátás

Az alapszolgáltatások a szociálisan rászorulóknak nyújtanak segítséget saját otthonukban és lakó-környezetükben önálló életvitelük fenntartásában, valamint egészségi állapotukból, mentális állapotukból vagy más okból származó problémáik megoldásában.

A szociális szolgáltató, illetve intézmény együttműködik az ellátási területén működő szociális, gyermekjóléti-gyermekvédelmi, egészségügyi, oktatási és munkaügyi szolgáltatókkal, intézményekkel, így különösen

- az otthonápolási szolgálattal,
- a pártfogó felügyelői szolgálattal, valamint a büntetés-végrehajtási szervezetnél működő pártfogó felügyelőkkel,
- fogyatékos személy ellátása esetén a gyógypedagógiai, nevelési szakszolgálatokkal és a fogyatékos személyek segítő, érdekvédelmi szervezeteivel,
- pszichiátriai beteg és szenvedélybeteg esetén a háziorvossal és a kezelőorvossal.

1. Falugondnoki és tanyagondnoki szolgáltatás

A falugondnoki, illetve tanyagondnoki szolgáltatás célja a falvak és a külterületi vagy egyéb belterületi, valamint a tanyasi lakott helyek intézményhiányából és a közösségi közlekedés nehézségéből eredő hátrányainak enyhítése, az alapvető szükségletek kielégítését segítő szolgáltatásokhoz, közszolgáltatáshoz, valamint egyes alapszolgáltatásokhoz való hozzájutás biztosítása, továbbá az egyéni, közösségi szintű szükségletek teljesítésének segítése.

2. Étkeztetés

Az étkeztetés keretében azoknak a szociálisan rászorultaknak a legalább napi egyszeri melegétkeztetéséről kell gondoskodni, akik azt önmaguk, illetve eltartottjaik részére tartósan vagy átmeneti jelleggel nem képesek biztosítani.

3. Házi segítségnyújtás

A házi segítségnyújtás keretében a szolgáltatást igénybe vevő személy saját lakó-környezetében kell biztosítani az önálló életvitel fenntartása érdekében szükséges ellátást.

4. Családsegítés

A családsegítés a szociális vagy mentálhigiénés problémák, illetve egyéb krízishelyzet miatt segítségre szoruló személyek, családok számára az ilyen helyzethez vezető okok megelőzése, a krízishelyzet megszüntetése, valamint az életvezetési képesség megőrzése céljából nyújtott szolgáltatás.

5. Jelzőrendszeres házi segítségnyújtás

A jelzőrendszeres házi segítségnyújtás a saját otthonukban élő, egészségi állapotuk és szociális helyzetük miatt rászoruló, a segélyhívó készülék megfelelő használatára képes időskorú vagy fogyatékos személyek, illetve pszichiátriai betegek részére az önálló életvitel fenntartása mellett felmerülő krízishelyzetek elhárítása céljából nyújtott ellátás.

6. Közösségi ellátások

A pszichiátriai, illetve a szenvedélybetegek részére nyújtott közösségi alapellátás, valamint a szenvedélybetegek részére nyújtott alacsonyküszöbű ellátás.

Az „alacsonyküszöbű” kifejezés arra utal, hogy a szolgáltatást végzők nem támasztanak magas követelményeket az igénybe vevőkkel szemben, a szolgáltatás igénybevételének szinte nincs feltétele. Az ellátás során nincsenek szigorú elvárások, terápiás szerződések, nem követelmény az absztinencia, nem feltétel a betegbiztosítás (TAJ-kártya), a szolgáltatást igénybe vevő akár nevének közlése nélkül is kaphat segítséget.

7. Támogató szolgáltatás

A támogató szolgáltatás célja a fogyatékos személyek lakó-környezetükben történő ellátása, elsősorban a lakáson kívüli közszolgáltatások elérésének segítése, valamint életvitelük önállóságának megőrzése mellett a lakáson belüli speciális segítségnyújtás biztosítása révén.

8. Utcai szociális munka

Az utcai szociális munka keretében biztosítani kell az utcán tartózkodó hajléktalan személy helyzetének, életkörülményeinek figyelemmel kísérését, szükség esetén ellátásának kezdeményezését, illetve az ellátás biztosításához kapcsolódó intézkedés megtételét.

9. Nappali ellátás

A nappali ellátás alanyai hajléktalan személyek és elsősorban a saját otthonukban élő, tizennyolcadik életévüket betöltött, egészségi állapotuk vagy idős koruk miatt szociális és mentális támogatásra

szoruló, önmaguk ellátására részben képes személyek, valamint a tizennyolcadik életévüket betöltött, fekvőbeteg-gyógyintézeti kezelést nem igénylő pszichiátriai betegek, illetve szenvedélybetegek. Harmadik életévüket betöltött, önkiszolgálásra részben képes vagy önellátásra nem képes, felügyeletre szoruló fogyatékos, illetve autista személyek részére biztosít lehetőséget a napközbeni tartózkodásra, társas kapcsolatokra, valamint az alapvető higiéniai szükségleteik kielégítésére, továbbá igény szerint megszervezi az ellátottak – ide nem értve az idős személyeket – napközbeni étkeztetését.

Szakosított ellátási formák

Ha az életkoruk, egészségi állapotuk, valamint szociális helyzetük miatt a rászorult személyekről az alapszolgáltatások keretében nem lehet gondoskodni, a rászorultakat állapotuknak és helyzetüknek megfelelő szakosított ellátási formában kell gondozni.

1. Ápolást, gondozást nyújtó intézmények

Az önmaguk ellátására nem, vagy csak folyamatos segítséggel képes személyek napi legalább háromszori étkeztetéséről, szükség szerint ruházattal, illetve textíliával való ellátásáról, mentális gondozásáról, a külön jogszabályban meghatározott egészségügyi ellátásáról, valamint lakhatásáról (a továbbiakban: teljes körű ellátás) az ápolást, gondozást nyújtó intézményben kell gondoskodni, feltéve, hogy ellátásuk más módon nem oldható meg.

Ápolást, gondozást nyújtó intézmény az idősek otthona, a pszichiátriai betegek otthona, a szenvedélybetegek otthona, a fogyatékos személyek otthona, valamint a hajléktalanok otthona.

2. Rehabilitációs intézmények

A rehabilitációs intézmény a bentlakók önálló életvezetési képességének kialakítását, illetve helyreállítását szolgálja.

Rehabilitációs intézmény

- a pszichiátriai betegek,
- a szenvedélybetegek,
- a fogyatékos személyek,
- a hajléktalan személyek rehabilitációs intézménye.

Pszichiátriai betegek, illetve szenvedélybetegek rehabilitációs intézményében azt a 18. életévét betöltött pszichiátriai beteget, illetve 12. életévét betöltött szenvedélybeteget kell ellátni, aki rendszeres vagy akut gyógyintézeti kezelésre nem szorul, és utógondozására nincs más mód.

A fogyatékosok rehabilitációs intézménye azoknak a fogyatékos, valamint mozgás-, illetőleg látás-sérült személyeknek az elhelyezését szolgálja, akiknek oktatása, képzése, átképzése és rehabilitációs célú foglalkoztatása csak intézményi keretek között valósítható meg.

A fogyatékosok rehabilitációs intézménye előkészíti az ott élő családi és lakóhelyi környezetbe történő visszatérését, valamint megszervezi az intézményi ellátás megszűnését követő utógondozást.

A hajléktalanok rehabilitációs intézménye annak az aktív korú, munkaképes hajléktalan személynek az elhelyezését szolgálja, akinek szociális ellátása ily módon indokolt, és aki önként vállalja a rehabilitációs célú segítőprogramokban való részvételt.

3. Támogatott lakhatás

Fogyatékos személyek, pszichiátriai és szenvedélybetegek részére biztosít intézményen kívüli lakhatási szolgáltatást az életkornak, egészségi állapotnak és önellátási képességnek megfelelően. Az egyén önálló életvitelének segítése érdekében mentálhigiénés, szociális munka körébe tartozó és egyéb támogató technikák alkalmazásával végzett esetvitelt, a közszolgáltatások és a társadalmi életben való részvételt segítő más szolgáltatások igénybevételében való segítségnyújtást, továbbá igény szerint felügyeletet, étkeztetést, gondozást, készségfejlesztést, tanácsadást, pedagógiai és gyógypedagógiai segítségnyújtást, szállítást, háztartási vagy háztartást pótló segítségnyújtást biztosít.

4. Átmeneti elhelyezést nyújtó intézmények

Az átmeneti elhelyezést nyújtó intézmények – a hajléktalanok éjjeli menedékhelye és átmeneti szállása kivételével – ideiglenes jelleggel legfeljebb egyévi időtartamra teljes körű ellátást biztosítanak. Az átmeneti elhelyezés különös méltánylást érdemlő esetben, az intézmény orvosának szakvéleményét figyelembe véve egy alkalommal, egy évvel meghosszabbítható.

Az átmeneti elhelyezést nyújtó intézmények típusai:

- időskorúak gondozóháza;
- fogyatékos személyek gondozóháza;

- pszichiátriai betegek átmeneti otthona;
- szenvedélybetegek átmeneti otthona;
- éjjeli menedékhely;
- hajléktalan személyek átmeneti szállása.

5. Lakóotthonok

Olyan, 8–12, kivételes esetben 14 fő pszichiátriai beteget, szenvedélybeteget vagy fogyatékos személyt befogadó intézmények, amely az ellátást igénybe vevő részére életkorának, egészségi állapotának és önellátása mértékének megfelelő ellátást biztosítanak. A lakóotthon lehet rehabilitációs célú vagy ápoló-gondozó.

- A rehabilitációs célú lakóotthonban az a tizenhatodik életévét betöltött, de a rá irányadó öreg-ségi nyugdíjkorhatárt még el nem érő, önellátásra legalább részben képes személy helyezhető el, aki bentlakásos intézményi elhelyezése során felülvizsgálatban részt vett és megfelelőnek találtatott a rehabilitációs célú lakóotthoni életvitelre, vagy aki családban él, és képességei fejlesztése, valamint ellátása lakóotthoni keretek között biztosítható, rehabilitációja családjában nem oldható meg. Pszichiátriai betegek és szenvedélybetegek részére csak rehabilitációs célú lakóotthon hozható létre.
- Az ápoló-gondozó célú lakóotthon az ellátottnak teljes körű ellátást biztosít. A fogyatékos személyek ápoló-gondozó célú lakóotthonába a fogyatékoság jellegétől és súlyosságától függetlenül helyezhető el fogyatékos személy.

A személyes gondoskodás megszervezésére köteles szervek

A személyes gondoskodás megszervezésére az önkormányzatok és az állam kötelezett, lakosságszám alapján, de minden települési önkormányzat köteles megszervezni a következő szolgáltatásokat:

- családsegítés
- étkeztetés
- házi segítségnyújtás

Az állam az állam fenntartói feladatainak ellátására a Kormány rendeletében kijelölt szerv útján köteles gondoskodni

- a harmincezer főnél nagyobb állandó lakosságszámú településeken a fogyatékos személyek gondozóházának, a pszichiátriai betegek és szenvedélybetegek átmeneti otthonának megszervezéséről és fenntartásáról;
- a fővárosban a pszichiátriai betegek, a szenvedélybetegek, a fogyatékos személyek szakosított ellátásának megszervezéséről és fenntartásáról;
- a megye területén a szakosított ellátások megszervezéséről és fenntartásáról azzal, hogy a megyei jogú város területére is kiterjedően köteles gondoskodni azokról az ellátásokról, amelyek megszervezésére a megyei jogú város nem köteles;
- a megye területén a támogatott lakhatás megszervezéséről és fenntartásáról;
- a fejlesztő foglalkoztatásról.

A megyei jogú város saját területén köteles az alapszolgáltatási feladatokat, éjjeli menedékhelyet, hajléktalan személyek átmeneti szállását, idősek otthonát, valamint – amennyiben a lakossági szükségletek indokolják – hajléktalanok otthonát és hajléktalan személyek rehabilitációs intézményét megszervezni és fenntartani. Az állam fenntartói feladatainak ellátására a Kormány rendeletében kijelölt szerv azonban a megyei jogú város lakosainak ellátását erre hivatkozva nem tagadhatja meg.

A helyi önkormányzat ellátási kötelezettségének a szociális szolgáltatást nyújtó szolgáltató intézmény fenntartásával, vagy szolgáltatót, intézményt fenntartó önkormányzati társulásban történő részvétellel, vagy szolgáltatót, intézményt működtető fenntartóval létrejött – a szociális szolgáltatás nyújtásának a helyi önkormányzattól vagy a társulástól történő átvállalásáról szóló – megállapodás, illetve ellátási szerződés megkötésével tehet eleget.

Az állam fenntartói feladatainak ellátására szolgáltató intézmény fenntartásával, vagy szolgáltatót, intézményt működtető fenntartóval létrejött – a szociális szolgáltatás nyújtásának átvállalásáról szóló – megállapodás, illetve ellátási szerződés megkötésével tehet eleget.

Személyes gondoskodás keretébe tartozó szociális szolgáltatás fenntartója lehet:

- önkormányzat,
- önkormányzati társulás,

- az állam (fenntartói feladatokra kijelölt szerv útján),
- elismert egyház,
- civil szervezet,
- gazdasági társaság,
- egyéni vállalkozó.

Egy szolgáltatónak, intézménynek egy fenntartója van, és a fenntartó köteles biztosítani a szociális intézmény folyamatos működésének feltételeit.

A Gyvt. szerinti ellátások az alábbi fő részekre tagozódnak:

- pénzbeli és természetbeni ellátások
- gyermekjóléti alapellátás
- gyermekvédelmi szakellátás

Pénzbeli és természetbeni ellátások:

- rendszeres gyermekvédelmi kedvezmény
- gyermekétkeztetés
- gyermektartásdíj megelőlegezése
- otthonteremtési támogatás

A Gyvt. alapján nyújtott ellátások közül is a személyes gondoskodás keretébe tartozó szolgáltatásokat nézzük meg részletesen.

Gyermekjóléti alapellátások

A törvény szerint az alapellátásnak hozzá kell járulnia a gyermek testi, értelmi, érzelmi és erkölcsi fejlődésének, jólétének, a családban történő nevelésének elősegítéséhez, a veszélyeztetettség megelőzéséhez és a kialakult veszélyeztetettség megszüntetéséhez, valamint a gyermek családjából történő kiemelésének a megelőzéséhez.

1. Biztos Kezdet Gyerekház

A Biztos Kezdet Gyerekház célja a szociokulturális hátrányokkal küzdő, elsősorban a rendszeres gyermekvédelmi kedvezményben részesülő gyermekek egészséges fejlődésének biztosítását támogató, fejlődési lemaradását kompenzáló, a szülői kompetenciákat erősítő, a szülő és az óvodába még nem járó gyermek számára együttesen nyújtott társadalmi felzárkózást segítő prevenciós szolgáltatás biztosítása.

2. Tanoda

A tanoda elsősorban rendszeres gyermekvédelmi kedvezményben részesülő, vagy hátrányos helyzetű vagy halmozottan hátrányos helyzetű gyermekek és kivételesen fiatal felnőttek számára nyújtott, önkéntesen igénybe vehető társadalmi felzárkózást segítő, a személyiségfejlődés egészét szem előtt tartó prevenciós szolgáltatás. Az Nktv. szerinti kötelező tanórai és egyéb foglalkozásokon való részvétel idején kívül, valamint a tanítási szünetekben segíti elő a szociokulturális hátrányok kompenzálását, a tanulmányok folytatását, a társadalomba való sikeres beilleszkedést, az életpálya-tervezést és a szabadidő hasznos eltöltését.

3. Gyermekjóléti szolgáltatás

A gyermekek és családok kiemelt támogatása érdekében a 2016. évtől átstrukturálódott az addigi alapszolgáltatási rendszer, és integrált szervezeti egységek gondoskodnak a családsegítés és a gyermekjóléti szolgáltatások együttes biztosításáról. Két új intézményi forma jött létre: a család- és gyermekjóléti szolgálat, valamint a család- és gyermekjóléti központ.

Család- és gyermekjóléti szolgálat

A család- és gyermekjóléti szolgálatot minden települési önkormányzatnak kötelezően biztosítania kell a szociális, mentálhigiénés problémákkal küzdő, vagy egyéb krízishelyzet megoldásához segítséget igénylő gyermekek, egyének, családok számára.

A család- és gyermekjóléti szolgálat a családsegítés keretében biztosítja a szociális, életvezetési és mentálhigiénés tanácsadást; a pénzbeli és természetbeni ellátásokhoz, valamint a szociális szolgáltatásokhoz való hozzájutás megszervezését; szociális segítő munkát; közösségfejlesztő, egyéni, csoportos preventív programokat és szolgáltatásokat, a kríziskezelést, valamint a nehéz helyzetben élő családokat segítő szolgáltatásokat.

A család- és gyermekjóléti szolgálat által nyújtott gyermekjóléti szolgáltatás a gyermek érdekeit védő speciális szolgáltatás, amely a szociális munka módszereinek és eszközeinek felhasználásával szolgálja a gyermek testi és lelki egészségének, családban történő nevelkedésének elősegítését, a gyermek veszélyeztetettségének megelőzését, a kialakult veszélyeztetettség megszüntetését, illetve a családjából kiemelt gyermek visszahelyezését.

A család- és gyermekjóléti szolgálat helyi szinten a gyermek veszélyeztetettségére, illetve a család, személy krízishelyzetére figyelmeztető észlelő- és jelzőrendszert működtet, amelyet járási szinten a család- és gyermekjóléti központ által biztosított folyamatos szakmai háttér egészít ki.

Család- és gyermekjóléti központ

A család- és gyermekjóléti központ fenntartója a járásszékhely önkormányzata, amely a járásszékhelyen működik. A család- és gyermekjóléti központ egyrészt a gyermekvédelmi gondoskodás keretébe tartozó hatósági intézkedésekhez kapcsolódó tevékenységeket lát el, másrésztől speciális szolgáltatásokat nyújt (készenléti ügyelet, kapcsolattartási ügyelet, iskolai szociális munka, utcai, lakótelepi szociális munka, kórházi szociális munka), valamint speciális szakembereket biztosít (pl. jogász, pszichológus, fejlesztő pedagógus), továbbá a járás család- és gyermekjóléti szolgálatainak szakmai munkáját támogatja.

Az észlelő- és jelzőrendszer fontos részét képezi a család- és gyermekjóléti központok által nyújtott készenléti szolgálat, amely egy állandóan hívható telefonszámon érhető el, és melynek célja a család- és gyermekjóléti központ nyitvatartási idején kívül felmerülő krízishelyzetekben történő tájékoztatás, tanácsadás és segítségnyújtás biztosítása.

4. Gyermek napközbeni ellátása

A gyermekek napközbeni ellátásaként az életkornak megfelelő nappali felügyeletet, gondozást, nevelést, foglalkoztatást és étkeztetést kell megszervezni azon gyermekek számára, akiknek szülei, törvényes képviselői munkavégzésük – ideértve a gyermekgondozási díj, a gyermekgondozást segítő ellátás és a gyermeknevelési támogatás folyósítása melletti munkavégzést is –, munkaerő-piaci részvételt elősegítő programban, képzésben való részvételük, nappali rendszerű iskolai oktatásban, a nappali oktatás munkarendje szerint szervezett felnőttoktatásban, felsőoktatási intézményben nappali képzésben való részvételük, betegségük vagy egyéb ok miatt napközbeni ellátásukról nem tudnak gondoskodni. A napközbeni ellátás keretében biztosított szolgáltatások időtartama lehetőleg a szülő, törvényes képviselő munkarendjéhez igazodik. A napközbeni ellátás igénybevételére jogosult az átmeneti gondozásban és az otthont nyújtó ellátásban részesülő gyermek is. Formái:

- Bölcsődei ellátás.
- Napközbeni gyermekfelügyelet.
- Alternatív napközbeni ellátás.

5. Gyermek átmeneti gondozása

A gyermekek átmeneti gondozása helyettes szülői ellátás, gyermekek átmeneti otthona vagy családok átmeneti otthona formájában működik.

- Helyettes szülő

A helyettes szülő a gyermeknek az ő vagy szülője kérelmére, illetve beleegyezésével teljes körű ellátást biztosít saját háztartásában, határozott időtartamra. A helyettes szülővel a települési önkormányzat alapellátást biztosító intézménye (mint működtető) vagy a gyermekvédelmi szakellátás intézményei kötnék megállapodást ennek a feladatnak az ellátására.

- Gyermek átmeneti otthona

A gyermekek átmeneti otthonának működtetése minden húszezer főnél több lakost számláló települési önkormányzat kötelező feladata. Gyermek átmeneti otthonába olyan gyermek kerülhet elhelyezésre, aki átmenetileg ellátás és felügyelet nélkül maradt, valamint akinek ellátása a család életvezetési nehézségei miatt veszélyeztetett. Az otthonban a szülő kérelmére, illetve beleegyezésével a tizenkettedik életévét betöltött gyermek helyezhető el legfeljebb tizenkét hónapra, ami hat hónappal, szükség esetén a tanítási idő végéig meghosszabbítható. A teljes körű ellátást nyújtó intézményben legalább 12, de legfeljebb 40 gyermek együttes gondozása látható el.

- Családok átmeneti otthona

A családok átmeneti otthonának működtetése minden harmincezer főnél több lakost számláló települési önkormányzat kötelező feladata. Családok átmeneti otthonába az otthontalanná vált szülő kérel-

mére az egész család, egyes családtagok és gyermekeik, valamint a válsághelyzetbe került várandós anya és születendő gyermeke kerülhet elhelyezésre legfeljebb tizenkét hónapig, ami hat hónappal, szükség esetén a tanítási idő végéig hosszabbítható meg. A szükség szerinti ellátást biztosító intézményben legálább 12, de legfeljebb 40 fő együttes elhelyezésére van lehetőség.

A biztonságos lakhatáson túl az intézmény munkatársai többek között a gyermekeknek nyújtott fejlesztő programokkal, iskolán kívüli felzárkózást elősegítő és közösségi programokkal segítenek. A szülőknek életvezetési, munkaerőpiaci, jogi, illetve pszichológiai tanácsadást biztosítanak. Mindez azt szolgálja, hogy a család megerősödjön, és a lelki sérülések negatív hatásai csökkenjenek.

A családok átmeneti otthona külső férőhelyeken biztosíthatja azoknak a családoknak az ellátását, amelyek önálló lakhatásra minimális támogatással képesek. A külső férőhelyen a családok összesen három évig tartózkodhatnak, beleszámítva a családok átmeneti otthonában eltöltött időt is.

Gyermekvédelmi szakellátások

A szakellátás keretében kell biztosítani az ideiglenes hatállyal elhelyezett, a nevelésbe vett gyermek otthon nyújtó ellátását, a fiatal felnőtt további utógondozói ellátását, valamint a szakellátást más okból igénylő gyermek teljes körű ellátását.

1. Otthont nyújtó ellátás

Az otthont nyújtó ellátás keretében biztosítani kell az ideiglenes hatállyal elhelyezett, a nevelésbe vett gyermek számára a teljes körű ellátást, a családi környezetébe történő visszahelyezését előkészítő, családi kapcsolatainak ápolását segítő családgondozást, vagy ha ez nem lehetséges, az örökbefogadásának elősegítését. A családjába történő visszaailleszkedéshez, önálló életének megkezdéséhez szükséges utógondozást is biztosítani kell.

- Utógondozói ellátás.
- Nevelőszülők.
- Gyermekotthon.

2. Területi gyermekvédelmi szakszolgáltatás

A területi gyermekvédelmi szakszolgáltatás javaslatot tesz az ideiglenes hatályú elhelyezést követően, valamint a nevelésbe vételi eljárás során, illetve a nevelésbe vételt követően a gyermek ideiglenes gondozási helyére, és a gyermek sorsának rendeződéséig a számára otthont nyújtó ellátást biztosító gondozási helyére.

A gondozási hely meghatározása érdekében a gyermekvédelmi szakszolgáltatás a gyámhatóság megkeresésére elvégzi a gyermek személyiségvizsgálatát, elkészíti a gyermekre vonatkozó szakmai vélemény, előkészíti az elhelyezési javaslatot és a gyermek egyéni elhelyezési tervét.

A gyermekvédelmi szakszolgáltatás feladata a gyermek külön jogszabály szerinti titkos vagy nyílt örökbefogadásának előkészítése, a nevelésbe vett gyermek örökbefogadhatóvá nyilvánításának és örökbefogadásának előkészítése, nyílt örökbefogadás esetében a vér szerinti szülő és az örökbe fogadni szándékozó személy kapcsolatfelvételének előkészítése.

3. Javítóintézeti nevelés és ellátás

A javítóintézet a büntetések, az intézkedések, egyes kényszerintézkedések és a szabálysértési elzárás végrehajtásáról szóló 2013. évi CCXL. törvényben meghatározott keretek között teljes körű ellátást biztosít a fiatalkorú számára, és ellátja a fiatalkorú gondozását, nevelését, felügyeletét, továbbá az oktatásával, képzésével és munkafoglalkoztatásával kapcsolatos feladatokat.

A települési önkormányzat és az állam feladatai

A települési önkormányzat, a fővárosban a fővárosi kerületi önkormányzat, illetve a fővárosi önkormányzat által közvetlenül igazgatott terület tekintetében a fővárosi önkormányzat feladata helyi ellátó rendszer kiépítése és működtetése a gyermekek védelme érdekében, illetőleg a területén lakó gyermekek ellátásának megszervezése.

Az állam fenntartói feladatainak ellátására a Kormány rendeletében kijelölt szerv a Gyvt.-ben foglaltak szerint biztosítja az otthont nyújtó ellátást, az utógondozói ellátást és a területi gyermekvédelmi szakszolgáltatást. Területi gyermekvédelmi szakszolgáltatást nyújtó intézményt kizárólag az állam fenntartói feladatainak ellátására a Kormány rendeletében kijelölt szerv tarthat fenn.

Önellenőrző kérdések

A 2. lecke tartalma alapján oldja meg a következő feladatokat!

1. Sorolja fel a személyes gondoskodás keretébe tartozó szociális alapellátásokat!
 - a) **falu- és tanyagondnoki szolgáltatás**
 - b) **étkeztetés**
 - c) **házi segítségnyújtás**
 - d) **családsegítés**
 - e) **jelzőrendszeres házi segítségnyújtás**
 - f) **közösségi ellátások**
 - g) **támogató szolgáltatás**
 - h) **utcai szociális munka**
 - i) **nappali ellátás**
2. Mely Sztv. szerinti szolgáltatásokat köteles minden települési önkormányzat megszervezni?
 - a) **családsegítés**
 - b) **étkeztetés**
 - c) **házi segítségnyújtás**
3. Sorolja fel a Gyvt. szerinti pénzbeli és természetbeni ellátásokat!
 - a) **rendszeres gyermekvédelmi kedvezmény**
 - b) **gyermekétkeztetés**
 - c) **tartásdíj megelőlegezése**
 - d) **otthonteremtési támogatás**

1.3. lecke: Az egyház szociális gondoskodása

Cél: megismerni a katolikus egyház társadalmi tanításának lényegét.

Követelmények:

Ön akkor sajátította el megfelelően a tananyagot, ha

- ismeri a katolikus egyház társadalmi tanításának alapköveit.

Időszükséglet:

A lecke feldolgozásához körülbelül 45 percre lesz szüksége.

Kulcsfogalmak:

- Rerum novarum
- emberi méltóság
- az emberi élet tisztelete
- a kapcsolatteremtés alapelve
- a részvétel alapelve
- a szolidaritás alapelve
- a gondoskodás alapelve
- a szubszidiaritás alapelve
- az emberi egyenlőség elve
- a közjó elve

Tevékenység:

- Jegyezze meg a katolikus egyház társadalmi tanításának építőköveit!

A magyarországi történelmi egyházak szociális aktivitása, a rászorulókat és kirekesztetteket támogatása szorosan összekapcsolódik a tízparancsolatból fakadó értékrenddel és hagyománnyal. Jelenlegi formájában ugyanakkor új keletű tevékenységrendszerrel beszélhetünk, amelynek lényeges elemeit képezik az önkéntességből a professzionalizáció, illetve a helyi szintű esetkezelésből az országos projektek felé való elmozdulás. Az egyházi segítő munka kiszélesedése, a szolgáltatások volumenének és komplexitásának növekedése az utóbbi évek egyik fontos jele a magyarországi szociális ellátórendszerben. Ez a folyamat szorosan összefügg a nagyobb egyházak és a kormányzat közötti kapcsolatrendszer átalakulásával, szorosabbá válásával, ugyanakkor összekapcsolódik az egyházi szociális szolgáltatások fejlődésével is: a nagyobb problémaérzékenységgel és változatosabb eszközrendszer kialakításával (Ragadics, 2019: 77–78).

Történelme folyamán az egyház sohasem mulasztotta el, hogy a társadalmi élet kérdéseivel kapcsolatban szót emeljen. XIII. Leó pápa megfogalmazása szerint ez kötelessége is. A modern tudományok, mint a szociológia, pszichológia, politikatudomány fölhasználásával fogalmazódtak meg a XIX. század végétől azok a pápai enciklikák, amelyek a szociális kérdésben iránymutatók lettek az egyház tagjai számára. Az elmúlt 120 évben 14 pápai megnyilatkozás, enciklika, több mint 1300 püspökkari megnyilatkozás, szinódusi döntés jelent meg szociális problémákról, azok megoldásáról. Ezek közül az első és mérföldkőnek tekintett pápai enciklika XIII. Leó Pápa 1891-ben kiadott *Rerum novarum*a, amely a gyors iparosodás korában a munkások helyzetével foglalkozott.

A katolikus egyház társadalmi tanításának építőkövei:

1. *Az emberi méltóság alapelve.* Az ember Isten képmására teremtett, Jézus Krisztus által megváltott, ezért minden ember egyszeri és megismételhetetlen individuum.

2. *Az emberi élet tiszteletének alapelve.* Minden személy – fogantatásától kezdve haláláig – elidegeníthetetlen méltósággal rendelkezik, és joga van az élethez.

3. *A kapcsolatteremtés alapelve.* Az ember társadalmi lény, a családban, szociális intézményekben, munkahelyén és hazájában teljeseedik ki.

4. *A részvétel alapelve.* Az embereknek joga és kötelessége részt venni a társadalomban, és a közjában munkálkodni. A munka méltóságát és a munkához való jogot is védelmezni kell.

5. *A szegény és sebezhető emberek kiemelt védelme.*

6. *A szolidaritás alapelve.* A felebaráti szeretet a kölcsönös egymásrautaltságban tud csak megvalósulni, ezért támogatni kell egymást.

7. *A gondoskodás alapelve.* A teremtés iránti gondoskodásunk természetvédelem, a Teremtő iránti tiszteletünket fejezi ki.

8. *A szubszidiaritás elve.* Mindent azon a szinten kell megoldani, amelyhez az tartozik.

9. *Az emberi egyenlőség elve.* Magában foglalja az igazságosságot és a méltányosságot.

10. *A közjó elve.* A közjót, a katolikus társadalmi tanítást mindig a lehető legmagasabb érdek figyelembevételével kell gyakorolni.

Az egyház számára a szociális gondoskodás természetes, hiszen a Biblia szerint a legnagyobb erény a szeretet. Minden a szeretetért van, mert az teszi az ember életét széppé, tartalmassá. Isten eredendő és egyetemes szeretete teremtménye, az ember iránt mindannyiunkat arra kötelez, hogy elfogadó, megértő és türelmes szeretettel viseltessünk embertársaink iránt. Éppen úgy, ahogyan az irgalmas szamaritánus tette. Jézus szava pedig így hangzik: „Menj, és tégy te is hasonlóképpen” (Farkas, 2012: 35).

A keresztény felekezetek erkölcsi tanítása a Bibliában rögzített etikai elveken, illetve szűkebben a krisztusi tanításon alapul. Szociális szerepvállalásuk is ezekkel az útmutatásokkal kapcsolódik össze, illetve azzal az európai történelmi múlttal és örökséggel, amelyet az egyházak magukénak tudhatnak a szociális és oktatási intézmények fenntartóiként a kora középkortól egészen napjainkig. A kereszténység térnyerésével társadalmi szinten is elismerést nyernek a keresztény elvek: a szociális gondoskodás, a családon és közösségen kívül rekedtek támogatása az európai kultúra alapvető normájává válik a középkorra; ispotályok, kórházak, menházak létesülnek a keresztény államokban. A kereszténység 15 évszázadon keresztül gyakorolt erős hatást a nyugati gondolkodásra, az antikvitás örökségét az evangéliumi értékekkel társítva (Ragadics, 2019: 78).

Önellenőrző kérdések

A 3. lecke tartalma alapján oldja meg a következő feladatokat!

1. Válassza ki, hogy XIII. Leó Pápa melyik évben adta ki *Rerum novarum* című körlevelét!

- a) 1889
- b) 1901
- c) 1891

2. A katolikus egyház társadalmi tanítása szerint mit jelent az emberi élet tisztéletének az alapelve?

Minden személy – fogantatásától kezdve haláláig – elidegeníthetetlen méltósággal rendelkezik, és joga van az élethez.

Modulzáró kérdések:

1. Sorolja fel a szociális védelem rendszerének öt pillérét!

- a) a munka világa
- b) társadalombiztosítás
- c) családpolitika
- d) szociális támogató és gyermekvédelmi rendszer
- e) közösségi védelem

2. Fogalmazza meg, mit jelent a szociálpolitika elosztási elvei közül az univerzalitás elve!

Az univerzalitás elvének alkalmazásakor ún. alanyi vagy állampolgári jogosultság keletkezik, tehát a feltételek teljesülése esetén nincs mérlegelési lehetőség, hanem „automatikusan” jár az adott szolgáltatás vagy anyagi támogatás.

3. Sorolja fel a Gyvt. szerinti gyermekjóléti alapellátásokat!

- a) Biztos Kezdet Gyerekház
- b) Tanoda
- c) Gyermekjóléti szolgáltatás
- d) Gyermek napközbeni ellátása
- e) Gyermek átmeneti gondozása

4. Milyen átmeneti elhelyezést nyújtó, a személyes gondoskodás keretébe tartozó intézményeket ismer a Szocvtv. szerint?

- a) időskorúak gondozóháza
- b) fogyatékos személyek gondozóháza
- c) pszichiátriai betegek gondozóháza
- d) szenvedélybetegek átmeneti otthona
- e) éjjeli menedékhely
- f) hajléktalan személyek átmeneti szállása

Irodalomjegyzék

- Czibere K. – Mester D. (2020): A magyar szociális szolgáltatások és főbb jellemzőik 1993 és 2018 között.
In: Kolosi T. – Szelényi I. – Tóth I. Gy. (szerk.): *Társadalmi Riport 2020*. Budapest: TÁRKI, 434–449.
- Farkas P. (2012): A katolikus egyház társadalmi tanításának alapelvei és gyakorlati alkalmazásuk. *Kapocs*, XI/2. 28–39.

Lakner Z. (2012): *Szociálpolitika*. Budapest: Szent István Társulat.

Ragadics T. (2019): Egyházi szociális tevékenység Magyarországon. *Szociális Szemle*, 12/1–2. 77–90.

Jogsabályok

1993. évi III. törvény a szociális igazgatásról és szociális ellátásokról

1997. évi XXXI. törvény a gyermekek védelméről és a gyámügyi igazgatásról

2013. évi CCXL. törvény a büntetések, az intézkedések, egyes kényszerintézkedések és a szabálysértési elzárás végrehajtásáról

2. Modul: Jog és alkalmazása

Motivációs cél: Életünk szinte minden területe gyorsulást mutat. Egyre gyorsabban közlekedünk, egyre többet utazunk, egyre több nyelven beszélünk, egyre több dolgot csinálunk egy időben – és sajnos egyre többet is dolgozunk. Nagyon sok munkahelyen elvárás lett a napi szintű túllóra. Egyre több információ ér minket nap, mint nap, melynek feldolgozására, értelmezésére alig marad időnk. Míg régebben hosszú napokat töltöttünk a könyvtárban kutatással például egy szakdolgozat elkészítéséhez, ma ez az idő sok esetben jócskán lerövidíthető az információs technológia rohamos fejlődésének köszönhetően.

A gyorsuló világ a jogalkotás területét sem hagyta érintetlenül. Összehasonlításképpen: míg a rendszerváltozást követően, 1990-ben az országgyűlés csupán 104 törvényt alkotott, addig 2020-ban ennek csaknem a duplája, 179 törvény született (sőt, az elmúlt 10 évben volt olyan év, amikor meghaladta a 200-at a megalkotott törvények száma). Mindezen persze nem kell meglepődni, hiszen a gyorsuló világ a jogalkotó oldaláról is gyorsabb, hatékonyabb reakciót követel. Újabb és újabb olyan élethelyzeteket teremtünk, vagy teremt a világ körülöttünk, amit a jogalkotónak szabályozási körébe kell vonnia.

A fentiekre nagyon jó példa kiberbűnözés szabályozása. A technológiai fejlődésnek mindannyian részesei vagyunk. Ez a dinamikus fejlődés a jogrendszer is folyamatos kihívások elé állítja. A gyors ütemű informatikai fejlődésnek a nyilvánvaló előnyei mellett megvannak a veszélyei is, hiszen lehetőséget teremt a bűnözés eddig újabb formái számára. Míg az 1980-as évek második felében még csak a számítógépes csalást büntette a jogalkotó, addig mára az információs technológia segítségével elkövetett bűncselekmények a büntető törvénykönyvünk önálló fejezetét képezik, és olyan kifejezések szerepelnek az egyes törvényi tényállásokban, mint az „elektronikus hírközlő hálózat” és a „biometrikus azonosítás”.²

Látjuk, hogy megvan az oka a folyamatosan változó jogszabályi környezetnek, ugyanakkor nekünk, jogalkalmazóknak ettől még nem lesz könnyebb a helyzetünk. A jogszabályok egyre gyorsabb változása, egyre nehezekebb szövegezése, egyre bonyolultabb szerkezete miatt a jog magára vonta a társadalom negatív értékítéletét. Varga Csaba professzor fogalmazta meg nagyon érzékletesen a jelenséget: „*A jogi gondolkodás kiszakadt az általános műveltségből, a társadalomtudományi gondolkodás köréből: a filozófusok, szociológusok, történészek jobbra ezoterikus, gyanús, inkább figyelmen kívül hagyandó területnek tekintik. Nem csupán alkotó találkozás nem jött létre a jog s az egyéb diszciplínák között, de az utóbbiak mintha ennek még a hiányát sem éreznék. A közelmúlt gyakorlata is előítéleté kövült: a jogot mint jelenséget olyan felhang kíséri, amely legalábbis nem teszi vonzóvá, kelendővé.*”³

Egy dolgot azonban nem vitathatunk el a jogtól, mégpedig, hogy az életünk szerves része. Vannak szakmák, amelyekben kevesebbet kell jogszabályokkal dolgozni, és vannak szakmák, amelyek elképzelhetetlenek a jogszabályváltozások szinte mindennapos figyelemmel kísérése és a jogszabályok alkalmazása nélkül. A szociális és gyermekvédelmi területen dolgozó vezetők életében a jogszabályok gyakori vendégnek számítanak. Ha egy szociális intézményi ellátott panasszal fordul az intézményvezetőhöz a nem megfelelő elhelyezési körülmények miatt (például zsúfolt, fénytelen szoba), az intézményvezető a szociális törvény megfelelő szakaszait ismerve és értelmezve vizsgálja ki a panasz megalapozottságát. A jogszabályváltozások folyamatos figyelemmel kísérése révén tudják az intézményvezetők, hogy az intézményi térítési díjat és a személyi térítési díjat bentlakásos intézményi ellátás esetén ellátási napra kell

2 MEZEI K.: *A kiberbűnözés szabályozási kihívásai a büntetőjogban*, 2019. http://real.mtak.hu/104974/1/Mezei_UL_201945.pdf, a levétel ideje: 2021. 08. 17.

3 VARGA Cs.: *Politikum és logikum a jogban*, Magyar Könyvkiadó, 1987, fűlszöveg.

meghatározni 2020. január 1. napját követően, és nem ellátási hónapra. A gyermekek védelméről és a gyámügyi igazgatásról szóló törvény ismeretében a gyermekjóléti szolgálat vezetője számára nem lehet kérdés 2019. január 1. napját követően, hogy olyan ügyben, amelyben személyesen érintett, nem járhat el, hanem a megfelelő eljárás, hogy jelzi a problémát az illetékes kormányhivatalnak, amely dönt másik szolgálat kijelöléséről.

Sorolni lehetne még azon élethelyzeteket, problémákat, amelyekkel a szociális és gyermekvédelem területén dolgozó vezetők nap mint nap szembesülnek, és amelyek megoldásában a jogszabályok nyújtanak segítséget.

A modul egyértelmű célja a fentiek tükrében tehát az, hogy segítséget nyújtson a szociális területen és a gyermekvédelemben dolgozó vezetőknek a jogrendszer megismerésében, a jogszabályok értelmezésében, ezáltal megkönnyítve és meggyorsítva napi munkájukat.

2.1. lecke: A magyar jogforrások rendszere

Cél: A jogszabályok helyes értelmezésének alapvető követelménye, hogy az értelmező személy ismerje a jogforrások rendszerét, tisztában legyen egymáshoz való viszonyukkal.

Követelmények:

Ön akkor sajátította el megfelelően a tananyagot, ha

- meg tudja határozni a jogforrási hierarchia fogalmát;
- fel tudja sorolni a jogszabályokat a jogforrási hierarchia szerinti sorrendben;
- össze tudja hasonlítani a sarkalatos törvényeket és az egyszerű többséget igénylő törvényeket;
- el tudja mondani, hogy miben különbözik a helyi önkormányzati rendelet más jogszabályoktól.

Időszükséglet:

A lecke feldolgozásához körülbelül 15 percre lesz szüksége.

Kulcsfogalmak:

- jogforrási hierarchia
- alaptörvény
- törvény, sarkalatos törvény
- rendelet

Tevékenység:

- Jegyezze meg, mit értünk jogforrási hierarchia alatt!
- Sorolja fel az Alaptörvény által nevesített jogszabályokat a jogforrási hierarchia szerinti sorrendben!

Magyarország jogrendszerének alapja, az állam elsődleges jogforrása a köznyelv által gyakran csak „hüsvéti alkotmánynak” nevezett Alaptörvény (Schmitt Pál köztársasági elnök 2011. április 25. napján, hűsvéthétfőn írta alá).

Az **Alaptörvény tartalmát** tekintve rögzíti

- az állami folyamatok rendjét, meghatározza az állami szervek hatáskörét, feladataikat, hatalomgyakorlásuk kereteit, valamint biztosítja az állami funkciók jogszerű gyakorlását;
- az állam- és kormányformára vonatkozó szabályokat;
- meghatározza az ország társadalmi és gazdasági rendjét;
- rögzíti az alapvető jogokat, kötelezettségeket.

Az alapvető jogok és kötelezettségek alaptörvényi felsorolása és e jogok és kötelezettségek értelmezése különösen fontos a szociális és gyermekvédelem területén dolgozók számára. Előfordulhat például, hogy egy ellátotti panasz kivizsgálása során az Alaptörvény által rögzített valamilyen alapvető jogot kell hivatkozási alapként felidéznie a panaszt kivizsgáló vezetőnek, hiszen az ágazati jogszabályok a konk-

rét alapjogot nem nevesítik. Fontos jogalkotási alapelv ugyanis az ún. párhuzamos szabályozás tilalma, amely lényegében azt jelenti, hogy amit magasabb szintű jogszabály szabályozott, azt alacsonyabb szintű jogszabály nem ismételheti meg.⁴ Az Alaptörvény az emberi, állampolgári, illetve alapvető jogokat közös fejezetben, a Szabadság és felelősség cím alatt szabályozza.

Az **Alaptörvény a jogrendszer csúcán helyezkedik el, minden más jogszabály az Alaptörvényből ered, és azzal nem lehet ellentétes.**⁵ A jogrendszer működéséről és a jogalkotásról kevés, de annál lényegesebb rendelkezést tartalmaz, elsősorban a jogforrások meghatározását. **Az Alaptörvény által felsorolt jogszabályok zárt rendszert alkotnak, mely rendszerben pontosan meg van határozva, hogy mely jogszabályok nem lehetnek ellentétesek más jogszabállyal (ezt nevezzük jogforrási hierarchiának).**

A jogforrási hierarchia lényegében azt jelenti, hogy egy jogszabály nem ütközhet nála magasabb szinten álló jogszabályba, nem tartalmazhat azzal ellentétes rendelkezést. Mindebből az is következik, hogy magasabb szinten álló jogszabály módosíthat és hatályon kívül is helyezhet egy, a hierarchiában nála alacsonyabb szinten álló jogszabályt.

A magyar jogszabályok között a **következő hierarchia érvényesül** (felülről lefelé haladva, a felsorolás nem kimerítő):

- törvények,
- a Kormány rendelete, a Magyar Nemzeti Bank elnökének rendelete,
- a Kormány tagjainak rendelete,
- az önálló szabályozó szerv vezetőjének rendeletei,
- a helyi önkormányzat rendelete.⁶



1. ábra: A jogforrások hierarchiája⁷

A fentiek szerint tehát kormányrendelet törvénnyel nem lehet ellentétes; a kormány tagjainak rendelete kormányrendelettel és törvénnyel nem lehet ellentétes; az önálló szabályozó szerv vezetőjének rendeletei törvénnyel, kormányrendelettel és a kormány tagjainak rendeleteivel nem lehetnek ellentétesek; míg az önkormányzati rendelet semmilyen más jogszabállyal nem lehet ellentétes. Viszont például törvény módosíthat és hatályon kívül helyezhet egy kormányrendeletet.

Az **Alaptörvény** megalkotása és módosítása is az országgyűlés kompetenciájába tartozik. (Erre mondjuk azt, hogy nálunk a törvényhozó és az alkotmányozó hatalmat ugyanaz a szerv gyakorolja). Az Alaptörvény jogrendszeren belül elfoglalt kiemelt helyét mutatja, hogy elfogadásához és módosításához kiemelt többség, valamennyi országgyűlési képviselő kétharmadának szavazata szükséges.⁸ A cél nyilvánvalóan az, hogy az Alaptörvény minél stabilabb helyet foglaljon el a jogforrások rendszerében.

4 A jogalkotásról szóló 2010. évi CXXX. törvény, 3. §.

5 Alaptörvény, T) cikk, (3) bekezdés.

6 Alaptörvény, T) cikk, (2) bekezdés.

7 https://hu.wikipedia.org/wiki/A_jogszab%C3%A1lyok_hierarchi%C3%A1ja, a levétel ideje: 2021. 08. 17.

8 Alaptörvény, S) cikk, (2) bekezdés.

Törvények megalkotására szintén csak az országgyűlés jogosult. Törvények esetén a szavazati arány szempontjából két csoportot különítünk el: a sarkalatos törvényeket és az egyszerű többséget igénylő törvényeket. Egy sarkalatos törvény elfogadásához és módosításához a jelenlévő országgyűlési képviselők kétharmadának,⁹ míg az egyszerű többséget igénylő törvény elfogadásához a jelenlévő országgyűlési képviselők többségének szavazata szükséges. A sarkalatos törvények felsorolását (jelenleg 36 ilyen törvényhozási tárgykör létezik) az Alaptörvény tartalmazza. Fontos azonban kiemelni, hogy a sarkalatos törvények csupán eljárási szempontból különböznek az egyéb törvényektől, a sarkalatos törvény a jogszabályi hierarchiában nem áll a többi törvény felett, minden törvény egyenrangú. Ugyanakkor sarkalatos törvényt nem lehet módosítani vagy hatályon kívül helyezni egyszerű törvénnyel.¹⁰

A családok védelméről szóló törvény is sarkalatos törvény, ugyanakkor a gyermekek védelméről és a gyámügyi igazgatásról, valamint a szociális igazgatásról és a szociális ellátásokról szóló törvény elfogadásához és módosításához egyszerű többségre van szükség.

A jogszabályok hierarchiájában a törvényeket – összefoglaló nevükön – a **központi rendeletek** követik. A központi rendeletet nem az Országgyűlés alkotja, ettől függetlenül mindenkire kötelező jogszabály. Központi rendeletek formái:

- kormányrendelet;
- kormány tagjainak rendeletei (a miniszterelnök – kiemelkedő közjogi pozíciója ellenére – a jogforrási hierarchiát illetően ugyanolyan szintű rendeletalkotási joggal rendelkezik, mint a miniszterei);
- önálló szabályozó szerv vezetőjének rendeletei.

A fenti felsorolásból talán csak az önálló szabályozó szerv szorul némi magyarázatra. Az Országgyűlés sarkalatos törvényben a végrehajtó hatalom körébe tartozó egyes feladat- és hatáskörök ellátására és gyakorlására önálló szabályozó szerveket hozhat létre.¹¹ Jelenleg önálló szabályozó szervként a Nemzeti Média- és Hírközlési Hatóság valamint a Magyar Energetikai és Közmű-szabályozási Hivatal működik.

Számos olyan élethelyzet létezik, amelynek szabályozása központilag egyrészt lehetetlen, másrészt életszerűtlen is, hiszen a központi jogalkotás távol esik a helyi viszonyoktól, igényektől. A központi jogalkotó nyilvánvalóan nincs is tisztában (nem is kell, hogy tisztában legyen) azzal, hogy például Heves megyében egy 250 fős településen a települési támogatás milyen formája felel meg legjobban a lakosság szükségleteinek, vagy hogy a szociális étkeztetés igénybevételének milyen feltételeit célszerű meghatározni. Ezek azok a kérdések, amelyek sokkal hatékonyabban kezelhetők helyi szinten. Felismerve mindezt az Alaptörvény az önkormányzatokat – azok képviselő-testületét, illetőleg közgyűlését (megyei jogú város képviselő-testületét hívják közgyűlésnek) – is felruházta a rendeletalkotás jogával, kimondva, hogy a **helyi önkormányzat** a helyi közügyek intézése körében a törvény keretei között **rendeletet** alkot.¹² Az önkormányzati rendeletnek az a különlegessége, hogy amíg a törvények és a központi rendeletek az országban mindenkire nézve kötelezők, addig a települések csak a helyi önkormányzatok közigazgatási területén belül tartózkodókra vonatkozó szabályozókat alkothatnak.

Önellenőrző kérdések

Az 1. lecke tartalma alapján oldja meg a következő feladatokat!

1. Egészítse ki a következő mondatot a megfelelő kifejezésekkel!

A jogforrási hierarchia lényegében azt jelenti, hogy egy jogszabály nem ütközhet nála **magasabb szinten** álló jogszabályba, **nem tartalmazhat** azzal ellentétes rendelkezést.

2. Határozza meg a helyes sorrendet!

⁹ Alaptörvény, T. cikk, (4) bekezdés.

¹⁰ Petrétei J.: *Magyarország alkotmányjoga* I., Kodifikátor Alapítvány, Pécs, 2013, 136. o.

¹¹ Alaptörvény, 23. cikk, (1) bekezdés.

¹² Alaptörvény, 32. cikk, (1) bekezdés, a) pont.

A magyar jogszabályok között a **következő hierarchia érvényesül:**

2. törvények
6. a helyi önkormányzat rendelete
3. a Kormány rendelete, a Magyar Nemzeti Bank elnökének rendelete
5. az önálló szabályozó szerv vezetőjének rendeletei
4. a Kormány tagjainak rendelete
1. Alaptörvény

3. Döntse el, hogy melyik állítás igaz, illetve hamis!

- a) A párhuzamos szabályozás tilalma azt jelenti, hogy amit magasabb szintű jogszabály szabályozott, azt alacsonyabb szintű jogszabály nem ismételheti meg. **igaz/hamis**
- b) A miniszterelnök által alkotott rendelet a jogforrási hierarchiában magasabb szinten áll, mint a kormány tagjai által alkotott rendeletek. **igaz/hamis**
- c) Helyi önkormányzat rendelete az országban mindenkire nézve kötelező. **igaz/hamis**
- d) A sarkalatos törvények a jogszabályi hierarchiában a többi törvény felett állnak. **igaz/hamis**
- e) Törvény módosíthatja és hatályon kívül is helyezheti a kormány tagjának rendeletét. **igaz/hamis**

2.2. lecke: Jogszabályok érvényessége, hatályossága

Cél: ismerje a jogszabályok érvényessége és hatályossága közötti különbséget, a hatály különböző fajtáit; tudja, hogy az egyes jogszabályok hol lelhetők fel.

Követelmények:

Ön akkor sajátította el megfelelően a tananyagot, ha

- meg tudja határozni az érvényesség és a hatályosság fogalmát, el tudja határolni egymástól a két fogalmat;
- fel tudja sorolni az érvényesség kritériumait;
- el tudja határolni egymástól a hatályosság különböző típusait.

Időszükséglet:

A lecke feldolgozásához körülbelül 20 percre lesz szüksége.

Kulcsfogalmak:

- érvényesség
- hatályosság
- időbeli hatály
- személyi hatály
- területi hatály

Tevékenység:

- Jegyezze meg, mit értünk érvényesség és hatályosság alatt!

Az érvényesség és a hatályosság az a két fogalom, amit a köznyelvben gyakran összekevernek, vagy éppen szinonimaként használnak, holott egyébként lényeges jelentésbeli különbség van közöttük.

Egy jogszabály **érvényessége alatt azt értjük, hogy a jogszabály joghatás kifejtésére alkalmas, azaz megfelel a megalkotásakor elvárt jogalkotási követelményeknek**, szabályosan alkották meg. Egy jogszabály vagy érvényes, vagy nem. **A hatályosság ezzel szemben a jogszabály alkalmazhatóságát jelenti.** Egy jogszabály a hatályba lépésének napjától a hatályvesztéséig alkalmazható, illetőleg alkalmazandó. Az érvényesség és a hatályosság megkülönböztetésére példaként fel lehet hozni az Aranybullát (II. András király által 1222-ben kiadott, függőpecséttel ellátott királyi okirat, amely a magyar nemesség jogait először rögzítette). Az Aranybulla jelenleg is érvényes, hiszen a megalkotásakor hatályos jogalkotási követelményeknek megfelel, ugyanakkor már nem alkalmazzuk, vagyis nem hatályos.

Jelenleg ahhoz, hogy egy jogszabály **érvényesen** létrejöjjön, a következő kritériumokat kell teljesítenie:

- a megalkotására hatáskörrel rendelkező jogalkotótól kell származnia;
- érvényesülnie kell a jogforrási rendszer egységének, a jogszabály nem lehet ellentétes az Alaptörvényben meghatározott rendszer szerinti, „magasabb szintű” jogszabállyal;
- a jogalkotási eljárási szabályoknak megfelelően kell megalkotni;
- a jogszabályt a hivatalos lapban ki kell hirdetni.

Nézzük ezeket a kritériumokat részletesen.

A jogszabálynak a jogszabály alkotására felhatalmazott, vagyis **jogalkotó hatáskörrel rendelkező szervtől** kell származnia. Ebből következően nyilvánvalóan érvénytelen lenne egy, a helyi önkormányzat képviselő-testülete által megalkotott törvény.

Az érvényesség másik kelléke az, hogy a jogi norma **illeszkedjék a jogforrási hierarchiába**. Egy megalkotott jogszabály nem lehet ellentétes egy másik, a hierarchiában magasabb szinten lévő jogszabályban szabályozott tartalommal. A gyermekek védelméről és a gyámügyi igazgatásról szóló törvény előírja, hogy a települési önkormányzat a szüneti gyermekétkeztetés keretében a szülő, törvényes képviselő kérelmére – bizonyos, a törvényben meghatározott jogosult kör számára – déli meleg főétkeztést biztosít.¹³ Így az az önkormányzati rendeleti rendelkezés, mely szerint az önkormányzat szüneti gyermekétkeztetést nem biztosít, ellentétes a törvénnyel, ezáltal érvénytelen is.

Az érvényesség harmadik feltétele a jogszabályok **megalkotására vonatkozó eljárási szabályok betartása**. Korábban már szó volt arról, hogy bizonyos jogszabályok megalkotásához, módosításához milyen arányú döntéshozatalra van szükség. Értelemszerűen súlyos – utólag nem orvosolható – eljárási szabálysértésnek minősül az Alaptörvényben meghatározott, a jogszabály elfogadásához szükséges szavazatok hiányának figyelmen kívül hagyása. Arról is esett már szó, hogy a családok védelméről szóló törvény sarkalatos törvény, vagyis e törvény megalkotásához, módosításához a jelenlévő országgyűlési képviselők kétharmadának szavazata szükséges. Amennyiben az országgyűlés például úgy módosítaná e jogszabályt, hogy nem lenne meg hozzá az elvárt szavazati arány, a módosítás érvénytelen lenne. Nyilvánvalóan ez csak kiragadott példa, egy sor jogszabályi követelménynek kell megfelelnie a jogalkotónak eljárása során. A tananyag célja nem a jogalkotási eljárás bemutatása, ugyanakkor amennyiben az olvasó érdeklődik a téma iránt, bővebb információt a mindenkor hatályos jogalkotási törvényben, illetőleg itt talál:

<https://www.parlament.hu/documents/10181/56582/Parlamenti+jog/0bf1e7bb-2654-5631-1068-481392d61552>

Az utolsó, a jogalkalmazó számára talán a leglényegesebb érvényességi kritérium a jogszabályok **megfelelő formában történő kihirdetése**. A kihirdetés a jogalkotási folyamat záró momentuma. A jogszabály ezzel válik formálisan érvényessé, az érintettekre nézve ettől az időponttól létezik. Olyan jogszabály követése, amelyet nem hirdetnek ki, nem várható el a jogszabály kötelezettjeitől. Minden norma fogalmi eleme, a jogbiztonság követelménye ugyanis az, hogy az érintettek számára hozzáférhető, megismerhető legyen.

A jogszabályokat – az önkormányzati rendeletek kivételével – Magyarország hivatalos lapjában, a Magyar Közlönyben kell kihirdetni. A Magyar Közlönyt a kormányzati portálon történő elektronikus dokumentumként való közzétételével kell kiadni (www.magyarkozlony.hu).¹⁴ Hatályos jogszabályokat számos, ingyenesen hozzáférhető online felületen találunk. A legjelentősebb talán a Nemzeti Jogszabálytár, amely elektronikus közszolgáltatásként működő, bárki számára térítésmentesen hozzáférhető, egységes szerkezetű szövegeket tartalmazó elektronikus jogszabálygyűjtemény (www.njt.hu).¹⁵ A kereső felülete egyszerűen használható. További előnye, hogy a hatályos jogszabályokat különböző időállapotaiban is el tudjuk olvasni. A hatályon kívül került jogszabályok a hatályvesztésüket követő 5 évig még szintén elérhetők a felületen. Jogalkalmazók számára ugyancsak praktikus a Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó által működtetett honlap, a www.kozlonyok.hu, ahol a hírlevélre történő feliratkozással a feliratkozó értesítést kap a Magyar Közlöny új számának megjelenéséről és annak tartalmáról.

Az önkormányzati rendeletet a képviselő-testület hivatalos lapjában vagy a helyben szokásos – a szervezeti és működési szabályzatban meghatározott – módon kell kihirdetni. A saját honlappal rendel-

¹³ A gyermekek védelméről és a gyámügyi igazgatásról szóló 1997. évi XXXI. törvény, 21/C §, (1) bekezdés.

¹⁴ A jogalkotásról szóló 2010. évi CXXX. törvény, 25. §, (1) bekezdés.

¹⁵ A jogalkotásról szóló 2010. évi CXXX. törvény, 29. §, (1) bekezdés.

kező önkormányzat rendeletét a honlapján is közzéteszi.¹⁶ Ezen túlmenően a Nemzeti Jogszabálytárban (www.njt.hu) egységes szerkezetű szöveggel szintén közzé kell tenni valamennyi 2013. június 30. után kihirdetett és a lekérdezés napján hatályos önkormányzati rendeletet.¹⁷

Mint korábban említettük, **egy jogszabály hatályossága annak alkalmazhatóságát jelöli**, azt az időszakot fedi le, amikor a jogszabály címzettje hivatkozhat rá különböző élethelyzetekben, és ezáltal jogviszonyokat tud létrehozni, módosítani vagy éppen megszüntetni a jogszabály által.

Ez alapján megkülönböztethetjük egy jogszabály

- időbeli,
- területi és
- személyi hatályát.

Az **időbeli hatály** egy olyan időtartamot jelöl, amelytől kezdődően és ameddig a jogszabályt alkalmazni kell, illetve alkalmazni lehet. Ez az időszak a jogszabály hatálybaléptetésével veszi kezdetét, és addig tart, amíg a jogszabály hatályát nem veszti.

A jogszabályban meg kell határozni a hatálybalépésének napját, amely nem eshet egybe a kihirdetés időpontjával. A **jogszabály hatálybalépésének napja – főszabály szerint – a jogszabály kihirdetését követő valamely nap lehet**.¹⁸ A jogszabályok többsége ilyen módon lép hatályba, ez tekinthető tipikus, „normális” megoldásnak, hiszen ez biztosítja, hogy kellő idő álljon rendelkezésre a jogszabály alkalmazására való felkészüléshez. Az Alkotmánybíróság (az Alaptörvény védelmére rendelt legfőbb szerv, alapvető feladata a jogszabályok alkotmányosságának felülvizsgálata, az alkotmányos rend és az alapjogok védelme) több döntésében is foglalkozott a hatálybalépés kérdéskörével. Ezen döntésekben utalt rá, hogy a jogszabály hatálybalépésének időpontját úgy kell meghatározni, hogy kellő idő maradjon

- a jogszabály szövegének megszerzésére és át tanulmányozására (ideértve bonyolultabb jogszabályok esetén az illetékes hatóságtól történő felvilágosítás-kérést is);
- a jogalkalmazó szervek számára a jogszabály alkalmazására való felkészüléshez (ideértve szükség esetén a jogszabály szervezett továbbképzés keretében való alapos megismertetését, a felmerülő jogszabály-értelmezési problémák tisztázását, a jogszabály végrehajtásához szükséges nyomtatványok, űrlapok beszerzését vagy előállítását, a zökkenőmentes végrehajtás személyi és tárgyi feltételeiről való gondoskodást);
- a jogszabállyal érintett személyek és szervek számára annak eldöntéséhez, hogy miként alkalmazkodjanak a jogszabály rendelkezéseire, az önkéntes jogkövetés személyi és tárgyi feltételeiről való gondoskodáshoz.¹⁹

Nyilvánvalóan az, hogy mi számít elegendő felkészülési időnek, egyedi elbírálás kérdése. A jogalkalmazó mindazonáltal évről évre azt tapasztalja, hogy egyre kevesebb az az idő, amely a jogszabály alkalmazására történő felkészülésre fordítható.

Ha a szabályozás célja másként nem érhető el, a jogszabály hatálybalépésének napja a kihirdetés napja is lehet, ebben az esetben a hatálybalépés időpontját órában kell meghatározni, amely nem előzheti meg a kihirdetés időpontját.²⁰ Ezért fordulhat elő, hogy a jogszabályok végén, a záró rendelkezések között találunk egy olyan mondatot, hogy például „*E rendelet 2021. január 25. napján 15 órakor lép hatályba*”. Ebből már sejthetjük, hogy a kihirdetés és a hatálybalépés napja ugyanarra a napra esett.

Általában véve a visszaható hatály tilos, ugyanakkor rendkívül kivételes esetben visszaható hatállyal is hatályba léptethető egy jogszabály. Persze ez nem véletlen. Gondoljunk csak bele, mennyire igazságtalannak éreznénk, ha az országgyűlés év közben január 1-jére visszamenőleges hatállyal lecsökkentené például az ápolási díj összegét, és felhívna a jogosultakat, hogy a már kifizetett magasabb összegű ápolási díj és az új, csökkentett összegű ápolási díj különbözetét fizessék be az állami kasszába.

A jogalkotásról szóló törvény értelmében a jogszabály a hatálybalépését megelőző időre nem állapíthat meg kötelezettséget, kötelezettséget nem tehet terhesebbé, valamint nem vonhat el vagy korlátozhat jogot,

16 Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény, 51. §, (2) bekezdés.

17 A Nemzeti Jogszabálytárról szóló 338/2011. (XII.29) Korm. rendelet, 4. §, (2) bekezdés.

18 A jogalkotásról szóló 2010. évi CXXX. törvény, 7. §, (1) bekezdés.

19 28/1992. (IV. 30.) sz. AB-határozat.

20 A jogalkotásról szóló 2010. évi CXXX. törvény, 7. §, (2) bekezdés.

és nem nyilváníthat valamely magatartást jogellenessé.²¹ Tipikus jogterület, ahol a visszaható hatály mégis megengedett – bizonyára az olvasó nagy meglepetésére – a büntetőjog. A büntetőjogban nem az elkövetés-kori, hanem az elbíráláskori jogszabályt kell alkalmazni (visszaható hatállyal), ha a cselekmény ekkor már nem minősül bűncselekménynek, vagy enyhébben büntetendő.

A jogszabály időbeli hatálya megszűnésének több formája lehetséges. A jogszabály hatálya megszűnik, ha a jogszabályt egy azonos vagy magasabb szintű jogszabály hatályon kívül helyezi, vagy ha maga a jogszabály határozta meg az időbeli hatályának végét: amennyiben az abban megjelölt határidő lejár, a jogszabály hatályát veszti. Egy hatályos jogszabályi rendelkezés hatályát veszti akkor is, ha egy másik jogszabály szövegcsere módosítással módosítja (gyakorlatilag kimondja, hogy a hatályos szövege helyébe milyen másik rendelkezés lép).

Az időbeli hatályon túl szokás még a jogszabályok hatályának két másik formájáról beszélni: a **területi és a személyi hatályról**. A jogszabályok területi hatálya azt a földrajzi területet jelöli ki, ahol az adott norma alkalmazható és alkalmazandó. A központi állami szervek Magyarország egész területére, a helyi önkormányzatok pedig csak saját közigazgatási területükre kiterjedő hatállyal alkothatnak jogszabályokat. A személyi hatály azt a személyi kört takarja, aki alkalmazhatja, illetőleg köteles alkalmazni a jogszabályt. Itt is különbséget kell tenni az állami jogszabályok és az önkormányzati rendeletek között. Központi jogszabály személyi hatálya Magyarország területén a természetes személyekre, jogi személyekre és jogi személyiséggel nem rendelkező szervezetekre, valamint Magyarország területén kívül a magyar állampolgárookra terjed ki, önkormányzati rendelet a helyi önkormányzat közigazgatási területén a természetes személyekre, jogi személyekre és jogi személyiséggel nem rendelkező szervezetekre vonatkozik.²²

A jogszabály területi, illetve személyi hatályát akkor kell kifejezetten meghatározni, ha az a fentiekben részletezettől eltérő területre, illetve személyi körre terjed ki. Vagyis ha nem találunk rendelkezést egy törvényben a területi és személyi hatályról, akkor tudnunk kell, hogy a törvény hatálya Magyarország területén gyakorlatilag mindenkire kiterjed, sőt még a Magyarország területén kívül tartózkodó magyar állampolgárokat is jogosítja és/vagy kötelezi. A szociális igazgatásról és szociális ellátásokról szóló törvénynek például van személyi hatályra vonatkozó rendelkezése, melynek értelmében hatálya – főszabály szerint – csak a Magyarországon élő magyar állampolgárookra, bevándoroltakra és letelepedettekre, hontalanokra és a magyar hatóság által menekültként elismert személyekre terjed ki. Ebből tudnunk kell, hogy például egy Németországban életvitelszerűen tartózkodó, ott lakóhellyel rendelkező magyar állampolgár a szociális törvény szerinti pénzbeni és természetbeni ellátásokra nem jogosult.

Önellenőrző kérdések

A 2. lecke tartalma alapján oldja meg a következő feladatokat!

1. Egészítse ki a következőkben felsorolt mondatokat!

- A jogszabályokat – az önkormányzati rendeletek kivételével – Magyarország hivatalos lapjában, a **Magyar Közlönyben** kell kihirdetni.
- A jogszabályok területi hatálya azt a **földrajzi területet** jelöli ki, ahol az adott norma alkalmazható és alkalmazandó
- A jogszabály a hatálybalépését megelőző időre nem állapíthat meg **kötelezettséget**, kötelezettséget nem tehet **terhesebbé**, valamint nem vonhat el vagy korlátozhat **jogot**, és nem nyilváníthat valamely magatartást **jogellenessé**.
- A jogszabályban meg kell határozni a hatálybalépésének napját, amely nem eshet egybe a **kihirdetés időpontjával**.

2. Karikázza be a hamis állítást!

Egy jogszabály **érvényes** létrejöttéhez a következő kritériumokat kell teljesítenie:

21 A jogalkotásról szóló 2010. évi CXXX. törvény, 2. §, (2) bekezdés.

22 A jogalkotásról szóló 2010. évi CXXX. törvény, 6. §.

- a) a megalkotására hatáskörrel rendelkező jogalkotótól kell származnia;
- b) érvényesülnie kell a jogforrási rendszer egységének; a jogszabály nem lehet ellentétes az Alaptörvényben meghatározott rendszer szerinti, „magasabb szintű” jogszabállyal;
- c) az eljárási előírásoknak megfelelően kell megalkotni;
- d) **a jogszabályt a helyben szokásos módon ki kell hirdetni.**

3. Döntse el a következő állításokról, hogy igazak vagy hamisak!

- a) A visszaható hatályú jogalkotás megengedett. **igaz/hamis**
- b) A jogszabály hatálybalépésének napja a kihirdetés napja nem eshet egybe. **igaz/hamis**
- c) Az érvényesség egyik feltétele a jogszabályok megalkotására vonatkozó eljárási szabályok betartása. **igaz/hamis**
- d) A hatályosság a jogszabály alkalmazhatóságát jelenti. **igaz/hamis**

2.3. lecke: Jogszabályok szerkezeti felépítése, logikai tagolása

Cél: ismerje meg a jogszabály szerkezeti felépítését.

Követelmények:

Ön akkor sajátította el megfelelően a tananyagot, ha

- fel tudja sorolni a jogszabály fő szerkezeti elemeit;
- ismeri a jogszabály szerkezeti elmeinek jellemzőit.

Időszükséglet:

A lecke feldolgozásához körülbelül 30 percre lesz szüksége.

Kulcsfogalmak:

- preambulum
- bevezető rész
- általános rendelkezések
- alapelvek
- értelmező rendelkezések
- részletes rendelkezések
- záró rendelkezések
- hatálybalépés

Tevékenység:

- Jegyezze meg a jogszabályok szerkezeti elemeit!
- Minden szerkezeti elemmel összefüggésben jegyezzen meg legalább két jellemzőt!

Nyilvánvaló, hogy az azonosíthatóság érdekében minden jogszabály tervezetének az elején fel kell tüntetni a jogszabály megjelölését, címét. A megjelölést követő lehetséges logikai egységek sorrendjét a jogszabályszerkesztésről szóló 61/2009. (XII. 14.) IRM rendelet részletezi a következőképpen:

- a) preambulum vagy bevezető rész,
- b) általános rendelkezések,
- c) részletes rendelkezések,
- d) záró rendelkezések, ezen belül
 - da) törvény vagy eredeti jogalkotói hatáskörben kiadott kormányrendelet tervezete esetében felhatalmazó rendelkezések,
 - db) hatályba léptető rendelkezések,
 - dc) átmeneti rendelkezések,
 - de) törvény tervezete esetében a törvény vagy törvényi rendelkezés sarkalatoságára utaló rendelkezések,
 - df) a jogalkotásra vonatkozó európai uniós követelményekre utaló rendelkezések,

- dg) módosító rendelkezések,
- dh) hatályon kívül helyező rendelkezések,
- di) a hatályba nem lépésről szóló rendelkezések.

Nézzük ezeket részletesebben!

A **preambulum** a jogszabály előszava, amely tömören meghatározza a szabályozás célját, és tartalmazza a szabályozás legfontosabb általános elveit.²³ Preambuluma csak Alaptörvény módosításának és törvényeknek lehet. Jogalkalmazás szempontjából nem túl lényeges eleme ez a jogszabálynak, hiszen tényleges (normatív) rendelkezést nem tartalmaz, legfeljebb csak a jogértelmezést segíti azáltal, hogy kifejezésre juttatja a „jogalkotó szándékát”.

Példa:

Gyermekek védelméről és a gyámügyi igazgatásról szóló 1997. évi XXXI. törvény preambuluma:

„Az Országgyűlés a jövő nemzedékért érzett felelősségtől vezérelve a Gyermekek jogairól szóló, New Yorkban, 1989. november 20-án kelt Egyezmény kihirdetéséről szóló 1991. évi LXIV. törvényben, továbbá az Alaptörvényben meghatározott gyermeki jogok érvényre juttatása érdekében, a házasságról, a családról és a gyámságról szóló 1952. évi IV. törvénnyel, valamint a szociális igazgatásról és szociális ellátásokról szóló 1993. évi III. törvénnyel összhangban a következő törvényt alkotja:”

Bevezető része (központi és önkormányzati) rendeleteknek van. A bevezető részről is el lehet mondani, hogy normatív tartalommal nem bír, és ugyanúgy, ahogy a preambuluma, a jogalkalmazás szempontjából nem túl lényeges rész. Lényegében a rendelet megalkotásához szükséges érvényességi kellekék, (felhatalmazást és feladatkört megállapító) jogszabályok felsorolása történik ebben a részben.

Példa:

A gyámhatóságokról, valamint a gyermekvédelmi és gyámügyi eljárásról szóló 147/1997. (IX. 10.) kormányrendelet bevezető része:

„A gyermekek védelméről és a gyámügyi igazgatásról szóló 1997. évi XXXI. törvény (a továbbiakban: Gyvt.) 162. §-a (1) bekezdésének a), b), d), e) és f) pontjában, a helyi önkormányzatokról szóló 1990. évi LXV. törvény 7. §-ának (1) bekezdésében, a házasságról, a családról és a gyámságról szóló 1952. évi IV. törvényt (a továbbiakban: Csjt.) módosító 1986. évi IV. törvény 39. §-a (1) bekezdésének a) pontjában foglalt felhatalmazás alapján a Kormány a következőket rendeli el:”

Az **általános rendelkezések** a jogszabály egészére vonatkozó közös rendelkezéseket tartalmazó logikai egység.²⁴ A preambuluma vagy bevezető rész, ezek hiányában közvetlenül a jogszabály megjelölése után következik.²⁵

Kizárólag itt szabályozható:

- a jogszabály hatálya (az időbeli hatály kivételével, amely a záró rendelkezések közt kap helyet),
- a jogszabály alkalmazására, valamint a szabályozásra vonatkozó alapelv,
- a jogszabály egészére vonatkozó értelmező rendelkezés, valamint
- az a jogszabály egészére vagy több szerkezeti egységére vonatkozó rendelkezés, amely nem foglalható más – szakasznál magasabb szintű – szerkezeti egységbe.²⁶

Azokat a rendelkezéseket tartalmazza, amelyekkel az olvasónak mindenképpen meg kell ismerkednie ahhoz, hogy a jogszabályt megfelelően alkalmazni tudja. A **főszabály tehát az lenne, hogy bármely jogszabályi rendelkezést is kívánunk értelmezni, először a jogszabály általános rendelkezéseit olvassuk el, és csak az ott olvasottak fényében kezdjük hozzá a jogszabály más részeinek értelmezés-**

²³ A jogszabályszerkesztésről szóló 61/2009. (XII. 14.) IRM rendelet 51. §-ához fűzött kommentár.

²⁴ A jogszabályszerkesztésről szóló 61/2009. (XII. 14.) IRM rendelet 60. §-ához fűzött kommentár.

²⁵ A jogszabályszerkesztésről szóló 61/2009. (XII. 14.) IRM rendelet, 60. §, (2) bekezdés.

²⁶ A jogszabályszerkesztésről szóló 61/2009. (XII. 14.) IRM rendelet, 60. §, (1) bekezdés.

séhez. Nyilván így volna ideális, ugyanakkor a gyakorlatban nincs rá mindig idő. Ami viszont mindenképpen javasolt és ajánlott, hogy amennyiben egy jogszabály értelmezése során elbizonytalanodunk az adott kifejezés értelmét illetően, olvassuk el a jogszabály általános rendelkezéseit, hátha segítséget nyújt az értelmezésben.

Az általános rendelkezések között található a jogszabály **személyi és területi hatályát** szabályozó rész, amennyiben az a főszabálytól eltérő személyi körre és területre vonatkozik. Jogszabály értelmezésénél szintén kiemelten fontos lenne, hogy a jogszabály értelmezését megelőzően nézzük meg, egyáltalán milyen személyi körben, illetőleg mely területen kell azt alkalmazni. **Az időbeli hatályt mindig a jogszabály végén találjuk!**

Példa:

A szociális igazgatásról és szociális ellátásokról szóló 1993. évi III. törvény személyi hatálya:

„3. § (1) E törvény hatálya – a (2)–(3) bekezdésben foglalt eltérésekkel – kiterjed a Magyarországon élő

a) magyar állampolgárokra,

b) bevándoroltakra és letelepedettekre,

c) hontalanokra,

d) a magyar hatóság által menekültként vagy oltalmazottként elismert személyekre.”

Az általános rendelkezéseken belül az értelmező rendelkezések nem szerepel minden jogszabályban, bár manapság egyre gyakoribb, hogy sajátos jelentéssel ruház fel a jogalkotó egy köznyelvi kifejezést az értelmező szabály bevezetésével. Az értelmező rendelkezések célja az, hogy a jogalkalmazók egy-egy jogszabályban megjelenő fogalmat egyféleképpen értelmezzenek.

Értelmező rendelkezést kell alkalmazni a jogszabály tervezetében, ha a fogalom jelentése az adott jogszabály alkalmazásában eltér a köznyelvi jelentésétől, a más jogszabályban meghatározott jelentésétől, és a fogalom jelentése a jogszabály tervezetének egyéb rendelkezései alapján nem egyértelmű.²⁷ Ez általában azt jelenti, hogy a hétköznapi fogalmakat a jogszabályokban sajátos jelentéssel ruházzák fel, de azt is, hogy a jogszabályokban csak a jogra jellemző, a hétköznapiakban (szinte) nem is használt fogalmak jelennek meg, amelyek ezáltal értelmezésre szorulnak.

Példa:

A szociális igazgatásról és szociális ellátásokról szóló törvény értelmező rendelkezése:

„4. § (1) bekezdés c) pont család: egy lakásban, vagy személyes gondoskodást nyújtó bentlakásos szociális, gyermekvédelmi intézményben együtt lakó, ott bejelentett lakóhellyel vagy tartózkodási hellyel rendelkező közeli hozzátartozók közössége;”

Láthatjuk, hogy a hétköznapi szóhasználatban család alatt általában a rokonok szűkebb-tágabb körét értjük, nemcsak azt a személyt, akivel egy háztartásban élünk. Ehhez képest a szociális törvény jóval szűkebbre szabta a család fogalmát. Amikor a szociális törvényben tehát a család kifejezést olvassuk, akkor az egy háztartásban élő közeli hozzátartozókat, illetőleg egy szociális intézményben lakó közeli hozzátartozókat kell a fogalom alatt értenünk.

Példa:

Gyermekek védelméről és a gyámügyi igazgatásról szóló 1997. évi III. törvény értelmező rendelkezése:

„5. § j) természetbeni ellátás: olyan támogatás, amellyel a gyermeket alapvető szükségleteinek kielégítésében az állam (önkormányzat) anyagi javak biztosításával, szolgáltatások kifizetésével és nyújtásával segíti,”

A „természetbeni ellátás” kifejezés a hétköznapi szóhasználatban nem terjedt el. Ez elsősorban jogi

²⁷ A jogalkotásról szóló 2010. évi CXXX. törvény, 67. §, (2) bekezdés.

fogalom, melynek megértéséhez és helyes használatához a jogalkotónak meg kellett határoznia a fogalom pontos tartalmát.

Az **alapelvek** mindig általánosan megfogalmazott, a jogalkalmazást segítő szabályok, amelyek a törvény egyéb rendelkezéseivel összefüggésben érvényesülnek.²⁸ A gyakorlatban sokszor előfordul, hogy amennyiben egy jogszabály részletes rendelkezései között nem találunk választ egy felmerülő jogesetre, a jogszabály alapelvei között kell a választ keresnünk. Nagyon sok jogszabály maga is előírja, hogy egyes rendelkezéseit az alapelvek fényében kell értelmezni, vagyis úgy, hogy az alapelvek mindig érvényre jussanak. Ha egy jogszabályi rendelkezés értelme kétséges, mindig azt az értelmezést kell a jogalkalmazónak választani, amely összhangban van az alapelvekkel, amelynek eredményeként az alapelv érvényre jut.

Példa:

Az általános közigazgatási rendtartásról szóló 2016. évi CL. törvény egy alapelve:

„4. § [A hatékonyság elve]

A hatóság a hatékonyság érdekében úgy szervezi meg a tevékenységét, hogy az az eljárás valamennyi résztvevőjének a legkevesebb költséget okozza, és – a tényállás tisztázására vonatkozó követelmények sérelme nélkül, a fejlett technológiák alkalmazásával – az eljárás a lehető leggyorsabban lezárható legyen.”

A gyámhatóság számára sem a hatósági eljárásról szóló törvény, sem a gyermekek védelméről szóló törvény nem írja elő részletesen, hogy például a nevelésbe vételi eljárás során (olyan eljárás, melynek során a gyámhatóság azt vizsgálja, hogy a gyermek saját családjában veszélyeztetett-e, szükség van-e a gyermek ideiglenes kiemelésére a családjából) az egyes bizonyítási cselekményeket milyen sorrendben, illetőleg hányszor kell foganatosítania / hányszor foganatosíthat. Ugyanakkor a fent idézett alapelv fényében egyértelmű, hogy a gyorsaságot és a költséghatékonyságot szem előtt tartva kell megszerveznie munkáját a hatóságnak. Az alapelvből következően főszabályként elvárás, hogy az ügyfelet személyes nyilatkozattételre lehetőség szerint csak egyszer hívja be a gyámhatóság, ne menjen ki kétszer környezettanulmányra, mert első alkalommal elmulasztott valamit megvizsgálni, szakértőt ne az ügyintézési határidő végén rendeljen ki, hiszen a szakértő munkájához tipikusan hosszabb időre van szükség, és így tovább.

A jogszabály **részletes rendelkezései** a jogszabály érdemi része, azt tartalmazza, amiért a jogszabály létrejött; leírja, hogy a jogszabály címzettjének milyen magatartást kell tanúsítania. Mivel a jogszabály lényegi része, hozzá képest minden más logikai egység járulékos jellegű.

Példa:

A szociális igazgatásról és szociális ellátásokról szóló 1993. évi III. törvény egy részletes rendelkezése:

„62. § (1) Az étkeztetés keretében azoknak a szociálisan rászorultaknak a legalább napi egyszeri meleg étkezéséről kell gondoskodni, akik azt önmaguk, illetve eltartottaik részére tartósan vagy átmeneti jelleggel nem képesek biztosítani, különösen

- a) koruk,*
- b) egészségi állapotuk,*
- c) fogyatékoságuk, pszichiai betegségeik,*
- d) szenvedélybetegségeik, vagy*
- e) hajléktalanságuk miatt.”*

Ehelyütt ejtsünk szót az ún. „salátatörvényekről”. Bizonyára mindenki találkozott már olyan módosító jogszabállyal, amely sokszor egymással semmilyen módon kapcsolatba nem hozható jogszabályok módosításait tartalmazza. Mindez borzasztóan megnehezíti a jogszabályváltozásokat figyelemmel kísé-
 28 210/B/1999. sz. AB-határozat.

jogalkalmazók feladatát. A jogalkalmazó általában a jogszabályok címe alapján állapítja meg, hogy egy adott jogszabály vonatkozik-e rá vagy sem. Amennyiben valaki a szociális területen dolgozik, érthető módon nem fogja elolvasni „a nem közművel összegyűjtött háztartási szennyvíz begyűjtésére vonatkozó közszolgáltatási tevékenységről” szóló kormányrendelet módosítását. Ugyanakkor, amennyiben „a szociális igazgatásról és szociális ellátásokról szóló 1993. évi III. törvény módosítása” címmel találkozik a Magyar Közlönyben, azt értelemszerűen elolvassa. A salátatörvények viszont általában sokkal átfogóbb címet kapnak, így „a közneveléssel összefüggő egyes törvények módosításáról és a nemzeti köznevelés tankönyvellátásáról szóló 2013. évi CCXXXII. törvény hatályon kívül helyezéséről” szóló 2019. évi LXX. törvény, amely bár a címe nem utalt rá, és normál esetben a jogalkalmazó nem is gondolna rá, módosította többek között a gyermekek védelméről és a gyámügyi igazgatásról szóló törvényt is.

A gyakorlatban éppen az ilyen megoldások miatt nagyon sokszor elkerüli a figyelmünket egy számunka fontos jogszabály módosítása. Ez tény, mint ahogy az is, hogy a jogszabályok napjainkban gyorsan változnak. Éppen ezért nem tekinthető követendő gyakorlatnak a jogszabályok kinyomtatása és éveken keresztül a kinyomtatott verzió használata. Manapság a jogszabályokat online felületen kell olvasnunk ahhoz, hogy biztosan a hatályos verziót alkalmazzuk.

A jogszabály utolsó szerkezeti egysége a **záró rendelkezések**. A következőkben a záró rendelkezések egyes kötelező és lehetséges részei közül csak a jogalkalmazás, jogértelmezés szempontjából lényegesebből, a hatályba léptető rendelkezésekről lesz szó.

A záró rendelkezéseken belül talán a legfontosabb rész a hatályba léptető rendelkezések, melynek célja, hogy meghatározza, egy jogszabály mely időponttól alkalmazható, mikor váltja ki a hozzá fűzött joghatást. A jogszabály kötelező tartalmi eleme, a hatálybalépésről minden jogszabály esetében rendelkezni kell, ennek hiányában a jogszabály sohasem lép hatályba. A hatálybalépés időpontját általában maga a jogszabály határozza meg, kivételes esetekben elő szokott fordulni, hogy egy másik jogszabályra bízva a hatálybaléptetését. Erre viszont egyértelműen utalni kell a záró rendelkezésekben.

Arról már volt szó, hogy a jogszabály hatálybalépésének napja – főszabály szerint – a jogszabály kihirdetését követő valamely nap lehet. Ha valamely jogszabály a kihirdetése napján lép hatályba, akkor a hatálybalépést órában kell meghatározni. Az is előfordul, hogy a jogszabály egyes rendelkezései eltérő időpontokban lépnek hatályba, ahogy azt az alábbi példa szemlélteti.

Példa:

A gyermekek védelméről és a gyámügyi igazgatásról szóló 1997. évi XXXI. törvény hatályba léptető rendelkezése:

„155. § (1) Ez a törvény – a (2) bekezdésben meghatározott kivétellel – 1997. november 1-jén lép hatályba.

(2) A törvény 22. §-a 1998. január 1-jén lép hatályba.”

Több módosító jogszabályban találkozunk azzal a formulával, hogy a jogszabály egyik nap hatályba lépteti önmagát, majd a rá következő napon hatályvesztéséről rendelkezik. Ezt a megoldást öngyilkos klauzulának vagy hivatalos nevén **automatikus technikai deregulációnak** nevezik. Például: *„Ez a rendelet a kihirdetést követő napon lép hatályba, és az azt követő napon hatályát veszti.”*

Abból, hogy a jogszabály önmaga hatályvesztéséről rendelkezik, nem szabad arra a következtetésre jutni, hogy alkalmazni sem kell. Ez egy jogtechnikai (egyszerűsítést szolgáló) megoldás arra a helyzetre, hogy ne kelljen a jogszabályt egy külön jogszabályban hatályon kívül helyezni. **A módosító jogszabály a hatálybalépésével végrehajtottá válik, beépül az alapjogszabályba, és ezzel a technikai megoldással egyidejűleg el is tűnik a rendszerből.**

Amennyiben találunk egy olyan jogszabályt, amely önmagát helyezi hatályon kívül, keressük meg az alapjogszabályt, amelyet módosított, és a továbbiakban annak hatályos állapotát értelmezzük.

Önellenőrző kérdések

A 3. lecke tartalma alapján oldja meg a következő feladatokat!

1. Fejezze be a mondatot!

A preambulum tulajdonképpen a jogszabály előszava, amely röviden, tömören meghatározza a szabályozás célját, és tartalmazza a szabályozás legfontosabb általános elveit. Preambuluma csak **Alaptörvény** módosításának és törvényeknek lehet.

2. Egészítse ki a következőkben felsorolt mondatokat!

- A jogszabály részletes rendelkezései a jogszabály **érdemi része**, azt tartalmazza, amiért a jogszabály létrejött.
- A bevezető rész **normatív** tartalommal nem bír.
- Értelmező rendelkezést kell alkalmazni a jogszabály tervezetében, ha a fogalom jelentése az adott jogszabály alkalmazásában eltér a **köznyelvi jelentésétől**, a más **jogszabályban** meghatározott jelentésétől, és a fogalom jelentése a jogszabály tervezetének egyéb rendelkezései alapján **nem egyértelmű**.

3. Döntse el a következő állításokról, hogy igazak vagy hamisak!

- Az időbeli hatályt a jogszabály elején, a bevezető rendelkezést követően találjuk. **igaz/hamis**
- Területi és személyi hatályra vonatkozó rendelkezést minden jogszabály tartalmaz. **igaz/hamis**
- Az alapelveket az általános rendelkezések között találjuk. **igaz/hamis**
- Jogszabály egészére vonatkozó értelmező rendelkezés kizárólag az általános rendelkezések között szabályozható. **igaz/hamis**

Modulzáró kérdések:

- Sorolja fel a jogszabályok fő szerkezeti elemeit!
- Sorolja fel az érvényesség kritériumait!
- Mit jelent a jogforrások hierarchia?
- Mi a különbség érvényesség és a hatályosság között?
- Sorolja fel az Alaptörvény tartalmi elemeit!

Irodalomjegyzék

Mezei K. (2019): *A kiberbűnözés szabályozási kihívásai a büntetőjogban*. http://real.mtak.hu/104974/1/Mezei_UL_201945.pdf (letöltés ideje: 2021. 08. 17.)

Petrétei J. (2013): *Magyarország alkotmányjoga I.*, Pécs: Kodifikátor Alapítvány.

Varga Cs. (1987): *Politikum és logikum a jogban*. Budapest: Magvető Könyvkiadó.

Jogszabályok

Magyarország Alaptörvénye (2011. április 25.)

28/1992. (IV. 30.) sz. AB-határozat

2010. évi CXXX. törvény a jogalkotásról

1993. évi III. törvény a szociális igazgatásról és szociális ellátásokról

1997. évi XXXI. törvény a gyermekek védelméről és a gyámügyi igazgatásról

2011. évi CLXXXIX. törvény Magyarország helyi önkormányzatairól

338/2011. (XII. 29.) sz. Korm. rendelet a Nemzeti Jogszabálytárról

3. Modul: Etika és érdekképviselet

Motivációs cél: A szociális, gyermekvédelmi szektorban dolgozó vezető magatartása kihat a szervezetre, irányt mutat, mintát ad munkatársainak. Munkája során számos döntéshelyzetben, etikai, érték, viselkedési dilemmával, problémával kerül kapcsolatba. Ezekben a döntéshelyzetekben különböző értékeket és érdeket kell figyelembe vennie. Ön ennek a modulnak az elsajátítása során meg fogja ismerni az etikai alapokat, a szakmai etikai kódexet, a különféle szakmai etikai dilemmákat, az etikus vezetés elveit és módszertani segítséget kap gyakorlati problémáinak megoldásához.

Egyházi fenntartású intézmény vezetőjeként megismerkedik az egyházképp, az egyházak társadalmi tanítása sajátosságaival, fontosságával.

3.1. lecke: Vállalt értékek, etikai elvárások

Cél: A hallgató ismerje meg az etika értelmezését, alapfogalmát, a szociális munka etikai kódexének alapelveit.

Magabiztos szakmai tudás, megfelelő értékrend és készségek elsajátításával a vezető képessé válik az eltérő értékek, az etikai problémák felismerésére és a megoldási alternatívák közötti választásra.

Követelmények:

Ön akkor sajátította el megfelelően a tananyagot, ha

- meg tudja határozni az etika, az érték, erkölcs, a vétség fogalmát
- meg tudja határozni a szociális munka alapértékeit
- fel tudja sorolni és értelmezni tudja a professzionális segítő attitűd jellemzőit
- ismeri a szociális munka etikai kódexét, alapelveit.

Időszükséglet:

A lecke feldolgozásához körülbelül 120 percre lesz szüksége.

Kulcsfogalmak:

- etika
- erkölcs
- érték
- etikai szabályok

Tevékenység:

- Jegyezze meg, mit értünk etika, érték, erkölcs fogalma alatt!
- Különböztesse meg az etika ágazatait!
- Tekintse át az etikailag megítélhető cselekvés folyamatát!

Az **etika** fogalma (Nyíri, 2003):

A szó eredeti jelentése ókori görög eredetre vezethető vissza (ethosz), szokást, illetet, hagyományt jelent. Tárnya az erkölcs (morál), annak eredete, milyensége, szerkezete.

Az etika nemcsak életmódot jelent, hanem tudományt is:

Az etika a filozófiának az az ága, amely az ész természetes fényében az erkölcsi jelenség végső alapjait kutatva azt igyekszik megállapítani, hogy az emberi cselekvés, illetve az emberi személy milyen belső és külső tényezők alapján válik jóvá vagy rosszá, értékessé vagy értéktelenné (Turay, 2000).

Mai felfogás szerint az etika viselkedési normák, magatartási szabályok gyűjteménye, történelmi koronként változik, igazodik az adott kor társadalmához.

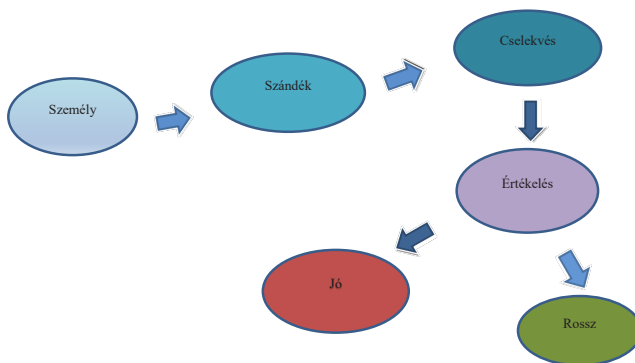
Eredet szerint beszélhetünk leíró etikáról, normatív etikáról és metaetikáról, megkülönböztetünk még társadalmi etikát, hétköznapi etikát, valamint megismerhetünk több etikai irányzatot.

A társadalmi etika a társadalmi koronként változó viselkedési normákat, magatartási szabályokat tartalmazza.

A hétköznapi etika, azaz az illetan, a mindennapjainkra vonatkozó szabályok gyűjteménye.

Az **erkölcs**, amely az etika tárgya, az embernek önmagához, a másik emberhez, a környező világhoz való viszonyát jelenti. A magatartást irányító, annak megítélését segítő, társadalmilag helyesnek tartott szabályok összessége, illetve ezek megvalósulása. (Turay, 2000)

Tevékenység: Tekintse át az etikailag megítélhető cselekvés folyamatát!



1. ábra: Etikailag megítélhető a cselekvés folyamata
forrás: saját szerkesztés

Tevékenység: Jegyezze meg az érték fogalmát, felosztását!

Az **érték** meggyőződés valaminek a fontosságáról, megbecsüléséről, akár az egyén vagy a közösség által nagyra tartott eszméről szól. Pl. őszinteség, barátság, szeretet, kötelességtudat.

Az elfogadott értékek meghatározzák világlátásunkat.

Andorka az értékek alatt olyan kulturális alapelveket ért, amelyek kifejezik azt, hogy egy adott társadalom mit tart kívánatosnak és fontosnak, jónak vagy rossznak. (Andorka, 2000)

Az ember, a közösségek, csoportok számára bármi érték tartalommal bírhat: egy tárgy, egy termék, a természeti környezet, egy képzőművészeti alkotás, a normák és parancsok és azok rendszere, a szellemi termékek, stb.

Az értékek rendszert alkotnak, és az egyes társadalmi alrendszerekhez kötődnek, így megkülönböztetjük a politikai értékeket, az erkölcsi értékeket, a vallási, a jogi, a tudományos, a gazdasági, az oktatási stb. értékeket.

AZ ÉRTÉKEK FELOSZTÁSA (Andorka, 2000):

Az érték hordozókat és az általuk megjelenített értéket két fő csoportra oszthatjuk:

Az anyagi formában megjelenő értékek:

Az anyagi értékek tárgyi formákban jelennek meg, és az emberi szükségletek kielégítésére szolgálnak (ruhák, étkek, iparcikkek, épületek stb.). Az anyagi-tárgyi értékek közé tartozik a *természeti környezet* is.

A *nem anyagi értékek* nem tárgyi formában jelennek meg (pl. jogszabályok, elméletek), hanem olyan szellemi termékek, amelyek érték tartalmat nyerhetnek.

A nem anyagi értékeken belül találhatjuk a **normatív értékeket**:

A normatív értékek normákban, erkölcsi, jogi, vallási stb. magatartási szabályokban jelennek meg. A magatartási szabályokba foglalt előírások, parancsok, tilalmak (Pl. Tízparancs, Felebaráti szeretet parancsa...) értékvédő funkciót látnak el.

A normatív értékek legfőbb megjelenési formái:

- jogszabályok, jogi normák,
- politikai szabályok (pártszabályzatok, frakciószabályok, szervezeti és működési szabályzatok stb.),
- erkölcsi szabályok,
- vallási szabályok és regulatív előírások, parancsok,
- szervezeti szabályok,
- csoportnormák.

Szent István óta tudjuk, hogy:

„...minden ember azonos állapotban születik, és hogy semmi sem emel fel, csakis az alázat, semmi sem taszít le, csakis a gőg és a gyűlölség...” (Szent István, web)

A szociális munka ezen értékek nevében cselekszik:

- emberi méltóság tisztelete (humanitás)
- felelősség
- tisztelet
- empátia
- szakértelem + kompetenciahatárok ismerete

Tevékenység:

- Jegyezze meg az szociális munka etikai kódexének alapelveit!
- Mutassa be az etikai kódex felosztását és emelje ki a főbb pontokat!

Attól függően, milyen szakmai területtel kerülünk kapcsolatba, nagyon sokféle etikai kódex-szel találkozhatunk. Van reklám etika, média etika, politikai etika, oktatási etika, üzleti etika, közszolgálati etika, statisztikai etika, pszichológiai etika, egészségügyi etika, stb.

A szociális területen végzett munka során – bármely szakmai pozícióban előfordulóan – számos nehéz helyzetben, vitás kérdésekben kell etikai döntéseket hozni, pl. abortusz, gyermek elhelyezés, örökbefogadás, genetikai eljárások.

A szociális munka etikája segíti a szociális szakembereket a morálisan helyes felismerésében és gyakorlati alkalmazásában, képessé teszi arra, hogy helyesen döntsön kérdéses szakmai szituációkban.

Etikai Kódex a szociális területen:

- a szociális munka etikájával Mary Richmond kezdett el foglalkozni (1920)
- Magyarországon a '80-as években jelenik meg a szakma
- 1995.: szociális munkások etikai kódexe (amelyet azóta többször aktualizáltak, átdolgoztak)

A **szociális munka etikai kódexe** (Szociális Szakmai Szövetség Etikai Kollégiuma, 2016) tartalmazza az etikai elvek összességét, amelyeknek a betartását a szakma képviselőitől elvárják.

A kódex elemeit irányelvként használva megfelelő segítséget nyújtanak a szakemberek orientálásában a szakmát illető kérdésekben, ha a gyakorlatban olyan dilemmával találkoznak, amely etikai kérdést tartalmaz. A szakemberek viselkedését és kapcsolatait szabályozza a klienssel, a kollégákkal, más szakmák képviselőivel, viszonyát a munkahelyéhez és a társadalomhoz.

Jogforrásai:

A Szociális Munka Etikai Kódexe az ENSZ Emberi Jogok Nyilatkozatára, az ENSZ Gyermek Jogairól szóló Egyezményre, az Emberi Jogok Európai Egyezményére, valamint a Szociális Munkások Nemzetközi Szövetségének Szakmai Kódexére támaszkodik.

A szociális szakember az általános adatvédelmi szabályokon túl is köteles biztosítani a titoktartást és az információk felelős kezelését.

Alapelvei:

- minden ember értékének és méltóságának elfogadása
- szociális jólétre való törekvés, ill. az ehhez szükséges módszerek fejlesztése
- kettős felelősség (hatalom + kliens)
- szakértelem és ennek állandó fejlesztése

A klienssel való kapcsolatában a szociális munkás:

- kliens bevonásával, az ő érdekeit képviselve, formális kapcsolatban együttműködve dolgozik
- figyelemmel van az összeférhetlenségi szabályok betartására
- tevékenységéért a kientstől ellenszolgáltatást nem kérhet és nem fogadhat el.

A szociális munkásnak joga és kötelessége, hogy folyamatosan nyomon kövesse a szakma fejlődését, változását és azt alkalmazza gyakorlati munkája során!

Munkatársaival kapcsolatban:

- az együttműködés során tiszteletben tartja nézeteiket, sajátjától eltérő véleményüket, munkamódszereiket
- tekintettel van képzettségükre, kötelezettségeikre, érdekeikre.

A társadalomhoz való viszony:

- a munkahelyi vezető kiemelt feladata a kirekesztés, diszkrimináció és előítéletesség nélküli, szakmai tisztességgel, a kliens érdekeit szem előtt tartó munkavégzés érvényesítése
- a vezető feladata, hogy a munkavállalóit ért jogsértő, etikátlan bánásmód, etikai sérelem esetén védelemlől gondoskodjon
- a vezető feladata, hogy az Etikai kódexben foglaltakat betartassa.

A szakmai etikai **kódex elleni érvek** közé tartozik, hogy

- a korrekt gyakorlati munka jártasságra és kompetenciára épül.
- minden eset más, és minden kliens más problémát tár fel, nem lehetséges az egységes irányelvek szerinti munkavégzés.
- Az etika és az értékek iránti túlzott kötelezettségvállalás eltérítheti a szakembert a jártasságok és a szakmai ismeretek, kompetenciák további elsajátításától.
- A szociális munka végzése során nincs idő az etikai felvetések elemzésére, a dilemmák munkatársakkal történő megvitatására, mivel a gyakorlati munka gyors döntést, cselekvést igényel.
- A szociális munkás azt teszi, amiről úgy gondolja, hogy a kliens számára a legjobb. A „mi a helyes” kérdésre adott válasz korszakonként, országonként, vagy népcsoportokként is különbözőképpen változhat. Annak elfogadtatása a klienssel erőszakos beavatkozásnak tűnhet és így a szakember számára nem elfogadható, ha pusztán a kódex a szellemében tevékenykedhet.

Az Etikai Kollégium

Az etikai kódex elkészülte után felmerült, hogy mi történjék azokban az esetekben, amikor az Etikai Kódex elvárásai nem teljesülnek.

Ennek hatására dolgozták ki a Szociális Szakmai Szövetség Etikai Kollégiumának működési lehetőségét, kereteit.

A Kollégium feladata elsősorban a szociális és gyermekvédelmi jogalkotás folyamatának figyelemmel kísérése. Valamint a szociális munka szakmai etikai ügyeiben illetékes állást foglalni, ezen jogait másra nem át nem ruházhatja.

Etikai Kollégium tagsága ügyrend alapján működik, amelyet a Szociális Szakmai Szövetség közgyűlése fogadott el.

Az Etikai Kollégiumon belül megalakult az öt tagú Etikai Munkacsoport.

Az alapító és a tag egyesületek a Kollégiumba jelenleg 3-3 főt delegálhattak.

Tevékenység:

- Olvassa el a következő esetfelvetést, majd írja le, hogy az etikai kódex szerint mit tenne!

Egy mentális problémákkal élők, szocializációs nehézségekkel küzdők, krízisben lévők és diagnosztizált betegek számára segítséget és napközbeni ellátást nyújtó klub munkatársai egy megoldandó probléma kapcsán egy etikai dilemmával néztek szembe:

A klubban egy az alapvető higiéniaira nem adó klubtag okoz állandósult problémát, melyet több esetmegbeszélésen átbeszéltek, de megoldás nem született.

A tisztálkodási lehetőség a klubban is biztosított, de sem ezzel, sem az otthoni lehetőségeivel nem él a kliens, hiába próbálták rávezetni különböző módszerekkel. Ez a probléma a kliens, a klubtársak és az intézmény részéről is megalázó szituációkat teremt, ezért azonnali megoldást kíván. Mindenkit zavar ez a tény, a klienssel kapcsolatba kerülő munkatársakat is, emiatt nehéz számukra az Etikai Kódexnek megfelelően a klienst „megkülönböztetés nélkül” a szolgáltatásban részesíteni. - Mit tegyenek, hogy a helyzet megoldódjon?

Önellenőrző kérdések

Az 1. lecke tartalma alapján oldja meg a következő feladatokat!

1. Definiálja az etika, erkölcs, érték fogalmát!

Etika:

Erkölcs:

Érték:

2. A felsorolás különböző minősítő jelzőket tartalmaz, ezeket társítsa a táblázatban megjelölt etikai fogalmakhoz, a viselkedési minták számainak feltüntetésével!

5. előítélet
6. empátia
7. őszinteség
8. bátorság
9. sunyiság
10. diszkrimináció
11. figyelem
12. szerénység
13. kötelességtudat
14. segítőkészség
15. szeretet

Erkölcsei tulajdonság (jellem)	Erkölcsei attitűd (viszonyulás)	Érték (meggyőződés)

3. Határozza meg a szociális munka alapértékeit!

4. Mely egyezményekre támaszkodik a Szociális Munka Etikai Kódexe?

5. Definiálja a szakmai etika fogalmát!

6. Ma már szinte az összes szakmának van írott etikai kódexe. Kérem írja le, hogy véleménye szerint miért van szükség etikai kódexre!

7. Kérem írja le a Szociális Munka Etikai Kódexe ellen felsorolt érveket!

3.2. lecke: Etikus vezetés

A vezető szerep etikai dimenziói

Cél: A hallgató ismerje meg az etikus vezetés fogalmát, a vezetői kompetenciákat. Ismerkedjen meg a vezetési stílusokkal, a vezetői a szerep etikai dimenzióival; az etikus és nem etikus vezetői magatartásformákkal.

Követelmények:

Ön akkor sajátította el megfelelően a tananyagot, ha

- meg tudja különböztetni a vezetési stílusokat, azok jellemzőit;
- definiálni tudja az etikus vezetés fogalmát
- fel tudja sorolni az etikus és nem etikus vezetői jellemvonásokat.

Időszükséglet:

A lecke feldolgozásához körülbelül 120 percre lesz szüksége.

Kulcsfogalmak:

- vezetési stílusok,
- vezetői kompetenciák,
- etikus vezetés,
- etikus és nem etikus vezetői szerepfelfogások,
- etikus vezető eszköztára.

A vezető értéket közvetít:

- mintát ad
- tanít
- irányt mutat
- megtestesíti a szervezet és tagjainak értékeit, célját és jövőképét
- összeköti a szervezet célját a munkatársak és a külső érintettek céljával.

Tevékenység:

- Olvassa el és jegyezze meg vezetési stílusokat, a vezetés különböző elméleti megközelítéseit! (Bakacsi, 2004)

A "klasszikus" vezetési stílusmodellek – döntésközpontú, személyiségközpontú és kontingencialista elméletek

A hagyományos, **döntésközpontú megközelítés** szerint **Kurt Lewin, Ronald Lippitt és Robert White** pszichológusok, modelljükben háromféle vezetési stílust különböztettek meg:

- tekintélyelvű vagy autokratikus,
- demokratikus,
- engedékeny (laissez-faire).

A **tekintélyelvű vagy autoriter vezető** mindenben meghatározó, munkatársai véleményét nem veszi figyelembe. Visszatartja az információkat, rendszertelenül utasít és jelöl ki tagokat a feladatok elvégzésére, önkényesen értékeli. A csoport teljesítménye a tekintélyelvű vezetőnél a legjobb, viszont a munkatársak itt érzik legkevésbé jól magukat, a légkört meghatározzák a merev és korlátozó szabályok.

A **demokratikusan vezető** bevonja a munkatársakat a célok meghatározásától a feladat befejezéséig a folyamatokba. A csoportnak van döntési, illetve választási lehetősége. A vezető objektíven értékeli a csoportot, dicséretei és bírálati során figyelembe veszik a csoport véleményét is. A munkatársak teljesítmény rosszabb lehet, de a a csoporttagok jobban érzik magukat, nagyobb az autonómiájuk, erősebb a biztonságérzetük.

Az **engedékeny (laissez-faire) vezető** gyakorlatilag nem vesz részt a csoport életében. A vezető ellátja a csoportot a tevékenység elvégzéséhez szükséges anyagokkal, de a szervezéssel nem törődik, a vítát a csoportra hagyja, megerősítést nem ad.

Tevékenység: Jegyezze meg Tannenbaum és Schmidt modelljének vezetés stílusait!

Tannenbaum és Schmidt modelljükben a főnök központú, illetve a beosztott központú vezetési stílusokat helyezik el egy skálán, hét vezetési stílust különítve el. aszerint, hogy a vezető és beosztottjai miként osztoznak meg a döntéseken.

- **Autokratikus:** a vezető döntést hoz és kihirdeti azt.
- **Patriarchális:** a vezető „eladja” döntését, de előtte kérdez (kulturált autokrata).
- **Szakértői:** a vezető ötleteket ad és kérdéseket provokál, a döntés elfogadása párbeszédet igényel.
- **Tanácskozó:** a vezető bejelenti a döntését, de úgy, hogy azt még meg lehet változtatni a beosztottak véleménye alapján.
- **Részvételi:** a vezető bemutatja a problémát, javaslatokat kér, majd azok alapján dönt.
- **Delegáló:** a vezető definiálja a határokat és kéri a csoportot a döntés meghozatalára.
- **Együttműködő:** a vezető koordinátorként működve megengedi, hogy a beosztottak az előírt korlátokon belül önállóan működjenek.

Személyiségközpontú stílusmodellek

A **Michigani Egyetem modellje** alapján két vezetői stílus körvonalazható:

- a feladatcentrikus
- és a beosztottcentrikus.

A **feladatcentrikus vezető** számára a teljesítmény a legfontosabb, ennek érdekében részletesen előírja a feladatokat és végrehajtásukat munkatársainak, szoros felügyelet alatt tartja őket.

A **beosztottcentrikus vezető**nek a munkatársak a legfontosabbak, összetartó csapat kialakításán fáradozik, fontos számára munkatársai elégedettsége. Ennek érdekében bevonja őket a döntéshozásba, lazább felügyeletet tart fenn.

A két vezetési stílus kizárja egymást – tehát nincs stíluskeveredés.

Tevékenység:

- Olvassa el és jegyezze meg az etikus vezetés fogalmát, az etikus vezetés különböző elméleti megközelítéseit!

Az etikus vezetés fogalmának meghatározása, elméleti megközelítései:

- I. Burns a **transzformációs vezetés** modellje szerint a vezető közös értékek követése mentén is menedzselheti, irányíthatja beosztottjai munkáját a szervezeti célok irányába. Miközben a szervezeti célok is megvalósulnak, a transzformációs vezető önmagát és beosztottjait is megváltoztatja a magasabb rendű, általános emberi célok irányába. Ezzel szemben áll a **tranzakciós vezetői** magatartás, amely „üzletet köt” a beosztottal, esetében a dolgozó elvégzi a munkát, melyet a vezető az ösztönzési rendszer elemei segítségével ellentétez.
- II. Trevino és szerzőtársai a morális személy és morális menedzser fogalmait különítették el. Azo- nosították a **morális személy** (őszinteség, megbízhatóság, igazságosság stb.), a **morális menedzser** (igyekszik proaktívan befolyásolni a beosztottak etikus és etikátlan magatartását) tulajdonságait.
- III. Caroll megközelítése szerint a vezető magatartása etikai szempontból három féle lehet: morális, amorális és immorális.
 - Az **immorális** vezető nem veszi figyelembe döntéseiben, cselekvésében az etikai szempontokat, a törvényeket is megkerülhetőnek tartja.
 - Az **amorális** vezető egyedül a jogot tartja iránytűnek, etikai szempontokat nem mérlegel döntései során.
 - A **morális** vezető azonban már nem csak a jogot, törvényeket veszi figyelembe, hanem az ezen túlmutató etikus értékrend mentén hozza meg döntéseit, végzi tevékenységeit. Felelősnek tartja magát a beosztottjai, a szervezet érintettjei felé.

- IV. Szociális gyermekvédelem területen dolgozóként figyelmet kell fordítanunk a **szolgáltató vezetés** elméletére, ami közel álló területe az etikus vezetésnek.
Greenlaf 1970-es munkájában azt írja: „szolgálni a követőket a vezető elsődleges felelőssége és az etikus vezetés lényege”.
- Spears szerint a szolgáltató vezető tulajdonságai: figyelem, empátia, gyógyítás, tudatosság, meggyőződés, felfogás, előrelátás, gondnokság, elkötelezettség az emberek fejlődése iránt, közösségépítés.
- Barbuto és Wheeler kiegészítette ezeket még az elhivatottság alapvető jellemvonásával. (Barizsné, 2020)
- V. Yukl autentikus és spirituális vezetői megközelítésében
- az **autentikus vezető** két legfontosabb jellemvonását a következetesség (saját szavai, tettei és értékrendje mentén) és a beosztottakkal kiépített kapcsolat minőségének javítása (például a bizalom tekintetében) jelenti.
 - a **spirituális vezető** számára a munka önmagában is értéket képvisel, illetve számára a tevékenysége hivatás, munkájában a cél a „közösség mindenekelőtt” elv megvalósítása.
- VI. A **kifejezetteen etikus vezetés fogalmak** közül a legismertebb a Brown, Treviño és Harrison kutatócsoport meghatározása, amely szerint az etikus vezetés az alkalmazottakkal szembeni becsületesség és méltányos bánásmód, illetve az etikai normák követését jelenti

Tevékenység: Jegyezze meg a táblázatban található etikus és nem etikus vezetői magatartás jellemzőit!

Etikus vezető	Nem etikus vezető
A hatalmat mások érdekeltsége miatt veszi igénybe.	A hatalmat csak egyéni céljai érdekében használja fel.
A jövőképet a követők szükségletei és vágyai figyelembevételével alkotja meg.	Saját, személyes jövőképet valósít meg, amit csak közöl.
Mérlegeli a kritikát és okul belőle.	Cenzúrázza neki ellentmondó kritikás véleményeket.
Buzdítja a követőit az önálló gondolkodásra.	Megköveteli, hogy saját döntéseivel megkérdőjelezés nélkül egyet értsenek.
Kétirányú kommunikációt folytat.	Egyirányú kommunikációt folytat.
Fejleszti és támogatja a követőit.	Nem veszi figyelembe a követők szükségleteit.
Belső erkölcsi szabályokat respektálva a szervezet érdekeit képviseli.	A számára optimális külső erkölcsi szabályokat veszi figyelembe saját érdekének érvényesítése céljából.

1. táblázat: Etikus és nem etikus vezető
forrás: Howell – Avolio, web

Tevékenység:

- Tekintse át és jegyezze meg az alábbi táblázatban a spirituális, az autentikus és a transzformációs vezetési stílus hasonlóságait és különbözőségeit az etikus vezetéshez képest!

	Hasonlóságok az etikus vezetéssel	Különbségek az etikus vezetéshez képest
Autentikus vezetés	Tekintetbe venni mások érdekeit (altruizmus) Etikus döntéshozatal Becsületesség Példaképként szolgálni	Az etikus vezetők jobban hangsúlyozzák az erkölcsök mentén való befolyásolást (tranzakciós megközelítésben) és az „egyéb” szempontok szerinti tudatosságot. Az autentikus vezető a hitelességre és az önazonosságra is fókuszál.
Spirituális vezetés	Tekintetbe venni mások érdekeit (altruizmus) Becsületesség Példaképként szolgálni	Az etikus vezetők jobban hangsúlyozzák az erkölcsök mentén való befolyásolást. A spirituális vezetők jobban hangsúlyozzák a jövőképet, az abba vetett reményt/hitet; a munka számukra hivatás.
Transzformációs vezetés	Tekintetbe venni mások érdekeit (altruizmus) Etikus döntéshozatal Becsületesség Példaképként szolgálni	Az etikus vezetők jobban hangsúlyozzák az etikai sztenderdeket és az erkölcsök mentén való befolyásolást (tranzakciós megközelítésben). A transzformációs vezetők jobban hangsúlyozzák a jövőképet, az értékeket és a szellemi ösztönzést (pl. a kreativitás és az innovativitás irányába).

2. táblázat: Az etikus vezetéssel rokon fogalmak áttekintése
forrás: Barizsné, 2020

Az etikus vezetés eszköztára

A szervezetrányítás irodalmában a kétfajta vezetői kontroll szemléletet különböztetik meg egymástól: egyrészt a szabályok által vezérelt, megfelelési szempontú, másrészt az elv-vezérelt, érték alapú rendszert (Vasvári és mtsai., 2017).

A kétfajta irányítási rendszer viszonya nem vagylagos, a legtöbb szervezetben a két szemlélet valamilyen keveréke valósul meg. Különbségüket, illetve kapcsolatukat mutatja be a következő ábra.



2. ábra: Irányítási rendszerek
forrás: Van Montfort, web

Az etikus vezetés eszköztárának fontos elemei a **lágy kontrollok**.

Jellemzői:

- megsértésükhöz nem kapcsolódik jogkövetkezmény,
- a szervezet tagjainak meggyőződésére,
- attitűdjére,
- a munkaköri légkörre igyekeznek elsősorban hatással lenni
- önkéntes,
- pl. szervezeti kultúra, küldetés.

Az ún. „**kemény**” kontrollok jellemzői:

- a dolgozók magatartását közvetlenül befolyásoló, azonosítható szabályok,
- megsértésükhöz jogkövetkezmény társul, szankcionálják,

- ellenőrizhetők,
- külső alkalmazkodást várnak el a munkatársaktól,
- jogszabály kötelezővé teszi a megalkotásukat, pl. belső szabályzatok, utasítások.

Önellenőrző kérdések

A 2. lecke tartalma alapján oldja meg a következő feladatokat!

1. Saját szavaival foglalja össze az etikus vezetés elméleti megközelítési alapján az etikus vezetés fogalmát!
2. Tölts ki a táblázat hiányzó celláit a vonatkozó jellemzőkkel!

Etikus vezető	Nem etikus vezető
	A hatalmat csak egyéni céljai érdekében használja fel.
A jövőképet a követők szükségletei és vágyai figyelembevételével alkotja meg.	
	Cenzúrázza neki ellentmondó kritikus véleményeket.
	Megköveteli, hogy saját döntéseivel megkérdőjelezés nélkül egyet értsenek.
Kétirányú kommunikációt folytat.	
	Nem veszi figyelembe a követők szükségleteit.
Belső erkölcsi szabályokat respektálva a szervezet érdekeit képviseli.	

3. Definiálja szolgáló vezetés fogalmát!

4. Rajzolja le a vezetői kontrollok két fajtájának ábráját és írja jellemzőiket a boxok mellé!

3.3. lecke: Etikai dilemmák a szociális munkában

Cél: A vezető egyrészt irányjelző a munkatársai, beosztottjai felé, másrészt felel a szervezetért, képviseli a szervezetet. Ez a komplex feladat kihívás, szakmai dilemmák elé állítja a vezetőt.

Követelmények:

Ön akkor sajátította el megfelelően a tananyagot, ha

- ismeri a dilemma fogalmát és értelmezni és csoportosítani tudja a gyakorlati munka során megjelenő dilemmákat
- képes a gyakorlatban is felismerni a szociális munka etikai dilemmáit
- képes a mindenkori döntéshelyzetben az etika kódex szerint döntés meghozatalára.

Időszükséglet:

A lecke feldolgozásához körülbelül 90 percre lesz szüksége.

Kulcsfogalmak:

- dilemma
- attitűd
- etika
- kompetencia

Tevékenység: Olvassa el figyelmesen a dilemma fogalmát, típusait, majd jegyezze meg rendszerezésüket!

Dilemma fogalma

A dilemma olyan kérdések, problémák, amelyek többnyire túlmutatnak az egyedi nehézségeken, inkább tipikusan kezelhető feszültségeket, tanulságokat tartalmaznak. A dilemmák többnyire nem menetek a feszültségektől, érdekektől. (Andok – Tímár, 2002)

A dilemma választási lehetőséget, választási kényszert jelent a lehetőségek közül, gyakran úgy, hogy nem elégségesek, vagy éppen ellentmondóak döntéshez szükséges információk. Így a döntések gyakran feszültségekkel járnak, amelyeket fel kell oldani.

Dilemmák rendszere

A dilemmákat általánosságban az alábbiak szerint rendszerezhetjük (Andok, Tímár, 2002):

- szakmai alapú dilemmákról (lásd: kompetenciahatárok)
- személyes alapú dilemmákról (lásd: etikai kérdések)
- közösségi alapú dilemmákról (lásd: modellek, minták, családi körülmények)
- környezeti alapú dilemmákról (lásd: esélyek, egyenlőtlenségek)
- társadalmi alapú dilemmákról (lásd: hatalmi kérdések, érdeemesek–érdemtelenek)
- politikai alapú dilemmákról (lásd: ideológiák – szegények, támogatások)
- kulturális alapú dilemmákról (szokások, ismeretek, értékek)

A szociális munka etikai kérdései a gyakorlatban jelennek meg, a sokszínű és sokszor ellentmondásos értékekből fakadnak, amelyek mindenkori társadalmat jellemzik.

A szociális munkával beavatkozunk az egyén és a társadalom kapcsolatába. Az egyén érdeke és a társadalmi normák sokszor ütköznek, ebben az erőterben kell a szociális munka révén a vezetőnek is tevékenykednie.

Tevékenység:

- Olvassa el a szakirodalomban (Bányai, 2012) és értelmezze a szociális munka gyakorlatában előforduló komplex dilemmák alábbi típusait!
 - a) A beavatkozás–nem beavatkozás dilemmája
 - a felelősségek és a kompetenciák egyértelművé válása,
 - a kényszerek és a lehetőségek dinamikus mérlegelése,
 - a feltételek és a hatások értelmezése
 - b) Prioritás dilemma
 - c) Az objektív–szubjektív szempontok dilemmája
 - d) A professzionális–karitatív szociális munka dilemmája
 - e) Kompetencia dilemma
 - f) Értékelő dilemma
 - g) Felelősség dilemma
 - h) Az érdeemesek–érdemtelenek dilemmája
 - i) Az értékek–érdekek dilemmája a szociális munkában
 - j) Visszatérő kliens dilemma
 - k) Lojalitás dilemma

A vezető/középvezető hatalmi pozíciója

A szociális munka **beavatkozás** az egyén és a társadalom kapcsolatába.

A szolgáltatás nyújtása során **elsősorban a kliens érdekeit** szem előtt tartva biztosítja az ellátást a szolgáltató.

A középpontban a kliens áll, de **számos érintett, érdekelt csoport** van, amelyre szintén figyelemmel kell lenni, pl.: munkatársak, társintézmények, finanszírozók–fenntartók, külső környezet. Ezen csoportok érdekei számos ponton ütközhetnek és ütköznek is egymással.

A kliens érdeke és a társadalmi normák ütközésének eredője optimális esetben a **társadalmi befogadás**, illetve annak erősödése lesz, a kirekesztettségéből elmozdul az integráció felé.

Ez a **beavatkozás hatalmi pozíciót teremt** a szolgáltatást nyújtó számára a kiszolgáltattott, segítségre szoruló ember felett. Ez a hatalom vonatkozik az intézményre, a vezetőre és a munkatársakra is, hiszen döntési helyzetbe kerülnek a kliens élete, sorsa tekintetében. Gondoljunk a fogyatékosággal élő emberekre, idősekre, krízishelyzetbe került családokra...

Ez a hatalmi pozíció nagy társadalmi felhatalmazás, ugyanakkor **hatalmas felelősség** is.

A szervezet vezetőjének tehát a kliensek, klienscsoportok érdekeit középpontba állítva kell a nyújtott szolgáltatást megszerveznie. A gyakorlatban itt mutatkozik meg leginkább, hogy a nem csupán a szociális munka, de a vezetés is **szolgálat**!

A minőségi szolgáltatás nyújtása **szolgálat**. A vezető fontos feladata annak megfogalmazása, hogy mit jelent számára, mitől függ egy szolgáltatás minősége.

Önellenőrző kérdések

A 3. lecke alapján oldja meg a következő feladatokat!

1. Keresse meg és írja össze a következő táblázatban a szakmai dilemmát/dilemmákat! Használjuk a Szociális Munka Etikai Kódexét!

1. Esélyek, egyenlőtlenségek
2. Etikai kérdések
3. Hatalmi kérdések, érdemesek–érdemtelenek
4. Ideológiák – szegények, támogatások
5. Kompetenciahatárok
6. Modellek, minták, családi körülmények
7. Szokások, ismeretek, értékek

Dilemmasoportok	Fogalmak
Szakmai alapú dilemmák	
Személyes alapú dilemmák	
Közösségi alapú dilemmák	
Környezeti alapú dilemmák	
Társadalmi alapú dilemmák	
Politikai alapú dilemmák	
Kulturális alapú dilemmák	

2. Olvassa el az alábbi, aktuális etikai dilemma leírását!

Az eddigi ismeretei alapján fogalmazzon meg etika útmutatót a dilemma feloldására!

„El kell tudni dönteni, hogy mikor kövessük a nemzeti és a szervezeti útmutatásokat, gyakorlatokat, vezérfonalakat (korábbiakat vagy újakat), vagy támaszkodjunk a szakmai mérlegelési jogkörünkre, amikor az útmutatók hiányoznak, nem egyértelműek vagy nem tűnnek megfelelőnek.

Járvány vagy kritikus körülmények között számos szervezeti útmutató és nemzeti jogszabály módosulhat vagy felfüggesztésre kerülhet. Némelyek munkáját nélkülözhetetlennek minősítik és elvárják tőlük, hogy továbbra is folytassák az otthonokban vagy egészségügyi intézetekben végzett munkájukat. Mások otthonról dolgozhatnak, amely során lehet, hogy fenntartják a (távoli) kapcsolatot az ellátottakkal vagy a potenciális kliensekkel, de az is lehet, hogy nem. A váratlan krízishelyzet sok szervezetet és hivatalt készületlenül találhat, ami ellentmondásos, irreleváns vagy folyamatosan változó szabályozást és elvárásokat eredményezhet. Az így előálló dilemmák kihívást jelentenek a szakmai gyakorlaton alapuló etikai elvek esetében, mivel a szociális munkások arra törekszenek, hogy miközben a létező és keletkező

szabályokat kövessék, továbbra is becsüljék meg saját szakmai integritásukat és bízzanak meg a saját ítélőképességükben is. Ilyen körülmények között az alábbi etikai kihívásokkal lehet számolni:

- ellentmondás lép fel a „társadalmi távolságtartáson alapuló” ellátás és a személyes jelenlétet igénylő munkavégzés között
- feszélyezettség az intézményi és a szakmai vezetők azon utasításaival szemben, amelyek az etikai alapú döntéshozatalnak ellentmondanak, és nem veszik számításba a sürgető emberi szükségleteket.
- a távoli munkavégzés elszigeteltségében kell dönteni arról, hogy a szociális munkás követi-e az ellentmondásos, frusztráló vagy egyenesen hibás útmutatókat vagy, hogy mely esetekben és milyen formában tud ez ellen tiltakozni, ezt megváltoztatni vagy a szabályoknak nem engedelmessé válni
- határozni kell arról, hogy – ha a már eddig is fokozottan sérülékeny vagy marginalizált helyzetű ellátottak az eddigi szolgáltatások felfüggesztése vagy új, számukra hátrányos intézkedések miatt további hátrányt szenvednek – a szakmai mérlegelési jogkörünk alapján a társadalmi igazságosság jegyében végezzük-e a munkánkat.” (IFSW, 2020)

3. Sorolja fel, hogy vezetőként kivel szemben van emberi, szakmai, etikai felelőssége!

- a)
- b)
- c)
- d)

4. Írja le, hogy mit jelent Önnek vezetőként, hogy a szociális szolgáltatás szolgálat!

3.4. lecke: Egyházkép – Az egyház társadalmi tanítása

Cél: Ismerje meg az egyház társadalmi tanítását különböző társadalmi jelenségek értelmezésében és a társadalmi problémák megoldásában.

Az Egyház társadalmi tanítása az emberhez méltó társadalom felépítéséhez nélkülözhetetlen alapelven kívül meghatározza az alapvető értékeket is.

Az értékek megkívánják a társadalmi élet alapelveinek alkalmazását és az ezen értékeknek megfelelő etikus magatartásformákat.

A kultúrák sokfélesége ellenére a természeti törvények összekapcsolják az embereket azáltal, hogy olyan közös alapelveket fektetnek le, amelyek az eszmék és erkölcsök változása közben is fennmaradnak. Ezeket a változások ellenére sem kitörölni, sem kiirtani nem lehet az emberi szívből, mindig új életre kelnek és hatást gyakorolnak az egyének és társadalmak életében.

A társadalom szociális biztonságát megteremtése az állam feladata, de az állam támaszkodhat az egyházak szolgálatára, így a társadalom jóléti struktúrájának fontos szereplői lehetnek az egyházak által szervezett és működtetett szeretet szolgálatok.

Követelmények:

Ön akkor sajátította el megfelelően a tananyagot, ha

- meg tudja fogalmazni az egyház társadalmi tanításának alapértékeit, alapelveit
- értelmezni tudja az etikai üzemzavar fogalmát és fel tudja sorolni a vezetői magatartás etikátlan lépéseit
- el tudja határozni a szociális munka etikáját keresztény szociális szolgálat etikájától.

Időszükséglet:

A lecke feldolgozásához körülbelül 90 percre lesz szüksége.

Kulcsfogalmak:

- egyház társadalmi tanítása,
- szeretetszolgálat, segítő szeretet
- etikai arany szabály
- etikai üzemzavar – etikátlan vezetői lépések.

Tevékenység:

Tekintse át az egyház társadalmi tanítását tartalmazó pápai/zsinati dokumentumokat.
Olvassa el és jegyezze meg az egyház társadalmi tanításának alapvető értékeit és alapelveit!

Egyházi megnyilatkozások szociális kérdésekről

Az összegyházat érintő társadalmi dokumentumok				
Dokumentum címe	Rövidítés	Típusa	Megjelentető	Dátum
<i>Rerum novarum</i>	RN	körlevél	XIII. Leó	1891
<i>Quadragesimo anno</i>	QA	körlevél	XI. Pius	1931
<i>Mater et magistra</i>	MM	körlevél	XXIII. János	1961
<i>Pacem in terris</i>	PT	körlevél	XXIII. János	1963
<i>Gaudium et spes</i>	GS	a II. Vatikáni zsinat rend.		1965
<i>Populorum progressio</i>	PP	körlevél	VI. Pál	1967
<i>Octogesima adveniens</i>	OA	körlevél	VI. Pál	1971
<i>Laborem exercens</i>	LE	körlevél	II. János Pál	1981
<i>Sollicitudo rei socialis</i>	SRS	körlevél	II. János Pál	1987
<i>Centesimus annus</i>	CA	körlevél	II. János Pál	1991
<i>Caritas in veritate</i>	CV	körlevél	XVI. Benedek	2009

Magyar vonatkozású dokumentum

Igazságosabb és testvériesebb világot! – A Magyar Katolikus Püspöki Kar körlevele, 1996

Az Egyház társadalmi tanítása a társadalmi jelenségeket (családi élet felbomlása, munkanélküliség, globalizáció, környezetszennyezés, háborúk) vizsgálja a hit által megvilágított ész fényénél. (Beran, 2017)

Az alapvető emberi értékek az egyház társadalmi tanítása szerint (Az Igazságosság és Béke Pápai Tanácsa, 2007):

- **Emberi méltóság:** A Szentírás szerint az ember Isten képmása s így a természet ura, ezért mindent embert megillet a megbecsülés, személy volta miatt.
- **Szabadság:** minden emberi személynek természetes joga, hogy szabad és felelősségteljes lényként ismerjék e.
- **Igazság-igazságosság:** Az ember különleges módon van elkötelezve arra, hogy folyamatosan az igazságra irányuljon, tisztelje és felelősen tanúságot tegyen róla. Minél nagyobb erőfeszítést tesz erre, annál jobban eltávolodik az önkénytől, és közelít az erkölcsiség objektív követelményeihez.
- **Az emberi jogok** minden embert megillető alapjogok, melyek az ember természetének, testi, lelki és szellemi adottságainak megélését alapföltételként biztosítják.

Az alapelvek (Az Igazságosság és Béke Pápai Tanácsa, 2007):

- **A közjó alapelve** – amelyhez a társadalmi élet minden elemének igazodnia kell– minden ember személyes méltóságából és egyenlőségéből ered, az erkölcsi jó társadalmi, közösségi dimenziója.
- **A javak egyetemes rendeltetésének elvének** gyökere, hogy Isten a földet az egész emberiségnek adta, hogy valamennyi tagját éltesse. Ebből nem zárt ki és nem részesített előnyben senkit.
- **A szubszidiaritás elve,** amit az egyes egyének saját erejükből és képességeik révén meg tudnak valósítani, azt a hatáskörükből kivenni és a közösségre bízni tilos.

- **Részvétel elve:** Az embernek joga és kötelessége részt venni a társadalomban és a köz javára tevékenykedni. Ugyanakkor jelenti a részvétel támogatását, elsősorban a hátrányos helyzetűek részvételének támogatását a munka világában, a gazdasági tevékenységekben, az információhoz történő hozzájutásban, a kultúrában, a társadalmi és a politikai életben.
- **A szolidaritás elve** a felebaráti szeretet elve, benne különleges jelentőséget kap az ember közösségi természete, a méltóság és az emberi jogok minden emberre vonatkozó egyenlősége.

Tehát nem a „szociális kérdés” megoldására irányuló gyakorlati irányelvek összességét és nem a modern szociológia keresztény szempontból használható ismereteinek válogatását jelenti

Tevékenység: Jegyezze meg, hogy mit jelent az egyházak szeretetszolgálat! Gondolja át, hogy a gyakorlatban mely területeken találkozhatunk vele!

A keresztény egyházak szeretetszolgálat

A segítő szeretet gyakorlása intézményesen történik, elsősorban

- karitasz = emberszeretet és
- diakonia = szolgálat formájában, de nevezik jószolgálati munkának is.

Segítő szeretetnek tekinthető minden olyan intézményes, a rászorulókra irányuló segítő tevékenység, amelynek lényege az alázat, önfeláldozást igénylő szeretet-adás, jogszabályi -, intézményi keretektől és az ellentételezéstől függetlenül. (Veress, 2019)

A szeretetszolgálat, mint szolgáltatás

- A szeretetszolgálat szolgáltatásának, függetlenül annak típusától, alapvetően két fő szereplője van, a szolgálatot igénybevevő (tanuló, rászoruló, hívő)
- és a szolgálatot nyújtó szolgáltató/szolgáltató.

Ez folyamat **három fő tevékenységből** áll:

1. adás: a szolgálatot nyújtó szolgáltató szeretet adási folyamata,
2. befogadás: a szolgálatot igénybevevő szeretet befogadási folyamata,
3. hasznosítás: a szolgálatot befogadó szeretet hasznosítási folyamata.

Ebben az együttműködésben, a szeretet befogadása által a szeretetet befogadó értéket kap, amelyet a szeretet hasznosítási folyamatában beépít.

Közben a szolgáltató áldozatot hoz az igénybevevőért, mert annak szüksége van rá (felebarát), mindkét esetben pedig ő is, mint szolgáltató, a szeretet adása által gyarapszik, boldogabb ember lesz.

Tevékenység: Ismerje fel a hasonlóságokat és különbségeket a szociális munka etikája és a diakónia etikája között!

A szociális szolgáltatási rendszerben **két etikai rendszer** áll a szolgáltatások háttérében (Czibere, 2019)

- **a szociális munka etikája és**
- **a diakónia etikája.**

A két etikai rendszer külső megnyilvánulási formái hasonlóak: a különböző szolgálatok, szolgáltatások célja rászoruló ember segítése.

Ugyanakkor ezek a rendszerek, struktúrák, elvek és normák hasonlóságaik mellett teljesen eltérő alapra épülnek.

- A szociális munka etikai alapjai **a felvilágosodás** korában keletkezett emberképből indulnak ki. A felvilágosodás kori ember függetlenedik a Teremtőtől: életcéljait, lehetőségeit, feladatait, felelősségeit, erkölcsi szabályait maga alkotja, nem a bibliai parancsokból következnek.
- A diakónia, a szeretetszolgálat etikája a **Bibliára** épül. A teremtés középpontjában az Isten áll és nem az ember. A teremtett világban azonban az embernek megkülönböztetett helye van: az ember egyszerű, megismételhetetlen, saját személyiséggel rendelkező lény, mely az összes többi teremtmény fölött uralkodik.

A két etikai rendszer **közös pontja** az ember egyedisége, megismételhetetlen volta, személyisége és méltósága.

Bár eltérő elvi alapokról indulnak, mindkét értelmezési keret kiindulópontja az ember és az embernek azok a jellemzői, amelyek miatt számíthat a többi ember figyelmére, segítségére, gondoskodására.

Mindkét megközelítésben fontos érték a rászoruló ember segítése és el/befogadása, annak felismerése, hogy a szociális probléma kezelésének egyik legalapvetőbb eszköze és színtere a közösség.

Vannak azonban olyan területek, ahol a diakónia és a szociális munka **eltérő értékek** mentén végzi szolgálatát, ilyen pl. a kliens önrendelkezése saját egészségéről, életéről:

A szociális munka teljes mértékben tiszteletben tartja és segíti a kliens döntését akkor is, ha az önpusztító (pl. eutanázia).

A szeretetszolgálat felfogása szerint a testünk, az egészségünk nem a mi tulajdonunk, hanem Istené, az emberi testre vonatkozó döntéseknek a korlátja az Isten akarata.

Ezért a diakónus számára Istennek az életre vonatkozó parancsa felülírja a kliens önrendelkezési jogát. Tehát a diakónus nem közreműködhet eutanázia vagy az abortusz végrehajtásában.

Keresztény vezető etikai kihívásai

Minden vezető beosztású szakember számos etikai kihívással találja szembe magát, azonban az egyházi fenntartású intézmények vezetőit különösen is érintik az etikai dilemmák és problémák.

Tevékenység: Értelmezze és jegyezze meg a Tomka féle etikátlan vezetői lépéseket és etikai lábnyomokat!

Tomka János tanulmányában - Bazerman és Tenbrunsel nyomán - rámutatott arra, hogy gyakran még a legjobb szándékú vezetőknek sincs tudomásuk saját és alkalmazottaik etikátlan viselkedéséről (Tomka, 2019).

A következő **öt etikátlan lépést** különbözteti meg:

- Rosszul megfogalmazott célok
- Érdekvezérelt vakság, mely során figyelmen kívül hagyjuk az etikátlan viselkedést, ha érdekünk úgy kívánja
- Közvetett vakság: az etikátlan lépések kiszervezése
- Csúsós lejtő: a „kis” vétségek tolerálása
- Az eredmények túlértékelése: melynek során eltekintünk a kedvező eredményt elősegítő etikátlan viselkedés megbüntetésétől.

Sokszor a vezetőnek nincs tudomása fenti etikátlan lépések következményeiről sem.

Ezek a következmények **az etikai lábnyomok** (Tomka, 2016)

- Távolodás a valódi céloktól
- Belső meghasonulás
- A józan gondolkodásra való képesség elvesztése
- A bizalom elporladása
- Értékek helyett cinizmus

A téma szakértői a sokszor bonyolult etikai dilemmák megoldására Jézus tanítását javasolják a Bibliában a Hegyi beszédből, mely egy mindig működő etikai alapelv, **arany szabály betartására** hív fel:

„Amit csak szeretnétek, hogy az emberek tegyenek veletek, mindenben ugyanúgy tegyetek ti is velük, mert ezt tanítja a törvény és a próféták.” (Szentírás, Mt7,12, 1996.)

Tevékenység: Gondolja végig, hogy a vezetői gyakorlatában megtapasztalt etikai dilemmák megoldásában segítségére lett volna-e a fenti bibliai arany szabály! Hozzon rá példát!

Az egyházi intézményekben végzett szeretetszolgálat minőségének záloga, hogy a szolgáló, a szolgáltató intézmény állandóan képezze, nevelje önmagát, hogy minél nagyobb szakmai és etikai tudással, és minél jobb képességekkel képessé váljon az önzetlen szeretetre. Ezáltal megalósulhat, hogy a szolgáló tevékenység már nem foglalkozás lesz csupán, hanem hivatássá válik.

Önellenőrző kérdések

A 4. lecke tartalma alapján oldja meg a következő feladatokat!

1. Az egyház társadalmi tanításának figyelembevételével írja be az alábbi fogalmakat a táblázat megfelelő oszlopába!

Alapértékek	Alapelvek

- közjó
- emberi méltóság
- javak egyetemes rendeltetése
- szabadság
- részvétel
- igazságosság
- emberi jogok
- igazság
- szubszidiaritás
- szolidaritás

2. Fejtse ki a szociális munka etikájának és a diakónia etikájának hasonlóságait és különbségeit!

3. Milyen etikai kihívásokkal találkozik szakmai munkája során az egyházi fenntartású intézmény vezetője? Soroljon fel hármat és fejtse ki néhány mondatban!

Modulzáró kérdések

1. Etikai szabályok nélkül nem sem a társadalom, sem bármely emberi közösség működni. Kérem, írja le saját szavaival, hogy a szociális szakmának miért van szüksége etikai kódexre!

2. Kérem, foglalja össze és értelmezze a Szociális Munka Etika Kódexének tartalmát. Amennyiben szükségesnek tartaná a módosítását, úgy tegyen erre javaslatot!

3. Soroljon fel legalább öt etikai szabályt, amelyet Ön a vezetői munkája során rendszeres használ!

4. Vezetőként milyen dilemmákkal találkozik a napi munkája során!

5. Értelmezze, hogy mit jelent a bibliai aranyszabály alkalmazása etikai dilemmák esetén!

Irodalomjegyzék

- Andok Ferenc - Tímár Szilvia: *Dilemmák a szociális munkában*. Esély 2002/4. 85-98.o.
- Andorka Rudolf: *Bevezetés a szociológiába*. Osiris Kiadó, Budapest, 1997.
- Az Igazságosság és Béke Pápai Tanácsa: *Az Egyház társadalmi tanításának kompendiuma*. Budapest: Szent István Társulat /Szent István Kézikönyvek, 2007.
- A *Szociális esetek jogi és etikai összefüggései*. szerk.: Bányai Emőke. ELTE TÁTK, Budapest, 2012. http://tatkteszt.elte.hu/file/A_SZOCIALIS_ESETEK_JOGI_ES_ETNI.pdf (Levétel ideje: 2021.03.21.)
- Bakacsi Gyula: *Szervezeti magatartás és vezetés*. Aula Kiadó, 2004
- Barizsné Hadházi Edit: *A vezetői magatartás etikai aspektusból történő megközelítése*. Taylor 2016/2. 49-55.o.
- Barizsné Hadházi Edit: *Etikus vezetés, egy kutatás kezdetén*. Műszaki és Menedzsment Tudományi Közlemények 2020/1. 188-195.o.
- Beran Ferenc: *Az ember útja: az egyház társadalmi tanítása*. Szent István Társulat, Budapest 2017.
- Czibere Károly: *A szociális munka és a szeretetszolgálat etikai alapstruktúrája*. In: Birher Nándor- Homicskó Olivér (szerk), *Az egyházi intézmények működtetésének etikai alapjai*. Károli Gáspár Református Egyetem Állam- és Jogtudományi Kara, Budapest, 2019. 153-160.o.
- Jane M. Howell – Bruce J. Avolio: *The ethics of charismatic leadership: Submission or Liberation?* Forrás: <https://doi.org/10.5465/ame.1992.4274395> (Levétel ideje: 2021.03.17.)
- Nyíri Tamás: *Alapvető etika*. Szent István Társulat, Budapest, 2003.
- Szent István király: *Szent István király intelmei Imre herceghez*. Forrás: <https://mek.oszk.hu/00200/00249/00249.htm> (Levétel ideje: 2021. 03.19.)
- Szentírás, Szent Jeromos Bibliatársulat, Budapest, 1997. 1110.o.
- Szociális Munkások Nemzetközi Szervezete (IFSW): *Etikai kihívások a szociális munkában koronavírus járvány idején 4. rész*. <https://szocialismodszerstan.hu/etika-dilemmak-4> (Levétel ideje: 2021.03.19.)
- Szociális Szakmai Szövetség Etikai Kollégiuma: *Szociális munka etikai kódexe*. Budapest, 2016. <http://3sz.hu/sites/default/files/Etikai.pdf>. (Levétel ideje: 2021. 03.17.)
- Tomka János: *A vezetés etikája*. ACSI-RPI Vezetői konferencia, Budapest 2016.
- Tomka János. (2019). Az arany szabály-alapú etika relevanciája a XXI. század vezetői számára. I In: Birher Nándor- Homicskó Olivér (szerk): *Az egyházi intézmények működtetésének etikai alapjai*. Károli Gáspár Református Egyetem Állam- és Jogtudományi Kara, Budapest, 2019. 177-189.o.
- Turay Alfréd: *Az ember és az erkölcs*. Agapé Kiadó, Szeged 2000.
- Piet van Montfort - Ina de Haan - Ruud Hogendorn - Brenda Vermeeren: *Measuring effectiveness of integrity management: A Study comparing the effectiveness of value based and compliance based approaches of integrity in Dutch public sector organizations by measuring employee perceptions*. EGPA conference, Panel: Ethics and Integrity of Government, Toulouse 2010. https://qigov.org/media/papers/08_toulouse_16_de-haan-et-al_measuring-effectiveness-integrity.pdf (Levétel ideje: 2021.03.19.)
- Vasvári Tamás Vargha Bálint - Martus Bettina - Német Erzsébet: *Etikus vezetés és szervezeti struktúra*. KÖZ-GAZDASÁG 2017/4. 29-55. o.
- Veress Gábor: *Az egyházi intézmények és a minőség. A keresztény egyházak szeretetszolgálatának minőségbiztosítása*. In: Birher Nándor- Homicskó Olivér (szerk), *Az egyházi intézmények működtetésének etikai alapjai*. Károli Gáspár Református Egyetem Állam- és Jogtudományi Kara, Budapest, 2019. 189-198.o.

II. Szociális szolgáltatások működési környezete és gazdálkodás

Bevezető

Rostáné Riez Andrea

A képzési segédanyag második fejezetében a Szociális szolgáltatások működési környezete és gazdálkodás című modulhoz kapcsolódóan két témakör feldolgozása olvasható.

Az első alfejezetben az intézmények működtetésének hatékony megvalósulását vizsgálja a szerző. A hatékonyság fogalmának elemzésén túl vizsgálja a szervezet külső és belső érintettjeinek főbb csoportjait, meghatározza a vízió, a misszió, valamint a stratégia jelentését és szerepét, majd bevezeti az olvasót a tervezés folyamatába, és hangsúlyozza a mérés és visszacsatolás jelentőségét. A tananyag foglalkozik a napjainkban is nagy kihívást jelentő szervezeti erőforrások áttekintésével, a költségek és ráfordítások, illetve a tevékenység alapú költségszámítási módszertan tanulmányozásával.

A fejezet második alfejezete a szociális ágazat finanszírozásának speciális kérdéseit veszi sorra három tématerület szerkezeti és tartalmi egységbe való foglalásával. A költséggazdálkodással kapcsolatos alapok és az egyes költségvetési elemek tisztázása után a bevételek fő forrásait azonosítja. A szerző azt ígéri, hogy „Olyan segítséget nyújt Önnek a tananyag, amellyel könnyedén tud majd feladatokat tervezni a hozzájuk kapcsolódó költségvetéssel, és azok megvalósulása során is alkalmazni tudja a gazdálkodási szempontokat is. Képes lesz szakszerű, megalapozott tájékoztatást nyújtani a szervezet gazdálkodási folyamatairól. Jelen tananyag az alapszintű vezetőképzés keretében a szervezet második vonalban lévő vezetőinek (azaz az alsó és középső vezető beosztásban lévőknek) kíván segítséget nyújtani a gazdálkodás világában való eligazodáshoz.”

A tananyag segítséget nyújt, ismereteket közvetít és értelmez, rendszerez és gyakorlatban is alkalmazható tudást ad a költséggazdálkodás tekintetében, emellett a hatékony és minőségi munka és intézményi működés teljesítményértékelésének kompetenciafejlesztését is támogatja.

1. Modul: A hatékonyság érvényesülése az intézményi működtetésben

1.1. lecke: A hatékonyság fogalma

Cél: a hatékonyság fogalmának megismerése.

Követelmények:

Ön akkor sajátította el megfelelően a tananyagot, ha

- meg tudja határozni a hatékonyság és a hatásosság fogalmát.

Időszükséglet:

A lecke feldolgozásához körülbelül 30 percre lesz szüksége.

Kulcsfogalmak:

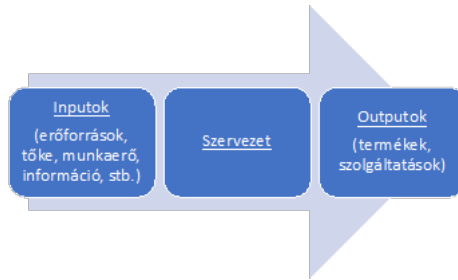
- hatékonyság
- ráfordítás
- eredmény

Tevékenység:

- A hatékonyság és hatásosság fogalmainak megismerése

A hatékonyságra számos definíció létezik. Az egyik legáltalánosabban elfogadott meghatározását a Wikipédia definíciója is jól összefoglalja: „a hatékonyság a kibocsátás és a ráfordítás viszonyszáma. Egy adott tevékenység során előállított termékek, szolgáltatások és egyéb eredmények, valamint az elő-

állításukhoz felhasznált források közötti kapcsolatot. A hatékonyság fogalmát két oldalról vizsgálhatjuk: a meghatározott cél elérése a lehető legkisebb ráfordítással, vagy az adott ráfordítással a lehető legjobb eredmény elérése.” (WEB¹)



1. ábra: Szervezeti inputok és outputok
forrás: saját szerkesztés

A szervezet az outputjai létrehozásának érdekében inputokat használ fel. A szociális és karitatív intézmények esetében felmerül, hogy nonprofit szervezetekként az output értékeket nem, vagy csak nehezen lehet mérni. Ebben van igazság, ugyanakkor az output teljesítmények a legtöbb nonprofit szervezet esetében is mérhetők: egyfelől nagyon sok tevékenység bevételekkel jár (normatíva, térítési díj stb.), másfelől nemcsak pénzben értékelve lehet egy szervezet teljesítményét kifejezni (ellátottak száma stb.). A természetes mutatók alapján mért output teljesítmények mérése a pénzbevételekkel járó tevékenységek esetében is indokolt; vannak olyan tevékenységek, amelyeknél a szolgáltatásért kapott összegek nincsenek szoros összhangban azok értékével.

A hatékonyság képletszerűen az output teljesítmények és a létrehozásukhoz szükséges inputok hányadosa.

$$\frac{\text{Eredmény (teljesítmény)}}{\text{Ráfordítás (felhasznált erőforrás)}}$$

2. ábra: A hatékonyság képlete
forrás: saját szerkesztés

Az eredményt, teljesítményt a szervezet elismert outputjai (szolgáltatásai, termékei, termelési értékei) jelentik.

A hatékonyságunk mértéke annak a függvénye lesz, hogy az elért eredményt mekkora és milyen erőforrás felhasználás mellett sikerült elérni, vagy – a másik megközelítésnek megfelelően – adott erőforrásbázis felhasználásával mekkora eredményt sikerült teljesíteni.

Gazdálkodó szervezeteknél (nonprofit szervezeteknél is) a hatékonyságot, eredményességet gyakran a tőkére vetített eredmény alapján értelmezik és értékelik. Ennek a fő lépéseit az alábbi ábra mutatja.



3. ábra: A tőkére vetített eredmény összetevői
forrás: saját szerkesztés

¹ <https://hu.wikipedia.org/wiki/Hatékonyság>

Annak ellenére, hogy a nonprofit szervezetek esetében a pénzügyi eredményesség gyakran másodlagos, a fenti logika ezen szervezetekre is érvényes: a tartósan alacsony eredmény, vagy a túl magas többlet rontja a szervezet hatékonyságát, s akár annak fenntartható működését, létét is veszélyeztetheti.

A hatékonyság fogalma nem egyenlő a hatásosság fogalmával. Mindkettő alapvetően fontos: a hatásosság kizárólag az eredmények mérésén alapul: elértük-e a kitűzött célunkat. A hatékonyság teljesítménymutató: milyen eredményeket ért el a szervezet, és milyen áron, azaz az eredmények és a ráfordítások mérése együttesen történik.

Ellenőrző kérdések:

1. Mi a hatékonyság?
2. Mi a különbség a hatásosság és a hatékonyság között?

1.2. lecke: Szereplők, célok, vízió, misszió, stratégia, tervezés

Cél: a hallgató ismerje meg

- a szervezet külső és belső érintettjeinek főbb csoportjait,
- a vízió, a misszió és a stratégia rendszerét.

Követelmények:

Ön akkor sajátította el megfelelően a tananyagot, ha

- ismeri a szervezet külső és belső érintettjeinek főbb csoportjait;
- meg tudja határozni a vízió, a misszió, valamint a stratégia jelentését és szerepét;
- ismeri a tervezés szerepét és folyamatát;
- ismeri a terv- és ténymérés és visszacsatolás fontosságát.

Időszükséglet:

A lecke feldolgozásához körülbelül 2,5 órára lesz szüksége.

Kulcsfogalmak:

- külső és belső érintettek
- célok
- vízió, misszió
- stratégia
- tervezési folyamat
- terv-tény elemzés és visszacsatolás

Tevékenység:

- Áttekintés a szervezet érintettjeinek főbb csoportjairól. A szervezeti stratégia és célok tartalmának, összefüggéseinek megismerése. A tervezés és visszacsatolás folyamatának megismerése.

A hatékonyság és a hatásosság szempontjából is alapvetően fontos annak tisztázása, hogy a tevékenységünk milyen célok elérésére irányul. Önmagában a teljesítmény érdekes információ, de lényegesebb, hogy az a kívánatos módon hasznosul-e. Minél gyorsabban haladunk célunk felé, annál jobb. Ha rossz irányba haladunk, minél nagyobb a tempó, annál rosszabb.

Gyakori, hogy nemcsak egy célt kell elérnünk, hanem célok rendszerével állunk szemben. Egy szervezet egészének a céljai, a dolgozók egyéni céljai, az ellátottak személyes céljai gyakran eltérnek egymástól. Probléma akkor adódik ezekből az eltérésekből, ha a célok egymástól eltérő irányba viszik a szervezet tevékenysége által érintett szereplőket.

A szereplőket két nagy csoportra szokás osztani: a külső érintettek, valamint a belső érintettek. Chikán (2017) alapján az érintettek az alábbiakban leírtak szerinti fő csoportokba sorolhatók:

- „Belső érintettek:
 - tulajdonosok,
 - menedzserek,
 - munkavállalók.
- Külső érintettek:
 - fogyasztók,
 - szállítók,
 - versenytársak,
 - stratégiai partnerek,
 - állami intézmények,
 - helyi és önkéntes állampolgári szerveződések,
 - természeti környezet.” (Chikán 2017: 59)

A szervezetek a céljaikat úgy tudják elérni, ha a külső és belső érintettek céljai harmóniában maradnak. Chikán rámutat, hogy a külső és belső érintettek, illetőleg az egyéni és a szervezet részeinek és egészének céljai eltérhetnek. „A szervezet akkor működhet hatékonyan, ha a célok eltéréséből fakadó konfliktusokat a vezetés nem elnyomni igyekszik, hanem megfelelő működési mechanizmusokkal mozgásteret biztosít számukra. [...] Az egyéni és szervezeti célok összekapcsolása a vállalatvezetés egyik legbonyolultabb feladata” (Chikán, 2017: 35). A célokat világosan kell meghatározni. Általános szabály szerint úgy kell egy célt meghatározni, hogy a későbbiekben egyértelműen meg lehessen ítélni, sikerült-e az adott célt elérni, vagy sem, azaz a kitűzött célok legyenek megfelelően specifikusak, valamint mérhetőek.

Vízió, misszió, stratégia

A célok, célrendszerek kialakításában, pontosításában és összehangolásában első lépésként a szervezet, az intézmény létének legfontosabb alapkérdéseit, céljait kell tisztázni: mit szeretne elérni az intézmény a létezésével, miért szeretné ezt elérni, s hogyan szeretné a céljait elérni.

E kérdések megválaszolása a vízió, a misszió meghatározása, illetve ezekből a stratégia levezetése során kaphatunk választ.

- Vízió (jövőkép): a szervezet által felvázolt jövőbeni, kívánt állapotot rögzíti.
- Misszió (küldetés): küldetés, amelyet a szervezet a jövőben be akar tölteni.
- Stratégia: döntés arról, hogy milyen utat választunk a céljaink eléréséhez.

A „mit”, „miért” és „hogyan” kérdéseket időközönként érdemes újra és újra feltenni. A világ változik: ami érvényes és fontos volt néhány éve, lehet, hogy mostanra már nem, vagy pedig másképp érvényes. A stratégiánkat és stratégiai céljainkat összhangban kell tartani a valósággal.

„A vállalati stratégia arra ad választ, hogyan valósítsa meg célját a vállalat” (Chikán, 2017: 175). A hatékonyság szempontjából a stratégia meghatározó aspektusa, hogy az lényegében egy döntés, amelyhez szorosan kapcsolódik az elemzés, diagnózis a szervezetről, annak helyzetéről, a realitásokról. Azon értékek, szabályok, törvények meghatározása, illetve feltérképezése, amelyeket a stratégia végrehajtásában figyelembe kell venni, valamint konzisztens, koherens stratégiai intézkedési terv a legfontosabb lépésekről.

A stratégia figyelembe veszi a piacon jelen lévő esélyeket és kockázatokat, valamint a szervezet erősségeit és gyengeségeit. A stratégia különféle egységekre vonatkozhat (komplett szervezet, üzleti területek, termékek, funkciók).

A stratégiának rugalmasnak kell lennie: a külső és belső keretfeltételek változásával együtt rendszeresen felül kell vizsgálni, s szükség esetén át kell dolgozni.

Fontos szempont, hogy a stratégia keretében arról is döntés születik, hogy mit ne tegyünk.

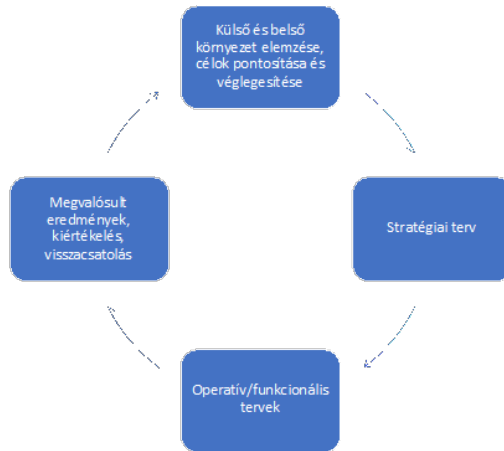
Tervezés

A stratégiai célokat és akciókat a tervezés keretében pontosítják és bontják le operatív célokká és feladatokká. A tervezés ciklikus folyamat: a helyzetelemzést rendszeresen felül kell vizsgálni, s a valósághoz kell igazítanunk a céljainkat, valamint a stratégiai és operatív terveinket, tevékenységeinket. A tervezés nemcsak egy évenkénti, egyszeri feladat, hanem egy, a szervezet működésébe, irányításába integrált, rendszeres visszacsatolásokra és kommunikációra épülő folyamatos tevékenység.

Az első lépés annak felmérése, hogy melyek a legfontosabb külső és belső feltételek, feltevések, elő-rejelzések, illetve azok, amelyeket eddig használtunk, érvényesek-e még. Változik-e a környezetünk? Változik-e a szabályozás? Új tevékenységbe kezdünk? Esetleg megszüntetünk, vagy átalakítunk jelenlegi tevékenységeket? Változnak-e az együttműködő, vagy éppen versenytárs piaci szereplők? Hogyan változik a makroökonómiai környezet?

A külső és belső tényezők mérlegeléséhez számos elemzési módszertan (SWOT, PESTEL stb.) létezik.

A stratégiai tervcéllok validálása és – amennyiben szükséges – frissítése után meg kell határozni a stratégiai szintű terveket, tevékenységeket. A stratégiai célok és fő tevékenységek aktualizálását követően ezekből lehet levezetni az operatív célokat és tevékenységi terveket, melyekhez erőforrásokat kell rendelni. A szervezeti hatékonyság alapvető eleme a stratégiai és operatív tervek konzisztenciája és koherenciája. „Az éves költségvetés meghatározó paramétereit igazán jól csak egy stratégiai tervből vezethetjük le” (Boda–Szlávik, 1999: 147).



4. ábra: A tervezési folyamat

forrás: saját szerkesztés

A jövőkép tisztázása és akciótervekké alakítása után azok kommunikációja, egyeztetése, operatív tervekké való lebontása és kommunikációja a következő lépés. A stratégiai terveket, célokat, akciókat kommunikálni és egyeztetni kell a középvezetéssel és a dolgozókkal. Mindazoknak, akiket az egyes tervek érintenek, tisztában kell lenniük a rájuk vonatkozó feladatokkal, felelősségükkel és a gazdálkodási kereteikkel. A kialakított operatív tervek részletes kibontásának szoros összhangban kell lennie a stratégiai célokkal és akciókkal.

Az operatív tervek, feladatok végrehajtása során mérni kell azok teljesülését. Az információk alapján a szervezeti célok teljesülését rendszeresen értékelni kell, s ha szükséges, be kell avatkozni. Ha kritikus változás következik be a külső vagy a belső környezetben, a szervezeti célokat és működést a megváltozott feltételekhez kell igazítani.

A tervezési folyamat megtervezésekor is szempont a hatékonyság: a tervezés legyen megalapozott, de indokolatlanul sok időt és erőforrást ne vegyen igénybe. A tervezés legyen az intézményi hatékonyságért, és ne az intézmény a tervezési folyamatért.

Ellenőrző kérdések:

1. Ismertesse a szervezet külső érintettjeinek főbb csoportjait!
2. Ismertesse a szervezet belső érintettjeinek főbb csoportjait!
3. Mutassa be munkahelyi szervezetének főbb külső és belső érintettjeit!
4. Mutassa be a vízió, a misszió és a stratégia rendszerét!
5. Mutassa be munkahelyi szervezetének vízióját, misszióját és a stratégiáját!
6. Ismertesse a tervezés szerepét és folyamatát!
7. Vázolja fel egy elképzelt munkahelyen működő tervezés és visszacsatolás rendszerét!

1.3. lecke: Erőforrások

Cél: a hallgató ismerje meg a

- szervezeti erőforrásokat,
- s ezeken belül kiemelten az emberi erőforrások hatékony hasznosításának eszközeit, lehetőségeit.
 - munkaerő-gazdálkodás
 - munkaerő létszáma és összetétele
 - munkaidő
 - munkatermelékenység
 - bér-gazdálkodás
 - teljesítménymenedzsment, ösztönző bérezés

Követelmények:

Ön akkor sajátította el megfelelően a tananyagot, ha

- meg tudja határozni a szervezeti erőforrások legfontosabb csoportjait;
- ismeri a munkaerő-gazdálkodás legfontosabb lépéseit,
- ismeri és értelmezni tudja a munkaerő-gazdálkodás mérésének főbb területeit és mutatóit.

Időszükséglet:

A lecke feldolgozásához körülbelül 3 órára lesz szüksége.

Kulcsfogalmak:

- szervezeti erőforrások
- munkaerő-gazdálkodás
- munkaidő-gazdálkodás
- bér-gazdálkodás
- teljesítménymenedzsment

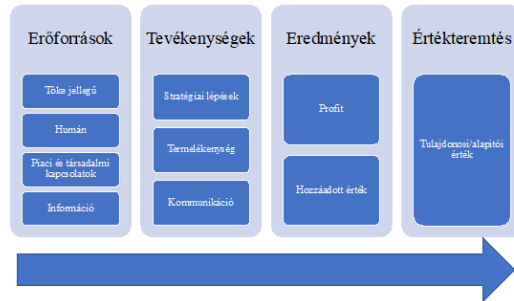
Tevékenység:

A szervezeti erőforrások csoportjainak megismerése, kitérve ezeken belül az emberi erőforrások hatékony hasznosításának eszközeire, lehetőségeire.

A szervezetek, intézmények a céljaik elérésére erőforrásokat használnak fel. A legfontosabb erőforráscsoportok a következők:

- „fizikai (materiális) tőke,
- munkaerő,
- piaci kapcsolatok (reputáció, márka, védjegy),
- innováció (K+F, alkalmazkodás)” (Harangozó, 2012: 64).

A hatékonyság érdekében az erőforrások olyan allokációjára és felhasználására van szükség, amely adott keretek között maximalizálja a szervezeti teljesítményt, vagy a másik megközelítést alkalmazva: az erőforrások olyan allokációja és felhasználása, amely minimalizálja az erőforrás-felhasználást a meghatározott szervezeti cél(ok) eléréséhez.



5. ábra: Erőforrások

forrás: saját szerkesztés Harangozó, 2012: 64 WEB² alapján

Bár gyakran nem nevesítik mint erőforrást, nagyon fontos az időtényező, a *mikor* és *meddig* kérdései. Az eredmények sikeres realizálásához fontos, hogy az a megfelelő időben történjen. A szervezeti hatékonyság vizsgálatában is alapvető szempont az idő, még ha az egyes mutatók, mérési módszertanok erre külön nem is térnek ki minden esetben.

A célok és tervek rendszerében is meghatározó tényező az idő. Vannak rövid távú (jellemzően egy 1-2 éven belüli), középtávú (jellemzően 3–5 év) és hosszú távú (jellemzően 5 évnél hosszabb) célok és tervek. Minél hosszabb az időtáv, annál nagyobb a bizonytalanság.

Az alapszintű képzés során az intézményi hatékonyság erőforrás oldali megközelítése kapcsán első sorban az emberi erőforrásokra fókuszálunk.

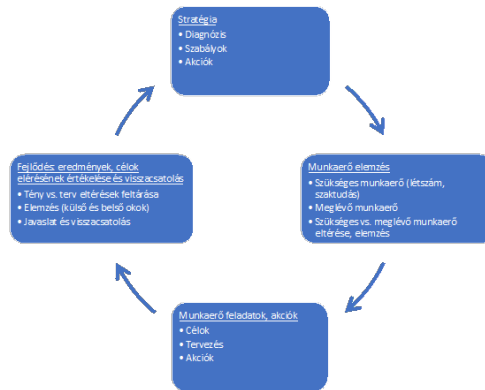
Az emberi erőforrás hatékonysága

- Chikán Attila definíciójában az „emberi erőforrások: a szervezetek tevékenységében közreműködő embereknek a munkavégzéshez szükséges képességeik, ismereteik és a munkamegosztásban elfoglalt helyük szerint strukturált összessége” (Chikán, 2017: 279). Chikán az emberi erőforrás-gazdálkodás főbb tevékenységeit a következőkben határozza meg:
- „A munkaerő-szükséglet meghatározása,
- a munkaerő alkalmazása,
- a munkavégzés és az emberi erőforrás fejlesztése,
- motiváció, bérezés, ösztönzés” (Chikán, 2017: 277).

Az emberi erőforrás a szociális és karitatív intézmények egyik legfontosabb erőforrása. Vannak intézménytípusok, ahol az emberierőforrás-ráfordítások az összes ráfordítás több, mint háromnegyedét adják. Az emberierőforrások-ráfordításainak körébe tartoznak a bérek, bér jellegű kifizetések, juttatások, valamint ezek közterhei és járulékai. Ide tartoznak továbbá a dolgozókkal kapcsolatosan felmerülő egyéb kiadások is, mint például a munkába járás térítése, étkezési támogatások, képzési költségek stb., s ezek közterhei is.

A hatékony működés feltétele a megfelelő létszámú és szakképesítéssel rendelkező munkaerő megléte, valamint a munka hatékony megszervezése, azaz a hatékony munkaerő-gazdálkodás.

A munkaerő-gazdálkodás kiindulópontja a szervezet víziója, missziója, s az ezekből levezetett szervezeti stratégia, melynek fontos eleme a HR-stratégia. Ennek keretében határozzák meg a munkaerő-szükségletet (a munkaerő nagyságát és összetételét) és azt, hogyan kell a munkaerő tevékenységeit hatékonyan megszervezni.



6. ábra: A munkaerő-gazdálkodás lépései
forrás: saját szerkesztés, Simcons, WEB³ alapján

A munkaerő hatékonyságát több szempontból is vizsgálhatjuk. A vizsgálati szempontok fontossága az adott szervezet helyzetétől, illetve a menedzsment döntéseitől függ. A hatékonyság mérésére többféle mutatószámot használhatunk. Az információk segítséget jelenthetnek a folyamatok, az okok és okozatok megértésében, s ezek alapján a hatékony működés irányába ható döntések és intézkedések megtételéhez.

A legfontosabb szempontok (s néhány hozzájuk tartozó mutató) a következők:

A munkaerő létszámának és összetételének alakulása

A HR stratégiában meghatározott számú és képzettségű munkaerő megléte, illetve annak változásai, fejlődése.

A létszámfeltöltöttség mutatószáma:
$$\frac{\text{rendelkezésre álló dolgozói létszám}}{\text{szükséges dolgozói létszám}}$$

Ez mérhető szervezeti szinten, de fontos információ lehet a szervezet részlegeinek szintjén, illetve meghatározott dolgozói csoportok (például szakmai végzettséghez kötött munkakörök stb.) szintjén is.

A fluktuációs mutatók a dolgozói állomány változásait mutatják:

Belépési forgalom:
$$\frac{\text{belépők száma}}{\text{átlagos állományi létszám}}$$

Kilépési forgalom:
$$\frac{\text{kilépők száma}}{\text{átlagos állományi létszám}}$$

Munkaerő-forgalom:
$$\frac{(\text{belépők száma} + \text{kilépők száma})}{\text{átlagos állományi létszám}}$$

A fluktuációs adatokat természetesen lehet és érdemes is tovább finomítani. Például érdekes lehet, hogy a kilépők között mekkora a régebbi, tapasztalt kollégák száma, vagy azok száma, akik csak nemrég léptek be. A fluktuációs mutatók elemzésekor is meg kell vizsgálni azok trendszerűségét és a fluktuáció okait, hatásait a szervezetre.

A munkaidő kihasználása

A meglévő méretű és összetételű munkaerő hatékony kihasználása érdekében rendszeresen meg kell vizsgálni, hogy az mekkora munkaidő-kapacitást reprezentál, s adott időszakban a ténylegesen ledolgozott munkaidő hogyan alakult.

Számos oka lehet a ténylegesen ledolgozott munkaidő és a munkaidő-kapacitás eltérésének. Csökkentő tényezők a betegség, oktatás, valamilyen egyéb (akár munkahelyi) okból történő távolmaradás is.

Szintén a ténylegesen ledolgozott munkaidő csökkenését eredményezhetik a szervezet működéséből, illetve működési anomáliáiból fakadó okok, mint például rossz munkaszervezés (egymásra kell várni), működésképtelen berendezések, anyag- vagy eszközhiány.

A ledolgozott munkaidő növelését eredményezheti például a túlóra. Ugyanakkor meg kell említeni, hogy a túlóra alkalmazásának szigorú szabályai és korlátai vannak, illetve a gyakori túlóráztatás hosszú távon csökkenti a munkaerő hatékonyságát.

Ha a szükséges és tényleges munkaerő-kapacitások eltérése kritikus, a szervezetnek intézkedéseket kell hoznia. A megfelelő intézkedés szempontjából tisztázni kell, hogy a hiány átmeneti vagy tartós. Az adott helyzet függvényében a külső (például bérmunkaerő alkalmazása) és belső (például a munkafolyamat átszervezése) megoldásokat mérlegelni kell.

A munkaidő-kihasználás mérésének másik fontos területe a munkaerő termelékenységének alakulása. A munkaerő termelékenységének vizsgálatánál általában azt vizsgáljuk, hogy adott munkaidőegységre (például munkaóra, egy munkanapra stb.) mekkora teljesítmény jut.

Ilyen mutató lehet például, hogy hány ellátottról tud gondoskodni naponta egy dolgozó. A méréskor figyelembe kell venni az elvárásokat is. Egy tapasztalt, szakképzett dolgozóval szemben mások az elvárások, mint egy kevésbé képzett, vagy tapasztalatlan dolgozóval szemben.

Bérgazdálkodás

A bérgazdálkodás kiemelt eleme a hatékony működésnek. A bérgazdálkodás keretében hatékony egyensúlyt kell találni a

- személyi jellegű ráfordítások és azok fedezete között,
- a piaci és szervezeti bérek között,
- a szervezeten belüli bérek között.

A dolgozói jövedelmeknek, juttatásoknak számos formája létezik. Ezek alapvető formája a bérezés. A bérezést törvények és rendeletek szabályozzák, ugyanakkor a szervezeteknek meghatározott keretek között többnyire van lehetőségük a bérezési gyakorlatukat a szervezeti hatékonyság szolgálatába állítani: a hatékonyság érdekében az alaphér mellett teljesítménybérezésre, illetőleg bérpótlékok, kiegészítő fizetések, juttatások, valamint jutalmak, prémiumok alkalmazására. A javadalmazási rendszer kulcseleme a szervezeti és egyéni, dolgozói célok összhangba hozásának.

A bérezésen kívüli egyéb juttatások, támogatások egy része törvényi kötelezettség, de számos elemük az ösztönzési rendszer része lehet. Ilyenek lehetnek többek között például az étkezési támogatások, s egyes képzési támogatások.

A bérgazdálkodással kapcsolatosan is számos mutatószám létezik. Néhány példa:

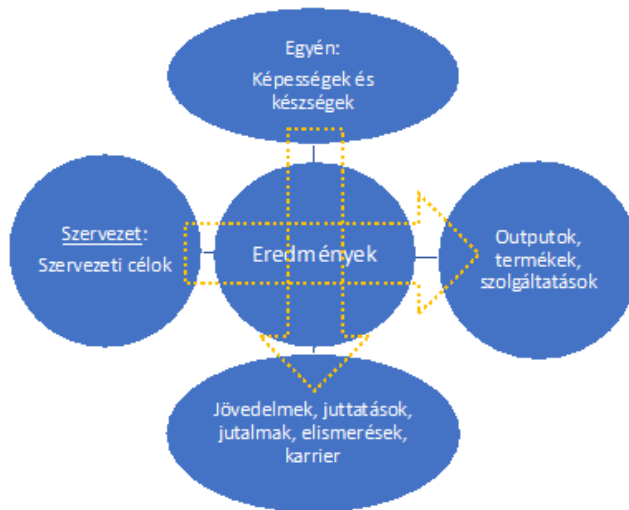
A munkaerőköltség súlya az összköltségben:
$$\frac{\text{(bérköltség+egyéb személyi jellegű költségek)}}{\text{összes költség}}$$

Egy főre jutó munkaerőköltség:
$$\frac{\text{(bérköltség+egyéb személyi jellegű költségek)}}{\text{átlaglétszám}}$$

Átlagbér:
$$\frac{\text{bérköltség (járulékok és adók nélkül)}}{\text{átlaglétszám}}$$

Teljesítménymenedzsment, ösztönző bérezés

Számos szerző (Chikán, Kaplan, Atkinson stb.) kiemeli az ösztönző és motiváló bérezés és juttatási rendszerek fontosságát a szervezeti hatékonyság és hatásosság szempontjából. „A teljesítményért kapott fizetés annak a széles körben elfogadott meggyőződésnek a terméke, hogy ha motiválni akarod az embereket a szervezeti célok megvalósítása érdekében, akkor jutalmaznod kell az általuk elért teljesítményszint alapján” (Kaplan–Atkinson, 2003: 595). Kaplan és Atkinson megközelítését a 8. ábra mutatja be:



7. ábra: A motiváció elváráselméleti megközelítése
forrás: saját szerkesztés Kaplan–Atkinson, 2003: 596 alapján

A szervezeti célok és a belső szakterületi, dolgozói és menedzsmencélok, s ezáltal a működés összehangolása jelenti az egyik legnagyobb kihívást a szervezeti működés sikeressége szempontjából. Ehhez az egyik legfontosabb eszköz a hatékony, ösztönző bérezés. Az emberi erőforrások hatékony felhasználásának csak az egyik oldala a takarékos gazdálkodás, a hatékonyság tartós javulása a takarékos szemlélet mellett a teljesítmény növelésével érhető el. Az ösztönző bérrendszer kialakításához az első lépés a szerepek, feladatok pontos tisztázása. Az egyes munkakörök szerepét, szervezetten belüli fontosságát világossá kell tenni, és ki kell alakítani a megfelelő bérpolitikát. Ebben egyensúlyt kell kialakítani: egyrészt a szervezet belső vonatkozásaiban (bérfeszültség), valamint a szervezet külső vonatkozásaiban (a minőségi munkaerő megtartása).

A hatékony bérezés fontos aspektusa a rendszeres, világos szempontok szerinti teljesítmény-menedzsment, azaz a szervezeti teljesítményhez való hozzájárulás értékelése (dolgozók értékelése) és honorálása (jutalom, prémium stb.). „A teljesítményértékelést, éppen annak fontossága miatt, jól átgondolt céllal és módszertannal kell végezni, s figyelni kell arra, hogy a következtetések levonásából a hétköznapi munkára nézve konkrét előnyök származzanak, ezek között fontos szerepet tölt be a motiváció erősítése” (Chikán, 2017: 305).

A hatékony érdekeltségi rendszerrel szemben követelmény, hogy mind a vezetés, mind pedig a dolgozók számára világos célok, elvek és értékelési módszerek alapján működjön. Az értékelési módszerekhez az érintettek számára transzparens és adekvát mérési és értékelési eljárásokat kell hozzárendelni.

A pénzügyi jellegű jutások mellett kiemelten fontosak a nem pénzügyi jellegű elismerések (díjak, címek stb.). A hatékony működéshez a pénzügyi jellegű jutások fontosak, de nem elégségesek.

Ellenőrző kérdések:

1. Ismertesse, melyek a szervezeti erőforrások!
2. Ismertesse a munkaerő-gazdálkodás lényegét!
3. Ismertesse a munkaerő létszámának és összetételének mutatószámait!
4. Mutassa be a jelenlegi munkahelyének mutatószámait!

5. Ismertesse a munkaidőre ható tényezőket!
6. Ismertesse a munkatermelékenység lényegét!
7. Mutassa be a bérgazdálkodás mutatószámait!
8. Ismertesse a teljesítménymenedzsment, ösztönző bérezés céljait!
9. Mutassa be jelenlegi munkahelyének teljesítményértékelési és jutalmazási rendszerét!

1.4. lecke: Ráfordítások, költségek

Cél: a hallgató ismerje meg

- a kiadások, ráfordítások, költségek jelentésének eltéréseit,
- egyes kiemelt költségmutatókat,
- az önköltséget,
- a közvetlen és közvetett költségeket,
- a költségallokációt és
- a tevékenység alapú költség számítást (ABC: Activity Based Costing).

Követelmények:

Ön akkor sajátította el megfelelően a tananyagot, ha

- meg tudja határozni a kiadások, ráfordítások és költségek közötti különbségeket;
- ismeri a ráfordítások főbb csoportjait;
- ismeri a közvetett költségek allokációjának alapjait;
- ismeri a tevékenység alapú költség számítási módszertan lényegét.

Időszükséglet:

A lecke feldolgozásához körülbelül 4 órára lesz szüksége.

Kulcsfogalmak:

- kiadás
- költség
- ráfordítás
- közvetett költség
- közvetlen költség
- önköltség
- költségallokáció
- tevékenység alapú költség számítás

Tevékenység:

A kiadások, költségek szerepének, mérésének megismerése. Az önköltség számítás, a költségallokáció és a tevékenység alapú költség számítás áttekintése.

A kiadások, a ráfordítások, a költségek a hatékonyság szempontjából kiemelt tényezők. Ezek az adatok, információk mutatják, hogy az intézmény az adott időszak teljesítményeihez pénzben mérve milyen értékben használt fel erőforrásokat.

Ahogy Chikán is rámutatott, sokan szinonimaként használják a költség és a ráfordítás kifejezéseket, ugyanakkor gazdálkodási szempontból jelentős különbségek vannak közöttük (Chikán 2017: 468). A hatékonyság méréséhez, elemzéséhez meg kell különböztetni a kiadás, a ráfordítás és a költség fogalmakat.

A ráfordítás alapvetően számviteli fogalom: egy adott időszakban felmerülő kiadások, anyagi és nem anyagi javak bekerülési értéke. A ráfordítás tágabb fogalom, mint a költség. Vannak olyan ráfordítások,

melyeket a számviteli szabályok nem minősítenek költségnek (például adott adományok), azaz minden költség ráfordítás, de nem minden ráfordítás költség.

Szintén fontos, hogy megkülönböztessük a kiadásokat és a ráfordításokat. A kiadás cash-flow kategória: az intézmény, a szervezet pénzeszközeiben történő változást, csökkenést jelent. Lehet olyan kiadás, amely nem ráfordítás – például, ha hitelt fizetünk vissza.

A hatékonyság mérésére a fenti fogalmakhoz több mutatószám is szorosan kapcsolódik. Ezen túlmenően a kiadások, ráfordítások és költségek szoros kontrollja és megértése az intézmény és tevékenységeinek hatékony menedzsmentjéhez kiemelten fontosak. Ezek segítségével jobban, pontosabban érthetjük a tényleges folyamatokat, s információforrás annak követésére, hogy a folyamatok, tevékenységek a tervezettekhez képest hogyan alakulnak. Ha például a ráfordítások alacsonyabbak a tervezettnél, ez lehet jó hír (költségmegtakarítás), de lehet rossz hír is (valamely tervezett tevékenységet nem sikerült végrehajtani, s az ahhoz kapcsolódó források nem lettek elköltsve).

A ráfordításaink egy része a menedzsment döntésének függvénye, ugyanakkor általában jelentősek a determinizmusok. Ha a ráfordítások jelentős része már korábbi időszakok döntéseinek eredménye (például korábbi elkötelezettségek, jelentős beruházások következtében magas amortizációs költségek stb.), azon csak kismértékben, vagy csak radikális beavatkozások árán lehet változtatni.

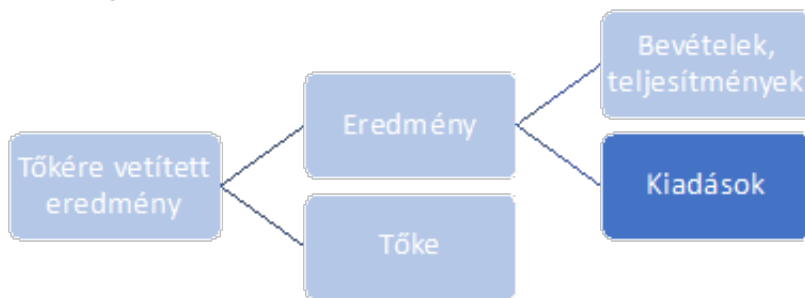
A költséghatékonyság a szervezeti hatékonyság meghatározó eleme. A költséghatékonyságnak a célokból, valamint az ezek eléréséhez szükséges feladatokból kell kiindulnia. A célokat és feladatokat a tervezés során definiálni kell, s az elvégzésükhöz erőforrásokat, költségkereteket kell meghatározni. Törekedni kell az erőforrások, költségkeretek takarékos felhasználásra, ugyanakkor a takarékoságnak észszerű határok között kell maradnia.

A feladatok elvégzését, valamint a rendelkezésre bocsátott források, költségkeretek felhasználását folyamatosan követni kell. Ennek érdekében a felmerült költségeket időben el kell számolni és le kell könyvelni.

A tényleges költségeket és a terveket össze kell hasonlítani, elemezni kell az eltérések számszaki és tartalmi okait, s ezek alapján dönteni kell az esetleges beavatkozásról.

A költséghatékonyság sikerességének kulcsa, ha az nem egyszeri kampány, hanem folyamatosan jelen van a szervezet működésében, s szemléletként is megjelenik a szervezet valamennyi szintjén.

Ráfordítások, költségek



8. ábra: A szervezeti eredmény összetevői

forrás: saját szerkesztés

A kiadások a szervezet eredményét közvetlenül befolyásolják; mutatják, hogy pénzben kifejezve a szervezet adott időszaki teljesítményeihez milyen mértékben használt fel erőforrásokat. Általában két nagy csoportra osztják:

- humán erőforrásokkal kapcsolatos kiadások,
- nem humán erőforrásokkal kapcsolatos kiadások.

A humán erőforrásokkal kapcsolatos ráfordítások, költségek számos szervezetnél a legnagyobb kiadási tételeket jelentik. Ide tartoznak a bérek, bérjellegű kifizetések, a járulékok, de ide tartoznak a humán erőforrásokkal kapcsolatosan felmerülő olyan kiadások is, mint a képzések, tanulmányok finan-

szírozása és a munkába járás költségeinek támogatása. A kiadások egy része fix kiadás (például alapbér), de jelentős lehet a változó mértékű kiadások szintje is (például teljesítménybér, jutalom). A humán erőforrásokkal kapcsolatos ráfordításokat a 1.3. fejezet mutatja be részletesebben.

Speciális terület az amortizáció. Epstein és Mirza definíciója alapján az „amortizáció (leírás) általában egy hosszú lejáratú eszköz bekerülési értékének a hasznos élettartamára történő felosztása” (Epstein–Mirza, 2002: 297). A nagyobb értékű eszközök (autó, számítógép, szoftverek stb.) több éven keresztül szolgálják a szervezet működését. Ezzel összhangban a szervezeti eredmény szempontjából ezen eszközök nem egyszerre, a vásárlás időpontjában lesznek költségek, hanem (előre meghatározott ütemben) amortizálódnak, s jelennek meg az eredménykimutatásban.

A nem humán erőforrásokkal kapcsolatos ráfordítások többféleképpen is csoportosíthatók. Az egyik, a szociális szférában gyakran hasznos megközelítés alapján három nagyobb csoportba sorolhatók:

- A szolgáltatással közvetlenül összefüggő ráfordítások, költségek (például az egészségügyi eszközök, gyógyszerek egy orvosi rendelőben).
- Az infrastruktúrával kapcsolatos ráfordítások, költségek (például a működés helyszínéül szolgáló ingatlanos kapcsolatos kiadások).
- Overhead ráfordítások, költségek (például a szervezet általános irányítási és adminisztrációs költségei, vezetői költségek, a könyvvizsgáló díjazása stb.).

A szervezeti költségszintekre számos mutatószám definiálható. A költséghatékonysági mutatók az egységnyi költségre jutó termelési értéket (termékérték, szolgáltatásérték) mérik.

A költséghatékonysági mutatókra néhány példa:

$$\text{Költségszint: } \frac{\text{termelési költség}}{\text{termelési érték}}$$

$$\text{Bérhatékonyság: } \frac{\text{termelési érték}}{(\text{bérköltség} + \text{egyéb személyi jellegű költségek})}$$

$$\text{Anyaghatékonyság: } \frac{\text{termelési érték}}{\text{anyagjellegű ráfordítások}}$$

$$\text{Overhead költségszint: } \frac{\text{overhead költségek}}{\text{összes költség}}$$

Természetesen nemcsak külön-külön, hanem összességében is indokolt a ráfordítások, költségek alakulásának vizsgálata.

A ráfordítások és költségek elemzésekor figyelembe kell venni az időtényezőt. Lényegi kérdés, hogy egy kiadás rendszeres, vagy pedig csak eseti jellegű (például projektköltség).

Külön figyelmet érdemelnek azon kiadások, ahol a pénzmozgás és a ráfordítások elszámolása időben elszakad egymástól. Ilyen például a nagy értékű tárgyi eszközök amortizációja. A pénzkadás a beszerzéshez kapcsolódik, ugyanakkor mint ráfordítás a számviteli szabályozás függvényében több éven keresztül történik meg. „Az amortizációs módszer és az amortizációs időszak megválasztása jelentős hatással van a vállalat nyereségességére és eszközarányos eredményére” (Brealey–Myers, 1999: I/470).

A költségek, ráfordítások és kiadások vizsgálata kapcsán alapvető szempont, hogy mi lesz a fedezetük, azaz a szervezet miből fogja finanszírozni, kifizetni ezeket. A fedezeteknek megfelelő mértékben és időben kell rendelkezésre állniuk, ezért is kulcsfontosságú szempont a cash-flow menedzsment. A tényleges pénziáramlásokat és beáramlásokat meg kell tervezni, s össze kell hangolni. Ha ez nem sikerül, akkor többletlikviditásra szorul a szervezet, amihez extra tőkejuttatással vagy hitelfelvétellel juthat hozzá. Mindkét megoldás ronthatja a hatékonyságot. Ha nem sikerül biztosítani a szükséges likviditást, kritikus likviditáshiány alakulhat ki, amely során a szervezet akár csődbe is juthat. A túlzott likviditás is ronthatja a hatékonyságot: a felesleges likvid eszközök más területeken hatékonyabban hasznosulhatnak.

Önköltség, költségallokáció, ABC (Activity Based Costing) elemzés

A szervezeti hatékonyság fejlesztéskor fontos, hogy minél pontosabban lássuk, hogy a kiadások a szervezet mely outputjai (termékek, szolgáltatások) érdekében merültek fel. Másképp megfogalmazva: a szervezet outputjainak mekkora az önköltsége, mennyibe kerül a termékek, szolgáltatások előállítása. Ennek meghatározása főleg a nagyobb, többfajta szolgáltatást nyújtó, vagy terméket előállító szervezetek, intézmények esetében komplex feladat. Annak pontos ismerete, hogy a kiadásaink milyen célból merültek fel, fontos vezetői információ az adott tevékenység hatékonyságának és fenntarthatóságának megítélésében.

A kiadások egy részét közvetlenül hozzárendelhetjük az outputokhoz. Ezeket közvetlen kiadásoknak, költségek esetén közvetlen költségnek nevezzük. Vannak ugyanakkor olyan kiadások is, melyeket nem lehet közvetlenül outputhoz kapcsolni, és ezen kiadások – a szervezet tevékenységétől függően – az összes kiadás jelentős részét, akár a többségét is jelenthetik.

A közvetett kiadásokat általában valamilyen vetítési alap segítségével (például a közvetlen kiadások arányában) vetítik a szervezet outputjaira. Ezzel ugyan sikerül valamennyi kiadást hozzárendelni az outputokhoz, de a választott vetítési alap függvényében az egyes termékek vagy szolgáltatások teljes (közvetlen és allokált közvetett költségeket is tartalmazó) önköltsége kisebb-nagyobb torzításokat tartalmaz.

Minél pontosabb az allokációs módszer, annál valósabb képet kap a menedzsment, s ezáltal megalapozottabb döntéseket hozva hatékonyabban tud működni a szervezet.

A tevékenység alapú költségszámítás (ABC, Activity Based Costing) módszertant ennek érdekében dolgozták ki. A módszertan célja, hogy a közvetett kiadásokat olyan mértékben terheljük a szervezet szolgáltatásaira, termékeire, amilyen mértékben a közvetett kiadásokat kiváltó erőforrásokat igénybe veszik. Ebben az esetben a felosztási módszertan, a vetítési alapok meghatározása a hagyományos, egyszerű allokációs módszereknél lényegesen szofisztikáltabb, s a szervezeti folyamatok, tevékenységek felmérésén alapul (Harwood és mtsai, 1997: 92). A felmérések során a közvetett kiadásokat generáló tevékenységek műveleteit, elemeit megvizsgáljuk, azonosítjuk, s meghatározzuk ezek költségtartalmát, azaz a kiadásokat, költségeket tevékenységhez rendeljük, s a tevékenységekhez kapcsolódó költségeket az adott tevékenységhez leginkább megfelelő vetítési alap szerint rendeljük a szervezeti outputokhoz. Minél részletesebb a tevékenységek kibontása, minél több vetítési alapra bontjuk a közvetett kiadásokat generáló tevékenységeket, annál pontosabb eredményt kaphatunk. A módszer előnye a pontosabb önköltség számítás, hátránya, hogy a megalapozott ABC-elemzés idő- és munkaigényes. Például, ha egy idősotthonban a szakápolók költségeit felosztjuk az egyes ellátottakra önköltség szint-számításhoz, más eredményt kapunk, ha egyszerűen az ellátottak átlagos létszámát használjuk allokációs alapnak, s mást, ha figyelembe vesszük azt is, hogy az ellátottak egyes csoportjai az átlagosnál intenzívebb ellátást igényelnek.

A hagyományos, egyszerű vetítési alapokra épülő kiadás-/költség felosztásnak ugyanakkor a hátrányai, korlátai mellett is van létjogosultsága. A módszer egyszerű, viszonylag könnyen és gyorsan alkalmazható, s jó megoldás lehet, ha például a közvetett kiadások mértéke alacsony. Ahogy más tevékenységeknél, a kiadások allokációjánál is legyen szempont a hatékonyság.

Ellenőrző kérdések:

1. Mutassa be a kiadások, ráfordítások, költségek eltéréseit!
2. Mi az önköltség?
3. Melyek a közvetlen és közvetett költségek?
4. Mondjon példákat a mostani vagy korábbi munkahelyén a közvetlen és a közvetett költségekre!
5. A közvetett költségek esetében javasoljon allokációs vetítési alapot!
6. Mi a költségallokáció célja?
7. Mutassa be röviden a tevékenység alapú költség számítást (ABC: Activity Based Costing)!

Modulzáró kérdések:

1. Mi a hatékonyság és a hatásosság fogalma?
2. Melyek a szervezeti erőforrások főbb csoportjai?
3. Ismertesse az emberi erőforrások hatékonyságnak főbb aspektusait, mérőszámait!
4. Mi a különbség a kiadások és a költségek között?
5. Mi az önköltség?
6. Mi a költséggallokáció szerepe?

Irodalomjegyzék

- Boda Gy. – Szlávik P. (1999): *Vezetői controlling*. Budapest: KJK Kiadó.
- Brealey, R. A. – Myers, S. C. (1999): *Modern vállalati pénzügyek*. Budapest: PANEM Könyvkiadó.
- Chikán A. (2017): *Vállalatgazdaságtan*. Budapest: Aula Kiadó.
- Epstein, B. – Mirza, A. A. (2002): *Nemzetközi számviteli standardok*. Budapest: Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó.
- Harangozó T. (2012): Az erőforrás-alapú megközelítés a gyakorlatban. Az intellektuális tőke mint az alapvető képesség forrása? *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 43/7–8. 57–67.
<http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2533/1/VT2012n7-8p57.pdf> (levétel ideje: 2021. 09. 24.)
- Kaplan, R. S. – Atkinson, A. A. (2003): *Vezetői üzleti gazdaságtan*. Budapest: Panem Könyvkiadó.
- Ostrenga, M. R. – Ozan, T. R. – McIlhattan, R. D. – Harwood, M. D. (1997): *Kézikönyv az ABC-költség-gelemezésről*. Budapest: CO-NEX Könyvkiadó.
- SIMCONSULT: Hatékonysági program https://www.simconsult.hu/marketing_anyagok/tanacsadasi_szolgalt.pdf (levétel ideje: 2021. 09. 24.)
- Wikipedia <https://hu.wikipedia.org/wiki/Hatékonyság> (levétel ideje: 2021. 09. 24.)

2. Modul: A finanszírozás speciális kérdései a szociális ágazatban

Motivációs cél: A szociális szolgáltatások biztosítása során a magas színvonalú ellátás mellett alapvető elvárásként fogalmazódik meg a hatékony gazdálkodás megvalósulása. A szolgáltatók, intézmények életében ez komoly kihívásokat jelent a szociális szakmát képviselő vezetők számára, hiszen az elvárt szakmai képzés alapján szerzett kompetenciáik szakmai ismeretekre fókuszálnak. A modul során Ön alapvető gazdálkodási ismereteket fog feleleveníteni, és arra építve elsajátítani a munkavégzése során releváns tartalmakat. Tisztában lesz azzal, hogy milyen szabályozási környezetben kell megfelelni a gazdálkodás feladatainak, és mindezt a szociális ellátások vonatkozásában fogja tudni értelmezni. Olyan segítséget nyújt Önnek a tananyag, amellyel könnyedén tud majd feladatokat tervezni a hozzájuk kapcsolódó költségvetéssel, és azok megvalósulása során is alkalmazni tudja a gazdálkodási szempontokat is. Képes lesz szakszerű, megalapozott tájékoztatást nyújtani a szervezet gazdálkodási folyamatairól. Jelen tananyag az alapszintű vezetőképzés keretében a szervezet második vonalban lévő vezetőinek (azaz az alsó és középszintű beosztásban lévőknek) kíván segítséget nyújtani a gazdálkodás világában való eligazodáshoz.

2.1. lecke: Költséggazdálkodás – alapfogalmak I.

Cél:

A tananyag célja, hogy a hallgató ismerje meg a költséggazdálkodás fogalmát, valamint mindazokat az alapvető fogalmakat, amelyek a gazdálkodás során nélkülözhetetlenek. A szociális szolgáltatási környezetre vonatkozóan fontos, hogy értelmezni tudja a költséggazdálkodás módszereit, és tisztában legyen azokkal az alapvető pénzügyi, gazdálkodási folyamatokkal, amelyek a napi tevékenységéhez közvetlenül vagy közvetetten kapcsolódnak.

Követelmények:

Ön akkor sajátította el megfelelően a tananyagot, ha képes

- megnevezni a költséggazdálkodás elemeit;
- meghatározni az egyes elemek fő tartalmát,
- meghatározni az analitikus nyilvántartás és főkönyvi elszámolás közti különbséget,
- megfogalmazni az ellenőrzések rendszerének összefüggéseit és az elemzés szerepét a költséggazdálkodás során;
- saját munkakörét elhelyezni a pénzügyi folyamatokban.

Időszükséglet:

45 perc

Kulcsfogalmak

- költséggazdálkodás
- költség
- tervezés
- utalványozás
- analitikus nyilvántartás
- főkönyvi elszámolás
- kalkuláció
- ellenőrzés
- elemzés
- információrendszer

Tevékenység:

- Gondolja végig, hogy mit jelent az Ön számára a gyakorlatban a költséggazdálkodás! Gyűjtse össze, hogy ennek keretében ki és milyen tevékenységeket végez annál a szervezetnél, ahol Ön vezetőként dolgozik!

A költséggazdálkodás meghatározó jelentőségű a szociális szolgáltatásokban, hiszen alapvetően – néhány kivételtől eltekintve – nem profitorientált szolgáltatásról van szó, ezért ebben a tananyagban az ilyen keretek között megvalósuló gazdálkodásra fókuszálunk.

Költséggazdálkodásnak azt a folyamatot nevezzük, amely során a felmerülő költségekkel összehangolt, tervezett és ennek következtében hatékony tevékenységet folytat a szervezet. A költséggazdálkodás elemei:

- tervezés,
- utalványozás,
- analitikus nyilvántartás és főkönyvi elszámolás,
- kalkuláció,
- szolgáltatási önköltség,
- ellenőrzés,
- elemzés és
- információrendszer kialakítása. (Laáb, 2009)

Ha az egyes elemeket külön-külön is megvizsgáljuk, akkor egyértelműen kijelenthetjük, hogy a folyamatok a szervezet más-más szintjén jelennek meg, szervezetenként eltérő módon. Két dolgot azonban bizonyosan minden szervezetre érvényesnek tarthatunk:

1. A szervezet nagyságrendje és ehhez kapcsolódóan a struktúrája meghatározza, hogy a feladatok az adott szervezet melyik egységénél jelennek meg.

2. A különböző vezetői szinten dolgozók más-más tevékenységbe kapcsolódnak be.

Ahhoz, hogy a költséggazdálkodás fogalmát tisztázni tudjuk, tisztában kell lennünk azzal, hogy mit is nevezünk költségeknek.

A költség a tevékenység során felmerülő összes anyagi és szellemi ráfordítás pénzben kifejezett értéke. (Laáb, 2009)

Tervezés

A **tervezés** alapozza meg az összes további költségekhez kapcsolódó tevékenységet. A tervezés során a szervezet működési struktúrájának meghatározása az elsődleges feladat, amelyben kijelölik az egyes tevékenységek helyét a szervezeten belül, és mindezt megfelelő módon szabályozzák.

A már kialakított működési környezetben mindenki számára ismert és egyértelmű, hogy az adott tevékenységben kik vesznek részt, mi a pontos feladatuk, és milyen módon kapcsolódnak egy megelőző vagy következő munkafázishoz.

A tervezés során optimális esetben több szereplő együttes részvétele valósul meg, de bizonyos, hogy valamennyi vezető feladatot kap ebben. A korábbi évek tapasztalatai alapján fognak adatot szolgáltatni az egységüknél felmerülő költségek kalkulációjához (pl. ellátotti létszám alakulása), valamint ők tudják azt is megjelölni, hogy milyen költségigények merülnek fel az irányításuk alatt álló szervezeti egységben (pl. karbantartások, felújítások, innovációk bevezetéséhez kapcsolódó kiadások). A szervezetben dolgozó valamennyi vezető bevonásával megvalósuló költségtervezés az összehangolt gazdálkodáshoz erős alapot jelent.

Utalványozás

Az **utalványozás** a szolgáltatásnyújtáshoz szükséges költségek engedélyezése, a kiadások elszámolására ez alapján kerülhet sor. Az utalványozás tipikusan felső vezetői hatáskör, amely az alsóbb vezetői szinteken átadott jogkörként jelenhet meg, szigorú szabályozás szerint, amely során egyértelműen dokumentálva van, hogy melyik vezető pontosan milyen költségek utalványozására jogosult. Jellemzően az ilyen módon átadott jogkörökhöz keretösszeg is társul, amin belül maradvá végezheti az adott vezető ezt a tevékenységet. Amennyiben a keretösszeget túllépi, úgy az általános utalványozási jogkör lép életbe.

Fontos kiemelni azt is, hogy az utalványozás komoly gazdálkodási felelősséget jelent, amely során a vezető több tényezőt megvizsgálva hagyja jóvá a kifizetendő tételt. Ezek a szempontok az alábbiak:

- jogosult-e az adott termék, szolgáltatás utalványozására;
- az adott termék, szolgáltatás teljesítése az elvárt módon és minőségben (szerződés, megrendelés szerint) megtörtént-e;
- az adott tétel kifizetése az utalványozási jogosultságának keretösszegét nem haladja-e meg.

Amennyiben a fenti kérdések mindegyikére igennel tud válaszolni, úgy az utalványozás megtörténhet.

A keretösszeg meghatározása egy adott periódusra vonatkozik. Ez lehet havi, negyedéves, stb. Minél hosszabb időszakot ölel fel a keret, annál alaposabb odafigyelést kíván a vezetőtől annak nyomon követése, hogy éppen hol tart a keretösszeg felhasználásban. Felelős vezetőként nemcsak az várható el, hogy túllépés esetén ne történjen meg a jogosulatlan utalványozás, hanem az is, hogy az időarányos felhasználás kontrollja megvalósuljon, és eltérés esetén haladéktalanul tájékoztassa erről a felettesét.

Analitikus nyilvántartás és főkönyvi elszámolás

Ez az a feladatelem, amelyben a szociális szolgáltatások szakmai vezetésének a legkevesebb gyakorlati teendője van, hiszen ezt a gazdálkodási egység munkatársai végzik az ott dolgozó vezető(k) irányításával és kontrolljával.

Mindazonáltal valamennyi vezető számára fontos, hogy tisztában legyen azzal, mit is takarnak ezek a fogalmak.

Az **analitikus nyilvántartás** a mennyiségi és értékbeni nyilvántartást jelenti, amelyek részletes adatokkal szolgálnak egy-egy terület vonatkozásában. Ilyen nyilvántartások például a raktárak készletei.

A szociális szolgáltatások esetében specifikus példa lehet erre a bentlakásos ellátásokban a gyógyszerkészlet vagy az ételmezésben alapanyagraktár nyilvántartása. Ha a nyilvántartás tevékenységét nem a szakmai dolgozók végzik, akkor is alapvető fontosságú, hogy az adott szakterületért felelős vezető tisztában legyen azzal, hogy a feladatellátáshoz szükséges anyagok rendelkezésre állnak-e, illetőleg mikor szükséges a pótlásuk (Ambrus és mtsai, 2019).

A **főkönyvi elszámolás** (vagy szintetikus nyilvántartás) összevontan tartalmaz adatot egy-egy számla vonatkozásában. Jellemzőből adódóan a felső vezetés számára tartalmaz értékes információkat, hiszen az összértékek láthatók belőle. A fenti példához visszatérve a főkönyvi értékből nem lesz látható a raktárkészletek darabszáma, csak az értéke, amiben a túl magas vagy éppen alacsony értékek lesznek majd jelzésértékűek a vezető számára. Éppen ezért ez az adat kevésbé szükséges az alsó és középvezetők számára, hiszen ők pontosan látják a rendelkezésre álló készleteket, és számukra a részletek – miből mennyi áll rendelkezésre – a fontosak (Ambrus és mtsai, 2019).

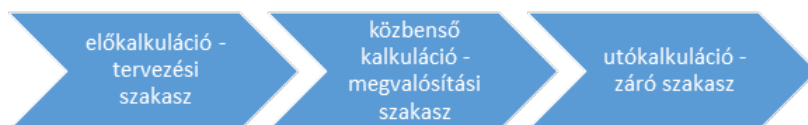
Ahhoz, hogy az analitikus nyilvántartás és a főkönyvi elszámolás megvalósuljon, a vezetőknek információt, adatot kell szolgáltatniuk, ami lényeges szervezeti egységek közti kapcsolódási pont a szervezet életében. Természetesen az információáramlás akkor hatékony e tekintetben is, ha az kétirányú, azaz intenzív oda-vissza kommunikáció zajlik az érintett szervezeti egységek között.

Kalkuláció

A **kalkuláció** a termékegységre vagy szolgáltatásra eső költségek meghatározását jelenti, a szociális szolgáltatásokban önköltségszámításnak nevezzük (Ambrus és mtsai, 2019). Az önköltségszámítás kiemelt jelentőséggel bír a térítésköteles szolgáltatások esetében, hiszen a fizetendő térítési díj alapját az adott szolgáltatásra kiszámított önköltség adja.

„A **szolgáltatási önköltség** a szolgáltatás kapcsán felmerült ráfordítások egy szolgáltatási egységre számított értéke” (EMMI, 2020: 6). A szolgáltatási egységet a szolgáltatástípus függvényében határozzák meg: lehet nap, óra, km stb.

A kalkuláció során beszélhetünk előkalkulációról, közbenső és utókalkulációról. Az előkalkuláció a tervezési szakaszban történik, amikor is megpróbáljuk meghatározni, hogy a tervezett tevékenységek milyen költségekkel járhatnak. Ezekhez szükséges adatforrás lehet az előzetes árajánlat, a tervezett tevékenység műszaki dokumentációja, stb. A közbenső kalkuláció a megvalósítás szakaszában történik. Jellemzően időigényes, hosszú folyamatok esetében indokolt közbenső kalkulációt végezni, amely során megtörténik a tervvel való összevetés, valamint a terven felül felmerült vagy a tervhez képest kimaradó költségek számbavétele. Az utókalkuláció során már tényadatokkal dolgozunk, minden ténylegesen felmerült költséget számba veszünk. Ezek a termelési folyamatokban az árképzés alapját jelentik. A szociális szolgáltatások esetében is így van ez, hiszen az önköltségszámítás alapját az előző évi kiadások adják.



1. ábra: A kalkuláció lépései

Forrás: saját szerkesztés.

Ellenőrzés

Az **ellenőrzés** olyan átfogó tevékenység, amely a költséggazdálkodás egészére kiterjed, így több vezető is feladatot kap ebben (Laáb, 2009). A tervezéstől az elemzésig minden költséggazdálkodási szegmenst magában foglal. Az ellenőrzés lehet külső és belső. A korábban már említett szabályozás hangsúlyos részét képezi. Az ellenőrzés a szabályozás vonatkozásában két nagy területre osztható:

1. Van-e vonatkozó szabályozás, és annak tartalma megfelel-e az előírásoknak (pénzügyi, gazdálkodási és szociális területet érintő szabályok)?

Ebben az esetben annak vizsgálata történik meg, hogy a gazdálkodásra és szociális szolgáltatásokra vonatkozó jogszabályi előírásokban meghatározott kötelező szabályzatokkal rendelkezik-e az intézmény. Következő lépésben a belső tartalmának átvizsgálása történik meg, amelynek az alábbiakra kell kiterjednie:

- hatályos és a vezetés által elfogadott dokumentum;
- az adott szabályozó valamennyi kötelező tartalmi elemmel rendelkezik;
- tartalma a hatályos jogi szabályozással összhangban van;
- tartalma logikus és kellő módon kifejtett, átlátható;
- az egyes szabályzatok egymással összhangban vannak;
- a szabályzat tartalmát megismertette a szolgáltató az érintett munkavállalóival.

2. A szabályozás során előírtak a szabályozókban foglaltak szerint valósulnak-e meg?

A szabályozók tartalmi elemeinek gyakorlati érvényesülését vizsgáljuk ebben a szakaszban. Az ellenőrzést végzők arra keresik a válaszokat, hogy a tervezés megfelelő módon történt-e, a tervek valós alapot szolgáltattak-e a gazdálkodáshoz, betartották-e a szabályokat (utalványozás, bizonylati fegyelem, elszámolás), elkészültek-e a szükséges kalkulációk.

A fentiekben meghatározottak vizsgálata belső ellenőrzés keretében mindenképpen indokolt, még abban az esetben is, ha már jól kidolgozott, rutinszerű eljárások működtetéséről van szó. Bármelyik ponton lehetnek olyan eltérések, amelyek korrigálandók.

A külső ellenőrzésekről *A gazdálkodással kapcsolatos ellenőrzések rendszere* című leckében esik szó bővebben.

Elemzés

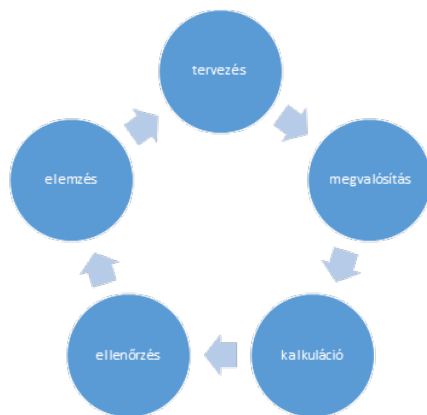
A költségek folyamatos nyomon követése és az értékek elemzése a hatékony gazdálkodás feltétele. Enélkül nem tudnánk időben reagálni a kiadások növekedésére, és így nem tudnánk megtenni a már többször említett korrekciós lépéseket. Az elemzés a tevékenység során folyamatosan szükséges, éppen ezért van kiemelt jelentősége annak, hogy naprakész adatokkal rendelkezünk. Az **elemzés** során az aktuálisan vizsgált értékeket (azaz tényadatokat) mindig valamilyen másik értékhez viszonyítjuk (Laáb, 2009).

Jellemzően két viszonyítási pont alkalmazásával találkozunk az elemzések során. Az egyik esetében az előző időszak adataihoz viszonyítunk, azokat tekintjük bázisértéknek. Ez a viszonyítás arra lesz alkalmas, hogy megvizsgáljuk a költségek időszakok szerinti változásait (Laáb, 2009). A korábbi példánál maradva: a gyógyszerkészlet esetében vizsgálható a gyógyszerfelhasználás havonkénti alakulása ezzel a módszerrel. Ez jelentheti a mennyiségi és értékbeni változások vizsgálatát egyaránt. A mennyiség vizsgálata a szociális szolgáltatások esetében arra mutat rá, hogy regisztráljuk a készletfelhasználási (pl. gyógyszerfogyasztási) szokások változásait, és így képesek legyünk feltárni azok okait.

A megnövekedett gyógyszer mennyiség például egy tényszerű mutatószám, tapasztalása esetén a területért felelős vezető meg tudja vizsgálni, hogy mi áll annak hátterében: a lakók összetételének jelentős változása, fertőzés kialakulása, a gyógyszerfogyasztás szerkezetének változása stb. Az értékbeni változás még nem feltétlenül jelent mennyiségi változást, hiszen az is előfordulhat, hogy a beszerzési árak változása okozza mindezt.

A másik esetben a tényadatokat a tervadatokkal hasonlítjuk össze, ami a vezetés számára szintén lényeges információ. Megmutatja, hogy a tervezetthez képest hogyan alakul a felhasználás, ami a folyamat közbeni kalkulációt is támogatja. Ez alapján már láthatóvá válik a vezető számára, hogy az év hátralévő részében szükséges-e beavatkozás, vagy sem.

Más megközelítésben az elemzés során abszolút és relatív eltéréseket vizsgálunk. Az abszolút eltérések során az adatok tényértékét hasonlítjuk a bázis- vagy tervadatokhoz, és a különbséget konkrét számban fejezzük ki. A relatív eltérések meghatározása ugyanerre vonatkozik, de ezúttal százalékos arányokkal dolgozunk, azaz azt fogjuk megmondani, hogy az eltérés hány százaléka a terv- vagy bázisértéknek.



2. ábra: A költséggazdálkodás folyamata

Forrás: saját szerkesztés.

A fenti ábrán jól látható, hogy a költséggazdálkodás körkörös folyamat, amely a tervezéstől indul, és az elemzésig tart. Eltérés esetén újratervezés lehet indokolt, ami egyúttal újraindítja a folyamatot. Ugyanígy a gazdálkodási ciklus végén a tervezéstől indulva ismételt kezdetét veszi a folyamat.

Információrendszer kialakítása

Az most már bizonyára egyértelműen látható, hogy a vázolt folyamatok tevékenységei csak akkor valósíthatók meg hatékonyan, ha a vezetés rendelkezik a szükséges információkkal. Ennek elengedhetetlen feltétele egy **belső információs rendszer** kialakítása, amelynek célja, hogy az adott információ a megfelelő tartalommal és időben a vezetéshez eljusson. Minden vezető a számára szükséges mennyiségű és tartalmú információt kapja meg, se többet, se kevesebbet. A költséggazdálkodási folyamat minden pontján információkra van szükség, eltérő formában és módon. Ehhez a vezetői számvitel ad támogatást, amely során a szervezet a belső folyamatai, a működtetés szempontjából szükséges információkat gyűjti és továbbítja. A rendszer kialakítása egyedi; az adott szervezethez kell igazodni, valamint a szervezet vezetésének igényeihez. Éppen ezért minden szervezet maga alakítja ki a rendszerét és annak működését.

A kialakítás során a már említett kapcsolódási pontokon kívül fontos az információk forrásának meghatározása. A költséggazdálkodás során elsősorban adatbázisokban fogunk gondolkodni, amelyhez a megfelelő informatikai háttér biztosítása is szükséges. Nehéz elképzelni naprakész, átlátható költség-gazdálkodási rendszert megfelelően kialakított informatikai háttér nélkül. Olyan rendszer kialakítása célszerű, amelyben minden felhasználónak definiált jogosultsága van, és a saját feladatköréhez kapcsolódó adatokat láthatja: nem többet, és nem kevesebbet.

Önellenőrző kérdések

Az 1. lecke tartalma alapján oldja meg a következő feladatokat!

1. Döntse el, hogy az alábbi állítások közül melyik igaz, illetve hamis!
 - a) A költséggazdálkodás csak a profitorientált szervezetek számára lényeges. hamis
 - b) A tervezés alapozza meg a költséggazdálkodást. igaz
 - c) Utalványozást a szervezeten belül bármelyik vezető tehet. hamis
 - d) Az ellenőrzés a költséggazdálkodási folyamat részeként mindig azt vizsgálja, hogy a tervezetthez képest miként alakulnak a költségek. hamis
 - e) Az elemzés során tényadatok és terv- vagy bázisadatok eltéréseit vizsgáljuk. igaz
 - f) Bázisadatok alatt a vizsgálatot megelőző időszak adatait értjük. igaz

2. Jelölje be, hogy az alább felsoroltak közül melyek a közép- vagy alsó vezetés által végzendő tevékenységek!

- a) információs rendszer kialakítása (nem)
- b) elemzés egy adott terület költséggazdálkodására vonatkozóan (igen)
- c) a költséggazdálkodásra vonatkozó szabályozás rendszerének kialakítása (nem)
- d) utalványozás korlátozás nélkül (nem)
- e) analitikus nyilvántartás (igen)
- f) főkönyvi nyilvántartás (nem)

3. Kösse össze az alábbi tevékenységek megnevezését a tartalmi leírásokkal!

kalkuláció – a szociális szolgáltatásokban az önköltségszámítást jelenti
 analitikus nyilvántartás – értékbeleni nyilvántartás, részletes adatokkal szolgál
 utókalkuláció – a ténylegesen felmerült költségek számbavetele
 utalványozás – a költségek engedélyezése, az elszámolást megalapozó tevékenység

4. Határozza meg, hogy az alábbi mondatok esetében melyik állítás igaz!

Az elemzés során megállapítottuk, hogy tervezetthez képest a felhasználás tényadatai -40 kg húst mutatnak. (Abszolút eltérés – választási lehetőség: abszolút eltérés, relatív eltérés.)
 A szervezet vezetője elrendeli a készletek vizsgálatát. (Belső ellenőrzés – választási lehetőség: külső ellenőrzés, belső ellenőrzés.)

5. Egészítse ki az alábbi mondatot!

Költséggazdálkodásnak azt a nevezük, amely során a felmerülő költségekkel összehangolt, és ennek következtében hatékony tevékenységet folytat a szervezet, és amelynek elemei a tervezés,, analitikus nyilvántartás és, kalkuláció, ellenőrzés, és információs rendszer kialakítása.

(Megoldás: Költséggazdálkodásnak azt a folyamatot nevezük, amely során a felmerülő költségekkel összehangolt, tervezett és ennek következtében hatékony tevékenységet folytat a szervezet, és amelynek elemei a tervezés, utalványozás, analitikus nyilvántartás és főkönyvi könyvelés, kalkuláció, ellenőrzés, elemzés és információs rendszer kialakítása.)

2.2. lecke: Költségek

Cél:

A tananyag célja, hogy a hallgató ismerje meg a költség fogalmát, valamint a működési oldalról történő csoportosításokat, az egyes csoportokat, és értse az ott használt alapvető fogalmakat – mindezt pedig a szociális szolgáltatási környezetre vonatkozóan tudja értelmezni.

Követelmények:

Ön akkor sajátította el megfelelően a tananyagot, ha képes

- meghatározni a költség fogalmát;
- megnevezni a működési oldalról történő csoportosítás szempontjait;
- meghatározni az egyes szempontok szerinti csoportok kulcsfogalmait;
- saját szakterületéről példákat rendelni az egyes csoportokba.

Időszükséglet:

30 perc

Kulcsfogalmak

- költség

- a felhasznált erőforrás fajtája szerinti csoportosítás
- az anyagjellegű költségek csoportjai
- a felhasznált erőforrás célja szerinti csoportosítás
- közvetett és közvetlen költségek
- a működés volumenéhez igazodó szempont szerinti csoportosítás
- állandó és változó költségek
- a költségek összetettsége szerinti csoportosítás
- egyszerű (elemi) költségek és összetett költségek
- a forgalom változásához való viszony szerinti csoportosítás

Tevékenység:

- Az eddig tanultak alapján próbálja megfogalmazni, hogy mit nevezünk költségnek! Gondolja végig, hogy a munkája során milyen típusú költségekkel találkozik! Melyek azok, amelyekre Ön közvetlen hatást tud gyakorolni?

1. Költségek

A **költség** a tevékenység során felmerülő összes anyagi és szellemi ráfordítás pénzben kifejezett értéke (Laáb, 2009).

A költségek különböző szempontok szerint csoportosíthatók, amelyek aztán a későbbiekben az elemzés alapjául szolgálnak.

Mi most az fogjuk megvizsgálni, hogy a költségek működési oldalról mely szempontok szerint csoportosíthatók, és az egyes szempontokhoz néhány gyakorlati példát rendelünk, hogy a mindennapi tevékenységek során felmerülő költségek világosan láthatók és könnyen beazonosíthatók legyenek mindenki számára. Ezzel azt tudjuk egyértelműsíteni, hogy a rendszer működésének mely pontjain van lehetőségünk megtakarításra. A felelős és sikeres gazdálkodás alapfeltétele, hogy ezeket a pontokat képesek legyünk beazonosítani, és a „takarékoskodásunk” észszerű legyen. A költségeket nem csupán önmagukban és egy adott időpillanatban érdemes vizsgálnunk, hanem a szolgáltatás egészére gyakorolt hatásukat vizsgálva kaphatunk reális képet.

Működési oldalról a költségek az alábbiak szerint csoportosíthatók:

- a felhasznált erőforrás fajtája szerint,
- a felhasznált erőforrás célja szerint,
- a működés volumenéhez igazodva,
- összetettségük szerint, és
- a forgalmi változáshoz való viszonyuk szerint. (Ambrus és mtsai, 2019)

Az alábbiakban néhány példát olvashat arra vonatkozóan, hogy az egyes szempontok miként érvényesülnek a gyakorlatban.

A **felhasznált erőforrás fajtája szerinti csoportosítás** esetében három fő csoportot képezhetünk: **anyagjellegű költségek**, személyi jellegű költségek és értékcsökkenési leírás (Ambrus és mtsai, 2019). Az alsó és középvezetők jellemzően az anyagjellegű költségekkel fognak dolgozni az általuk irányított szervezeti egységekre vonatkozóan. Az anyagjellegű költségeket éppen ezért egy kicsit részletesebben is érdemes megvizsgálni, hiszen azok további alcsoportokra bonthatók:

- **anyagköltség**
Anyagköltség alatt a gazdasági évben felhasznált anyagok bekerülési értékét értjük (Ambrus és mtsai, 2019). Ilyen anyagköltség lehet az alapanyagok, segédanyagok, üzemanyagok költsége, vagy az élelmiszer, tisztítószerek, gyógyszer, nyomtatványok, munka- és védőruha, foglalkozási anyagok.
- **az igénybe vett szolgáltatások költsége**
Az igénybe vett szolgáltatások költsége a gazdasági évben igénybe vett anyagjellegű és nem anyagjellegű szolgáltatások számlázott összege (Ambrus és mtsai, 2019). Igénybe vett szolgáltatásra példa a posta, telefon, internet, utazással kapcsolatos számlázott költségek, bérleti díj, karbantartás, javítás, munkavédelem, foglalkozás-egészségügy, vásárolt élelmiszer.
- **egyéb szolgáltatások költsége**
Az egyéb szolgáltatások közé sorolandók a biztosítási, hatósági, jogi, pénzügyi stb. szolgáltatások díjai (Ambrus és mtsai, 2019).

A **felhasznált erőforrás célja szerint közvetlen és közvetett költségeket** különböztetünk meg annak megfelelően, hogy a felmerülés pillanatában megállapítható-e, hogy melyik terméket vagy szolgáltatást terhelik, és milyen mértékben. Ha igen, akkor közvetlen költségekről van szó. Amennyiben csak a felmerülés helye határozható meg, a költségviselő (azaz az érintett termék vagy szolgáltatás) nem, akkor közvetett költségről beszélhetünk (Ambrus és mtsai, 2019). A szociális szolgáltatásban ilyen közvetett költség lehet a rezsiköltség, a könyvelési díj stb. Az, hogy ezek milyen mértékben jelentenek költséget az adott szolgáltatás vonatkozásában, valamilyen vetítési alappal határozható meg.

A **működés volumenéhez igazodó szempont szerint állandó és változó költségeket** különböztetünk meg (Laáb, 2009). Állandó költséget jelent a világítás, a közművek díja, bérleményben történő szolgáltatásnyújtás esetén a bérleti díj, értékcsökkenés stb. Ezek mind olyan típusú költségek, amelyek a szolgáltatás nagyságrendjétől, azaz az ellátást igénybe vevők számától bizonyos módon függetlenek. A változó költségek szoros összefüggést mutatnak a szolgáltatási kapacitással, tehát ha több személy számára nyújtunk szolgáltatást, akkor ezek a költségek is növekedni fognak (például az étkezés biztosítása esetén a beszerezett élelmiszer alapanyagok költsége szoros összefüggésben van az étkezők számával).

Összetettségük szerint beszélhetünk egyszerű és összetett költségekről. Az **egyszerű vagy elemi költségek** például az anyagköltségek, **összetett költség** pedig az, amely több költségnemből áll össze (Ambrus és mtsai, 2019).

Forgalmi változáshoz való viszonyuk alapján megkülönböztethető

- **lineáris:** arányosan változó,
- **degresszív:** csökkenő arányú,
- **progresszív:** növekvő arányú költség. (Ambrus és mtsai, 2019)

Önellenőrző kérdések

Az 2. lecke tartalma alapján oldja meg a következő feladatokat!

1. Döntse el, hogy az alábbi állítások közül melyik igaz, illetve hamis!

- a) A költség a tevékenység során felmerült anyagi kiadás. hamis
- b) A költségeket csoportosíthatjuk összetettségük szerint is. igaz
- c) Az anyagjellegű költségek között nem szerepelhetnek szolgáltatások. hamis
- d) A működés volumenéhez igazodó szempont szerinti változó költségek lényegesen a szociális ellátásokban is, hiszen ezek időszakonként eltérő költségeket jelentenek. hamis
- e) A változó költségek szoros összefüggést mutatnak a szolgáltatási kapacitással. igaz

2. Kösse össze az alábbi költségcsoportok megnevezését a helyes csoportosítási szemponttal!

- a felhasznált erőforrás szerinti szempont – anyagjellegű költségek
- a forgalmi változáshoz való viszony szerinti szempont – regresszív költségek
- a működés volumenéhez igazodó szempont – állandó költségek
- a felhasznált erőforrás célja szerinti szempont – közvetlen költségek

2.3. lecke: A bevételek fő forrásai

Cél:

A tananyag célja, hogy a hallgató ismerje meg a szociális, gyermekjóléti és gyermekvédelmi ellátások fő bevételi forrásait a bevételt biztosítók szerinti csoportosításban, valamint hogy tudja, melyik bevétel milyen módon válik elérhetővé számára, van-e elszámolási kötelezettsége, és mely szervezet felé kell azt megtenni.

Követelmények:

Ön akkor sajátította el megfelelően a tananyagot, ha képes

- megnevezni a bevételek forrása szerinti fő bevételi csoportokat;
- meghatározni az állami támogatás fogalmát és annak igénybevételi módját;
- meghatározni az intézményi és a személyi térítési díj közti különbséget;
- meghatározni, hogy mely szempontokat szükséges mérlegelni pályázat benyújtását megelőzően;
- megnevezni az adományok főbb csoportjait.

Időszükséglet:

40 perc

Kulcsfogalmak

- bevétel
- a bevétel forrása szerinti csoportok
- állami támogatás
- térítési díj
- intézményi térítési díj
- személyi térítési díj
- fenntartói hozzájárulás
- egyéb bevételek: pályázatok és adományok

Tevékenység:

- Az eddig tanultak alapján próbálja meg megfogalmazni, hogy mit nevezünk bevételnek! Gondolja végig, hogy abban a szolgáltatásban, ahol dolgozik, milyen bevételek jelentkeznek, és mi határozza meg azokat!

1. A bevételek fő forrásai

A **bevétel** fogalma többféleképpen is meghatározható attól függően, hogy milyen szemléletben közelítjük meg a kérdés. Más módon gondolkodik erről a mikroökonómia, a számvitel és a pénzügyi szemlélet is, és természetesen más-más értünk alatta a különböző gazdasági ügyletek során (pl. adózás, banki ügylet, értékesítés). Leegyszerűsítve a számos definíciót abban valamennyi megegyezik, hogy vagyoni érték növekedésről van szó, amely egy gazdasági tevékenységgel összefüggésbe hozható.

A szociális szolgáltatásokban a költségvetés tervezése során jellemzően azokkal a bevételekkel kalkulálunk, amelyek pénzmozgással járnak, és pénzbeni bevételt jelentenek a szervezet számára. Az alábbi felosztásban a bevételeket a **bevétel forrása szerint** különböztetjük meg, azaz aszerint, hogy honnan származik az adott pénzösszeg.



3. ábra: Szociális szolgáltatások főbb bevételi csoportjai a bevétel forrása szerinti bontásban

Forrás: saját szerkesztés.

Állami támogatás

A szociális szolgáltatások döntő hányadánál a legfőbb bevételi forrást az állami támogatás jelenti. A személyes gondoskodást nyújtó szociális, gyermekjóléti és gyermekvédelmi intézmény, szolgáltatás

nem állami fenntartóját megillető állami támogatás szabályozását a központi költségvetésről szóló törvény tartalmazza. A szabályozás kiterjed a támogatás

- igénylésével,
- folyósításával,
- elszámolásával,
- ellenőrzésével és
- az adatszolgáltatásokkal
- kapcsolatos feladatokra, kötelezettségekre.

Az **állami támogatás** a központi költségvetésről szóló törvényben a szolgáltatások működéséhez biztosított támogatás, valamint az egyházi kiegészítő támogatás, ide nem értve a támogató szolgáltatás és a közösségi ellátások finanszírozásának rendjéről szóló 191/2008. (VII. 30.) Korm. rendelet alapján nyújtott támogatást. A törvény ellátási típusonként határozza meg az adott évben igénybe vehető támogatási összeget, illetve adott ellátási típuson belüli differenciált finanszírozás esetén a differenciálás szerinti összeget.

A finanszírozással kapcsolatos ügyintézés a Magyar Államkincstár feladatköre, a fenntartó székhelye szerint illetékes Megyei Igazgatóság Államháztartási irodájához lehet fordulni, magyarországi székhellyel nem rendelkező fenntartó esetén a Magyar Államkincstár Budapesti és Pest Megyei Igazgatósága jár el (az egyházi és nem állami fenntartású szociális, gyermekjóléti és gyermekvédelmi szolgáltatók, intézmények és hálózatok állami támogatásáról szóló 489/2013. (XII. 18.) Korm. rendelet, a továbbiakban: Átr. 2. § (1)).

A támogatás igénylésére a fenntartó jogosult. Az igénylés a Magyar Államkincstár által elkészített és a szociál- és nyugdíjpolitikáért felelős miniszter által jóváhagyott, a Magyar Államkincstár honlapján közzétett adatlapon nyújtható be. A támogatás igénylésének feltétele, hogy az engedélyes, illetve szolgáltató a tárgyévben jogerős bejegyzéssel rendelkezzen a szolgáltatói nyilvántartásba, valamint megfeleljen:

- az adott évi központi költségvetési törvényben és
- az Átr.-ben, valamint
- az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvény 50. § (1) bekezdésében meghatározott egyéb feltételeknek.

A támogatás igénylése határidőhöz kötött, amely

- a tárgyévet megelőző év november 15-e előtt támogatásra jogosult fenntartók részére a tárgyévet megelőző év november 30. (Átr. 6. § (1)),
- a tárgyévet megelőző év november 15-e előtt támogatásra nem jogosult fenntartók esetén a támogatásra való jogosulttá válást követő harminc napon belül (Átr. 6. § (2)).

Támogatási kérelem a tárgyév végéig az igénylési határidő elmulasztása esetén is benyújtható, de ebben az esetben az ügyintézési határidő a kérelem beérkezését követő hatvan nap (Átr. 6. § (3) és 10. §. (1) c) pont).

A támogatás elszámolásköteles, az elszámolást a nem állami fenntartó az igénybe vett támogatásról a szolgáltató beszámolója és dokumentációja segítségével, a teljesített feladatmutató alapján a tárgyévet követő év január 31-éig nyújtja be (Átr. 17. § (1)).

Ellátásért fizetendő térítési díj

A személyes gondoskodást nyújtó szociális, gyermekjóléti és gyermekvédelmi ellátások esetében térítésmentesen és térítéskötelesen nyújtott szolgáltatások vehetők igénybe. Ezek körét a vonatkozó jogszabályok egyértelműen definiálják. Azokban az ellátási típusokban, ahol a szolgáltatás térítés ellenében biztosítandó, a fenntartó térítési díjat állapít meg, amely a szolgáltatást nyújtó egyik bevételi forrását jelenti.

A térítési díj a szolgáltatók számára éppen ezért a működtetés szempontjából is lényeges tényező. A fenntartó által megállapított térítési díj az **intézményi térítési díj**, amely az adott ellátási típus egy egységre meghatározott ellenértéke. Az egység – szintén a vonatkozó jogszabály által meghatározott módon – ellátási típusonként eltérő lehet, így különösen nap, óra, km. Az intézményi térítési díj megállapításának az alapját a szolgáltatási önköltség jelenti.

Az ily módon meghatározott intézményi térítési díj nem azonos az ellátást igénybe vevő által fize-

tendő térítési díjjal, hiszen szintén ellátási típustól függően a térítési díj nem haladhatja meg az ellátást igénybevevő jövedelmének jogszabályban meghatározott hányadát. Az ellátást igénybe vevő által fizetendő térítési díj a **személyi térítési díj**. A személyi térítési díj tehát az intézményi térítési díjjal megegyező vagy annál alacsonyabb összeg.

Mivel a szolgáltató/intézmény nem tudja pontosan meghatározni a költségvetés tervezésekor, hogy milyen jövedelemmel rendelkező ellátást igénybe vevők részére fog szolgáltatni az adott évben, a költségvetés bevételeinek tervezése során becslést értékkel tud csak kalkulálni. A kalkuláció alapját az előző évi tényadatok jelentik, újonnan induló szolgáltatás esetén pedig az előzetes szükségletfelmérés, amelynek során megismerik a szolgáltatás potenciális igénybe vevőinek körülményeit, így jövedelmi helyzetéről is rendelkeznek hozzávetőleges információkkal.

A személyi térítési díj megállapításával és beszedésével kapcsolatos részletszabályokat a személyes gondoskodást nyújtó szociális ellátások térítési díjáról szóló 29/1993. (II. 17.) Korm. rendelet, a gyermekjóléti és gyermekvédelmi ellátások esetében pedig a személyes gondoskodást nyújtó gyermekjóléti alapellátások és gyermekvédelmi szakellátások térítési díjáról és az igénylésükhöz felhasználható bizonyítékokról szóló 328/2011. (XII. 29.) Korm. rendelet határozza meg.



4. ábra: A térítési díj fogalomrendszere

Forrás: saját szerkesztés.

Fenntartói hozzájárulás

Optimális esetben az állami támogatás és a szolgáltatás ellenértékeként megállapított térítési díj fedezi a szolgáltatás nyújtásának költségeit. A gyakorlati tapasztalatok azonban azt mutatják, hogy számos ellátási típus esetén ezek a bevételi források nem elegendők a működés biztosítására, így a szolgáltatást nyújtónak további források bevonására van szüksége. Ezeket a forrásokat általában a fenntartók biztosítják saját költségvetésükből.

Egyéb bevételek

Jelen csoportosítás során **egyéb bevételek** alatt a fenti három kategóriába nem sorolható minden más bevételi forrást értünk. A legtöbb szolgáltató/intézmény rendelkezik egyéb bevételekkel is.

Az egyéb bevételek között jelentősebb szerepe van

- a pályázatoknak és
- az adományoknak.

Pályázatok

A pályázatok között szerepelnek európai uniós források és hazai források egyaránt. A pályázati lehetőségek között jelentős eltérések mutatkoznak. Vannak vissza nem térítendő támogatási lehetőségek, és visszatérítendő. A szociális, gyermekjóléti és gyermekvédelmi ellátások területén jellemzően a vissza nem térítendő támogatások igénybevétele történik. A támogatások irányulhatnak beruházásokra, szolgáltatás kialakítására és/vagy fejlesztésre, kapacitásbővítésre stb.

A vissza nem térítendő pályázati források előnye, hogy a teljes pályázati összeget fel tudja használni a szervezet visszafizetési kötelezettség nélkül.

A pályázatok során körültekintően szükséges eljárni abban, hogy a megfelelő döntést hozza meg a szervezet: kíván-e pályázatot benyújtani, és milyen pályázatot szeretne megvalósítani.

A döntést számos szempont figyelembevételével tudja meghozni a szervezet vezetése, amely során most néhány gazdálkodási szempontból lényeges tényezőre hívjuk fel a figyelmet. Ahhoz, hogy sikeres legyen a pályázat megvalósítása, mérlegelni kell az alábbiakat:

- mekkora nagyságrendű és milyen időbeli ütemezésű pályázat esetén biztosítható a szervezet likviditása;
- a pályázat során van-e lehetőség előleg igénylésére, és ha igen, az mekkora értéket képvisel;
- milyen (szakmai és pénzügyi) erőforrásokkal rendelkezik a pályázat megvalósításához;
- a megvalósításhoz szükséges eszközök biztosíthatók-e a pályázat keretében, vagy már a szervezet rendelkezésére állnak;
- a pályázatban elvárt pénzügyi-gazdálkodási folyamatok milyen módon illeszthetők a szervezet gazdálkodásába;
- milyen hosszú a pályázat időtartama.

Fontos, hogy a pályázat benyújtása előtt ne csak a szakmai megvalósíthatóság kérdését vizsgálja meg a szervezet vezetése, hanem azt is gondolják végig, hogy mit jelent a nyertes pályázat megvalósítása a szervezet gazdálkodása szempontjából.

A likviditás kérdése azért is külön kiemelő, mert sok esetben tapasztalható, hogy szolgáltatást nyújtók kalkulálnak ugyan az elszámolási időszakok közti pénzforrás rendelkezésre állásával, azzal azonban már nem, hogy az esetleges hiánypótlás szükségessége miatt az elszámolási időszak akár jelentős mértékben meghosszabbodhat. Mindez veszélybe sodorhatja a szervezet fizetőképességét, még akkor is, ha előleget biztosított részére a pályázat finanszírozója.

Ezért lényeges, hogy alaposan gondoljuk át, van-e felkészült és elegendő kapacitás a pályázat megvalósításához, rendelkezésre áll-e a szükséges humán erőforrás. Sok esetben ennek hiánya vagy túlerheltsége áll a nem megfelelően benyújtott pályázati elszámolás hátterében, ami hátrányosan érinti a szervezetet.

Az, hogy a pályázat milyen hosszú időszakot ölel fel – néhány hónaptól akár több évig terjedhet –, szintén döntő tényező. Egy kisebb szervezet esetében a hosszú ideig tartó pályázati munka komoly megterhelést jelenthet, hiszen hosszú időn át többletfeladatot ró a szervezet munkatársaira.

Adományok

Az adományok jellege és mennyisége jelentősen eltérő a különböző szervezetek esetében. Általában az adományok csekély mértékű bevételi forrást jelentenek a szervezetek életében, de természetesen néhány ettől eltérő esettel is találkozhatunk. Éppen ezért itt most csak összefoglalóan említjük meg az adományok csoportosításának lehetőségét.

Az adományok jellegüket tekintve lehetnek:

- pénzbeli vagy
- természetbeni

támogatások. Lényeges azonban, hogy a természetbeni adományokat is értékkel rendelkező bevételként szükséges megjeleníteni a gazdálkodásban.

Az adományok forrásuk szerint is csoportosíthatók, így lehetnek

- más szervezetektől (vállalkozások, karitatív szervezetek, önkormányzatok stb.) vagy
 - magánszemélyektől
- érkező támogatások.

Önellenőrző kérdések

Az 3. lecke tartalma alapján oldja meg a következő feladatokat!

1. Döntse el, hogy az alábbi állítások közül melyik igaz, illetve hamis!

- a) A szociális ellátások egyik fő bevételi forrása az állami támogatás. igaz
- b) Az állami támogatást a szociális szolgáltatást biztosító szervezet igényli, és neki is kell elszámolni róla. hamis
- c) Az állami támogatást a Magyar Államkincstár folyósítja, nem elszámolásköteles bevételt jelent a szolgáltatónak. hamis

- d) Valamennyi szociális ellátási típus esetében fontos bevételi forrás a térítési díj. hamis
- e) Az intézményi térítési díj összegét a fenntartó határozza meg, míg a személyi térítési díj mértékét a szolgáltató állapítja meg. igaz
- f) A pályázati források mindig vissza nem térítendő támogatást jelentenek a szervezet számára. hamis

2. Jelölje be, hogy az alább felsoroltak közül melyek az alsó vagy középvezetés által végzendő tevékenységek!

- a) az igénybe vett állami támogatásokról összesítő elszámolás készítése (nem)
- b) személyi térítési díj megállapításához szükséges információk begyűjtése (igen)
- c) javaslattétel intézményi térítési díj megállapítására (nem)
- d) a bevételekkel való kalkuláció a költségvetés tervezése során (nem)
- e) az igénybe vett állami támogatások alátámasztó dokumentumainak naprakész nyilvántartása (igen)

3. Kösse össze, hogy az alábbi bevételi forrásokat és az azokhoz kapcsolódó tevékenységeket mely jogszabály határozza meg!

személyi térítési díj megállapítása és beszedése – a személyes gondoskodást nyújtó szociális ellátások térítési díjáról szóló 29/1993. (II. 17.) Korm. rendelet
 az állami támogatás mértéke – Magyarország költségvetéséről szóló törvény
 a finanszírozással kapcsolatos ügyintézés szabályai – Átr.

4. Határozza meg, hogy az alábbi mondatok mire vonatkoznak!

Az adott személy részére meghatározott, szolgáltatás ellenértékéért fizetendő díj, amelyet a jövedelem függvényében állapítanak meg. (személyi térítési díj – választási lehetőség: intézményi térítési díj, személyi térítési díj)

Az ellátást igénybe vevő halála után a hozzátartozó úgy dönt, hogy az intézménynek adományozza az ellátást igénybe vevő gyógyszereit és gyógyászati segédeszközeit. (természetbeni adomány – választási lehetőség: pénzbeli adomány, természetbeni adomány)

328/2011. (XII. 29.) Korm. rendelet

a személyes gondoskodást nyújtó gyermekjóléti alapellátások és gyermekvédelmi szakellátások térítési díjáról és az igénylésükhöz felhasználható bizonyítékokról

328/2011. (XII. 29.) Korm. rendelet

a személyes gondoskodást nyújtó gyermekjóléti alapellátások és gyermekvédelmi szakellátások térítési díjáról és az igénylésükhöz felhasználható bizonyítékokról

2.4. lecke: A gazdálkodással kapcsolatos ellenőrzések rendszere

Cél:

A tananyag célja, hogy a hallgató ismerje meg, hogy milyen ellenőrzések irányulhatnak a gazdálkodással kapcsolatos tevékenységekre, miként lehet csoportosítani azokat. Ehhez kapcsolódóan ismerje meg a belső ellenőrzések jelentőségét, azok típusait.

Követelmények:

Ön akkor sajátította el megfelelően a tananyagot, ha képes

- meghatározni a belső és külső ellenőrzések közti különbségeket;
- megnevezni a belső ellenőrzések típusait;
- felsorolni, hogy milyen szempontok alapján lehet meghatározni a szervezeten belüli ellenőrzési pontokat;
- meghatározni saját munkakörének ellenőrzési feladatait, és azokat a szervezetben megvalósuló ellenőrzés rendszerébe illeszteni.

Időszükséglet:

30 perc

Kulcsfogalmak

- belső ellenőrzés
- külső ellenőrzés
- folyamatba épített belső ellenőrzés
- eseti belső ellenőrzés
- kritikus tevékenységpont

Tevékenység:

- Gondolja végig, hogy annál a szervezetenél, ahol Ön dolgozik, milyen külső és belső ellenőrzések valósulnak meg! Idézzze fel, hogy mikor és mire vonatkozóan történt a legutóbbi gazdálkodással kapcsolatos ellenőrzés az Ön szolgáltatásában/intézményében!

1. Az ellenőrzések típusai

Az ellenőrzésekről mint a költséggazdálkodás meghatározó részfolyamatáról már esett szó a tananyagban. Akkor arról olvashatott, hogy miként illeszkednek a költséggazdálkodás ciklikus folyamatába, és milyen szerepet töltenek be ennek során.

Felelevenítve és egyúttal összegezve a már tanultakat, az ellenőrzéseket két nagy csoportra osztjuk: belső és külső ellenőrzések. Jelen tananyagban **belső ellenőrzésnek** tekintünk minden olyan kontrollfolyamatot, amelyet a szervezet saját maga végez vagy végeztet. **Külső ellenőrzésként** definiáljuk azokat, amelyek során egy másik szervezet, hatóság jogszabályban meghatározott feladat- és hatáskörében eljárva folytatja le az ellenőrzést. Ezen logika alapján külső ellenőrzésnek tekintjük a fenntartói ellenőrzéseket is.

Az alábbi ábrán a belső és külső ellenőrzések főbb jellemzőit láthatja.



5. ábra: A belső és külső ellenőrzések fő jellemzői

Forrás: saját szerkesztés.

Belső ellenőrzések

A belső ellenőrzések rendszerét és azok megvalósulási módját a szervezet maga határozza meg. Az ellenőrzés lehet folyamatba épített és eseti jellegű is. A **folyamatba épített ellenőrzés** valamennyi szervezet működésében jelen van, még akkor is, ha ez esetleges, nem tudatosan tervezett a vezetés részéről, hiszen számos ponton történnek a különböző munkakörökben dolgozók között egyeztetések, amelyek szintén ezt a célt szolgálják. A tudatosan megvalósított, folyamatba épített ellenőrzés során egy adott folyamatra fókuszálva határozzák meg azokat a pontokat, ahol ellenőrzés történik. Az ellenőrzés lehet vezetői kontroll, de ahogy már említettük, két munkatárs adategyeztetése is ezt a célt szolgálja. Minél több ilyen egyeztetési pont van szervezeten belül, annál nagyobb lesz a valószínűsége annak, hogy a hibák elkerülhetők. Ugyanakkor az egyeztetés időigényes, tehát érdemes alaposan végiggondolni, hogy hány ellenőrzési pontra van valójában szükség a szervezet racionális és hatékony működéséhez.

Ahhoz, hogy ezt megfelelő módon meg tudja határozni a vezető, a **kritikus tevékenységpontok** beazonosítására lesz szüksége, ahol az ellenőrzési pontok beiktatása indokolt. Az is lényeges, hogy egy

ilyen beazonosított kritikus pont milyen mértékű kockázatot jelent a szervezet működésére. Minél magasabb a kockázati faktor, annál magasabb az ellenőrzési pont kialakításának indokoltága, illetve a vezetői kontroll beépítésének szükségessége.

Mindemellett az adott szervezet vezetése dönthet úgy, hogy **eseti jellegű belső ellenőrzéseket** valósít meg. Ezek során egy-egy kritikus folyamat vagy folyamatrész beazonosítása történik, amelyre az ellenőrzés irányul majd. Eseti ellenőrzést külső és belső tényezők is indukálhatnak. Ilyen külső tényezőnek tekinthetjük például a külső ellenőrzésekre történő felkészülés folyamatát, vagy az igénybe vevői panaszra induló ellenőrzési folyamatot.

Az eseti belső ellenőrzések elrendelését nemcsak a külső tényezők generálhatják, hanem a szervezet ez irányú elköteleződése, gondolkodása is. A belső ellenőrzések tervszerűen, akár több éves tervben meghatározottan felépíthetők, tudatosan átvilágítva a működési folyamatokat.

A belső ellenőrzés **irányulhat a szervezet egészére vagy egy-egy részfolyamatra**. A szervezet teljes átvilágítása rendkívül időigényes feladat, éppen ezért ritkán alkalmazzák a szolgáltatók. Ezzel szemben a részfolyamatok jól körülhatárolhatók, időben és humán erőforrásban sokkal alacsonyabb igényűek, így hamarabb realizálódik ezeknek az ellenőrzéseknek az eredménye a szervezetben. Ugyanakkor ezek a típusú ellenőrzések kevésbé alkalmasak a rendszerben feltárt problémák ok-okozati összefüggéseinek feltárására.

A belső ellenőrzések esetében jellemzően a folyamatok racionalizálása, a hatékony működés és az esetleges hibás működési gyakorlatok feltárása, illetőleg azok korrigálása a cél, tehát kijelenthetjük, hogy fejlesztési folyamatokról van szó. Végezhető kizárólag a saját humán erőforrás közreműködésével, de külső szakértő is bevonható a folyamatba.

Külső ellenőrzés

A külső ellenőrzések nem a szervezet kezdeményezésére indulnak, hanem minden esetben valamely külső szervezet, hatóság jogszabályi kötelezettségéből fakadóan. A szabályozások előírják, hogy mely szervezet milyen területekre terjedően végezhet ellenőrzéseket, milyen gyakorisággal és módszerekkel.

A gazdálkodás vonatkozásában a külső ellenőrzések között vannak olyanok, amelyek kizárólag a gazdálkodásra fókuszálnak, és olyanok is, amelyek alapvetően nem gazdálkodási célúak, de érintenek ezzel kapcsolatos kérdéseket. Ennek megfelelően az ellenőrzések irányulhatnak

- általában a gazdálkodási folyamatokra, azon belül
 - az állami támogatás felhasználására;
- a szervezet működésére, a gazdálkodási folyamatot is érintve.

Önellenző kérdések

A 4. lecke tartalma alapján oldja meg a következő feladatokat!

1. Döntse el, hogy az alábbi állítások közül melyik igaz, illetve hamis!

- a) A gazdálkodással kapcsolatos ellenőrzések minden esetben külső (szervezeten kívüli) szerv által lefolytatott ellenőrzések. hamis
- b) A külső és belső ellenőrzések hatékonyan támogatják a szervezet működését. igaz
- c) A szervezet belső ellenőrzését csak saját humán erőforrás bevonásával végezheti el. hamis
- d) Az ellenőrzés a költséggazdálkodási folyamat részeként mindig azt vizsgálja, hogy a tervezetthez képest miként alakulnak a költségek. hamis
- e) A belső ellenőrzés alapját a vonatkozó jogszabályok és a szervezet belső szabályzata adja. igaz
- f) Minél magasabb számú ellenőrzési pontot alakít ki egy szervezet, annál nagyobb hatékonyságú lesz a feladatellátását illetően. hamis
- g) A belső ellenőrzések minden esetben folyamatba épített ellenőrzések. hamis

2. Jelölje be, hogy az alább felsoroltak közül melyik ellenőrzési részfeladat tartozik az alsó vagy középvezetés kompetenciájába!

- a) a szervezet egészének átfogó ellenőrzése (nem)

- b) egy adott szervezeti egységen belüli részfolyamat kontrollja (igen)
- c) külső ellenőrzéshez adatszolgáltatás a szervezeti egység vonatkozásában (igen)
- d) külső ellenőrzés során nyilatkozattétel a szervezet egészére vonatkozóan (nem)
- e) az ellátást igénybe vevő panaszára eseti belső ellenőrzés elrendelése (nem)
- f) adatszolgáltatás az adott szervezeti egységet érintően a felső vezető által elrendelt belső ellenőrzéshez (igen)

3. Kösse össze az alábbi tevékenységek megnevezését a tartalmi leírásokkal!

folyamatba épített belső ellenőrzés – a szervezet minden vezetője számára ismert, hogy melyek a tevékenységeik kritikus pontjai, és hol kell ellenőrzést lefolytatni
 külső ellenőrzés – valamely hatóság által lefolytatott vizsgálat
 eseti ellenőrzés – konkrét probléma felmerülésére reagáló belső vizsgálat
 belső ellenőrzés – a szervezet vezetője által elrendelt vizsgálat, amelyet külső szakértő bevonásával végeztek

4. Egészítse ki az alábbi mondatot!

A vezetésnek érdemes alaposan végiggondolni, hogy hány pontra van valójában szükség a szervezet racionális és működéséhez. Ahhoz, hogy ezt megfelelő módon meg tudja határozni a vezető, a tevékenységpontok beazonosítására lesz szüksége. Annak vizsgálata is lényeges, hogy egy ilyen beazonosított kritikus pont milyen kockázatot jelent a szervezet működésére.

(Megoldás: A vezetésnek érdemes alaposan végiggondolni, hogy hány ellenőrzési pontra van valójában szükség a szervezet racionális és hatékony működéséhez. Ahhoz, hogy ezt megfelelő módon meg tudja határozni a vezető, a kritikus tevékenységpontok beazonosítására lesz szüksége. Annak vizsgálata is lényeges, hogy egy ilyen beazonosított kritikus pont milyen mértékű kockázatot jelent a szervezet működésére.)

Modulzáró vizsgakérdések

1. Az alábbi felsorolásból válassza ki azokat a fogalmakat vagy tulajdonságokat, amelyek a költséggazdálkodás kalkulációjának jellemzői!

- a) a szolgáltatásnyújtáshoz szükséges költségek engedélyezése
- b) bottom-up módszer alkalmazása
- c) szolgáltatási önköltség meghatározása
- d) a tervvel való összevetés történik meg
- e) éves ciklust felölelő
- f) utókalkuláció

(Megoldás: c., d., f.)

2. Válassza ki, hogy az alábbiak közül melyek az anyagjellegű költségek közé tartozók!

- a) gyógyszer
- b) munkabérek járulékai
- c) telefonköltség
- d) értékcsökkenési leírás
- e) pénzügyi szolgáltatások díja

(Megoldás: a., c., e.)

3. Válassza ki az alábbi felsorolásból, hogy melyik bevétel forrása szerinti csoportba illeszthető! (Válaszható csoportok: állami támogatás, ellátásért fizetendő térítési díj, fenntartói hozzájárulás, egyéb bevétel.)

- a) személyi térítési díj (ellátásért fizetendő térítési díj)
- b) költségvetési törvényben meghatározott finanszírozás (állami támogatás)
- c) intézményi térítési díj (ellátásért fizetendő térítési díj)
- d) európai uniós projektforrás (egyéb bevétel)
- e) magánszemély adománya (egyéb bevétel)

4. Válassza ki, hogy az alábbi felsorolásból melyek a folyamatba épített belső ellenőrzés, és melyek az eseti belső ellenőrzés jellemzői!

- rendszerszinten kidolgozott, a mindennapi működést áthatja (folyamatba épített belső ellenőrzés)
- minden szereplő pontosan tudja a belső szabályozás alapján, hogy mely ponton milyen ellenőrzési feladata van (folyamatba épített belső ellenőrzés)
- lehet terv szerint megvalósuló és ad hoc jellegű is (eseti belső ellenőrzés)
- a szervezet kritikus tevékenységpontjaira koncentrál (folyamatba épített belső ellenőrzés)
- valamilyen problémahelyzet indukálja (eseti belső ellenőrzés)
- a szervezet egy adott részterületére koncentrál (eseti belső ellenőrzés)

Felhasznált irodalom

- Ambrus R. – Borbély K. – Stion Zs. (2019): *Számvitel II.* Győr: Széchenyi István Egyetem, Universitas-Győr Nonprofit Kft.
- Farkasné Fekete M. – Molnár J. (2007): *Közgazdaságtan I. Mikroökonomia.* Debrecen: Debreceni Egyetem Agrár- és Műszaki Tudományok Centruma Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar.
<https://jogikar.uni-miskolc.hu/files/8649/18-Mikrookonomia.pdf> (letöltés ideje: 2021. 06. 14.)
- Koppány K. – Kovács N. (2014): *Költség- és beruházás-menedzsment.* Győr: Széchenyi István Egyetem.
https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2011-0006_koltseg-_es_beruhazas-menedzsment/page41.html (letöltés ideje: 2021. 06. 10.)
- Laáb Á. (2009): *Vezetői számvitel. Elmélet és módszertan.* Oktatási segédlet. Budapest: BME.
http://www.xn--kklker-kva.hu/wp-content/uploads/2013/03/teljesKonyv_1550281.pdf (letöltés ideje: 2021. 06. 14.)
- Maczó K. (2007): *Controlling a gyakorlatban.* Budapest: Kempelen Farkas Hallgatói Információs Központ.
<https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tkt/controlling-gyakorlatban/ch01s04.html> (letöltés ideje: 2021. 06. 14.)
- Nagy Z. (2014): *Költségvetési gazdálkodás.* Budapest: Nemzeti Közszerológiai Egyetem Vezető-és Továbbképzési Intézet.
<http://m.ludita.uni-nke.hu/repositorium/bitstream/handle/11410/10533/Teljes%20sz%C3%B6veg?sequence=1&isAllowed=y> (letöltés ideje: 2021. 06. 14.)
- Nárai M. – Reisinger A. (2017): *A civil/nonprofit szervezetek működési keretei.* Győr: Széchenyi István Egyetem, Universitas-Győr Nonprofit Kft.
- Sz. n. (2020) Tájékoztató a térítési díj szabályok módosulásáról. Budapest: Emberi Erőforrások Minisztériuma, Szociális és Gyermekvédelmi Főigazgatóság Módszertani Főosztálya, Schweitzer Albert Református Szeretotthon Módszertani Osztálya.
http://tamogatoweb.hu/letoltes2020/teritesi_dij_2020.pdf (letöltés ideje: 2021. 06. 14.)

III. Vezetés és szervezés

Bevezető

Rostáné Riez Andrea

A harmadik fejezetben a Vezetés és szervezés modul három tanegységét dolgozták fel a szerzők. A fejezet stratégiai vezetés résztémája egyrészt a különböző vezetői szinteken zajló stratégiai vezetéssel, másrészt a vezető kommunikációjával, harmadrészt pedig a munkahelyi motivációval foglalkozik. Az emberek stratégiai vezetése központi téma a szociális menedzsmentben, a szerző a témafeldolgozás során arra fókuszált, hogy az olvasó rálátást kapjon „a vezetés különböző szintjeihez kapcsolódó kompetenciaelvárásokra, a vezetői szint funkcionális szerepére, s ezek alapján az egyes vezetői szintek kapcsolatára a szervezeti stratégia meghatározásával és megvalósításával.” A szerző a tananyagban a szakirodalom összefoglalásával és egyéni gondolatokkal megismerteti a stratégiai vezetéshez szükséges vezetői kommunikáció alapjait és a beosztottak motiválásának, pontosabban a motivációjuk felkeltésének lehetőségeit.

A fejezet szervezés résztémáját további három szegmensre osztotta a szerző annak érdekében, hogy az olvasó behatóbban ismerje a szervezeti működés alapvető követelményeit, a szervezeti működés fontosabb paramétereit, funkcióit, diszfunkcióit. A célkitűzésnek megfelelően tárgyalja a szervezet és környezete kapcsolatát, az egyes szervezeti tipológiákat; ismerteti a szervezetek alapvető jellemzőit, működési sajátosságait és az információs és döntési folyamatokat.

A fejezet személyes vezetés résztémáját a „Vezető vagyok” megállapítás origójából indítva a „Vezetővé lettem” és a „Vezetőként viselkedem” alfejezeteken keresztül tanulmányozza. A tananyag több idézetet tartalmaz, amelyek segítik az olvasót abban, hogy az elméleti ismereteket és a saját tapasztalatokat átgondolva jobban megtudja határozni a vezetői szerepben önmagát, motivációját, vezetői stílusát, hatalomhoz való viszonyát, és segít a felismerésben, hogy „a személyes vezetés egy eredményállapot a vezetésben.”

Ez a fejezet alkalmat és keretet ad a vezetéstudomány, a korszerű vezetési ismeretek felfedezésére, az elméletek gyakorlatban való kipróbálására, a vezetési funkciók önmagunkra való értelmezésére, ezáltal az önreflexióra, a meglévő és a fejlesztendő tudásunk és képességeink átgondolására.

1. Modul: Az emberek stratégiai vezetése

Motivációs cél

A vezetés legfőbb célja, hogy a beosztottak kövessék a vezetőt, s ezzel a követő magatartással végrehajtsák azokat a feladatokat, amelyek a szervezet céljainak eléréséhez, hatékony működéséhez szükségesek. Ennek érdekében a különböző vezetői szinteken más és más feladatok és funkciók válnak hangsúlyossá. Azonban valamennyi vezetői szint feladata az emberek munkavégzésre való készítésére. Ez pedig csak kommunikációval és a feladatvégzésre irányuló motiváció felkeltésével lehetséges.

A modul sikeres elvégzésével Ön rálátást kap a vezetés különböző szintjeihez kapcsolódó kompetenciaelvárásokra, a vezetői szint funkcionális szerepére, s ezek alapján az egyes vezetői szintek kapcsolatára a szervezeti stratégia meghatározásával és megvalósításával. Megismeri a stratégiai vezetéshez szükséges vezetői kommunikáció alapjait és a beosztottak motiválásának, pontosabban a motivációjuk felkeltésének lehetőségeit.

Bevezetés

A vezetői identitás mint személyhez kötött valóság a vezetői munka széles körében értelmezhető, függetlenül attól, hogy ki milyen szervezetben, annak mely szintjén tölt be vezetői szerepet. A vezető funkcionális, hétköznapi tevékenysége során azonban már egyáltalán nem mindegy, hogy a vezető milyen vezetői szintet képvisel. Az egyes vezetői szinteken eltérő követelményelvárások érvényesülnek. Ennek

megfelelően a különböző vezetői szintű vezetőknek más-más kompetenciákkal kell rendelkezniük, s az egyes vezetői szintek különböző módon járulnak hozzá rövid távon a szervezet hatékony működéséhez, hosszú távon a szervezet stratégiájának megvalósulásához, a stratégiai működéshez.



1. ábra: Vezetői szintek és a hierarchikus szervezeti működésben
forrás: Dobák-Antal (2016) munkája alapján

Természetesen a szervezet mérete, a szervezeti funkciók összetettsége alapján többféle modell is felállítható. Nagy létszámú, bonyolult szervezetek esetén az egyes vezetői szintek önmagukon belül is tagoltak lehetnek, míg kis létszámú szervezetek esetén valamely vezetői szint ki is eshet. Amennyiben egy önálló működésű szervezet létszáma nem haladja meg a 6-8 főt, úgy annak vezetése jellemzően egyetlen vezetői szint érvényesülésével valósul meg, szemben az ábra szerinti hármas tagozódással.

A szociális vezetőképzés célcsoportjai alapján a vezetői szintek az alábbiak szerint azonosíthatók:



2. ábra: A szociális vezetőképzés célcsoportjai
forrás: saját szerkesztés

Ez a szétválasztás az alapja annak, hogy a stratégiai vezetés mely elemét mely vezetői szinthez, a szociális vezetőképzés mely területéhez kapcsolódva tárgyaljuk.

1.1. lecke: Stratégiai vezetés különböző vezetői szinteken

Cél:

A tananyag célja, hogy a hallgató legyen képes rálátni a saját vezetői szintjével kapcsolatos kompetencia-elvárásokra, s hogy a vezetői szintje alapján milyen módon tud kapcsolódni a szervezet stratégiájához, annak megvalósításához.

Követelmények:

Ön akkor sajátította el megfelelően a tananyagot, ha képes

- elkülöníteni az egyes vezetői szinteket;
- meghatározni, hogy az egyes vezetői szintek milyen kompetenciaszükségletekkel rendelkeznek;
- kifejteni és indokolni, hogy a stratégiai vezetés szempontjából mely tartalmi területek érvényesülnek a vezetés alsó, és melyek a vezetés felső szintjén/szintjein.

Időszükséglet:

A tananyag elsajátításához körülbelül 60 percre lesz szüksége.

Kulcsfogalmak:

- vezetői szint
- vezetői kompetencia
- vezetői kompetenciaterület
- stratégiai vezetés
- az emberek vezetése mint stratégia
- a szervezet vezetése mint stratégia

Tevékenység:

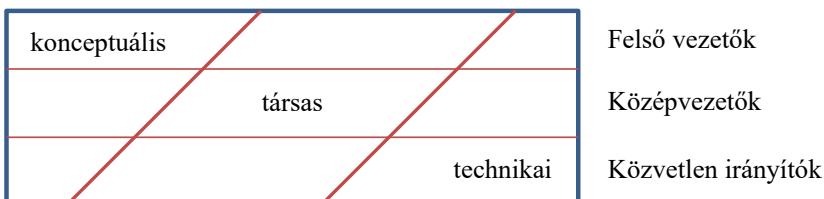
- Tekintse át, hogy egy hierarchikus szervezet milyen vezetői szinteket tartalmazhat!
- Azonosítsa, hogy melyek a stratégiai vezetés eltérő vezetői szintjei!

1. A vezetői munka szintjei és kompetenciaterületei

Robert Katz (1974) a vezetői munka tudás-, illetve kompetenciaszükségletét egy hármas modellben határozta meg. A vezetői munka tanulmányozása során arra jutott, hogy azt három fő készség, illetőleg kompetencia mozgósítása jellemzi (Katz, 1974):

- **Technikai** vagy szakmai kompetencia. Ez az elem a szakmával kapcsolatos ismeretek, módszerek, technikák ismeretét és alkalmazását jelenti.
- **Társas** vagy szociális, illetve az emberek irányításával összefüggő kompetenciák. Ide tartozik a vezető fejlett és hatékony kommunikációja, az emberekkel való bánásmódja, vezetői magatartása és kapcsolódása a szervezet munkavállalóihoz (nem csak a beosztottjaihoz).
- **Konceptuális** vagy stratégiaalkotási, szervezeti szintű iránymutatási kompetenciák. Mozgósításukkal a vezető elhelyezi a szervezetét annak környezetében, felismeri és figyelembe veszi a környezettel való kölcsönhatásokat, ezzel kapcsolatban a szervezet és a környezet jellemzőit, trendjeit, s mindezek figyelembevételével határozza meg a szervezet működését, a kihívásokra adott válaszait.

Katz szerint ezeknek a kompetenciaterületeknek a vezetői munka egyes szintjein más arányban kell rendelkezésre állniuk.



3. ábra: Vezetői szintek és kompetenciák

forrás: Katz, 1974.

Az ábra azt mutatja, hogy míg a közvetlen irányítóknak a kompetenciaszükséglete alapvetően a szakmai ismeretek birtoklását és az emberek irányításának képességét jelenti, addig a felsővezetőknél a szakmai ismeretek szükségletét felváltja a konceptuális kompetenciák meglétének követelménye. Ugyanerre a következtetésre jutott a vezetélmélet egyik nagy alakja, Fayol (1984) is, aki – az iparban

végzett kutatásai alapján, ennek megfelelő szerepek azonosításával – számarányokkal fejezte ki a vezetők és a dolgozók számára szükséges készségek relatív arányát (Dobák–Antal, 2016).

A dolgozók csoportjai	Készségek						Összesen
	Vezetési	Műszaki	Kereskedelmi	Pénzügyi	Biztonsági	Számviteli	
Munkás	5	85	–	–	5	5	100
Művezető	15	60	5	–	10	10	100
Műhelyfőnök	25	45	5	–	10	15	100
Gyár-, üzemvezető	30	30	5	5	10	20	100
Főmérnök	35	30	10	5	10	10	100
Igazgató	40	15	15	10	10	10	100
Vezérigazgató	50	10	10	10	10	10	100
Miniszter	50	10	10	10	10	10	100
Államfő	60	8	8	8	8	8	100

1. táblázat: A vezetési ismeretek súlya a vezetői hierarchiában Fayol szerint

forrás: Fayol, 1984; magyar fordításban: Dobák–Antal, 2016, web.

Önellenőrző kérdések:

1. Végezzen önértékelést a Fayol által meghatározott vezetői készségterületek alapján! Ahogy Fayol is tette, ön is 100 pontot osszon el az egyes készségterületek között!

- Vezetési (emberek vezetése, motiválása és a velük való kommunikáció)
- Műszaki (területspecifikus szakmai ismeret)
- Kereskedelmi (beszerzés és értékesítés a tevékenységéhez kapcsolódóan)
- Pénzügyi (a tevékenységéhez kapcsolódó pénzáramlás felügyelete)
- Biztonsági (javak és személyek védelme)
- Számviteli (a tevékenységéhez kapcsolódó könyvelési feladatok)

2. Hasonlítsa össze az ön által kialakított pontozást Fayol adott vezetői szinthez meghatározott értékeivel! Miben talál különbséget (legalább 5 pontértékbeli eltérést)? Mit gondol, van-e feladat a kapott különbség alapján, s ha igen, mi az? Gondolatait jegyezze le!

2. A stratégiai működés értelmezése a vezetés különböző szintjein

Témánk szempontjából fontos megkülönböztetést kell tennünk azzal kapcsolatban, hogy amennyiben a vezetésre stratégiai szemlélettel tekintünk, mit is várunk el az egyes vezetői szintektől. Nyilvánvaló, hogy a közvetlen irányítók stratégiára gyakorolt hatása – akár a megfogalmazás, akár a megvalósítás terén – rendkívül csekély.

A közvetlen irányítói, legelső vezetői szint tekintetében Fayol elmélete annyiban tér el Katz megközelítésétől, hogy a „műszaki” (szakterület-specifikus) ismeretek szükségességét a közvetlen irányító szintjén radikális többségbe helyezi, és a maradék tudásszükségletek harmadát-felét teszi az emberek irányításával kapcsolatos ismeretvárosokra. Abban azonban mindkét megközelítés azonos, hogy a szakmai ismereteken túl az alsó szintű vezető legfontosabb kompetenciája az emberek vezetése kell, hogy legyen. Ez azt is jelenti, hogy egy közvetlen irányító vezetői szerepre való felkészítése során tévút lenne intézményi stratégiaalkotási kérdésekkel foglalkozni.

A stratégiai vezetés témaköréhez az eltérő vezetői szintek alapján úgy érdemes közelíteni, hogy annak két irányultságát különválasztjuk, s Katz modellje alapján első lépésben a társas, majd a konceptuális tényezőkre koncentrálnunk.

1. Az **emberek vezetése** mint stratégiai elem és a vezetői munka meghatározója (a szociális vezetőképzésben az alapképzés tartalma).
 2. A **szervezet küldetésmeghatározása és annak működésbe fordítása** mint stratégiai elem és a vezetői munka meghatározója (a szociális vezetőképzésben a mesterképzés tartalma).
- A szakmai ismeretek is lényegesek, de azok nem ennek a tananyagnak a részét képezik.

Önellenőrző kérdések:

1. Melyek a vezetői szintek hierarchikus szervezetek esetén?
2. Milyen módon változnak a vezetői kompetenciaterületek az egyes vezetői szinteken?
3. A stratégiai vezetés szempontjából mely tartalmi területek érvényesülnek a vezetés alsó, és melyek a vezetés felső szintjén/szintjein?
4. Írjon legalább öt erősséget, amely az ön vezetői munkáját jellemzi a stratégiai vezetés vonatkozásában!

1.2. lecke: A vezető kommunikációja

Cél:

A tananyag célja, hogy a hallgató legyen képes a közvetlen irányítói és a középvezetői szerephez kapcsolódó kommunikációs sajátosságok önreflexió alapú megközelítésére, ezáltal a vezetői szerep folyamatos fejlesztésére.

Követelmények:

Ön akkor sajátította el megfelelően a tananyagot, ha képes

- meghatározni a vezetői szerep kommunikációs céljait;
- értelmezni a kommunikáció alaptörvényeit a vezetői szerephez kapcsolódóan;
- értelmezni az egyirányú és a kétirányú kommunikáció sajátosságait, alkalmazási lehetőségeit és korlátait a vezetői szerephez kapcsolódóan;
- értelmezni a kommunikáció Paul Watzlawick által meghatározott axiómáit a vezetői szerephez kapcsolódóan;
- meghatározni az önbecsülés és az emberi kommunikáció kapcsolatát, valamint a hiányos önbecsülés kommunikációbefolyásoló szerepét, illetve ezek kapcsolatát a vezetői szereppel.

Időszükséglet:

A tananyag elsajátításához körülbelül 180 percre lesz szüksége.

Kulcsfogalmak:

- közös nyelv
- közös fül
- tisztelet
- figyelem
- a kommunikáció hatékonysága
- a kommunikáció érvényesítőképesége
- a kommunikáció tartalmi vetülete
- a kommunikáció kapcsolati vetülete
- adó (közlő)
- vevő (befogadó)
- egyirányú kommunikáció
- kétirányú kommunikáció

- kommunikációs alaptörvények
- az emberi kommunikáció axiómái
- viselkedésmintázat
- egységes viselkedés

Tevékenység:

- Vegye sorra a kommunikáció alaptörvényeit, amelyeket a vezetői munkájában felhasználhat!

1. A kommunikáció törvényszerűségei a stratégiai vezetés tükrében

„Fontos a közös nyelv, de még fontosabb a közös fül” (John Lennon). Ez az idézet hihetetlen érzékenységgel ragadja meg a kommunikáció lényegi alapállását. Helyezzük fókuszba most ezt a megközelítést, hiszen az értő figyelem, az odafigyelés minden emberi megismerés alapja. Megismerés nélkül viszont nincs kapcsolat, kapcsolat nélkül pedig nincs stratégiai vezetés, különös tekintettel a közvetlen irányítói szerepkörökre.

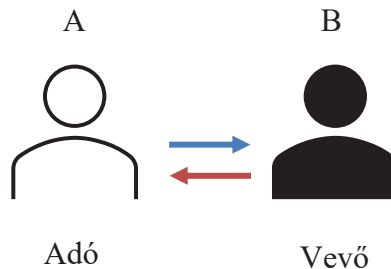
Ezeket a gondolatokat támasztják alá a különböző vezetőtámogató megoldások, a vezetőfejlesztés szakmai szereplői által hangsúlyozott elvek. Egy ezek közül a következő módon határozza meg a vezetői kommunikációval kapcsolatos elvárásokat: „Minden sikeres üzleti és vezetői kommunikáció alapja a kölcsönös **tisztelet** és **figyelem**. A kommunikáció során három alapvető összetevőt, illetve célt lehet szem előtt tartani. Az egyik a **tartalom**, a másik a **hatékonyság** és a harmadik az úgynevezett **értvényesítő képesség**” (Csuri, 2020).

A kommunikáció öt alapaxiómáját Paul Watzlawick és munkatársai (1967) fogalmazták meg. De még az öt axiómát is megelőzi két alaptörvény, amelyekre minden más kommunikációs igazság épül (Watzlawick és mtsai, 1974).

A két alaptétel és az öt axióma olyan általános igazságok, amelyek az emberi kommunikációt minden alkalmazott helyzetben jellemzik. Tekintsük át ezeket az alaptörvényeket és axiómákat, valamint azoknak a vezetői kommunikációval kapcsolatos összefüggéseit.

A kommunikáció két alaptörvénye

A kommunikáció minden esetben két ember kölcsönhatását jelenti.



4. ábra: A kommunikáció alaphelyzete

forrás: saját szerkesztés

A szó valódi értelmében csak akkor beszélhetünk kommunikációról, ha a fogadónak lehetősége van a küldő üzenetére reagálni. Ez a reagálás, sőt a közlés maga is verbális (szavakkal kifejezett) és nonverbális (a szóbeli közlést kísérő testbeszéd) közléssel egyaránt megtörténhet.

Abban az esetben, ha az üzenet – akár csak nonverbális úton – az Adó részéről „elhangzik”, de a Vevőhöz nem jut el, vagy a Vevőnek nincs lehetősége a visszacsatolásra, nem beszélhetünk a szó valódi értelmében vett kommunikációról. Ezt a megközelítést és egyértelmű szóhasználatot zavarja, hogy amennyiben csak a közlési szándékra helyezünk a hangsúlyt, akkor is a „kommunikáció” szó használatával fejezzük ki azt az esetet, amikor a közlés megvalósul, s az elméleti lehetősége megvan annak, hogy a Vevőhöz az el is jutott. Ezt hívjuk egyirányú kommunikációnak.

A hétköznapi életben gyakran tapasztalható jelenség az egyirányú kommunikáció kölcsönös megvalósulása, amely természetesen nem feleltethető meg a kétirányú kommunikációnak, a közlés és az értő befogadás folyamatának.



5. ábra: A létre nem jött beszélgetés

forrás: Krön, 1992

Annak oka, hogy a visszacsatolás nélkül nem tekinthetjük teljesnek a kommunikációt, az, hogy a visszacsatolás ad igazolást arról, hogy a Vevő („B”) mit fogott fel, számára mi az Adó („A”) általi közlés igazságtartalma. Ebből fakad minden szóbeli kommunikáció meghatározó szabálya.

1. alaptörvény: **Nem az határozza meg a kommunikáció tartalmát (igazságát), amit az Adó („A”) mond, hanem amit a Vevő („B”) megért.**

Bármely esetben, amikor megfélekedünk erről a törvényszerűségről, talajvesztettek leszünk a kommunikációban. A későbbiekben hiába hivatkozunk majd arra, hogy „mi mondtuk”. Ennek a ténynek semmi köze nincs ahhoz, hogy az általunk elérni kívánt cél érdekében mindent megtettünk-e. És a kommunikációnak az „A”-t érintő felelőssége mutat rá a második alaptörvényre.

2. alaptörvény: **Az egzakt (egyértelmű) kommunikációért az Adó („A”) a felelős.**

Tehát, aki a másik félnek bármit mondani szeretne, bármilyen igazságot, közlési tartalmat át szeretne adni, annak meg kell győződnie arról, hogy a Vevő pontosan értette-e őt. Ha az Adó elmulasztja a visszajelzés fogadását és a közlési tartalom hitelesítését, akkor nem teheti felelőssé a Vevőt esetleges hibás magatartásáért. Nem garantálható ugyanis, hogy a Vevő az Adó közlésének tartalmát megértette.

Vezetői megfontolások

A szervezeti kommunikációban fontos feltétel, hogy a szervezeti célok, a célok érdekében megfogalmazott elvárások, illetve elvárt feladatok egyértelműek legyenek a szervezet minden szereplője számára, beleértve a vezetés minden szintjét és a beosztottakat egyaránt. A kommunikációs alaptörvények értelmében az ezzel kapcsolatos felelősség egyértelműen a vezetés, a vezetők kezében van. Nem lehetséges jogos követelménytámasztás a dolgozókkal szemben, ha a megfelelés feltételei számukra nem érthetők.

A stratégiai vezetés szempontjából ez a kommunikációs feltétel megerősíti a vezetéssel szemben támasztott viselkedéskövetelményt, miszerint vezetni csak jelenlétben lehet. Természetesen nincs kizárva, hogy a kommunikáció, s annak keretében a visszacsatolás közvetett módon, eszköztámogatás mellett valósuljon meg (telefon, e-mail, chat stb.). Ebben az esetben azonban figyelembe kell venni a különböző eszközök korlátozó jellegét az emberi kommunikációra és a megértésre, ugyanis bizonyos kutatói becslések szerint az átlagos kétszemélyes társalgásban 65% a nem verbális, 35% pedig a szóbeli alkotóelemek, közlések aránya (Förgő, 2011).

Önellenőrző kérdések:

1. Kérem, válaszolja meg az alábbi kérdéseket annak megfelelően, amilyenek észleli saját munkaszervezetét, annak kommunikációját!
2. Mely munkatársak kommunikációját jellemzi ön szerint a visszacsatolás kivárása/kezdemenyézése/figyelembevétele?

3. Mely munkatársainál tapasztalja, hogy igazából nem győződnek meg arról, hogy a közlésük tartalmát a másik személy megértette-e?
4. Milyen lehetőséget lát arra, hogy a saját munkaszervezetén belül javuljon a munkatársak felelősségvállalása a kommunikáció egyértelműségével kapcsolatban?





2. Az egyirányú és a kétirányú kommunikáció befolyásoló szerepe

A kommunikáció fő célja a megértés. A kommunikáció alaptörvényei szerint ez csak visszacsatolás esetén garantálható. **Miért van mégis, hogy oly sokszor találkozhatunk az egyirányú kommunikáció jelenségével**, a „megmondó”, a visszacsatolást meg sem váró, vagy azt elutasító, illetve annak teret nem adó közlésmóddal?

Tréneri munkám során volt egy időszak, amikor gyakran alkalmaztam csoporthelyzetben az egyirányú és kétirányú kommunikációt modellező gyakorlatokat. Ennek egyik változata Rudas János *Delfi örökösői* című könyvében található (Rudas, 1997). A feladatleírás szerint egy önként jelentkezőnek hat téglalap elrendezését kell elmagyaráznia a csoporttagok számára úgy, hogy azt a csoporttagok a saját lapjukon a lehető legpontosabban megjelenítsék. Az egyirányú kommunikáció során a csoporttagok nem adhatnak semmilyen visszajelzést, míg a kétirányú kommunikáció során egymással is beszélhetnek, s a közlőnek is bármikor adhatnak visszajelzést annak érdekében, hogy jól értsék az elhangzottakat. A közlő lapját egyik esetben sem látják a csoporttagok.

A csoportmunkák alkalmával vizsgáltam az egyirányú- és kétirányú kommunikáció eredményességét, amit a helyesen megrajzolt téglalapok számával, illetve a feladatra fordított időtartammal azonosítottam. Ebből arra a következtetésre jutottam kb. harminc megvalósítás tükrében, hogy a kétirányú kommunikációval gyakorlatilag tökéleteshez közeli eredményre lehet jutni, szemben az egyirányú kommunikáció kb. 25–30%-os átlagos eredményességével. Ehhez az eredményességi feltételhez hozzátartozik, hogy a kétirányú kommunikáció időszükségele átlagosan az ötszöröse volt az egyirányú kommunikációnak.

Ezekben az adatokban vélhetően nincs semmi meglepő. A feladatok során azonban további két feltételt vizsgáltam, és pedig a közlő (Adó) és a befogadó (Vevő) biztonságérzetét. Ennek az eredményeként azt kaptam, hogy a befogadó biztonságérzete a kétirányú kommunikáció során egyértelműen erősebb, viszont a közlő biztonságérzete épp ebben a helyzetben csökken. Többek között annak eredményeként, hogy a visszacsatolások, a befogadók megértési nehézségei, szempontváltásai megzavarják, illetve ennek hatására elbizonytalanodik, hogy egyáltalán el tudja-e mondani a közlési tartalmat úgy, hogy azt a másik tényleg megértse. Ebben a vonatkozásban mindegy, hogy attól bizonytalan, hogy ő képes-e rá, vagy hogy a befogadó korlátozott-e adott esetben a megértésben.

	Egyirányú	Kétirányú
Beszélő biztonsága		
Befogadó biztonsága		
Szükséges időtartam		
Eredményesség		

6. ábra: Az egyirányú és kétirányú kommunikáció eredményessége

forrás: saját szerkesztés

Ez tapasztalati eredmény, nem tekinthető kutatási adatnak. Viszont az egyirányú és kétirányú kommunikáció alkalmazásával kapcsolatban számos gyakorlati jelenségre magyarázatul szolgál, amely megerősíti az érvényességét.

Vezetői megfontolások

A vezetői szerep természetes velejárója a magány. Ez a sajátosság részben ellentétes az ember társas szükségletével, így hozzájárulhat a vezetői szerepet vállaló személy belső biztonságának gyengüléséhez.

Az embernek azonban nemcsak a társas meghatározottsága erős, hanem a biztonságtörekvése is, amely kihat a teljes viselkedésére. Mit jelent ez kommunikációs szempontból?

Az ember alapvetően biztonságkereső pozíciót választ, ha bizonytalannak érzi magát, vagy a biztonságerzetének megtartására törekszik. Ez pedig vagy a kétirányú kommunikációt kezdeményező befogadó, vagy az egyirányú kommunikációt kezdeményező közlő szerep. Ha ezt a törekvést összevetjük azzal, hogy a vezetői szerep jellemzően közlő szerep, akkor azt kapjuk, hogy **a vezető kommunikációja – akár észrevétlenül, akaratán kívül is – eltolódhat az egyirányú kommunikáció felé.** Ezt a folyamatot segíti elő, ha a vezető hatalmi pozíciója erős, hiszen az aszimmetrikus kommunikációban a másik fél kevésbé képes a kétirányú kommunikáció érvényesítésére, tehát az ő visszahúzódása is táplálja a vezető egyirányú kommunikáció felé tolódását. Ennek elkerülése viszont rendkívül fontos, mert **a kommunikáció eredményessége az egyirányú kommunikációval nem biztosítható.**

A két kommunikációs mód tekintetében figyelmet érdemel, hogy **a kétirányú kommunikáció fokozottan időigényes.** A csoportfelmérések tapasztalatai azt mutatták, hogy bár az egyirányú kommunikáció eredményessége csekély, de ha a kétirányú kommunikációt megállítottuk volna abban az időszámban, ameddig az egyirányú kommunikáció tartott, akkor jellemzően még semmilyen eredmény nem lett volna felmutatható, mert a csoporttagok még alapvető értelmezési kérdésekkel voltak elfoglalva. Emiatt van felbecsülhetetlen értéke azoknak a csapatát érlelődött munkahelyi közösségeknek, amelyek tagjai fél szavakból – valóban – értik egymást, mert náluk radikálisan lerövidül a kétirányú kommunikáció helyzetértelmező szakasza és a visszacsatolások időszükséglete.

Önellenőrző kérdések:

1. Figyelje meg egy munkahéten keresztül a vezetői kommunikációját! Mit tapasztal? Az egyirányú vagy a kétirányú kommunikációt részesít-e inkább előnyben a beosztottakkal folytatott kommunikáció során?
2. Önfigyelése alapján van-e tennivalója az eredményes, ennélfogva hatékonyabb kommunikáció érdekében? Ha van, mi az az első lépés, amit meg kell tennie?

3. A kommunikáció öt axiómája

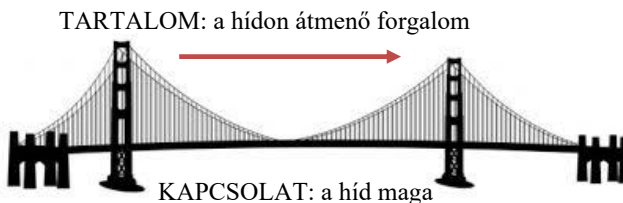
1. axióma: **Az ember nem tud nem kommunikálni.**

Watzlawick és munkatársai szerint a kommunikációból nem tudjuk kivonni magunkat. A hallgatással, visszahúzózással, elfordulással és az ezekhez hasonló háritó magatartásokkal is kifejezzük magunkat a másik ember számára, üzenetet közvetítünk a ránk gyakorolt hatásáról akár szavak nélkül is.

Vezetői megfontolás: Ha a vezető nincs jelen a szervezeti életben, azzal is üzen. Ha jelen van, azzal is. Ha beszél, azzal is, és amit mond, azzal is. A lényeg, hogy a viselkedése támogatja-e az általa közölni kívánt tartalmakat.

Csak magának válaszoljon! Előfordult már, hogy titkolni akart valamit? Mit gondol, valóban sikerült eltitkolnia, vagy csak elhitette magával, hogy sikerült?

2. axióma: **Minden kommunikációnak van egy tartalmi és egy kapcsolati vonatkozása, és pedig úgy, hogy az utóbbi határozza meg az előbbit.**



7. ábra: A kommunikáció kapcsolati és tartalmi szempontjai

forrás: saját szerkesztés, a híd rajzának forrása <https://hu.depositphotos.com/stock-photos/rajz-h%C3%ADd.html?qview=9650232>

Minden tartalmi közlés a kapcsolati síkon megy keresztül. Ahhoz, hogy átjussak a folyó túlszárjára, először hidat kell építeni, mégpedig olyan erős hidat, amely elbír „engem és másokat”. Így van ez az emberek közötti kommunikációban. Nem lehet eleget hangsúlyozni, hogy a kommunikációban a kapcsolati szempont határozza meg a tartalmi szempontot. Ha a kommunikációs partnerek közt nincs harmonikus viszony, akkor nagyon nehéz a tárgyi tartalommal foglalkozni, illetve nagy esélye van annak, hogy a Vevőhöz nem jut el az Adó közlési szándéka. A tartalomátadás szándékolt mértéke meghatározza az elvárt kapcsolati szintet.

Vezetői megfontolás: A vezetőnek a beosztottjaival olyan mértékű kapcsolatban kell lennie, amilyen a közöttük érvényesíteni kívánt vagy szükséges tartalomátadás mértéke. Ha a vezetőnek nincs kapcsolata a beosztottjaival, nem képes a szervezeti életet meghatározó kommunikációs tartalmak egyértelmű továbbítására (vö.: vezetni csak jelenlétben lehet).

Csak magának válaszoljon! Odafigyel arra, hogy a tartalmi közléseinek megfelelő kapcsolatot alakítson ki munkatársaival?

3. axióma: A kommunikáció kapcsolati természete a partner által történő központosításán múlik.

Ez azt jelenti, hogy egy adott pillanat kommunikációja soha nem független a kommunikációban érintettek előzetes élményeitől, szélesebb értelemben élettörténetétől. Elméletileg azonosítható a kommunikáció kezdete, de ez gyakran feledésbe merül, s a beszélgetőpartnerek a belátható múlt alapján értelmeznek egy adott helyzetet. Pl. egy lehetséges házassági konfliktusból: „Kerüllek téged, mert mindig morogsz” vs. „Morgok, mert mindig kerülsz”.

Ilyen alapállás-különbség esetén egy idő után nem lehet megmondani, ki kezdte, így a jelenben már mindkét félnek igaza van, és ez mint igazságélmény beépül az aktuális kommunikáció értelmezésébe. Mindkét fél a saját pozíciója alapján látja és hallgatja a másikat, és a saját pozíciója alapján azonosítja („érti”) a másik közlését.

Vezetői megfontolás: A szervezeti életre jellemző lehet, hogy valamely kollégára már-már bélyegként ragad valamilyen értelmezés. Történetesen, hogy ő jó vagy rossz munkavállaló, fiatalos vagy öreges, együttműködő vagy épp magának való. Különösen, ha ennek van tapasztalható igazolása. De mindig nyitottan kell hagyni a lehetőséget, hogy „Ő tényleg ilyen, s emiatt mond valamit, vagy másról van szó? Tudok-e rá valóban figyelni, vagy csak a bélyege szűrőjén át hallom, amit mond? Tényleg jól értem, amit mondani akar?”. Ez kell ahhoz, hogy a vezető a munkatársait pontos értesse a feladatok kiadása és a feladatvégzésre irányuló motiváció felkeltése érdekében egyaránt.

Csak magának válaszoljon! Képes elvonatkoztatni a múltból fakadó sztereotípiáktól, miközben munkatársai közléseit fogadja?

4. axióma: Az emberi kommunikáció digitális és analóg módon működik.



8. ábra: A kommunikáció digitális és analóg módja

forrás: <https://valenteshop.ru/hu/verbalnoe-obshchenie-osushchestvlyaetsya-posredstvom-rech-i-yazyk-svyaz-i/>

A digitális azt jelenti, hogy a kommunikációnak van egy „matematikailag korrekt”, tárgyyszerű része. Az analóg pedig ezzel szemben a kommunikáció képszerű, érzelemben gazdag vonása. A digitális mód a kommunikáció tartalmi síkjának, míg az analóg mód inkább a kapcsolati síkjának felel meg. Watzlawick úgy közelíti meg ezt a sajátosságot, hogy a tartalmi és a kapcsolati síknak is megvan a maga sajátos szókinccse.

Például a szerelmet nehéz a digitális mód szavaival leírni. Az „érzéseim elérték a 90-es értéket egy 100 fokozatú skálán” nem tűnik kifejezőnek.

Vezetői megfontolás: A munkahelyi kommunikáció alapvetően a szervezeti célok elérése érdekében fontos tényekről, feladatokról, elvárásokról szól. Ilyen módon a digitális kommunikációs mód elengedhetetlen a vezető kommunikációjában. Ez különösen azoknak a vezetőknek nehéz, akik alapvetően kapcsolatorientált alapon működnek. Amennyiben viszont egy vezető kommunikációját csak a digitális mód jellemzi, úgy a kommunikációs hatása rideg, hűvös, korlátozza a beosztottak személyes kapcsolódási lehetőségét a vezetőhöz. Az alapvetően feladatorientált vezetőknek ezért külön figyelmet kell fordítaniuk arra, hogy a beosztottakkal folytatott kommunikációjukban megjelenjenek képszerű, érzelmet kifejező, a konkrétságon túlmutató elemek.

Csak magának válaszoljon! Vezetői kommunikációját milyen mértékben jellemzi az adatszerűség, s milyen mértékben van jelen benne az érzelmvilág?

5. axióma: **Az emberek között zajló kommunikációs folyamatok szimmetrikus vagy egymást kiegészítő jellegűek.**

Ennél az axiómánál elsősorban arra a hatalomra és befolyásra kell gondolnunk, amivel a partnerek rendelkeznek. Amennyiben két, hozzávetőleg azonos státuszú emberről van szó, akkor szimmetrikus, eltérő státusz esetén pedig komplementer, azaz kiegészítő kommunikációról beszélünk. A kölcsönös kiegészítés jellege elsősorban a testbeszédben fejeződik ki, például milyen a szemkontaktus, az ülésrend, kinek kell állnia, és ki ülhet.

Vezetői megfontolás: Kísérletek tanúsága szerint a legsúlyosabb információvesztés a nem szimmetrikus, monologikus kommunikációban jelentkezik. Ez súlyos figyelmeztetés minden hierarchikus szervezetben dolgozó vezető számára. A vezetői kommunikáció során meg kell teremteni azt a kiegyenlítési lehetőséget, amely a hatalmi pozíciók különbségéből eleve adódik. Ezt a kiegyenlítést a vezetőnek úgy kell megtennie, hogy ne veszítse el a vezetői kommunikáció tartalomfókuszát (digitális jellegét), képes legyen a szerep megtartására, ne váljon „haverkodóvá”, s mindeközben képes legyen fenntartani a tartalmi közlésekkel adekvát kapcsolati szintet.

Csak magának válaszoljon! Mennyire képes a szimmetrikus kommunikáció kialakítására a beosztottjaival? Képes-e kompenzálni a hatalmi viszonyból fakadó információvesztéseket (azt a hiányt, ami a befogadó megértéséjéből származik)?

4. Kommunikáció sérült önbecsülés esetén

A viselkedésünk és a közlésképességünk jelentősen módosul, ha stressz ér minket, ugyanakkor azt érezzük, hogy önértékelésünk éppen alacsony szinten van, ráadásul erről valami miatt nem is tudunk beszélni. Az önbecsülés hiánya módosíthatja a közlő és a befogadó kommunikációját egyaránt, s mint ilyen, befolyásolja a kommunikáció kódolási és dekódolási folyamatát.

Az ember, aki fenyegetve érzi magát, de nem szeretné, hogy mások észrevegyék a gyengeségét, a következő viselkedések mögé próbál rejtőzni: engesztelő, vádló, okoskodó, zavaros (Satir, 1999). A különböző viselkedésminták leírása végén egy példamondat szerepel olyan helyzetre, amikor véletlenül megütöd a karomat.

Viselkedésmintázatok sérült önbecsülés esetén

Engesztelő

szavak	egyetértés	„Bármit is akarsz, egyetértek. Csak azért vagyok, hogy téged boldoggá tegyelek.”
test	engesztelés	„Tanácstalan vagyok” – áldozati pozícióban bemutatva.
érzés		„Semmi sem vagyok. Nélküled meghalok. Értéktelen vagyok.”

Az engesztelő behízelt hangon beszél, próbál a másik kedvében járni, szabadkozik, és soha nem mond ellent, akármiről legyen is szó. Úgy beszél, mintha önállóan semmit sem tudna tenni; mindig szüksége van jóváhagyásra. Példamondat (lefelé nézve, kezét tördelve): „Bocsáss meg, kérlek. Én már csak ilyen ügyetlen fajankó vagyok.”

Vádló

szavak	egyet nem értés	„Soha semmit nem csinálsz jól. Mi van veled?”
test	vádol	„Itt én vagyok a főnök.”
érzés		„Magányos és sikertelen vagyok.”

A vádló hibákat kereső diktátor, aki mintha azt mondaná: „Ha te nem lennél, minden rendben menne”. Belül azt éli át, hogy minden izma és szerve megfeszül, miközben a vérnyomása emelkedik. A hangja erős, feszült, gyakran éles és hangos. Példamondat: „Na, nézd csak, megütöttem a karodat! Legközelebb tartsd úgy, hogy ne üsse meg!”

Okoskodó

szavak	túlbonnyoltott észszerűség	„Ha valaki jól figyelne, észrevehetné egy jelenlévő ember munkás kezeinek nyomait.”
test	kiszámított	„Nyugodt, hűvös és összeszedett vagyok.”
érzés		„Sérülékenynek érzem magam.”

Az okoskodó rendkívül korrekt, nagyon észszerű, és az érzelmeknek még a nyomait sem mutatja. Nyugodtnak, hűvösnek, összeszedettnek látszik. Olyan, mint egy számítógép vagy lexikon. Teste hideg és távoli. Hangja unalmas, monoton, szavai hajlanak az absztraktságra. Példamondat: „Szeretném bocsánatkérésemet előadni. Véletlenül megütöttem elhaladás közben a kezedet. Ha bármiféle károsodás ért, kérem, vedd fel a kapcsolatot az ügyvéddel.”

Zavarodott

szavak	nem odaillők	A szavak értelmetlenek, vagy nem odatarozó dolgokra vonatkoznak.
test	esetlen	„Valahol máshol vagyok.”
érzés		„Senki sem törődik velem. Nekem nincs helyem itt.”

Amit a zavarodott tesz vagy mond, nem kapcsolódik ahhoz, amit mások mondanak vagy tesznek. Ez az ember nem a lényegre reagál. Belül valamiféle szédülést él át. Hangja éneklő, legtöbbször nincs összhangban a szavaival, ok nélkül emelkedik és süllyed, mert nincs fókusz, ami irányítsa. Példamondat (valaki másra nézve): „Jé, valaki milyen dühös. Biztos összeütköztünk.”

A viselkedésmintázatok kommunikációs hatása

Az önbecsülés hiányában kialakuló viselkedés keretében a verbális és a nem verbális kommunikáció közötti ellentmondás kettős üzenetet eredményez. A szavak és a kommunikáció egyéb részei, a test jelzései mást-mást mondanak. Ilyen esetben a közlés fogadója válaszut elé kerül: a szavakra reagáljon, vagy a test jelzéseire?

Kettős üzenetet küldök például, amikor mosolygok, és azt mondom: „Borzasztóan érzem magam”. Ilyesfajta kettős üzenet akkor jön létre, amikor valakinek a következő ki nem mondott érzései vannak:

- Azt hiszem, rossz vagyok, s azért hiszem ezt, mert ezt érzem.
- Tartok attól, hogy megsértek másokat. Úgy érzem, a pusztá létezőm is alkalmas erre.
- Félek mások bosszújától. Mi lesz, ha valakire rosszat mondok, s ezt megtorolja?
- Aggódom, hogy megszakad a kapcsolatunk, s inkább elrejttem a valós közléseimet.
- Nem akarok senkinek a terhére lenni. A véleményemmel sem.
- Csak magammal törődöm, és nem tulajdonítok jelentőséget a többi embernek.

Milyen választásod van ilyenkor? A szavakra reagálsz, vagy a test jelzéseire, pl. a mosolyra. Vagy semmibe veszed az egészet, amire én megsértődhetek: „Na, mi van? Te füttyülsz rám?”. De van egy negyedik lehetőség is, amikor az üzenetem kettősségére reagálsz: „Nem tudom, mit mondasz nekem. Mosolyogsz, és közben azt mondd, hogy rosszul érzed magad. Miről van szó tulajdonképpen?”. Így lehetővé teszed, hogy elmondjam, amit belül valójában érzek.

Az egységes viselkedés

A kettős üzeneten túli viselkedés az egységes viselkedés, amikor a kommunikációban az üzenet minden része ugyanabba az irányba halad: a szavak összhangban vannak az arckifejezéssel, testhelyeztetéssel és a hangszínnel. A kapcsolatok könnyűek, szabadok és őszinték, és az emberek önértékelését semmi sem fenyegeti. Az ilyen reakció szükségtelessé teszi az engesztelést, vádaskodás mintáját, az okoskodásba menekülést vagy az állandó mozgást.

Az egységes viselkedés eredménye a **hitelesség** (egyszerűség és egyenesség) és a teljesség (a test, a gondolatok és az érzések egyaránt láthatók). A kettős üzenet viselkedési mintáinál előálló helyzet egységes kommunikációja (egyenesen a másakra nézve): „Bocsánat, megütöttelek. Megsértültél?”.

Vezetői megfontolások

A vezetői munka során fontos mérlegelni, hogy egy adott közlési mód mennyire tekinthető „normál” közlésnek, vagy van-e olyan eleme, amely miatt gyanakodni kell arra, hogy talán nem is azt mondta valaki, mint amit mondani akart, vagy nem úgy reagált egy adott közlésre, hogy azt „őszintének” lehetne tekinteni. Természetesen ennek a megközelítésnek nemcsak a beosztottak, hanem a vezető tekintetében is jelentősége van, önismereti alapon.

Az egységes, hiteles kommunikáció elérése nyilvánvalóan segíti a vezetői munkát, minimum a közlési tartalom egyértelműsége, annak megteremtése okán. De ennél messze többről szó. A vezető hitelessége olyan lehetőség, amely erősíti a hatalmi befolyás képességét, ráadásul az emberek közötti együttműködés pozitív értelmezésében. Ennek elérése érdekében mindenekelőtt a vezetői önismeret és önfelkészítés kap hangsúlyt. Vajon én, mint vezető, hogy állok az egységes kommunikáció, az egységes viselkedés tekintetében?

További nyeresége az egészséges önbecsülésen alapuló egységes kommunikációnak, hogy **ez képezi az alapját az asszertív kommunikációnak, amely az önérvényesítő képesség záloga.**

Kérem, reflektáljon önmagára! Amennyire csak lehet, tegye ezt meg őszintén!

- *Ismerős-e önnek valamely, sérült önbecsülésből fakadó viselkedésmintázat önmagával kapcsolatban?*
 - *A kérdés megválaszolásában segítségére lehet a mintázatok leírása, különösen az egyes mintázatokra jellemző belső érzések azonosítása.*
 - *Ha valamely érzést gyakran átél, szinte biztos, hogy a hozzá kapcsolódó mintázat is megjelenik az ön viselkedésében.*
- *Ismerős(ek)-e az ön számára a viselkedésmintázatok kommunikációs hatásánál leírt valamely ki nem mondott érzés(ek)? Ha igen,*
 - *a munkahelyi környezetében, vezetői szerepében is megélt-e?*
 - *Kivel kapcsolatban éli meg legintenzívebben?*

A beosztottak tekintetében is van a kommunikáció egyértelműségén túlmutató megfontolási lehetőség. Az önbecsüléshiány nem csak a kommunikáció eredményességére hat ki, hanem a dolgozó munkateljesítményére is. Amennyiben a kommunikáció útján sikerül viszonzhatást elérni, és a dolgozó önbecsülését növelni, azzal a vezető egyúttal növelheti a dolgozó munkateljesítményét és motivációját is.

Kérem, gondolja át, hogy beosztottjai között – a kommunikációs mintázatok megfigyelése alapján – kit érinthet az önbecsüléshiány? Jusson vezetői elhatározásra, hogy mit tesz meg a dolgozó önbecsülésének növelése érdekében!

Ne feledje, vezetőként az a feladata, hogy a szervezeti célokat a leghatékonyabban elérje a rendelkezésre álló erőforrások felhasználásával. Ebben a kiteljesedő munkávalalók közvetlenül a segítségére lesznek.

Önellenőrző kérdések:

1. Mely célokat szükséges szem előtt tartani a vezető kommunikációjában?
2. Ismertesse a kommunikáció két alaptörvényét és figyelembevételének lehetőségét, jelentőségét a vezetői szerep kommunikációjában!
3. Mi okozza az egyirányú kommunikáció felé torzuló kommunikációt, különös tekintettel a vezetői szerep sajátosságaira?
4. Ismertesse a kommunikáció öt axiómáját és figyelembevételének lehetőségét, jelentőségét a vezetői szerep kommunikációjában!
5. Ismertesse a sérült önbecsülés alapján kialakuló viselkedésmintázatokat és figyelembevételük jelentőségét a vezetői szerep kommunikációjában!

1.3. lecke: Munkahelyi motiváció

Cél:

A tananyag célja, hogy a hallgató legyen képes vezetői szerepben a munkatársak motiválására, munkatevékenységük eredményesebbé és hatékonyabbá tételére a szervezeti stratégia által meghatározott célok elérése érdekében.

Követelmények:

Ön akkor sajátította el megfelelően a tananyagot, ha képes

- meghatározni a motiváció, a motivációs stratégia és a motivátorok fogalmát;
- ismeri az emberi motiváció szükséglet alapú mozgatóit;
- azonosítani tudja Maslow szükségletpiramisát, a piramis szükségletcsoportjait;
- érti Alderfer ERG-modelljét, illetve annak eltérését Maslow szükségletpiramisától;
- meg tudja különböztetni a higiéniai tényezőket és a motivátorokat Herzberg kéttényezős modellje alapján,
- meg tudja nevezni a Hunt-féle célstruktúramodellbe tartozó elemeket, a motiváció lehetséges céljait és rész céljait;
- fel tudja sorolni az öndetermináció által leírt univerzális szükségleteket, és meg tudja határozni azok tartalmát,
- saját beosztottjai motivációjának azonosítására annak érdekében, hogy motivációjuk növekedéséhez megfelelő impulzusokat, stratégiákat tudjon képviselni.

Időszükséglet:

A tananyag elsajátításához körülbelül 240 percre lesz szüksége.

Kulcsfogalmak

- motiváció
- motivációs stratégia
- motivátor
- szükséglet
- fiziológiai kielégítettség, biztonság, társ, elismerés, önmegvalósítás
- fejlődés, kapcsolat, létezés
- elégedettség, elégedetlenség
- komfort, strukturáltság, kapcsolat, elismertség, hatalom, önmegvalósítás
- autonómia, kapcsolat vagy valahova tartozás, kompetencia
- kielégülés

- fejlődés
- frusztráció
- öndetermináció

Tevékenység:

- Vegye sorra a motivációs elméleteket, és értelmezze a gyakorlatban történő hasznosításukat!

1. A munkateljesítményt befolyásoló tényezők

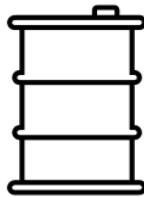
A (munka)feladatot ellátó emberek teljesítménye minden esetben függ az öröklött és szerzett **képességeiktől, a háttérüktől, erőforrásaiktól** és a motivációjuktól. Amennyiben a munkavégzés során azt tapasztaljuk, hogy nem jön létre a teljesítés, vagy a teljesítés nem felel meg az elvárásoknak, úgy ezek valamelyikének hiánya áll fenn.

A vezetők gyakran a beosztottakra hárítják a nem teljesítést, s ezen a „vádron” belül is a leggyakoribb a „nem képes rá” megközelítés. Pedig egyáltalán nem biztos, hogy a dolgozó képességihiánya vezet el a nem- vagy éppenséggel alulteljesítés problémájához.

Miért lehet mégis, hogy a vezetők azonnal a képességihiányban látják az okot? Saját vezetőfejlesztési tapasztalatom alapján azt állítom, hogy a személyes felelősségük hárítása erősen közrejátszik ebben. Ugyanis a képesség megszerzése a dolgozó felelőssége (most hagyjuk azt az esetet, amikor ehhez munkáltatói felelősség is társul), ennek elmegetése eltereli a figyelmet a vezetés hiányosságairól.

Az erőforrások biztosítása és a dolgozók motiválása viszont egyértelműen vezetői feladat. Egyetlen munkavállalónak sem felelőssége a munkatevékenységéhez szükséges feltételek biztosítása, amennyiben a munkára irányuló jogviszonya nem vállalkozói jogviszony. És egyetlen munkavállalónak sem „dolga” motiválnak lenni. Látni fogjuk, hogy a vezető sem tudja a dolgozót motiválttá tenni, mert az az ember bensőjében valósul meg, de a motiváció fellángolásához lehetőséget adni – amit köznyelvben motiválásnak nevezünk – egyértelműen vezetői felelősség.

Az alábbi rajzon látható hordó a dolgozók átlagos motivációs szintjét szimbolizálja. Kérem, „töltse fel” a hordót annak megfelelően, hogy az ön által vezetett, az ön felelősségi körébe tartozó munkatársak motivációs szintjét mekkorára becsüli!



Milyen mértékben van tele a hordó? Mit gondol, milyen lehetőségei vannak arra, hogy ez a motivációs szint növekedjen? Gondolatait, hozzájárulási lehetőségeit írja le, s valósítsa is meg!

2. A motiváció és a motivációs stratégia

„Az egyének azért csatlakoznak a szervezethez, hogy kielégítsék bizonyos szükségleteiket, és akkor maradnak annak tagjai, ha azok tartósan kielégülnek. A vállalat csak akkor tud tartósan fennmaradni és hatékonyan működni, ha képes tagjait az egyéni és a szervezeti célok együttes elérése érdekében motiválni. Ennek megfelelően: a vezetőknek nemcsak a megfelelő munkafeltételeket és a megfelelő felkészültségű alkalmazottakat kell tudniuk biztosítani, hanem tisztában kell lenniük azzal is, hogy az alkalmazottak milyen mértékben és mely tényezők által motiváltak munkájuk elvégzésére.” (Dobák–Antal, 2016: web.)

A munkatársak motiválása érdekében tisztáznunk kell a motiváció fogalmát. Legegyszerűbb megfogalmazásban a **motiváció belső hajtóerőt jelent**. Olyan ösztönző késztetést, amelyet valamilyen kilátások hívnak életre.

Mindazokat a kilátásokat, amelyek hozzájárulnak a motiváció felkeltéséhez, **motiváló tényezőknek**, azt az utat, amely a belső hajtóerőt mint potenciál és a motiváló tényezők összekapcsolásával elvezet a munkatársak motivációjához, **motivációs stratégiának**, a motivációs stratégia konkrét jutalomkilátásait pedig **motivátoroknak** nevezük.

A motiváló tényezők tehát azok a dolgok, jellemzők, adottságok, célok, állapotok stb., **amiért** „rámozdulnak” valamire az emberek, a „MIÉRT” vonatkozása. A motivációs stratégia az a folyamat, **amivel** elérjük, hogy ez a hatás bekövetkezzen, a „HOGYAN” vonatkozása. A motivátor pedig az, **amit** konkrétan elérhet az ember, aminek az elérhetőségét a motivációs stratégia keretében kilátásba helyeztünk, a „MIT” vonatkozása.

A motiváló tényezők, illetve az, hogy az egyes motiváló tényezők milyen erősségű belső késztetéshez vezetnek el, nem statikus jellemzők az ember életében. Azok az embert jellemző életciklusok során vagy akár egy életcikluson belül is változhatnak valamilyen esemény vagy az egyént meghatározó állapotváltozás hatására. A megfelelő motivációs stratégia alkalmazása, a megfelelő motivátorok kilátásba helyezése érdekében elengedhetetlen a munkavállalók megismerése és a megismerési folyamat folyamatos fenntartása. A vezetőnek tisztában kell lennie általában is az emberi szükségletekkel, s azzal is, hogy az egyes szükségletek milyen mértékben jellemezhetik azt a személyt, akinek a motivációját mozgósítani kívánja.

Kérem, gondolja meg, mi az a tevékenység, amit legszívesebben végez! Gondolja meg, hogy ezt miért teszi, miért okoz örömet az ön számára, miért hajlandó erőfeszítést megtenni az adott tevékenység végrehajtása érdekében! Röviden írja le ezeket a szempontokat!

Tevékenységek, amiket szívesen végzek	Az okok, amiért szívesen teszem

A táblázat jobb oszlopában olyan tényezők szerepelnek, amelyeknek vélhetően szoros kapcsolata van az ön motivációjával. Amennyiben ezeket más tevékenységekkel is elérheti, vélhetően azon tevékenységek végrehajtására is motivált lesz.

3. A motiváció szükséglet alapú megközelítése

Maslow szükségletpiramisa

Talán a legismertebb szükségletelmélet Abraham Maslow elmélete. Maslow a sikeresség feltételeit kutatta amerikai üzletemberek vizsgálatával. Az volt a feltevése, hogy a siker elérése kielégített szükségleteknek köszönhető, s ezek a szükségletek hierarchiába szervezhetők.

A vizsgálat eredményeképpen született meg az ötlépcsős piramis, mely három szükségletcsoportból épül fel:

- biológiai szükségletek: életbemaradás
- pszichológiai szükségletek: biztonság, társ
- szociális szükségletek: siker (elismerés), önmegvalósítás



9. ábra: Maslow szükségletpiramisa

forrás: saját szerkesztés

Maslow szerint nincs teljes egymásra épültségről szó. Egy alacsonyabb rendű szükséglet részbeni kielégítettsége már megalapozza a következő szint kielégíthetőségét. Azt azonban nem azonosítja, hogy pontosan milyen mértékben kell egy szükségletnek kielégülnie ahhoz, hogy ez megvalósuljon. Fontos továbbá, hogy a szükségletpiramis felülről nem zárt, mert az önmegvalósítási szükséglet soha nem elégíthető ki teljes mértékben (Dobák–Antal, 2016: web).

Minden szükségletcsoporthoz értékek tartoznak.

I. csoport: alapvető értékek (élelem, víz, levegő)

II. csoport: szociális értékek (létbiztonság, közbiztonság, demokratizmus)

III. csoport: létkiteljesítő értékek (szépség, műveltség, fiatalság, testi erőnlét, egészség)

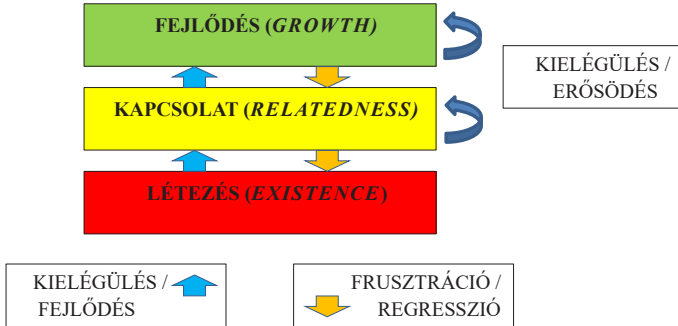
Maslow felfogását számos kritika érte. Egyes nézetek szerint az is előfordulhat, hogy valamely szükségletkategória nem is érvényesül. Vajon minek köszönhető ez a jelenség?

A kérdésre választ adhat, ha visszatérünk Maslow vizsgálatához. Ő ugyanis az önmagukat sikeresnek, önmegvalósítottnak vélő vezetőket vizsgálta, tehát az azonosított szükségletek egy eredményállapot által voltak azonosíthatók, s nem feltétlenül egy folyamattal, az oda vezető úttal. Vélhetően az is befolyásolja az eredményt, hogy kutatását Amerikában folytatta, ami befolyásolhatta, mikor tekinti valaki magát önmegvalósítottnak.

Tegyük fel tehát, hogy a szükséglet maga az önmegvalósítás, amelynek tartalma, illetve az ahhoz vezető út a különböző kultúrákban, de akár személyenként is különböző lehet. Ezzel a megközelítéssel érthetővé válik például a keresztény böjt, amikor az önmegvalósításnak a biológiai szükségletek kielégítlensége a része, szemben a kielégítettség követelményével.

Alderfer ERG-modellje

A Maslow-elmélet kritikái alapján vázolta fel Alderfer a háromtényezős modellt. Ebben az egyes szükségletkategóriák már egyidejűleg is életre kelnek, s keresik a kielégülés lehetőségét. Ezenkívül további előrelépést jelent ebben az elméletben, hogy nemcsak a felépülés, hanem a visszalépés lehetőségét is figyelembe veszi.



10. ábra: Alderfer ERG-modellje

forrás: saját szerkesztés

„Ha egy alacsonyabb rendű szükséglet kielégülése után az ember nem képes a magasabb rendű szükségletét kielégíteni, akkor visszatér a már kielégített alacsonyabb szintre, és ezután csak ez utóbbi vezérli a cselekedeteit. Így, ha egy alkalmazott a fizetésének emelkedése mellett nem képes az önmegvalósítási igényeit valóra váltani, akkor egy idő múlva már csak a minél több pénz megkeresése fogja vezérelni a munkavégzés során.” (Dobák–Antal, 2016: web)

Herzberg kéttényezős modellje

Herzberg elmélete arra épül, hogy az elégedettségnek nem az elégedetlenség az ellentéte, hanem az, hogy valaki nem elégedett. Míg az elégedetlenségnek sem az az ellentéte, hogy valaki elégedetté válik, hanem pusztán csak annyi, hogy nem elégedetlen. A köznyelvben ezt fejezi ki a „Nem panaszkodhatom” alapállás, amely egyáltalán nem tükröz elégedettséget. Az „Elégedett vagy?” kérdésre hiteles válasz lehet a „Nem” akkor is, ha egyébként az illető nem elégedetlen.



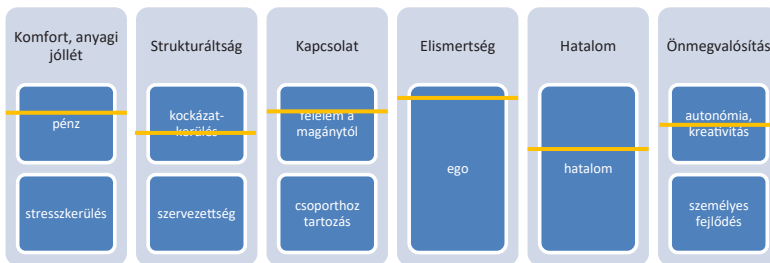
11. ábra: Herzberg két tényezős modellje
forrás: saját szerkesztés

„Herzberg szerint a higiénias tényezők megléte csökkenti vagy megszünteti az alkalmazottak elégedetlenségét, önmagában azonban még nem eredményez erősebb motiváltságot, nem emeli lényegesen a teljesítményt. Ez utóbbihoz az szükséges, hogy az alkalmazottak magasabb rendű szükségletei is kielégüljenek.” (Dobák–Antal, 2016: web)

Hunt célstruktúra modellje

„Hunt szerint a motiváció az egyéni célokból érthető meg, így a célok irányítják munkahelyi magatartásunkat. Céljaink az életünk során folyamatosan alakulnak ki, átalakulnak, tehát egyenként különböznek erősségükben és fontosságukban, visszatükrözik értékeinket, hiedelmeinket és tapasztalatainkat.” (Dobák–Antal, 2016: web)

Hunt a következő hat célt különbözteti meg, amelyek közül néhányat további lehetséges részcélokkal azonosít:



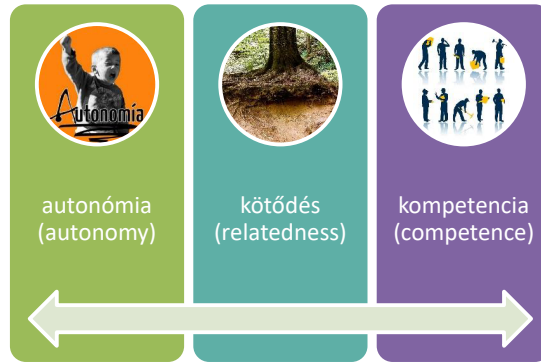
12. ábra: Hunt célstruktúramodellje
forrás: saját szerkesztés

Az egyes célok egymáshoz képest nem kapcsolódnak hierarchikusan. Mindegyik önálló, dinamikusan változó sajátosság. Ezek a célok az ember viselkedését sok esetben nem direkt módon határozzák meg, hanem inkább irányultságot jelentenek.

4. A motiváció öndetermináció alapú megközelítése

Az öndetermináció elméletét Edward L. Deci és Richard Ryan dolgozták ki. Megközelítésükben az emberi motiváció három veleszületett univerzális emberi – pszichológiai – szükséglet, az **autonómia** (autonomy), a **valahova tartozás vagy kötődés** (relatedness) és a **kompetencia** (competence) kielégítéstörekvésén alapul. Ezek, mint az emberrel veleszületett szükségletek, minden egyes emberre érvényesek születésüinktől a halálunkig, függetlenül a társadalmi, kulturális, nemi, faji stb. adottságainktól. Ezek azok a szükségletek, amelyek nélkülözhetetlenek a **fejlődésünkhöz**, amely vágyunk a legfőbb mozgatónk (Fowler, 2015).

Más megközelítés a fejlődésnek ezt a mély vágyát az ember mint „képeségi lény” fogalommal azonosítja, amelynek a lényege, hogy az ember mindennap alkalmas arra, hogy többé váljon valamely területen, s a lelke mélyén akar is több lenni. Akkor is, ha ez épp nem sikerül, vagy ha a kudarcok által megélt frusztráció ennek tartós akadályát képezi az ember életében.



13. ábra: Az ember veleszületett univerzális szükségletei
forrás: saját szerkesztés

Autonómia iránti igény: „Az ember azon vágya, hogy érezze, vannak választási lehetőségei, továbbá, hogy amit tesz, azt szabad akaratából teszi. Az autonómia egy érzés, amely azt fejezi ki, hogy a tetteink forrása mi magunk vagyunk” (Fowler, 2015: 43–44). Az autonómia egyúttal biztosítja számunkra az azonosíthatóságot, hogy nem vagyok kicserélhető, egyetlen vagyok, és ebben az egyetlenségemben elismernek és elfogadnak.

Valahova tartozás (kötődés) igénye: „Az ember azon vágya, hogy törődhesen másokkal, és mások is törődjenek vele; továbbá anélkül tapasztalhatta meg az összetartozás érzését, hogy tartania kellene a másik hátsó szándékaitól; és hogy érezhesse, hogy részese valami nálánál sokkal nagyobbaknak” (Fowler, 2015: 47). Ennek okán a keresés ráirányul a világban arra a helyre is, ahová gyökereink visszanyúlnak.

Kompetencia iránti igény: „Az ember azon vágya, hogy az élet mindennapi kihívásaiban és lehetőségeiben eredményesnek érezze magát. A kompetencia azt jelenti, hogy idővel képessé válunk valamire, ami korábban nem ment. A kompetencia a fejlődés és a gyarapodás érzése” (Fowler, 2015: 52). Arról a tapasztalatról van szó, hogy magamtól tudok mozogni, szabad lehetek, kibontakozhatok, alkothatok. Élőnek lenni annyi, mint növekedni tudni.

Vezetői megfontolások

Valamennyi szükséglet alapú motivációs elképzelésnek megvan a maga igazsága és a maga korlátja. Nem véletlen, hogy a kritikai megközelítések folyamatosan újabb és újabb szemponttal egészítik ki a korábban publikált elméleteket. Mint ahogy az se véletlen, hogy a motivációkutatások figyelme egyre inkább új területekre irányul, s olyan elemet helyeznek a motiváció középpontjába, mint az emberi kíváncsiság. Számos kutatásban kapott már igazolást, hogy a kíváncsiság – vagy „fiatalabb testvére”, az érdeklődés – a szükségleteket vagy a normákat mint cselekvésbefolyásoló tényezőket is képes felülírni. Gondoljunk csak olyan általános tapasztalatokra, mint az „ami tilos, azt muszáj” esete, vagy amikor valami nagyon izgat egy embert, s az még az éhségéről is elfeledkezik, annyira az érdeklődés irányultsága határozza meg a cselekvését.

Akármennyire megalapozottak is a szükségletalapú megközelítések kritikái, oktalanság lenne azokat figyelmen kívül hagyni a motiváció tárgyalásakor. Különösen munkavállalói helyzetben, amikor például a kíváncsiság kielégítése nem vagy csak esetlegesen, legfeljebb egy-egy szerencsés pillanatban lehetséges. Ugyanakkor a munkához egy sor szükségleti elem csatlakozik, s mint ilyen, kézenfekvő motivátorként lehet tekinteni az emberi szükségletek által elért kívánt célokra.

Vezetői szempontból ezen a téren is fontos a munkatársak személyes ismerete, mert az ő jellemzőik, habitusuk is befolyásolhatja, mely tartalomelmélet érvényességével lehet leginkább megközelíteni motivációjuk felkeltését.

Más a helyzet az öndetermináció felfogásával. Ez kiváló vezetői eszköz, könnyen gyakorlattá tehető, és nem kíván erőforrás-mérlegelést, hogy vajon biztosíthatók-e egyáltalán a motiváció felkeltéséhez szükséges motivátorok. Hármassá tagozódása miatt könnyen átlátható, napi rutinná fejleszthető a vezetői gyakorlatban. Szemléletében kapcsolható ahhoz a megállapításhoz, amely Maslow elméletének kulcsát is az önmegvalósításra, az egyén önmeghatározására helyezi. Ezen a szálon akár össze is kapcsolhatók a

szükségletek. És Herzbergnek is igaza lesz ilyen módon, hogy valóban csak a magasabb rendű szükségletek tekinthetők motivációs alapnak, a többi inkább a hétköznapi élet, illetve a létezés alapvető velejárója (vö. az autonómia gyakorlatilag az önmegvalósítás, a valahova tartozás a kapcsolatok világa, a kompetenciaélmény és a kapcsolódó elismerések pedig szíami ikrek).

Visszatérve az öndetermináció rutinszerű alkalmazására, a következő általános elhatározást tehetjük vezetőként:

1. Segítsük elő a beosztottjaink önállóságát!
2. Biztosítsunk számukra olyan környezetet és csapatot, ahova szívesen tartoznak!
3. Támogassuk munkatársainkat a szakmai fejlődésben a tudás iránti vágy felkeltésével és a teljesítményük elismerésével!

Ha csak ezt a három lépést meg tesszük, akkor is sokat megteszünk annak érdekében, hogy beosztottjaink motiváltak legyenek, ezáltal hatékonyabban és magasabb teljesítményszinttel végezzék munkájukat.

Írja fel beosztottjainak nevét egy lapra, s minden beosztottjával kapcsolatban igyekezzen megfogalmazni, vajon mivel lehet őt motiválni! Vajon az ismertett elméletek mely elemének megragadásával lehetne a munkához való hozzáállását pozitívan befolyásolni? Az egyenkénti megfontolásokat követően írja le azt is, hogy az adott ember motiválására milyen eszköz (konkrét motivátor, illetve lehetőség) áll a rendelkezésére, s annak hogyan tudná az elérhetőségét biztosítani!

Fogadja meg az öndetermináció vezetői alkalmazásának ajánlását. Gyakorolja a hármas üzenet szerinti hozzáállást nap mint nap, legalább egy hónapon keresztül, majd reflektáljon az eredményre! Ha az első hónap nem vezet eredményre, ne adja fel! Ne feledje, a változás elérése akár éveket is igényelhet. De meglátja, megéri!

Önellenőrző kérdések

1. Mi a motiváció, a motivációs stratégia és a motivátor fogalma?
2. Mi a lényege
 - Maslow szükségletpiramisának,
 - Alderfer ERG modelljének,
 - Herzberg kéttényezős modelljének,
 - Hunt célstruktúra modelljének,
 - az öndeterminációnak, illetve az öndetermináció által leírt univerzális szükségleteknek?
3. Miben látja saját beosztottjai motiválhatóságát? Hogyan tud közreműködni ebben?

Irodalomjegyzék

- Dobák M. – Antal Zs. (2016): *Vezetés és szervezés*. Budapest: Akadémiai Kiadó. Magyar Elektronikus Referenciamű Szolgáltatás (MERSZ, <https://mersz.hu>). <https://doi.org/10.1556/9789630598262>, letöltés ideje: 2021.04.17.
- Csuri F. (2020): *A vezetői kommunikáció szerepe, fontossága, módszerei és fejlesztése*. <https://ferzit.hu/vezetoi-kommunikacio/> (letöltés ideje: 2021.04.17.)
- Fayol, H. (1984): *Ipari és általános vezetés*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Forgó S. (2011): *A kommunikációelmélet alapjai*. https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0005_03_a_kommelmélet_alapjai_scorm_09/35_a_nem_verblis_kommunikci.html (letöltés ideje: 2021. 04.19.)
- Fowler, S. (2015): *Motiváció magasabb szinten – fejlődés, hatékonyság, elköteleződés*. Budapest: HVG Kiadó Zrt.

- Katz, R. L. (1974): Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, 52/5. 90–102.
- Krön, R. (1992): *A beszélgetések nagyobb sikeréért – modell önképző csoportok számára*. Wien: Arbeitsgemeinschaft der Katholischen Bildungswerke Österreichs.
- Rudas J. (1997): *Delfi örökösei. Önismereti csoportok – elmélet, módszer, gyakorlat*. Budapest: Gondolat Kiadó.
- Satir, V. (1999): *A család együttélésének művészete*. Budapest: Coincidencia Kft.
- Watzlawick, P. – Beavin, H. J. – Jackson, D. D. (1967): *Pragmatics of Human Communication*. New York: W. W. Norton.
- Watzlawick, P. – Beavin, H. J. – Jackson, D. D. (1974): *Menschliche Kommunikation – Formen, Störungen, Paradoxien*. Bern: Verlag Hans Huber.

2. Modul: Szervezés – a szervezetek alapvető jellemzői

Motivációs cél: Életünk során számtalan módon találkozhatunk szervezetekkel. Miközben felnövünk, az oktatási rendszer mint szervezet jelentős mértékben határozza meg életünk alakulását, majd a munkahely szervezete gyakorol ránk hatást. A mai modern társadalmak működésének rendkívül fontos elemei a szervezetek. Ilyen szervezetek keretei között működik a szociális ellátórendszer is. Ahhoz, hogy ezeknek a rendszereknek a működését megértsük tisztában kell lennünk a szervezeteknek mint társadalmi jelenségeknek az alapvető sajátosságaival, törvényszerűségeivel. A tananyag feldolgozása során megismerhetjük a szervezeti működés alapvető követelményeit, a szervezeti működés fontosabb paramétereit, funkcióit, diszfunkcióit.

Alapvető célunk, hogy a hallgató megismerkedjen a szervezeti élet sajátosságaival, törvényszerűségeivel, tisztában legyen a szervezet mint társadalmi egység hasznával, ismerje a szervezeti tipológiákat, felismerje a szervezeti életben jelentkező diszfunkciókat. Célunk az is, hogy a sajátosságok feltárása után képes legyen a különböző jellemzőket felismerni, azokat a későbbi szervezetfejlesztés során felhasználni, valamint birtokában legyen különböző kommunikációs és tárgyalási technikáknak, amelyekkel növelheti a szervezeti hatékonyságot.

A tananyag feldolgozása segít elhelyezni saját szervezetünket egy többszempontú szervezeti tipológiában. Az utolsó nagyobb egységben a szervezetben lezajló döntési folyamatok néhány fő momentumát ismerhetjük meg. A megszerzett ismeretek birtokában – reményeink szerint – objektíven és ismeretekkel felvértezve tekinthetünk a szociális rendszer különböző elemeire, érthetjük meg annak működését.

2.1. lecke: A szervezet és környezete, szervezeti tipológiák

Cél: a hallgató ismerje meg szervezet főbb jellemzőit, a szervezet környezettel kialakított kapcsolatának tulajdonságait.

Követelmények:

Ön akkor sajátította el megfelelően a tananyagot, ha

- meg tudja határozni a szervezet fogalmát;
- a különböző jellemzők alapján be tudja sorolni a szervezetet egy szervezeti tipológiába;
- meg tudja érteni a különböző szervezetek működésének fontosabb jellemzőit;
- meg tudja határozni, hogy a szervezet struktúrája milyen hatásokat gyakorol a szervezet működésre.

Időszükséglet:

A lecke feldolgozásához körülbelül 45 percre lesz szüksége.

Kulcsfogalmak:

- szervezet

- szervezeti struktúra
- hierarchia
- környezet

Tevékenység:

- Jegyezze meg, mit értünk szervezet alatt!
- Hasonlítsa össze a merev, az alkalmazkodó és a kreatív/inventív szervezetet különböző szempontok alapján!

A szervezeti működés

Az emberi szükségletek kielégítése társadalmilag meghatározott módon, társadalmilag szervezett keretek között zajlik. Az emberi együttműködés egyik fő motivációja, hogy szükségleteinket minél hatékonyabb módon elégíthessük ki. Megfigyelhető, hogy az emberi közösségek mindig valamilyen „szervezeti” keretben léteztek. Törzsi, állami és egyéb kisebb-nagyobb szervezeti keret fedte le az együttműködés rendszerét.

A polgárosodás, az ipari társadalmak kora hozta el azt a fajta szervezeti formát, amelyet bürokratikus struktúrájának hívnak, és amely a mai napig jellemző működési formát biztosít a társadalom különböző alrendszeireiben, legyen szó ipari termelésről, oktatásról vagy szociális ellátásról.

Minél bonyolultabb, kiterjedtebb, komplexebb a társadalmi munkamegosztás – azaz differenciált a társadalom –, annál nagyobb jelentőségre tesznek szert a társadalmi szükségletek kielégítésében a formális szervezetek. Ezen szervezetek működésével kapcsolatban az egyik legfontosabb elvárás, hogy hosszabb távon is kiszámíthatóan működjenek. Tagjai, működtetői és a velük kapcsolatban álló szereplők közös érdeke, hogy az eljárásrendek, a szervezet „termékeivel” kapcsolatos jellemzők előrevetíthetők legyenek. Max Weber a polgári berendezkedési mód alapvető feltételeként határozta meg a bürokratikus struktúrák létét, ami a racionalitás letéteményese. „Viszonylag széles körben ismert Weber »racionális« fogalma, amely egyet jelent az irracionális, misztikus eszmék kiküszöbölésére irányuló törekvéssel. Észszerűség a rentabilitás érdekében” (Erdélyi et al. 1999: 1–2). A szervezeti racionalitás – fordíthatjuk kiszámíthatóságnak is – azzal a móddal kapcsolatos, ahogyan a szervezet megvalósítja azokat a társadalmi szükségleteket, amelyek kielégítésére rendeltetett (Weber, 1987).

„A szervezet embereknek azon csoportja, akik közös cél érdekében, együtt dolgoznak” (Ludányi-Pacsuta, 2014: 11). Gyakori, hogy a vezetést, a menedzsmentet és az irányítást szinonim fogalmaként kezelik. Az irányítás tudatos aktusai túlnyomórészt beleférnek a szervezés és a vezetés fogalmába. A szervezés a szociális rendszereken belül a személyek és eszközök egymáshoz rendelésének és a szabályozott cselekvési módoknak olyan mintáit alakítja ki és valósítja meg, amelyek alkalmasnak látszanak a vezetés által meghatározott célnak megfelelő rendszerműködés biztosítására. A vezetés a rendszer számára célokat tűz ki, kezdeményezi és jóváhagyja a rendszerműködés e céloknak megfelelő szervezését és szabályozását, a célmegvalósítás érdekében működteti (aktivizálja, koordinálja, ellenőrzi és korrigálja) adott környezetben a rendszert, végül a rendszer teljesítményének és a működési feltételekben bekövetkezett változásoknak megfelelően újabb célokat tűz ki, kezdeményezi és jóváhagyja a rendszer fejlesztését (Tóth, 1973).

A szervezet specializált funkciókból áll, az egyes résztevékenységeket ellátó egységek funkcionálisan elkülönülnek. A szociális szféra különböző ágazatai is tekinthetők egy nagyobb egység elkülönülő részeinek. Ennek alacsonyabb szintű specializálódása például a gyermekvédelem területén működő alap- és szakellátás, valamint a hozzájuk kapcsolódó szakszolgáltatás, szakértői bizottság. A szervezet céljainak ellátása érdekében a funkciók között meghatározott típusú kötelek, kapcsolatok állnak fenn. Ezeket a kötelekeken keresztül valósul meg a munkamegosztás.

Ezeket a kapcsolatokat, a szervezet egységeinek egymáshoz való viszonyát osztályozhatjuk:

- alá- és fölérendeltségi
- együttműködési szinteken.

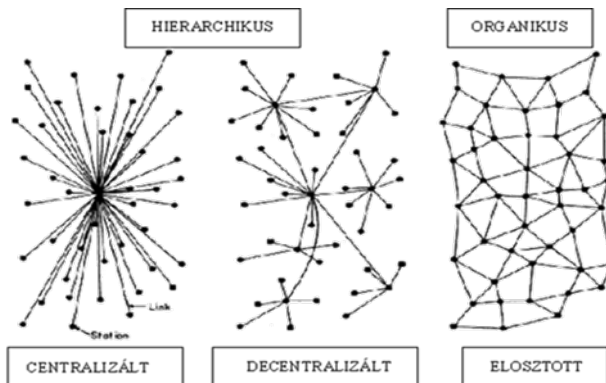


1. ábra: Alá- és fölérendeltségi viszonyok

A kép forrása: <http://www.howtowriteabusinessplan.co.uk/organisational-structure-business-plan.html>

A kapcsolatok összességét szervezeti struktúrának nevezzük. A szervezet ezen jellemzője számos más tulajdonságát előrevetíti az adott szervezetnek. A szervezet egyik legfontosabb mutatója a hatalmi és uralmi viszonyok. Ennek koncentrációja vagy dekoncentrációja nagyon jelentős hatással van például a szervezet kultúrájára, érthető módon a szervezetben előforduló konfliktusok tartalmát és a konfliktus mértékét is meghatározza. A hatalmi viszonyok megszabják:

- az információk áramlásának irányát és érdemi tartalmát,
- a motivációs típusokat,
- a konfliktusok tartalmát és körét.



2. ábra: Szervezeti struktúrák

Forrás: Barabási, 2003: 194

Az ábra jól szemlélteti a centralizált, decentralizált és elosztott szervezeti struktúrák főbb különbségeit. Leginkább szembevetőnk a különböző pontokat, pozíciókat összekötő egyenesek, amelyek az információk áramlásának irányát és tartalmát is meghatározzák. A centralizált struktúrában központi döntéshozatal és nagyfokú hatalomkoncentráció figyelhető meg, míg a decentralizált modell más típusú hatalommegosztást és döntéshozatali mechanizmust takar.

A szervezet és környezete

A szervezet és környezete vizsgálatakor gyakran megfeledezünk arról, hogy a szervezet belső viszonyai mellett nagyon fontos tényező a szervezetnek és környezetének a kapcsolata. A szervezet működésének egyik fontos paramétere, hogy milyen kapcsolatot ápol a mindenkori környezetével. A szociális

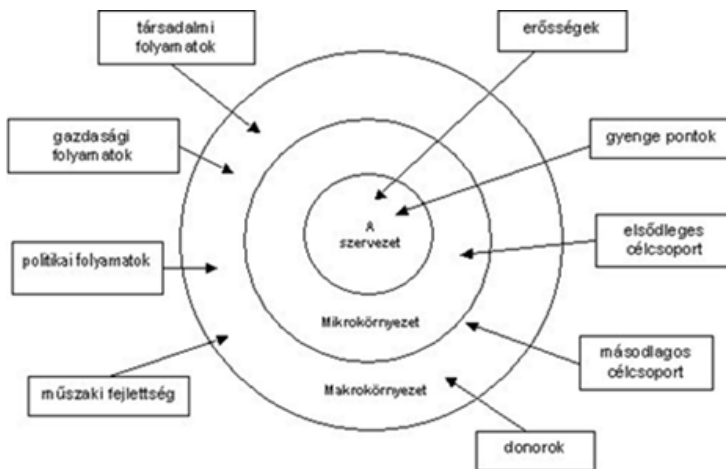
ágazat nagyon fontos környezetének tekinthető többek között a demográfiai helyzet, a társadalmi rétegződés, a társadalom nyitottsága-zárttsága és számos más társadalmi jellemző. A szociális ágazat működésének lényeges körülményeit határozzák meg a szociális ágazatot körülvevő társadalmi viszonyok. Továbbá nagyon fontos szempont, hogy a szociális ágazat milyen szoros kapcsolatot ápol, milyen reakciókészséggel viszonyul a társadalmi környezethez.

Ha a szervezet környezetéről beszélünk, akkor csak azokra a külső feltételekre gondolunk, amelyek közvetlenül befolyásolják a szervezeti célok elérését. A szervezet környezetét két egymással is összefüggő változóval jellemezhetjük:

1. stabil vagy bizonytalan környezet,
2. bonyolult vagy egyszerű környezet.

Minél nagyobb fokú a környezet bonyolultsága, annál nagyobb annak bizonytalansága is. A környezet jellege és a szervezet struktúrája között megfeleléségi viszonyoknak kell fennállnia. Ennek alapján a szervezet céljának kiválasztása implikálja a környezetet is, amelyben a szervezetnek működnie kell.

Az általunk tárgyalt szociális ágazat környezete meglehetősen bonyolult. Elég csak arra utalunk, hogy az ágazatot körülvevő társadalmi viszonyok sokrétűek. Az ország különböző régióiban megfigyelhető egyenlőtlenségek mind anyagi, mind demográfiai szempontból bonyolultabbá teszik a központi törvényi szabályozással működő szociális ágazat környezetét. Az eltérő társadalmi elvárások és kihívások más-más feladat elé állítják a szociális ágazat különböző szegmenseit. A társadalmi változások, amelyek az utóbbi időben gyorsulni látszanak, nemcsak a környezet bonyolultságát, de instabilitását is fokozzák.



3. ábra: A szervezet és környezete

Forrás: <http://www.foruminst.sk/index.php?&MIId=&Lev=&Ind=5&link=publ/fic/nonpr1x1/nonpr1x1,enviroelem>

A fenti ábrán jól látható, hogy a szervezetnek a jelen esetben szociális ágazati környezete mikro- és makroszinten is értelmezhető. Elsődleges célcsoportjaként a szűkebben vett társadalmi környezet határozható meg, azaz az aktuális szinten működő szervezet klientúrája. Másodlagos célcsoportként az osztársadalomra gyakorolt hatás, azaz a magyar társadalom működésének javítása, a diszfunkciók korrekciója határozható meg. Az ábrából az is kitűnik, hogy a társadalmi folyamatok mellett a gazdasági folyamatok és a különböző politikai döntéshozói szándékok is a szociális ágazat környezeteként jelennek meg.

Az egyre inkább fragmentálódott, pluralizálódott társadalmi keretek között újabb és újabb kihívásokkal szembesül a szociális ágazat. Meglehetősen nehéz a bonyolult, gyorsan változó, instabil környezethez való alkalmazkodás. Ez a jelenség a szervezet céljainak folyamatos korrekcióját, a szervezet működésének rugalmasságát, a szervezet adaptívitásának növekedését követeli meg. A szervezet kialakításakor, a szervezet alapvető jellemzőinek meghatározásakor, azaz a szervezés folyamán mindezeket a környezeti tényezőket és a rájuk adott gyors reakciókat biztosító erőforrásokat figyelembe kell vennünk.

A szervezeti struktúrák tipológiája

Az előző fejezetből kiderült, hogy a szervezet kiemelten fontos jellemzője, hogy milyen kapcsolatban van a környezetével. Nem meglepő, hogy ezt a tényezőt figyelembe véve szervezeti tipológiát születt. Érdekes megvizsgálnunk ezt a szervezeti tipológiát, hiszen a szervezet kialakításakor vagy módosításakor előre meghatározható szempontokat vizsgálunk meg.

Erich Jantsch (1972) koncepciójából indulunk ki. Szerinte a rendszer belsőleg maga szervezi meg szintjeit. A szerző három jól elkülönülő szervezeti típust/szintet határozott meg.

Az első szint – mint mechanikus rendszer – nem képes saját belső szervezetének megváltoztatására, viselkedését egyértelműen a bemenetek állapota határozza meg.

A második szint – mint alkalmazkodó rendszer – már figyelemmel van a külső változásokra, vagyis manipulálni tudja bemeneteit.

A harmadik szint – már inventív rendszer, kreatív rendszer – belső szervezetét aszerint változtatja meg, hogy előreláthatólag milyen változásokra kerül majd sor a környezetben.

I. A mechanikus szervezet

Alapvető jellemzői Crozier véleménye szerint (államigazgatási, ill. egy családi vállalkozás XIX. századi szabadversenyes feltételek közötti elemzése) minden olyan szervezeti rendszer, ahol a hibák – információ – helyesbítés körfolyamat rosszul működik, s ahol ennél fogva nincs mód a cselekvési programoknak az elkövetett hibáktól függő gyors kiigazítására és helyesbítésére (Crozier, 2010). Másként megfogalmazva: a rendszer nem képes tanulni az elkövetett hibákból.

Crozier kiindulópontja a bürokratikus diszfunkciókról kialakított elmélet, amelyet később tárgyalunk (ld. 2. fejezet). Minden koordinált cselekvés, illetve tevékenység megköveteli, hogy az abban részt vevők mások által előrelátható módon viselkedjenek – utaltunk már a szervezeti működés kiszámíthatóságának feltételére. Az együttműködés alapja a konformizmus, azaz, hogy minden résztvevő igazodjon a szervezeti szabályokhoz. A magasabb szintek, a hierarchia felsőbb szintjein levő pozíciók arra törek-
senek, hogy az alacsonyabb szinteken konformizmus nyilvánuljon meg a szervezeti szabályok betartása révén. Az alsóbb szinteken a beosztottak érdeke is az, hogy igazodjanak a szervezet szabályaihoz, hiszen szervezetben betöltött pozíciójuk megtartása is erre ösztönzi őket (ld. munkaköri leírás). Ez a két törekvés, azaz az, hogy alsóbb és felsőbb szinteken is a szervezet szabályainak betartása alapvető érdek, azt eredményezi, hogy a szervezet kevésbé lesz rugalmas, megmerevedik.

Ebben az irányban négy elem hat:

1. Személytelen szabályozás köre

Részletesen meghatározza az egyes feladatok teljesítésének módját, valamint a dolgozók alkalmazásának és előlépésének szabályait. Ebből következően nincs helye az egyéni kezdeményezésnek, megszűnnek a közvetlen kapcsolatok. Szervezetben ez gátolja a kreativitást, amely feltétele a gyorsan változó környezethez való alkalmazkodásnak.

2. A döntések centralizációja

Mindig a hierarchia csúcán hozzák a döntéseket. Ezen a szinten természetesen előnyben részesítik a belső rendszer stabilitását a szervezet funkcionális céljaival szemben.

A döntések centralizációja azt eredményezi, hogy számos esetben magasabb szinten történik meg a döntés, mint ahol a döntéshez szükséges információ rendelkezésre áll. További hatás, hogy a magasabb szinteken nagyobb jelentőséggel bír a rendszer stabilitásának fenntartása, mint a rendszer tevékenységeit elvégző operatív szinteken.

3. Az egyes csoportok elszigetelődése a hierarchiában, a csoport részéről az egyénre gyakorolt nyomás

Az egyes szervezeti szintek közötti függőségi kapcsolatok megszüntetése következtében ezek a szintek elszigetelődnek egymástól. A szervezeti hierarchiát áttekintve látható, hogy az azonos szinten lévők könnyebben létesítenek kapcsolatot egymással, azaz vertikálisan nehezebben járható át a rendszer. Ez eredményezheti azt, hogy a hierarchiában, szervezeti struktúrában elszigetelt csoportok jönnek létre. Ezt nevezhetjük bürokratikus csoportszellemnek is. Az elszigetelt csoportok zártsága negatív módon hat a szervezet rugalmasságára.

4. Egymással párhuzamos hatalmi viszonyok kifejlődése

A szervezeti működés egyik jelentős dilemmája, hogy mindenre kiterjedő szabályozás nem létezik.

Szociális területen is megfigyelhető, hogy az esetek sokszínűsége szinte végtelen variációt eredményez. A szabályozatlan situációk kialakulásának eredményeként előfordul, hogy az egyes területeken alacsonyabb szinten hoznak döntéseket, így az alacsonyabb szintű pozíciók jutnak döntő szerephez. Ennek a bizonytalan helyzetben megszerzett pozíciónak a megtartása érdekében az említett alacsonyabb pozíciójú egységek a szervezet merevségét erősítik azáltal, hogy nem áll érdekében a változás.

II. Az alkalmazkodó szervezet

A szervezeti tipológia következő pontja az alkalmazkodó szervezet. Az ebbe a típusba sorolható szervezetek képesek észlelni a szervezet környezetében lejátszott változásokat, és reagálni rájuk. Ezáltal eredeti funkciójukat is hatékonyabban tudják ellátni.

Összességében elmondható, hogy a szervezetek alapvető törekvése a külső és a belső egyensúly, a rendszer stabilitásának fenntartása. Ez a stabilitás függ a szervezet tagjainak attitűdjeitől. Ebből a szempontból a szervezetben megfigyelhető szerepek kétféle beállítottsága írható le:

- A lokális típusú beállítódás a szervezetre orientált, minden körülmények között lojális a szervezettel szemben.
- A kozmopolita típusú attitűd a környezet felé orientálódik, a külső környezetben működő csoportok felé. (Gouldner, 1959)

Ha a lokális típusú beállítódás van túlsúlyban, akkor a szervezet hajlamos befelé fordulni, nincs kellő intenzitású kapcsolata a környezettel, így megmerevedik. Ha a kozmopolita típusú beállítódás kerül túlsúlyba, a szervezet szereplői kifelé orientálódnak, ami a szervezet széthullásához vezethet.

A korábbiakban megállapítottuk, hogy a szervezet változás révén alkalmazkodik a környezet kihívásaihoz. A szervezeti struktúrában végbemenő változások az egész rendszer egyensúlyát fenyegető veszélyhez való alkalmazkodás következtében zajlanak le. Egy szervezet megalkotásakor azt is figyelembe kell vennünk, hogy a szervezet stabilitásának és alkalmazkodóképességének fontos feltétele, hogy a szervezet egyes részei funkcionálisan önállóak legyenek.

A szervezet stabilitása kényes egyensúlyon alapszik. Láthattuk, hogy a szervezet bizonyos részei arra törekszenek, hogy fenntartsák vagy fokozzák önállóságukat. Másfelől a szervezet felsőbb szintjei a döntések centralizációjára törekednek. Kényes egyensúly áll fenn a centripetális és a centrifugális törekvések között.

A környezetből induló változási folyamatok, ingerek a szervezet differenciáltságának csökkenéséhez vezethetnek. A változási ciklus sorrendje: inger, a differenciáltság csökkenése, majd ezt követi az újraintegrálódás. Az alkalmazkodási folyamat nem egyszerre érinti a szervezet minden elemét, hanem a rendszer egyes részeinek szintjén megy végbe, majd a részek közötti kölcsönös alkalmazkodás eredményezi a változást, amely áttevődik az egész szervezetre. A harmonikus alkalmazkodás alapfeltétele, hogy a hatalomnak meg kell oszlania a szervezetben, de nem olyan mértékben, hogy felmerüljön a széthullás lehetősége, mégis olyan mértékben, hogy a részek nagyfokú függetlenséggel rendelkezzenek.

III. A kreatív szervezet

A kifejezés Karl Mannheim (1950) munkájában jelenik meg. Mannheimnél az lett volna a rendeltetése, hogy összeegyeztesse a tervezést a társadalmirányítást, a kormányzat demokratikus formáival. Olyan szervezet elméleti modelljét kívánta kialakítani, amely képes optimálisan alkalmazkodni a nagyon bonyolult és ugyanakkor bizonytalan környezet feltételeihez, képes innovációkra.

Láthattuk, hogy az alkalmazkodásnak számos feltétele van. Nem meglepő, hogy annak feltételei, hogy egy szervezet kreatív módon viszonyuljon környezetéhez, jóval összetettebbek. Thompson (2003) az innovációs tevékenység érvényesüléséhez a következő feltételeket említi:

- szabad tőketartalék,
- idő,
- a dolgozók hozzáértése, jóakarata és magas szintű formális végzettsége.

Az innováció fontos feltétele a szervezet rugalmassága. Ez a rugalmasság a szervezeten belüli struktúra rugalmasságát is feltételezi. Ebből következik, hogy az innovációs szervezet nem koordinálható hagyományos módon. A bizonytalanság ugyanis új információk keresésére és új megoldások kidolgozására serkent, ehhez pedig az egyes részegységeknek nagyfokú önállóságra van szükségük. Korábban láthattuk, hogy a nagyfokú önállóság, a szervezeten belül eluralkodó kozmopolita szemlélet a szervezet

instabilitásához vezethet. Ilyen körülmények között külön figyelmet kell fordítani a szervezet integrációjára. Az integráció kétféleképpen érhető el. Az egyik mód szerint szorosabbra fűzik a horizontális kapcsolatokat, illetve integráló alrendszer alakítanak ki, amelynek az a feladata, hogy közvetítsen a szervezet többi alrendszere között.

- A foglalkozás, a hivatás iránti lojalitás erősebb a szervezettel szembeni lojalitásnál.
- A szervezetben elfoglalt státusért folytatott harcot a szakmai csoport elismerésére, a kartársak megbecsülésére vonatkozó törekvés váltja fel.
- A hierarchikus ellenőrzés köre leszűkül, ezzel szemben megnövekszik az egyén belső kontroll-mechanizmusának és a szakmai csoport elismerésének a szerepe.
- A hatalomnak a megosztása kivételesen fontos feltétel.
- Előnyös feltétel a szervezeti struktúra meghatározatlansága, mert így fennáll az a lehetőség, hogy a szervezetet vagy bizonyos részeit a felmerülő problémáknak megfelelően átszervezzük.
- Visszaulva a Thompson által meghatározott feltételekre – ezek közül is kiemelve a dolgozók hozzáértését, magas szintű formális végzettségét –, a humán erőforrás szempontjából fontos feltétel, hogy ha a tevékenység nem osztható fel a specializált szakmai csoportok között, akkor az egyes dolgozók tevékenységüket úgy végezzék, hogy tudatában legyenek saját tevékenységük és a szervezet legfőbb céljai közötti összefüggésnek.
- A hatalom megosztására vonatkozó feltétel következménye, hogy a különböző szervezeti szintek között végbemenő kommunikáció inkább tanácskozás, mint utasításadás jellegű.
- A koordináció a szervezeti tagok közötti visszacsatolására épül, nem pedig részletesen kidolgozott programokra.
- A fentiekből kikövetkeztethető, hogy a hatalom a vezető informális tekintélyére épül. A belső rétegződésnek nem az az alapja, hogy valaki vezető pozíciót tölt be, hanem hogy a többiek vezetőjüknek elismerjék.

Az alábbi táblázat összegzi a különböző kategóriák mentén tapasztalható eltérést a három szervezeti típus esetén:

	Mechanikus	Alkalmazkodó	Kreatív
Hatalom	A hierarchia csúcán összpontosul	decentralizált	A hatalom struktúrája meghatározatlan, változó
Motiváció	Félelem a szabályok megszegéséért járó büntetéstől	Karrierre és anyagi előnyökre irányuló törekvés	Belső értékek és társak elismerésére való törekvés
Koordináció	Program útján	Belső versengés	Együttműködési alapon
Kommunikáció	Erősen centralizált vertikális csatornák	Intenzív kommunikáció mind horizontális, mind vertikális irányban	Laza, sokirányú kommunikációs struktúra
Konfliktus és szabályozás	Tiltott, titkos alku	Nyílt alku vízszintes és függ. irányban az előnyök elosztásában	Belső értékek és értelmezések közül az elemző van túlsúlyban
Változtatásokra irányuló képesség	Korlátozott	Külső inger hatására	Belső változtatási mechanizmusok
Kapcsolat a környezettel	Elszigetelődési hajlam	A környezet a verseny döntőbírája, a helyes szekciókat választja ki	A határ meghatározásakor nagymérvű harmónia
Viszony a környezethez	Konfliktusos	Konfliktus vagy együttműködés	Együttműködés
A célok megfogalmazásának módja	Kívülről származó adatok	Korlátozott szabadság a célok kiválasztásában	A szervezet megkeresi céljait

1. táblázat: Szervezeti típusok és jellemzőik

Forrás: Szilvási, 2004: 10.

Természetesen történtek arra vonatkozó kutatások, hogy melyik az a szervezeti struktúra, amelyik a legalkalmasabb a kreativitás biztosítására. Elmondható, hogy nincs általánosan érvényes szabály arra vonatkozóan, hogy hogyan alakítható ki optimálisan egy-egy szervezet racionális struktúrája, hogyan biztosítható a szervezet kiemelkedő alkalmazkodóképessége. Thompson (2003) megállapítja, hogy a megfelelően működő szervezet a környezetének megfelelő specialitásokat alakít ki. Ebből következik, hogy nincs univerzális recept arra vonatkozóan, hogy mely szervezeti struktúra biztosítja a kívánt alkalmazkodóképességet. A szociális szféra egyes alrendszerei más-más társadalmi igényt, kormányzati szándékot próbálnak kielégíteni a társadalmi élet különböző szinterein. Az alkalmazkodást és kreativitást tovább nehezíti, hogy a helyi igényekre történő reagálás nehézkes a központilag meghozott szabályok keretein belül.

Tevékenység: válaszolja meg az alábbi kérdéseket!

Önellenőrző kérdések

Az 1. lecke tartalma alapján oldja meg a következő feladatokat!

1. Melyik rendszerről mondhatjuk el, hogy figyelemmel van a külső változásokra, manipulálni tudja bemeneteit?
 - a) kreatív rendszer
 - b) alkalmazkodó rendszer
 - c) mechanikus rendszer
2. Mihez vezethet, ha a kozmopolita típusú szervezeti szerepek vannak túlsúlyban?
 - a) a szervezet megmerevedik
 - b) a szervezet széthullik
 - c) a szervezet megerősödik
3. Melyik szervezeti típusra igaz, hogy a motiváció jellemzően a szabályok megszegése miatt járó büntetésektől való félelmen alapszik?
 - a) merev
 - b) alkalmazkodó
 - c) kreatív
 - d) tradicionális
4. Melyik szervezeti típusra igaz, hogy a koordináció együttműködési alapon történik?
 - a) merev
 - b) alkalmazkodó
 - c) kreatív
 - d) tradicionális
5. Mely feltételek szükségesek az innovációs tevékenység érvényesüléséhez?
 - a) szabad tőketartalék
 - b) stabil környezet
 - c) idő
 - d) a dolgozók hozzáértése, jóakarata és magas szintű formális végzettsége
 - e) stabil jogi szabályozás

2.2. lecke: A szervezetek alapvető jellemzői, működési sajátosságai

Cél: Megismerni a szervezeti struktúra működésének alapvető elveit. Számba vesszük azokat a tényezőket, jellemzőket, amelyek mentén az „eszményi”, ideális szervezet megtervezhető. Megismerjük azokat a főbb jellemzőket, amelyek a szervezetek kiszámítható működéséhez elengedhetetlenek. A hallgatók elsajátítják azokat az ismereteket, amelyekkel felismerhetők a szervezeten belüli hibás működések, diszfunkciók szervezeten belüli okai.

Követelmények:

Ön akkor sajátította el megfelelően a tananyagot, ha

- meg tudja határozni, hogy miből ered a szervezeti működés stabilitása, kiszámíthatósága;
- meg tudja határozni azokat a diszfunkcionális elemeket, amelyek a szervezet kiszámítható működését veszélyeztetik;
- teljes képet tud alkotni saját szervezetéről abból a szempontból, hogy milyen mértékben felel meg az „ideális” szervezeti működésnek.

Időszükséglet:

A lecke feldolgozásához körülbelül 45 percre lesz szüksége.

Kulcsfogalmak:

- bürokratikus struktúra
- hatalom
- diszfunkciók
- innováció

Tevékenység:

Tanulmányozza át az alábbi fejezetet, majd gondolja végig:

- Mi vezet a szervezeti működés racionalitásához/kiszámíthatóságához?
- Milyen jellemzőkből erednek a szervezeti diszfunkciók?

Az első fejezetben láthattuk, hogy a különböző társadalmi szükségletek kielégítésének jelentős része szervezeti keretek között történik. A szervezeti működés jelensége magában foglal olyan jellemzőket, amelyek nélkül a szervezeti működés nem biztosítható. A szervezet belső életére vonatkozó szabályok biztosítják azokat az alapvető feltételeket, amelyek garantálják a kiszámíthatóságot, biztosítják a szükséges konformitást, megteremtik a szervezet integráltságának feltételeit. Egy szervezet létrehozásakor mindezeket az alapvető jellemzőket szem előtt kell tartanunk, hiszen ezek biztosítják a szervezet céljainak elérését.

A polgári társadalmak kialakulásakor, viszonylag korán megvizsgálták azt a kérdést, hogy mitől tekinthető az emberi együttműködés bármely formája szervezeti együttműködésnek, bürokratikus struktúrának. Max Weber, a XIX. század végének kiemelkedő szociológusa a polgári társadalmak fennmaradását a bürokratikus berendezkedésű módhoz kötötte (Weber, 1987). A kapitalista termelési mód egyik feltétele a kiszámíthatóság, nemcsak pénzügyi, hanem egyéb államigazgatási kérdésekben is. Ennek egyik garanciája a bürokratikus berendezkedési mód.

Max Weber szerint a bürokrácia ideáltípusának a megszerkesztésénél a hatalom problémaköre a kiindulópont. Az uralmi viszony sajátos ismérve az engedelmességek akarásnak bizonyos minimuma. Nem közömbös, hogy milyen alárendeltségről van szó.

Egyetlen uralom sem éri be önként, hogy csak anyagi, vagy csak affektív, vagy csak értékracionális motívumok biztosítsák fennmaradását. Mindegyik uralom igyekszik megteremteni és ápolni a legitimitásba vetett hitet.

Weber az uralomnak három típusát különböztette meg:

- Hagyományos uralom: a hagyomány folytonosságára épül.
- Karizmatikus uralom: a vezér rendkívüli tulajdonságaiba vetett hitből táplálkozik.
- Bürokratikus uralom: az emberek meg vannak győződve a jogszabályok helyességéről, valamint arról, hogy az uralmat gyakorló személyek a normák, szabályok alapján jogosultak utasításokat adni. (Weber, 1987)

A szerző máig ható érvénnyel megfogalmazta a szervezeti működés alapvető sajátosságait, azokat a feltételeket, amelyeket fentebb említettük.

- A bürokratikus szervezet tagjainak mindennemű viselkedésmódját jogszabályok határozzák meg, amelyek célorientáltak – azaz a tagok viselkedését sem a hagyományok által diktált szokások, sem az egyéni értékrendből eredő megfontolások nem téríthetik el a hivatalos úttól.
- A bürokratikus struktúra személytelen, jogilag rögzített pozíciókból áll. Ennek értelmében a szervezet tagjai személyüket illetően szabadok. Tulajdonképpen a hierarchia felső szintjén lévő pozíciónak engedelmessé válik az alsóbb szinten elhelyezkedő pozíció. A személy, amint függetlenné válik a betöltött pozíciójától, a hierarchia felső szintjeitől is függetlenné válik. Abban a kontextusban érdekes kérdés ez, hogy a polgári berendezkedést megelőző feudalizmus korszakában a személyi függések rendszere volt jellemző.
- A tagok engedelmességét a hatályos jogszabályok határozzák meg. Ahogy láthattuk, személytelen renddel szembeni engedelmességről van szó.
- Jogszabályok határozzák meg a hatalom gyakorlásának szükséges körét, az alkalmazható szankciókat és alkalmazásuk feltételeit.
- A bürokratikus szervezetet a hierarchia elvére épül.
- A hivatalnokok meg vannak fosztva a hivatalnokoskodást lehetővé tevő eszközök tulajdonától, kizárólag munkabérért, fizetésért dolgoznak. A foglalkozási szféra elválik a magánélet szférájától.
- A bürokratikus szervezetben a kommunikáció főképpen írásban foglalt dokumentumok áramlásából és összegyűjtéséből áll.
- A bürokratikus szervezetek tagjai személy szerint szabadok, csak abban a körben alárendeltjei az uralomnak, amelyet a helyükre vonatkozó rendelkezések szabnak meg.
- A hivatali állásra pályázók kiválasztásának alapja a formális végzettség. A hivatalnokot nem választják, hanem kinevezik.
- A hivatalnok fizetése, annak nagysága a szervezeti hierarchiában elfoglalt helytől függ.
- A hivatalban betöltött állás ellátása a hivatalnoknak egyedüli foglalkozása.
- A hierarchia a fegyelem fenntartásának és a szervezeti viselkedések ellenőrzésének az eszköze is. (Weber, 1987)

Az optimálisan működő szervezet működési elvéből következően mindenféle szubjektív személyes elvet, érdeket mellőz. Ezek kizárása biztosítja a mindenkor kiszámítható, előre jelezhető működést. Bárki, aki kapcsolatba kerül a szervezettel – jelen esetben szociális ellátással –, már a kapcsolat előtt tájékozódhat, hogy ügye milyen elbírálásban részesülhet. A kapcsolatfelvétel előtt megbizonyosodhat arról, hogy milyen ellátás illeti meg, illetve milyen szolgáltatásokat vehet igénybe.

Ez a fajta kiszámíthatóság az alábbi jellemzőkből ered:

- Észszerűen meghatározott, személytelen normatív elvek.
- A szervezet életében nagyon fontos az írásbeliség, legyen ez a papíralapú vagy a digitális módon rögzített írásbeli dokumentáció. Az írásbeliségből következik az emlékezet, a szervezet képes felhasználni a múltból származó tapasztalatait, a bürokratikus szervezet képes tanulni, továbbá ez biztosítja a tagok lecserélhetőségét is, hiszen az egyes ügyekre vonatkozó dokumentáció bármikor átadható egy más személynek.
- Az egész tevékenységet elemi, egyszerű műveletekre osztják fel. A maximális munkamegosztás megteremti annak feltételeit, hogy a szervezet minden láncszemében képzett funkcionáriusokat alkalmazzon.
- A hierarchiában minden alkalmazott nemcsak saját, hanem összes beosztottja döntéseiért és cselekedeteiért is felelőséggel tartozik. A felelősségből adódik, hogy a felettesnek tekintéllyel és hatalommal kell rendelkeznie.
- A szabványok, általános szabályok biztosítják az egyes feladatok végrehajtásának egyöntetűségét, függetlenül az adott feladatot teljesítő személyektől.
- A személyes szempontok kizárása a hivatalos ügyekből (akár pozitív, akár negatív) nélkülözhetetlen feltétele a pártatlanságnak és a hatékonyságnak. Ez ugyan a bürokratát népszerűtlenné teszi az ügyfelek szemében, de valójában igen előnyös, az ügyfelek valódi érdekeinek megfelelő tényezőnek bizonyul. Ez a jellemző gyakran okoz disszonanciát a szociális ellátás folyamán. Az

egyénhez köthető szociális érzékenység nehezen egyeztethető össze azzal a kitételrel, hogy az egyedi eseteket különböző jogi kategóriákba sorolják be.

- A bürokratikus szervezetben való alkalmazást a posztnak megfelelő technikai szakképzettségre alapozzák, az alkalmazottak védeltségét élveznek az önkényes elbocsátással szemben. A hivatali szolgálat – karrier. Az előrelépés rendszere a szolgálati időn és az eredményes tevékenységen alapul.
- A személyzeti politika kifejleszti a testületi szellemet, erős lojalitást alakít ki a szervezet iránt. Az alkalmazottak azonosulnak a szervezettel, ami intenzív tevékenységre ösztönzi őket a szervezet érdekében.
- A bürokratikus forma olyan társadalmi feltételeket alakít ki, amelyek a szervezet minden egyes tagját arra készítik, hogy az egész szervezet racionális céljainak megfelelően cselekedjék, függetlenül attól, hogy személy szerint racionálisnak tartja-e őket, vagy sem.

A szervezet működése során elkerülhetetlenek bizonyos diszfunkciók (Szilvási, 2004). Ezek egy része a szervezeti sajátosságokból ered, magának a működés elvének a „mellékhatása”. Más részük abból fakad, hogy hiába jelentős a törekvés a személytelenség, a szubjektivitás kizárására, ennek ellenére a pozíciókat betöltő személyek törekvései, attitűdjei utat törnek maguknak.

- Ilyen diszfunkció a szakképzett képtelenség

Általában elmondható, hogy a cselekedeteink során a múltban szerzett ismereteinkhez próbáljuk tartani magunkat. Jövőbeli cselekedeteink megtervezésekor múltbeli történésekkel keresünk egyezést. Azonban nem minden esetben megfelelő ez a vélt vagy valós egyezés. Az új körülmények között, amelyeket nem tekintünk jelentősen eltérőnek a korábbiaktól, éppen ezeknek az ismereteknek a helyessége ösztönözhet bennünket arra, hogy helytelen eljárásokat vegyünk át (Veblen, 1904).

- Foglalkozási pszichózis

„Ha valamit látunk, egyben valamit nem látunk – ha figyelünk”

A bürokratikus struktúra arra készíti a különböző pozíciókat betöltőket, hogy módszeresek, mértektartók és fegyelmezettek legyenek. Ha a szervezet alkalmazottja az előírásoknak megfelelően szeretné szerepeit betölteni, szokatlan mértékben kell alkalmazkodnia az előírt cselekvésmintákhoz. Innen a fegyelem alapvető jelentősége. A fegyelem akkor hatékony, ha az eszményi cselekvésmintákat, előírásokat erőteljes érzelmek támasztják alá. A fegyelem biztosításához ezek az érzelmek gyakran erőteljesebbek, mint amire pusztán technikai szempontból szükség lenne. A szabályokhoz való ragaszkodás, amely eredetileg eszköz volt, ebben az esetben öncélúvá válik: valamely eszközürték végső értékévé válik. Azaz az előírások betartása nem a szervezet céljainak megvalósítását támogatja, hanem a szervezet bizonyos pozícióban lévő alkalmazottjának biztonságát szolgálja. Ez a hangsúlyeltolódás, amely az eredeti célok áthelyeződésének az eredménye, merevséggé alakul, képtelenné teszi az egyént arra, hogy könnyen alkalmazkodjék az új helyzetekhez, ahogyan ezt a szervezeti tipológiánál a merev szervezeteknél láthattuk (Dewey, 1907).

- A bürokrácia és az innovációk

Ugyancsak a szervezeti tipológiák során tárgyaltuk, hogy az innováció, az innovatív szervezet feltétele a megfelelő humán erőforrás. Azonban a szervezet működése személytelen elveken és hierarchián alapszik. Itt felfedezhető az az ellentmondás, hogy a szervezet különböző pozícióit személytelen elvek mentén betöltő egyének kreativitása szükséges ahhoz, hogy a szervezet alkalmazkodhasson a környezet kihívásaihoz. Etzioni (1964) rámutat, hogy a bürokrácia az alacsonyabb szintek tevékenységét a szolgálati lépcsők áttekinthető hierarchiájára támaszkodva koordinálja. A tudás viszont az egyénhez kötődik, az parancsra nem adható át másnak. A kreativitás szintén az egyének elválaszthatatlan tulajdonsága, s így az szintén nem képezheti a fölöttesek utasításainak a tárgyát.

- A testületi szellem

A testületi szellem arra ösztönzi az alkalmazottat, hogy az írásba foglalt jogait védje, ne az ügyfelein segítsen, vagy a választásos alapon bejutott magas rangú tisztviselőnek a rendelkezésére álljon. Az alkalmazottak úgy érzik, hogy mindazoknak közös a sorsa, akikkel együtt dolgoznak. Ebből kifolyólag a szolidaritás az azonos szinten lévők esetén nyilvánul meg. A szervezeten belül mind felfelé, mind lefelé kisebb mértékű együttműködés és szolidaritás figyelhető meg. Ez a fajta negatív attitűd megnyilvánulhat abban, hogy szándékosan nehezítik a döntéshozatali folyamatokat. Bizonyos esetekben túl kevés információt szolgáltatnak, más esetekben túl sok fölösleges információt továbbítanak. Ez a fajta testületi

szellem megnyilvánul a szervezet környezete felé is. A szervezettel kapcsolatban álló kliensek érdekei, érvei másodlagosak az azonos pozíciókat betöltő alkalmazottak érdekeivel és érveivel szemben.

- Elsődleges kontra másodlagos kapcsolatok

A szervezeti működés középpontjában a személytelenség normája áll. A szervezet alkalmazottai minimálisra csökkentik a személyes, egyedi természetű indokokat, és a kategorizálásra hagyatkoznak, ezért gyakran figyelmen kívül hagyják az egyes esetek specialitásait. Az ügyfél ezért – érthetően – visolyog ettől a kategorikus bánásmódtól, hiszen ügyében nem optimális megoldás születik. Mivel a szociális ellátás gyakran monopoljellegű, versenyzetető megoldás kizárt. Tovább fokozza a feszültséget, hogy az ideológia összeütközésbe kerül a tényekkel: a szociális szféra alkalmazottai azt állítják, hogy a klienseket szolgálják, ezzel szemben a kliensek csak a bürokratikus útvesztőt látják, ahol személyes érdekeik, érveik másodlagosak. Konfliktus forrása az is, amikor személyes kapcsolatokkal helyettesítik a strukturálisan megkívánt személytelen kapcsolatokat. Ezt a magatartást korrupciónak, protekciónak, nepotizmusnak bélyegzik.

- Hatalom – uralom hierarchiája

A magas hatékonyság biztosítása érdekében a hatalomnak és az előjogoknak az érdemek értékelésén kell alapulnia. Homogén környezetben ez igen egyszerű. Az olyan környezetben, ahol a hierarchiában elfoglalt pozíció elkülönül a szaktudástól, ezt a homogenitást nehéz biztosítani. Nyitott kérdés, hogy egy vezetőnek egy intézmény menedzselése mellett milyen mértékben kell jó szakembernek lennie. Egy elismert szakember utasításainak azért engedelmeskedünk, mert elismerjük nagyobb hozzáértését, ez tehát önkéntes engedelmesség. A bürokratikus hatalom az a jog, amely a hierarchiában betöltött pozícióhoz kapcsolódik. Ha tehát a bürokratikus struktúrában betöltött pozíció nem párosul elismert szakértelemmel, a legitimitásba vetett hit mértéke csökken.

- A döntések centralizációja

A szervezeti döntések meghozatala során számtalanszor előfordul, hogy a döntések fő motiválója nem a szervezet céljait tekinti elsődlegesnek, hanem a szervezet belső stabilitását. Továbbá a személytelen viszonyok megőrzéséből következően elkerülhetetlen, hogy a döntéseket olyan szinten hozzák meg, hogy a döntésekért felelősek védve legyenek azoknak a személyes presszióitól, akikre e döntések vonatkoznak. Ennek eredményeként az új előírások megalkotásának hatalma egyre inkább eltávolodik a végrehajtástól.

Ez diszfunkcióhoz vezethet, hiszen azok, akik döntenek, nem ismerik közvetlenül az általuk eldöntendő kérdéseket, azoknak pedig, akik a helyszínen vannak, és ismerik a kérdéseket, nincs meg a szükséges hatalmuk az alkalmazkodás elősegítésére. Ráadásul a testületi szellemre vonatkozó részben láthattuk, hogy az alsóbb szinteken lévők nem mindig érdekeltek az optimális döntések meghozatalában.

Önellenőrző kérdések

A 2. lecke tartalma alapján oldja meg a következő feladatokat!

1. Weber az uralomnak három típusát különböztette meg. Mit jelent a bürokratikus uralom?
 - a) a vezér rendkívüli tulajdonságaiba vetett hitből táplálkozik
 - b) a hagyomány folytonosságára épül
 - c) az emberek meg vannak győződve a jogszabályok helyességéről, valamint arról, hogy az uralmat gyakorló személyek a normák, szabályok alapján jogosultak utasításokat adni
2. A szervezeti struktúrában mi biztosítja a mindenkor kiszámítható, előre jelezhető működést?
 - a) Hogy működése során mindenféle szubjektív személyes elvet, érdeket mellőz.
 - b) Az alkalmazottak szakképzettsége.
 - c) Az alkalmazottak lojalitása, elkötelezettsége.
3. Mit jelent a foglalkozási pszichózis, milyen szervezeti diszfunkciót takar?
 - a) A szervezeten belül mind felfelé, mind lefelé kisebb mértékű együttműködés és szolidaritás figyelhető meg.
 - b) A szabályokhoz való ragaszkodás, amely eredetileg eszköz volt, öncélúvá válik.
 - c) Személyes kapcsolatokkal helyettesítik a strukturálisan megkívánt személytelen kapcsolatokat.

4. Mit jelent az „elsődleges kontra másodlagos kapcsolatok” jelensége, milyen szervezeti diszfunkciót takar?
- A szervezeten belül mind felfelé, mind lefelé kisebb mértékű együttműködés és szolidaritás figyelhető meg.
 - A szabályokhoz való ragaszkodás, amely eredetileg eszköz volt, öncélúvá válik.
 - Személyes kapcsolatokkal helyettesítik a strukturálisan megkívánt személytelen kapcsolatokat.
5. A szervezeti keretek között a tagok engedelmisségét mi szabályozza?
- A hatályos jogszabályok határozzák meg.
 - Az egyéni függések rendszere határozza meg.
 - A pénzbeli juttatások mértéke határozza meg.
 - A hatalom által gyakorolt erőszak határozza meg.

2.3. lecke: Információs és döntési folyamatok a szervezetekben

Cél: A korábbi fejezetek egyes pontjainál már láthattuk, hogy a szervezeti működés egyik fontos momentuma a szervezeten belüli információáramlás és a döntési folyamat. A következő egységben magának a döntésnek a jelenségét vizsgáljuk meg, a fogalmat és a döntés során fellépő befolyásoló tényezőket. Ennek érdekében megvizsgáljuk a szervezeti célokat, azok megváltozásának körülményeit.

Követelmények:

Ön akkor sajátította el megfelelően a tananyagot, ha

- fel tudja ismerni a szervezet céljait, el tudja különíteni a formális és operatív céljait;
- felismeri a szervezet céljait megváltoztató okokat, és ezeket képes alkalmazni saját szervezetére;
- felismeri a döntést befolyásoló diszfunkcionális elemeket.

Időszükséglet:

A lecke feldolgozásához körülbelül 30 percre lesz szüksége.

Kulcsfogalmak:

- információ
- döntés
- operatív célok
- formális célok

Tevékenység:

- Figyeljük meg a döntéshez kapcsolódó szervezeti folyamatokat!
- Vizsgáljuk meg a szervezet céljaira, azok változásaira vonatkozó főbb megállapításokat!

A döntés mint problémamegoldás:

Minden szervezet feladatainak teljesítése egymással összefüggő problémák megoldásából áll. Ezt a célt szolgálja a döntéshozatal, vagyis az a cselekedet, amikor a különböző szerepeket ellátó személyek tudatosan kiválasztják a jövőbeni tevékenységük irányait.

A döntés tehát nem egyetlen személynek a problémát megoldó egyszeri cselekedete, hanem állandó folyamat, amelyben több szerep/pozíció működik együtt, amelyeket információs hálózat kapcsol össze egymással. Egy szereppel/pozícióval több tevékenység is összekapcsolható, másfelől egy tevékenység több, különböző szerepeket betöltő személy együttműködését kívánja meg.

A tevékenységi struktúra és a szerepstruktúra összeegyeztetése nem egyszeri és nem is konfliktusmentes folyamat. Gondoljunk csak arra, milyen nehézségeket kell legyőzni, ha megváltoztatjuk azoknak a tevékenységeknek az érdemi tartalmát, amelyek az emberek tudatában, cselekvéseiben már rögzültek. A szervezeti működés keretei között rögzült, elemi egységekre bontott tevékenységek megváltoztatása hosszadalmas és konfliktusokkal övezett folyamat. Igaz azonban, hogy a társadalmi tudatban rögzült szerepek rendszere konzervatívabb, a változásokat nehezebben tűrő elem, mint a változékonyabb tevékenységi rendszerek, amelyek a szervezeti kereteket jellemzik.

Előfordulhatnak különböző diszfunkcionális döntéseket eredményező tényezők a döntést hozó csoportoknál, testületeknél. Ezek a tényezők azt eredményezik, hogy a szervezet döntéshozatali folyamata során nem a megfelelő döntések születnek.

- A kulcspozíciókat betöltő személyek nem az optimális döntésben érdekeltek, s ennek tudatában is vannak – ez az úgynevezett motivációs korlát.
- Ezek a személyek nem rendelkeznek kellő információkkal a döntéshez – ezt nevezzük információs korlátnak.
- Az adott információk nem dolgozhatók fel a rendelkezésre álló időben – információs időkorlát.
- A hatáskör megoszlása – hatásköri korlát, azaz nem a megfelelő pozíciót betöltő személy hozza meg a döntést.

- Szervezeti célok kialakítása:

A szervezeti cselekvések, tevékenységek, döntések bizonyos szervezeti célok megvalósítása érdekében történnek. A szervezet céljainak kialakításakor nemcsak a környezethez való alkalmazkodás jelent fontos szempontot, hanem a szervezet egyéb jellemzői is. Ilyen jellemzők például a szervezet struktúrája, például a szervezet hierarchiája. További fontos tényező, hogy mennyire formalizált a szervezet, azaz a különböző eljárások, műveletek mennyire szabályozottak. Nem elhanyagolható szempont maga a rendelkezésre álló humán erőforrás sem, azaz a szervezet alkalmazottainak összetétele.

- Szervezeti célok osztályozása:

A szervezet céljainak a meghatározása sem egyszerű feladat. Egy szervezet esetén többféle célról beszélhetünk. A legismertebb felosztás formális és operatív célokra osztja egy szervezet tevékenységét. Formális célok alatt az alapszabályban és/vagy a törvényileg meghatározott célokat értjük. Ezek legitimálják a szervezet működését, magyarázzák, hogy miért van szükség az adott szervezetre. Szociális ágazatban ez ismert, azaz a társadalom működésének bizonyos diszfunkcióit hivatottak korrigálni. Az operatív célok jóval nehezebben határozhatók meg, hiszen ezek a szervezet tényleges tevékenységéből adódó célok. Gyakran fordul elő, hogy a szervezet formális és operatív céljai nem fedik egymást.

Az operatív célok három csoportját különböztetjük meg:

- a szervezet termékeivel kapcsolatos célok;
- a szervezet működésére vonatkozó célok: pénzügyi, politikai, gazdasági növekedés;
- a termékek jellemzői.

A szervezeti célok megváltozásának formái:

- Ha a szervezet elsődleges céljait megvalósította, további új célok megvalósításába kezdhet.
- A szervezet elsődleges céljait nem érte el, ezért ezeket a célokat más célokkal helyettesíti.
- A bürokratikus szervezetekben az alkalmazottak a törvény betűjét tekintik célnak. Az ilyen beállítottság megnehezíti a célok hatékony elérését, különösen akkor, ha a szervezet változó, nehezen előrelátható környezetben működik.
- Ha a formális célok nem világosak, akkor a szervezeten belüli csoportok egymástól eltérően értelmezhetik a célokat. Ennek elkerülése érdekében indikátorok, mutatók formájában lehet megfogalmazni a feladatokat, ami megszünteti a bizonytalanságot.
- A szervezeti struktúra maga is különböző érdekek kialakulásához vezet: vezetők, beosztott tagok, tulajdonosok, államhatalom szervei, szállítók, ügyfelek, hivatalnokok stb.

Charles Perrow (1970) felfogása szerint a szervezet által megvalósított célok megegyeznek a szervezetben domináns helyet elfoglaló csoport céljaival.

W. G. Scott szerint a szervezeteknek három olyan jellemző vonásuk van, amelyek minden egyes szervezetnél előfordulnak:

- növekedés,
- fennmaradás,
- interakciók. (Scott 1959; idézi: Syeda–Badiuddin, 2017)

A szervezet fennmaradását önmagáért való célnak is tekinthetjük, egyúttal a célmegvalósítás nélkülözhetetlen feltételének is. Azok a szervezetek, melyek elérték céljaikat, de más célokat nem határoznak meg, egy idő után a fennmaradásuk igazolására fordítják energiáikat.

Ha elképzelünk egy olyan „skálát”, amelyen a szervezetek aszerint foglalnak helyet, hogy milyen erősek, és milyen nagy figyelmet szentelnek a rendszer fennmaradásának, akkor az egyik póluson az a szervezet foglal helyet, amelynek legfontosabb problémája, hogy jelenlegi formájában megmaradjon, fennmaradjon (pl. illegális politikai párt, elavult ipari üzem, intézmény, amelyet alapvető változásra kényszerítenek). Ha a fennmaradással kapcsolatos problémák hosszabb időn keresztül lekötik, felemészítik a szervezet energiáit, a fennmaradás öncélúvá válik.

A másik póluson az a szervezet helyezkedik el, amely hatékonyan és racionálisan valósítja meg meghatározott formális céljait.

Ha a szervezet számára megállapított célok csak kevéssé térnek el a tényleges helyzettől, akkor fokozni kell a szervezet működésének hatékonyságát. A jelentős eltérés viszont patológikus állapotot jelent, túl nagy teher a szervezet számára. A szervezet esetében nehezen megválaszolható kérdés, hogy hol húzódik a választóvonal a hatékonyság hiánya és a patológikus állapot között.

Ha a változás mellett döntünk, akkor felmerül a fejlesztés iránti igény. Ennek kialakulásában nagy szerepe van annak, ha egy rendszer adott állapota ellentmondásba kerül a rendszerrel szemben támasztott fokozódó követelményekkel. Ilyenkor előfordulhat, hogy reálisan kell számolni a szervezet felosztásával, hiszen a változások során kialakuló új rendszer nem egyezik meg a szervezet rendszercéljaival és érdekeivel. Csak azok a szervezetek vezetik be következetesen a változást, amelyeknek az érdeke a változást kívánja meg – a fentebbiekben ennek tárgyaltuk a feltételeit (ld. alkalmazkodó és inventív rendszerek).

Önellenőrző kérdések

A 3. lecke tartalma alapján oldja meg a következő feladatokat!

1. Melyik állítás igaz?

- a) A szervezetfejlesztés egyszeri cselekvés.
- b) A szervezetfejlesztés állandó körfolyamat.
- c) A szervezetfejlesztés folyamatos, lineáris cselekvés.

2. A szervezeti céloknak két nagy csoportját különböztetjük meg. Melyek ezek?

- a) operatív célok
- b) konstruktív célok
- c) formális célok
- d) strukturális célok

3. A szervezeteknek három olyan jellemző vonásuk van, amelyek minden egyes szervezetnél előfordulnak. Melyek ezek?

- a) növekedés
- b) fennmaradás
- c) konfrontáció
- d) interakciók

Mit nevezünk motivációs korlátnak?

- a) Nem a megfelelő pozíciót betöltő személy hozza meg a döntést.
- b) A kulcspozíciókat betöltő személyek nem az optimális döntésben érdekeltek, s ennek tudatában is vannak.
- c) A kulcspozíciókat betöltő személyek nem rendelkeznek kellő információkkal a döntéshez.

Modulzáró kérdések:

Melyik típusú szervezet tagja lenne legszívesebben? Válaszát indokolja!

Melyik szervezeti jellemzők biztosítják leginkább a szervezet alkalmazkodóképességét?

Egy szervezet tagjaként hogyan csökkentené függőségét a bürokratikus hierarchiával szemben?

Ön egy szervezetben inkább kozmopolita, vagy inkább lokális szervezeti szerepet játszik?

Irodalomjegyzék

- Barabási A. L. (2003): *Behálózva*. Budapest: Magyar Könyvklub.
- Crozier, M. (2010): *The Bureaucratic Phenomenon*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Dewey, J. (1907): *The School and Society*. Chicago: University of Chicago Press.
- Erdélyi Á. et al. (1999): *Max Weber és a 20. század társadalomtudományi gondolkodása*. Budapest: Napvilág.
- Etzioni, A. (1964): *Modern Organizations*. Michigan: Prentice-Hall.
- Gouldner, A. (1959): *Organizational Analysis*. In: R. K. Merton, *Sociology Today*. New York: Harper and Row.
- Jantsch, E. (1972): *Technological Planning and Social Futures*. London: Associated Business Programmes.
- Ludányi Á. – Pacsuta I. (2014): *Vezetési ismeretek, szervezetfejlesztés*. Eger: Liceum kiadó.
- Mannheim, K. (1950): *Freedom, Power, and Democratic Planning*. New York: Routledge & Kegan Paul.
- Perrow, C. (1970): *Organizational Analysis: A Sociological View*. Belmont: Wadsworth Publishing Company.
- Syeda, R. – Badiuddin, A. (2017): Effective Leadership and Motivation Change Agent for Improvement and Innovation. *International Research Journal of Management*, 8/9. 217–223.
- Szilvási L. (2004): *Szervezetszociológia*. Eger: Liceum Kladó.
- Thompson, J. D. (2003): *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Tóth I. Z. (1973): *Szervezés- és vezetélmélet*. Budapest: SZÁMOK.
- Veblen, T. (1904): *The Theory of the Business Enterprise*. New Brunswick: Transaction Books.
- Weber, M. (1987): *Gazdaság és társadalom*. Budapest: KJK.

3. Modul: Vezető vagyok

Motivációs cél

A vezetővé válás során a legtöbb ember a következő kérdéseket teszi fel elsőként: „Mit kell majd csinálnom?” „Miért tartozom felelősséggel?” „Mennyi embert kell majd irányítanom?” „Ki lesz a felelősem, kinek kell majd beszámolnom?” „Hol fogok elhelyezkedni a szervezeti ranglétrán?” Eközben a legfontosabb kérdés a vezetővé válás folyamatában, hogy „Ki vagyok én vezetőként, mi az én kapcsolatom a vezetéssel, mi az én vezetői identitásom?”

A modul sikeres elvégzésével Ön megérti a vezetés lényegét, funkcióit, a vezetés és a hatalom szinte szíamí iker jellegű összefonódását, a vezetés személy- és helyzetfüggő valóságát és nem utolsósorban a kötelékteremtés jelentőségét, amely egyrészt alapot ad, másrészt elvezet a személyes vezetéshez.

Bevezetés

Mottó: „Az ember életében eljön a pillanat, amikor elkezd polcról polcra vándorolni. De soha ne felejtse el a fekélyeseket!” (Németh Margó)

A lecke mottójának választott idézetet én kaptam rám bízott gondolatként, amikor az első vezetői álláspályázatom beadásáról döntöttem. Abban az időben az egyik – mesteremnek tartott – tanáromat kérdeztem meg, mi a véleménye arról, hogy vezető beosztást jelentő állást pályázok meg. Minden különösebb körítés nélkül bízta rám az idézett mondatokat, s bár a szavakat már az első pillanatban megértettem, csak később jöttem rá, mennyire fontos tartalma van ennek az útravalónak.

Immár több mint huszonöt éve annak, hogy rám lett bízva az idézett üzenet, s azóta valamilyen módon mindig vezető szerepben vagyok. Gyakorlatilag ugyanennyi ideje foglalkozom vezetőképzéssel, vezetőfejlesztéssel. A kapott mondatpár engem többször is segített a saját vezetői létemben és a vezetők támogatásában egyaránt. Hozzájárult ahhoz, hogy igyekezzek minden helyzetben megmaradni a realitásban, a sikerek közepette is tisztában legyek azzal, hogy nem minden embernek osztályrésze a komfort és az elismerés, s a társadalmi létezés feléjük is felelősséget jelent. Továbbá, hogy a siker nem önérdem, s megértettem, hogy a vezetés önmagában nem lehet cél, de fontos eszköz jó célok érvényre juttatása érdekében.

A személyes vezetés ezen felismerések mellett vált útítársamul elméleti és gyakorlati vonatkozásaival egyaránt. Tapasztalatom szerint, ha valakinek önazonossággal és elköteleződéssel van lehetősége a személyes vezetés megélésére és alkalmazására, úgy az messze túlmutat egy egyszerűnek látszó vezetői felfogáson. Minden vezető szerepet betöltő embernek kívánom ennek a pozitív megtapasztalását.

3.1. lecke: Vezetővé lettem

Cél:

A tananyag célja, hogy a hallgató legyen képes reflektálni saját vezetővé válásának céljára, motivációjára, s ebből kiindulva rálátása legyen személyes vezetői magatartásán belül az önmaga által befolyásolt és titkon képviselt vagy szándékoltan akart viselkedésformákra.

Követelmények:

Ön akkor sajátította el megfelelően a tananyagot, ha képes

- azonosítani személyes vezetői céljait, vezetői motivációját;
- megérti a vezetői szerep magányos jellegét, s ennek figyelembevételével hoz elhatározást személyes kapcsolati egyensúlyainak megteremtése érdekében;
- meghatározni a vezetői szerep és a vezetés lényegét;
- meghatározni a működőképés vezetői szerephez szükséges alaptényezőket.

Időszükséglet:

A tananyag elsajátításához körülbelül 120 percre lesz szüksége.

Kulcsfogalmak

- vezetői motiváció
- vezetői identitás
- vezető
- vezetés
- működőképés vezetői szerep

1. A vezetés magánya

Mottó: „A legnagyobb ár, amit a vezető azért fizet, hogy vezető lett, a magány.” (BiPi)

Az idézet Lord Baden-Powelltól (BiPi), a cserkészlet alapítójától származik. A XX. század elején hozta létre a cserkészletet, amelynek működésében a vezetésnek, a vezetői szerepnek meghatározó jelentősége volt. BiPi 5-6 fős őrsök élére helyezett vezetőket, s annak érdekében, hogy az őrsök vezetése stabil legyen, az őrsvezetők mellé segédőrsvezetőket nevezett ki. Nem azért, mert nem bízott az őrsvezetőben, hanem mert belátta és saját életútján is megtanulta, hogy a vezetés magányos műfaj.

A vezető rengetegszer egyedül találja magát, különösen a döntésekben, illetve a felelősségvállalást igénylő helyzetekben.

A munkahelyi vezetői szerep nem olyan szerencsés, mint BiPi cserkészvezetőinek az esete. Nincs minden vezetői szerephez rendelt közvetlen segítség, nincs – és nem is lehet – minden vezetőnek helyettese. S ha van is, az első számú felelősség mindig az első számú vezetőé. Leginkább olyankor érezhető át a magány, amikor a vezető a nevével, az aláírásával hitelesít döntéseket. Különösen a nehéz, a beosztottak számára sérelmes vagy a kényszerűségből meghozott döntések során élhető át igazán a vezetői szerep magánya. S aki vezetői szerep betöltése mellett dönt, annak ezt a magányt vállalnia kell.

Annak érdekében, hogy a vezetői szerep magányos jellege ne gyakoroljon túlzott torzító hatást a személy egyensúlyára, a vezetőnek három eszköz áll rendelkezésre. Az egyik, ha a személyes életét olyan módon tudja élni, olyan kapcsolati hálót tud kialakítani benne, amely megadja a számára szükséges kapcsolati mértéket, s ez az adottság elhordozhatóvá teszi a munkavégzéshez kapcsolódó szerep magányos jellegét. A másik az, ha a vezető olyan munkaszervezetet tud kialakítani, vagy olyan munkaszervezetben tud dolgozni, ahol a vezetői felelőségek diverzifikáltak (megosztottak), így a magány súlya kevésbé nyomasztó. A harmadik lehetőség a személyes vezetés.

Érdemes átgondolnia, milyen mértékben igazak az ön életében és munkájában az alábbi állítások. Egyszerűen jelölje egy vonallal vagy „X”-szel az állítás igazságmértékét az állítások alatt lévő sávokban!

Rendelkezem annyi kapcsolattal az életemben, amennyire szükségem van, az aktív kapcsolataim száma ennél lényegesen se több, se kevesebb.	
egyáltalán nem igaz	teljes mértékben igaz

A kapcsolataim minősége megfelel a szükségleteimnek.	
egyáltalán nem igaz	teljes mértékben igaz

A vezetői munkám során módomban van a felelősségmegosztásra annak érdekében, hogy a vezetés magányát ne kelljen olyan mértékben megélnem, hogy az föleméssze az energiáimat.	
egyáltalán nem igaz	teljes mértékben igaz

A vezetői munkám során képes vagyok a beosztottjaimmal az aktív kapcsolódásra anélkül, hogy azt feszélyezve, részben vagy egészben személytelenül, távolságot tartva élném meg.	
egyáltalán nem igaz	teljes mértékben igaz

A jelöléseket egyszerűen csak összegezze a maga számára, mint egy tükröt, s gondolatban tegyen egy következtetést: mennyiben éli meg a vezetés magányát, és mennyire érzi azt, hogy ez a magány a terhére van (akár állandóan, akár csak időlegesen)?

2. A vezetés motivációja

Első lépésben annak tisztázása a legfontosabb, hogy miért, milyen módon váltam vezetővé, milyen módon került rám ez a kalap, mint életszerep. Ezzel kapcsolatban mindenkinek saját története van, más-más indítékok, körülmények említésével, hangsúlyozásával. Amit közös mintázatként biztosan állíthatunk – még ha a személyes vélekedésnek ez olykor ellent is mond –, hogy senki nem lett véletlenül vezető, és senki nem lett a személyes döntése nélkül vezető.

Igaz, gyakran lehet találkozni védekező jellegű mondatokkal, mint például „én nem is akartam”, „úgy kértek meg rá”, meg hogy „ha én nem vállaltam volna el, akkor most senki nem csinálná”, de valljuk be, ezek csak kifogások. Kifogások, amelyeket az hív életre, hogy valami belső gát miatt az adott embernek nehéz a vezető szereppel azonosulnia. Ilyen gát lehet, ha a vezető szereppel kapcsolatban sok negatív tapasztalat épült be az illető gondolkodásmódjába, s emiatt háritottá válik a szerepvállalás lehetősége. Vagy ha valakit a saját környezete nem fogad el akkor, ha a vezető szerepét nyíltan vállalja, vagy még nehezebb a helyzet, ha emiatt rátartanak tartják és kiközösítik.

Mindezen védekezések mellett vagy ezek ellenére is vállalni kell a már említett bizonyosságot: **a formális vezetői szerepbe kerülés személyes döntéssel jön létre**, bármi is volt az előzmény, ami a személyes döntéshez vezetett.

Gondoljon vissza első vezetői szerepvállalására!

- Mi motiválta akkor, amikor arról döntött, hogy vezetői szerepet vállal?
- Változott-e azóta ez a motivációja, s ha igen, milyen irányba módosította a vezetői szereppel kapcsolatos megéléseit?
- Írja le, s ha van rá lehetősége, beszélje meg valakivel mindazokat a gondolatokat vagy válaszokat, amelyeket meg tud fogalmazni a kérdésekkel kapcsolatban!

Felvetődhet a kérdés, hogy mi köze van a személyes vezetés témájához annak a motivációnak, amely az első vezetői szerepvállalás során volt valakinek a jellemzője, vagy amit azóta motivációnak megél valaki a vezetői szereppel kapcsolatban. Amit leginkább hangsúlyozni kell, hogy a motiváció nemcsak belső késztetés és energia a cselekedeteink végrehajtásához, hanem szoros kapcsolatban áll az adott tevékenységhez kapcsolódó felfogásunkkal, attitűdjeinkkel. Ezáltal észrevétlenül befolyásolja a cselekvésünket, gondolkodásmódunkat, egy-egy helyzetre adott válaszunkat, a vezetői szerep motivációja esetén magát a vezetői magatartásunkat.

Minél inkább jelen voltak a vezetői szerepvállalásban olyan indítékok, amelyek a vezetett személyekkel kapcsolatosak, annál valószínűbb, hogy az egyén orientációja közel áll a személyes vezetéshez. És ennek ellenpontjaként, minél inkább valamely szerepjellemző vagy szerepelőny, a személyes önkép, az önbecsülés bármely eleme, az önhittség, esetleg mások unszolása következtében fogalmazódott meg a vezetői szerep vállalása, annál valószínűbb, hogy a személyes vezetés legalábbis nem áll az egyén közvetlen fókuszában. Természetesen nem jelenthető ki, hogy ilyen motivációs tartalmak kizárnák az ilyen jellegű vezetői szerepfelfogást, de az esélyét mindenképpen csökkentik.

Tízfokozatú skálán önbecsléssel határozza meg, hogy a vezetői motivációja milyen mértékben irányult

- a vezetői feladatok elvégzésére (mennyiben volt feladatorientált a motivációja)
- a vezetői szerep vállalására (mennyiben volt szereporientált a motivációja)
- a vezetettek támogatására (mennyiben volt kapcsolatorientált a motivációja)
- a szervezeti célok elérésére (mennyiben volt szervezatorientált a motivációja)

Adja össze a pontokat! pont

Ha 24 pontja lett, vagy annál kevesebb, vagy ha egyik szempont sem kapott legalább 8-as értéket, akkor majdnem biztos, hogy a felsoroltakon kívül volt olyan tényező, amellyel a motivációja megragadható.

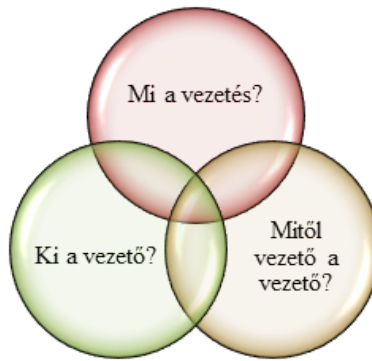
Ha tudja, egészítse ki a fenti orientációs listát, s szintén értékelje önbecsléssel az adott szempont szerinti motiváció mértékét! Amennyiben még több szempont is meghatározónak tűnik, abban az esetben is csak a két legjelentősebbet írja le és lássa el értékkel!

-
-

És most itt az ideje, hogy megvizsgálja, vajon a legjelentősebb motivációi milyen vezetői viselkedésmintázatokat alakítottak ki önben. Mi lett az ön legfőbb törekvése a vezetői munkája során? Az alábbiakban röviden foglalja össze a legfontosabb reflexióit, felismeréseit!

3. A vezetői identitás

A hétköznapi kommunikációban természetes szóhasználatként és jelentéstartalomként kezeljük, ha a vezetőről vagy a vezetésről van szó. De tényleg egyértelmű, hogy mit jelent vezetónak lenni? És vajon meghatározható-e a vezetés egyetlen tömör gondolatként annak érdekében, hogy fókuszba helyezhető legyen, irányt mutathasson minden helyzetben? S egyáltalán miről ismerhető fel a vezető, mitől vezető a vezető?



1. ábra: A vezetői identitás alapkérdései

forrás: saját szerkesztés

Az alábbiakban a szociális vezetőképzés már megvalósult csoportmunkájából szerepelnek megközelítések a három kérdés megválaszolására.

MI A VEZETÉS?	KI A VEZETŐ?	MITŐL VEZETŐ A VEZETŐ?
útmutatás irányítás szervezés szabályozás kontroll felelősségvállalás visszacsatolás csapatösszefogás döntéshozatal szakmai háttér	aki koordinálja a csoportot aki a vezetés képességeit birtokolja akit a csapat annak tekint akit kineveztek aki annak tartja magát aki megfogalmazza, illetve meghallgatja a problémákat aki rendszerben, rendszerszinten gondolkodik aki tökéletes aki remek kommunikációval rendelkezik	vannak céljai tudja az útját tudja, hogy hol van, hová tart azonosul a csapat küldetésével következetes van, kit vezessen

A kérdéseket egyéni megfontolásokat követően, három-négy fős csoportokban egyeztetve válaszolták meg a résztvevők. A válaszokból látszik, hogy gyakorlatilag annyi különböző válasz született, amennyi gondolkodókör kialakult a folyamatban. Ez egyrészt természetes, s ha mélyebb elemzésnek vetnénk alá a válaszokat, vélhetően minden gondolkodókör a saját stratégiáját mondta ki, amelyet a vezetés során a leginkább hangsúlyozni kíván, vagy amelynek érvényesítésére a leginkább szüksége van.

A szakirodalmi háttér is ezt a sokszínűséget tartalmazza, s a megközelítés jellege gyakorlatilag megfeleltethető a csoportmunkák eredményének. A „Ki a vezető?” kérdést Roóz József – magyar oktatás és köznevelés kategóriában 2007-ben Prima Primissima díjas szakember, a Budapesti Gazdasági Főiskola rektor emeritusa – a következő módon válaszolja meg: „A vezető az, aki ellenőríz, vagy aki utasít, aki dolgoztat. Ebből kiindulva tehát a vezető az, aki irányít, vezet, másképpen kifejezve gyakorolja a vezetői beosztásból eredő formális hatalmat, de nem nélkülözheti a tekintélyből származó informális hatalmat sem” (Roóz, 2001; Bilanics, 2008: 16).

A vezetői szerepet betöltők válaszaiban, illetve a szakirodalmi háttérben közös, hogy a vezetőt a vezetői tevékenységek gyakorlójával azonosítja. Ez önmagában természetesen igaz és megalapozott válaszlehetőség a „Ki a vezető?” azonosítására. Mégis, valami hiány érezhető ebben a megközelítésben. Olyan, mintha a vezető egyszerűen csak tevékenységek alapján lenne azonosítható. Mintha az döntené el, hogy vezető vagyok-e, hogy megtettem-e valamit vagy sem. Miközben a vezetői szerep alapkérdésében a „Ki?” identitáskérdés. Nem tevékenységgel azonosítottan, hanem szerepjellemzővel, a személy valóságában azonosítható funkcióival.

A vezetői magabiztosság érdekében szükség van olyan meghatározásra, amely mindennap, minden vezetői helyzetben szem előtt tartható, minden pillanatban segíti a vezetői szerep megfelelő felvételét és működtetését. A témánk tekintetében pedig elengedhetetlen, hogy olyan módon van erre szükség, amely lehetőséget ad a személyes vezetés érvényesülésére.

Ki a vezető? Mi a vezetés? Mitől vezető a vezető?

A három kérdésre álljon itt most három tételmondatyszerű meghatározás.

- **A vezető az, akit követnek az emberek.**
- **A vezetés annak elérése, hogy kövessenek az emberek.**
- **A vezető attól vezető, hogy eléri: követik az emberek.**

A vezető az, akit követnek az emberek.

Az állítás alapja a csoportdinamikából származtatható, s alapvetően az informális vezető szerepjel-lemzőjét azonosítja. Persze joggal vethető fel, hogy amennyiben ez az állítás az informális vezető jel-lemzője, akkor megalapozottan érvényes-e arra a vezetői szerepre, amely formális, kinevezésen alapul, amely vezetői szerepnek – szerepkijelölésnek, szerepvállalásnak – adott esetben semmi köze a csoport-dinamikához.

Annak érdekében, hogy a felvetett kérdésre választ kapjunk, vizsgáljuk meg, hogy igaz lehet-e a for-dítottja a kijelentésnek! Vezetőnek tekinthetünk-e valakit, akit nem követnek az emberek? Akinek nem teljesítik a kéréseit, utasításait? Igen, az utasításokat is itt említtem. Ugyanis első lépésben nem szükséges annak megkülönböztetése, hogy a vezető követése belső vagy külső motiváción alapul-e. Nem szűkíthet-jük morális feltétellel a kérdést, ennél fogva nem vizsgálhatjuk, hogy számunkra szimpatikus vagy nem szimpatikus vezetői létet azonosítunk-e éppen.

Az állításnak épp abban rejlik az ereje, hogy bármely vezetői szerepre igaznak kell tekintenünk, hi-szen az ellenkezője biztosan arra utal, hogy akit nem követnek az emberek, az gyakorlati vonatkozásban – személyes vezetés értelemben pedig végképp – nem tekinthető vezetőnek. Ugyanis, aki a szerepből származó hatalom alapján – amely külső motivációként érvényesül a beosztottak viselkedésválaszában – sem képes elérni, hogy a beosztottak „kövessék”, teljesítsék az elvárásait, az már csak a munkakör el-nevezése, s nem a szerep alapján vezető.

Kérem, az alábbi üres mezőbe írja fel a beosztottjai nevét! Amennyiben a szervezeti hierarchiában úgy helyezkedik el, hogy a beosztottjainak is vannak beosztottjai, abban az esetben csak azon személyek nevét írja le, akik közvetlenül önhöz kapcsolódnak beosztottként!

A nevek mellé most írjon egyszerűen „I” vagy „N” betűt attól függően, hogy mit tapasztal az adott ember viselkedésén („I” = követ engem; „N” = nem követ engem).

Ha a felsorolt nevek

- legalább feléhez tudott „I” betűt írni, akkor vezetőként tekinthet önmagára,
- legalább háromnegyedéhez tudott „I” betűt írni, akkor stabil vezetőként tekinthet önmagára,
- mindegyikéhez tudott „I” betűt írni, az egészen kiváló helyzet vezetői szemszögből, de érdemes megmondolnia, hogy vajon minden válasza kellően körültekintő volt-e.

A vezetés annak elérése, hogy kövessenek az emberek.

A vezetésről alkotott számos teória összefoglalásaként a következőt állíthatjuk a vezetésről:

- **Tevékenység**, amely az erőforrások hatékony és eredményes felhasználására irányul bizonyos célok elérése érdekében.
- **Folyamat**, amelyben a vezető befolyásolja a vezetetteket a kívánt célok elérése érdekében.

„A vezetést tulajdonképpen úgy határozhatjuk meg, mint olyan tevékenységet, amely egyének vagy csoportok viselkedésének befolyásolására irányul” (Ternovszky, 2000: 24). Ez a megközelítés párhuzamos a személyes vezetés megközelítésével, amelynek lényege, hogy a vezetés középpontjában az ember, illetve az ember elvárható és a vezetés által elérendő viselkedéseredménye áll. Ezt a szemléletet fejezi ki az a megállapítás, mely szerint „Minden eredmény és hiba, ami a vezetésből származik, az a vezető eredménye és hibája” (Nagy, 2015: 343).

A vezetői lét elérése nem ajándék, nem kapható kész csomagolásban. A vezetői szerepet az egyénnek magára kell vállalnia, fel kell vennie, s el kell érnie, hogy valóban vezetővé váljon. Hogy ez sikerült-e, annak egyetlen fokmérője – függetlenül az alkalmazott módszerektől –, hogy követik-e a rábízottak/beosztottak vagy sem.

Az alaptétel általános érvényűsége, miszerint **a vezető legfontosabb feladata annak elérése, hogy kövessék az emberei/beosztottjai**, a leírtak alapján adott. A későbbiekben foglalkozunk különböző vezetésmódszertani kérdésekkel, illetve olyan vezetésfelfogások előnyben részesítésének lehetőségével, amelyek hozzásegítenek e cél eléréséhez. Általánosságban mégis fontos már most megragadni, hogy **miért követnek az emberek bármit vagy bárkit**.

- Mert a képviselt, felmutatott, elérhető cél azonos a saját személyes céljaikkal, vagy
- közvetlenül kapcsolni tudják azt a saját személyes céljaikhoz.

Az embereknek tehát célokra van szüksége. Természetesen fölvehető, hogy nem minden ember éli tudatosan az életét, ennél fogva nem is biztos, hogy léteznek jól megragadható személyes céljaik. S ha így van, akkor nincs mit kapcsolniuk a valamely vezető által felmutatott célokhoz. Talán még az is kijelenthető, hogy ezek az emberek épp emiatt nem vezethetők, inkább csak sodródódnak az életeseményekkel a megélhetés és/vagy a túlélés kihívásai mentén. Vagy az is lehetséges, hogy valamilyen pszichiátriai érintettségű megbetegedés akadályozza őket abban, hogy meg tudjanak fogalmazni célokat, és elkötelezettek tudjanak lenni saját céljaik elérésében.

Valóban, nem lehetünk naivak. Ha létezne olyan megoldás, amelyet alkalmazva minden egyes létező ember felsorakoztatható lenne valamely cél elérése érdekében, akkor már valaki alkalmazná. Ilyen univerzális megoldás nem áll a rendelkezésünkre. Azt viszont biztonsággal állíthatjuk, hogy az emberek döntő többsége kívánja a célokat, s ha maga nem is tudja megfogalmazni őket, kapcsolódni képes olyan célok eléréséhez, amelyek közvetlen vagy közvetett módon hozzájárulnak személyes élete kiteljesedéséhez.

Összességében: a vezető az az ember, aki a vezetni kívánt emberek céljait megjeleníti, és a célok elérése érdekében szükséges folyamatok, tevékenységek élére áll. Vezetői tevékenysége során – amely maga a vezetés – célt ad az embereknek, elkötelezi az embereket a felmutatott cél mellett, utat mutat a cél eléréséhez, és támogatja az embereket a cél elérésében.

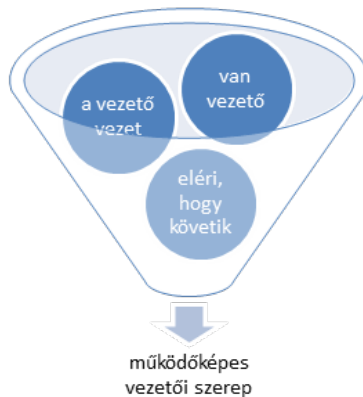
Kérem, hogy az előző feladatnál készített listát tekintse át újra! Ha van olyan személy, akinek a nevéhez „N” jelölést tett, javaslom, hogy gondolja át, vajon mi hiányzik önből ahhoz, hogy az adott személy kövesse.

A reflexióban, átgondolásban ne korlátozza magát! Nem arról van szó, hogy szívesen lenne olyan, akit az adott személy követni tud, pusztán azt gondolja meg, milyennek kellene lennie, mit kellene tennie ahhoz, hogy kövesse önt. Javaslom, hogy gondolatait jegyezze le egy külön lappal!

A vezető attól vezető, hogy eléri: követik az emberek.

Az előző két tételmondat alapján már csak egy lépésre vagyunk a működő vezetői szereptől. Nem elég vezetőnek lenni. Nem elég az identitást magunkban átélni, vállalni a vele járó magányt, a kihívásokat. Nem elegendő az sem, ha ehhez kapcsolódóan megértjük, hogy célt kell felmutatni, és hozzá kell segíteni az embereket a célok eléréséhez. **A működő vezetői szerep érdekében el kell érni, hogy az emberek kövessék a felmutatott célokat, járjanak a kijelölt úton, összefoglalva: kövessék a vezetőt.** Ezáltal eléri, hogy követői legyenek az emberek a célok elérésében.

Ha azt tapasztaljuk, hogy egyének, csoportok, szervezetek nem működnek együtt, akkor annak egyik fő oka (ha nem az elsődleges), hogy nincsenek közös céljaik. Ez a jelenség is arra irányítja rá a figyelmünket, hogy a célok felmutatása és az emberek elkötelezetté tétele a közös célok érdekében elengedhetetlen a hatékony vezetés érdekében.



2. ábra: A működőképess vezetői szerep összetevői
forrás: saját szerkesztés

Váci Mihály *Még nem elég!* című versében rendkívül szemléletesen és plasztikusan ragadja meg a vezetés kihívását. Olvassa el a verset! Kérem, ne az kösse le, hogy Váci Mihály milyen szándékkal, milyen attitűddel írta meg versét, nem verselemzés és nem is azonosulástörekvés a cél! Pusztán arra figyeljen, hogy a vers által kínált megfontolások alapján gondolja át saját vezetői működését. Vajon miben áll az ön erőssége Váci Mihály verse alapján, s miben lenne érdemes fejlődnie?

Váci Mihály: Még nem elég!

Nem elég megborzongni,
de lelkesedni kell!
Nem elég fellobogni,
de mindig égni kell!
És nem elég csak égni:
fagyot is bírjon el,
ki acél akar lenni,
suhogni élivel.
Nem elég álmodozni,
egy nagy-nagy álom kell!
Nem elég megérezni,
de felismerni kell!
Nem elég sejtteni,
hogymilyenkor jön el;
jövönket – *tudni* kell!
Nem elég a célt látni,
járható útja kell!
Nem elég útra lelni,
az úton menni kell!
Egyedül is! elsőnek,
elől indulni el!
Nem elég elindulni,
de mást is hívni kell!
S csak az hívjon magával,
aki vezetni mer!

Nem elég jóra vágygni,
a jót akarni kell!
És nem elég akarni:
de tenni, tenni kell!
A jószándék kevés!
Több kell – az értelem!
Mit ér a hűvös ész?!
Több kell – az érzelem!
Ám nem csak holmi érzés,
de seb és mély szenvedély,
keresni, hogy miért élj,
szeress, szenvedj, remélj!
Nem elég – a Világért!
Több kell – a nemzetért!
Nem elég – a Hazáért!
Több kell most – népedért!
Nem elég – Igazságért!
Küzdj azok igazáért,
kiké a szabadság rég,
csak nem látják még,
hogymenem elég!
Még nem elég!

Az alábbiakban írja le azt a működését, amelyet erősségének tart, és azt is, amelyben fejlődésre van szüksége. Az erősségét konkrét cselekedetekkel azonosítsa, amiben az adott erősség kifejeződik, a fejlődési igényét pedig cselekvési célokban, amelyeket el kíván érni. Erősségeinek és fejlődési céljainak megfogalmazása során természetesen olyan szempontokat, cselekvéseket is megfogalmazhat, amelyeket nem a vers, hanem bármilyen más önreflexió alapján azonosít.

Vezetői erőssége(i)m az alábbi cselekedetekben nyilvánul(nak) meg:

A vezetői szerepem fejlődése érdekében az alábbi cél(oka)t kívánom elérni:

Önellenőrző kérdések

1. Van rálátása személyes vezetői identitására, motivációjára? Milyen tényezőket tud kiemelni ezek vonatkozásában?
2. Miben áll a vezetői szerep magánya? Kérem, nevezzen meg és ismertessen olyan esetet személyes vezetői gyakorlatában, amely ezt a jelenséget igazolta az ön számára!
3. Válaszolja meg az alábbi kérdéseket:
 - Ki a vezető?

- Mi a vezetés?
- Mítől vezető a vezető?

4. Fejtse ki, milyen módon eredményezi, illetve milyen módon járul hozzá a működőképes vezetői szerephez a vezetői szerep megléte, a vezető által folytatott tevékenység és az, hogy ezáltal követik a beosztottak a vezetőt!

3.2. lecke: Vezetőként viselkedem

Cél:

A tananyag célja, hogy a hallgató megismerje a vezetői szerep alapvető funkcióit, lehetséges viselkedéssellemzőit, és képes legyen a szervezeti célok érvényre juttatására a személyes vezetés alapjainak alkalmazásával, a különböző vezetői részcélok, eredménybefolyásoló tényezők figyelembevételével.

Követelmények:

Ön akkor sajátította el megfelelően a tananyagot, ha képes

- a vezetői és a menedzsertulajdonságok, szerepek megkülönböztetésére;
- a vezetői típusok azonosítására és jellemzésére;
- a vezetői szerepek osztályozására;
- a vezetői stílusok vezetői helyzetnek megfelelő kiválasztására;
- a hatalom lényegének meghatározására és a hatalomfajták felismerésére a vezetői munkában;
- a hatalom kockázatának azonosítására a vezetői munkában;
- a személyes vezetés definiálására.

Időszükséglet:

A tananyag elsajátításához körülbelül 240 percre lesz szüksége.

Kulcsfogalmak

- vezető
- menedzser
- vezetői típusok
- vezetői szerepek
- vezetői stílusok
- hatalom
- pozíciós hatalom
- személyes hatalom
- személyes vezetés

1. A „jó” vezető

A mindennapok során a vezetésnek többféle stratégiájával, megoldási módozatával találkozhatunk. Nem csoda hát, ha a vezetői szerepet annak felfogása, stílusjegyei stb. alapján több csoportba sorolhatjuk. A leggyakoribb megkülönböztetési törekvés talán a „jó” és a „rossz” szerepfelfogás terén tapasztalható, amelyet a köznyelv úgy fejez ki, hogy **vezetők**re van szükség (akik irányt mutatnak), és nem **főnökökre** (akik csak parancsolni tudnak). A „jó” iránti vágy miatt természetes, hogy a figyelem elsősorban erre a kívánságra terelődik. De mi van akkor, ha eleve feltételezzük a „jót”? Ha abból indulunk ki, hogy a vezetői szerepben levő személy valóban „jó” akar lenni, „jól” akarja tenni a dolgát? Bizony, ekkor sem jutunk egységes képre, egységes vezetői modell szerinti viselkedésre. A különböző „jó vezetők” mást és mást érvényesítenek akkor, amikor a beosztottak vagy épp az ő vezetőjük szerint jól végzik a dolgukat. S adott esetben az is előfordul, hogy a „főnök” a jó vezető. Leginkább olyan helyzetekben, amikor a vezetői határozottság és közvetlen útmutatás valamilyen okból elengedhetetlen.

„Warren Bennis és Burt Nauns így fogalmazza meg a vezető és a menedzser közti különbséget: »a menedzserek jól csinálják a dolgukat, az igazi vezetők pedig jó dolgokat csinálnak.«” (NÉMEDI, 2009. web) De azért a helyzet nem ennyire egyszerű. Az alábbiakban egy lehetséges megkülönböztetése szerepel a vezetés „vezető típusú”, illetve „menedzser típusú” megközelítésének.



3. ábra: A vezető és a menedzser

forrás: saját szerkesztés

A felosztás jól szemlélteti azt a különbséget, hogy a vezető jövőorientált, a vezetése a „kövessetek” elven alapul, amelynek elérését alapvetően az emberismerete támogatja. Működését a megérzések dinamizálják, figyelmét az erősségekre helyezi, húzóágakat alakít ki, gondolkodásmódja kreatív. Úgy is tekinthetünk rá, mint „jobbágyfélteke-orientált” vezetőre.

Ezzel szemben a menedzser az „itt és most”-ban él, kiváló szervező, s az aktuális feladatokra motivál. Folyamatismeretével biztos medret teremt, amelyet a problémamegoldó gondolkodásmódja támogat. Figyelme a gyengeségek kiküszöbölésén van, nem engedi a láncot elszakadni. Törekvésének fókusza, hogy találják meg minden esetben a legjobb megoldást. Úgy is tekinthetünk rá, mint „balagyfélteke-orientált” vezetőre.

Összefoglalva: a leglényegesebb és legmeghatározóbb különbség úgy ragadható meg, mint a jobb és a bal agyfélteke működéskülönbsége. Míg az első inkább EQ-dominanciájú, és fő működési eleme a kreativitás, addig a másik inkább IQ-dominanciájú, és fő működési elve a racionális problémamegoldás, kreativitás.

De ki merne döntést hozni, hogy melyik a jobb, melyik a szükségesebb általában, a „vezető” vagy a „menedzser”? Leginkább azt mondhatjuk, hogy mindkét funkcióra szükség van a vezetői munka során. S látni fogjuk azt is, hogy sokszor a „vezető” és a „menedzser” nem választható külön, s vannak helyzetek, amikor gyakorlatilag a két szót egymás szinonimájaként használjuk.

A vezetés fő területei alapján érvényesített vezetői és menedzseri szerepeket részletezi a következő táblázat:

	Vezetői szerepkör	Menedzser szerepkör
Célkitűzés	Jövőkép, változási stratégia megalkotása	Tervezés, költségvetési keretek allokálása
Feltételbiztosítás	Az embereket maga mellé állítja, kommunikál, meggyőz, elfogadtat	Szervez, formális rendszereket kialakít, az emberi erőforrásokat menedzseli
Végrehajtás	Motivál, inspirál, megerősít	Problémákat megold, kontrollt gyakorol
Sikerkritérium	Eredményesség, a környezet kihívásának megfelelő sikeres szervezeti változás	Belső hatékonyság, a komplex szervezet zökkenőmentes működési rendszere

4. ábra: Vezetői és menedzser szerepkörök

forrás: saját szerkesztés Antal munkája alapján (Antal, 1999; idézi Némédi, 2009; web)

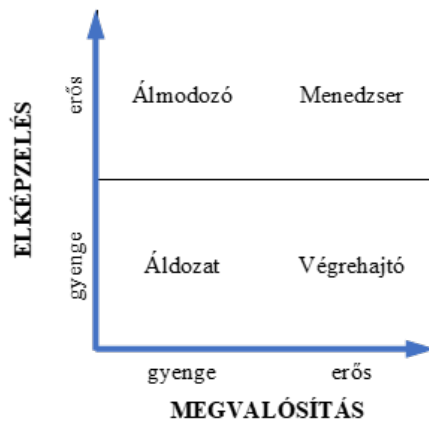
A jó vezető a vezetői eszközöknek a vezetői helyzetekhez, kihívásokhoz illeszkedő megválasztásáról ismerhető fel, s nem valamely módszer egyoldalú képviselőjétől. A további alfejezetek is ezt erősítik meg.

Mielőtt nekikezdünk a vezetői magatartásformák, stílusjegyek megismerésének, kérem, írja le, ön milyen viselkedése, milyen megnyilvánulása vagy módszerválasztása esetén érzi, hogy „jó vezető”, vagy mit tapasztal, mások mikor tekintik önt „jó vezetőnek”?

-
-
-
-

2. Elképzelés és megvalósítás a vezetői munkában

A kétdimenziós, dimenzióként két változót tartalmazó, gyorsan áttekinthető modellek sorában a vezetői felfogás rendszerezése is megtalálható. William D. Hitt szerint négyféle vezetői típus és stílus létezik az elképzelés és a megvalósítás szintje alapján (Hitt, 1990):



5. ábra: Vezetői típusok

forrás: saját szerkesztés Hitt munkája alapján (Hitt, 1990: 20)

Az egyes típusok jellemzője (Berde, 2015 és Némedi, 2009):

- **Áldozat:** gyenge elképzelő, gyenge megvalósító. Olyan vezető, akinek gyakorlatilag semmi elképzelése nincs arról, mit kellene csinálnia a szervezetnek vagy neki magának. A problémák megoldására nincs ötlete, s ha mégis támad valami elképzelése, azt sem tudja megvalósítani, nem képes maga mellé állítani a beosztottjait. Összességében gyenge vezető, aki nem alkalmas a vezetői feladatok ellátására.
- **Álmodozó:** jó elképzelő, gyenge megvalósító. A vezetői munkához kapcsolódóan tele van jó ötlettel, kreatív, akár még szípkázhat is, de a megvalósítás rendre elmarad, az ötletek csak elképzelések maradnak a keze nyomán. Bár a megvalósítás képessége hiányzik belőle, ha a csapata ezt a hiányosságát kiegészíti, úgy a kreativitása és ötletképessége sikeres vezetővé is teheti.
- **Végrehajtó:** gyenge elképzelő, jó megvalósító. Nem túl kreatív, nincsenek önálló ötletei, de ha pontosan meghatározzuk az elvégzendő feladatokat, azokat precízen, pontosan végrehajtja. Olyan rendszerekben tud jó vezetővé válni, ahol a működésnek kevés szabadságfoka van, ebből fakadóan a megvalósításképességen, illetve annak fegyelmezettységén van a hangsúly.
- **Menedzser:** jó elképzelő, jó megvalósító. Dinamikus, rengeteg jó ötlete van, és ezeket elő is tudja adni úgy, hogy más is elfogadja. A kivitelezés is erőssége, így könnyen válik a beosztottak példaképévé. Metaforikusan ő a „karmester”, a minden jelt, zajt, hangot figyelő és észretevő, jól értelmezhető jelzésekkel az egész szervezetet irányító vezető. Sokak vágyott vezetői példaképe, de ne feledjük el, a dinamizmusa a kevésbé rugalmas rendszerekre feszítő hatással is lehet, amely rendszerszinten nem megfelelést is eredményezhet.

Kérem, gondolja át vezetői munkáját! Vélhetően mind a négy mezőhöz talál történetet, de ha nem, az sem baj. Pár szóval írja le az egyes szerepekhez, mikor, milyen helyzetben élte meg az adott jellemzőt!

Amikor áldozat voltam:

Amikor álmodozó voltam:

Amikor végrehajtó voltam:

Amikor menedzser voltam

A visszatekintése alapján kérem, tegyen egy elhatározást, s ezt írja is le. Miben kíván fejlődni a saját vezetői szerepében?

2. A Mintzberg-féle vezetői szerepek

Henry Mintzberg kutatásában a fő válaszkérés az volt, hogy a vezetők mivel töltik az idejüket, s ennek alapján milyen tipikus feladatokat, funkciókat, szerepeket látnak el. Kutatását felsővezetők között végezte, ilyen tekintetben a kutatási eredményeit korlátozottan lehet figyelembe venni, ha minden vezetői szintre helyes értelmezést kívánunk kapni. Ami bizonyos, hogy a feltárt szerepek rámutatnak a vezetői szerepek összességére, s a vezetői szintektől függően azt a bölcsességet kell gyakorolni, hogy az adott szinten az egyes szerepeknek milyen dinamikával, milyen arányban kell megvalósulnia a hatékony vezetői munka érdekében.

A vezetői szerepekre irányuló kutatás adatai alapján Mintzberg a vezetői szerepeket három fő csoportba sorolta, amelyek különböző módon, különböző kisebb szerepek által nyilvánulnak meg. A hármas csoportosítás szerint a vezetői szerepek a személyközi, az információs és a döntési szerepek.

Személyközi	Információs	Döntési
protokolláris (nyilvános megjelenés)	információszerző	vállalkozói (kockázatvállalási)
vezetői/főnöki (kiválasztás, értékelés, motiválás stb.)	Információterjesztő, elosztó a szervezetben	zavarelhárító/ problémakezelő
kapcsolatteremtő és ápoló szerepek, tevékenységek	szóvivő (információelosztó, amely funkció a külvilág felé irányul)	erőforrás-elosztó
		tárgyaló-meggyőző (akaratérvényesítő és kompromisszumkész)

6. ábra: A Mintzberg-féle vezetői szerepek (MINTZBERG, 1975)

forrás: saját szerkesztés Mintzberg munkája alapján

Kérem, a táblázatban jelölje meg, hogy mely vezetői szerepben érzi magát a legerősebbnek, s melyben a leggyengébbnek! Ezt követően gondolja meg, hogy a kiválasztott két szerepelvadás milyen mértékben jelenik meg az ön vezetői munkájában, pozíciójában, s ezt figyelembe véve gondolja meg, miben van a leginkább fejlődésre szüksége annak érdekében, hogy a saját vezetői szerepében a lehető leginkább megfeleljen! Felismerését, elhatározását írja le!

3. Vezetői stílusok David Goleman alapján

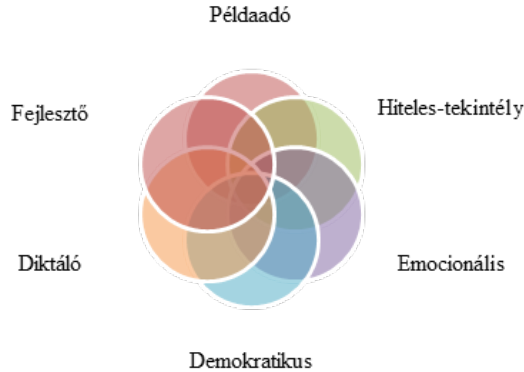
Vajon elképzelhető-e, hogy a vezetési stílust a személyiség határozza meg? Esetleg veleszületett tehetség vagy tanult készség/képesség függvénye? Nyilván ezen összetevők befolyásolják, hogy az egyén egy adott vezetési stílust milyen magabiztossággal vagy épp milyen hajlandósággal működtet. De a **vezetési stílus** David Goleman szerint nem személyiségjegy vagy tehetség, hanem **stratégiai választás kérdése** (Goleman, D. 2000).

David Goleman felismerése, hogy a legjobb vezetők többféle vezetési stílust sajátítanak el, s hogy milyen mértékben képesek a különböző stílusok elsajátítására vagy képviselésére, az alapvetően az érzelmi

intelligenciájuk függvénye. A legtöbb sikeres vezetőnek számos erőssége és érzelmi intelligenciakompetenciája van, amelyekből szükség esetén meríthet. Ezek közé tartozik az éntudatosság, az önszabályozás, a motiváció, az empátia és a társas készségek.

A vezetői stílusok keverhetők úgy, hogy a vezető megfeleljen a helyzetnek és az egyénnek vagy a csapatnak, akivel/amellyel foglalkozik.

A Hay-McBer tanácsadó cég kutatása, amely 3871 vezetőből álló véletlenszerű mintát használt fel, világszerte több mint 20 000 vezetőt tartalmazó globális adatbázisból hat különböző vezetői stílust azonosított.



7. ábra: Vezetői stílusok David Goleman nyomán

forrás: saját szerkesztés

Minden stílus az érzelmi intelligencia különböző kompetenciáiból fakad. Goleman szerint ezek a stílusok egyedülálló és közvetlen hatást gyakorolnak „egy vállalat, részleg vagy csapat munkakörnyezetére és pénzügyi teljesítményére”. A legjobb eredményt elért vezetők számos vezetői stílust alkalmaznak.

A stílusok olyanok, mint a golfütők a profi golfozó táskájában – mondja Goleman. A játék során a profi golfozó a lövés igényei alapján választja meg a megfelelő ütőt, s mindegyiket biztonsággal használja. A profi („jó”) vezető ugyanígy érzékeli az előtte álló kihívást, megválasztja a megfelelő vezetői eszközt, és a golfjátékos eleganciájával munkába állítja. Tehát a jó vezető különböző vezetői stílusokat váltogat a helyzettől és a feladattól függően, ugyanis egy menedzser-középvezető vezetési stílusa 30%-ban határozza meg egy vállalat jövedelmezőségét.

Goleman szerint, **ha egy középvezető a vezetői stílusokat következetesen váltogatja, a csapata motiváltabb lesz, és jobb teljesítményt fog nyújtani.** Mindez hosszú távon, legalább 1-3 év távlatában értendő, ami azt is jelenti, hogy eredményt csak tartós és következetesen megfelelő vezetői munka eredményeként lehet remélni a szervezetben.

A vezető hat stílusa és a stílusok jellemzője (Ember, 2012):

- **Példaadó:** elvárja és megmutatja a követendő mintát a saját személyén keresztül. „Csinálj mindent úgy, ahogy én!”
 - Akkor működik a legjobban, ha a csapat motivált és képzett, illetve a középvezető gyors eredményeket akar elérni.
 - Elnyomhatja a kreativitást és az innovációt.
- **Hiteles-tekintély:** csoportvezető előtt vázol fel egy vállalati jövőképet és célt, de szabad kezét ad abban, hogy a csapatával ezt miként éri el. „Gyere velem!”
 - Akkor működik a legjobban, ha a csapatnak a megváltozott körülmények miatt új vízióra van szüksége, vagy ha konkrét útmutatásra, feladatleosztásra nincs szükség.
 - Kevésbé működik akkor, ha a középvezető egy olyan csoportvezetővel működik együtt, aki szakmailag többet tud nála.
- **Emocionális:** azon dolgozik, hogy érzelmi köteléket hozzon létre a vállalat és a munkavállalók között. „Az emberek az elsők!”
 - Akkor működik a legjobban, ha újra kell építeni a bizalmat a munkavállalókban, vagy meg kell védeni őket egy biztosan bekövetkező vállalati stressztől (pl. elbocsátások).

- Tilos folyamatosan és kizárólagosan használni, hiszen az állandó dicséret vagy „babusgató” közepszerű teljesítményhez vezethet.
- **Fejlesztő:** középvezetőként az emberei képességeit fejleszti a vállalat jövője érdekében. „Próbáld ki ezt is!”
 - Akkor működik a legjobban, amikor a csoportvezető is azt akarja, hogy embereinek képességei a csapat érdekében fejlődjenek.
 - Legkevésbé akkor hatékony, amikor a csapattagok egyáltalán nem akarnak tanulni vagy változtatni, vagy ha a csoportvezetőt nem fogadják el szakmailag vagy emberileg.
- **Diktáló:** mindig azonnali végrehajtást akar. „Tedd, amit mondom neked!”
 - Különleges helyzetek esetén a leghatékonyabb, mint például egy vállalat átállítása más termékek gyártására, vagy természeti katasztrófák idején.
 - Ezt a stílust szinte minden más esetben el kell kerülni, mivel elfojthatja a problémamegoldási képességet és a találékonyságot.
- **Demokratikus:** mindig konszenzust keres, és az abban való részvételre épít. „Te mit gondolsz erről?”
 - Akkor a leghatékonyabb, ha a középvezetőnek arra van szüksége, hogy a csapattagok önként magukévá tegyenek egy közös döntést, feladatot, célt, illetve ha egy csapattag bizonytalan valamiben, és új ötletre van szüksége egy képzetesebb csapattagtól.
 - Akkor nem szabad alkalmazni, amikor maga az idő a döntés tárgya (mikor tegyünk meg valamit?), vagy amikor a csapattagok nem tájékoztatják a középvezetőt fontos kérdésekben.

Kérem, írja le, hogy mely vezetői stílus alkalmazásában érzi magát a legerősebbnek, s melyben a leggyengébbnek, majd gondolja meg, hogy a leggyengébb stílus alkalmazásában mi akadályozza!

Vezetői stílus, amelyben **erős** vagyok:

Vezetői stílus, amelyben **gyenge** vagyok:

Gyengeségem legfőbb oka(i):

-
-
-

Sok esetben az akadály a vezető személyiségében, értékorientációjában van elrejtve, emiatt akkor is hosszú időbe telhet egy „gyengébb” vezetői stílus megerősítése, ha egyébként erős elhatározással törekszik rá az adott személy. Legyen magával türelmes, az eredmény elérése – akárcsak a szervezeti életben – itt is években mérhető.

4. Vezetés és a hatalom

„A vezető olyan ember, aki képes mások viselkedését befolyásolni. A hatalom az a »képesség«, amivel az egyik ember eléri, hogy egy másik ember megtegyen valamit, amit egyébként nem tenne meg” (Klein, 2004). A hatalom csak részben emberi tulajdonság, ezért nem csak a személyhez kapcsolható képesség fogalmával fejezhető ki. A hatalomhoz hozzátartozik a pozíció, a szervezet, a szervezet környezetének, a hatalom társadalmi felfogásának összessége, amikor képességről beszélünk.

French és Raven szociálpszichológusok a vezetői hatalom öt fajtáját különböztetik meg. Ezt Paul Hersey fejlesztette tovább (Hersey, 1997), aki két nagy csoportba sorolva összesen hét hatalomfajtát különböztetett meg. Ehhez a hét hatalomfajta-hoz kapcsolódik további egy, a spirituális hatalom, amely a törvényes hatalom párjaként fogható fel. A hatalomfajták összefoglaló ismertetése Klein Sándor (2004: 99–102) munkásságának felhasználásával az alábbiak szerinti.

- **Pozíciós hatalom**, amely a szervezettől származik, és alapvetően a kinevezés által a vezető munkaköréhez kapcsolódik. Fajtái, illetve megnyilvánulásai az alábbiak lehetnek:
 - **Jutalmazó hatalom**, amelyet az ember szükségletek kielégítésére való törekvése alapoz meg. Ha a vezetőnek van lehetősége a beosztottak szükségleteinek kielégítésére, úgy ez

hozzásegítheti a beosztottak viselkedésének befolyásolásához, de csak a vezetőtől valóban függő szükségletkielégítő eszközök mértékéig.

A jutalmazó hatalom gyakorlására csak akkor van esélye a vezetőnek, ha van olyan jutalmazási lehetősége, amely közvetlenül tőle függ, az ő rendelkezésében áll, és másnak nincs módja az adott jutalom megadására.

Egy alkalommal egy vezetőképző csoportom tagja mondta a következő megállapítást: „a kutyáimat én etetem, de te nem is parancsolsz nekik”. Ha megfordítjuk a mondat üzenetét, akkor a következőt kaphatjuk: ha nem én etetem a kutyáimat, nem is tudok parancsolni nekik (vö. nem tudom náluk az általam kívánt viselkedést elérni).

- **Kényszerítő hatalom.** Lényegében a szükségletkielégítési lehetőség megvonásával való fenyegetést jelent. A vezető büntető hatalma kétségkívül jelentős motivációs tényező lehet, de csak külső motivációként. A jutalmazó hatalommal ellentétben gyengíti a vezető és a beosztott kapcsolatát. A folyamatosan fennálló kényszer jellemzően elvezet a beosztott munkahelyváltásához, a rövid távú célelésen túl a hosszú távú hatásuk mindenképpen káros.

A kényszerítő hatalom választása sok esetben azért történik meg, mert a vezető számára nem áll rendelkezésre más eszköz, s tulajdonképpen tehetetlenségében választja a büntető megoldásokat. Emellett a kényszerítő hatalom motivációja lehet még a rejtett hatalomvágy.

- **Kapcsolatokból származó hatalom,** amely akkor érvényesül a pozícióhoz kapcsolódóan, ha a beosztottak úgy érzékelik, a vezetőjüknek a szerepénél fogva van befolyása, olyan számukra fontos szerepekkel és szereplőkkel lehet és van kapcsolata a szervezetben belül, de akár azon kívül is, akiktől előnyöket remélhetnek vagy épp valamilyen hátrány elkerülését. Cserébe engedelmesek a vezető irányító tevékenységével kapcsolatban.

Amennyiben kiderül, hogy a vezető ezekkel a kapcsolatokkal a valóságban nem rendelkezik, vagy nem tudja mozgósítani őket, vagy épp nem hajlandó a mozgósításukra, úgy a beosztottak ilyen alapon létrejött engedelmsége alábbhagy, akár meg is szűnik.

- **Jogi hatalom,** más néven **törvényes vagy legitim hatalom,** amely abban áll, hogy a beosztottak a szervezeti hagyományok, a saját viselkedésük, illetve a vezetői szerephez kapcsolódó szubjektív észlelések alapján pusztán amiatt is megtesznek dolgokat, mert aki kérte, vezető szerepben van. A hatalomnak ez a fajtája a kényszerítő érzésre épül, hogy az elismert vezetőtől származó jogos utasításokat követni és teljesíteni kell.

Ezt a hatalmat korlátozza, hogy a beosztottak mit fogadnak el az adott vezetői szerep hatásköréeként. Ha úgy döntenek, hogy ezt vagy azt nem kérheti tőlük, úgy a viselkedésbefolyásoló szerepe megszűnik ennek a hatalomfajtnak.

- **Önálló hatalomfajtaként a szakirodalom nem említi, de itt kell szót ejteni a spirituális hatalomról,** amely közeli rokona a törvényes vagy legitim hatalomnak. A spirituális hatalom alapvető összefüggésben áll a beosztott felettes énjével és az abból származó hatalomfelfogással. Különösen nagy jelentősége van ennek a hatalomfajtnak olyan szervezetek esetében, amelyek fenntartója valamely vallási csoport, felekezethez, egyházhhoz köthető.

Azon vezetők, akik egyúttal valamilyen spirituális hatalom szerepképviselői is (papok, lelkészek, szerzetesek stb.), sok esetben nem is észlelik, milyen mértékben torzítja ez a sajátosságuk a beosztottak engedelmségét. Mint ahogy sokszor maguk előtt sem világos, hogy amit kérnek, azt vezetőként vagy vallási szerep hordozójaként kérik-e.

Ezen a területen a szerepvisszaélés is előfordulhat, amelynek megnyilvánulási formája, hogy ha valamit munkahelyi vezetőként nem tud elérni a vezető, akkor a spirituális hatalom eszközeihez folyamodik, s úgy igyekszik elérni az engedelmséget.

Kérem, gondolja át az alábbi kérdéseket:

- Van-e az ön eszköztrendszerében olyan jutalmazási lehetőség, amelyről ön rendelkezhet a szervezetben belül, s amellyel módja van a beosztottak szükségleteinek kielégítésére? Ha igen, milyen módon, milyen esetben és milyen gyakorisággal él ezzel az eszközzel?
- Van-e az ön vezetői gyakorlatában olyan eszköz, amely a kényszerítés elvén alapul? Ha igen, milyen módon, milyen esetben és milyen gyakorisággal él ezzel az eszközzel?

- Van-e a vezetői szerepéhez köthető kapcsolati hatalma? Ha igen, milyen módon, milyen esetben és milyen gyakorisággal él a hatalomnak ezzel az eszközeivel?
- Megéli-e a vezetői szerepéhez kapcsolódó törvényes hatalmat? Ha igen, milyen vonatkozásait észleli, miben nyilvánul meg ön szerint a hatalomnak ez a fajtája saját vezetői munkája során?
- Van-e az ön kezében spirituális hatalom? Ha igen, milyen módon, milyen esetben és milyen gyakorisággal él ezzel az eszközzel?

A kérdések átgondolása után mérlegelje, hogy a pozíciós hatalma milyen erős!

A pozíciós hatalmam

elenyésző

rendkívül erős

A pozíciós hatalmán belül milyen arányt képviselnek az egyes hatalomfajták? Jelölje meg a becsült szintjét minden egyes hatalomfajtának, majd kösse össze a jelöléseket! Az így kapott területet érdemes kiszíneznie, satíroznia, hogy vizuális tükröt kapjon saját önbecsléséről.



forrás: saját szerkesztés

Amennyiben van rá lehetősége, ezeket a feladatokat végeztesse el önre vonatkozóan munkahelyi vezetőjével és/vagy beosztottjával!

- **Személyes hatalom**, amely a vezető személyes jellemzőivel, a vezetői szerep megvalósításával függ össze, s amely által a vezető képes bizalmat, megbecsülést kiváltani a beosztottakból. Fajtái, illetve megnyilvánulásai az alábbiak lehetnek:
 - **Szakmai (szakértői) hatalom.** A megalapozott tudás növelheti az egyén képességét, hogy befolyásoljon másokat. Az a vezető, aki végigjárta a szakmai „ranglétrát”, rendelkezik ezzel az előnnyel, hogy ismeri a beosztottak által elvégzendő tevékenységeket, s képes is azok végrehajtására. Ha a beosztottak azt tapasztalják, hogy a szakmai ismeretek mellett a vezető a szervezet belső ügyeit illetően is alapos ismeretekkel rendelkezik, akkor jelentős szakértői hatalommal fog rendelkezni.
 - **Információs hatalom** (vö. az információ hatalom). A beosztottak, ha úgy érzékelik, hogy a vezető számukra értékes információ birtokában van, illetve hozzáférhet ilyenekhez, akkor a vezető azért tudja befolyásolni a beosztottakat, mert azoknak szükségük van ezekre az információkra. A hatalmukat féltő vezetők gyakran visszatartják a lényegesnek tartott információkat annak érdekében, hogy szerepüket megerősítsék.
 - A **referens hatalom** tulajdonképpen a példaképek, a bálványok „képessége” az emberek befolyásolására. Lényege, hogy a bálványozott személyt sok esetben a teljes képviselt habitusával (öltözködés, beszédstílus, viselkedés stb.) követni akarják az emberek. Sok esetben a beosztottak nem csupán a vezető pozíciójára vágnak, hanem – tudatosan vagy tudattalanul – olyanok akarnak lenni, mint ő. Akár úgy is, hogy ezzel vagy ennek jelentőségével sem a beosztottak, sem a vezetők nincsenek tisztában.

Kérem, gondolja át az alábbi kérdéseket!

- Rendelkezik-e szakmai (szakértői) hatalommal? Ha igen, mely területen érzi a leginkább érvényesülőnek?
- Van-e az ön vezetői szerepéhez kötődően információs hatalom a kezében?
- Példaképpen tartják-e a beosztottjai? Ha igen, mit tapasztal, miben követik leginkább a mintáját?

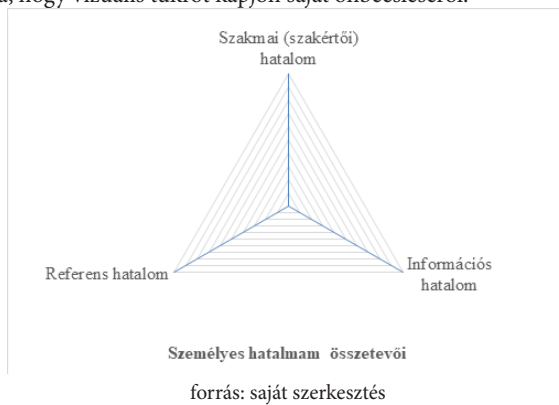
A kérdések átgondolása után mérlegelje, hogy a pozíciós hatalma milyen erős!

A személyes hatalmam

elenyésző

rendkívül erős

A személyes hatalmán belül milyen arányt képviselnek az egyes hatalomfajták? Jelölje meg a becsült szintjét minden egyes hatalomfajtának, majd kösse össze a jelöléseket! Az így kapott területet érdemes kiszíneznie, satírozni, hogy vizuális tükröt kapjon saját önbecsléséről.



Amennyiben van rá lehetősége, ezeket a feladatokat végeztesse el önre vonatkozóan munkahelyi vezetőjével és/vagy beosztottjával!

Niccolò Machiavelli *A fejedelem* című könyvében azt a kérdést veti fel, hogy „inkább szeressék-e a fejedelmet, mint féljék; vagy ellenkezőleg, inkább féljék, mint szeressék?”. A kérdésre adott válasza: „Azt feleljük, egyik is, másik is szükséges lenne, de mivel nehéz e két dolgot összekapcsolni, biztonságosabb, ha tartanak tőle, mint ha szeretik, ha a kettő közül egyiknek már hiányoznia kell” (Machiavelli, 2020: web)

A régi problémafelvetés csak azért ad felmentést a kétféle hatalom egyidejű érvényre juttatása alól, mert az nehéz. A személyes vezetés követelménye viszont épp az, hogy akkor is törekedni kell a kétféle hatalom elérésére, ha nehéz, mert bármelyik hiánya tévedéshez vezethet. Ugyanis a félelemben tartás szeretet nélkül irgalmatlan, a szeretet az igazság egyértelmű és kérlelhetetlen vonatkozása nélkül – amely adott esetben félelmetes – vak. Ami tilos a személyes vezetésben, az a „félelmet keltő” vezetés.

5. A hatalom kockázata

Carl Gustav Jung *Bevezetés a tudattalan pszichológiájába* című könyvében a következő megállapításokat teszi Alfred Adler hatalomról alkotott nézetei nyomán: „Nem kétséges, hogy a hatalomvágy egészen rendkívüli szerepet játszik az ember életében” (Jung, 1993: 77). „**A hatalomvágy ugyanis azt követeli; hogy az én minden körülmények között »fölül maradjon«, mindegy, hogy egyenes vagy kerülő úton.**” (Jung, 1993: 73)

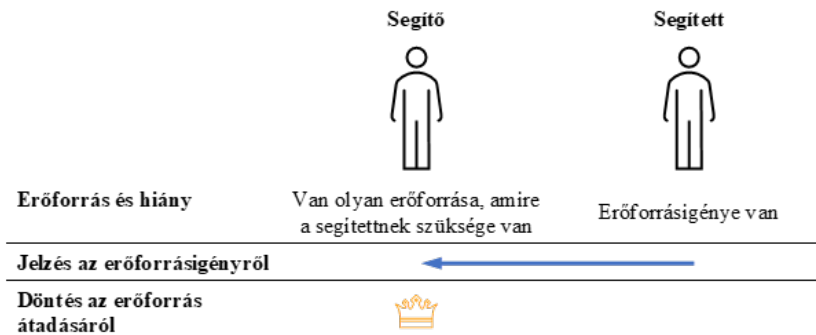
A hatalom ilyen, mindenáron felülkerekedni akaró sajátosságát ezért minden olyan szerepben vizsgálni szükséges, ahol a megjelenése valószínűbb, mint más szerepekben. Még inkább akkor, ha a hatalom érvényesülési lehetőségének megvannak a rejtett módjai, hiszen ekkor a tudattalan megjelenési formáknak jelentősen megnő a valószínűsége, korlátozva ezzel az egyén tudatos önkontrollal megszerzhető reális énképét, egyúttal a szükséges változás felismerésének és megvalósításának lehetőségét.

A segítség során rejtetten, a vezetői szerepben pedig egész nyilvánvalóan esély van a hatalomtörekvés – akár kóros mértékű – előretörésére, függetlenül attól, hogy a szerep hordozója ezt a sajátosságát belátja vagy sem. A szindrómás segítség lényege többek között éppen az, hogy a segítő azért választja a segítő szerepet, hogy rejtett hatalomtörekvéséhez alkalmas, társadalmi tekintetben elismert terepet – mondhatnánk úgy is, hogy táptalajt – találjon. S ha figyelembe vesszük, hogy a szindrómás segítő szerepváltás motivációja mögött ott lehet a rejtett és kielégítetlen hatalomvágy, akkor azt is beláthatjuk, hogy a szindrómás segítőszerep elvezet a vezetői szerep kereséséhez a segítő rendszeren belül. Ekkor ugyanis már nemcsak a rejtett lehetőségek állnak rendelkezésre, hanem egész nyíltan érvényesülhetnek hatalomelemek az egyén viselkedésében.

Tekintsük át, melyek azok a jellemzők, amelyek a segítséget és a hatalmat összefüggésbe hozzák egymással, s megteremtik a segítség hatalmának lehetőségét!

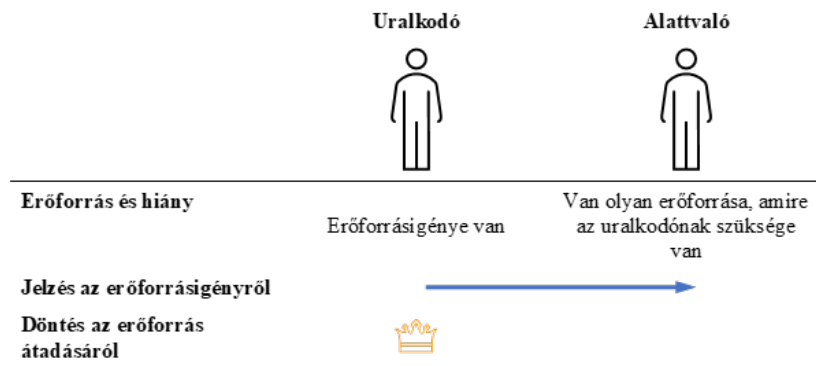
- Az erőforrások rendelkezésre állása hogyan oszlik meg a segítő és a segített között?
- Az erőforrásigény jelzése kinek a részéről valósul meg?
- Kinél van a döntési kompetencia vagy lehetőség az erőforrás átadására?

Nézzük először a segítség sematikus modelljét ennek alapján:



8. ábra: A segítség alapmodellje
forrás: saját szerkesztés

Nézzük ezt követően a hatalom sematikus modelljét ugyanezen sajátosságok alapján:



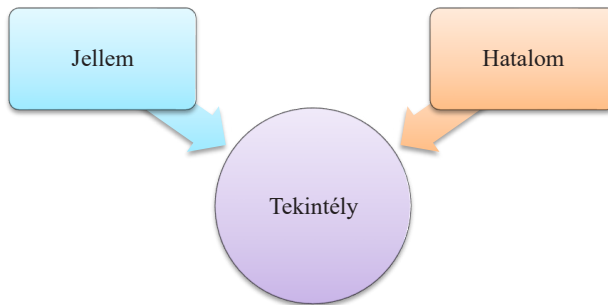
9. ábra: A hatalom alapmodellje
forrás: saját szerkesztés

Gyakorlatilag, aki döntési joggal vagy lehetőséggel rendelkezik az erőforrások átadásáról, ő képviseli a hatalmat a helyzetben, az ő fején van a „királyi korona”. Az ő viselkedésén, szemléletén, személyiségegyensúlyán múlik, hogy a hatalom képviselője milyen mértékben kelti életre a másikon való felülkerekedni akarást, a hatalomvágyat.

A királyi korona közös jellemzője a segítőknek és az uralkodónak. Ezen a ponton van az átcsúszási veszély. S ha a segítség titkos hatalomvágya találkozik a vezetői szerep hatalomlehetőségével, akkor már érthető, miért kell nagyon óvatosan szemlélni ezt a kérdést a szociális ellátórendszerben, s miért válhat könnyen torzult szerepképviseletté.

Ha viszont a hatalom pozitív jellegét vetítjük előre, akkor inspiráló helyzet alakul ki, s a segítség ideális lehetőségéhez érkezünk. Ebben az esetben, akinek van, az adni tud, s dönthet az erőforrás átadásáról.

Az alábbi ábra alapján gondolja meg, milyen összefüggés lehet a jellem, a hatalom és a tekintély között (vö. „A nép ámult tanításán, mert úgy tanított, mint akinek hatalma van, s nem úgy, mint az írástudók” – Mt 7,28b-29).



10. ábra: Jellem – hatalom – tekintély

forrás: saját szerkesztés

6. A személyes vezetés

Talán szokatlan, hogy egy fogalmat, amelyre a tananyag épül, az utolsó fejezetben határozzunk meg. Ez a megoldás legyen egyúttal a magyarázat része. Mert a személyes vezetés egy eredményállapot a vezetésben. Nem pusztán személyközpontú megközelítést jelent, amely a beosztottra irányítja a figyelmet, és hozzá alkalmazkodva választja meg a vezetői modellt. **A személyes vezetés az, amikor a vezető önmagára és a beosztottjaira mint személyre tekint, a vezetői szerepet az identitása élő, rugalmas részévé képes formálni, s – beosztottjaihoz fűződő – kapcsolatait és kapcsolódásai során szükséges tevékenységeit, együttműködéseit ebből az alapállásból képes működtetni.** Ezáltal a vezetés természetes valósággá válik, amelyben az én és a másik mint folyamatos kölcsönhatásban álló fél egységet alkot a kölcsönös siker érdekében.

S miért éri meg erre törekedni? Vezetni annyit jelent, mint tudni, elfogadni s elérni, hogy kövessenek az emberek. A személyes vezetés ennek a célnak a leghitelesebb megvalósítása, ezáltal a leghatékonyabb eszköze, amely által elérhető, hogy a beosztottak követő magatartása belső motivációra épüljön.

Önellenőrző kérdések

1. Mi az alapvető különbség vezető és a menedzser szerepműködés között?
2. Ismertesse az „áldozat”, az „álmodozó”, a „végrehajtó” és a „menedzser” vezetői típusokat!
3. Határozza meg a vezetői szerepek három nagy csoportját, és ismertesse az egyes csoportokba tartozó vezetői funkciókat!

4. Melyek a Goleman-féle vezetői stílusok, s miben áll a különböző stílusok helyzetnek megfelelő alkalmazásának jelentősége?
5. Mi a hatalom? Melyek a hatalom fajtái?
6. Indokolja meg, miért van fokozott kockázata a segítő szakmában a vezető szerepnek a hatalommal való összefüggésben!
7. Mi a személyes vezetés lényege?

Irodalomjegyzék

- Antal I. (1999): *Szervezet és vezetés*. Budapest: Perfekt Kiadó.
- Berde Cs. (2015): *A vezetés alapjai*. Debrecen: Debreceni Egyetem.
- Bilancsics Á. (2008): *Vezetési feladatok és funkciók vizsgálata agrárgazdasági szervezetekben*. Doktori (PhD) értekezés. Debrecen: Debreceni Egyetem Agrár- és Műszaki Tudományok Centruma, Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar, Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola. Letöltés dátuma: 2021. április 09., forrás: https://dea.lib.unideb.hu/dea/bitstream/handle/2437/78393/Ertekezes_BilancsicsA_2008.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Goleman, D. (2000): Leadership that Gets Results. *Harvard Business Review*, 78/2. 78–90.
- Ember Z. (2012. 07. 23.): Hat vezetői stílus – Mikor melyiket használd? Letöltés dátuma: 2021. április 09., forrás: Player.hu - Az online férfimagazin: <https://player.hu/eletmod/hat-vezetoi-stilus-mikor-melyiket-hasznald/>
- Hersey, P. (1997): *A helyzetorientált vezető*. Budapest: Műszaki Könyvkiadó és a McMillan & Baneth Kft.
- Hitt, W. D. (1990): *A mesterveető*. Budapest: OMIK.
- Jung, C. G. (1993): *Bevezetés a tudattalan pszichológiájába*. Budapest: Európa Könyvkiadó.
- Klein S. (2004): *Munka- és szervezetpszichológia*. Budapest: Edge 2000 Kft.
- Machiavelli, N. (1964): *A fejedelem*. Budapest: Magyar Helikon. Letöltés dátuma: 2021. április 09., forrás: <https://mek.oszk.hu/00800/00867/00867.htm>
- Mintzberg, H. (1975): The Manager's Job: Folklore and Facts. *Harvard Business Review*, 53/4. 49–61.
- Nagy I. (2015): Parancsnoki szerepkör – a jó parancsnok. *Hadtudományi Szemle*, VII/4. 336–347.
- Némedi J. (2009): *Szervezési és vezetés ismeretek*. Budapest: Centroszet Szakképzés-szervezési Non-profit Kft. Letöltés dátuma: 2021. április 09., forrás: <http://centroszet.hu/tananyag/vezetes/impreszum.html>
- Ternovszky F. (2000): *Nemzetközi menedzsment európai szemmel*. Budapest: Szókratész Külgazdasági Akadémia.

IV. Menedzsment készségek és kompetenciák alkalmazása a gyakorlatban

Bevezető

Rostáné Riez Andrea

A képzési tananyagok negyedik moduljában a gyakorlatban alkalmazott menedzsment készségeket és kompetenciákat vizsgáljuk. Négy alfejezetet tartalmaz ez a fejezet. A szervezeti magatartás alfejezet elsősorban a szervezet eredményességének növelése érdekében az egyének, csoportok és struktúrák szervezetre gyakorolt hatásával foglalkozik, ezért a szakirodalom felhasználásával az alapfogalmak és a csoportlét sajátosságainak áttekintését, a vezető szerepének analizálását egyes szervezeti szituációkban, a stratégiai HR-szemlélet és a szervezeti kultúra, illetve a hatékony vezetés jelentőségét gondolhatjuk át ebben a témafeldolgozásban.

A második alfejezet fókuszában a kommunikáció áll. Ugyanakkor a szerző kitér a kommunikáció értelmezési keretére, és arra törekszik, hogy bemutassa, milyen elemek teszik hatékonyabbá a vezető kommunikációját, és azt is kiemeli, hogy melyek a leggyakoribb hibák a vezetői kommunikációban. Rávilágít a dicséret és a kritika súlyára, az asszertivitás jelentőségére, sőt gyakorlati példákkal illusztrálja az asszertivitás eszközeinek hasznosságát. A viselkedési stílusok rendszerét alaposan körbejárja, és rámutat a szociometriára és a hatáspiramis-elméletre mint a konfliktuskezelés eszközeire.

A konfliktuskezelés a harmadik alfejezetnek. Az „összeütközés”, „vitában állás” feloldásához ismereteket közöl a konfliktus kialakulásának okairól, típusairól, jellemzőiről, de vizsgálja a konfliktus kialakulásának folyamatát, eszközait és kimenetelét is. A szakirodalom alapján tipizálja a szervezeti konfliktusokat, és azonosítja azok jellemzőit, illetve a feloldás lehetőségeit is.

A szervezeti mentálhigiéné és a kiégés megelőzése napjainkban igencsak hangsúlyos témává vált. A szerző a mentálhigiéné különböző megközelítéseiről és a szervezeti mentálhigiéné definiálásán keresztül jut el a munkahelyi stressz jogi szabályozásának áttekintéséhez és a pszichoszociális kockázatok lehetséges kezelésének tárgyalásáig.

A tananyag hozzásegít ahhoz, hogy az elsajátított és elmélyített információk birtokában képesek legyünk a hatékonyabb vezetői funkciók gyakorlására, a kollégákkal való együttműködés javítására, a konfliktusok eredményes kezelésére, a munkahelyi stresszrel való sikeres megküzdésre, a kiégés megelőzésére.

1. Modul: Szervezeti magatartás

Mottó: Az emberi szervezetben és az e névvel illetett társadalmi képződményekben is minden mindennel összefügg.

A modul során először olyan alapfogalmakkal ismerkedünk meg, mint a vezetés, a szervezet, szervezeti magatartás.

Az alapfogalmak tisztázása, átismétlése után rátérünk a szervezet kisebb alkotóelemével, a csoporttal összefüggő fogalmakra. Megismerjük a csoportok különféle típusait, a csoportlét szakaszait, és az ehhez kapcsolódó, javasolt vezetői magatartásformákat és feladatokat. Megvizsgáljuk a csoporton belüli különféle szerepeket – különös tekintettel a vezető szerepére. Arra keressük a választ, hogy milyen jellemzői vannak a hatékony, illetve a sikertelen csoportoknak.

Ezt követően a stratégiai szemlélet jelentőségét mutatjuk be, elsősorban a HR-kérdésekkel összefüggésben. Ezen belül megismerünk olyan eszközöket, amelyek segítik a szervezet hatékony működését, a munkahelyi csoportok eredményességét, egyben tartását. Rámutatunk a szervezeti kultúra és minőség jelentőségére. Megismerkedünk a hatékony vezetés alapelveivel, a hatékony időgazdálkodás lehetőségeivel.

1.1. lecke: Alapfogalmak

Cél: A tananyag célja, hogy a hallgató felelevenítse, illetve megismerje a modulhoz kapcsolódó alapfogalmakat.

Követelmények:

Ön akkor sajátította el megfelelően a tananyagot, ha

- képes meghatározni a vezetés és a vezető fogalmát;
- felsorolni a különböző vezetési stílusokat;
- meghatározni a szervezet és a szervezeti magatartás fogalmát.

Időszükséglet:

A lecke feldolgozásához körülbelül 40 percre lesz szüksége.

Kulcsfogalmak:

- vezetés
- vezető
- szervezet
- szervezeti magatartás

Tevékenység: Válassza, melyik vezetési stílust tartja a leghatékonyabbnak, és miért!

A vezetés és a vezető fogalma

A vezetés fogalma, kérdése egyidős az emberiséggel. Minden esetleges ellenkező felvetés mellett az emberi történelem során szerzett tapasztalatok egyértelműen rámutatnak, hogy minden csoportban, emberi közösségben szükség van valamiféle központi szereplőre (a csoport méretétől, jellegétől függően: szereplőkre) annak hatékony működése érdekében.

A vezetés olyan tevékenység, melynek lényege elérni egy feladat megoldását, egy kitűzött célt más emberek segítségével. (Klein, 2004: 29)

A vezetés mint tevékenység elengedhetetlen része az **irányítás**, valamint a **kommunikáció**. Az irányítás abban az esetben tekinthető a leghatékonyabbnak, ha nem pusztán a vezetői akarat átültetéséről beszélünk, hanem a feladatteljesítés egyfajta belső igénnyé válik a csoporttagok számára. (Nem az a jó vezető, akinek beosztottjai megcsinálják azt, amit akar, hanem aki eléri, hogy azt akarják csinálni, amit ő akar.) A kommunikáció magában foglal egyfajta „**politikát**”, kapcsolatépítést, kompromisszumokat.

A vezetés alapvető célja, hogy elősegítse mind a munkaadó, mind a munkavállaló részéről az együttes „maximális boldogulást”. (Klein, 2004: 29)

Ez természetesen mindkét szemszögből mást-mást jelent.

Maximális boldogulás	
<i>Munkaadó esetében</i>	A lehetőségekhez mérten tökéletes fejlődés minden területen, prosperitás.
<i>Munkavállaló esetében</i>	Az egyéni hatékonyság maximumát elérő fejlődés, a munkavállalók képesek a maximumot kihozni magukból, ennek megfelelő feladatokkal kell ellátni őket.

1. táblázat: A maximális boldogulás a munkaadó és a munkavállaló szempontjai alapján

Saját szerkesztés. Forrás: Klein, 2004.

A **vezető** olyan személy, aki eléri, hogy:

- közös cél érdekében,
- elkötelezetten,
- energiáik, képességeik, tehetségük felhasználásával együttműködjenek vele. (Klein, 2004)

A vezetés három lényeges funkciója:

- célok kitűzése,
- eszközök meghatározása,
- szabályozás. (Klein, 2004)

A **vezetési stílus** alapján három csoportba sorolhatjuk a vezetőket:

- **Diktatórikus stílusú** magatartást tanúsító vezető

Egyszemélyi döntéseket hozó, ellentmondást nehezen/nem tűrő vezető. Jellemző, hogy önkényesen vezet, marasztal el és dicsér. Visszatart bizonyos információkat a beosztottak előtt. Rendszertelenül utasít.

- **Demokratikus stílusú** magatartást tanúsító vezető

Döntéseit a közösség bizonyos szintű bevonásával, vélemények kikérése mentén hozza, „közvéleményt teremt”. Dicséretei, bírálati az objektivitásra törekvés jegyében születnek.

- **Laissez-faire** magatartást tanúsító vezető

Ráhagyó, megengedő, elnéző hozzáállást tanúsít beosztottjai fel, ugyanakkor „felfelé” sem képvisel érdekeket. Nem dicsér, de nem is bírál. Sarkosan fogalmazva ezt a viselkedésformát tulajdonképpen nem is tekinthetjük vezetési stílusnak, hisz a vezető ilyen helyzetben legfontosabb funkcióit nem tölti be. (Klein, 2004)

Szervezet

Olyan mesterséges úton kialakult rendszer, amelyben a szervezethez tartozó egyének összetartozó, egybehangolt feladatokat látnak el, szabályozott feltételek mellett, így betöltve a szervezeti funkciókat, megvalósítva a szervezeti célokat, feladatokat. Leegyszerűsítve úgy is fogalmazhatunk: „a szervezet emberek és eszközök rendszere” (Klein, 2004: 370).

Elmondhatjuk, hogy úgynevezett szervezeti társadalomban élünk. Egész életünket végigkísérik a szervezetek. Az élet különböző állomásai, a születés, a tanulás, a munka, a szabadidős tevékenységek, de még a magánélet egyes döntései is szervezetekhez köthetők, szervezeti keretek között valósulnak meg (egyház, egészségügyi, oktatási rendszer, munkahelyi közeg, stb.).

A szervezeti magatartás

A szervezeti magatartás kutatása olyan tudományterület, amely a szervezeteken belüli magatartásra gyakorolt egyéni, csoport-, szervezeti és környezeti hatást vizsgálja abból a célból, hogy ezeket az ismereteket a szervezet hatékonyságának és eredményességének növelésére alkalmazza.

Más megközelítésben, kissé leegyszerűsítve: azzal foglalkozik, hogy az emberek mit tesznek a szervezetekben, és ez hogyan befolyásolja a szervezet teljesítményét. Emellett vizsgálja a szervezeti léttel és a vezetéssel összefüggő viselkedésformákat.

Önellenőrző kérdések

Az 1. lecke tartalma alapján válaszoljon a kérdésekre!

1. Milyen vezetési stílusokat ismerünk?
2. Határozza meg a szervezet fogalmát, és mondjon példákat is!
3. Határozza meg a szervezeti magatartás fogalmát!

1.2. lecke: A csoportlét sajátosságai

Cél: A hallgató ismerje meg a csoporthoz kapcsolódó fogalmakat, a csoportlét szakaszait, képes legyen e szakaszokat felismerni a gyakorlatban, valamint alkalmazni a javasolt vezetői magatartásformákat. Emellett ismerje meg a csoporton belüli különféle szerepek jelentőségét is.

Követelmények:

Ön akkor sajátította el megfelelően a tananyagot, ha

- meg tudja határozni a csoport fogalmát;

- fel tudja sorolni a csoportlét szakaszait;
- hozzá tudja rendelni az egyes szakaszokhoz a megfelelő vezetői magatartást;
- ismertetni tudja a csoportok hatékony működésének feltételeit.

Időszükséglet:

A lecke feldolgozásához körülbelül 60 percre lesz szüksége.

Kulcsfogalmak:

- csoport
- csoportkohézió
- a csoportlét szakaszai – vezetői szemszögből
- kooperáció

Tevékenység: Soroljon fel példákat a csoporttípusok kapcsán!

Az alapfogalmak tisztázása, átismétlése után rátérünk a szervezet kisebb alkotóelemével, a csoporttal összefüggő fogalmakra, a csoportlét szakaszaira, és az ehhez kapcsolódó vezetői feladatokra, szerepekre.

A csoport fogalma

A csoport két vagy több, egymással kölcsönös függésben, interakcióban lévő személyből áll, akik közös cél érdekében együttműködnek.

A kölcsönös függés:

- közelebb visz a célok eléréséhez,
- korlátokat, kötöttségeket is jelent, fékezi az egyéni ambíciót, és más módon is szabályoz.

A csoport nem egyszerűen emberek összessége. Hatékony csoport esetén több annál, sikertelen csoport esetén kevesebb.

A csoportok kategorizálásának lehetséges módjai

- **Formális**

Szervezet által kijelölt, formális struktúrával rendelkező egység. Ilyen például a munkacsoport.

- **Informális**

Természetes úton alakulnak, a csoporttagok szükségleteit tükrözve. A munkacsoporton belüli, személyes szimpátián, érdeklődési körön alapuló egységek.

A két típus nagyon gyakran együttesen jelentkezik.

Egy példával érzékeltetve a formális és informális csoport összefüggéseit: egy munkacsoport (formális csoport) összetételét meghatározhatja egy vezetői döntés. Azt, hogy a munkacsoporton belül például a kölcsönös érdeklődés, szimpátia/antipátia alapján ki kivel beszélget, ki mellé ül az ebédlőben, kivel tölti a szüneteket (tehát kivel alkot informális csoportot), nem vezetői/szervezői döntés függvénye.

- **Homogén csoport**

Egymáshoz (például végzettség tekintetében) hasonló személyekből álló csoport, kevésbé kreatív feladatok esetén előnyös, ha a feladat egyszerűbb és a koordinált együttműködésen múlik. (Bár embe-
rekkel foglalkozni sosem egyszerű, ilyen csoportra példaként felhozható a gondozói/ápolói csoport.)

- **Heterogén csoport**

Kreativitást igénylő, komplex feladatok esetében hatékony. Ez esetben többnyire alkalmi csoportokról beszélünk, amit egy adott feladat hív életre. Ilyen csoportra jó példaként szolgál egy pályázat kapcsán létrehozott munkacsoport, amelynek – az ágazat szerint – tagja lehet a szociális szakember mellett pénzügyi szakember, jogász is.

Egyéb fontos, a csoporttal összefüggő tényezők, fogalmak

- **Csoportkohézió**

Nem más, mint a csoportot összetartó erő. Az erős összetartó erővel, csoportkohézióval rendelkező csoportok teljesítménye általában jó, az ilyen csoportokon belül a munkakedv, a hangulat is jobb, mint kevésbé összetartó formációk esetében.

Ilyen esetekben az „én” tudat mellett megjelenik a „mi” tudat mint a csoportélmény része. A „mi” tudat az én fölé helyezi a csoport jelentőségét, más megközelítés szerint kiterjeszti az „én” határait (Klein, 2004).

- **Csoportnorma, csoportfegyelem és csoportmorál**

A csoportnorma esetében íratlan szabályokról beszélünk, amelyek követelményként funkcionálnak. Érinthetik a teljesítményt (teljesítménynorma), és léteznek munkahelyi magatartással kapcsolatos normák.

Amennyiben a szabálykövetés, a normák betartása kényszer hatására történik, csoportfegyelemről, ha belső meggyőződésből történik (az elvárások „interiorizálódnak” a tagokban), akkor csoportmorálról beszélünk (Klein, 2004).

- **Az ideális csoportlétszám kérdése**

Vizsgálatok szerint a kisebb csoportok hatékonyabbak. 5 és 15 fő közé tehető az optimális létszám. Hozzá kell tenni: az ideális csoportnagyság nagyban függ a csoport által végzendő feladattól. Komplexebb feladatoknál nagyobb létszám lehet optimális. Ugyanakkor egy nagyobb csoporton belül kisebb az esélye a tagok közötti kölcsönhatásnak.

- **A csoportlét szakaszai**

Miként a csoportot alkotó egyének, emberek létezése is különféle életszakaszokra bontható, ugyanez igaz a csoportokra is.

- **Forming – formálódás:** egymás megismerése.
- **Storming – viharzás:** értékek és elképzelések ütközése, szerepkonfliktusok, harcok.
- **Norming – normalizálódás:** feladatorientáltság és az „együtt” élmény megélése.
- **Performing – hatékony működés:** érett csoport, eredmények felmutatása.
- **Ending – felbomlás:** Ez utóbbi nem általános, hiszen léteznek akár folyamatosan funkcionáló – bár a tagok terén változó – csoportok, míg akadnak alkalmi, egy adott feladat okán létrejövő, behatárolt élettartamú csoportok is. Előbbire jó példa egy hosszú ideje működő intézmény munkaközössége, ahol természetes okokból cserélődnek a tagok (pl. nyugdíjazás). Utóbbira a már említett, pályázat kapcsán létrejött munkacsoport, vagy az esetkonferencia kapcsán együttműködők csoportja szolgálhat példaként (Klein, 2004).

Vizsgáljuk meg a csoportlétet, annak szakaszait vezetői szemszögből, egyúttal tárjuk fel, milyen vezetői magatartás javasolt az egyes csoportlét szakaszokban!

Megismerkedés

A csoportlét első szakasza. Túl azon, hogy kapcsolatok szövődnek a csapattagok között, a tagok igekeznek megérteni a csoport létrejöttének okát, céljait, feladatait, egyúttal gyakran jellemző egyfajta idealizált kép, „lila kód” a tevékenységekkel kapcsolatban, vagy akár a többi, még ismeretlen csoporttaggal szemben.

A vezetői feladata ilyenkor az indulás segítése kellő információ biztosításával, az elvárások közlése, keretek felállítása, szerepkörök rögzítése, a bizalom megteremtése. Nagyon fontos, hogy a vezető biztonságerzetet teremtsen a csoporttagok számára. Mindezt úgy kell tennie a vezetőnek, hogy közben elfogadja a kezdeti ellenállást, és bizonyítja szakmai kompetenciáját (Klein, 2004).

Viharzóna

A második szakaszban az idealista alapállás teret veszít. Megjelennek a konfliktusok a tagok között, ami nemegyszer ellenségeskedésbe is átvált. Ez a helyzet viszont egyszersmind segít tisztázni a szerepeket, elvárásokat vagy akár szervezeti kérdéseket.

A vezetőre részben „coach” szerep hárul a vita mederben tartásával, higgadtsága megőrzésével. Célszerű kell kitűzni a lehető legtöbb kérdés megvitatását. Nem várható ebben a szakaszban a célok elérése tekintetében érdemi elmozdulás, az energiák a csoport céljai helyett annak folyamataira irányulnak. Fontos viszont, hogy e szakaszt sikerüljön teljesen és eredményesen lezárni, nem lehet szőnyeg alá söpörni problémákat, mert azok később visszaiütnek (az ideális „viharzóna” rövid ideig tart, és teljeséggel lezárul). Előfordul, hogy e szakasz kapcsán egyesek távoznak a csoportból. Mindemellett ebben a fázisban nagyító alá kerül maga a vezető is: kompetenciája, szakmai tudása, önérvényesítő képessége. A vezető e fázisban támadások célpontjává is válhat, felütheti fejét a rivalizálás mind a csoporttagok között, mind a vezető irányába (Klein, 2004).

Igazodás

A csoporttagok jórészt kiismerték egymást, a viharok elültek. A csoporttagok egymásra találnak. Kialakul az együttműködés, megjelenik az összetartozás élménye, a csoportélmény. Megkezdődik a közös munka. Optimális esetben a tagokat örömmel tölti el, hogy a csapathoz tartoznak, világosan látják a kereteket és célokat.

A vezetői szerep ebben a szakaszban résztvevő, időnként „moderátori”, illetve maga a vezető is erőforrássá válik. Felmerülhet a háttérbe húzódás, azonban szükséges a folyamatos, de nem intenzív ellenőrzés. Emellett fontos vezetői feladat a csoporttagok kompetenciáinak erősítése (Klein, 2004).

Teljesítés

Eredményes, hatékony működésről beszélünk, a keretek megszilárdultak. Felmerülnek idővel javaslatok, esetleg újító szándék is a csoporttagok részéről. A csoport „felőtt”, észlelhető az autonóm munkacsoport létrejötte. A működés konkurencia harcoktól mentes.

A vezető egy autonóm munkacsoport kialakulását észleli. „A gép forog, az alkotó pihen...” – természetesen a vezető nem pihen meg, segíti a tevékenység javítását, együtt dolgozik a teammel, bizonyos feladatokat pedig lehetőség szerint delegál. Az ellenőrzés szerepe visszaszorul. Ebben a szakaszban a vezető számára nehézséget jelenthet, ha egyes csoporttagokhoz „szimbiózis” köti, vagy ha képtelen arra, hogy elengedje a csoporttagok kezét (Klein, 2004).

Szerepek a csoporton belül

A szerepek tulajdonképpen magatartási technikák, amiket az élet különféle szinterein alkalmazunk. A csoporton belüli különféle szerepeket számos módon feloszthatjuk. A legnyilvánvalóbb, ha a csoport-hatékonyság szempontjából vizsgáljuk és osztjuk két nagy csoportba őket. Eszerint megkülönböztethetünk előremozdító, illetve hátramosztító szerepeket.

- *Előremozdító szerepek*
 - Kezdeményező: újító, változásokat bevezető tevékenységet folytat.
 - Véleménynyilvánító: kitarva véleménye mellett előremozdító vitákat generál.
 - Kérdező: segíti az információáramlást, minden részletről információt, felvilágosítást kér.
 - Informátor (nem pejoratív értelemben használjuk): kielégíti az információéhséget, a kérdező „párjának” tekinthetjük.
 - Szabályalkotó: részt vesz normák kialakításában, és ezeket kimondja.
 - Általánosító: gyakran tudattalan szerep. Összefoglal, tisztáz bizonyos információkat.
 - Engedelmeskedő: passzív és egyben fontos (nem szerencsés, ha túl gyakori egy csoporton belül) (Klein, 2004)
- *Hátramosztító szerepek*
 - Akadémikuskodó: tulajdonképpen a kérdező/véleménynyilvánító torz verziója.
 - Vetélkedő: gyakran elégedetlen engedelmeskedőkből alakul ki. Különösen érdekes szituációt eredményez, ha nem egymással, csoporton belül folytatnak vetélkedést, hanem például a vezető pozíciójára törnek.
 - Mindentudó: az általánosítás helyett „okoskodik”.
 - Hírharang: dezinformál. Klein 2004)
- Sajátos szerep a **BŰNBÁK** szerepe.

A bűnbak tulajdonképpen kanalizálja a csoporton belüli feszültségeket, minden negatívuma ellenére tehát előremozdító (nyilván nem az érintett számára). Vezetőként kevés eszközünk van a bűnbak esetleges védelmére. Lehet, hogy egyfajta mediátorszerepbe helyezkedik a vezető, vagy az áthelyezés vetődik fel megoldásként, és arra is akad példa, hogy maga a vezető is „behódot” a többség akaratának, elengedi a bűnbak kezét. Megfigyelhető a csoportokban az is, hogy időnként ez a szerep vándorol, átvetődik. Gyakran látjuk, hogy a bűnbak végül elhagyja a csoportot. Különösen nehéz a helyzet, amikor maga a vezető kerül a bűnbak szerepébe! Ilyenkor nagyon sok múlik azon, hogy a következő lépcsőfokon álló személy vagy szerv (felsővezető vagy fenntartó) miként viszonyul a „bűnbakhoz”, adott esetben mennyire áll ki érte (Belbin, 2015).

Szerepek Belbin szerint: a vezetői csoport

A különféle vezetéselméleti kutatások az évtizedek során egyre inkább abba az irányba mutattak, hogy lehetetlen egyetlen olyan személyt találni, aki a vezetéshez szükséges valamennyi tulajdonsággal

ideális arányban rendelkezik. Meredith Belbin Cambridge-ben végzett kutatásai során a vezetői teameket vizsgálta. E kutatások alapján – a **vezetői csoportok** tekintetében – szintén különféle szereptípusokat határozott meg (Belbin, 2015).

- A vállalatépítő

Kötelességtudó és kiszámítható, jó szervező, nagy önfegyelmel bír. Azonban rugalmatlan, az új, be nem bizonyított ötletek iránt nincs érzése.

1. Az elnök

Nyugodt, magabiztos. Objektív, előítélet-menetesen kezeli az ötleteket, javaslatokat. Kreativitási szintje és értelmi képességei azonban csak átlagosak.

- A serkentő

Dinamikus, társaságkedvelő. Alacsony hatékonyság vagy tehetetlenség esetén mindig közbelép, azonban provokatív, türelmetlen.

- Az ötletgyártó

Nyitott, új dolgokra fogékony. Kreatív. Nem szabálytartó, gyakran a fellegekben jár.

- A forrásfeltáró

Jól kommunikáló és lelkes. Kapcsolatépítő, ám sajnos nem kitartó.

- A helyzetértékelő

Józan, megfontolt, óvatos és körültekintő. Nem tud azonban lelkesíteni és motiválni másokat.

- A csapatjátékos

Fenntartja a csoportszellemet, azonban éles helyzetekben gyakran leblokkol, máshonnan várja a megoldást.

- A megvalósító

Precíz és lelkiismeretes. Véghezviszi a feladatokat, azonban aggodalmaskodó, nem engedi a dolgokat a maguk útján folyni. (Belbin, 2015)

A felsorolt szerepeket az újabb kutatások kiegészítik a szakértő szereppel, melynek lényege, hogy bizonyos területeken az adott személy igen nagy tudással bír, azonban e tudás korlátozott, csak az adott területen képes hatékony lenni a csapatban.

Az eddigiek alapján, a számos szereptípus előnyeit, hátrányait látva felmerül a kérdés: mi kell ahhoz, hogy a munkacsoport vagy akár a vezetői csoport hatékonyan működjön, mi a sikeres csapat titka?

A **sikeres csapat** tagjai kiegészítik egymást, megfelelően illeszkednek. Lehetőség szerint minden csoportszerepnek egyértelműen és magas szinten kell megjelennie és működnie. Ha valamely szerep mégis „hiányzik”, a sikeres csapat tagjai rugalmasan áthidalják ezt.

Mindenképpen szükséges egy jó „elnök” és egy igen erős kreatív ötletgyártó. Fontos, hogy eltérő személyiségűek legyenek a csoporttagok (annál valószínűbb a sokféle szerep lefedettsége), másrészt, hogy mindenki megtalálja a megfelelő szerepet, amely a személyiségéhez legjobban illeszkedik. Az értelmi képességek megfelelő eloszlását is meg kell említeni. Akkor várható a legjobb eredmény egy csoport teljesítménye szempontjából, ha a csoportban akad egy kitűnő képességű elnök, egy hasonló kvalitású ötletgyártó és még egy kimagaslóan intelligens csoporttag, de a többi csoporttag náluk kissé gyengébb intellektuális képességekkel rendelkezik. Általánosságban elmondható, hogy az intellektuálisan heterogén csoportok jobban teljesítenek az ilyen szempontból homogén csoportoknál. Fontos eleme egy csoport sikerének továbbá a hiányosságok ellensúlyozása. Ha egy csoportban a szerepek megfelelőek, kiegyensúlyozottak, a csoport kitűnő eredményeket képes elérni. Ehhez azonban elengedhetetlen a kooperáció (Gellert–Nowak, 2010).

A kooperáció és annak feltételei

A csoport szempontjából meghatározó, áhított együttműködést nem garantálja a csoporton belüli szerepek helyes felosztása, és a lelkesedés, elhivatottság sem. A személyes antipátia vagy az eltérő munkatempó, munkastílus egyaránt gátolhatja az eredményes együttműködést. A tapasztalatok szerint a kooperatív magatartást nem lehet csak egyszerűen előírni, vagy erre felszólítani a csoport tagjait. Viszont a kooperáció „önhordozóvá” válhat (kívülről vagy felülről érkező hatások nélkül is megvalósulhat), amennyiben bizonyos feltételek adva vannak. A továbbiakban e feltételeket ismertetjük.

- Tisztázott szerepek és kapcsolatok:

- a kooperáló felek – csoporttagok – között egyező érdek áll fenn, az együttműködés örömet szerez,

- a csoporttagok munkastílusa/-tempója összeegyeztethető,
- a szerepelvárások kölcsönösen tisztázottak,
- nincs akut vagy lappangó konfliktus.
- Érdekek, célok és prioritások összehangolása:
 - az érintettek céljai és elképzelései megegyeznek,
 - az együttműködés a közös célok elérését szolgálja,
 - a kooperáció a csoporttagoknál hasonló értékrendet támogat,
 - a csoporttagok hasonló mennyiségű időt és energiát fektetnek a munkába.
- Konkurencia kizárása:
 - a csoporttagok nem konkurálnak,
 - nem keletkezik irigység, ha a másik csoporttag valamiben sikeresebb,
 - nem tartanak vissza tudást és információt a csoporttagok,
 - egyes csoporttagok fölénye esetén sem vesztí el senki a kompetenciáját,
 - az adott képességeket megfelelően be lehet vonni a tevékenységbe.
- Az együttműködő partner kompetenciáiba vetett bizalom:
 - a csoporttagok egymást kölcsönösen kompetensnek tartják,
 - mindenki bízik a másik fél önállóságában és felelősségérzetében,
 - a csoporttagok egymás kompetenciáit elismerik, méltatják. (Gellert–Nowak, 2010)

Mi jellemzi a jó csapatot?

- célját eléri, munkája sikeres;
- a csoporton belül pozitív a légkör;
- kölcsönös lojalitás a csoporton belül;
- ritka a rivalizálás, gyakori „a te sikered a mi sikerünk is” érzése;
- bizalom, elfogadás;
- szinergia;
- a csapattagok kapacitásainak optimális kihasználása;
- adott a csoport rátermettsége bizonyos szintű önfejlesztéshez, továbbfejlődéshez. (Gellert–Nowak, 2010)

A sikertelen csapat hátterében álló okok

Értelmi képesség

Nem pusztán a rosszabb értelmi képességgel rendelkező csoport lehet sikertelen, bár egyértelműen kizárja a sikert, ha minden csoporttag gyengébb értelmi képességű. A Belbin által, a kísérletei során létrehozott „Apolló” csoport példája rámutat, hogy a válogatott, kizárólag magas értelmi képességű vezetők csoportja is kudarcot vallhat a rivalizálás, az együttműködés nehézségei miatt (Belbin, 2015). Szintén kizárja a sikert a negatív kiválasztási módszer. Ebben az esetben egy közepes képességű vezető nála rosszabb képességű munkatársakat válogat maga köré abban bízva, hogy nem veszélyeztetik a pozícióját. Ha ez így is lesz, gyakorlatilag „sikerül” bebiztosítani a csoport eredménytelenségét.

Személyiségből fakadó nehézségek

A szorongó, introvertált emberekből álló csoportok gyakrabban sikertelenek. Előfordul, hogy egyébként hasznos csoporttagok nem képesek személyiségükből fakadó szerepeik betöltésére. Példával illusztrálva: ha egy csoportban jelen van két ötletgyártó – egyikük kreatív, míg a másik domináns, ám kevésbé kreatív –, a kreatív ötletgyártó elnyomott helyzetbe kerül, nem lesz képes betölteni funkcióját (Klein, 2004).

A túl sok, funkció nélküli töltelék szereplő a csoportban szintén kudarchoz vezet.

A sikertelen csapat képtelen a megfelelő csapatmunkára. Következzen ennek néhány biztos jele.

A csapatmunkára való alkalmatlanság jelei:

- bizonytalanság kimutatása;
- a csapat eredményeinek sajátként való feltüntetése, más csapatársak eredményeinek elfedése, lekicsinylése;
- titkolózás, miközben átláthatóságot követelnek;

- a konfliktusokat nem megbeszéljük, hanem kimutatjuk;
- önkicsinylés;
- ha a csoport döntései nem felelnek meg az egyéni érdekeknek, nem lojális viselkedésmód, a csoportmunka „szabotálása”. (Gellert–Nowak, 2010)

Önellenőrző kérdések

A 2. lecke tartalma alapján válaszolja meg a következő kérdéseket!

1. Határozza meg a csoportkohézió fogalmát!
2. Sorolja fel a csoportlét szakaszait a vezető szemszögéből!
3. Soroljon fel két-két előre- és hátramosztó szerepet!
4. Fejtse ki, mit értünk az érdekek, célok és prioritások összehangolásán!
5. Sorolja fel a sikeres csapat néhány jellemzőjét!

1.3. lecke: A vezető szerepe szervezeti szituációkban

Cél: A vezetői feladathoz kapcsolódó szerephalmaz áttekintése, a vezetői feladatok kapcsán elengedhetetlen időmenedzsment megismerése.

Követelmények:

- Ön akkor sajátította el megfelelően a tananyagot, ha
- fel tudja sorolni a vezetői munkához kapcsolódó 10 szerepet;
 - ismertetni tudja az Eisenhower-mátrixot.

Időszükséglet:

A lecke feldolgozásához körülbelül 40 percre lesz szüksége.

Kulcsfogalmak:

- Interperszonális szerepek
- Információs szerepek
- Döntési szerepek

Eisenhower-mátrix

Tevékenység: Készítse el saját Eisenhower-mátrixát!

A vezetői szerep sokrétűsége

A vezető szerepe rendkívül sokrétű. A vezetés egyszerre szakma, tudomány és művészet (Klein, 2004). Egyre inkább szakmának tekintik; olyan szellemi tevékenység, amelynek szakterülettől függetlenül vannak állandó követelményei. Tudomány, hiszen évszázadok óta kutatják, vizsgálják, tanítják. És művészet, hiszen számos elvárásnak kell megfelelni, megfelelő adagban kell vegyíteni a követelményeket, erőforrásokat, és elsősorban megfelelően kell kommunikálni. A jó vezető úgy vezet, hogy szinte nem is érezzük.

Tudomány	A hosszú évek során felhalmozódott tudás elméletanyagra és pszichológiai vizsgálati eszközökre támaszkodik.
Művészet	A tudomány emberi célokra alkalmazása művészet. Szükség van intuíciónak, egyéni tapasztalatra, megfelelő kommunikációra.
Szakma	Napi teendőkkal jár, magában foglalja az irányítást és a politikát.

2. táblázat: A vezetői szerep megközelítései

Saját szerkesztés. Forrás: Klein, 2004.

10 vezetői szerep, amely minden vezető munkájában fellelhető (más-más arányban)

- **Interperszonális szerepek**
 - Vezető: irányít, koordinál, motivál.
 - Kapcsolatteremtő: szervezeten belüli és szervezeten kívüli kapcsolatok ápolás, egyfajta diplomáciai szerep.
 - A szervezet feje: a vezető mintegy „megtestesíti” a szervezetet, intézményt.
- **Információs szerepek**
 - Figyelő: az információk figyelemmel kísérése elengedhetetlen a döntéshozáshoz.
 - Elterjesztő: a vezető a „szervezet idegrendszere”, az információáramlás felelőse.
 - Szóvivő: nem csak megtestesíti az intézményt, szükség esetén képviseli kollégái véleményét, kéréseit, a meghozott döntésekről tájékoztatást ad.
- **Döntési szerepek**
 - Kezdeményező: a változások, újítások terén élen kell járnia.
 - Zavarelhárító: váratlan események kapcsán beavatkozik és helyreállít.
 - Erőforrás-elosztó: hatáskörtől függően eszköz, munkaerő, anyagi források elosztása.
 - Tárgyaló: egyénekkel, más szervezetekkel tárgyal. (Klein, 2004)

Napjainkban a vezetői szerepek kapcsán gyakran felmerülő kérdés, hogy vezetőre vagy menedzserre van-e szükség. Előfordul, hogy szinonimaként használják a két kifejezést, de ez helytelen.

A vezető

A jó dolgokat teszi...

- Szilárd elképzelést közvetít.
- Kereteket, szabályokat állít fel, illetve részt vesz ezek létrehozásában.
- Nem idegenkedik a változástól.
- Szükséges egyfajta személyes karizma. (Drucker, 1992)

A menedzser

Jól teszi a dolgát...

- Meghatározott célokat ér el.
- Gyakorlati eszközöket használ.
- Betartja a felállított szabályokat. (Drucker, 1992)
- Az a legszerencsésebb, ha egy vezető mindkét megközelítést képes alkalmazni.

A helyes időgazdálkodás lehetőségei

A sokféle szerepnek megfelelni helyes időbeosztás nélkül lehetetlen. A jó időbeosztáshoz elengedhetetlen az önismeret.

Az időbeosztás három alapvető lépése a következő:

1. Fontossági sorrend kialakítása.
2. A legfontosabb feladatok teljesítése.
3. A megszerzett új információkra támaszkodva a megmaradt feladatok ismételt rangsorolása. (Klein, 2004)

Az időbeosztást segíti – nem pusztán a munkában, de a mindennapi életben is – a teendőinket négy csoportba osztó **Eisenhower-mátrix**.

Fontos és sürgős teendők (Csináld!)	Fontos, de nem sürgős (Tervezd be!)
Sürgős, de nem fontos teendők (Delegáld, ruházd át másra!)	Nem fontos és nem sürgős (Hatalaszd el, delegáld, vagy felejtse el, töröld!)

3. táblázat: Az Eisenhower-mátrix

Tanulságos az időgazdálkodás kapcsán gyakran elkövetett vezetői hibákat is felsorolni. Ezek a tervezés fontosságának alábecsülése, és ehhez szorosan kapcsolódóan az, ha nem hagyunk elég időt a tervezésre. Szintén komoly hiba a halogatás. A halogatás legnagyobb veszélye pedig az, hogy újabb halogatást szül (Klein, 2004).

A munkamegszakítások kérdésköre

Az alacsonyabb/középszinten tevékenykedő vezetők szembesülnek tipikusan ezzel a problémával. Ennek oka, hogy ők többet érintkeznek közvetlenül beosztottaikkal, másrészt rendszerint nincs külön munkaterületük és irodai segítségük ennek szűrésére. Néhány ötlet e probléma kezelésére:

- a vezető ne tegye magát túlságosan elérhetővé;
- ha kell, szakítsa félbe beszélgetőpartnerét,
- legyen tömör; ezzel elérheti, hogy a másik fél is hasonlóképp reagáljon. (Klein, 2004)

Önellenőrző kérdések

A 3. lecke tartalma alapján válaszolja meg a kérdéseket.

1. Röviden jellemezze a vezetőt és a menedzsert!
2. Rajzolja le és magyarázza el az Eisenhower-mátrix lényegét!
3. Sorolja fel a döntési szerepeket!

1.4. lecke: Stratégiai HR-szemlélet. A szervezeti kultúra fogalma, jelentősége

Cél: A hallgató tudatosítsa a stratégiai szemlélet fontosságát. A szervezeti kultúra fogalmának elsajátításán túl ismerje meg annak jelentőségét, a szervezeti kultúrához kapcsolódó HR stratégiai eszközként alkalmazható módszereit, a szervezeti identifikáció fogalmát, és a minőség szervezeti kultúrában betöltött szerepét.

Követelmények:

Ön akkor sajátította el megfelelően a tananyagot, ha

- ha fel tudja sorolni a stratégiai gondolkodás fontos jellemzőit;
- megismeri a hatékony munkára ösztönző és a munkát visszafogó tényezőket;
- ismertetni tudja Herzberg kéttényezős elméletét;
- elsajátítja a szervezeti kultúra és identifikáció fogalmát;
- példákkal tudja illusztrálni a szervezeti identifikáció jelentőségét.

Időszükséglet:

A lecke elsajátításához körülbelül 60 percre lesz szüksége.

Kulcsfogalmak

- stratégia
- Herzberg kéttényezős elmélete
- szervezeti kultúra
- szervezeti identifikáció
- szervezetfejlesztés
- minőség

Tevékenység: Keressen példákat a szervezeti kultúra erősítésére saját munkahelyéről!

Stratégia nélkül nincs vezetés.

„Jóval azelőtt kezd el a kutatásni, mielőtt szomjas lennél!”¹

Ez az egyetlen mondat magába foglalja az **ELŐRELÁTÁST**, a **TERVEZÉST**, ennek kapcsán pedig egy **IGÉNYRE, PROBLÉMÁRA** adott **VÁLASZT, REAKCIÓT**.

1 Kínai közmondás.

Ha megkérdezzük munkatársainkat, ismerőseinket, hogy mit jelent számukra a *stratégia* kifejezés, a legtöbb válaszbán a TERV, TERVEZÉS, ELŐRELÁTÁS és JÖVŐ kifejezések fognak szerepelni, de elhangozhat a KÜZDELEM, HÁBORÚ kifejezés is, hiszen, mint annyi mindent a történelem során, a stratégia megjelenését is összefüggésbe hozhatjuk az emberiséggel egyidős hadviselés témakörével. Maga a *stratégia* kifejezés a görög *sztratégosz* (hadvezér) szóból ered: a stratégia hosszabb távú cselekvési terv egy adott cél érdekében.

A stratégiai gondolkodás néhány fontos jellemzője:

- előretékintő magatartás jellemzi a behozás helyett,
- reagáló helyett aktív viselkedés,
- keresi az újat, a lehetőségeket,
- a „Miért nem?” helyett a „Mi a megoldás?” kérdésre ad és keres választ,
- negatív helyzetek pozitívvá változtatása. (Balaton–Tari, 2016)

A stratégiai gondolkodás időt és energiát igényel.

Területünkön a stratégia, a tervezés egyik fontos sarokköve – és egyben állandósult probléma – a humán erőforrás kérdése. A munkaerőhiány, folyamatos fluktuáció által sújtott, alacsony presztízsű hivatásoknál meg kell vizsgálnunk, milyen lehetőségei vannak a vezetőknek, hogy a hatékony működés érdekében javítsan az emberierőforrás-problémákon. Ha lehetséges, preventív eszközökkel kell élni, amikor a gondok még nem ütötték fel fejüket. Ennek kapcsán felmerül, hogy mi az, ami befolyásolja a munkavállalókat pozitív, illetve negatív irányban, milyen motivációs lehetőségekkel élhetünk.

Tényezők, amelyek befolyásolják a fluktuációt és a hatékonyságot egy munkacsoportban:

- a feladat melletti elkötelezettség szintje,
- a kiégés szintje,
- a vezető mint személy motiváló ereje,
- a feladat motiváló ereje,
- a kellő mennyiségű, helyes információ megléte,
- a vezető megbízhatósága, hitelessége. (Klein, 2004)

Amerikai kutatások vizsgálták, hogy mi ösztönöz hatékony munkára, és mi fogja vissza a teljesítményt:

- a kihívást jelentő munka, amely eredményességhez, fejlődéshez, elismeréshez, előmenetelhez vezet, ösztönzi az alkalmazottat;
- egyes feladaton kívüli elemek, mint például a munkabeosztás, a juttatások, a régi munkatársak vélt vagy valós többletjogai, elégedetlenné teszik a munkavállalókat (Klein, 2004).

Az elégedetlenség azonban mindig akkor lángol fel, amikor a munkában nincs lehetőség érdemi eredmények elérésére. Amellett, hogy a munkát értelmetlennek, önmagukat esetleg fölöslegesnek kezdi érezni, a munkahelyi környezet esetleges hibáira, hiányosságaira is érzékenyebbé válnak.

Frederick Herzberg kéttényezős elmélete

Frederick Herzberg, a CIT (Carnegie Institute of Technology) professzora alkotta meg az ún. motivátor-higiénés elméletet (Klein, 2004).

Ennek lényege, hogy a hatékony munkavégzést befolyásoló tényezők két nagy csoportra oszthatók:

- Higiénés tényezők
 - fizetés
 - munkabiztonság
 - munkakörülmények
 - vezetők rátermettsége
 - megfelelő kommunikáció
- Motivációs tényezők
 - felelősség
 - önállóság
 - kihívást jelentő munka

- sikerélmény
- lehetőség a fejlődésre, tanulásra, előbbre jutásra
- bevontság érzése

Leszögezhetjük: a hosszú távú motiváció érdekében mindkét tényező fontos.

A nem anyagi természetű szempontok kapcsán pedig eljutottunk egy nagyon fontos elemhez, a szervezeti kultúra fogalmához, megtartó és motiváló erejéhez, lehetőségeihez.

Szervezeti kultúra

Ez a fogalom az 1980-as évek elejétől kapott egyre nagyobb teret a világ nyugati felén. Ennek fő oka az irigyelt japán gazdasági csoda volt. A japán siker titkát a nyugati megfigyelők elsősorban a vállalati hagyományokban, a szervezeti kultúrában látták.

A **szervezeti kultúra** normák, értékek, magatartás- és gondolkodásmódok összessége, amely meghatározza a szervezetben dolgozók viselkedését és egyszersmind a szervezet külső képét. A vezetők lehetősége – és egyúttal felelőssége is – hatalmas ennek alakításában.

Megfelelő szervezeti kultúra kialakításával a munkacsoport tagjaiban létrejön az intézményi, **szervezeti identifikáció**. Ennek lényege, hogy nemcsak az egész részének érzik magukat, de adott esetben bátran felvállalják, hogy mivel foglalkoznak, megjelenik a „valahová tartozás” érzése a munkahely viszonylatában.

Emellett azonosulnak a szervezet értékeivel, lojalitásuk, mozgósíthatóságuk fokozódik. A szervezeti identifikáció mint eszköz szerepet játszhat a fluktuáció fékezésében is. HR-stratégiai elemnek tekinthetjük motiváló és kohéziónövelő jellege révén.

Néhány gyakorlati példa a szervezeti identifikáció erősítésére, a szervezeti kultúra fejlesztésére:

„Sztartások”

A hagyományok óriási jelentőséggel bírnak a csoportok életében. Erősítik az összetartozást, a „mi” tudatot. Jó példa erre az adott munkahelyen rendszeresen megtartott évfordulós ünnepség. A szabadidős programok is kitűnő közösségkövácsló, egyben feltöltődésre alkalmas adó lehetőségek. Ezeket azonban rugalmasan kell kezelni, nem szerencsés erőltetni egy rendezvényt, ha a kollektíva fáradt, és életét már szinte csak a munkahelyi közegben éli, ami sajnos gyakran előfordul az ágazatban

Identifikációs külső jelek

Ilyen bizonyos szervezeteknél az egyenruha vagy jelvény. A sztartásokhoz – az előző ponthoz kapcsolódva – ilyen külső jel lehet az évfordulós ünnepség alkalmából átadott kitűző, jelvény. Egy jó munkahelyi közeg esetén a munkavállaló büszkén vállalja hovatartozását, ölti magára az identifikációs külső jeleket.

Megfelelő külső kommunikáció

A megfelelő külső kommunikáció szintén erősíti az összetartozását. Egységként jeleníti meg a kívülről álló számára az adott szervezeti egységet hibák, problémák esetén is.

A horizontális „előléptetés” mint HR-stratégiai elem

A horizontális előrelépés lehetősége nagyon lényeges lehet olyan területeken, olyan szervezeteknél, ahol a klasszikus értelemben vett, ranglétrán való előrejutás nehézkes, vagy nincs erre túl sok lehetőség.

A szociális ágazatot az ilyen területek közé kell sorolnunk. E területen jellemző, hogy meglehetősen stabil résztvevők töltik be a kevés kiemelt posztot, ezért ennek a módszernek különösen nagy szerepe lehet.

Ennek nemcsak az oktatás és a képzés megszerzése lehet az eszköze – amit mint fejlődési lehetőséget azért szorosan ide kapcsolhatunk –, hanem elsősorban a részfeladatokkal való megbízás, egyes teendők delegálása. Jó példa lehet bentlakásos intézmény esetében erre az ápolásnál a sebellátásért, kötözésért felelős nővér kiemelése, illetve a foglalkoztatási csoportból a rendezvényszervezésért felelős személy kijelölése. Olyan motiváló erővel élünk tehát, amely szintén „munkavállaló-megtartó” szerepet tölthet be, még abban az esetben is, ha a szűkös keretek miatt nem tudunk a feladathoz anyagi természetű juttatást társítani. Fontos azonban, hogy mindig az adott személy képességeihez, érdeklődési köréhez, szakmai múltjához illeszkedjenek a feladatok, így érhető el sikerélmény, kompetenciaézés, az önálló munkavégzés élménye. Nem melléleg a szervezet működése szempontjából is ez a legcélszerűbb.

Röviden a szervezetfejlesztésről

A **szervezetfejlesztés** tervszerű törekvés, amelynek célja a szervezet hatékonyságának és életképességének, minőségének növelése. Hivatásunk esetén, ahol az ember áll cselekvésünk középpontjában, – és általában a szervezetfejlesztés kapcsán – megkerülhetetlen a minőség kérdése. A **minőség** „az érdekeltel igényeinek kielégítése által adott érték.”² A minőségre törekvés fontos vezetői tulajdonság. Röviden térjünk ki a minőségirányítás kérdésére is. A minőségirányítás nem más, mint összehangolt tevékenység egy szervezet vezetésére és szabályozására a minőség szempontjából. Számos ágazatban terjedtek el minőségirányítási, biztosítási rendszerek, sok helyütt már az alapvető működési feltételek részét képezik. A szociális ágazatban ez a tendencia még gyerekcipőben jár. Valójában a minőségirányítás létjogosultsága ágazatunkban is megkérdőjelezhető. A minőségirányítási rendszer fontos elemét képezheti a szervezeti kultúrának. Alapvetően két markáns irányvonal alakult ki a minőségbiztosítás területén. Az egyik rendszer a brit eredetű, szabványcentrikus ISO rendszer, a másik a japán, illetve észak-amerikai területen felbukkanó TQM. (Ez utóbbi rendszerhez szorosan köthető az EFQM modell.) Előbbi statikus, míg utóbbi dinamikus követelményrendszerrel bír. Az ún. TQM rendszer felhasználóbarátabb a szolgáltatások – így a szociális terület – számára. Ráadásul egyik alappillére a munkavállalói visszajelzésekre való építkezés, a dolgozók felelősséggel való felruházása, bevonása a folyamatokba, ez pedig összecseng Herzberg elméletével is.

Nem meglepő módon a szervezet- és minőségfejlesztés legfontosabb módszerei között számos átfedés van.

- Diagnosztika (SWOT-analízis, EFQM-alapú minőségirányítás kapcsán történt felmérés)
- Tréning
- Teamfejlesztés
- Közvélemény-kutatás

Önellenőrző kérdések

1. Határozza meg a stratégia fogalmát!
2. Ismertesse a kéttényezős elmélet motivátor elemeit!
3. Fogalmazza meg az identifikáció jelentőségét!
4. Ismertesse a minőség fogalmát!

1.5. lecke: A hatékony vezetés

Cél: A hallgató ismerje meg azokat a szabályokat és alapelveket, amelyek hatékonyabbá tehetik a vezetői munkát.

Követelmény: Ön akkor sajátította el megfelelően a tananyagot, ha képes felsorolni

- a hatékony vezetés alapelveit;
- a hatékony vezető legfontosabb tulajdonságait.

Időkeret: A tananyag elsajátításának időtartama körülbelül 60 perc.

Kulcsfogalmak:

- reaktivitás-proaktivitás
- win-win helyzet
- vezetői tulajdonságok

² Hegyesi Gábor: Minőségirányítási rendszerek, 2017 (ppt-előadás).

Tevékenység: Sorolja fel, hogy személy szerint mit tart a legfontosabb vezetői tulajdonságoknak!

Miután tisztáztuk az alapfogalmakat, a különféle szerepeket, a csoport hatékonyságának feltételeit és a vezetői szerep sokrétűségét, vizsgáljuk meg, milyen módon válhat a csoport irányítója, vezetője maga is hatékonyvá! Lássuk a hatékony vezető „hét parancsolatát” (Klein, 2004)!

1. Légy kezdeményező, proaktív!

„Felelős vagy életédért, magatartásodért”. Sokan gondolják úgy, hogy viselkedésük eleve meghatározott. Egyesek az örökletes vagy lelki meghatározottságban hisznek. Mások úgy vélik, hogy a környezetük határozza meg életüket. Utóbbi csoport tagjai gyakran hibáztatnak külső elemeket saját nehézségeik, helyzetük miatt. Valójában az ember számára megadatik a döntés, a választás szabadsága. A reaktív emberek azokra a témákra koncentrálnak, amelyekre nem tudnak hatni. Ez kudarcélménnyel tölti el őket, befolyási körük pedig szűkül. Egy vezető esetén ez a lemondó, sodródó magatartásformában is megmutatható, amely ráadásul értelmetlen energiavesztéssel is jár. Ezzel szemben a proaktív ember azokra a kérdésekre fordít időt és energiát, amelyekre képes hatással lenni.

2. Ismerjük fel munkánk és életünk mozgatórugóit!

„Dolgozz úgy, hogy ha visszanezel...” Időt kell arra szánni, hogy a vezető néha végiggondolja, mit is akar elérni az életben. A célok pontos megfogalmazása a vezetett szervezet, egység számára is kulcsfontosságú.

3. A fontos dolgok az elsők!

Ha a rossz időbeosztás miatt, a határidők bilincsében folyton a sürgető kérdésekre koncentrálnak a vezetők, lényegében lemond a stratégiai tervezésről, és folyamatos „tűzoltást” végez. Fölmerül a feladatok delegálása mint lehetőség (I. Eisenhower-mátrix).

4. Tárgyalási alapelv: nyer-nyer!

„Isten áldja az asszertivitást és a kooperációt!” A szociális ágazatban amúgy is a legfontosabb alapelvek közé tartozik a „win-win” felállás. A kooperáció hatékonyabbá, eredményesebbé teszi a vezetett csoport működését.

5. Érts meg másokat, hogy mások is megértsenek!

„Miért mindig nekem kell?!” Az empátia szintén a szociális szakma, hivatás egyik alappillére, vezetői szerepben pedig különösen fontos.

6. Az egész több a részek összegénél!

A szakirodalom szinergiának nevezi azt a jelenséget, amikor az együttműködésből és a bizalomból kiemelkedő eredmény születik.

7. „Élezd a fűrészt!”

„Hagyj magadnak énidőt, feltöltődési lehetőséget, mert ha nem, kiégsz!” A vezető hatékonyságának – ha úgy tetszik, alkotóképességének – fenntartásához és a kiegésző megelőzéséhez az élet négy dimenziójában van szükség „karbantartásra” (Klein, 2004).

Középvezetők esetén fontos megemlíteni, hogy a „stressz és elvárásprés” kétirányú: a felsővezető irányába való megfelelést és a munkatársak irányából érkező elvárásomagot egyaránt kezelni kell, és ez a középvezetők esetében más típusú stresszforrást jelent, tovább növelheti a kiegésző veszélyét.

Dimenziók	Módszerek
Fizikai	Pihenés, testmozgás
Mentális	A gondolkodás frissen tartása, „edzése”
Szociális-érzelmi	Másokkal való kapcsolatainkra fordított kellő figyelem
Transzcendentális	Spirituális felfrissülés, amely mindenkinek mást jelent: lehet meditáció, ima, természetjárás

4. táblázat: A feltöltődés lehetőségei az élet négy dimenziója kapcsán

Saját szerkesztés. Forrás: Klein, 2004.

Egy más megközelítés szerint, amolyan „tízparancsolatként” Covey nyomán (Klein, 2004):

1. Változás, fejlődés

Nem csak a vezetők keresik a kihívást jelentő feladatokat: ezek a feladatok mintegy megteremtik a vezetőket.

2. Tanuljunk hibáinkból, kísérletezzünk!

Időnként ki nem próbált, új megközelítéseket kell alkalmazni.

3. Vízió

A jó vezető előre néz, de legalábbis próbál előre nézni. Ez a hozzáállás a stratégialkotáshoz is elengedhetetlen.

4. Fókuszban az emberek értékei, érdekei és esetleges jövőbeni tervei

Ezáltal lelkesíthetők, bevonhatók a munkatársak a közös cél érdekében.

5. Bizalom

Elengedhetetlen, hiszen az együttműködés alapköve.

6. Információátadás

A fontos információknak mindenkihez el kell jutniuk. Emellett figyelniük kell a munkatársainkra, hogy kellő információval rendelkezünk róluk.

7. Példamutatás

A szociális ágazatban különösen fontos a jó vezetői minta. Egy állandósult humán erőforrás-problémával küzdő ágazatban fontos és „munkatársmegtartó” elem lehet a megfelelő értékrend közvetítése, a szakmát hitelesen és példásan képviselő vezető.

8. Elköteleződés segítése

9. Ismerjük el az egyéni eredményeket – megfelelő keretek között!

10. Ha eredmény van, hódoljunk az egyik legősibb emberi szokásnak – ünnepeljünk! (Klein, 2004)
Felvetődik a kérdés tehát: milyen is az ideális vezető, létezik-e egyáltalán?

Nézzük, mik azok a tulajdonságok, amelyeket a tudomány leginkább fontosnak tart egy vezető szempontjából:

- intelligencia: előnyös, ha átlagon felüli, ugyanakkor a magasán kiemelkedő intellektus időnként gáncsolja saját eredményességét;
- kezdeményezőkézség: el kell ismerni, ha cselekvésre van szükség, és akkor valóban cselekedni kell;
- önbizalom: ez utóbbi nem igényel magyarázatot;
- madártávlat: nagyobb összefüggésben, rendszerben szemlélje a problémákat; ha kell, kívülről tekintsen a vezetett egységre. (Klein, 2004)

A vezetők kívánatos tulajdonságai Fayol szerint

Fayol megközelítése ennél részletezőbb, konkrétabb:

- testi egészség, életerő;
- intelligencia, szellemi frissesség;
- erkölcsi vonások: kitartás, akarat erő, közérdek iránti elkötelezettség;
- magas fokú általános műveltség;
- vezetési készség: ez magában foglalja az irányítást, az utasítást, szervezést, tervezést, az emberekkel való bánásmód művészetét;
- általános ismeretek a lényeges funkciókra vonatkozóan;
- a lehető legnagyobb fokú hozzáértés a vezetett csoport és a szervezet tevékenységi köre tekintetében. (Klein, 2004)

M. Scott Myers megközelítése szerint a vezetésben két dologhoz kell kiemelkedő módon érteni: a konkrét feladathoz és az emberi kapcsolatokhoz (Klein, 2004).

Olyan vezető, aki egy személyben, magas színvonalon hordozza magában valamennyi szükséges tulajdonságot, nem létezik. Jó érzékkel azonban olyan munkatársakat választ maga mellé, akik gyengeségeit kompenzálják.

A vezető és a csoport szimbiózisban él, a vezetői szerep önmagában fölösleges csoport nélkül, a csoport pedig megszűnik csoportnak lenni vezető nélkül.

Önellenőrző kérdések

1. Ismertesse a hatékony vezetés „hét parancsolatát”!
2. Soroljon fel három, Fayol által fontosnak ítélt vezetői tulajdonságot!

Felhasznált irodalom

- Drucker, P. F. (1992): *A hatékony vezető*. Budapest: Park Könyvkiadó.
- Gellert, M. – Nowak, C. (2010): *A csapatépítés nagykönyve*. Miskolc: Z-Press Kiadó.
- Klein S. (2004): *Vezetés- és szervezetpszichológia*. Budapest: Edge 2000 Kft.
- Belbin, M. (2015): *A team, avagy az együttműködő csoport*. Budapest: Edge 2000 Kft.

Egyéb források:

- Balaton K. – Tari E. (szerk.) (2016): *Stratégiai és üzleti tervezés*. https://mersz.hu/dokumentum/dj-114seut__12 Letöltés ideje: 2021. 10. 04.
- Hegyesi G.: *Minőségirányítási rendszerek*. ELTE, 2017. (ppt-előadás)
- Sz. n.: Eisenhower-mátrix. <https://www.hrportal.hu/jelentese/eisenhower-matrix.html> Letöltés ideje: 2021. 10. 04.

2. Modul: Kommunikáció a szervezetben

Mottó: A kommunikáció a szervezetben olyan, mint az áramló vér az emberi testben.

A modul először a kommunikációval kapcsolatos alapfogalmakat tárgyalja. Ezt követően a vezetői kommunikációval kapcsolatos lehetőségek kerülnek sorra: bemutatjuk, milyen elemek teszik hatékonná a vezető kommunikációját, illetve melyek a leggyakoribb hibák a vezetői kommunikációban. Körbejárjuk a dicséret és a kritika kérdését, megismerjük az asszertivitás fogalmát, jelentőségét, gyakorlati példák-kal illusztráljuk az asszertivitás eszközeinek hasznosságát. Bemutatjuk a viselkedési stílusok rendszerét, a DISC-et. Megismerkedünk a DISC-hez kapcsolódó négy viselkedési alaptípus jellemzőivel, és azzal, hogy ezek ismerete miként javíthat a szervezeti kommunikáció hatékonyságán. Végezetül szót ejtünk a szociometriáról és a hatáspiramis-elméletről mint a konfliktuskezelés eszközéről.

2.1. lecke: Kommunikációval összefüggő fogalmak, technikák

Cél: a kommunikációval összefüggő fogalmak felfrissítése, illetve megismerése.

Követelmények:

Ön akkor sajátította el megfelelően a tananyagot, ha

- meg tudja határozni a kommunikáció fogalmát;
- meg tudja határozni a kommunikáció típusait és irányait;
- meg tudja határozni a kommunikáció funkcióit;
- azonosítani tudja a szervezeti kommunikációt gátló tényezőket.

Időszükséglet:

A lecke feldolgozásához körülbelül 60 percre lesz szüksége.

Kulcsfogalmak:

- kommunikáció
- információ

Tevékenység:

- Keressen példákat saját szervezetében a kommunikációt gátló tényezőkre!

A *kommunikáció* kifejezés a latin *communis* szóból ered, melynek jelentése 'közös, nyilvános'.

A kommunikáció során „közösséget” létesítünk másokkal, megosztunk egy érzést, információt, álláspontot. A kommunikáció a közös jelentéssel bíró információ átvitele. Az *információ* szintén latin eredetű szó, értesülést, hírt, üzenetet jelent.

Az ember életének nagy részét kommunikációval tölti. A modul elején olvasható hasonlat jól példázza a kommunikáció jelentőségét, szervezeteken, csoportokon belül betöltött szerepét. Ideális esetben a megfelelő kommunikáció révén hasznos információk jutnak el a csoport tagjaihoz, segítve a helyes működést, pont úgy, ahogy az oxigéndús vér segíti az emberi szervezet egészséges működését.

Ha a vérkeringésben valamiféle zavar lép fel, az megbetegedéshez vezethet. Éppúgy egy csoportban, szervezetben is zavart okoz, ha egyes részeihez nem jut el, vagy nem megfelelően jut el az információ (Klein, 2004).

A kommunikációnak négy funkcióját különböztethetjük meg:

- Érzelmi funkció: a kommunikáció révén fejezzük ki különféle érzelmeinket.
- Motivációs funkció: a motiváció minden egyes formáját kommunikációval fejezzük ki.
- Információs funkció: a kommunikáció révén jutunk új információkhoz.
- Ellenőrzési funkció: a kommunikáció révén visszacsatolás történik az egyes feladatok elvégzéséről. (Klein, 2004)

A kommunikáció lehet

- verbális: jelrendszere az emberi nyelv,
- nonverbális: nyelven kívüli jeleket vagy jelrendszert használ,
- irányát tekintve pedig:
 - egyirányú, ha csak egyik személytől halad a másik felé,
 - kétirányú, ha oda-vissza történő információáramlásról beszélünk.

Az egyirányú kommunikáció lényegesen gyorsabb a kétirányúnál, a kétirányú azonban pontosabb. A kétirányú kommunikáció kapcsán könnyebben megítélhető, hogy helyesen vagy helytelenül járunk-e el egy csoporton, szervezeten belül. A kétirányú rendszerben a közlést indító személy viszont akár támadások célpontja is lehet, ha vele szemben egyet nem értést fejeznek ki, vagy rávilágítanak hibáira.

- felülről lefelé irányuló kommunikáció: ez kommunikációs típus jellemzi a legtöbb szervezetet.

Ez a típus négyféle információt tartalmazhat:

- munkatevékenységgel kapcsolatos konkrét információk,
- szervezéssel kapcsolatos információk,
- a tevékenység értelmét megvilágító információk,
- visszajelzés a munkatársak számára a teljesítményről.

Ha a munkatársak ismerik és megértik a célt, a tevékenység okait, hogy miért tesznek valamit, akkor azt a tevékenységet jobban és szívesebben végzik.

Ha a felülről lefelé irányuló információ túl kevés: aggodalom vagy érdektelenség léphet fel a csoportban.

Ha túl sok: szintén zavar keletkezik; lehet, hogy pont a lényeges elemek vesznek el az átadott információk tengerében. Ráadásul előfordulhat, hogy egyes személyek a kompetenciahatáraikon túlmutató információkhoz jutnak. Az információvesztés kapcsán a szervezet mérete is fontos szempont. Felmérések szerint egy nagyméretű szervezet esetén a felső vezetéstől induló információk kb. 20%-a csapódik le a hierarchia legalsó szintjén. Az tehát, hogy a felülről lefelé irányuló kommunikáció aktív, még nem jelenti azt, hogy sikeres is.

A munkatársakkal való kommunikációt a következő tényezők nehezíthetik, befolyásolják:

- a bizalom hiánya,
- a vezetők és a beosztottak eltérő háttere: a vezetők időnként rosszul mérik fel, mely kérdések foglalkoztatják a beosztottakat,
- a vezető félti kiváltságait, ilyen helyzetben előfordulhat az információ, a tudás visszatartása (még akkor is, ha ezek a működés szempontjából lényegi információk).
 - vízszintes irányú kommunikáció: tanácskozások, jelentések, a szervezet informális rendszere.

Egy csoporton belül a vízszintes irányú kommunikáció nyújtja a dolgozók számára a közösségi támogatást. Mindenki szívesebben fordul információért a vele „egy polcon lévő” munkatársakhoz, abban bízva, hogy a hasonló pozíció miatt biztosan hasonlóképp látják a helyzetet, azonos a szemszög.

- letről felfelé irányuló kommunikáció: a legtöbb rendszerben kevésbé működő elem, tulajdonképpen a munkavállalói visszacsatolásról beszélünk.

A legtöbb szervezet – működési területétől függetlenül – hangsztatja ennek jelentőségét, azonban a vizsgálatok szerint ez inkább divatos szólam: a szervezetek nagy részénél kevésbé működik ez az irány. Fontos: ahol nincs felfelé irányuló kommunikáció, ott nem ismerik a dolgozók véleményét.

A felfelé irányuló kommunikáció tartalma:

- technikai jellegű,
- személyi jellegű: ebben az esetben a téma magában foglalja a különféle problémákat és cselekvési javaslatokat.

A felfelé irányuló kommunikációnak számos formája van. Ebből hármat emeljünk ki:

1. Javaslatétel

Nemcsak arról van szó, hogy előremozdító ötletekkel szolgálnak a munkatársak, de arról is, hogy kompetensnek érezhetik magukat, azt élhetik meg, hogy „érnek valamit” a szervezet számára. A javaslatétel lehetősége azért is fontos, mert kihúzza a szervezeteken belüli konfliktuslehetőségek egyik méregfogát, a titkos és egy idő után gyakran személyeskedéssel átitatott kritikát. A javaslatok fejleszthetik a szervezetet. Jó példa erre az úgynevezett minőségi körök kialakulása. A japánból induló minőségi körök később a minőségirányítási rendszerek egyik fontos elmét képezték. Lényegük röviden az, hogy azonos státuszú munkatársak javaslatait hallgatta meg a cégek vezetése, és ennek segítségével javítottak a működés minőségén. A javaslatétel itt egyfajta elvárás volt, hagyták „gondolkozni” a munkavállalókat, bízva bennük és rálátásukban. A hatékony vezetés segítségével elérhető az, hogy a munkavállalók a magukénak tekintsék a szervezetet, kicsit ők is a szervezet „gazdáivá” váljanak. Érdeklükben áll tehát az újító, fejlesztő javaslatok, ötletek megfogalmazása.

2. Közvélemény-kutatás, munkavállalói elégedettség mérése

Rendszerint kérdőívek segítségével történik, szintén a minőségfejlesztés fontos eleme lehet. Emellett tisztázhatja a munkahelyi légkört, de sajnos kétélű fegyver is egyben: elindíthat kérdezősködést, pletykát, intrikát is.

3. Elbocsájtó interjú

Ha valaki távozik egy szervezet, csoport köréből – tegye azt bármilyen okból is –, mindig fontos a megfelelő lezárás. Erre ad alkalmat az elbocsájtó interjú, amikor a távozó munkatárs lehetőséget kap tapasztalatainak, véleményének kimondására. Ez egyrészt egyfajta megbecsültségérzést adhat még a távozó dolgozónak is, másrészt a vezető, a vezetés számára fontos tanulságokkal szolgálhat. Ha képes a vezető lefejtetni az esetleges indulatot a megnyilatkozásokból, akár hasznos tanácsokat is kaphat a távozó kollégától. Egy félig-meddig már külső szem könnyebben mutat rá problémákra, más perspektívát kínál. Nem melleleg az adott közegben utójára megélheti, hogy figyeltek rá – legalábbis meghallgatták a véleményét. Ezzel a pozitív zárással is elkerülhető, hogy a szervezeten kívül negatívan nyilatkozzon volt munkahelyéről.

Hatékony és hiteles felfelé irányuló kommunikáció csak ott működik, ahol demokratikus a munkahelyi légkör.

Az alulról felfelé irányuló kommunikáció emellett gyakran torzul. Ennek oka lehet a megalkuvás vagy a vezetőtől való félelem is.

A szervezeten belüli kommunikáció fajtái

1. Írásos.

Az írásos kommunikáció javasolt szempontjai: legyen tömör, egyszerű, kapcsolódjanak a gondolatok.

2. Személyes.

A leghatékonyabb módszer. Mivel látjuk a másik felet, feleket, gyakorlatilag rögtön lemérhető, eredményesek voltunk-e vagy sem. Egyúttal nyitott a lehetőség az azonnali korrekcióra is. Hátránya, hogy időigényes.

A modern technika vívmányai és a pandémiás helyzet kapcsán egyre inkább előtérbe kerülnek a videokonferenciák is.

Bármilyen formában is kommunikálunk, fontos, hogy a vevő számára befogadhatóan, érthetően tegyük. Másrészt igen fontos a megértés. Ez nem pusztán abból áll, hogy meghallgatjuk, amit a másik fél közöl.

Íme, 10 javaslat az értő meghallgatásra:

- a gondolatokra figyeljünk, ne a szavakra, reakciókra,
- ne a saját problémánkra gondoljunk,
- ne vágjunk közbe,
- ne beszéljünk sokat,
- tegyünk fel kérdéseket,
- jegyzeteljünk,
- koncentráljunk,
- ne vonjunk le túl korán következtetéseket,
- figyeljünk a metakommunikációra, nonverbális közlésekre,
- képzeljük magunkat a másik személy helyébe. (Klein, 2004)

Egyes becslések szerint a vezető életének mintegy 90%-át teszi ki a kommunikáció. Ennek átlagos megoszlása kutatások szerint:

- hallgatás: 45–60 %
- olvasás: 4–19 %
- beszéd: 21–51 %

Ugyanakkor egy nem vezető beosztású személy esetében is magas, 70% körüli arányról beszélünk. A vezető egyik központi feladata a szervezeten belüli kommunikációs rendszer „üzemeltetése”, megvalósítása, hasznosítása. A vezető a kommunikáción keresztül irányít, határoz meg célokat, a kommunikáción keresztül jutalmaz vagy büntet. Ugyanakkor a vezető irányába áramló kommunikáció is igen fontos. Ennek alapján ismerheti meg a vezető beosztottjait, azok képességeit, hozzáállását. Ugyanakkor a reakciók alapján láthatja saját szerepét, illetve a beosztottakban róla kialakult képet. A megfelelő kommunikáció hiányában bizonytalan helyzet alakulhat ki egy szervezetben. Az elfojtott kommunikáció fontos jele lehet egy csoport működészavarának.

A kommunikációs folyamat megkezdésekor a vezetőnek törekednie kell a megnyerő, bizalomépítő magatartásra, a megfelelő légkör kialakítására. A kommunikációs közlés befogadását nagyban befolyásolja az, hogy mennyire érdekli a fogadó felet az adott információ. (Egyes kutatások szerint a pletykák is akkor terjednek gyorsabban, ha a téma nagy érdeklődésre tarthat számot.) Fontos tehát az információt szolgáltató vezető részéről, hogy felkeltse az érdeklődést közlendője iránt. Természetesen ilyenkor is felléphet nehézség. A beosztottak, munkatársak oldaláról jelentkezhet a *túlzott motiváció*. Ebben az esetben a tények eltorzulnak, a torzulást a túlzott megfelelni akarás okozza.

Vizsgáljuk meg az alapfogalmak tisztázása után, hogy milyen gátjai lehetnek a szervezeten belüli kommunikációnak!

- A szervezeten belüli kisebb csoportok eltérő kultúrája gátat jelenthet. Az eltérő kultúra eltérő értelmezési módokat eredményezhet.
- A nagyobb méretű szervezetekre igaz, hogy a térbeli távolság miatt csökken a személyes kommunikáció gyakorisága.
- Az egyes személyek egy szervezeten belül különféle kapcsolati hálók tagjai, részesei (pl. baráti kapcsolatrendszer, presztízsstruktúra, munkastruktúra). Ezek a rendszerek mind befolyásolhatják, akár torzíthatják is a kommunikációt.
- A szervezetek valójában folyamatosan változnak, mozgásban vannak. Változik az emberek pozíciója, a csoportok összetétele. Ez azt eredményezheti, hogy az információk nem mindig érnek célba.

Önellenőrző kérdések

Az 1. lecke tartalma alapján oldja meg a következő feladatokat!

1. Határozza meg a kommunikáció fogalmát!

2. Sorolja fel a kommunikáció funkcióit!
3. Mik lehetnek a szervezeti kommunikáció gátjai?
4. Ismertesse a túlzott motiváció lényegét, veszélyét!

2.2. lecke: A vezetői kommunikáció eszközei és lehetőségei

Cél: Ismerje meg a hallgató a vezetői kommunikáció hatékonyságát segítő elemeket, a hatékony vezetői kommunikáció eszközeit, a kommunikációs hibákat, azok veszélyeit.

Követelmények:

Ön akkor sajátította el megfelelően a tananyagot, ha

- ha megismerte a visszajelzések helyes módjait,
- képes ezeket akár gyakorlati példával illusztrálni és alkalmazni.

Időszükséglet:

A lecke feldolgozásához körülbelül 60 percre lesz szüksége.

Kulcsfogalmak

- visszajelzés
- rövid feedback
- részletes feedback

Tevékenység: Írjon egy fiktív példát a rövid feedback alkalmazására!

Egyértelmű, hogy a hatékony kommunikáció a hatékony vezetés fontos eleme. Mivel a negatív példa gyakran erősebben visszhangzik, nézzük, mik a leggyakoribb kommunikációs hibák vezetők esetében, mire kell vezetőként leginkább ügyelnünk kommunikációnk során!

- Ne vesztjük el a türelmünket!

Túl azon, hogy egy indulatos megnyilvánulás alááshatja a vezető hitelességét, megingathatja a róla kialakított képet, méltatlan helyzetbe sodorjuk a másik felet is.

- Azzal beszéljük meg a problémát, akit érint!
- Nagyban „erodálja” a közösségi szellemet, ha egy probléma, hiba kapcsán „kibeszélés” folyik.
- Kerüljük a sértődést!

A sorozatos kudarcok, az munkahelyi eredménytelenség, az utasítások be nem tartása eredményezhet olyan szituációt, amikor a vezető ezt szinte személyes támadásként éli meg, és megbántódik munkatársai irányába. Túl azon, hogy a sértettség hatalmas energiavesztést okozhat, a fókusz is elcsúszik. Nem a valós, hanem vélt problémákra helyeződik a hangsúly.

- A kliens, ügyfél panaszainak való túlzott téradás, a „mindig a beosztott a hibás” megközelítés.

Talán ismerős a mondás: „Mindig a kliensnek van igaza”. E felvetés mellé a „Mindig hallgattassék meg a másik fél!” szlogen is odakerülhet. Vezetőként elengedhetetlen az objektivitásra törekvés.

- Ritka kommunikáció a beosztottakkal.

A beosztottakkal való ritka kommunikáció kapcsán alakulhat ki az a helyzet, hogy a munkatársak úgy érzik, a vezető a „fellegekben jár”, esetleg nagyképvé, lenézőé vált. Ez különösen akkor képezheti éles kritika, megjegyzés tárgyát, ha a vezető végigjárta a számlárlétrát, beosztotti „sorból” került ki. (Ez a tapasztalatok szerint viszonylag gyakori ágazatunkban, különösen középvezetők esetében.)

- Túl gyakori kommunikáció. Az időgazdálkodás egyik „sírásója”.
- Egyes felmérések szerint a középvezetők esetében előforduló probléma: nem állnak ki a felső vezetés előtt egymásért, illetve beosztottjaikért.

Ennek hátterében állhat konfrontációkerülés, de akár valamiféle hatalmi törekvés is, melynek elemeként mások hibáira, gyengeségeire apellálva próbálják magukat egyesek jobb színben feltüntetni.

Különösen fontos ismét megemlíteni a laissez-faire stílust. Sem stílus, sem kommunikáció tekintetében nem hatékony, sőt káros a ráhagyó magatartás.

A szervezetek esetében nagyon fontos, hogy *legyen* kommunikáció. Fontos a hitelesség, az odafigyelés, az érdeklődés, a segítőkészség a kommunikáció során. Mind-mind olyan elemekről beszélünk, melyek a szociális területen dolgozók munkájához egyébként is elengedhetetlenek.

A vezetés és irányítás kommunikációjához egyértelműen hozzátartozik a **visszajelzés**. A visszajelzés olyan információ, amely tudomásunkra hozza, jó vagy rossz irányba haladunk-e. A legtöbb szervezetben az emberek nem kapnak megfelelő mennyiségű visszajelzést.

Jellemző a szervezeten belüli visszajelzések kapcsán, hogy:

- minél lejjebb haladunk egy szervezet hierarchikus rendszerében, annál kevesebb a visszajelzés,
- minél feljebb haladunk ugyanezen rendszerben, annál inkább hiszik a vezetők azt, hogy megfelelő mennyiségű visszajelzést adnak,
- általános igazság, hogy az ember az adott visszajelzések számával és minőségével mindig elégedettebb, mint a fogadó fél.

Az elégtelen visszajelzés teljesítményproblémákhoz, szorongáshoz, felesleges erőfeszítésekhez vezet. Eredmények esetén az elismerés, problémák, kudarcok esetén a kritika formájában fogalmazódnak meg a visszajelzések. Nézzük, hogyan és miként alkalmazhatók ezek a fontos eszközök!

„A dicséret a leggazdaságosabb prémium.”

A dicséret alapvető szükséglet.

- Konkrétumokat kell megemlíteni. Nem elegendő az általánosító (pl. *Szép munka volt!*) megközelítés, mivel leértékeli az elismerést.
- Könnyen lehet, hogy egyes munkatársaink legfontosabb szeretetnyelve.
- Használjuk rendszeresen!
- Legyen hiteles, és ne koptassuk el!

Bármilyen emberi kapcsolatban fontos, hogy a dicséretet pontosan fogalmazzuk meg, derüljön ki, mivel vagyunk elégedettek. Nagyon lényeges, hogy csak akkor dicsérjünk, ha őszintén úgy érezzük, hogy jó volt a teljesítmény, amit a másik nyújtott. Röviden és világosan fogalmazzunk, ne használjunk felesleges kifejezéseket! Nézzünk a másik szemébe, miközben a dicséretet adjuk! Amellett, hogy az elismerő visszajelzés védi és támogatja a csoport egészét, elősegíti, hogy a kritikát is könnyebben befogadják a csoport tagjai.

Hibás az a visszajelzési kultúra, mely szerint a hiányzó dicsérettel egyenértékű a kritika hiánya. Hazánkban még mindig gyakori ez a hozzáállás. Ebből fakad az a sajátos helyzet, hogy a dicséret időnként gyanakvással társul. Egy jellemző példa: „A főnök nagyon megdicsért – biztosan kitalált nekem valami pluszfeladatot”. A dicséret hiánya mellett, hogy szorongást válthat ki a csoport tagjaiban, más negatív hatással is járhat: a csoporttagok felnagyítják saját vélt vagy valós eredményeiket, ezzel párhuzamosan lekicsinylik a másik értékeit. A rivalizálás, klikkesedés számára is táptalaj teremődik. Egy hatékony, támogató kultúra esetén a hiteles vezetői dicséret mellett teret kap az egészséges mértékű öndicséret, és a sikerek közös megünneplése is. Az egyéni eredmények elismerése egészséges mértékben erősíti a csapatellemet, pozitív lehet megélni azt, hogy a „mi kutyanék kölyke” valamiben eredményt, sikert ért el.

Kritika, bírálat

A megfelelően tálalt kritika fejlődési lehetőséget kínál az érintett félnek, „épít”, a hibásan tálalt rombol.

A kritika helyes alkalmazása esetén lényeges, hogy

- az kapja, akit érint. Kerüljük az általánosítást! Az általánosítás egyrészt nem emeli ki a valódi érintettet, ezzel nem tudatosítja benne a változás szükségességét. Tulajdonképpen egyfajta közvetlen konfliktuskerülést is magában hordoz. Könnyebb egy csoportot megbélyegezni, mint egy adott személy szemébe nézni. Másrészt a csoport egészére nézve beindíthat egyfajta negatív irányú Pygmalion-effektust: a kollektív bűnösséget sulykolva a csoport egyre inkább szaporíthatja a hibákat, tévedéseket.

- Diszkréten – a jogos kritika esetén is meg kell őrizni az érintett fél méltóságát.
- Akkor, amikor aktuális. A kritika egyrészt akkor töltheti be korrekciós szerepét, ha időben hangzik el, másrészt a múltban elkövetett, de nem visszajelzett hibák felhánytorgatása személyeskedésbe csaphat át, illetőleg a vezetőre nézve is kérdéseket vet fel, mint például: Esetleg elnéző volt a hibákkal szemben? Ha igen, akkor szándékosan vagy kompetenciahiány miatt?
- Ne csak azt mondjuk el, ami rossz! Kínáljunk megoldást! A megoldásra törekvés mindkét fél és egyben az egész szervezet érdekeit szolgálja.

Kritika esetén mindig meg kell valamennyi érintett felet hallgatni. A kritikánál lényeges, hogy a jobbító szándék vezéreljen, és mondjuk is ki, hogy konstruktív, építő visszajelzésnek szánjuk mondanókat.

Rendkívül lényeges a kritikai észrevételnél a személy és a viselkedés szétválasztása. Soha ne a személyt kritizáljuk tehát, hanem azt a viselkedést, amelyet nála megfigyeltünk. Éppen ezért nem szabad támadni, és ne legyen sem lenézés, sem leértékelés a visszajelzésben! Azt is fontos hangsúlyozni, hogy ez a kritikai észrevétel tőlünk származik, vállalnunk kell az észrevételeinket. Sosem szabad túl sok dolgot kritizálni egyszerre. Nincs olyan ember, aki a legjobb szándék mellett is jó néven veszi, ha tízféle hibáját is felelegetjük. Ráadásul a túl sok kritika könnyen ellenállást, esetleg ellentámadást válthat ki. Ahogy a dicséretnél, itt is nagyon fontos, hogy pontosan fogalmazzuk meg a kritikai észrevételünket, legyünk nagyon konkrétak. A kritika esetén is meg kell említeni egy hazánkban jellemző sajátosságot: nagyon gyakran személyes támadásként élik meg az emberek még a helyesen előadott kritikát is.

Kellő érzelmi intelligenciával, empátiával alkalmazzuk mindkettőt! E tulajdonságok egyébként is a szociális szakemberi lét fontos alapkövei.

Kritikával kapcsolatos technikák három formája:

- **„Kritikaszendvics”**

Pozitív kezdés – kritika megfogalmazása – pozitív zárás a kiút, változás lehetőségével.

Személyisége válogatja, egyeseknél hatékony – sőt, van, akinél csak az ilyen megközelítés esetén kerülhető el a megbántódás –, de vannak, akik manipulációként élik meg. Egyeseknél viszont a szendvics felső eleme elhagyható. Ha az objektív, személyeskedéstől mentes kritikát kimondtuk, akkor azonban mindenképp szükséges egy megoldási lehetőség felvázolása magunk és a kritizált fél érdekében egyaránt.

- **Részletes feedback**

Ezt a módszert akkor érdemes alkalmazni, ha nem ismerjük alaposan a másik felet, és/vagy komoly, nagy súlyú kritikát kell gyakorolnunk.

A „kritikaszendvics” kapcsán is alkalmazott elvek kiterjesztéséről beszélhetünk. Soha nem hirtelen, váratlanul, hanem egyeztetett időpontban kell történnie az ilyen visszacsatolásnak. A megbeszélés elején rögzíteni kell, hogy a kritikát gyakorló fél – a továbbiakban: a vezető – érdekelt a probléma megoldásában, a további együttműködésben. Ha van rá lehetőség, a vezető utaljon a másik féllel kapcsolatos pozitív előtapasztalatokra. Ezt követően kerülhet sor a problémával való szembesítésre (Gellert–Nowak, 2010).

A szembesítés során

- írjuk le konkrétan a másik fél megfigyelt, problémás magatartását;
- világítsunk rá, hogy ez milyen hatásokkal járhat, vetíthetjük ezt az egy munkacsoportra, de akár az egész szervezetre;
- fogalmazzuk meg saját reakcióinkat, a célt, a kívánt változást!

- **Rövid feedback**

Amennyiben a kritikát gyakorló és a kritizált személy jól ismerik egymást, alkalmazható a rövid feedback technikája. Ez a módszer három pontban foglalható össze:

1. A vezető ismerteti saját érdekét (ami tulajdonképpen a közös ügyet szolgálja).
2. A vezető ismerteti nehézségeit.
3. A vezető ismerteti kívánságait, elvárásait.

Könnyen lehet azonban, hogy mi magunk, vezetők is a kritika célkeresztjébe kerülünk. Vizsgáljuk meg, miként tudjuk a lehető legjobban kezelni ezt a helyzetet!

A kritizálás 3K szabálya:

- Kurta
- Konkrét
- Konstruktív (Gellert–Nowak, 2010).

A kritika megfelelő kezelése

Senki számára nem kellemes élmény, ha viselkedését, tetteit kritizálják. A vezetőket a kritika különféle irányokból érheti. Természetesen a kritika lehet jogos, építő, hisz mindenki hibázhat/hibázik. Előfordulhat azonban, hogy a kritika a kritikát gyakorló saját frusztrációjáról, még rosszabb esetben valamiféle hatalmi játszmáról szól. Ha mindehhez hozzákapcsolódik a kritikát gyakorló részéről egy már korábban említett hiba, és a kritizált személy egészét értékeli le, esetleg személyeskedik, akkor két negatív reakciót válthat ki a kritizált félből: ellentámadást és/vagy a hibák készséges és parttalan felváltását. Egyik sem szolgálja sem az egyének, sem a szervezet célját.

A minket ért kritikával is jól kell tudni bánni.

1. Megegyezésre jutni
 - tisztázzuk, mi vagyunk-e a kritika helyes címzettje;
 - milyen időpont és feltételek alkalmasak számunkra a kritika meghallgatására, befogadására.
2. A kritika meghallgatása:
 - türelmes meghallgatás,
 - a kritikát gyakorló esetleges erős érzelmeinek tudomásulvétele.
3. Adjuk vissza a kritikát saját szavainkkal!
 - Ezzel elfogadást tanúsítunk a másik fél felé,
 - megnyugtatóan a kritikát gyakorló felet, aki ezáltal képessé válhat a mi álláspontunk befogadására.
4. Az elismerésre méltó aspektusok megemlítése:
 - konstruktív reakció,
 - ki kell szűrni azt, ami nem ránk irányul, nem „leütni” a tudatosan bántó labdákat.
5. Saját magatartásunk egyértelművé tétele.
 - Önigazolás nélkül magyarázzuk el saját viselkedésünket!
 - Állítsuk helyre a valóság torzítását!
- Megállapodás és mérlegkésztés:
 - a helytálló kritikai pontok tisztázása,
 - kölcsönös visszajelzés, összegzés, a neheztelés kivédése (Gellert–Nowak, 2010).

A kritika fogadásának **3M** szabálya:

- Meghallgatni
- Meghallgatni
- Meghallgatni (Gellert–Nowak, 2010).

Önellenőrző kérdések

A 2. lecke tartalma alapján oldja meg a következő feladatokat!

1. Ismertesse a 3K és a 3M szabályt!
2. Fogalmazza meg, miért fontos a dicséret!
3. Hogyan *ne* kommunikáljon egy vezető? Soroljon fel legalább három szempontot!

2.3. lecke: Az asszertivitás szerepe a szervezeten belüli kommunikációban

Cél: ismerje meg az asszertivitás fogalmát, az ehhez kapcsolódó technikákat.

Követelmények:

- Ön akkor sajátította el megfelelően a tananyagot, ha
- meg tudja fogalmazni, mi az asszertivitás;
- képes gyakorlati példákon keresztül bemutatni az asszertív eszközöket.

Időszükséglet:

A lecke feldolgozásához körülbelül 60 percre lesz szüksége.

Kulcsfogalmak:

- asszertivitás
- vélemény
- kritika

Tevékenység: Fogalmazzon meg egy asszertív üzenetet!

Meggyőzés és nem legyőzés

A vezetői kommunikáció során – ahogy az előző leckében, a kritikák kapcsán utaltunk rá – nagyon gyakran ütköznek nézetek. Ebben az esetben lehet, hogy meg kell győznünk valakit. (Nem legyőzni!) Meggyőzést célzó kommunikációs helyzetről akkor beszélhetünk, ha tudatosan törekszünk arra, hogy információ, közlemény továbbításával megváltoztassuk egy egyén vagy csoport viselkedését.

A meggyőzés roppant fontos a szervezet/csoport számára:

- gondolatokat hoz felszínre, ezáltal a konstruktivitás forrása,
- változásra/változtatásra sarkall,
- közelebb hozhatja egymáshoz a csoport tagjait.

A meggyőzés valójában tanulás és tárgyalás, nem győzködés és eladás, továbbá nem parancsolás.

A meggyőzést célzó kommunikáció esetén a célzott, látható változást kognitív változások is kísérik, a parancs azonban nem irányul a kognitív változás elérésére.

A meggyőzés hatását attitűdváltozásként is leírhatjuk. Ez az attitűdváltozás megváltoztatja a véleményt, az észlelést, az érzelmet és végül a cselekvést.

1. Véleményváltoztatás. A véleményváltoztatás nem más, mint az egyén verbalizált attitűdjeinek és értékeinek megváltozása. Előfordulhat azonban, hogy e mögött valamilyen nyomásra engedelmeskedési folyamat áll. (Munkahelyi közegben ez gyakran előfordul.)
2. Az észlelés változása. Ez utóbbi változásra jó példa, ha egy avatatlan szemlélőt egy kiállításon egy műértő személy meggyőz arról, hogy tulajdonképpen mit is ábrázol egy nehezen értelmezhető alkotás.
3. Az érzelmelek változása. Az emberek többsége nehezen tudja meghatározni, mit is érez, azonban, ha külső hatásra érzelmváltozás következik be, akkor tudatosul, hogy a változás bekövetkezett.
4. A cselekvés megváltozása. Ebben az esetben az egyén nyílt, fizikai viselkedésének megváltozásáról beszélünk.

Akár a meggyőzés, akár más csoporton/szervezeten belüli kommunikációs szituáció kapcsán nagyon fontos az **asszertivitás**. Nem mellesleg ismét a szociális szakma/hivatás egyik fontos eszközéről beszélünk. Az asszertivitás a klienseinkkel való kapcsolattartás során is kiemelkedő jelentőségű eszköz, a „nyer-nyer” szituáció elérésének egyik alapjáról beszélünk.

Az **asszertivitás** tulajdonképpen önmagunk képviselője olyan módon, hogy közben a másik fél érdekeit is szem előtt tartjuk. Az **asszertivitás** lényege, hogy nehéz érzelmi szituációban is képesek vagyunk meghallgatni a másikat; önbizalommal, őszintén kifejezni **akár negatív érzéseinket**. Nem vagyunk sem agresszívak, sem passzívak, sem manipulatívak.

Az agresszív kommunikáció jellemzője, hogy nem vesszük figyelembe a másik fél szándékait.

A passzív kommunikáció esetén a saját érzéseinket, vágyainkat nem fejezzük ki.

Létezik egy passzív-agresszív mód is. Erre jellemző a maró gúny, a „félnyilvános”, elmormolt megjegyzések.

Manipulatív módban, „ravaszkodva” jellemző módon kerülük a nyílt kommunikációt. Az önérvényesítés ilyenkor látszólag passzív, a mélyben azonban agresszív, mások kárára érvényesítési akaratát, szerez domináns státuszt.

Az asszertivitás növeli a hatékonyságot. A passzív viselkedéssel ritkán érjük el céljainkat, gyakran túlterhelődünk; az agresszív viselkedéssel félelmet válthatunk ki, ellenségeket szerezhetünk, nem tudunk megfelelő kapcsolatokat kialakítani; a passzív-agresszív viselkedés zavart és frusztrációt vált ki, vesztes-vesztes helyzethez vezethet.

Az asszertivitás elemei:

- mások meghallgatása, értő figyelem,
- önmagunk kifejezése, képviselete, önérvényesítés,
- önismeret (ennek segítségével eldönthetjük, melyiket csináljuk).

E három elemhez illeszthetjük Assisi Szent Ferenc ismert mondását is: „Uram, adj türelmet, hogy elfogadjam, amin nem tudok változtatni, bátorságot, hogy megváltoztassam, amit lehet, és bölcsességet, hogy a kettő között különbséget tudjak tenni!”

Tekintsük át azokat az asszertív eszközöket, amelyek megkönnyítik a szervezeten belüli kommunikációt! A jobb érthetőség kedvéért egy-egy életből vett példával mutatjuk be a módszereket.

Asszertív eszközök

1. Énközlés, énüzenetek használata. (Pl. „érzésem szerint”, „én úgy látom”). Az adott helyzetben nem a másikról beszélünk, hanem arról, amit érzünk. A másikról alkotott véleményeket azért is érdemes kerülni, mert könnyen kritikába csaphatnak át, asszertivitás helyett valódi vita robbanhat ki.
2. Negatív érdeklődés. Ilyen esetben újabb és újabb kérdésekkel reagálunk a másik fél által felvetett kritikára, további részletek iránt érdeklődünk.
3. Negatív megerősítés. Egyetértünk a kritikával, de nem adjuk fel álláspontunkat.
4. Ködösítés. A másik fél igazából egy nem túl lényeges részt elismerünk.
5. „Megakadt lemez” módszer. Ez röviden azt jelenti, hogy amikor ellenállással szembesülünk, újra meg újra megismételjük kéréseinket.
6. Asszertív üzenet megfogalmazása egy szituációban. Az önkifejezés legeredményesebb módjának tartják, három elemből tevődik össze:
 - a megváltoztatni kívánt viselkedés ítélet nélküli leírása;
 - az asszertív személy kinyilvánítja érzelmeit, érzéseit;
 - a másik viselkedése által az asszertív személyre gyakorolt hatás konkrét tisztázása.

Néhány gyakorlati példa különféle asszertív eszközökre

Negatív érdeklődés: Bentlakásos intézményben az ellátott panaszt tett az ebéd minőségére. A kritika felvetésére újabb és újabb kérdésekkel reagáltunk.

„Nem volt megfelelő az étel hőfoka?” „Nem volt jó az íze?”

Végül a kérdések során eljutottunk a válaszig. A ritkán étlapra kerülő főételt egyszerűen nem szeret-e a kliens, és ez különösen azért zavarta, mert nem volt aznap menüválasztási lehetőség.

Ködösítés: vezetői értekezlet során a munkatársak értékelésére kerül sor. Vita alakul ki az egyik, munkájában rendszeresen lazább hozzáállást tanúsító munkatárs értékelése kapcsán. A védelmére kelő vezető azzal érvel, hogy – szándékolt – hiányosságai ellenére gyakran mozgósítható, behívható helyettesítésre, és más, kissé szubjektív pozitívumokat is megemlít. A mozgósíthatóság pozitívumát elismerve hívjuk fel figyelmét a dolgozó komoly hiányosságaira, s végül sikerül meggyőznünk.

Asszertív üzenet: moziban beszélgetés zavarja meg a közelben ülő asszertív személyt.

„Legyetek szívesek, fejezzétek be a beszélgetést. Zavar minket. Nem tudjuk élvezni a filmet.”

Az asszertív üzenet közlése során megfogalmazódik egy viselkedés, egy ezáltal kiváltott érzés és egy hatás.

Az asszertív emberek jellemzői:

- szabadon kifejezik vágyaikat és gondolataikat,
- ismerik jogaikat,
- képesek kielégítő emberi kapcsolatok kialakítására és fenntartására,
- képesek dühüket kontrollálni, arról tárgyilagosan beszélni (nem elfojtani),
- képesek a kompromisszumokra,
- jó az önértékelésük.

Asszertív jogok, avagy jogom van és a másoknak is joga van:

- véleményt formálni saját értékrendem, értékítéletem alapján;
- hangot adni az érzéseimnek;
- kérni;
- kérdezni;
- önálló döntés alapján igent vagy nemet mondani;
- meggondolni magam;
- hibázni;
- nem a megfelelő érdekekben, hanem érzéseim szerint cselekedni;
- nem magamra venni mások gondját;
- ahhoz, hogy tiszteletben tartsák, értelmes lény vagyok.

Az asszertivitás alkalmazásával látszólag kezünkben a „bölcsek köve”, azonban kritikák e módszerrel kapcsolatban is felmerülnek, alkalmazása során pedig hibákat is elkövethetünk.

Az asszertivitással kapcsolatos kritikák: a legfőbb probléma, hogy erősen szituációfüggő és bonyolult. Aki kezdő az asszertivitás alkalmazásában, könnyen áttévedhet az agresszív kommunikáció térfelére. Ez utóbbi már a hibák kategóriájába sorolható, lássuk tehát az asszertív kommunikáció során elkövetett leggyakoribb botlásokat!

- A probléma meghatározásakor kerüljük az időhatározókat! Például: „Szerintem mindig így csinálod”. Az időhatározók a szubjektív megtestesítőiként kitűnő táptalajt jelentenek egy vitához.
- A túl sok énközlés inflálja az énközlés jelentőségét, hiteltelenné válhat ez az módszer.
- Ha megpróbáljuk kitalálni a másik érzéseit, sokkal inkább kínos elemzésként élheti meg beszélgetőtársunk a kommunikációt.
- Ahogy a „Megakadt lemez” módszer kapcsán is elhangzott, az ismétlés egy idő után zavaró lehet, feszültséget szül. Igaz ez abban az esetben is, ha visszaismétljük a másik fél által kimondott dolgokat.
- A folyamat közben „kiesünk” az asszertív mezőből, és arra kezdünk törekedni, hogy nyertesként kerüljünk ki az adott helyzetből.

A hatékony asszertív kommunikáció a következő gyümölcsöket hozhatja:

- jobb munkahelyi légkör,
- nagyobb önbizalom,
- csökkenő stressz,
- növekvő bizalom mások irányába.

Önellenőrző kérdések

A 3. lecke tartalma alapján oldja meg a következő feladatokat!

1. Ismertessen hármat az asszertív eszközök közül!
2. Gyakorlati példákkal érzékeltesse az asszertív eszközök alkalmazását!
3. Sorolja fel az asszertív kommunikációhoz kapcsolódó előnyöket!

2.4. lecke: Viselkedési formákkal és személyiségtípusokkal összefüggő kommunikációs technikák a gyakorlatban

Cél: A DISC viselkedéssztylus-rendszer megismerése. A DISC különböző alaptípusainak megismerése, a velük való kommunikációs technikák elsajátítása.

Követelmény: Ön akkor sajátította el az anyagot, ha képes felismerni saját és munkatársai DISC-alaptípusát, valamint képes a típusoknak megfelelő kommunikációs technikák alkalmazására.

Időkeret: Az anyag elsajátításához körülbelül 60 percre lesz szükség.

Kulcsfogalmak:

- DISC
- hatékony együttműködés

Tevékenység: Azonosítsa be saját DISC-típusát!

A DISC mint a hatékony kommunikáció kulcsa a munkahelyi csoportban (is)

Az emberi viselkedés megértése vagy akár előrejelzése nagyban megkönnyítheti a kommunikációt az élet bármely területén. A viselkedéshez kapcsolódó megfigyelések igénye gyakorlatilag az ókorig nyúlik vissza. Hippokratész és Galénosz voltak a téma úttörői.

A hippokratészi–galénoszi megközelítés négy embertípust különböztet meg. Ez a fajta kategorizálás pedig gyakorlatilag napjainkig fennmaradt.

A négy típus a következő:

- szangvinikus
- kolerikus
- melankolikus
- flegmatikus

Nézzük a típusok fő jellemzőit!

Elnevezés	Jellemzők
Szangvinikus	Harsány, vidám, könnyen fellelkesül, ugyanakkor hamar le is lohad a lelkesedése.
Kolerikus	Tetterős, indulatos. Reakciói gyorsak.
Melankolikus	Gondterhelt, visszafogott. Nehezen dönt, gyakran bizonytalan.
Flegmatikus	Egykedvűség és kiegyensúlyozottság jellemzi az ilyen embereket.

1. táblázat: Személyiségtípusok és jellemzőik (saját szerkesztés)

Forrás: Ranschburg, web.

Nézzük, milyen módon szólítsuk meg a négy típus képviselőit!

- Szangvinikus: barátságos, kissé élményközpontú megközelítés alkalmazandó, ne hagyjuk ki az elismerés lehetőségét.
- Kolerikus: eredményorientált, rövid, lényegre törő kommunikáció a célra vezető.
- Melankolikus: adatok, tények közlése a célszerű a kommunikáció során.
- Flegmatikus: higgadt, biztonságot ígérő kommunikációs stílus a megfelelő. (Ranschburg, web)

A személyiségtípusok kapcsán a következő fontos állomás Jung tipológiája. Ez az elmélet két típust különít el.

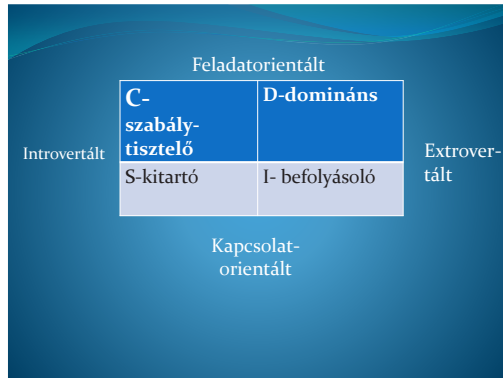
Extrovertált személyiség	Introvertált személyiség
A külsődleges dolgokhoz való pozitív hozzáállás, nyíltság jellemzi. Minden új helyzet csábítja.	Cselekvései lassabbak, megfontoltak. A külső világhoz való alkalmazkodásban nehézségei vannak. Önvédelem, elkerülő magatartás jellemzi

2. táblázat: Személyiségtípusok Jung tipológiája alapján (saját szerkesztés)

Forrás: Ranschburg, web

A DISC-modell atya William M. Marston amerikai pszichológus. Elméletében mindkét korábbi teóriát felhasználta. A DISC mozaikszó, négy alapvető viselkedési típusra fókuszál. (Nagybányai Nagy-Pongor-Hadarics, 2014).

Marston modellje két tengely mentén írja le a viselkedés megvalósítását:



1. ábra: DISC-személyiségtípusok megközelítése két tengely mentén
Saját szerkesztés. Forrás: Nagybányai Nagy-Pongor-Hadarics, 2014.

Az eredeti terminológia némileg módosult azóta. A típusok végül a következő elnevezést kapták:

- D dominancia
- I befolyásolás
- S stabilitás
- C szabálytisztelet

A DISC történetének magyar vonatkozása Jolanda Jacobi (Székács Jolán) munkásságához köthető. A különböző személyiségjegyek keveredésének ábrázolására szolgál az általa megalkotott DISC-kerék, amely 60 cella segítségével ábrázolja a vegyülés mértékét.

Fontos megemlítenünk még a felvett és a természetes stílus kérdését.

A természetes stílus azt mutatja meg, hogyan reagálunk egy helyzetben spontán, míg a felvett stílus arról szól, mit diktálnak az elvárások. Jó esetben az említett DISC-keréken a két stílus közel áll egymáshoz. Ha ez nem így van, az könnyen kiégéshez, kifáradáshoz vezethet.

A DISC-hez tartozik még a négyféle stílushoz kapcsolt színek kérdése is.

- Piros D
- Sárga I
- Zöld S
- Kék C

Ezt a fajta kategorizálást a stílusok könnyebb elkülöníthetősége hívta életre.

A négy alaptípus legfontosabb jellemzői

D – Domináns: feladat- és célorientált, versengő, mindig győzni akar. Önálló, erélyes, ugyanakkor asszertív. Stílusa direkt. A kontroll elvesztése és a megszokott rutin frusztrálja. Félelme, hogy kihasználják. Gyorsan dönt, döntésének mozgatórugója a hasznosság elve.

D – Domináns

Erősségek	Gyengeségek
<p>irányító stratéga a célok kitzűzője és megvalósítója az egészet, az összképet látja</p>	<p>arrogánsnak tűnik nem aprólékos, nem figyel a részletekre</p>

3. táblázat: A domináns személyiségtípus jellemzői

Saját szerkesztés. Forrás: Nagybányai Nagy-Pongor-Hadarics, 2014.

I – Befolyásoló: társaságkedvelő, energikus. Optimista, emberközpontú. Lételeme, hogy központban legyen, szeret csapatban dolgozni. Fél a magánytól, a mellőzöttségtől, és nehezen kezeli a kritikát.

I – Befolyásoló

Erősségek	Gyengeségek
társasági lény optimista, ötletgazdag képes hatni az emberekre	nem képes tartani a határidőket szószátyár

4. táblázat: A befolyásoló személyiségtípus jellemzői

Saját szerkesztés. Forrás: Nagybányai Nagy–Pongor–Hadarics, 2014.

S – Kitartó: visszafogott és alázas. Igazi csapatjátékos, ugyanakkor tartózkodó és bizonytalan. A legfontosabb számára a biztonság és a béke. Nem szereti a versenyt és a nyílt konfliktust, inkább együttműködő.

S – Kitartó

Erősségek	Gyengeségek
alkalmazkodó figyel a határidőkre lojális kitartó	hezitál saját érdekeit háttérbe szorítja nehezen mond nemet

5. táblázat: A kitartó személyiségtípus jellemzői

Saját szerkesztés. Forrás: Nagybányai Nagy–Pongor–Hadarics, 2014.

C – Szabálytisztelő: alapos, kritikus, a minőségre törekszik. A rendszert, az értelmet keresi mindenben, maximalizmus jellemzi. Fél a kiszámíthatatlanságtól, a véletlenszerű eseményektől. Nem szeret mások érzéseivel foglalkozni. Döntéseit a tényekre alapozza.

C – Szabálytisztelő

Erősségek	Gyengeségek
diplomatikus a szabályok és tények elsődlegesség számára	túl kritikus nem látja az összképet

6. táblázat: A szabálytisztelő személyiségtípus jellemzői

Saját szerkesztés. Forrás: Nagybányai Nagy–Pongor–Hadarics, 2014.

Az önismeret nagyon fontos kérdés, igaz ez a személyiségtípusok kapcsán is. Célszerű tehát beazonosítani saját személyiségtípusunkat. Ez a következő szempontok alapján működik:

- Alapvető igények, belső szükségletek
 - amit szeretek
 - amit nem szeretek
- Alapvető érzelmi reakciók
 - milyen érzések a leggyakoribbak a viselkedésben
- Amiért mások kedvelnek – erősségeim
 - milyen erényekkel rendelkezem
 - milyen reakcióim rokonszenvesek mások számára
- Amiért nehéz velem – a fejlesztendő területek
 - mik azok a tulajdonságok, amik másokat zavarnak bennem
 - miben kell fejlődniem

Valójában a négy alaptípus számos tényező alapján megkülönböztethető. Ezek közé tartozik a megjelenési stílus, a személyes tér stílusa, a szóbeli és írásbeli kommunikáció stílusa, illetve a testbeszéd. A jellemző kommunikációs stílust választjuk a jellemzés alapjának:

Személyiségtípus	Szóbeli és írásbeli kommunikáció	Nonverbális kommunikáció
Domináns	Hangjuk erős, magabiztos, jellemző az „in medias res” kezdés kommunikációjukra. Stílusuk lényegre törő.	Szemkontaktus, határozott kézfogás. A környezetet „uralása” jellemzi őket. Tartásuk egyenes, fejüket felszegik.
Befolyásoló	Beszédük gyors, hajlamosak az események kiszínezésére. A szóbeli kommunikációt favorizálják.	Teatralitás, érintések, széles gesztusok jellemzik. Mimikájuk színes, gazdag. Több dolgot csinálnak kommunikáció közben is.
Kitartó	Csendesek, visszafogottak, figyelmesek.	Óvatosság, visszafogottság jellemzi őket. Pókerarcok. Kerülik a szemkontaktust.
Szabálytiszteelő	Hangjuk érzelemmentes, kimért és monoton. Szeretnek írásban kommunikálni.	Tárgyszerű, precíz, keveset gesztikulál. Testtartásuk kissé merev, tekintetükből nehéz bármit is kiolvasni.

7. táblázat: A DISC-személyiségtípusok kommunikációs jellemzői
Saját szerkesztés. Forrás: Nagybányai Nagy–Pongor–Hadarics, 2014.

Hatékony együttműködés és kommunikáció a stílusokkal

D

+	-
Fogalmazzunk röviden, világosan és lényegre törően! Vázolja fel a célt, az egész képet! A részleteket írásban közölje!	Ne legyünk felszínesek! Ne beszéljünk mellé! Ne személyeskedjünk!

I

+	-
Legyünk nyitottak és barátságosak! Bevezető társalgás Mondanivalónk legyen sokszínű! Figyeljük, hallgassuk!	Ne térjünk rögtön a lényegre! Ne erőltessünk számokat, adatokat! Ne vitatkozzunk! Ne legyünk távolságtartók!

S

+	-
Bizalomteli légkör szükséges Hagyjunk időt a válasza, átgondolásra! Ha nem értünk vele egyet, észrekről beszéljünk, és ne tényekről!	Ne kényszerítsük túl gyors reakcióra, állásfoglalásra! Ne tűnjünk bizalmatlannak!

C

+	-
Felkészülten kell kommunikálni, tárgyalni. Precíz fogalmazás és tárgyilagosság.	Ne bizalmaskodjunk! Ne legyünk teátrálisak! Ne legyünk közvetlenek, hangoskodók!

8. táblázat: Hatékony együttműködés és kommunikáció a különböző DISC-típusokkal
Saját szerkesztés. Forrás: Nagybányai Nagy–Pongor–Hadarics, 2014.

Végezetül vizsgáljuk meg azt, hogyan kommunikáljunk az egyes típusokkal konfliktushelyzetben!

D: Igazi kihívás a konfrontáció, legyünk határozottak, ne válasszuk a gyors megadást, mert ettől vérszemet kaphat. Törekedjünk olyan alternatíva nyújtására megoldásként, amely az ő elképzeléseihöz is közel áll!

I: Nem konfrontálódnak szívesen. Könnyen lehet, hogy a konfliktusoktól inkább menekülnek. Legyünk velük rugalmasak! Ők gyorsan túllépnek a konfliktusokon, hamar megbocsátanak. Elég számukra egy kis elismerés, pozitív megnyilvánulás.

S: Szintén ritkán konfrontálódnak, de ettől még ott élhet bennük a megbántottság. A konfliktus helyett a makacs ellenállást választják. Ha nem utasítunk, hanem kérünk, türelemmel viseltetünk, feloldható a helyzet.

C: Szabálytisztelők. Kritikusak, de ők maguk nehezen viselik a kritikát. Ha „visszakritizálunk”, a helyzet elmérgesedhet, vesztes-vesztes helyzet jöhet létre. Precíz meggyőzéssel lehet megoldani a velük való konfliktust.

Önellenőrző kérdések:

1. Ismertesse a négy személyiségtípust!
2. Emelje ki a kitartó típus gyengeségeit!
3. Milyen módon kezelné a konfliktust a domináns típussal?

2.5. lecke: A szociometriáról és a hatáspiramis-elméletről

Cél: A szociometria és a hozzá kapcsolódó fogalmak megismerése, rögzítése és a gyakorlatba való átültetése.

Követelmény: A akkor sajátította el az anyagot, ha megismeri és ismertetni tudja a szociometria fogalmát és jelentőségét; megismeri a hatáspiramis-elmélet szintjeit.

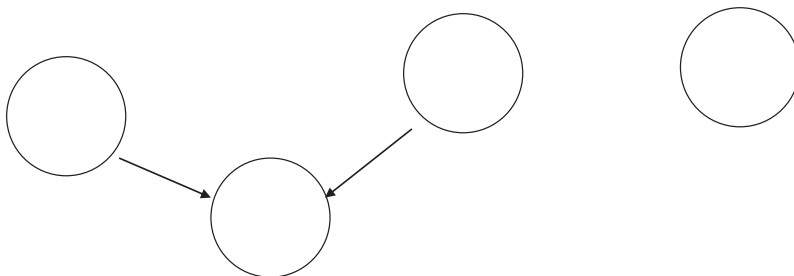
Időszükséglet:

Az anyag elsajátítása körülbelül 40 percet vesz igénybe.

Kulcsfogalmak:

- szociometria
- hatáspiramis
- korrekció

A **szociometria** az emberi kapcsolatok mérésével foglalkozó vizsgálati módszer. A csoportokban rejlő úgynevezett „informális háló” feltérképezésére szolgál. Moreno nevéhez fűződik. A vizsgálat lényege, hogy a csoport tagjainak feltett kérdések alapján felmérjük, különböző helyzetekben kit választanának társul a megkérdezettek. Vizsgálati helyzetben gyakorlatilag nem jönnek számításba a negatív választások. Az elemzők a pozitív választások gyakoriságából, illetve hiányából vonnak le következtetéseket. Egy csoportot akkor tekinthetünk kiegyensúlyozottnak, ha a vizsgálatok során felvetett kérdések kapcsán a csoport minden tagja egyenlő eséllyel választaná egymást. Ez azonban nyilván illúzió. Egy csoport már akkor is harmonikusnak nevezhető, ha több „központ” található benne. Így nincs egyértelmű sztár vagy zsarnok szerep. Szintén egészségesnek tekinthető a csoport, ha a válaszok alapján felrajzolt ábrák zárt alakzatokat mintáznak, kevés a magányos ember. A szociometria segítségével ábrázolt, már említett informális háló összevethető a szervezet, csoport formális struktúrájával. Az ábrán egy „sztár” és egy kapcsolódással nem rendelkező bűnbak/kívülálló látható:



2. ábra: Szociometriai ábra
Saját szerkesztés. Forrás: Moreno Centrum³

A hatáspiramis-elmélet ismerete segítheti a vezető munkájában jelentkező kihívások felismerését, tudatosíthatja a különböző szituációk értelmezését és kezelésük lehetséges megoldásait.

Vezetőként nap mint nap szembesülünk nézetkülönbségekkel, vitákkal, korrekcióra szoruló helyzetekkel. Célunk a korrekció, ez található a piramis csúcán.



3. ábra: Hatáspiramis
Forrás: A béke anatómiája, 2016.

Rövid magyarázat a piramis szintjeihez

Kilépni a mátrixból, megtalálni a békét: ki kell lépniünk pozíciónkból, más nézőpontot kell felvenni, mert könnyen lehet, hogy egy vitában a másik félnek van igaza, szempontjait azonban nem láthatjuk. A legidőigényesebb és a legfontosabb szint.

Kapcsolat kiépítése azokkal, akik hatással vannak: ha egy nézetkülönbségben, vitás helyzetben gondolkozunk, meg kell ismernünk vitapartnerünket, szempontjait, mozgatórugóját. Ha egy hiba, tévedés, korrekciót igénylő helyzet áll elő, bele kell látnunk a hiba elkövetőjének helyzetébe, meg kell találnunk a hiba miertjét.

A kapcsolat felépítése. A csoporton, szervezeten belül egymás jobb megismerése növeli a hatékonyságot.

Hallgatni és tanulni: a másik fél megértése és elfogadása.

Tanítás és kommunikáció: elengedhetetlen a korrekcióhoz a kellő információ, így a munkacsoport tagjai is jobban belátják a korrekció szükségességét.

Végezetül ne feledkezzünk meg arról sem szociális szakemberként, sem vezetőként, hogy a kommunikáció a legfontosabb fegyver és a legtökéletesebb gyógyír is egyben!

3 <http://www.morenocentrum.hu/index.php/a-pszichodrama/szociometria>

Felhasznált irodalom

- Arbinger Intézet (2016): *A béke anatómiája. Hogyan lágyítsuk meg a konfliktus kemény szívét?* [Budapest]: Casparus Kiadó.
- Gellert, M. – Nowak, C. (2010): *A csapatépítés nagykönyve*. Budapest: Z-Press.
- Klein S. (2004): *Vezetés- és szervezetpszichológia*. Budapest: Edge 2000 Kft.
- Mészáros A. (2007): *Kommunikáció és konfliktuskezelés a munkahelyen*. Budapest: ELTE Eötvös Kiadó.
- Nagybányai Nagy O. – Pongor O. – Hadarics M. (2014): *DISC, a mindennapi kommunikáció és viselkedés títika*. Budapest: Psidium Onlineszettek Kft.
- Ranschburg Jenő (é. n.): *Személyiségtípusok*. https://www.szepi.hu/irodalom/pedagogia/tped_014.html
letöltés ideje: 2021. 10. 04.

3. Modul: Konfliktuskezelés a szervezetben

Motivációs cél: A résztvevők megismerkednek a konfliktus fogalmával, kialakulásának általános okaival, természetével és a szervezetekre gyakorolt hatásaival. A konfliktus eszkalációjának nyomán követésével, az egyes fázisokhoz tartozó beavatkozási lehetőségekkel és vezetési attitűdökkel egészül ki a tananyag.

3.1. lecke: A konfliktus fogalma, kialakulásának okai, típusai, jellemzői.

Cél: a hallgató ismerje meg a konfliktus fogalmát, jellemzőit, kialakulásának okait és típusait.

Követelmények:

Ön akkor sajátította el megfelelően a tananyagot, ha

- meg tudja határozni a konfliktus fogalmát;
- fel tudja sorolni a konfliktus típusait;
- fel tudja sorolni a konfliktus kialakulásának okait;
- ki tudja választani azt a jellemzőt, amely alapján megkülönböztethető a konstruktív és destruktív konfliktus.

Időszükséglet:

Az 1. lecke feldolgozásához körülbelül 30 percre lesz szüksége.

Kulcsfogalmak:

- konfliktus
- a konfliktus típusai
- a konfliktusok kialakulásának okai
- hatásuk szerinti csoportosítás

Tevékenység:

- Tájékozódjon a konfliktusok kialakulásának lépéseiről!
- Ismerje meg a konfliktusok eszkalációjának folyamatát! Figyelje meg, hogyan erősödik a konfliktus, és melyek a szakaszokra jellemző viselkedési módok!
- A konfliktusok feloldásának lehetséges útjai mind egyéni, mind szervezeti szinteken.

Mindennapi életünket, emberi kapcsolatainkat – legyen az magánélet vagy munkahelyi közeg – konfliktusok sokasága jellemzi. Hétköznapi szóhasználatban valamely személyek közötti nézetkülönbségre, vitára, feloldhatatlan ellentétekre asszociálunk. Veszekedés, agresszió, félelem, gyűlölet, probléma, ellentét, harc jut róla eszünkbe első hallásra. A szónak általában negatív jelentéstartalmat tulajdonítunk, és negatív érzéseket társítunk hozzá.

A legtöbb ember élete körülbelül egyharmad részét a munkahelyén tölti. A munkahelyi atmoszféra, a dolgozók elégedettsége, a környezet, a kollégák, a vezetők és a feladatok határozzák meg teljesítményünket, és ez a teljesítmény nagyban függ attól, mennyire vannak jelen munkánk során a konfliktusok.

Kerülhetünk nézeteltérésbe a vezetőnkkel, a beosztottunkkal, más kollégánkkal, ügyfelekkel vagy adott esetben más szervezetekkel.

Márai Sándornak a *Füveskönyv*ben leírt gondolatát idézve talán könnyebben értelmezhető a konfliktus lényege:

„A félreértésről

A FÖLDÖN kétmilliárd és néhányszáz millió ember él, így mondják. Tudjad tehát: kétmilliárd és néhányszáz millió esélye van annak, hogy szavadat, cselekedetedet félreértik. Ahány ember él a földön, annyi a félreértés esélye és lehetősége. Ez a nagyszerű és félelmes az emberi életben, ez a végzetes minden emberi megnyilatkozásban és vállalkozásban. Azt mondom: »fehér« vagy »fekete«? De a világon fehérek és feketék is élnek, igaz? S egy fehér szemében más a fekete, mint egy fekete szemében. S végtelenül másként tükröződik minden emberi lélekben a világ. Minden kijelentett, leírt szónak más és más a zengése kétmilliárd és néhányszáz millió ember lelkében. Ezt is tudnod kell, s nem szabad soha meglepődnöd a visszhang felett, mellyel az ember a másik ember szavára felel. Az emberi élet végtelen félreértések örök sorozatának körforgása. E félreértések összessége az a színes, bonyolult, félelmes és nagyszerű csoda, melynek gyűjtőneve az ember.” (Márai, 2020: 209)

Vajon képesek vagyunk a konfliktusra pozitívként tekinteni, és meglátni benne a fejlődés lehetőségét? Hogyan viszonyulhatunk egymáshoz konfliktushelyzetben, és hogyan teremthető meg az összhang egy szervezetben belül, mely a mindennapi produktiváshoz szükséges?

George Kohlrieser pszichológus pozitív megközelítése talán adhat reményt arra, hogy másképp tekintsünk a konfliktusokra, mint korábban.

„A konfliktuskezelés veleje a közös célok és a kölcsönös előnyök felé tartó, tisztelettől áthatott tárgyalás képességében rejlik” (Kohlrieser, 2013: 142).

Tevékenység:

- Jegyezze meg, mit értünk konfliktus alatt!
- Hasonlítsa össze a különböző konfliktusdefiniciókat!

A konfliktusok fogalmát sokan meghatározták már, de mielőtt ezeket részletesebben áttekintenénk, nézzük meg, hogy a társadalomtudományok területén milyen tudományosan megalapozott nézetek segítettek a fogalom meghatározásában!

A *konfliktus* fogalma a latin *confligere* szóból ered, melynek fordítása egyrészt 'összeütközés', másrészt 'vitában állás' (Mayer–Boness, 2004).

Egy másik értelmezés szerint a latin *confligo* tárgyas alakban annyit tesz: 'egybevet', 'összetart', 'tárgyatlan formában pedig: 'összeütközik', 'ellenkezik', 'perlekedik' (Simon, 2015: 12).

Strasser és Randolph (2005) történeti áttekintéséből kiderül, hogy Arisztotelész az értelem és az érzelem ellentétét helyezte a konfliktusok középpontjába. Hérakleitosz a konfliktus mibenlétét a változással szembeni ellenállásban látta, míg a középkori keresztény filozófia az erény és a bűn ellentétére fókuszált a konfliktusok értelmezése kapcsán (Strasser–Randolph, 2005).

Sigmund Freud, a pszichoanalízis megteremtője szerint az emberre jellemző, hogy elméjének tudatos és tudattalan rétege között folyamatos a konfliktus, és ebben alapvető jelentőséget tulajdonít a kisgyermekkor konfliktusoknak.

Alfred Adler osztrák pszichiáter arról írt, hogy a velünk született kisebbség és a felsőbbrendűségekre való törekvés közötti konfliktus az emberi jelenségek alapja.

A személyközpontú pszichológia atyja, Carl Rogers szerint minden probléma gyökere abban a konfliktusban keresendő, amely az emberek elsődleges pozitív természete és a civilizációs társadalom természetellenes ráhatásai között feszül.

Lewis Coser szociológus úgy gondolta, hogy a társadalmi konfliktus a korlátozott erőforrásokért való harc miatt jön létre. A konfliktusok célja a rivális csoport semlegesítése, megsemmisítése, de ennek ugyanakkor fontos kohéziós szerepet is tulajdonított.

Konstruktív és destruktív konfliktus között tesz különbséget Morton Deutsch 'A konfliktus feloldása' (*The resolution of conflict*) című könyvében. Véleménye szerint a konstruktív konfliktusok minden résztvevő számára megelégedettséggel zárulnak, míg a destruktív konfliktusokból a felek vesztesként távoznak (Deutsch, 1973).

Malcom Owen Slavin és Daniel Kriegman azon a véleményen vannak, hogy a konfliktus a természetes emberi lét része, és evolúciós funkcióval bír.

Minden emberi interakciót már konfliktusnak tart Jean-Paul Sartre, de a feleknek lehetőségük van szabad akaratukból dönteni a konfliktushoz való hozzáállásukról, illetve azok megváltoztatásáról (Németh, 2015).

Edward de Bono véleménye szerint a konfliktus forrása a gondolkodásban van. A „konfliktusgondolkodás” egy általa meghatározott fogalom, melynek jellemzője a rugalmatlanság és a merev logikai szabályok, melyek az egyén kommunikációjában is megmutatkoznak (Németh, 2015).

Friedrich Glasl megfogalmazásában a konfliktus egy interakció, amely valamilyen formában egymástól függő emberek között jön létre, akik egymással összeegyeztethetetlen helyzetbe kerülnek, és ezt érzelmi sérelemként élik meg (Komócsin, 2011).

Láthatjuk, hogy a társadalomtudományok neves képviselői milyen széles spektrumon közelítettek a konfliktusok jobb megértéséhez, és minden alapvetés valójában hozzátesz a ma használatos konfliktusfogalmakhoz.

Charles Darwin volt talán az első tudós, aki a konfliktusra az emberi alkalmazkodás velejárájaként tekintett, és evolúciós szerepet tulajdonított neki. Nála jelenik meg elsőként, hogy a konfliktusra nem negatívumként, hanem mint semleges történetre tekint (Strasse–Randolph, 2005).

Cseh-Szombathy úgy fogalmaz a konfliktusokkal kapcsolatban, hogy ezek olyan folyamatok, melyekben „két vagy több személy vagy csoport között érdekellentét van, amely érzelmi és/vagy szándékbeli ellentétben, időnként ellenséges interakcióban is kifejeződik” (Cseh-Szombathy, 1985: 21).

„A konfliktusok alkalmasak arra, hogy általuk tanuljunk és fejlődjünk. A konfliktus ezenkívül kíváncsiságra, kreativitásra serkent. Ezzel a szemlélettel a konfliktus pozitív, olyan folyamat, amelyet irányítani kell annak érdekében, hogy a benne rejlő destruktív potenciál pozitív kimenetellé alakuljon át.” (Kohlrieser, 2013: 142)

Mastenbroek szerint: „A konfliktus lényegében feszültséghelyzet, melyben két vagy több fél, akik kapcsolatban vannak egymással, minden eszközzel megkísérlik a látszólag vagy tényleg összeegyeztethetetlen elgondolásait, terveiket megvalósítani. Ez többek között azt eredményezi, hogy a vitatkozóknak a másik féllel szemben negatív érzések és előítéletekkel terhelt gondolatok jelentkezhetnek.” (Mastenbroek, 1991: 8)

Konfliktushelyzetekben nem tárgyak ütköztetéséről beszélünk, hanem gondolatainkról. Simon (2015) pontosabban így fogalmazza meg: folyamatokról, melyekben az értelem kap szerepet. A pszichés rendszerekben érzelmekkel és gondolatokkal, illetve ezeknek a cselekvések síkjára gyakorolt következményeivel van dolgunk, szociális rendszerekben pedig a gondolatok és érzelmek kommunikációjával, és ezeknek az interakcióban, valamint a kommunikáció folytatásában kifejtett hatásával. A konfliktust kommunikációs (szociális) vagy gondolati és érzelmi (pszichés) folyamatként kell definiálnunk, amelynek során egy pozíciót (pl. kíváncságot, cselekvésre való utasítást, cselekvési opciót, cselekvés hatását, látásmódot, értékelést stb.) tagadunk, és ezt a tagadást is tagadjuk. Így aztán rövidebb vagy hosszabb oszcilláció jön létre az egymást kölcsönösen tagadó pozíciók között anélkül, hogy döntés születne. Ezt a fajta értelmi rendszert, amelyet a tagadás tagadásának állandó folyamata jellemez, nevezhetjük „konfliktusnak”. Eredménye a határozatlanság állapota, amely addig marad fenn, amíg a konfliktus tart. A döntés által zárul le, kettős értelemben is.

A konfliktus azáltal lesz önálló rendszerré, hogy megkülönböztethető és elhatárolható az azonos jelenségsíkon létező más folyamatoktól. Igaz ez a pszichés és szociális konfliktusokra is. Ha az egyén nem gondol a konfliktussal terhelt témára, és az nem tudatosodik benne, akkor nem él meg konfliktust. Ugyanez érvényes a kommunikációra is: amíg a kommunikációban nem jelenik meg a vitás pont, nem történik konfliktus, nem beszélhetünk konfliktuskommunikációról (Simon, 2015: 12–13).

Tevékenység:

- Figyelje meg konfliktusok tipizálásának különböző területeit!
- Jegyezze meg a konfliktus eredetének és keletkezésének okait!

Attól függően, hogy honnan származik (honnan eredeztethető) és hol játszódik a konfliktus, megkülönböztetünk:

- belső (személyen belüli)
- társas (személyek közötti)
- szerkezeti (a szervezeti struktúrából és folyamatokból eredő) konfliktusokat (Komócsin, 2011)

A talán legismertebb tipizálása a konfliktusoknak azok keletkezési okai szerint:

1. Információalapú konfliktusok
2. Kapcsolati alapú konfliktusok
3. Értékalapú konfliktusok
4. Strukturális alapú konfliktusok
5. Érdekalapú konfliktusok (Moore, 1996)

Információalapú konfliktusok

Ezekre a konfliktusokra jellemző az információk mennyisége és minősége. Vagy túl kevés, vagy túl sok, vagy adott esetben téves információ áll rendelkezésre. Az is előfordulhat, hogy az információkat a felek eltérő módon értelmezik. Ebből kiindulva sokszor téves hiedelmeinkre alapozva értékeljük a helyzetet, ami a konfliktusok forrása lesz. Ha túl sok az információ vagy az adat, akkor sokszor siklunk el a lényeges dolgok felett, ellenkező esetben pedig a hiányzó információkat saját korábbi tapasztalataink alapján egészítjük ki, torzítva ezzel a valóságot.

Kapcsolati alapú konfliktusok

Ezekre a típusú konfliktusokra főként az erős érzelmi telítettség és a negatív viselkedésminták jellemzőek. Rossz kommunikációs minták és sztereotípiák mentén való megnyilvánulások jelennek meg.

Értékalapú konfliktusok

Ha a felek életéről alkotott felfogása, azzal kapcsolatot alapértékeik közötti különbségek mutatkoznak meg, akkor értékalapú konfliktusokról beszélhetünk.

Strukturális alapú konfliktusok

Ezek a helyzetek a forrásokhoz való egyenlőtlen hozzáférésből, a hatalommegosztás valós vagy vélt igazságtalanságaiból fakadnak. Sok esetben az idő hiányából adódó feszültségek, földrajzi adottságok, a valamilyen okból nehezített együttműködés képezi alapját a strukturális konfliktusoknak.

Érdekalapú konfliktus

Lényegi vagy tartalmi, illetve eljárásra és folyamatokra vonatkozó érdekellentétek tartozhatnak ebbe a csoportba (Moore, 1996).

Fontos, hogy beazonosítsuk a konfliktusok kialakulásának okát, hiszen ha ezt felismertük és tudatosítjuk magunkban, akkor az első lépést már meg is tettük a helyzet konstruktív megoldása felé.

Tevékenység:

- Jegyezze meg a mikro- és makrostruktúrából adódó különbségeket!
- Jegyezze meg a kapcsolatokat és a hatalmi viszonyok konfliktusra ható szerepét!

A konfliktusok kutatásához olyan tipizáló módszerekre van szükség, amelyek egyszerre képesek több dimenzió vizsgálatára. Cseh-Szombathy (1985) ezért azt vizsgálta, hogy a konfliktus:

- a makro- vagy mikrostruktúrából adódik,
- mi jellemzi a kapcsolatot,
- milyen a felek között a hatalmi viszony.

A makrostrukturális okok általában a társadalom csoportjain belül alakulnak ki (pl. etnikai, vallási közösségek).

Mikrostrukturális feszültségek a csoport működéséből fakadnak, itt a felek egymással szemben állnak, és ismerik a másik felet különböző szerepeikben is.

Kapcsolatok tekintetében mindig több funkciót kell említünk. Ezek szerint lehetnek előnyös, semleges és hátrányos kapcsolatok is a felekre nézve. Egy vagy két funkció jellemző makroszinten, míg a mikroszintű kapcsolatoknál inkább multifunkcionális viszonyokról beszélhetünk. Ezek hatással lesznek mind az ellentétek tudatosulására, mind a megnyilvánulási módokra, mind pedig a konfliktus kezelésére.

A kapcsolatok hatalmi vonatkozását feloszthatjuk alá- és fölrendeltségi, illetve mellérendelő viszonyokra (Cseh-Szombathy, 1985).

Az ellentétek tudatosulásának folyamatában négy szempontot különíthetünk el (Cseh-Szombathy, 1985).

Tevékenység:

- Figyelje meg az ellentétek tudatosulásának szintjeit!
- Figyelje meg a nyílt és zárt konfliktusok jellemzőit!
- Figyelje meg a konfliktusok erősségének jellemzőit!

1. Makro- vagy mikroszinten mennek végbe

A makroszinten végbemenő ellentét tudatosulásának folyamatai általában széles körben elterjedt nézeteket jelentenek, amelyek befolyásolják az egyéni kapcsolatokat is.

2. Az ellentétekről vallott nézetek helyessége vagy helytelensége

Ez azt jelenti, hogy mennyire ítélem meg reálisan, torzítottan vagy teljesen helytelenül a konfliktust.

3. Miként fogalmazódnak meg az ellentétek

A konfliktusok megnyilvánulását jelenti (nyílt vagy rejtett formában).

A rejtett szakasz jellemzői:

- az ellentét megfogalmazódott, de nem beszélnek róla;
- nincs cselekvés, vagy burkolt formában történik.

A nyílt szakasz jellemzői:

- szóban nyilvánulnak meg, ami attól függően, hogy egymáshoz vagy harmadik félhez szól, lehet direkt vagy indirekt kommunikáció;
- cselekedetek formájában jelennek meg, ez pedig azt jelenti, hogy a cselekedet tárgyra vagy személyre irányul. Személy ellen irányulhat a bántalmazás. A cselekvés továbbá lehet a cél mihamarabbi elérését szolgáló, akadályokat gördítő vagy károkozó.

4. Milyen erős érzelmek jelennek meg

Ezt azzal lehet a legegyszerűbben lemérni, hogy milyen következményekkel járhat a kapcsolatra nézve. Három fokozatot különböztethetünk meg:

1. „Nézeteltérés” – konkrét helyzet megoldására irányul, átmeneti jellegű, nem áll szándékukban a kapcsolatukat e miatt módosítani.
2. „Összeütközés” – az ellentét a felek viselkedésének szabályszerűségét érinti, tartós jellegű, sokszor rejtett, és megjelenik a kapcsolatok átrendezésének igénye.
3. „Kritikus összezapás” – az egész viszony megkérdőjeleződik, annak további fenntartása válik kérdéssé, krízis alakulhat ki (Cseh-Szombathy 1985).

Tevékenység: Figyelje meg a nyílt és rejtett konfliktusok közötti kapcsolatot!

Ha az idő vonalán nézzük a konfliktusokat, akkor az ellentétek tudatosulása megelőzi a cselekedeteket. Ez alapján azt mondhatjuk, hogy az ellentétek tudatosulásakor beszélhetünk konfliktusról. Szükséges-e, hogy ez meg is nyilvánuljon cselekvésben (nyílt konfliktus), vagy elegendő a felismerés (rejtett konfliktus)?

Egyes elméletek szerint jobb ezeket különválasztani, mert a tudatban érzékelt ellenérzés és a cselekedet között nincs feltétlenül kapcsolat. Coser szerint a társadalmi konfliktusok társadalmi interakciókat jelentenek, míg az érzéseink csak előfeltételek, aminek következménye nem minden esetben konfliktus. Egy másik álláspont szerint a két szinten jelentkező ellentétek között a folyamatszerűségre érdemes helyezni a hangsúlyt. (Cseh-Szombathy, 1985).

Cseh-Szombathy (1985) úgy vélekedik, hogy nem lehet a nyílt és rejtett konfliktusokat egymástól elválasztani, mert általában a rejtett konfliktus is kifejeződik valamilyen formában, és befolyással

van a kapcsolatra. Úgy gondolja, hogy a konfliktusok a szóbeli megnyilvánulás hatására válnak nyílttá. A szóbeli megnyilvánulás tudatosítja a másikban annak ellentétes nézőpontját. Azért is fontos a kétféle ellentétet együttesen kezelni, mert a konfliktus folyamatának vannak nyílt és rejtett szakaszai is. Nemcsak előzmény, hanem következmény is lehet a rejtett ellentét. A kompromisszumos megoldás, amely gyakran a vitát követi, nem oldja fel az ellentéteket, megmarad a lemondás okozta veszteségérzés, és ez csak arra vár, hogy a felszínre tudjon törni. Cél a korábbi cél elérése akár a másiknak okozott kár által. A rejtett konfliktusok kihatással vannak a kapcsolatban állók kapcsolataira is. Sokszor egy harmadik fél felé irányuló közeledés nem érhető meg anélkül, hogy ne vennénk figyelembe a rejtett konfliktusokat. A rejtett konfliktusok megzavarhatják a társas kapcsolati rendszert is azáltal, hogy valaki passzívvá, visszahúzódnóvá válik (Cseh-Szombathy, 1985).

Tevékenység:

- Jegyezze meg, milyen fajtái vannak a konfliktusoknak kimenetelük szerint!
- Figyelje meg a konstruktív konfliktus jellemzőit!
- Figyelje meg a destruktív konfliktus jellemzőit!

Deutsch a konfliktusokat hatásuk szerint csoportosította. Azt a szempontot tekintette fontosnak, hogy a konfliktusban részt vevő felek miként értékelik helyzetüket, miután az lezárult. Ezek alapján megkülönböztet úgynevezett destruktív és konstruktív konfliktusokat (Cseh-Szombathy, 1985).

A konstruktív konfliktusok jellemzői:

- bátorítják a kreativitást;
- az egyénről leválasztják a problémát;
- pozitív eredménnyel zárulnak, a hasznosság érzetét keltik;
- változást idéznek elő;
- erőforrásokat mozgósítanak;
- teljesítménynövekedést eredményeznek,
- bennük van a továbblépés lehetősége;
- felszabadítóan hatnak mind az egyénre, mind a szervezetre;
- a probléma megoldására törekszenek.

A destruktív konfliktusok jellemzői:

- érzelmi telítettségük magas;
- sok esetben a résztvevők védekező magatartást mutatnak;
- a csoport széteséséhez vezethetnek;
- polarizálják a csoportot;
- kibékíthetetlen ellentét áll fenn a felek között;
- alá-fölé rendeltségi viszonyban szoktak előfordulni;
- tartós és elmélyült bizalomhiány esetén jelentkeznek;
- teljesítménycsökkenést eredményeznek;
- a végén a felek vesztesnek érzik magukat.⁴

A konfliktusok során mindig figyelemmel kell lenni a szubjektív megítélésre, és arra, hogy ez állandóan változhat. Érezheti magát az egyik fél vesztesnek a konfliktus egy szakaszában, de ez megváltozhat, és egy újfajta együttműködés kezdetének lehetőségét is láthatja együttal. Van úgy, hogy mindkét félben nyomot hagy, a köztük lévő viszony további alakulása szempontjából mégis pozitív lehet. Deutsch megfogalmaz még egy fontos kitétel, mégpedig azt, hogy ha erőszak is megjelent a konfliktusban, akkor az mindenképpen destruktív (Cseh-Szombathy, 1985).

Coser arra hívja fel a figyelmet a destruktív konfliktusokkal kapcsolatban, hogy olyan struktúrákban válhatnak jellemzővé, ahol nem tolerálják a konfliktusok jelenlétét. Nincs megfelelően intézményesített formája, és minden megnyilvánulási módját igyekeznek elfojtani. Nehezíti a konfliktus kibontakozását az is, ha a másik fél alapvető tulajdonságaira vezetjük vissza a helyzet kialakulását. Mikroszinten ez a

⁴ https://konszenzus.org/wp-content/uploads/AVR/lecke1_lap3.html

másik jelleméből fakadó ellenségességet, makroszinten a másik csoport struktúrájából adódó különbségeket jelenti (Cseh-Szombathy, 1985).

Tevékenység: Figyelje meg a konfliktusok közti további különbségeket!

Friedrich Glasl megközelítése a konfliktusok kimenetelét illetően a következő. Beszél ún. „forró” és „hideg” konfliktusokról (Glasl, 2004: 76). Úgy véli, a forró konfliktusok jellemzője a cselekvés, az az ideál és lelkesedés, amely a feleket mozgatja a helyzetben úgy, hogy felszínre kerülnek az érzelmek, és megtörténik a konfliktus felvállalása. A felek véleménycseréje aktív részvételükkel történik meg. Ezzel ellentétben a hideg konfliktusokra a mély csalódás és illúzióvesztés állapota jellemző, amelyben az érzelmek sokszor rejtve maradnak. Ezek a helyzetek egy idő után lecsendesülnek, és sokszor zárkózottság, depresszív állapot, valamint a felek közti kommunikáció közvetlen megszűnése következik.

Tevékenység:

- Figyelje meg a kötelék szerepét a konfliktusok kialakulásában!
- Figyelje meg a veszteségek típusait és a mögöttük húzódó szükségleteket a konfliktusok során!

George Kohlrieser így definiálja a konfliktust: „olyan két vagy több ember vagy csoport között fennálló különbség, amelyet feszültség, emocionalitás, eltérő nézetek, valamint – szétszakadt vagy teljesen hiányzó kötelékek esetén – polarizáltság jellemez. Minden konfliktus gyökere az elszakadt kötelék és a veszteség sikertelen kezelése” (Kohlrieser, 2013: 143). Könyvében kifejti, hogy ha képesek vagyunk az emberi kapcsolatainkban a köteléket megtartani, akkor képviselhetünk eltérő nézeteket, mégsem lesz egymással konfliktusunk. A kötelékek kialakítására és megtartására helyezi a fókuszot, ami nem jelenti azt, hogy feltétlenül szeretnünk vagy kedvelnünk kell a másik felet, csupán egy mindkét fél számára közös célra van szükségünk. Fontos, hogy figyelmen kívül hagyjunk minden, a másikkal szemben jelentkező ellenszenvet, és egy dologra kell koncentrálni: a személyre mint emberi lényre. Ez a kötelékteremtés legfontosabb eleme (Kohlrieser, 2013).

Az elszakadt kötelék mellett a konfliktus másik fontos eleme a veszteség. Ez ugyanis mindig jelen van valamilyen formában, legyen az konkrét vagy előrevetített veszteség. Ha képesek vagyunk megérteni a veszteségek mögött húzódó okokat, akkor képesek leszünk jobban megérteni a felek konfliktushelyzetekben való viselkedését (Kohlrieser, 2013).

A következő táblázatban néhány példa szerepel a veszteségek típusaira és gyökereire.

Figyelje meg az alábbi táblázatban az egyes veszteségekhez kapcsolható szükségleteket!

Kötődés elvesztése (Kihez tartozom?)	A személynek kötődésre, kötelékre, biztonságra vagy a valakihez tartozás érzésére van szüksége.
Terület elvesztése (Hová tartozom?)	A személynek arra van szüksége, hogy érezze, tartozik egy helyhez, egy otthonhoz, ahol gyökerei vannak.
Struktúra elvesztése (Mi a szerepem?)	A személynek arra van szüksége, hogy érezze, fontos, része valaminek, megbecsülik.
Identitás elvesztése (Ki vagyok?)	A személynek arra van szüksége, hogy tudja: „ki vagyok mint egyén, mit képviselek, mik az értékeim”.
Jövő elvesztése (Merre haladok?)	A személynek tájékozódásra, reményre, pozitív kilátásokra van szüksége.
A dolgok értelmének elvesztése (Mi értelme van?)	A személynek arra van szüksége, hogy minden szituációban értelmet és célt találjon.
Befolyás elvesztése (Tehetetlennek érzem magam.)	A személynek arra van szüksége, hogy érezze, ura a saját helyzetének és sorsának.

1. ábra: A veszteségek típusai és gyökerei

Forrás: saját táblázat Kohlrieser munkája alapján (Kohlrieser, 2013: 146).

Fontos tisztában lennie egy vezetőnek azzal, hogy a szervezeten belül a veszteségek és az ehhez kapcsolódó gyász mindennapos dolgok. A veszteségekre és a rájuk adott érzelmi reakciókra való odafigyelés és azok megértése a konfliktuskezelés terén is nagy előnyt jelenthet (Kohlrrieser, 2013).

Tevékenység: Figyelje meg az érdekek és a szükségletek konfliktusban megmutatózó különbségeit!

Donohue és Kolt megközelítésében a konfliktus nem más, mint egy olyan „helyzet, amelyben egymásra utalt emberek a (látható vagy lappangó) különbözőségeket kielégítve fejezik ki az egyéni érdekeiket és értékeiket, és tapasztalják meg a kölcsönhatást céljaik megvalósítása során” (Donohue–Kolt 1992: 1–7; magyarul l. Rákóczy Zsuzsanna, 2019).

Az érdekek és a szükségletek fogalmát fontos elválasztani egymástól.

Az érdekekre az jellemző, hogy átmenetiek, felszínesek, áruba bocsátható, kézzel fogható dolgok, amelyek kompromisszum tárgyát képezhetik (pl. föld, pénz), míg a szükségletek ezzel szemben alapvetőek, tartósak, nem kézzelfoghatóak (pl. tisztelet, elismerés). Ezért fordul elő sokszor, hogy az érdek-konfliktusok mögött kielégítetlen szükségletek húzódnak meg, amelyek elfedik a konfliktusok valódi mivoltát (Kohlrrieser, 2013).

Tevékenység: Figyelje meg, hogy egy adott helyzetet (alábbi ábra segítségével) hogyan értelmezhetünk!

Különböző jelenségeket, helyzeteket másként fogunk fel, mert a valóságot másként érzékeljük és értelmezzük. Konfliktusaink általában a megfigyeléseinkből és azok elérő értelmezéséből fakadnak. F. B. Simon (2015) szerint a megfigyelés fontos szerepet játszik a folyamatban; mondhatjuk úgy is, hogy a gyökere ebben rejlik. Nincs konfliktus megfigyelés nélkül. George Spencer-Brownt idézi „a forma törvényeiről” (1969), aki azt mondja, hogy megfigyelés alatt a megkülönböztetés (distinction) és megjelölés (indication) műveletét kell értenünk. Egy megfigyelő kognitív aktusáról (műveletéről) van szó, aki kettős megkülönböztetést hajt végre (2. ábra).



2. ábra: Megfigyelés – megkülönböztetés és megjelölés (illusztráció)

Forrás: <https://francesines.wordpress.com/about/la-gestalt-therapie/>

A megfigyeléseink során az összes potenciálisan megfigyelhető jelenség közül választunk (szelektív észlelés). Központi szerepe van a folyamatban a figyelemnek, mert ami nem kelti fel érdeklődésünket, azt nem figyeljük meg. Ezen alapelv szerint, amikor megkülönböztetünk, akkor egységeket hozunk létre

egy külső és egy belső oldallal. Ennek során a megkülönböztetés egy meghatározó jegyét adjuk az egyik oldalhoz, míg a másikhoz nem. Tehát a külső oldal implicit vagy explicit módon a belső oldal tagadása: ez a konfliktus gyökere. Ahányszor csak megkülönböztetést teszünk, azzal a világ két részre szakad. És ahol két lehetőség bukkan fel, ott előbb-utóbb dönteni kell.

A konfliktus addig áll fenn, amíg nem döntünk. Ahogy a résztvevők megfigyelései megváltoznak, és a megkülönböztetés két oldalán egyenletlenség lép fel, döntés fog születni. És ahol lehetőségek nyílnak, amelyek közül választani kell, ott keletkezik konfliktus. Lehetőségek nélkül nincs konfliktus, és konfliktus nélkül sincs döntés (Simon, 2015: 16–22).

Önellenőrző kérdések

1. Az 1. lecke tartalma alapján oldja meg a következő feladatokat!
2. Ismertesse a társadalomtudósok különböző nézeteit a konfliktusokkal kapcsolatban!
3. Jellemezze az érdek-/információ-/érték- és kapcsolati alapú konfliktusokat!
4. Határozza meg a konfliktus fogalmát, jelentését!
5. Sorolja fel a konfliktusok típusait keletkezésük oka szerint!
6. Hasonlítsa össze a konstruktív és destruktív konfliktust!
7. Ismertesse a nyílt és zárt konfliktust és az azok közötti kapcsolatot!
8. Mutassa be a veszteség hatását a konfliktusokra!
9. Milyen szerepe van a megfigyelésnek a konfliktusokban?

3.2. lecke: A konfliktus kialakulásának folyamata, eskalációja és kimenetele. A szervezeti konfliktusok fajtái

Cél: a hallgató ismerje meg a konfliktus kialakulását megelőző helyzeteket, a konfliktus folyamatát és a szervezeten belüli konfliktusok fajtáit.

Követelmények:

Ön akkor sajátította el megfelelően a tananyagot, ha

- meg tudja határozni a konfliktus folyamatának lépéseit;
- be tudja mutatni a konfliktus eskalációját;
- fel tudja sorolni a konfliktus kimenetelének lehetséges útjait.

Időszükséglet:

Az 2. lecke feldolgozásához körülbelül 30 percre lesz szüksége.

Kulcsfogalmak:

- konfliktus kialakulása
- eskaláció

Tevékenység:

- Figyelje meg a konfliktusok kialakulásának folyamatát!

A konfliktusok sok esetben nem „derült égből villámcsapásként” alakulnak ki, hanem vannak bizonyos fokozatok, amelyek elvezetnek egy elmérgesedett helyzethez a felek között.

A konfliktus kialakulásának folyamatát és annak 5 lépését Robbins és Judge (2007) munkája alapján így foglalhatjuk össze:

1. megelőző helyzet
2. a konfliktus felismerése és átélése
3. a konfliktuskezelési mód kiválasztása
4. tényleges viselkedés
5. következmények (Robbins–Judge, 2007: 506–512)

Nézzük meg részletesebben az egyes szakaszokat:

1. Az első lépés egy ún. konfliktust **megelőző helyzet**, amely legtöbbször az információ hiányából fakad. Az emberek eltérő meggyőződésűek, félreérthetik egymás kommunikációját, és ez ellentmondásokhoz, nézeteltérésekhez vezethet. Ezen a ponton két lehetőség áll fenn: vagy kialakul a konfliktus, vagy nem. A helyzet mindenesetre magában hordozza a konfliktus lehetőségét, ezért ezeket zárt konfliktusoknak is nevezhetjük. Korántsem biztos azonban, hogy a végkimenetel konfliktus lesz, mert ezt majd az érintett felek hozzáállása fogja befolyásolni.
2. Második lépés a **konfliktus felismerése és átélése**. Akkor fog konfliktus kialakulni egy megelőző helyzetből, ha valamelyik félben tudatosul, hogy a másik fél a helyzethez negatívan viszonyul, és ez megnyilvánul, felszínre kerül. Ez az úgynevezett **észlelt konfliktus**. A konfliktus felismerésének a ténye az egyénben negatív érzéseket ébreszt, és negatívan kezdünk viszonyulni a másik félhez is. Ahhoz, hogy a konfliktust észleljük, kell egy felismerés és egy negatív érzés. Ezen a ponton bejósolhatóvá válik a vitás helyzet kimenetele. Ez kétféle módon zárulhat. Lehet nyertes-vesztes helyzet belőle, vagy más néven zéró összegű játszma. Ez azt jelenti, hogy az egyik fél mindenképpen veszít, a másik pedig nyer, csak egymás kárára növelhetik nyereségüket. A másik lehetséges végkifejlet pedig, hogy mindketten nyertesként kerülnek ki, egymással együttműködve, akár külső erőforrásra támaszkodva. Ezt nem zéró összegű játszmának nevezzük. Ebben a szakaszban a túlzott negatív érzelmi telítettség bizalmatlanságot, gyanakvást eredményezhet, ami korlátozza a kreatív problémamegoldást. Teret kapnak a sérelmek, a düh, harag, és indulataink vezérelhetnek ezek után.
3. A **konfliktuskezelési mód kialakítása**, ez a harmadik szakasz. Az általunk szándékolt stratégia kiválasztása megtörténik. Ebben az állapotban az én hozzáállásomat határozom meg a helyzethez, és nem számolok azzal, hogy a másik miként fog erre reagálni.
4. **Tényleges viselkedésünk** sokszor merőben más, mint ahogy azt elterveztük. Ebben a szakaszban válik látatóvá a konfliktus, ugyanis itt válik láthatóvá a másik fél reakciója is. Itt dőlhet el a konfliktus valódi kimenetele.
5. A **következmények** két lehetséges kimenetelt vázolhatnak fel. Vagy nő a teljesítmény a szervezetben, vagy csökken. Ez fogja valójában eldönteni azt, hogy mennyire tekinthetjük eredményesnek a konfliktust (Robbins–Judge, 2007: 506–512).

Tevékenység: Figyelje meg a konfliktus kiterjedésének, eszkalációjának lépéseit!

A konfliktusok Glasl (2004) szerint különböző nehézségi fokokon mennek végig lépésről lépésre – sajnos nem egyre magasabb, hanem egyre mélyebb szintekre lépve. Ennek nyomán az ellentét egyre jobban fokozódik, erősödik. Három nehézségi szinten, és ehhez kapcsolódóan kilenc fokon mélyülnek el a konfliktusok. Az alábbi táblázat foglalja össze az egyes szinteket és a hozzájuk kapcsolódó jellemzőket.

Tevékenység: Figyelje meg az alábbi táblázatban, hogy a konfliktus hogyan erősödik!

1. szint Win-win	1. fok: Megkeményedés	Feszültségek, véleménykülönbségek, időnként viták
	2. fok: Vita	Kísérlet a másik fél meggyőzésére, heves viták, ragaszkodás a saját igazsághoz
	3. fok: Szavak helyett tettek	Egyéni döntések és kész tények elé állítás miatt erősödik a nyomás
2. szint Win-lose	4. fok: Koalíciók	Szövetségek keresése, táborok kialakulása, szociális hasadás
	5. fok: Tekintélyvesztés	Megalázás, megvetés, a másik megszegyenyítése
	6. fok: Fenyegetések	Intézkedésekkel, szankciókkal és büntetésekkel
3. szint Lose-lose	7. fok: Részleges megsemmisítés	Károkozás a másik félnek
	8. fok: Széthúzás	A károkozás mértéke növekszik, az ellenfelet meg kell semmisíteni
	9. fok: Közösen a szakadékba	Az ellenfél megsemmisítéséhez saját megsemmisülésünkkel is számolunk

3. ábra: A konfliktusok kiterjedési foka

Forrás: saját táblázat Glasl (2004) munkája alapján.

Nézzük meg először a szintek közötti különbségeket!

1. szint: Win-win

Ezen a szinten (1–3. fok) mindkét fél nyertes pozícióban zárhatja le a konfliktust. A konfliktusnak ezen a fokon lehetséges még a feleknek közös megoldást találni, helye van a kompromisszumos megoldásoknak. Itt van a legnagyobb esély arra, hogy erőfeszítések nélkül kezeljék a konfliktust.

2. szint: Win-lose

A 4–6. szint között valamelyik fél a másik kárára szeretné érdekeit érvényre juttatni. Ezen a szinten a megoldás elérése érdekében már külső, semleges segítség bevonására van szükség.

3. szint: Lose-lose

A kölcsönös sérülések olyan nagyfokúak ezen a szinten, hogy csak jelentős erőfeszítések árán oldható fel a konfliktus.

Glasl megoldási javaslatokat is ad az egyes szinteken a tisztázásra:

- 1–3. fok: Moderáció
- 3–5. fok: Folyamat támogatása
- 4–6. fok: Szocioterápiás támogatás
- 5–7. fok: Mediáció
- 6–8. fok: Döntőbírótság vagy jogi eljárás
- 7–8. fok: Hatalmi beavatkozás (Glasl, 2004: 313–316)

Ezek főként kiindulási alapul szolgálhatnak. Mindent meg kell tennünk annak érdekében, hogy még mielőtt felerősödne a folyamat, időben és a megfelelő módon feloldjuk azt. Érdemes az időfaktort is figyelembe venni, és a lehető leghamarabb tisztázni a kritikus pontokat. Az egyedi helyzetekből fakadóan nem lehet kategorikusan kijelenteni, hogy bizonyos fokon csak ezek a lehetőségek jöhetnek szóba, de ha tisztában vagyunk a folyamat jellegével, akkor még időben érdemes a megfelelő módon beavatkozni.

A konfliktusok eszkalációja leggyakrabban akkor következik be, amikor az álláspontok megmerevednek, és mindegyik fél a saját igényeit szeretné érvényesíteni a másik figyelembevétele nélkül. Cseh-Szombathy (1985) a konfliktusok fokozódásának ötféle módját figyelte meg:

1. Az időbeli általánosítás.

Egyre többször halljuk a „mindig” vagy „soha” szavakat. Ezek kifejezik azt, hogy az aktuális helyzet egy általánosan megjelenő állapot alkalmi megnyilvánulása. Mivel az időben visszamenni nem lehetséges, a kijelentések jogossága megkérdőjeleződik. A központi probléma a felek kapcsolatának problémáit érinti.

2. Az ügyről a személyre tevődik át az ellentét.
A másik személyt támadják, és a metakommunikáció fokozott figyelmet kap.
3. Sértő megjegyzések olyan személyről, akihez a partner közel áll.
4. A kapcsolat életképességének megkérdőjelezése.
5. A körülmények is fokozhatják a konfliktusokat, ez esetben más személyek jelenléte az esemény alatt vagy azt megelőzően már reakciókat idézhet elő. (Cseh-Szombathy, 1985)

Miután megismertük a konfliktusok kialakulásának és kiterjedésének lépéseit, nézzük meg, milyen kimenetele, lehetséges végkifejlete lehetséges!

Tevékenység: Figyelje meg a konfliktusok lehetséges kimenetelének formáit!

A konfliktusok négyféle lehetséges kimeneteli módjával találkozhatunk:

1. A konfliktus megszakítása, ami azt jelenti, hogy visszatérünk arra a kiindulási pontra, ahonnan elindultunk. A felek úgy folytatják kapcsolatukat, mintha semmi sem történt volna. Ezt nem tekinthetjük konstruktív megoldásnak.
2. Amikor az egyik fél rákényszeríti álláspontjának elfogadását a másikra. Ebben a helyzetben győztes–vesztes szerep válik nyilvánvalóvá. Ha a nyertes félnek továbbra is szüksége van a vesztes félre szükségletei kielégítésében, akkor lehetőség nyílna a konfliktus újrakezdésére. Abban az esetben, ha az egész kapcsolatrendszer átalakul, ez akár előnyt is jelenthet a legyőzött számára. Előfordul, hogy a kapcsolat végleg megszakad.
3. Kompromisszumos kimenetel, amely a vegyes motívumú konfliktusokra jellemző, ahol a felek arra törekednek, hogy szükségleteiket úgy elégítsék ki, hogy az a másik szükségleteinek kielégítését is biztosítsa.
4. Az egyik fél álláspontot változtat, és magáévá teszi a másik nézeteit. Ezt a jelenséget „áttérésnek” is nevezik. A konfliktus ugyan nem ér véget, de az erőviszonyokat megváltoztatja, és a megerősített fél esélyei javulnak a kimenetelt illetően. Ez főként szervezeti szinten mutatkozhat meg akkor, amikor három vagy több fél áll egymással konfliktusban, és szövetségek, koalíciók alakulnak ki. (Cseh-Szombathy, 1985)

Önellenőrző kérdések

A 2. lecke tartalma alapján oldja meg a következő feladatokat!

1. Ismertesse a konfliktusok kialakulásának folyamatát és jellemzőit!
2. Határozza meg a konfliktus eszkalációjának fogalmát!
3. Sorolja fel az eszkaláció lépéseit!
4. Mutassa be a konfliktus kimenetelének lehetséges útjait!

3.3 A szervezeti konfliktusok jellemzői és azok feloldásának lehetőségei

Cél: ismerje meg a szervezetekben jelentkező konfliktusok jellemzőit és azok feloldásának lehetőségeit.

Követelmények: ismerje meg a különböző szervezethez köthető konfliktusokat.

Ön akkor sajátította el megfelelően a tananyagot, ha

- meg tudja határozni a szervezeti konfliktusok fogalmát, jellemzőit;
- a különböző szervezeti struktúrákban meg tudja nevezni a konfliktus forrását;
- meg tudja nevezni a szervezetben kialakult konfliktusok feloldási módjait.

Időszükséglet:

A lecke feldolgozásához körülbelül 30 percre lesz szüksége.

Kulcsfogalmak:

- szervezeti konfliktus
- rendszerszemlélet a konfliktusokban
- vezetési stílusok és a konfliktusok kezelésének kapcsolata
- a konfliktusok szervezetre gyakorolt hatása
- motiváció
- versengés

Minden szervezet egyedi tulajdonságokkal rendelkezik, vannak kisebbek és nagyobbak, de vannak bizonyos tulajdonságok, amelyek közösen jellemzőek rájuk.

Tevékenység: Jegyezze meg a szervezet fogalmát!

A szervezet több személy tevékenységének észszerű koordinációja valamely közös, kinyilvánított szándék vagy cél megvalósítására a munka és a tevékenységi körök megosztása, valamint a tekintély és a felelősségi hierarchia alapján (Schein, 1978: 18).

Az egyik legegyszerűbb megfogalmazásban a szervezet emberek és eszközök rendszere (Klein, 2001).

Röviden összefoglalva úgy is mondhatnánk, hogy emberek csoportja, akik egy közös cél elérése érdekében egymással együttműködnek.

A konfliktusokat érdemes a rendszerszemléletet alapján is megközelíteni.

Tevékenység: Jegyezze meg a konfliktusra vonatkozó rendszerelmélet lényegét!

A görög eredetű *szisztéma*, azaz *rendszer szó* (eredeti jelentése: 'összetett') mutatja, hogy a rendszerelméletek összetett egységekkel foglalkoznak, azaz elemekkel, amelyekből a rendszerek felépülnek, belső kölcsönhatásokkal és struktúrákkal, illetve a környezetekkel, amelyekkel szemben a rendszerek egységekként elhatárolhatók, valamint a rendszerek és a környezeteik kölcsönhatásaival és struktúráival (Simon, 2015: 9).

A rendszerben való gondolkodás a konfliktuselméletek terén mind a pszichés, mind a szociális jelenségekre vonatkozatható. A konstruktivista-rendszerelméleti szempontból elemezve azt láthatjuk, hogy minden konfliktus egy rá jellemző mintát követ, egyfajta logikája van a folyamatnak a konkrét szereplőktől függetlenül (Simon, 2015).

„A rendszerszemlélet azonban lényegesen többet jelent annál, mint hogy felsoroljuk a rendszer »inputjait« (bemeneteit) és »outputjait« (kimeneteit). Annak felismerését jelenti, hogy a rendszer bármely elemének lényegesen változása befolyással van a rendszer egészére” (Klein, 2018: 57).

Tevékenység:

- Jegyezze meg a csoportok közötti kapcsolatok formáit!
- Jegyezze meg, mely kapcsolatoknál jelenik meg az együttműködés és a versengés!

Mastenbroek (1991) úgy tekint a szervezetekre, mint egymással kölcsönös függési viszonyban álló csoportok hálózatára. A hálózat központjai a csoportok, szervezeti egységek, ezeket függőségi kapcsolat köti össze. A csoportok egymástól függenek, egymásra vannak utalva, de ezzel együtt saját érdekeket is képviselnek (Mastenbroek, 1991).

A csoportok közötti kapcsolatok négyféle típusát különbözteti meg, melyekben fellelhetők mind az együttműködő, mind a versengő magatartásformák:

- Instrumentális kapcsolatok: a szervezeti egységeket, csoportokat strukturális és technikai egymásrautaltság kapcsolja össze. A strukturális kapcsolatokat a különbözőség, a szervezeten belüli munkamegosztás és ennek koordinációja, valamint a kölcsönös egymásrautaltság jel-

lemzi. Az instrumentális kapcsolatok működtetése során az egységeknek meg kell egyezniük a feladatok egymás közötti megszervezéséről. A megegyezést nehezítik az eltérő operatív célok, a környezeti és belső függésből adódó bizonytalanságok. A szervezeti egységek rendszeresen mérlegelik saját lehetőségeiket, és az azok közötti konszenzusnak kell biztosítania a rendszer működőképességét. Az egyéni választások és lehetőségek jelentik e kapcsolatrendszer versengő elemeit, a konszenzus pedig az együttműködést (Mastenbroek, 1991).

- Társas-érzelmi (szocioemocionális) kapcsolatok: a szervezetekben az embereket érzelmi kötelékek is összekapcsolják rokonszenv vagy ellenszenv formájában. A személyes kapcsolatokon keresztül megjelenhet az együvé tartozás érzése, az azonosság-tudat. A közös tevékenység kifejleszti a lojalitás érzését. A társas-érzelmi kapcsolatok ugyancsak tartalmaznak versengő és együttműködő elemeket: előbbi az önazonosság, az individuális (vagy csoport-) azonosság, utóbbi az együvé tartozás, a szervezettel való azonosulás (Mastenbroek, 1991).
- Hatalmi-függőségi kapcsolatok: a szervezeten belül az egyének és csoportok saját befolyásuk növelésére, a többiekhez viszonyított pozícióik megerősítésére törekkenek. Ez játszmákhoz, hatalmi manőverekhez vezet, amelyek a stratégiailag fontos pozíciók megszerzésére és megtartására fókuszálnak. A hatalmi kapcsolatok sokszor a felszín alatt húzódnak meg. Itt hol a saját autonómia kialakítására törekkenek (ez a hatalmi kapcsolatrendszer versengő eleme), hol koalíciókat kötnek, egyesítik erőiket (ez az együttműködési elem) (Mastenbroek, 1991).
- Tárgyalási kapcsolatok: ez a szervezeti egységek közötti korlátozott erőforrások elosztásáról szól. A szervezeti egységeknek kompromisszumokat kell kötniük, hogy megszerezzék a szükséges erőforrásokat. Javaslatokat kell készíteni, érvelni, és az ellenérvekre reagálni. A tárgyalási kapcsolatok során az együttműködést az egész szervezetre vonatkozó összhozam maximalizálása, a versengést pedig a saját részesedés maximalizálása jelenti (Mastenbroek, 1991).

Az alábbi táblázat foglalja össze az említett típusokat:

	Kapcsolattípus	Együttműködési elem	Versengő elem
1.	Instrumentális kapcsolatok	Konszenzus (kooperáció)	Egyéni preferenciák (verseny)
2.	Társas-érzelmi kapcsolatok	Együvé tartozás	Identitástudat (önazonosság)
3.	Hatalmi-függőségi kapcsolatok	Egyesített erő (egymásrautaltság)	Függetlenség (autonómia)
4.	Tárgyalási kapcsolatok	Összhozam maximalizálása	Saját részesedés maximalizálása

5. ábra: A csoportok közötti kapcsolatok típusai

Forrás: saját szerkesztés Mastenbroek munkája alapján (Mastenbroek, 1991: 45–48).

Konfliktus tehát mind a négy kapcsolattípusban felmerülhet, de megoldása szempontjából Mastenbroek a hatalmi-függőségi kapcsolatokat tekinti meghatározónak, mert hatással van a másik három kapcsolatrendszer konfliktusainak megoldására (Mastenbroek, 1991).

Tevékenység: Figyelje meg, mit nevezünk horizontális és vertikális konfliktusoknak!

A szervezeti (csoportközi) konfliktusokat vertikális és horizontális konfliktusok szerint is osztályozhatjuk.

- Horizontálisnak nevezhetjük azokat a konfliktusokat, amelyek azonos hierarchikus szinten lévő szervezeti egységek között merülnek fel.
- Vertikális konfliktusok azok, ahol különböző hierarchikus szinten lévő szervezeti egységek (személyek) kerülnek konfliktusba. Ezek a konfliktusok főleg a hatalom, a kontrollrendszerek, a szervezeti célok, a bérek és jutalmak körül alakulnak ki.

A kapcsolatok hatalmi szintje a vertikális konfliktusokkal, a másik három szint jórészt a horizontális konfliktusokkal hozható összefüggésbe (Bakacsi, 2010).

A konfliktusok osztályozására többféle rendszerezés létezik. A munkahelyen jellemzőek az alábbi konfliktusok:

1. tárgyalási konfliktus (korlátozott erőforrásokért folyó vitákban vagy támogatások megítélésénél)
2. hatalmi konfliktus (alá-fölrendeltségből, a hatalom és a függés közti feszültségből fakadnak)
3. szocioemocionális konfliktusok (önérzetünk, meggyőződéseink és személyiségünk megóvása érdekében alakulnak ki, egymás megértésén és elfogadásán át képesek lehetünk a bizalmat és egyensúlyt visszaállítani) (Bagdy, 2012)

A szervezeti egységek közötti konfliktusok adódhatnak a következőkből:

1. nem tökéletes a feladatok közötti koordináció,
2. személyes jellegű problémák hatással vannak a munkacsoportra,
3. nincs megoldva az erőforrások elosztása,
4. hatalmi harcok a kompetencia és a hatalom megszerzésére (Mastenbroke, 1991).

A munkahelyi vezető egyik fontos feladata a konfliktusok megelőzése.

Tevékenység: Jegyezze meg a vezető feladatát a konfliktusok kialakulása esetén!

Trenthohn (1990) szerint ennek a munkának tervezettnek kell lennie, megfelelően felépített, logikus sorrendet kell követnie:

1. fontos az összeütközés helyének meghatározása;
2. rögzíteni szükséges a konfliktus tartalmát;
3. döntést kell hozni a megoldásra vonatkozóan;
4. megbizonyosodni arról, hogy mindkét fél fel akarja oldani az ellentétet;
5. dönteni a megoldás saját erőből történő kivitelezéséhez, vagy segítség bevonásáról;
6. a megoldáshoz szükséges eszközök és feltételek biztosítása;
7. tárgyalásszerű problémamegoldás;
8. biztosítani az összeütközés kiújulásának megakadályozását. (Trenthohn, 1990)

Egyéni kompetenciák fejlesztése a konfliktusok kezeléséhez kapcsolódóan:

- Konfliktusmenedzsment-tréningek, melyek célja:
 1. a konfliktusok megelőzését célzó légkör kialakítása,
 2. a meglévő konfliktusok megoldása,
 3. a kapcsolatban keletkezett károk orvoslása (Klein, 2000).
- Empátiatréning:
 1. elősegíteni a másik ember állapotába való behelyezkedést,
 2. a másik érzelmeit hitelesen leolvasni,
 3. ezt az ösztönösen bennünk lévő jelenséget tudatosan használni (Bagdy, 2012).

Tevékenység: Nézze meg az alábbi videót a jelölt forrás segítségével!



6. ábra: Empathy

Forrás: <https://www.youtube.com/watch?v=1Ewvgu369Jw&t=2s>

Önellenőrző kérdések a 3. lecke alapján

1. Egészítse ki az alábbi táblázatot a szervezeti kapcsolatok és a rájuk jellemző elemek alapján!

	Kapcsolattípus	Együtműködési elem	Versengő elem
1.		Konszenzus (kooperáció)	Egyéni preferenciák (verseny)
2.	Társas-érzelmi kapcsolatok		Identitástudat (önazonosság)
3.	Hatalmi-függőségi kapcsolatok	Egyesített erő (egymásrautaltság)	
4.			Saját részesedés maximalizálása

2. Sorolja fel, milyen feladatai vannak a vezetőknek a konfliktus kialakulása kapcsán!

3. Ismertesse a csoportok közötti kapcsolatok formáit és a konfliktusok kialakulásával kapcsolatos fontosságukat!

4. Ismertesse a horizontális és vertikális konfliktus jellemzőit!

5. Ismertesse a konfliktusra vonatkozó rendszerelmélet lényegét!

Modulzáró kérdések

1. Ismertesse a konfliktus különböző fogalmi meghatározásait!

2. Mutassa be, milyen szerepe van a megfigyelésnek a konfliktusok kialakulásában!

3. Ismertesse a konfliktus kialakulásának folyamatát!

4. Mit jelent a konfliktusok eszkalációja?

5. Sorolja fel és jellemezze a különböző konfliktuskezelési stílusokat!

Felhasznált irodalom:

Balogh E. (2013): *A szervezeti struktúra vizsgálata*. Budapest: Patrocinium Kiadó.

Cseh-Szombathy L. (1985): *A házastársi konfliktusok szociológiája*. Budapest: Gondolat.

Bakacsi Gy. (2010): *A szervezeti magatartás alapjai*. Alapszakos jegyzet a Budapesti Corvinus Egyetem Hallgatói számára. Budapest: Aula Kiadó Kft.

Bagdy E. (2012): *Utak önmagunkhoz*. Budapest: Kulcslyuk Kiadó.

Deutsch, M. (1973): *The resolution of conflict*. New Haven – London: Yale University Press.

Németh Zs. (2015): *A konfliktuspedagógia elméleti és gyakorlati háttere a testnevelőtanárok munkájában*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem, Természettudományi Kar, Sporttudományi és Testnevelési Intézet.

Glasl, F. (2004): *Konfliktmanagement: ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*. Bern: Haupt.

Simon, F. B. (2005): *Bevezetés a konfliktus rendszerelméletébe és a konfliktusmegoldásba*. Budakeszi: In Dynamics Consulting Kft.

Klein S. (2001): *Vezetés- és szervezetpszichológia*. Budapest: SHL Hungary Kft.

Kohlrieser, G. (2013): *Tűszok a tárgyalóasztalnál*. Budapest: Háttér Kiadó.

Komócsin, L. (2011): *Módszertani kézikönyv coachoknak és coaching szemléletű vezetőknek II*. Győr: Manager Könyvkiadó.

- Márai S. (2020): *Füveskönyv*. Budapest: Helikon Kiadó Kft.
- Mastenbroek, W. F. G. (1991): *Konfliktusmenedzsment és szervezetfejlesztés*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Mayer, C.-H. – Boness, C. M. (2004): *Interkulturelle Mediatiton und Konfliktbearbeitung*. Bausteine deutsch-afrikanischer Wirklichkeiten. Münster: Waxmann.
- Moore, C. W. (1996): *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Rákóczy Zs. (2019): Variációk egy témára – A szervezeti mediáció lehetőségeinek vizsgálata szociális közszolgáltatást nyújtó intézményekben. *Jel-Kép* 2019/3. 85–102.
- Robins, S. P. – Judge, T. A. (2007): *Organisational Behavior*. (12th ed.) Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Schine, E. (1978): *Szervezéslélektan*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Strasser, F. – Randolph, P. (2005): *Mediáció: a konfliktusmegoldás lélektani aspektusai*. Budapest: Nyitott Könyvműhely.
- Trenthohn, F. (1990): Előszó a magyar kiadáshoz. In: Mastenbroek, W. F. G. (1991): *Konfliktusmenedzsment és szervezetfejlesztés*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.

Internetes források:

https://konszenzus.org/wp-content/uploads/AVR/lecke1_lap3.html

<https://vezetofejlesztes.hu/konfliktuskezeles/>

<https://www.youtube.com/watch?v=1Ewvngu369Jw&t=2s>

4. Modul: Szervezeti mentálhigiéné és a stressz megelőzése

Motivációs cél: Napjainkban sok helyen találkozunk olyan munkahelyekkel, szervezetekkel, amelyekre a diszfunkcionális működés jellemző. Az emberek életük nagy részét a munkahelyükön töltik, és ez sokaknak állandó stresszel jár. Kérdés, hogy miképp javíthatók a munkahelyi kapcsolatok és a légkör érzelmi klímája. Ennek a modulnak a tananyaga alapján Ön meg fogja érteni, hogy miként küzdhet meg a munkahelyi stresszel, és hogyan tudja támogatni a szervezetet egy kellemes légkörű munkahellyé válásban.

4.1. lecke: A mentálhigiéné különböző megközelítései

Cél: a hallgató ismerje meg a mentálhigiéné fogalmát, kialakulásának okát, jellemzőit, célját, típusait.

Követelmények:

Ön akkor sajátította el megfelelően a tananyagot, ha meg tudja határozni a mentálhigiéné fogalmát.

Időszükséglet:

A lecke feldolgozásához körülbelül 30 percre lesz szüksége.

Kulcsfogalmak:

- mentálhigiéné
- medicinális paradigma
- rendszerszemléletű megközelítés
- primer, szekunder, terciér prevenció
- szerepbizonytalanság, szerepkonfliktus, szereptúlterhelés

Tevékenység:

- Jegyezze meg, mit értünk mentálhigiéné alatt! Jegyezze meg a mentálhigiéné kialakulásának útját!

A mentálhigiéné jelentése: görög eredetű, összetett szó. A *mentál* szó jelentése 'lelki', a *higiéné* jelentése 'egészség', vagyis a szó lelki egészséget jelent.

A mentálhigiéné fogalma:

Buda Béla meghatározása szerint a „mentálhigiéné a pszichés betegségek és működészavarok megelőzésének tudománya és diszciplínája” (Gerevich, 1989: 81). Ismereteket foglal magába azokról az oki tényezőkről, amelyek zavart vagy betegséget okoznak a személyiségben, másrészt olyan módszereket foglal magába, amelyekkel ezek a zavarok megelőzhetők (Gerevich, 1989).

A mentálhigiéné lényege a lakosság széles rétegeinek az egészséget megőrző magatartásra törekvő kedvező irányú befolyásolása (Bagdy, 1988: 21).

A mentálhigiéné célja

„A mentálhigiéné nemcsak a pszichés megbetegedések és magatartászavarok megelőzése, hanem pozitív tartalmú lelki egészségvédelem is. Mindazoknak a folyamatoknak és tevékenységeknek az összessége, amelyek a személyiséget és a közösségi kapcsolatokat erősebbé, fejlettebbé, magasabb szerveztségűvé teszik. A mentálhigiéné fogalmával leírható egy-egy ország, régió, társadalmi réteg, illetve közösség lelki egészségének állapota, mint ahogy az intézmény- és programrendszer is, amely egyebek közt ennek javítására hivatott. És kifejezhető vele az a társadalmi ellátórendszer, amely a lakosság egészségi és szociális jóléti állapotát biztosítja vagy biztosítania kellene.” (Buda, 1994: 18)

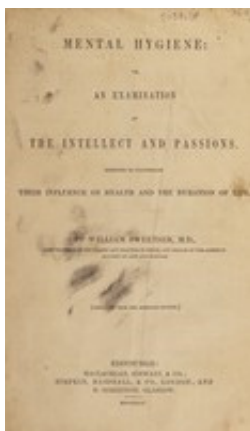
„A lelki higiéné célja a lélekben egészséges ember és a lélekben egészséges társadalom kialakítása. Feladata, hogy kutassuk: miképp tud az ember mint egyén és mint a társadalom tagja lelkileg kedvezően fejlődni.” (Németh, 1973: 9)

Tevékenység: Jegyezze meg a mentálhigiéné kialakulásának fő állomásait és irányzatait!

A mentálhigiéné kialakulása, főbb irányzatok

A mentálhigiéné mindenképpen interdiszciplináris tudományterület, szoros kapcsolatban áll a pszichiátriával, a személyiség- és társaslélektan tudományával, de kiegészült mára már szociológiai és szociálpolitikai kapcsolódásokkal is. Egyre jobban körvonalazódnak azonban a fent említett tudományterületektől való elszakadásnak és az önálló tudományterületté válásának jelei.

A mentálhigiéné eredete 1843-ra nyúlik vissza, amikor megjelent William Sweetser könyve, melynek eredeti címe: *Mental hygiene: or, an examination of the intellect and passions, designed to illustrate their influence on health and the duration of life*. Itt használta először a fogalmat (1. ábra).



1. ábra: Sweetser könyvének borítója

A kép forrása: <https://wellcomecollection.org/works?query=%22Sweetser,%20William,%20201797-1875.%22>

A múlt század elején alakult ki egy aktív mozgalom, amely Clifford Beers 1908-ban megjelent könyvének nyomán jött létre. Ez alapvetően a pszichiátriából indult útjának. Beers üzletemberként került elmebetegintézetbe, és saját betegségéről és gyógyulásáról írt tanulmányt. Harcolt a pszichiátriai betegek ügyéért, és sokak számára vált példaképpé. Ő a megelőzést általános higiénémodell alapján képzelte el (Buda, 1989).

Adolph Meyer amerikai pszichiáter volt, aki az 1930-as években a megelőzés és a visszaesés megakadályozásának fontosságát hangsúlyozta. Feleségével a már gyógyult betegek otthonukban folytatott lelki gondozása mellett köteleződtek el (Buda, 1989).

Az első öngyógyító csoportot 1935-ben a *Névtelen alkoholisták* három alapítója hozta létre. Céljuk az volt, hogy pontos iránymutatást adjanak azon személyeknek, akik saját erejükből nem képesek megküzdenni sorsuk nehézségeivel (Gerevich, 1989).

Erich Lindemann 1944-ben írt cikkének megjelenésétől számítva a mentálhigiéné a modern kríziselmélet megalakulását. Egy tüzeset kapcsán jutott arra az álláspontra, hogy a válsághelyzetben észlelhető érzelmi és viselkedészavarok nem vezethetők vissza az egyén patológiás állapotára, hanem azokat az élethelyzetre adott specifikus reakcióknak kell tekinteni (Telkes, 1989).

Gerald Chaplan az 1950-es években ezeket a gondolatokat integrálta és kibővítette a támogató hálózat szerepének beemelésével. Terepvizsgálatok alkalmával leírta, hogy az egyén környezetében meglévő természetes erőforrások elérése vagy azok hiánya befolyásolja az egyén megküzdését a traumatikus szituációkkal (Telkes, 1989).

Sigmund Freud, a pszichoanalízis megteremtője hangsúlyozta a megelőzésben az anya-gyermek közötti kapcsolat feltárása során a személyt ért korai lelki sérüléseket. Egyre fontosabbá vált a terápiás kapcsolat és a terápiás beszélgetés. Az 1950-es évektől a pszichiátriai betegségek kezelésében lendületes fejlődés indult meg. A hatékony kezeléseknek köszönhetően nyilvánvalóvá vált, hogy nem elég a gyógyítás, hanem figyelmet kell fordítani a betegségek pszichoszociális következményeire is (Buda, 2002).

Az 1960-as években bontakoztak ki a közösségi mentálhigiénés megközelítések, amelyeknek az alapja az 1959-es Anglia mentálhigiénés rendelet volt, Amerikában pedig az 1963-ban megjelenő rendelet, amely a közösségi mentálhigiénés központok létesítéséről szólt (Buda 1989).

Carl Rogers és Abraham Maslow, a humanisztikus pszichológia megteremtői úgy tekintettek az egyénre, mint aki rendelkezik azokkal a veleszületett potenciálokkal, amelyek szükségesek ahhoz, hogy fejlődjön és érettebbé váljon, képes legyen az önmegvalósításra. Rogers úgy vélte, hogy az emberek akkor képesek fejlődni, ha feltétel nélküli pozitív elfogadással, empátiával és értő figyelemmel fordulnak feléjük. Az ember alapvető szüksége, hogy képes legyen lehetőségeinek kibontakoztatására és képességeinek kifejlesztésére. A segítő magatartás rogersi attitűdje itt jelenik meg (Wiesner, 2014).

Gordon (1950) nevéhez fűződik az egészséggradiens fogalma, melynek lényege: „az egészség és a betegség nem egymást kizáró, antagonisztikus, hanem komplementer fogalmak. Ebből következik, hogy azok a tényezők, amelyek felelősek a betegség kialakulásáért, függetlenek lehetnek azokról a tényezőktől, amelyek az egészséget meghatározzák. Ebben a tételben az egészség nem a betegség hiányaként, hanem új minőségként jelenik meg. Ezt a szemléleti fordulatot Jahoda (1955) a pozitív mentálhigiéné fogalmának bevezetésével és a fogalom konceptualizálásával terjeszti ki a mentálhigiéné területére (Gerevich, 1989: 60).

A csoportmódszerek elterjedése olyan lehetőségeket is megnyitott, amelyek a beteg viselkedésének megfelelő szinten tartását eredményezték (Buda, 2002).

A társadalmi beilleszkedési zavarokkal Magyarországon az 1970-es években kezdtek el foglalkozni társadalomkutatók. 1995-től indult az Országos Mentálhigiénés Program Veér András irányításával.

A mentálhigiéné paradigmaváltásai

Paradigma: gondolkodás, egy korszakban elfogadott nézetrendszer; paradigmaváltás: az adott kérdéshez való hozzáállás megváltoztatását jelenti.

A mentálhigiénés paradigma Buda (1989) szerint azt jelentette, hogy az orvostudományon belül a pszichiátria tudományterülete foglalkozott kezdetben a pszichés rendellenességekkel. Az 1800-as évek végén, 1900-as évek elején kezdték ezeket a betegségeket a pszichiátria keretein belül gyógyítani. Ennek hátterét a humanizált pszichiátria adta. Központi eleme az orvosi szemlélet és a prevenció volt. Az 1950-es években történt egy paradigmaváltás: ekkortól már multi- és interdiszciplináris tudományterületről

beszélnek a mentálhigiéné kapcsán, és a betegségek megelőzése helyett az egészség megtartásának képessége (egészségtudatosság) lett a központi gondolat (Buda, 1989).

A medicinális paradigma tehát a 20. század közepéig volt jellemző. Ez a pszichiátriai, klasszikus orvostudományi megközelítést jelentette. A rendellenességek okát az egyén szervezetében és működésében kereste, betegről beszélt, akit kezelni kell, és ok-okozati összefüggéseket keresett. A beteg kezelésében terápiát alkalmazott, és egyoldalú szakértést a segítő orvos vagy terapeuta részéről. Alárendelt kapcsolat jellemezte, és az egészségügyön belüli elkülönítésben látta a megoldást.

Ezzel szemben a második világháborút követően a felgyorsult ipari fejlődés és a megváltozott társadalmi szükségletek humanisztikus és rendszerszemléletű megközelítést alakítottak ki. Ennek hatására már nem betegről, hanem kliensről beszéltek, aki egyenrangú fél volt. Nem betegséggént, hanem állapotként tekintettek a problémákra. A beavatkozás módja a konzultáció, intervenció volt segítő és facilitátor közreműködésével. A megoldást abban látták, hogy bevonják a tágabb szociális környezetet a problémamegoldásba. Ezzel vette kezdetét a közösségi mentálhigiéné elterjedése (Felleginé, 2017).

Tevékenység: Jegyezze meg a mentálhigiéné megjelenési formáit!

A mentálhigiéné értelmezésével kapcsolatban az álláspontok nem egységesek, és a szakirodalmi meghatározásai is hiányosak. Annyi bizonyos, hogy „A mentálhigiéné nem csupán a pszichés megbetegedések és magatartászavarok megelőzése, hanem a lelki egészségvédelem is, mégpedig pozitív értelemben, mindazoknak a folyamatoknak és intézkedéseknek, tevékenységeknek az összessége, amelyek az emberi személyiséget és a közösségi kapcsolatot erősebbé, fejlettebbé, magasabb szervezetszintűvé teszik. A mentálhigiéné fogalmával kifejezhető egy-egy ország, régió, társadalmi réteg vagy közösség lelki egészségének állapota, de az intézményrendszer és programrendszer is, amely ennek javítására hivatott.” (Buda, 2002)

A mentálhigiéné (lelki egészségvédelem) területei:

1. pszichés betegségek kezelése
2. rehabilitáció (lelki funkciók szempontjából fogyatékosok rehabilitációja)
3. szociálpolitikai gondoskodás
4. szociális gondoskodás
5. pszichiátriai prevenció
6. az öndesztuktív megnyilvánulások megelőzése
7. a társadalom értékorientációjának fejlesztése
8. a társadalom interperszonális kultúrájának fejlesztése (altruizmus, tolerancia, tisztelet, megbecsülés)
9. a lakosság pszichológiai kulturáltságának fejlesztése (Buda, 2002)

Fontos látni, hogy a mentálhigiéné egy komplex rendszer működését jelenti. A gyakorlatban a mentálhigiénés szervezetek és intézmények főbb feladatai:

- az személyiség fejlődésének elősegítése;
- a személyiség öntörvényű kibontakozását elősegítő programok;
- az emberi kapcsolatok kultúrájának fejlesztése;
- kis közösségek, munkaszervezetek interakcióinak humanizálása;
- az egyén társadalmi részvételének kulturáltsága és motiváltsága. (Buda, 2002)

Tevékenység: Figyelje meg a képlet elemeit!

MacDonald és O'Hara (1997) egy képlettel fejezte ki a lelki egészséget, amely 10 specifikus elemet tartalmaz (2. ábra). Az egyenlet számlálójának, illetve nevezőjének változtatásával tudjuk befolyásolni lelki egészségünk állapotát. Pozitív irányú elmozdulás akkor tapasztalható, ha növeljük a számlálóban lévő elemek szintjét, vagy csökkentjük a nevezőben lévőket (Buda, 1997).

$$\text{lelki egészség} = \frac{\begin{array}{l} \text{jó minőségű környezet+} \\ \text{önbecsülés+} \\ \text{érzelmi érettség+} \\ \text{önmagával bánni tudás+} \\ \text{társadalmi támogatás} \end{array}}{\begin{array}{l} \text{lepusztult környezet+} \\ \text{érzelmi visszaélés+} \\ \text{érzelmi elhanyagolás+} \\ \text{stressz+} \\ \text{kizsákmányolás} \end{array}}$$

2. ábra: A lelki egészség képlete G. MacDonald és K. O'Hara nyomán
saját szerkesztés (Buda, 1997)

Tevékenység: Jegyezze meg a mentálhigiéné módszereit!

A mentálhigiéné módszerei

A mentálhigiéné elsődleges feladata a prevenció, vagyis a megelőzés. Hogyan előzhetjük meg kóros állapotok kialakulását, és őrizhetjük meg lelki egészségünket? Ennek három színterét mutatjuk be.

Elődleges (primer) prevenció: ennek célja a lelki egyensúly védőfaktorainak kialakítása. A védőfaktorok két formáját különböztethetjük meg. Belső védőfaktorok például a problémamegoldó készség, pozitív önkép, tanulási képességek, emberi kapcsolatok. Külső védőfaktorok például a megfelelő lakhatás feltételeinek biztosítása. A figyelem középpontjában azok a veszélyeztetett, speciális csoportok állnak, amelyek fokozottan ki vannak téve annak, hogy krízishelyzetbe kerüljenek (pl. szerhasználó kamaszok, idősek, betegek stb.).

Másodlagos (szekunder) prevenció: ha már kialakult a krízisállapot, akkor ebbe a folyamatba avatkozik be azzal a céllal, hogy minimalizálja annak lefutási idejét. Fontos a korai felismerésben nyújtott segítség (pl. család Konzultáció).

Harmadlagos (tercier) prevenció: ennek célja a már kialakult folyamatok következtében megjelenő károk, következmények enyhítése (pl. rehabilitációs programok). (Tircsi, 2001)

Önellenőrző kérdések

Az 1. lecke tartalma alapján oldja meg a következő feladatokat!

1. Sorolja fel a mentálhigiéné módszereit!
2. Jellemezze az elsődleges prevenciót!
3. Mikor beszélünk másodlagos prevencióról?
4. Mit nevezünk harmadlagos prevenciónak?
5. Mely tudományterületből fejlődött ki a mentálhigiéné, és mik voltak fejlődésének fő állomásai?
6. Mit jelent a mentálhigiéné paradigmaváltása?

4.2. lecke: A szervezeti mentálhigiéné

Cél: ismerje meg a munkahelyi mentálhigiéné fogalmát, beavatkozási területeit.

Követelmények:

Ön akkor sajátította el megfelelően a tananyagot, ha

- meg tudja határozni a munkahelyi mentálhigiéné fogalmát;
- fel tudja sorolni a munkahelyi mentálhigiéné szervezeti színtereit;
- megismeri a stressz jelenségét és annak hatását a szervezetre.

Időszükséglet:

A lecke feldolgozásához körülbelül 20 percre lesz szüksége.

Kulcsfogalmak:

- munkahelyi mentálhigiéné
- stressz
- eustressz/distressz
- interperszonális eredetű stresszforrások

Tevékenység: Jegyezze meg a mentálhigiéné értelmezését a szervezeti életre!

A munka fogalma: cselekvés, a létfenntartás eszköze, de egyéni teljesítmény is.

A munkahely fogalmát az alábbi definícióval határozzuk meg: „Olyan szervezet és emberi közösség, amiben az emberek életük idejének nagy részét töltik, és amelyben megszervezik egzisztenciájuk anyagi alapjait” (Buda, 1989: 82).

A munkahely az önmegvalósításunk színtere is egyben. A munkahely hatást gyakorolhat a személyiségünkre, és ez már önmagában oka lehet a pszichés zavarok kialakulásának.

Az elmúlt években a stressz, valamint a munkahelyi stressz és annak szervezetünkre gyakorolt hatása egyre inkább a tudományos érdeklődés központi témájává vált.

Tevékenység: Jegyezze meg a stressz fogalmát! Jegyezze meg a stresszel való megküzdés három lépését!

Selye János szerint a stressz a szervezet nem specifikus válaszát jelenti bármilyen jellegű igénybevételre. A stresszes állapotot előidéző tényezők különfélék lehetnek, de a stresszválasz lényegében hasonló. A stressz alapvetően nem rossz, hanem nélkülözhetetlen elem a káros hatások leküzdésében és a változó környezeti hatásokhoz való alkalmazásban (Salavecz, 2011).

A Selye-féle Általános Adaptációt Szindróma (angolul *general adaptation syndrome* – GAS) három szakaszra osztja a stresszel való megküzdés folyamatát. Ezek a következők:

1. Alarm reakció (riasztás)

Ebben a szakaszban a szervezet fokozott készségbe kapcsol, és csökken mindemellett az ellenálló képesség.

2. Rezisztencia (ellenállás)

Az ellenállásnak ezen a szinten a normál érték fölé kell emelkednie.

3. Kimerülés

Amennyiben a stressz továbbra is folyamatosan fennáll, akkor lép be a kimerülés szakaszába, ami annyit jelent, hogy az egyén nem képes az alkalmazásra.

A stresszre szükségünk van a túléléshez. Ha túl kevés stressz ér bennünket, akkor az deprivációhoz (ingerszegénység) vezet, ha pedig túl sok van belőle, akkor a túlterheltség tüneteit figyelhetjük meg magunkon.

A stresszválaszok élettani változásokat indítanak be szervezetünk minden szintjén, legfőképp a központi idegrendszeren keresztül (Salavecz, 2011).

A stressz fogalmát kétféle módon értelmezhetjük. Az egyiket használhatjuk az élet izgalmas, pozitív dolgaira (eustressz), míg a másik megközelítésben a depresszió, szorongás állapota jellemzi, amit distressznek (negatív stressznek) hívunk. A „stressz” megjelölést használhatjuk azokra az okokra és

hatásokra, amelyek – valamint arra az állapotra is, amely – kialakul a stresszfaktorok következtében. A stressz okai és következményei lehetnek fiziológiai és pszichés jellegűek is (Klein, 2018).

A munkahelyi stressz

A munkahelyi stressz és annak emberi szervezetre gyakorolt fizikai és lelki hatásai, valamint az egészség kapcsolata egyre fontosabb kutatási területe mind a társadalom-, mind az egészségtudományoknak.

Ezzel a jelenséggel főként a 21. században kezdtek el foglalkozni a szakemberek, ugyanis Európában a „munkastressz” az egyik legjellemzőbb munkaegészségügyi probléma. A káros folyamatok okai:

1. emelkedett a munkavégzéshez kapcsolódó fizikai és szellemi erőfelfejtés mértéke,
2. a munkafeltételek és a munkakörnyezet gyors változásai.

Selye János adaptációs szindrómájáról már esett szó, de az 1960-as években további kutatások vizsgálták a stresszt kiváltó események intenzitását. Holmes és Rahe vizsgálatainak köszönhetően létrehoztak egy skálát, amely ezeket az eseményeket rangsorolja (3. ábra). A legmagasabb értékhez tartozó esemény okozza a személy számára a legnagyobb stresszt (Klein, 2018).

Tevékenység: Figyelje meg az eseményeket és az általuk kiváltott stressz intenzitását!

Esemény	Érték
Házastárs halála	100
Válás	73
Különélés	65
Közeli családtag halála	63
Baleset, sérülés	53
Házasságkötés	50
Állás, munkahely elvesztése	47
Nyugdíjazás	45
Családtag betegsége	44

3. ábra: A Holmes–Rahe-skála rövidített változata

Forrás: Klein, 2018: 600.

A munkavállalót sokféle stressz érheti a munkahelyén kívül is, de azok mindenképpen befolyásoló tényezőként hatnak teljesítményére és hangulatára a munkahelyi közegen belül is.

A munkahely és a mentálhigiéne kapcsolatáról Buda Béla (Gerevich, 1989: 81–100) nyomán vizsgálódunk.

A munkahely fogalmát már korábban meghatároztuk az alábbi, eredetileg Buda Bélától származó definícióval: „Olyan szervezet és emberi közösség, amelyben az emberek életük idejének nagy részét töltik, és amelyben megszervezik egzisztenciájuk anyagi alapjait” (Gerevich, 1989: 82). Mint említettük, a munkahely az önmegvalósításunk színtere is egyben, hatást gyakorolhat a személyiségünkre, ami önmagában is oka lehet a pszichés zavarok kialakulásának.

A munkahelyi szervezetek arra töreksznek, hogy teljesítményüket fokozzák, és ezt különböző szervezési és vezetési eszközökkel próbálják megvalósítani. Elsődleges lehetőségnek a humán erőforrás lelki szférájába történő beavatkozásokat tekintik. A szervezetek a megszokott módokon is elérhetik a dolgozók hatékonyságának növelését, például motiválással, rugalmas munkaidő kialakításával, versenyhelyzetek teremtésével vagy csak egyszerűen jó szervezéssel. A legtöbb esetben az emberi kapcsolatok és a csoportviszonyok vonatkozásában azonban még sok mindenben lehet javítani (Buda, 2002).

Tevékenység: Jegyezze meg, mely okok vezethetnek munkahelyi feszültségekhez!

A mentálhigiéne és a szervezet egyik kapcsolódási pontja, ahol az egyéni jellegzetességek és a szervezeti viszonyok között ellentétek feszülhetnek:

1. A munkaköri szerepek kérdése

A munkaköröket a hatékony termelékenység érdekében alakítják ki, a munkafolyamatok szempontjából és érdekében szervezik. Emellett ezek lélekre gyakorolt hatása, megterhelése kevés figyelmet kap. Stressztartalma az emberi kapcsolatok és a köztük folyó kommunikáció függvénye.

2. Monotonia

A tapasztalat szerint az emberek szeretik az egyhangú tevékenységeket. Ez kiszámíthatóvá és biztonságossá teszi a munkavégzést, az szinte rutinná válik.

A szervezetszociológia rámutatott arra, hogy a vezetéstől függetlenül vannak olyan tényezők, amelyek jelentős stresszforrásként jelenhetnek meg. Ezek két okból lehetségesek: az egyik a bonyolult szervezeti kommunikáció, a másik pedig a gyors belső változások (Buda, 1989).

Klein úgy véli, hogy a stressz két forrásból eredhet: az egyik maga a szervezet, a másik pedig a dolgozó (Klein, 2018: 601).

A szervezetből eredő stresszforrások tovább bonthatók munkafeladatokból és munkaszerepekből adódó stresszforrásokra.

Munkafeladatokból eredő stresszforrások:

- túlterhelés
- kihasználatlanság (alulterhelés)

Munkaszerepek által okozott stressz:

- kétértelmű szerepek
- hiányzik a befolyásolás lehetősége
- fizikai munkakörnyezet (hőmérséklet, zaj, zsúfoltság stb.)
- feszültség az egyének között (igazságtalanság, rosszindulatú kollégák)
- zaklatások (szexuális, etnikai)
- szervezeti változások (a megszokottól eltérő munka, átszervezés, egybeolvadás)
- munka- vagy magánéleti konfliktus (Klein, 2018)

További árthatmas pszichológiai stresszfaktorok a munkahelyen

A. R. L. Kahn (1964) interperszonális eredetű stresszforrásoknak nevezte a szerepbizonytalanságot, a szerepkonfliktust és a szereptúlterhelést (Buda, 1989).

1. Szerepbizonytalanság
 - Munkakörből adódó: ha az egyén nem tudja, hogy munkakörében mit kell tennie, milyen hatásköre és jogköre van, hogyan kell bánnia a kollégáival vagy az ügyfelekkel. Nehezen tájékozódik, és sokszor improvizál. Ez főként a betanulási időszakban jelent problémát.
2. Szerepkonfliktus
 - A személyiség képességei és készségei, valamint az elvárt követelmények közötti feszültség.
 - Szervezeti szerep különböző arculatai közötti (ez főként a középvezetői szintre jellemző – ún. kettős lojalitás kérdése).
 - Előfordulhat formális szerepkövetelmény és az informális, személyes viszony között is.
 - A személyiség és a szerep ellentétéből fakadó bizonytalanság: vannak olyan személyiségek, akik alapvetően nem tudják jól kezelni a sok emberi kapcsolattal és kommunikációval járó munkát. Ezek állandóan ingerlik, túlterhelik a személyiséget.
3. Szereptúlterhelés
 - Amikor bizonyos szerepek annyi emberi kapcsolódással és kommunikációval járnak, hogy nem tud az illető ezekre fókuszálni, azokat kézben tartani. Feladatkörök átrendeződése a szervezet átalakulása miatt (növekedés vagy differenciálódás, vezetői hatáskörváltozás).

Tevékenység: Jegyezze meg a munkavállalók típusait a stresszel való megküzdés kapcsán!

A munkavállalóknak a stressz szempontjából három sajátosságát kell figyelembe venni a stresszel való megküzdés kapcsán (Klein, 2018).

1. „A típusú” személyiség

Ez a típus keményen dolgozik, és egyre több felelősséget is vállal, verseng, azonban soha nincs elég ideje arra, hogy mindent elvégezzen. Ő a szívkoszorúér-betegségeknek fokozottan ki van téve, főként, ha sok negatív érzelmet hordoz magában. Szorosan köthető a „munkamániás” munkavállaló fogalmához.

2. Stressz iránti érzékenység

A stresszorok mindenkinél más reakciókat váltanak ki. Vannak, akiket ugyanaz a helyzet mélyen megérint, és vannak, akiket kevésbé. A nagyon érzékeny emberek a környezetből sokkal több információt képesek felvenni, mint a többiek – jót és rosszat egyaránt –, és ez kifáradást okoz náluk. Lehet, hogy ez bennük nem tudatosul, de a testük jelzi a megterhelést (pl. megfázás, hajhullás, fejfájás). A nagyon érzékeny embereknek – véli Deborah Ward (2012) – el kell kerülniük azt, hogy túlterheljék őket; kerüljék a tömeget, a túl sok zajt, sétáljanak, jógázzanak, tegyék azt, amihez kedvük van (Klein, 2018).

Ezért fontos ebből a szempontból a stresszel való megküzdési stratégiáink erősítése és gyakorlása (pl. relaxációs technika), valamint képességeink fejlesztése.

3. Az önbizalom hiánya

Az önbizalom fontos tényező a munka vagy vezetői teljesítmény tekintetében, és az együttműködésben is elengedhetetlen. Ha növeljük az önbizalmat, azzal csökkenthetjük a munkahelyi stresszt. (Klein, 2018).

Tevékenység:

- Figyelje meg, milyen beavatkozási lehetősége van a szervezetnek szerepkonfliktusok esetén!

Szervezeti struktúrába való beavatkozás

Azok a vizsgálatok, amelyek a szervezeti szerepek konfliktusára vonatkoznak, fontosak még olyan szempontból is, hogy felvetik a mentálhigiénés szervezetmódosítás lehetőségét. A vállalatok célja, hogy dolgozóik ne legyenek fokozott terhelésnek kitéve, mert ez negatív hatással lehet a termelésre. Ha a szervezetek ezeket a szerepviszonyokat felülvizsgálják és megfelelő módon átstrukturálják, akkor munkavállalóikat nagyon sok pszichiátriai és pszichoszomatikus tünettől kímélhetik meg. Valószínűsíthető, hogy ez lesz a mentálhigiéné leghatékonyabb útja (Buda, 1989).

Tavistock-megközelítés a szervezetfejlesztésben

Nem csupán a vezetőkkel foglalkozik, hanem alulról hat – úgy, hogy a vezetői szintet nem is érinti. Célja az, hogy a szervezeti viszonyokat feldolgozza, tudatos és tudattalan szinten felszínre hozza a problémákat, és ezáltal szabadítsa fel a tagok változtatással kapcsolatos készségeit csoportos formában. Fontos a tagok aktív részvétellel való hozzájárulása a problémák közös erőfeszítéssel történő megoldásában.

A szerepproblémákból adódó stresszel szembeni megküzdésben szerepet kap a racionalitás. Ezzel szemben a csoportos viszonyokban ilyen jellemző nem figyelhető meg (Buda, 1989).

Tevékenység: Jegyezze meg a jó munkahelyi légkör ismérveit!

A jó munkahelyi légkör ismérvei:

- a demokratikus vezetést képes kialakítani,
- a szervezet tagjai biztonságban érzik magukat,
- nő az érdekeltégük,
- a feszültségek, ellentétek megnyilvánulnak a kommunikációban,
- kedvez a neurotikus tüneteket mutatók számára is,
- az egyének felnőttként viszonyulnak egymáshoz,
- nagy döntési és mozgásteret kapnak,
- részesei a munkafolyamatoknak,
- önálló jelentőséggel bírnak az interakcióban. (Buda, 1994)

B. R. L. Kahn (1964) a csoporton belüli stresszforrásokat az alábbi módon értelmezte:

- A vezető megközelíthetlensége hordoz rejtett feszültségeket a csoportban, ami a csoporttagok közötti agresszív megnyilvánulásokhoz vezethet.

- Az agresszió túlzottan alacsony ingerküszöbbe vált ki agressziót (pl. udvariaskodás). (Buda, 1989).
- C. A pszichológiai stresszt pedig így írta le:
- hektikus, hajszolt munka (idegesítő légkör);
 - döntési szituációk gyakorisága;
 - monotónia (ismétlődő elfáradás, az érdektelen ingerek megbetegítő hatása) (Buda, 1989).

Gyakori pszichológiai problémát vet fel a monoton, vagy egyhangú munka elviselése. Köztudott, hogy ennek következtében a figyelem lankad vagy kihagy, és nyomaszóan hathat az egyénre. A monotónia jellemzői:

- hatására csökken a pszichikus feszültség,
- a dolgozók személyiségétől függ,
- a monotóniát jól tűró személy teljesítménye hosszú ideig azonos,
- gyakran nagyobb teljesítmény követi. (Klein, 2018)

Ez a téma a politikai érdeklődés előterébe is került, mert a nagyüzemekben tömegek kezdtek tiltakozni a szalagrendszer és a korlátozott munkafolyamatok ellen. Ezért több vállalat tért át olyan munkafolyamatokra, amelyekben vagy váltották a csoporton belül a feladatokat, vagy szabad kezlet adtak a saját munkafolyamataik kidolgozásához. Az 1960-as években például a Volvo is követte ezt a példát szalagrendszerének leszerelésével; az eljárást így nevezték el „svéd módszer”-nek (Buda, 1989).

A fáradtság- és monotóniavizsgálatok többek között megállapították, hogy a monotónia csökkentésére és az örömtelibb munka végzése érdekében néhány dolgot biztosan tehetünk:

- a monotóniát oldja a zene,
- végezzünk a szünetekben pár perc más jellegű tevékenységet,
- növeljük motivációt (Klein, 2018).

Tevékenység: Figyelje meg, milyen eredményt hoztak a munkahelyi stresszvizsgálatok!

A mentálhigiénés állapotot mérő eszközök a szervezetben

Sok pszichiáter gondolkodott úgy a korai kutatások kapcsán, hogy a hajlam vagy a szerzett ártalmak miatti fogékonyság meghatározza a betegséget és annak tüneteit, de megnyilvánulhat ún. nemspecifikus stresszérzékenységben is. Ez annyit jelent, hogy bármilyen fokozottabb idegi megterhelés vagy stressz alkalmas lehet arra, hogy a betegség manifesztálódjon. Ezért vált olyan fontossá a stressztől való védelem. Az üzempszichológia kifejlődésével olyan törekvések is megindultak, amelyek középpontjában ezeknek a nem specifikus stressz tényezőknek a csökkentése állt (Buda, 1989).

A munkakörülmények megterhelései voltak:

- zaj
- világítási viszonyok
- hőmérséklet
- fárasztó munkafeladatok
- szellőzés
- táplálkozás

Kiderült, hogy a fenti körülmények nem megfelelő szintje nagyon sok megbetegedést generált a munkavállalók körében, ezért azt gondolták, hogy a munkafeltételek javítása változtathat a helyzeten. Sok köztes tényező azonban figyelmen kívül maradt ezekben a vizsgálatokban. További hibalehetőség adódott abból, hogy a korábbi vizsgálatok során mérésre alkalmazott eszközök a panasz-, illetve tünetlisták, valamint a munkahelyi közérzet állapotára vonatkozó kérdéssorok voltak. A közérzet minőségét azonban nagyban befolyásolhatja az ún. szociális közérzet is, amely nem teljesen a munkahelyi közérzet függvénye, illetve olyan dolgokkal is összefügg, amelyek nem a munkakörülményekkel vagy a munkafeltételekkel kapcsolatosak (Buda, 1989).

A Hawthorne-kísérlet

A modern üzemszociológiai irányzat első megnyilvánulásának is tekinthetjük, amit az 1930-as években a General Electricnél végeztek. A vizsgálat célja az volt, hogy feltárja, a termelésre milyen munkakörülmények hatnak kedvezően. A kísérleti csoportokat különböző, fény- és hőviszonyok, valamint egyéb körülmények között dolgoztatták, és azt várták, hogy a kedvezőbb viszonyok mellett nő majd a termelékenység, és javul a közérzet is. A kísérlet azzal a meglepő eredménnyel zárult, hogy a romló feltételek mellett is nőtt a termelékenység. Erre egyetlen magyarázat bizonyult hihetőnek. A dolgozók kis közössége egyre jobb lett, és az így megmutatkozó pszichoszociális tényezők nagyobb befolyással voltak a termelésre, mint a környezeti tényezők. Ezek a megfigyelések adták az alapot a Mayo nevéhez fűződő „Human Relation” irányzatnak, melynek lényege, hogy az emberi kapcsolatok és a közösség a kulcsa a jó mentálhigiénés helyzetnek és a termelékenységnek (Buda, 1989).

Tevékenység: Jegyezze meg a munkahelyi stresszforrások és az egészség közötti összefüggéseket!

Az utóbbi időben egyre jobban előtérbe került az egészség védelmének kérdése a munkahelyeket. Az ehhez kapcsolódóan született néhány tanulmány a munkahelyi stressz és az egészség egymásra gyakorolt hatásáról szól. A következőkben hármat emelünk ki ezekből (Baker 1985; Karasek 1979; Siegreist 1996; in: Salavecz, 2011).

1. Személy-környezet illeszkedési modell (Baker, 1985)

A modell alapján két dolog állhat ellentétben stressz esetén. Az egyik ellentét a rendelkezésre álló lehetőségek és az egyén igényei közötti feszültségből állhat, míg a másik ellentét párban az egyénnel szemben állított követelmények és az egyén meglévő képességei közötti különbség a feszültség forrása.

2. A követelmény-kontroll modell (Karasek, 1979)

A munkahelyi stresszforrásokat nem önmagukban, hanem egymással való kölcsönhatásként vizsgálta. Mindezek közül a környezet szerepét tartotta a legmeghatározóbbnak. A munkahelyi követelményekből adódó stressz lehet a munkatempó, az időfaktor (pl. szoros határidők) vagy éppen az egymásnak ellentétes elvárások következménye.

A kontroll kétféleképpen tud akadályozni. Az egyik a képességek feletti, amely a fejlődési lehetőségeket vagy azok hiányát jelenti a munkahelyen, vagy egy más jellegű kontroll, amely a munkakörülményekbe való beavatkozásra vonatkozó döntési jogkört érinti.

A követelmények és a kontroll alacsony, illetve magas szintje kapcsán Karasek négy munkahelyi kategóriát alakított ki:

1. Magas stresszel járó munkák, ahol alacsony a döntési lehetőség, de magas a terhelés.
 2. Aktív (a megterhelés és a kontroll egyaránt nagy).
 3. Nyugodt (alacsony követelmény magas kontroll mellett).
 4. Passzív (a megterhelés és a kontroll szintje is alacsony).
3. Az erőfeszítés-jutalom egyenlőtlenségének modellje (Siegrest, 1996)

Ez az egyenlőtlenség akkor okoz stresszt, ha az erőfeszítésért kapott jutalom aránya nem megfelelő, mert ebben az esetben feszültség keletkezik, amelynek következménye az egészségi állapot romlása lehet (Salavecz, 2001).

Tevékenység: Figyelje meg, hogy a munkahelyi stressz vizsgálatához milyen eszközök használhatók!

A munkahelyi stressz vizsgálatához használható további eszközök:

- fiziológiás változások nyomon követése (vérnyomás, hormonvizsgálatok – ez azonban orvosi közreműködéssel kivitelezhető, és igen költséges)
- önértékelő kérdőívek a dolgozó munkakörülményeiről (pl. hány telefont bonyolít le ügyfelekkel napi szinten) és a stresszes állapotáról
- stresszes események listája (l. Holmes–Rahe)
- a személyiség és a környezet illeszkedése (*person–environment fit*): ez befolyással van a dolgozó szervezete iránti elköteleződésére (Klein, 2018)

Tevékenység: Figyelje meg a munkahelyi stressz és a teljesítmény kapcsolatát!

„A stressz és a teljesítmény közötti összefüggés fordított U alakú: minden feladat/képesség kombinációhoz tartozik egy ideális stressz-szint (Klein, 2018: 603).

A stressznek a munkavégzés hatékonysága szempontjából van egy ún. optimális értéke. Ez azt jelenti, hogy túl alacsony aktiváció esetén figyelemcsökkenés tapasztalható, és csökken a hatékonyság, nagy aktivációnál pedig túlterhelés jelentkezik, amely megnöveli a hibázás lehetőségét. Az összefüggés az igénybevétel szempontjából fordított irányban áll fenn: a túl kicsi vagy túl nagy aktiváció mindkét esetben kedvezőtlen, és fokozott igénybevételt jelent a munkavállaló számára.



4. ábra: A pszichológiai megterhelés által kiváltott stressz és a munkavégzés hatékonysága közötti összefüggés
Kép forrása: Klein, 2018:680

Az ábrán megfigyelhető a stressz négy tartománya is. Ezek a következők:

1. Nagyon alacsony szint: még a normál éberség állapotához szükséges ingereket sem kapja meg (pl. éjszakai műszak vezérlőtermekben).
2. Optimális szint: a dolgozó interakcióban van a környezetével, dönt és beavatkozásokat végez.
3. Mérsékelt magas szint: az információfeldolgozás eléri vagy meghaladja a személy kapacitását (megnő a hibázás lehetősége).
4. Extrém nagy szint: ez már a félelem és pánik színtere (a félelem tárgya a hibázás lehetséges következményeivel függ össze). (Klein, 2018)

Tevékenység:

- Figyelje meg, hogy a stresszel kapcsolatosan milyen egyéb jelenségekkel érdemes a szervezeteknek foglalkozni!

A stresszel kapcsolatos egyéb jelenségek:

1. Negatív attitűd és viselkedés

A negatív hozzáállás és a stressz fokozottan felerősítik egymás hatását, aminek következtében a szervezetekben megjelennek az alábbi jelenségek: lopás, alkohol- és drogfogyasztás, zaklatás, vandalizmus stb. (Klein, 2018).

2. Munkahelyi erőszak

A negatív magatartásformák közül fontos megemlíteni az erőszakot. Statisztikai adatok szerint Angliában évente 300.000 fenyegetés és ugyanannyi erőszakos cselekmény van jelen munkahelyi környezetben. Az erőszakos magatartás oka elsősorban a munkatársak között kialakult konfliktusokból adódik, de sokszor az elbocsátott munkavállaló lép fel közvetlen vezetője ellen.

A munkahelyi erőszak fogalma alatt érthetjük a fizikai bántalmazást, fenyegető viselkedést mind szóban, mind írásban, és minden olyan egyéb megnyilvánulást, amely megalázza, sérti vagy megszegényíti a másik embert, annak emberi méltóságát (Klein, 2018).

3. A kiégés

Hosszan tartó és folyamatosan fennálló állapot következménye, melyek okai lehetnek:

- megoldatlan konfliktusok
- folyamatos stressz
- nem világos felelősségi körök
- túlzott megterhelés
- nem kielégítő jutalmazás
- jogtalan büntetések

A kiégésre jellemző tünetek:

- érzelmi kimerülés
- érzéketlenség
- cinikus megjegyzések
- frusztráció
- levertség
- elköteleződés elvesztése

Ezeknek a tüneteknek következményei lehetnek:

- hiányzás
- hibázás
- csökkenő teljesítmény (Klein, 2018)

A szervezet haszna a jó mentálhigiénés állapotból:

- nő a termelékenység
- a dolgozók ragaszkodnak a vállalathoz
- saját erőforrásait a vállalat rendelkezésére bocsájtják (Buda, 1989)

Tevékenység: Figyelje meg a vezető szerepét és hatását a szervezeti mentálhigiénére!

A munkahelyi vezetők egyre többször kerülnek olyan szerepbe munkájuk során, ahol nemcsak dönteni, ellenőrizni, irányítani kell, hanem az emberi folyamatokat, azok pszichológiai szabályozását is át kell látniuk. Ezért különösen fontos, hogy:

- megértse a csoport működését és dinamikáját, érzelmeiket;
- a vezető valamilyen formában jelen legyen, kapcsolat alakuljon ki a csoporttal;
- a vezető, amikor kivonódik a csoportból, csökkenti a stresszt saját maga számára – ezzel ugyanakkor azt éri el, hogy nem lesz befolyásolási lehetősége, ráhatása bizonyos folyamatokra;
- a csoportokkal való munka a vezető számára jó lehetőséget biztosíthat az önreflexióra, önismeretének elmélyítésére;
- a csoportok reakciói leképezhetik egy nagyobb szervezeti átalakulás által generált változásokhoz való hozzáállást;
- az autokrata vezető kommunikációs stílusa törekedhet a demokratikus stílus felé;
- az agresszió és a kommunikációs zavarok összekötése a vezető szemszögéből;
- a vezető hibázásának beismerése, jóvátétele sokat javíthat a csoportlétkörön;
- a konfliktusok és az agresszió kezelése. (Buda, 1994)

Tevékenység: Figyelje meg, milyen lehetőség nyílik a mentálhigiéné fejlesztésére a szervezetben!

Buda Béla (1989) az alábbi lehetőségeket emeli ki a munkahelyi mentálhigiéné fejlesztésére:

- célzott mentálhigiéné,
- gyógyító munkaorganizációk,
- személyiségfejlesztő módszerek,
- személyiségfejlesztő csoportok,
- önszolgáltató csoportok,
- érdekközösségi mozgalmak,
- vezetőképzés,
- a szociálpszichológiai, kommunikációs és mélylélektani ismeretek és készségek fejlesztése,
- segítő, kímélő, védő munkaszervezetek létrehozása.

Önellenőrző kérdések

A 2. lecke tartalma alapján oldja meg a következő feladatokat!

1. Határozza meg a stressz fogalmát!
2. Ismertesse a stresszel való megküzdés folyamatát!
3. Fejtse ki, mik a munkahelyi stressz kialakulásáért felelős stresszfaktorok!
4. Mondjon példát a munkafeladatokról eredő stresszre!
5. Mondjon példát a munkaszerepekből adódó stresszre!
6. Fogalmazza meg, mit jelent a szerepkonfliktus!
7. Fogalmazza meg, mit jelent a szerepbizonytalanság!
8. Sorolja fel az interperszonális eredetű stresszfaktorokat!
9. Mely sajátosságát kell figyelembe venni a személyiségnek a stresszel való megküzdés kapcsán?
10. Milyen módszerek állnak rendelkezésre a stressz mérésére a szervezetekben?
11. Ismertesse a munkahelyi stressz vizsgálatokról szóló tanulmányokat!
12. Ismertesse a stressz és a munkahelyi teljesítmény közötti összefüggéseket!
13. Milyen mentális következményei lehetnek a munkahelyi stressznek?

4.3. lecke: A munkahelyi stressz jogi szabályozása és a pszichoszociális kockázatok kezelése

Cél: ismerje meg a munkahelyi stresszel kapcsolatos jogi szabályozásokat.

Követelmények:

Ön akkor sajátította el megfelelően a tananyagot, ha a megismerte a jogi szabályozást a pszichoszociális kockázatok kezelésére vonatkozóan.

Időszükséglet:

A lecke feldolgozásához körülbelül 20 percre lesz szüksége.

Kulcsfogalmak:

- munkabiztonság
- pszichoszociális kockázat
- pszichoszociális kockázatelemzés
- 1993. évi XCIII. törvény, 54.§ (1)

Tevékenység:

- Jegyezze meg a jogszabályhelyeket, amelyek a pszichoszociális kockázatokról rendelkeznek!

A jó munka fogalma: az olyan munkáé, amelyben a dolgozó örömet leli, amely kihívást jelent számára. A „jó munka” fogalmához a 21. században elengedhetetlenül hozzátartozik az is, hogy biztonságos: nem veszélyezteti a dolgozó egészségét, testi épségét (Klein, 2018: 691).

A munkavállalók fizikai és mentális egészségének védelmére a jogalkotók is kiemelt figyelmet fordítanak. Olyan irányú általános rendelkezések születnek, amelyeknek a betartása a munkáltatókra nézve kötelező. Céljuk, hogy megvédjék a dolgozót attól, hogy megbetegítő munkahelyi környezetben és közegben kelljen dolgoznia, ami aztán súlyosabb problémákhoz, akár egészségkárosodáshoz is vezethet.

Mivel a stresszel kapcsolatos kutatások egyértelművé tették a munkahelyi teljesítményre gyakorolt negatív hatásait, a munkáltató feladatának tekintik a dolgozók egészségének biztosítását. Elsődleges szempont a megelőzés.

A munkahelyi pszichoszociális kockázatok megjelenési formái lehetnek: a munkahelyi stressz, a zaklatás vagy akár a kiégés.

Az Európai Közösség irányelveiben is szerepelnek már ezek, a Council Directive 89/391/EEC/EGK-

ben (1989), amely a munkavállalók munkahelyi biztonságának és egészségvédelmének javítását ösztönző intézkedések bevezetéséről határozott. A legfontosabb irányelv a munkáltató felé a megelőzés fontossága. Mindent meg kell tennie annak érdekében, hogy a foglalkozás körében felmerülő kockázatokat megelőzzék vagy csökkentsék. A munkáltatónak továbbá kötelessége gondoskodni megfelelő biztonsági és egészségvédelmi oktatás megtartásáról a munkavállalói részére.⁵

A munka törvénykönyve is él a szabályozás lehetőségével. Az 1993. évi XCIII. törvény a munkavédelemről az alábbiakról rendelkezik: „Az egészséget nem veszélyeztető és biztonságos munkavégzés személyi, tárgyi és szervezeti feltételeit a szervezeten munkát végzők egészségének, munkavégző képességének megóvása és a munkakörülmények humanizálása érdekében, megelőzve ezzel a munkabaleseteket és a foglalkozással összefüggő megbetegedéseket, az állam, a munkáltatók és a munkavállalók feladatait, jogait és kötelességeit meghatározva az Országgyűlés a következő törvényt alkotja”.

A törvény alábbi paragrafusában megjelenik a pszichoszociális kockázat fogalma:

54. § (1) Az egészséget nem veszélyeztető és biztonságos munkavégzés érdekében a munkáltató köteles figyelembe venni a következő általános követelményeket:

a) a veszélyek elkerülése;

b) a nem elkerülhető veszélyek értékelése;

c) a veszélyek keletkezési helyükön történő leküzdése;

d) az emberi tényező figyelembevétele a munkahely kialakításánál, a munkaeszközök és munkafolyamat megválasztásánál, különös tekintettel az egyhangú, kötött ütemű munkavégzés időtartamának mérséklésére, illetve káros hatásának csökkentésére, a munkaidő beosztására, a munkavégzéssel járó **pszichoszociális kockázatok** okozta igénybevétel elkerülésére.

Az 54. § (1) g) pontja rendelkezik továbbá egy egységes és átfogó megelőzési stratégia kialakításáról, amely kiterjed a munkafolyamatra, a technológiára, a munkaszervezésre, a munkafeltételekre, a szociális kapcsolatokra és a munkakörnyezeti tényezők hatására;

h) a kollektív műszaki védelem elsőbbsége az egyéni védelemhez képest;

i) a munkavállalók megfelelő utasításokkal történő ellátása.

(2) A munkáltatónak rendelkeznie kell kockázatértékeléssel, amelyben köteles minőségileg, illetve szükség esetén mennyiségileg értékelni a munkavállalók egészségét és biztonságát veszélyeztető kockázatokat, különös tekintettel az alkalmazott munkaeszközökre, veszélyes anyagokra és keverékekre, a munkavállalókat érő terhelésekre, valamint a munkahelyek kialakítására. A kockázatértékelés során a munkáltató azonosítja a várható veszélyeket (veszélyforrásokat, veszélyhelyzeteket), valamint a veszélyeztetettek körét, felbecsüli a veszély jellege (baleset, egészségkárosodás) szerint a veszélyeztetettség mértékét. A kockázatértékelés során az egészségvédelmi határértékkel szabályozott kóros tényező előfordulása esetén munkahigiénés vizsgálatokkal kell gondoskodni az expozíció mértékének meghatározásáról.⁶

Tevékenység: Jegyezze meg a pszichoszociális kockázat fogalmát!

A Munkavédelemről szóló törvény 1993. évi XCIII. 87. § 1/H pontjának értelmező rendelkezése meghatározza a fogalmat:

Pszichoszociális kockázat: a munkavállalót a munkahelyén érő azon hatások (konfliktusok, munkaszervezés, munkarend, foglalkoztatási jogviszony bizonytalansága stb.) összessége, amelyek befolyásolják az e hatásokra adott válaszreakcióit, illetőleg ezzel összefüggésben stressz, munkabaleset, lelki eredetű szervi (pszichoszomatikus) megbetegedés következhet be.⁷

Az egyre szélesebb körben folyó stresszel kapcsolatos kutatások igazolták, hogy a munkahelyi stressz pszichés és szomatikus megbetegedéseket idézhet elő, ami a teljesítmény csökkenéséhez, hiányzáshoz vagy munkaképtelenséghez is vezethet.

2008. január 1-től a munkáltató kötelessége a pszichoszociális kockázatok felmérése.

5 Forrás: <https://eurlex.europa.eu/legalcontent/HU/TXT/PDF/?uri=CELEX:31989L0391&from=EN>

6 Forrás: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=99300093.tv>

7 Forrás: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=99300>

Modulzáró kérdések:

1. Ismertesse a mentálhigiéné módszereit!
2. Ismertesse a munkahelyi stresszvizsgálatokból levonható következtetéseket!
3. Milyen beavatkozási lehetősége van a szervezeteknek a munkahelyi mentálhigiéné fejlesztésére?
4. Milyen eszközök használhatók a munkahelyi stressz vizsgálatához?
5. Ismertesse az interperszonális stresszforrásokat!
6. Mit jelent a pszichoszociális kockázat? Ismertesse annak jogszabályi vonatkozásait!

Felhasznált irodalom

- Bagdy E. – Telkes J. (1988): *Személyiségfejlesztési módszerek az iskolában*. Budapest: Tankönyvkiadó Vállalat.
- Buda B. (1989): Munkahely és mentálhigiéné. In: Gerevich J. (szerk.): *Közösségi mentálhigiéné*. Budapest: Gondolat Könyvkiadó.
- Buda B. (1994): *Mentálhigiéné*. Budapest: Animula Kiadó.
- Buda B. (2002): *A mentálhigiéné szemléleti és gyakorlati kérdései*. Budapest: Animula Kiadó.
- Buda B. (szerk.) (1997): *Szenvedélybetegségek: Addictologia Hungarica, 5/6*.
- Chapman, G. (2018): *Mérgező munkahelyek*. Budapest: Harmat Kiadó.
- Klein S. (2018): *Munkapszichológia a 21. században*. Budapest: Edge 2000 Kiadó.
- Németh Gy. (1973): *Lelki egészségünk*. Budapest: Medicina Kiadó.
- Telkes J. (1989): Válság, változás, változtatás: a kríziskoncepció jelentősége a mentálhigiénés gyakorlatban. In: Gerevich J. (szerk.): *Közösségi mentálhigiéné*. Budapest: Gondolat Kiadó, 101–113.
- Tircsi H. (2001): A mentális egészség védelme. *Bolyai Szemle*, 2001/1. 89–98.
- Wiesner, E. (2014): Szupervízió megközelítésű, reflektív coaching. In: Kelló É. (szerk.): *Coaching alapok és irányzatok*. Budapest: Akadémiai Kiadó, 301–322.

Internetes források:

- Berki G. (é. n.): *A munkahelyi stressz munkajogi megítélése*.
http://acta.bibl.u-szeged.hu/30699/1/juridpol_doct_009_003-041.pdf letöltés ideje: 2021. 05. 10.
- Egészségmegőrzési Központ <http://emkd.hu/mi-a-mentalhigiene/> letöltés ideje: 2021. 05. 10.
- Felleginé Takács A. (2017): *A mentálhigiéné fogalma, a klinikai pszichológus mentálhigiénés tevékenysége*. https://semmelweis.hu/klinikapszichologia/files/2019/11/FTA_Ment%C3%A1lhi-gi%C3%A9n%C3%A9-2019.pdf letöltés ideje: 2021. 05. 10.
- <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=99300> letöltés ideje: 2021. 05. 10.
- Buda B. (2002): *A mentálhigiéné szemléleti és gyakorlati kérdései*. http://www.budabela.hu/dokumentumok/BUDA_MENTSZEMLE.pdf letöltés ideje: 2021. 05. 10.
- Salavecz Gy. (2011): *A munkahelyi stressz és az egészség összefüggései hazai és nemzetközi viszonylatban*. Doktori értekezés. Semmelweis Egyetem, Mentális Egészségtudományok Doktori Iskola, Budapest.
http://old.semmelweis.hu/wp-content/phd/phd_live/vedes/export/salaveczgyongyver.d.pdf letöltés ideje: 2021. 05. 10.

V. Az elmélet és a gyakorlat szintézise

Bevezető

Rostáné Riez Andrea

A képzési segédanyag ötödik fejezete egy olyan három egységből álló blokkot tartalmaz, amely az elmélet és a gyakorlat egységes keretbe való foglalását segíti elő.

Az Intervíziós konzultáció az ágazatspecifikus ismeretek gyakorlati integrálását támogatja. A résztvevők által megfogalmazott konkrét esetek rögzítésének, megbeszélésének, feldolgozásának alapjaira épül, igyekszik elmélyíteni a tudatos esetkezelés egyes lépéseit, rávilágítva a dilemmákra, kihívásokra.

A Projektmunka kurzus a szociális szolgáltatások működési környezete és gazdálkodás modul keretében elsajátított ismeretek gyakorlatba történő átültetésének lehetőségét biztosítja.

Az Intervízió gyakorlati feladatai a vezetői készségek, képességek és a hatékony vezetési stílusok azonosítására, fejlesztésére irányítják a figyelmet, valamint konkrét példák és esetek feldolgozásában nyújtanak segítséget.

A Vezetői tréning a záró blokkja a képzési anyagnak, amely a tréningmódszer jelentőségéről, a tréningtematikákról ad összefoglalót, illetve bemutatja azokat a kipróbált tréning feladatokat is, amelyeket a képzés során a résztvevők tesztelhetnek, átélhetnek és elemezhetnek.

A képzési tematikák és az ismeretanyag összeállítása során arra törekedtek a szerzők, hogy a vezetőképzés korábban meghatározott hét kompetenciaterületének érvényt szerezzenek. A vezetői kompetenciákat meghatározó céletterületek:

- Rendszerismeret: a társadalmi, gazdasági és az ellátórendszerben, jogi szabályozásban megjelenő változások követése.
- Folyamatos fejlesztés: a változások alapján szükségszerű új módszerek és megoldások képviselése, bevezetése.
- Működtetés: az ellátás biztosításához kapcsolódó többszemponútú problémamegközelítés és megoldáskeresés.
- Információkezelés: az ellátotti oldal, továbbá a szerepével kapcsolatos belső és külső elvárások folyamatos és reflektív megismerése.
- Minőség szemlélet: az elégedettségre törekvő ellátotti, hozzátartozói, munkatársi, fenntartói vonatkozásban egyaránt.
- Interprofesszionális: a társadalompolitikai tekintetben kapcsolódó szakmai területek megismerése, kapcsolódási pontok keresése, szakmákkal való együttműködés.
- Emberkép alapú vezetés: keresztény emberképen alapuló, személyközpontú, önismeretre és önreflexióra épülő vezetés.

Ebben az ötödik fejezetben az elméleti ismeretek és a gyakorlati tapasztalatok integrációjával sikerült valamennyi kompetenciaterületre irányítani a figyelmet. Az ismeretek bővítése és a kompetenciák fejlesztése folyamatos. Ezzel a képzési segédanyaggal az élethosszig tartó tanulás és fejlődés jelentőségét, kihívását is megerősítették a szerzők.

1. Modul: INTERVÍZIÓ- elméleti és módszertani háttér

Cél: Az intervízió kurzus a vezetőképzésben részt vevő szociális szakembereknek kíván, a napi vezetői gyakorlat megvalósításához, segítséget nyújtani.

A különböző személyes gondoskodást nyújtó szociális, gyermekjóléti és gyermekvédelmi intézményekből érkező, vezetői megbízással rendelkező *szakemberek meglévő ismereteire, gyakorlati tapasztalataira, szakmai kompetenciáira építve, az elmélet és a gyakorlat összekapcsolásával, rendszerszemlélet mellett, szakmai segítségnyújtás történik.*

A tematika az alapképzésben olyan szempontok szerint került összeállításra, amely célként fogalmazta meg a tantárgyhoz szükséges *közös ismeretalap* létrehozását.

A munka során támaszkodunk a hozott ismeretekre, képességekre, készségekre, kompetenciákra, skillekre, az intervízió tantárgy során közvetített ismeretekre, valamint a képzés tervezett, a különböző tantárgyakban megajánlott témáira is. Például a „Szociális szolgáltatások működési környezete és gazdálkodás” vagy az „Ágazat-specifikus ismeretek”, olyan keretet adnak, melyekre utalni szükséges akkor, ha interaktív módon dolgozunk egy konkrét esettel, munkahelyi szituációval, megfogalmazódó problémával. A hiteles, kompetens vezetői/szakmai munka végzésének segítése most elsősorban az ismeretközlés majd az azt követő önálló munka során valósul meg.

Prioritások

- intellektuális gyakorlat- analízis , elemzés
- új megközelítés- rendszerszemlélet
- az elmélet interiorizálása és a gyakorlattal való összekapcsolása
- saját vezetői szerep tisztázása (tartalom, vonatkoztatási keretek)
- az önismeret/személyiségismeret fejlesztése a hatékonyabb vezetés érdekében
- kölcsönösség, együttműködés a vezetői gyakorlatban
- a vezetői kompetenciákat meghatározó célterületek ismerete (rendszerismeret, folyamatos fejlesztés, működtetés, információkezelés, minőségszemlélet, interprofesszionalitás, emberkép alapú vezetés)
- a szakmai tudás és kompetencia fejlesztése a minőségi vezetés érdekében
- reflektív gondolkodás és tanulás

1.1. lecke: Ismeretek, képességek, készségek, kompetenciák, értékek

Cél: A fenti, megajánlott fogalmak általános és személyes tartalommal való megtöltése által segíteni a vezetői munka megvalósulását.

Az általános tartalom az ismeretközléssel valósul meg, míg a személyes tartalom az önálló munkával, önreflexióval, a szakember ismeret, képesség, készség, kompetencia térképét adja, humánus érték szemlélet mellett.

Követelmények:

Ön akkor sajátította el megfelelően a tananyagot, ha

- definiálni tudja a leckében szereplő fogalmakat;
- ismeri ezek szakmaspecifikus tartalmát;
- el tudja készíteni saját vezetői kompetencia térképét;
- meg tud fogalmazni értékdilemmákat;
- képes az elmélet gyakorlattal való összekapcsolására.

Időszükséglet:

A lecke feldolgozásához körülbelül 45 percre lesz szüksége.

Kulcsfogalmak:

- ismeretek 5 csoportja
- képesség, készség
- kompetencia
- érték
- értékdilemma

Ismeretek

A szociális területen végzett munka, a középvezetők esetében, két irányt mutat. Egyrészt dolgozik közvetlenül a szolgáltatást igénybe vevőkkel, másrészt pedig ellátja a vezetői megbízásából következő, vállalt vezetői munkát.

Beavatkozási stratégiájának középpontjában, mindkét esetben a személy – szituáció kölcsönhatása áll. A munka partnerkapcsolat formájában zajlik, szinte mindig a problémamegoldó folyamat közös vállalásával. A szakmai struktúra több szereplős és több szintű.

A legfontosabb eszközök a szociális szakember saját humánus személyisége, értékválasztása, az ismeretei, képességei, készségei, tapasztalatai.

Kiemelt célként fogalmazódott meg az egyensúly megtalálása a közvetlen szakmai és a vezetői tevékenységek között.

A társadalmi környezet, a kultúra, az emberi életciklusok, életszakaszok jellegzetes pszichikai helyzete, esetleges zavarai, az emberi kapcsolatok szociálpszichológiai, társadalmi, lélektani változásai, az ember, mint „társas lény” (Elliot Aronson 1972) és a mikrokörnyezet, ahol él, együttesen adják a munkavégzéshez szükséges ismeretek „szövetét”.

Az ismeretek, a felsorolás jellegből adódóan hierarchiát mutatnak, de a munkavégzést az támogatja és teszi hitelessé, ha az elméletet a gyakorlattal nemcsak összekapcsolni, hanem személyessé tenni majd alkalmazni is tudja.

Alfred Kadushin (Kadushin, 1959, 44) szerint az ismeretek „szélessége” és mélysége szerint 5 csoportot különböztethetünk meg:

1. a munkavégzéshez szükséges általános és multidiszciplináris ismeretek,
- a humán ökörendszer szintjeihez tartozó elméleti területek ismeretei
2. az adott gyakorlati terület ismerete,
- az emberi tapasztalatokon alapuló ismeretek, valamint a munkavégzéshez szükséges speciális gyakorlati ismeretek
3. egy adott intézmény működésének ismerete
- az intézmény profilja, pénzforrása, vezetése, szervezeti felépítése, filozófiája, a szolgáltatást igénybe vevőkkel kapcsolatos elvek, szervezeti kapcsolatok
4. az adott situáció, tevékenység szereplőinek ismerete,
- egyén, család, csoport, közösség aktuális helyzete, előidéző okok, speciális szükségletek, életkori sajátosságok
5. egy bizonyos interakció ismerete
- Az interakció oka, előzménye, jelenlegi interakció remélhető eredménye

Képességek, készségek, kompetenciák

http://vetesi.hu/portfoliohoz/Anyagok/kompetencia_ea.pdf (Levétel ideje: 2021.04.01.)

Az elméleti háttér áttekintése előtt néhány gondolat a képességekről, készségekről, kompetenciákról. Abból az alapvetésből indulunk ki, hogy a szociális területen dolgozó szakember legfontosabb „munkaeszköze” saját maga. Sokszor használjuk a hétköznapiakban a képesség, készség, kompetencia kifejezést, de vajon mire is gondolunk pontosan?

Elsőként nézzük a **képességet**, nem tudományos alapon!

„Képes megcsinálni, képes úszni, futni, gondolkodni, beszélni, szeretni, örülni, változni” tehát adott minden, hogy ezeket cselekvéseket megvalósítsa. Akár örökletesen magunkkal hozott minden lehetőség, ami gyakorlás útján készséggé alakíthatunk.

Tehát a **képesség olyan tudásfajta, amely valamilyen aktivitást lehetővé tesz**. Annyi képességünk lehet, mint égen a csillag. A képesség, mindig valamilyen cselekvéssel, történéssel, létezéssel kapcsolatos. A különböző tudományok, különböző szempontok szerint, különböző képességcsoportokat használnak.

A pszichológia például érzékelés, észlelés, tanulás, emlékezés, gondolkodás, nyelv szerint, míg a pedagógia a tudás alapján csoportosít. Az írás, olvasás, számolás képességét vizsgálja, fejleszti.

<https://hu.wikipedia.org/wiki/K%C3%A9pesség> (Levétel ideje: 2021.04.01.)

A képességek az ismétlés, a gyakorlás, a tanulás, a tevékenységek útján fejleszthetők és készséggé alakíthatók.

Készségek

A **cselekvés (és tevékenység) automatizált eleme**, amely a tudat közvetlen ellenőrzése nélkül funkcionál. A készség a teljesítményképes tudás része, a tanulás eredménye, ahol kellő számú gyakorlás eredményeként a cselekvéssor automatikusan lefut.

A készségek csoportosítása többféle módon történhet.

A cselekvés konkrét formája szerint:

- írás-, olvasás-, munkakészség stb.,

a tevékenység típusa szerint:

- manuális készség
- szenzo-motoros
- intellektuális
- vegyes készségek

összetettségük alapján:

- egyszerű vagy elemi készségek
- összetett készségek (készségsorok), amelyek több elemi készség összekapcsolása során jönnek létre.

A munkavégzés során gyakran van szükség az adott munkaterülethez köthető, vagy napi tevékenységet meghatározó, szakmaspecifikus, összetett készségekre az egyszerű, elemi készségek mellett.

Tevékenység:

- A saját munkaterületéről keressen Önre jellemző, szakmaspecifikus készségeket!
- Milyen szükséges készségeket használ munkája során?
- Mit gondol arról, hogyan lehetne meglévő készségeit fejleszteni?

A kompetencia latin eredetű kifejezés, jelentése: illetékesség. Az értelmességgel, a társas magatartás eredményességével, a helyzetmegoldó (problémamegoldó) képesség fejlődésével kialakuló hatóerő, hatékonyságélmény, amely a viselkedés és a gondolkodás sajátosságaiban tükröződik.

A kulcskompetencia az ismeretek, készségek és attitűdök transzferálbilis, többfunkciós egysége, amellyel mindenkinek rendelkeznie kell ahhoz, hogy személyiségét kiteljesíthesse és fejleszthesse, be tudjon illeszkedni a társadalomba, és foglalkoztatható legyen. A kulcskompetenciákat, a kötelező oktatás, illetve képzés időszaka alatt kell elsajátítani. A későbbiekben, az egész életen át tartó tanulás során mindenféle tanulás alapján az ezek a kompetenciák képezik.

https://web.archive.org/web/20070717025401/http://ec.europa.eu/education/policies/2010/doc/keyrec_hu.pdf (Levétel ideje: 2021.04.01.)

A szociális vezetőképzésben megfogalmazásra kerültek a *vezetői kompetenciákat meghatározó részterületek*.

Az alábbi felsorolás nem jelent fontossági sorrendet, hiszen valamennyi terület kompetenciaként való értelmezése, belsővé tétele új minőséget hoz létre, a munkájáért felelősséget vállaló vezetőt.

1. Rendszerismeret
a társadalmi, gazdasági és az ellátórendszerben, jogi szabályozásban megjelenő változások követése
2. Folyamatos fejlesztés

A változások alapján szükségyszerű új módszerek és megoldások képviselője, bevezetése

3. Működtetés

Az ellátás biztosításához kapcsolódó többszempontú problémamegközelítés és megoldáskeresés

4. Információkezelés

Az ellátotti oldal, továbbá a szerepével kapcsolatos belső és külső elvárások folyamatos és reflektív megismerése

5. Minőség szemlélet

Az elégedettségre törekvő ellátotti, hozzátartozói, munkatársi, fenntartói vonatkozásban egyaránt

6. Interprofesszionális

Társadalompolitikai tekintetben kapcsolódó szakmai területek megismerése, kapcsolódási pontok keresése, szakmákkal való együttműködés

7. Emberkép alapú vezetés

A keresztény emberképen alapuló, személyközpontú, önismeretre és önreflexióra épülő vezetés

Tevékenység:

- Munkája során hogyan valósul meg a szakmaközi együttműködés?
- Hozzon példát erre a napi gyakorlatából!

Értékek

<https://hu.wikipedia.org/wiki/%C3%89rt%C3%A9krend> (Levétel ideje:2021.04.01.)

Érték, értékválasztás, értékdilemma, értékközvetítés gyakran használt kifejezések. Rengeteg definíció olvasható különböző könyvekben pl. Magyar Értelmező Kéziszótár, vagy található online felületeken.

Az érték az adott cselekvésnek, tárgynak, történésnek az egyén és/vagy a közösség és/vagy a társadalom által elfogadott és preferált esszenciája. Az érték tehát elfogadott, orientáló cselekvési célokat is jelent.

Néhány, a munkavégzés során is jelen lévő általános érték. Egyenlőség, igazságosság, jogszerűség/jogkövetés, biztonság, szabadság. A lista messze nem teljes, de ami biztos, hogy csak együttes jelenléttel működnek hitelesen. Sajátos érték lehet, a humanitás, tolerancia, tisztesség, autonómia, kompetencia, lojalitás, empátia.

Az empátia összetett érték, hiszen kognitív, reflektív és emocionális elemeket is tartalmaz.

A cél az empátia fejlesztésénél az emocionális elemek túlsúlyba kerülése.

Kiegészítésként néhány idetartozó fogalom.

Az *erkölcs* egy adott társadalom cselekvési normáit és feltételeit, valamint ezek indoklását öleli át, egyben rögzíti az emberi együttélés és közösségi élet követelményeit.

<https://hu.wikipedia.org/wiki/Erk%C3%B6lcs> (Letöltés ideje:2021.04.01.)

A *morál* az értékképzeteket, az egyénben belsővé vált normákat, szabályokat képviseli a szubjektum oldaláról.

Az *etika* a kettőre reflektáló tudomány.

A *törvény*, a jog, a kötelezettség, szankciókkal felöltöztetve. Gyakran előfordul, hogy a morál ütközik a joggal és a moralitás és legalitás elcsúszhat egymástól.

A szociális területen dolgozók munkájuk során *értéket* képviselnek, közvetítenek, és értékek mentén cselekednek. Jó esetben a munkahelyi közösség azonos értékek mentén gondolkodik, így konfliktusok esetén a megoldásra törekvés és a konszenzus, eredményre vezethet.

Az igazán nagy probléma az eltérő *értékek* mentén kialakuló konfliktusokból ered, de ezek megoldása több esetben mediátori segítséget igényel. A mélyen bevésődött, morális meggyőződésen alapuló értékválasztással, ítélettel vitázni teljesen felesleges. Ott más lehet a megoldási irány.

Többször találkozhatunk olyan helyzettel, amikor saját értékünk alapján, pl. tisztaság, igény a higiénére, összeütközésbe kerülünk akár kollégával, akárszolgáltatást igénybe vevővel, akár mással. Nekünk fontos, nekünk érték és nehezen értjük meg, hogy miért nem az, a másik embernek. Azért, mert ez nem vált belső normává, számára nem képvisel értéket.

Tevékenység:

- Hozzon munkahelyi szituációból saját példát az értékválasztásra, értékdilemmára!
- Okozott-e problémát, jelentett-e konfliktust az eltérő értékválasztás? Sikerült-e a felmerülő érték alapú problémát kezelni? Ha igen, hogyan? Ha nem, miért nem?

Önellenőrző kérdések

Az 1. lecke tartalma alapján oldja meg a következő feladatot!

1. Vegye elő saját munkaköri leírását és olvassa át!
2. Az alábbi szempontok szerint, felsorolás jelleggel, készítsen személyes munkaköri leírást:
 - munkaköröm betöltéséhez szükséges ismereteim
 - munkaköröm betöltéséhez szükséges képességeim, készségeim
 - munkaköröm betöltéséhez szükséges kompetenciáim
 - munkaköröm betöltéséhez szükséges értékeim

1.2. lecke: A humán ökorendszer elmélet

(A szociális munka elmélete és gyakorlata Általános szociális munka 1.kötet Szöveggyűjtemény szerk.: Hegyesi Gábor –Talyigás Katalin Semmelweis Kiadó Bp.1994.)

Cél: A humán ökorendszer kölcsönhatás modelljének megismerése.

Követelmények:

Ön akkor sajátította el megfelelően a tananyagot, ha

- megérti az „egyén a környezetében” koncepció lényegét;
- fel tudja sorolni a humán ökorendszer szintjeit;
- értelmezni tudja a humán ökorendszer egyes szintjein jól /nem jól működő természetes támaszokat;

Időszükséglet:

A lecke feldolgozásához körülbelül 45 percre lesz szüksége.

Kulcsfogalmak:

- humán ökorendszer és szintjei,
- ember és környezet közötti kölcsönhatás,
- kétirányú tranzakció,
- természetes támasz.

Kölcsönhatás elmélet

Welch humán ökorendszer elmélete az ember és a környezet között fellépő „kölcsönhatásokat” vizsgálja.

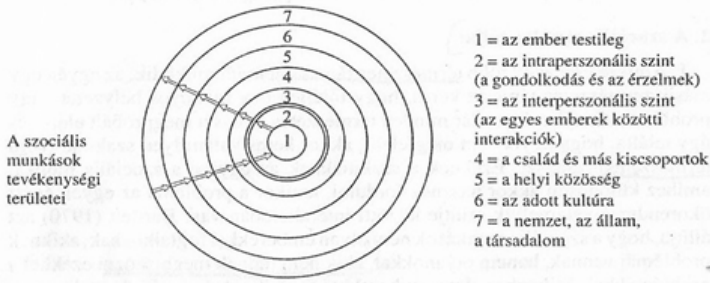
(Ronald Woods: A szociális munkások tevékenységeinek egy lehetséges rendszerezése In. A szociális munka elmélete és gyakorlata Általános szociális munka 1.kötet Szöveggyűjtemény szerk.: Hegyesi Gábor –Talyigás Katalin Semmelweis Kiadó Bp.1994. 32-45. old.)

Mivel ez az elmélet az általános rendszerszemléletet és a humán ökológia elméletet foglalja egybe, így lehetővé válik az „egyén a környezetében” koncepció megértése.

A humán ökológia középpontjában az ember, az egyén áll (mikro - szint).

Az egyén nem passzív szemlélő, hanem aktív részt vevő, azaz viselkedésével alakítja a környezetét, a szűkebb, tágabb környezet változása pedig alakítja az egyént. Az őt körbevevő, különböző szinteken elhelyezkedő rendszerekkel (mezo szint, makro szint) állandó kölcsönhatásban van. Az alábbi ábrán jól látható, hogy az interakciók kétfélek. Az egyén belép a szociális környezet különböző szintjeibe és ott cselekszik. Ezzel egy időben, a szociális környezet különböző szintjein történő események visszahatnak az egyénre és befolyásolják a viselkedését. A két irányú tranzakciók az egyén számára többnyire sikeresek a „problémakezelő magatartás” (copping behavior) alkalmazása esetén.

Bartlett (1970) szerint az egyén problémakezelő magatartása szubjektív (az ábra első és második szintje). A harmadiktól a hetedik szint a külső/anyagi szint, mely szinteken, ha az erőforrások természetes támaszként működnek, úgy interakcióba kerülve az egyénnel támogatást nyújtanak a problémák kezeléséhez.



1. ábra Welch (1987) Humán ökörendszer

(Ronald Woods: A szociális munkások tevékenységeinek egy lehetséges rendszerezése In. A szociális munka elmélete és gyakorlata Általános szociális munka 1.kötet Szöveggyűjtemény szerk.: Hegyesi Gábor –Talyigás Katalin Semmelweis Kiadó Bp.1994. 33. old.)

Tevékenység:

A fenti ábra alapján rajzoljon 3 koncentrikus kört! Nevezze el őket belülről kifelé haladva mikro, mezo, és makro szintnek! Válassza ki, majd írja be a körökbe az egyes szintekhez tartozó számokat!

A humán ökörendszer mint természetes támasz, illetve problémaforrás

Ronald Woods szerint a humán ökörendszer szintjeit, mint „jól működő természetes támaszokat” kell értelmezni az alábbiak szerint:

SZINT	JÓL MŰKÖDŐ TÁMASZ	NEM JÓL MŰKÖDŐ TÁMASZ
I. FIZIKAI SZINT (az ember testileg)	Kielégített fizikai szükségletek (étel, hajlék, biztonság). A test jól működik, a betegség kezelhető.	Az alapvető fizikai szükségletek ki-elégítetlenek. A betegség gyakoribb, mint az egészséges állapot. Fogyatékoság is lehetséges.
II. INTRAPERSZONÁLIS SZINT (eszme és érzelmek)	Hangulat és érzelmek pozitívak, önértékelés jó. Negatív érzelmek lehetségesek, de nem dominánsak.	Hangulatok és érzelmek általában negatívak, vagy nem kontrolláltak. Alacsony az önértékelés. Problémamegoldó és döntéshozó képesség fogyatékos.
III. INTERPERSZONÁLIS SZINT (az egyes emberek közötti interakciók)	Kapcsolatok vegyesek, és általában pozitívak. Küzdelem van, és kezelhető. A szexuális igények kielégítettek.	Hiányoznak az alapvető támaszt és szeretetet nyújtó kapcsolatok, illetve ha vannak, akkor destruktívak.
IV. CSALÁDI SZINT	A család és/vagy más kiscsoportok melegséget, a hozzátartozás érzését nyújtják, a problémák idején pedig támaszt.	Hiányoznak a hozzátartozás élményét biztosító csoportok vagy a család, vagy a bennük lévő kapcsolatok destruktívak. Nincs kihez fordulni a problémával.
V. (HELYI) KÖZÖSSÉGI SZINT	A helyi környezet intézményei és szervezetei alapvető társadalmi szükségleteket elégítenek ki. (pl. munka, oktatás, lakás, egészségügyi ellátás stb.)	A helyi intézmények, közösségi szervezetek hiányoznak vagy nem jól működnek. Alapvető szociális igények részben vagy egészben kielégítetlenek.
VI. KULTURÁLIS SZINT	Az egyén egy (valláson, hagyományokon alapuló) kultúra részének érzi magát, amely viselkedésmintát nyújt, különösen a döntéshozatalok időszakában.	A kulturális identitás zavart vagy konfliktusos. Dominál a rasszizmus, diszkrimináció és/vagy az egyén a peremre szorul. A gyors társadalmi változás kulturális vákumot vagy a kultúra elsorvadását idézi elő.

VII. ÁLLAMI, NEMZETI SZINT	Az adott ország törvényei és szociálpolitikája általában biztonság- és igazságérzetet nyújtanak. Az élet- és vagyonvédelem megoldott.	A szociális, politikai, gazdasági rendszer nem működik, igazságtalan vagy totalitárius. Háború vagy polgárháború nehezíti az egyén életét.
-----------------------------------	---	--

2.ábra A humán ökörendszer mint természetes támasz, illetve problémaforrás

(Ronald Woods: A szociális munkások tevékenységeinek egy lehetséges rendszerezése In. A szociális munka elmélete és gyakorlata Általános szociális munka 1.kötet Szöveggyűjtemény szerk.: Hegyesi Gábor –Talygás Katalin Semmelweis Kiadó Bp.1994. 35. old.)

Összefoglalva tehát, az interakciók az egyén és a szociális környezet szintjei között kétfélek. Az egyén belép a szociális környezet különböző szintjeibe és ott cselekszik, valamint a környezet is „fogalmazhat meg”, közvetíthet, azaz erős hatást gyakorolhat az egyén felé.

A képzésen részt vevő munkája során számos döntést igénylő helyzettel találja szembe magát. Érdekes tudatosítania, hogy az aktuális helyzet hogyan illeszthető a humán ökörendszer különböző szintjeibe, és átgondolni, melyek azok a „jól működő természetes támaszok” melyek segítenek, és melyek azok a „nem jól működő természetes támaszok”, amelyek hátráltatják az adott helyzet megoldását. A jól működő természetes támaszok az erőforrás elemzésnél (SWOT-analízis), erősségként és/vagy lehetőségként, míg a nem jól működő természetes támaszok gyengeségként és/vagy veszélyként értelmezhetők.

Önellenőrző kérdések

1. Milyen kölcsönhatások valósulnak meg egy konkrét munkahelyi vagy élethelyzetben? Hozzon példát a kölcsönhatásra!
2. Tegye személyessé a humán ökörendszer elméletét, azaz gondolkodjon el saját magáról, szűkebb és tágabb környezetéről!
3. Vizsgálja meg, hogy az egyes szintek mit jelentenek az Ön számára aktuálisan!
4. Mivel elégedett és mivel nem? Milyen érzések generálódtak Önben a feladat végrehajtása során?
5. Gondolatait, érzéseit, listázó jelleggel, vesse papírra!

1.3. lecke: A rendszerszemlélet

Cél: Ismerje meg a rendszerben gondolkodás és a rendszerszemlélet sajátosságait!

Követelmények:

Ön akkor sajátította el megfelelően a tananyagot, ha

- ismeri a rendszerszemlélet jellemzőit;
- ha tudja, hogy milyen kölcsönhatásokat vizsgál;
- ha ismeri a zárt és nyitott rendszer közötti különbséget;
- ha ismeri a Pincus és Minahan (1973) rendszerszemléletű modelljének 5 elemét;
- ha ismeri Maslow szükséglet piramisát.

Időszükséglet:

A lecke feldolgozásához körülbelül 45 percre lesz szüksége.

Kulcsfogalmak:

- rendszerszemlélet,
- szükséglet,
- a rendszer elemei,
- diszfunkcionális rendszer,

eset – esetmunka – esetmegbeszélés → intervízió

A **rendszerszemlélet** alapja az a gondolkodás, hogy *az egész több, mint részek összessége, az embert egészében és a környezetével való kölcsönhatásban kell szemlélni!*

A rendszerszemlélet jellemzői

- A rendszerszemlélet a megismerésnek, a megismerhetőségnek az egyik eszköze, egyik folyamata. Attól, hogy valami sokfajta, logikátlannak tűnik kívülről, attól még megismerhető.
- Kölcsönhatásokat vizsgál. Nemcsak arról van szó, hogy a segítő szakember hat egy konkrét személyre, hívjuk a szociális munka rendszerszemléletű megközelítéséből kölcsönözve kliensnek, hanem többfajta kapcsolatról. A kliens hat a segítőre, környezetére, a segítő is hat a kliens környezetére stb. azaz kölcsönhatásban vannak.

Megközelítésük alapján kétfajta rendszert különböztethetünk meg, a zárt és a nyitott rendszert. A családsegítés és gyermekjólét intézményei nyitott, míg a totális intézmények például az ápolást, gondozást nyújtó otthonok zárt rendszerként értelmezhetők.

Az ember „társas lényként” (E. Aronson 1972) funkcionálhat a világban, így élete során számtalan társas rendszerhez tartozik. Ilyen például a család, az iskola, a munkahely stb. Ezek között vannak, lesznek nyitott és zárt rendszerek egyaránt. A különböző típusú rendszereknek megvan a maguk sajátos társas értelme, működési módja, kerete. A szociális rendszerek emberi interakciókból állnak és akkor funkcionálnak megfelelően, ha a benne lévő egyének személyes szükségletei, igényei kielégítésre kerülnek- Maslow szükséglet piramis - és ha a rendszer vállalt feladatának, céljának megfelelően működik.



3. ábra Maslow szükséglet piramis

<http://www.azirastukreben.hu/wp-content/uploads/2013/04/Maslow-piramis.jpg> (Levétele ideje: 2021.04.01.)

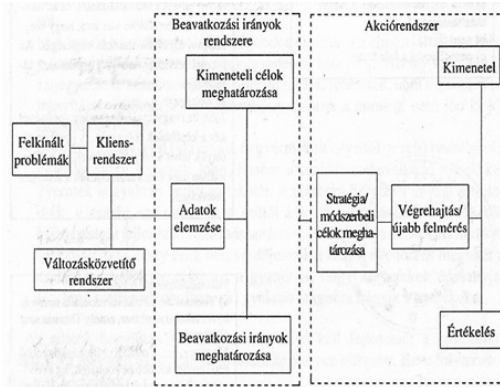
Tevékenység:

- Figyelje meg az 3. ábrát! Konkrét példákon keresztül kövesse végig az emberi szükségletek egymásra épülését!

Pincus és Minahan (1973) szerint a gyakorlatban **öt alapvető rendszernek** van lényegi szerepe.

(Charles Zastrow: Rendszerek elemzése a szociális munkában In: A szociális munka elmélete és gyakorlata Általános szociális munka 1.kötet Szöveggyűjtemény szerk.: Hegyesi Gábor –Talyigás Katalin Semmelweis Kiadó Bp.1994. 170-173. old.)

1. *Probléma/problémarendszer*: a felkínált probléma/problémákból áll. Pontos problémadefiníciót igényel a szakember részéről.
2. *Változástörvényrendszer*: azokból a szakemberekből, intézményekből, szervezetekből, szolgáltatásokból áll, akik tervezett változást előidéznek, akik a folyamatban részt vesznek.
3. *Kliensrendszer*: azokból áll, akik kérték a „változástörvényrendszer” szolgáltatásait, vagy szankció fenyegeti őket, ha azt nem veszik igénybe. Egyértelműen ők a szolgáltatás, beavatkozás várható kedvezményezettjei.
4. *Beavatkozási irányok rendszere*: személyek, szolgáltatások és/vagy szervezeti tevékenység, amelyeket valaki mérhető módon meg akar változtatni a változástörvényrendszer céljai elérésének érdekében.
5. *Cselekvés/akciórendszer*: azok a dolgok, amelyekkel a szakember dolgozik, hogy feladatát teljesítse.



4. ábra Pincus-Minahan modell öt rendszere

(Charles Zastrow: Rendszerek elemzése a szociális munkában In. A szociális munka elmélete és gyakorlata Általános szociális munka 1. kötet Szöveggyűjtemény szerk.: Hegyesi Gábor –Talyigás Katalin Semmelweis Kiadó Bp.1994. 171.old.)

Tevékenység:

- Figyelje meg az 4. ábrát! Nevezze meg az öt alapvető rendszert!

A nem megfelelően funkcionáló rendszereket **diszfunkcionális rendszereknek** nevezzük. A diszfunkcionális rendszerek jellemzői:

- *funkció kiesés*: a rendszer egyik tagja hiányzik,
- *hibás működés*: a rendszer meghatározó tagjai diszfunkcionálisan működnek a rendszercél szempontjából,
- *működési konfliktus*: a rendszeren belül konfliktus alakul ki –a rendszer hibásan működik, vagy leáll.

A diszfunkcionális rendszer problémarendszernek számít, ilyenkor a szociális szakember figyelme nem az egyénekre irányul, hanem a rendszer működési funkcióira.

Amikor a vezető/szociális szakember megoldásra váró problémával, konfliktusos situációval találkozott, vagy csak rendszerszemléletű gondolkodással szeretné a helyzetet átláthatóvá tenni önmaga számára, alkalmazhatja ezt a modellt. Az alrendszerek tartalommal való „megtöltése” segíthet az értelmezésben, a megoldáskeresésben a tervezéstől a végrehajtásig.

Eset – esetmunka – esetmegbeszélés → intervízió

A fenti fogalmak jelentéstartalmának meghatározását és megfeleltetését az intervízió szempontjából az segíti, ha személyessé tesszük azzal, nekünk mit jelent?

Megfogalmazódó kérdések

ESET- Kielégítetlen szükséglet és/vagy megoldandó probléma?

ESETMUNKA- Változásmenedzselés és/vagy az út, melyen haladunk a cél felé?

ESETMEGBESZÉLÉS- Többszereplős rendrakás?

A kérdésekre adott válaszok eredménye, hogy az *intervízió* során ismeretekre, készségekre, tapasztalatokra, értékekre építő, „rendrakás” történik. Az intervízió tehát:

Tudatos, tervezett, rendszerezett, időben és térben strukturált, többszereplős, erőforrást (önismeret, kompetencia-térkép) igénylő cselekvéssor. Társadalmi beágyazottság jellemzi, ritkán lineáris gyakrabban spirális, több szinten történő, egymásra épülő folyamat.

NÉHÁNY ÖTLET A „RENDRAKÁSHOZ”

(John Middleton: Fejleszd az elméd! Zsenivé válni a hétköznapokban Scolar Kiadó Bp. 2018.)

• Gondolkoj, mielőtt beszélsz, írsz! Kristálytisza megfogalmazás szükségese!

„*A politika és az angol nyelv*” című esszé (George Orwell 1946.)

• Térj a lényegre!

Fordított piramis (A számozás valódi sorrendiséget jelöl, azaz 1-es a háromszög csúcsa!)

1. A lényeg, konklúzió

2. A lényeg alátámasztó állítás, a legfontosabb információ

3. Háttérkifejtés, a döntés hátterének ismertetése

• Mentális modellek- Olyan mélyen gyökerező feltételezések, amelyek befolyásolják világlátásunkat és létezésükről mégse tudunk!

• Vedd észre a változásokat!

„*Ne a halat kérdezd, ha meg akarsz valamit tudni a vízről!*” (kínai közmondás)

(John Middleton: Fejleszd az elméd! Zsenivé válni a hétköznapokban Scolar Kiadó Bp. 2018.)

• Lódítsd meg a fantáziád! Ne csak alkoss, hanem újíts!

„*Ellen lehet állni egy hadsereg inváziójának, de képtelenség egy olyan ötletnek, amelynek megérett az ideje!*” (Victor Hugo)

(John Middleton: Fejleszd az elméd! Zsenivé válni a hétköznapokban Scolar Kiadó Bp. 2018.)

• Adj időt a gondolkodásra, de ne húzd az időt! A jó döntéshozatal kulcsa az időzítés!

„*Amikor választanod kell, és nem döntesz, az önmagában is egy döntés!*” (William James)

(John Middleton: Fejleszd az elméd! Zsenivé válni a hétköznapokban Scolar Kiadó Bp. 2018.)

• Az érzelmi intelligenciával rendelkező emberek felismerik a konstruktív konfliktusok pozitív értékeit! (Konfliktusok)

Az érzelmi intelligencia öt érzelmi és társasági területe Goleman szerint:

- önismeret
- önuralom
- motiváció
- empátia
- kapcsolatkezelés

Tevékenység:

- Ábrázolja a Fordított piramist! Mi található a piramis csúcsán? Mi van közepén? Mi a piramis alapja?
- Mit jelent az Ön számára a *Ne a halat kérdezd, ha meg akarsz valamit tudni a vízről!*” kínai közmondás? Hozzon példát a napi gyakorlatából!

Önellenőrző kérdések

Egy, már korábban megoldott saját szakmai probléma, rendszerszemléletű vizsgálata az öt rendszer elem segítségével, írásban, felsorolás jelleggel. A feladatmegoldás során törekedni szükséges a lényegkiemelésre!

Álljon itt emlékeztetőül! *Pincus-Minahan: Rendszerszemléletű modell*

PROBLÉMA/K (több szempontú megközelítéssel):

.....

SZEREPLŐK (aki hozza a problémát, akiket a probléma érint):

.....

VÁLTOZÁST KÖZVETÍTŐ (intézmények, kiemelten a társadalmi ökoszisztéma mezo- szint):

.....

BEAVATKOZÁSI IRÁNYOK (brainstorming, adatelemzés, erőforrások elemzése, kimeneti célok, beavatkozási irányok meghat.):

.....

AKCIÓ (stratégiai, módszertani célok, végrehajtás, újabb felmérés, kimenetel, értékelés)

.....

1.4. lecke: A problémamegoldás

Cél: A gyakorlatban jól használható problémamegoldó módszerek ismertetésén keresztül a minőségi szakmai munka megvalósulásának segítése. Támogatás nyújtás az elakadást jelző belső és külső konfliktusok felismerésére, elemzésére.

Hétköznapi és munkahelyi szituációk során néha azonnal felismerhető, hogy mit kell tenni egy felmerülő probléma esetén. Máskor ez nem mindig egyértelmű. Ami szinte biztos, hogy az egyén gyakran találkozik nehézséget okozó helyzettel, kellemetlenséggel, akadállyal. Amikor nagyobb probléma körvonalazódik, nem mindig nyilvánvaló, hogy mi a teendő. Tapasztalati tény, hogy vannak olyan helyzetek, amelyek esetében azonnali megoldás szükséges, nincs idő az átgondolásra, elemzésre, megvitatásra a cselekvés szinte ösztönös.

Jó esetben a korábbi élmények, gyakorlati tapasztalatok, ismeretek integrálásával az egyéni sajátosságok, készségek figyelembe vételével még az ilyen esetek sem csak „reagálások”, hanem „válaszok” az adott problémára.

Követelmények:

Ön akkor sajátította el a tananyagot, ha

- ismeri a probléma definícióját,
- átlátja a helyzetek mögött álló ok-okozati szinteket,
- képes a reflektív gondolkodásra,
- képes a különböző problémamegoldó modellek megértésére és adekvát használatára.

Időszükséglet:

A lecke feldolgozásához körülbelül 60 percre lesz szüksége.

Kulcsfogalmak:

- probléma,
- ok-okozati szintek,
- reflektív gondolkodás,
- problémamegoldó modellek,
- erőforráselemzés, SWOT-analízis.

A gondolkodási keret első állomása maga a probléma definíciója.

A probléma meghatározása

Általános értelemben

- a probléma az a helyzet, melyben bizonyos célt akarunk elérni, de a cél elérésének útja számunkra rejtve marad (pszichológia).
- egy másik megközelítés szerint a döntési folyamat kezdeti állapota (döntésmélet).
- egy helyzet megváltoztatását felvető igény, amely egy kívánatosnak minősített állapotot céloz meg. Megváltoztatni kívánt helyzettől a kívánt állapot eléréséhez vezető út, a „rész”, amely az indulópont - probléma/állapot - és a célállapot között keletkezik. Cél a „rész” csökkentése.

Probléma konkrét értelmezése

- tárgy vagy rendszer meghibásodása
- a hiba eredete ismeretlen
- figyelmeztető jelek észrevétele
- a megkívánt szinttől való eltérés
- azonnali döntést igénylő váratlan esemény

Ok-okozati szintek

Romhányi József írásai között gyakran található segítség egy adott szituáció megértéséhez. Szamárfül című kötete több gyöngyszemet tartogat az érdeklődő olvasó számára. Az alábbi idézet is tőle származik. Az ok-okozati összefüggések felismerésének fontosságára hívja fel a figyelmet, meg sok másra is...

„Elfutott a verés elől a gazda kutyája.

Előle a rémült macska felkúszott a fára.

Ettől persze felrebbent a faágról a veréb,

S az egésznek a muslinca itta meg a levét.” (Romhányi József)

(Saját jegyzet Dr. Budai István előadása alapján Széchenyi István Egyetem általános szociális munkás képzés 2001. Győr)

HIBA (kulcs - ok) és TÜNETHET (kulcs - okozat)

KULCS-OKOZAT	TÜNETHET	MUSLINCA
Ok/okozat		VERÉB
Ok/okozat		MACSKA
Ok/okozat		KUTYA
Ok/okozat		GAZDA
KULCS-OK	HIBA	KUTYA

5.ábra ok-okozati összefüggések

(Dr. Budai István előadása alapján Széchenyi István Egyetem Általános szociális munkás képzés 2001. Győr, saját ábra)

A fenti példában több fontos információ is helyet kapott. Jól látható, hogy amikor egy problémát szeretnénk meghatározni, azzal a nehézséggel szembesülünk, hogy több, egymásra épülő ok tárul fel előttünk melyek következményei, az okozatok, egyenként is problémák lehetnek.

Tevékenység:

- Nevezzen meg egy, a napi gyakorlatában jelentkező vezetői problémát! Vizsgálja meg a hozott probléma ok-okozati összefüggéseit!

Az ok-okozati összefüggések, kölcsönhatások ismerete nélkül nehéz konkrét problémadefiníciót alkotni, amellyel aztán a továbbiakban dolgozni lehet. Gyakran tapasztalt helyzet, hogy elveszünk a részletekben, szétforgácsolódik az erőnk, „nem látjuk a fától az erdőt”. Bármilyen probléma sikerrel elemezhető akkor, ha az absztrakció egy magasabb szintjére lépünk és a problémát szisztematikusan megvizsgáljuk az egyéntől a csoporton át az intézményen keresztül (mezo) az állami (makro) szintig.

Bár Woody Allen úgy vélekedik erről, hogy: „Bármely probléma megoldhatatlanná fejleszthető, ha eleget töprengünk rajta.”

A probléma valós gyökerének megtalálásához szükséges a talált magyarázat vizsgálata. Az alábbi kérdés segíthet ebben. Ez minden, vagy van még a problémának olyan része, amelyet pillanatnyilag nem vettünk számításba? A kérdés feltevője ilyenkor szembesülhet azzal, hogy van néhány probléma, amelyek okai túlmutatnak azon a körön, melyet befolyásolni tud. Ez a felismerés gyakran okoz frusztrációt.

John Dewey amerikai oktató szerint, „a jól megfogalmazott problémát félig már meg is oldottuk.” (John Middleton: Fejleszd az elméd! Zsenivé válni a hétköznapiakban Scolar Kiadó Bp. 2018. 3. old.)

A továbbiakban néhány strukturált, a gyakorlatban jól használható problémamegoldó modell ismertetésére kerül sor. Ezek a modellek a hétköznapiakban, a munkahelyi vagy személyes szituációkban, élethelyzetekben segítségünkre lehetnek.

A problémamegoldó modellek

(Beulah Roberts Compton-Burt Galaway: Problémamegoldás: a szociális munka folyamata In: A Szociális munka elmélete és gyakorlata 1. kötet Szöveggyűjtemény szerk.: Hegyesi Gábor –Talyigás Katalin Semmelweis Kiadó Bp.1994. 138-180.old.)

1. A legáltalánosabb problémamegoldó modell lépései a következők:
 - A probléma meghatározása
 - Adatgyűjtés/Elemzés
 - Okok elemzése
 - Megoldás tervezése
 - Döntési folyamat beindulása

2. Dewey - a reflektív gondolkodás ötfázisú modellje
 - A probléma felismerése
 - A probléma meghatározása, vagy körülírása
 - Javaslatok felkutatása, kidolgozása a lehetséges megoldásokra
 - Az optimális megoldás kiválasztása
 - A megoldás végrehajtás

Néhány értelmező gondolat a **reflektív gondolkodás** kifejezésről.

(Szivák Judit: A reflektív gondolkodás fejlesztése Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetsége 2010. Bp.)

Dewey (1933), Eby és Kujawa (1994), Pugach és Johnson (1990) és Schön (1983) körvonalazta a *reflektív gondolkodás ciklikus folyamatként* való megközelítését.

E modellben a *kiindulási pont* mindig egy probléma, esetleg problémás helyzet. Dewey szerint a szakember „nehézséget érez”, míg Schön „problémás szituációként” definiálja.

A folyamat *következő lépése*, hogy egy másik személy nézőpontjából tekintünk a problémára, azaz „újra keretezzük”.

A keretezés részei:

a megfigyelés, az adatgyűjtés, az elemzés, etikai dilemmák, is mindezek együttes megfontolása.

A reflektív gondolkodás során egy „mentális képpalkotás” történik, melyek segítenek a problémadefinícióban, és/vagy a problémás helyzet értelmezésében. A kép úgy „készül”, hogy az alapja maga a szakember személye, működési sémái, tapasztalatai kontextusba helyezve. A „képpalkotás” során az esetet összehasonlítja korábban megtörtént eseményekkel, melyek felidéződnek benne, hiszen ezzel tud mintegy értelmet adni a problémának és ezek által tartja fenn az érdeklődését lehetséges megoldási módok után kutatva. Gyakorlatilag személyiségére, működési mechanizmusaira, képességeire, kompetenciáira, értékeire, ismereteire épít, ezeket összeveti a gyakorlati tapasztalataival, korábbi megoldási módjaival. A helyzetnek megfelelően vagy ezekből választ, vagy újat alkot.

Miután megkereste a megszokott megoldást egy szokatlan (új) szituációra, vagy esetleg újakat dolgozott ki, amelyek hasonló múltbeli élményeken, tapasztalatokon alapszanak, a megoldási módokat szisztematikusan teszteli megfigyelésekkel vagy további vizsgálatokkal. Az értékelést oly módon kell elképzelni a szociális szférában, hogy meghatározzuk milyen változást mennyi idő alatt szeretnénk elérni, majd megnézzük, hogy sikerült-e mindenki kölcsönös meglegedésére. Ha sikeres volt, akkor „eltárol-

juk” és rutinséma szerint használható a későbbiekben (Dewey 1933.).

A reflektív gondolkodás modellje tehát:

- Probléma
- Korábbi esetek
- Adatgyűjtés
- Megfigyelés
- Elemzés
- Hasonló esetek
- Rutinmegoldás-Korábbi séma
- Más új megoldás
- Tesztelés
- Új séma

Ha sikertelen, elképzelhető, hogy rossz a problémadefiníció, így az egész folyamatot újra kell kezdeni.

Taggart-Wilson (2005) a *reflektivitásra folyamatként* tekint, azaz kognitív stratégiaként használja a folyamatos szakmai fejlődés érdekében.

A reflektivitás stratégiai modellje alapján viszont a kiindulópont nem a szituáció, hanem az egyén, akit a szituáció megélése sarkall a reflektív gondolkodásra. Két fő eleme, az *Én* és a *Kontextus*.

- **Én**, a laikus szakértő
- Elemzés
- Pedagógiai kultúra
- Cél
- Kérdezés
- Megoldások
- Kipróbálás, értékelés
- **Kontextus**

Ezt a modellt oktatási szituációkban használják előszeretettel.

A lényegi elem tehát, hogy a gondolkodás középpontjában nem csak a szituáció áll, hanem a szituáció sajátos, egyéni megélése, megítélése. Ez elsősorban a személy értékeitől, tapasztalataitól, céljaitól függ.

A stratégia első eleme tehát, az önismeret, az én-hatékonyág érzése, amely az egyént magát definiálja a helyzet megélése, megítélése kapcsán (Én központú gondolkodás, magára figyelés Ghayé 2011).

A reflektív gondolkodás szintjei a következők (Taggart-Wilson 2005):

- Dialektikus szint: morális, etikai, szociálpolitikai kérdésekkel foglalkozik, autonóm
- Tartalmi (kontextus) szint: alternatív megoldásokat keres, döntéseit tudása és a számára fontos értékek mentén hozza meg, a tartalomszükségletekhez igazodik
- Technikai szint: (korábbi tapasztalatokra reflektál)
- Technikai kezdő szint: (itt még nincs érdemi reflexió)

3. XEROX-féle modell

(John Middleton: Fejleszd az elméd! Zsenivé válni a hétköznapokban Scolar Kiadó Bp.2018 6.old. ,17.old.)

E modell alapvetése, hogy a minőségi gondolkodás kulcsa a *minőségi kérdésfeltevés*.

- Problémakiválasztás-azonosítás

Mit akarunk megváltoztatni? Mi alapján feltételezzük, hogy ez probléma vagy ez a probléma?

Kiket érint? Mikor, hol, hogyan történik? Mi a lényege?

- A probléma elemzése

Mi akadályoz meg a kívánatos végeredmény elérésében? Melyek a súlyponti kérdések?

- A potenciális megoldások kialakítása

Milyen megoldásokkal érhetjük el a kívánt eredményt? („ötletvihar” - Brainstorming)

- A megoldás kiválasztása és megtervezése

Az összes lehetséges megoldásból melyik számunkra a legmegfelelőbb?

Melyek az előnyök és melyek jelentenek kockázatot? (erőforráselemzés- SWOT-analízis)

- A megoldás megvalósítása

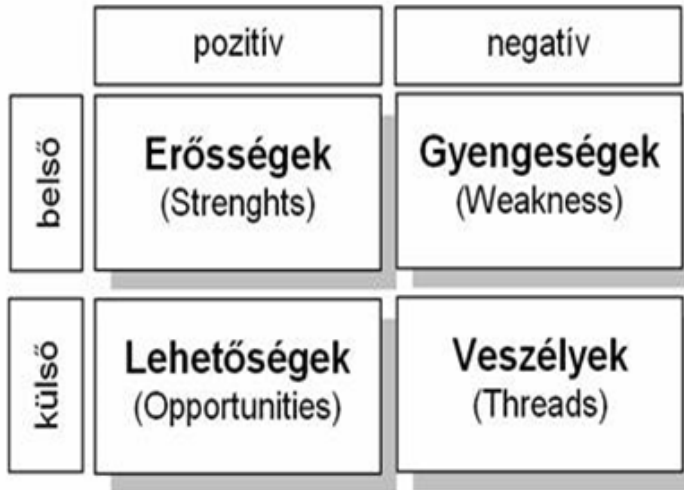
A terv szerint járunk el? Menet közben kell-e módosítani?

- A megoldás kiértékelése

Mennyire jól működik? Úgy sikerült, ahogy terveztük?

Többször említésre került a korábbiakban az *erőforráselemzés*.

A *SWOT-analízis* egyszerű és jól használható módszer. A SWOT egy angol mozaikszó, az alábbi ábra mutatja, az értelmezési lehetőségek egyik módját.



6.ábra SWOT-analízis

http://centroszet.hu/tananyag/projektmenedzsment/322_swot_analzis_stratgiaelemzs.html (Levétel ideje:2021.04.01.)

4. FAN DANCE modell

(John Middleton: Fejleszd az elméd! Zsenivé válni a hétköznapiakban Scolar Kiadó Bp.2018 7.old.)

Ez a problémamegoldó modell igazán jó keretet ad a gondolkodásnak. Sajátossága, hogy egy kialakult, konkrét helyzettel, állítással dolgozik, amelyben már a kezdetektől benne rejlik a megoldás.

- **FOR:** mellette -Mi szól amellett, hogy...?
- **AGAINST:** ellene -Mi szól az ellen, hogy...?
- **NOW WHAT?:** Most mi van? -Most mit tudunk arról, hogy...?
- **DEFINITION:** meghatározás-A helyzet most az, hogy....
- **ALTERNATIVES:** alternatívák- Milyen lehetőségek vannak a helyzet megváltoztatására?
- **NARROW DOWN:** leszűkítés- Mik a prioritások ezekből?
- **CHECK CONSEQUENCES:** következmények ellenőrzése-Mivel jár, ha ez történik?
- **EFFEKT:** hatás- Milyen hatása van/lesz a továbbiakra?

A legjobb megoldás keresése közben több „csapdahelyzetet” szükséges kikerülni.

Ezek közül néhány, felsorolás jelleggel!

- első benyomás
- status quo
- csak azért is
- meggyőző bizonyítékok
- vakvágány
- túlzott magabiztosság
- túlzott óvatosság
- kivetíthetőség, „drámacsinálás”

A csapdahelyzetek kikerülésének legjobb módja a tudatosság, a felkészültség és a tapasztalat. Az önreflexió pedig segít az átgondolt, megfelelő döntések meghozatalában.

Az 5 miért? módszer

(John Middleton: Fejleszd az elméd! Zsenivé válni a hétköznapiakban Scolar Kiadó Bp.2018)

Ez a japán módszer abban segít, hogy pontosítani lehessen, mi az igazi kérdés, nehézség, elakadás, mi a valós probléma mely megoldásra vár.

A menete a következő:

Nincs más dolgunk, mint állítani valamit, ami foglalkoztat, ami kérdés a számunkra. Az állítás után, melyet kimondunk, feltesszük az első miért kérdést. Válaszolunk rá, majd az általunk adott választ értelmezve újrakérdezzük. kapott válaszra fókuszálva újra kérdezzük. Összesen tehát ötször tesszük fel a miért kérdést. (Fontos hogy NE kérdést tegyenek fel elsőként, hanem állítsanak valamit és arra kérdezzenek rá!)

Önellenőrző kérdések

1. Válasszon ki a fent megajánlott problémamegoldó módszerek közül egyet!
2. A kiválasztott modell alapján mutasson be egy, már megoldott problémahelyzetet, elakadást jelentő situációt! Lehetőse szerint használja az erőforráselemzést, a SWOT analízist is!

1.5. lecke: Konfliktusok

Cél: Ismeretközlés általi segítségnyújtás a konfliktusos helyzetek felismerésében, és az elakadás megszüntetésében.

Követelmények:

- ismerje a konfliktus definícióját,
- ismerje a konfliktusok csoportosításának módját,
- értelmezni tudja a „belső konfliktus” kifejezést,
- ismerjen néhány védekező technikát.

Kulcsszavak:

- konfliktus,
- interakció,
- konfliktuskezelési módok,
- védekező technikák,
- elhárító technikák,
- adaptív,
- maladaptív

Időszükséglet:

A lecke elsajátításához kb. 45 percre lesz szüksége.

Konfliktusok

Néhány gondolat a konfliktusokról.

(Dr. Hardy Júlia előadása Magyar Testnevelési Egyetem Mentálhigiéne képzés 1990. pszichopatológia stúdium saját jegyzet)

Egyfelől fegyveres összeütközést, másfelől -tágabb értelemben- mindenféle emberi összeütközést jelent.

Clinton F. Fink definíciója szerint *konfliktus minden olyan társadalmi helyzet vagy folyamat, amelyben két vagy több társadalmi egység vesz részt, akik között legalább egyfajta ellentétet hordozó pszichológiai kapcsolat van és/vagy akiket legalább egyféle ellentétes interakció köt össze.*

Cseh-Szombathy László *A házastársi konfliktusok szociológiája* (Gondolat, 1985. Budapest) című könyvében úgy fogalmaz, akkor beszélünk konfliktusról, ha *két vagy több személy, csoport között érdekellentét feszül. Ezek az ellentétek kifejeződhetnek érzelmi és /vagy szándékbeli ellentétben, ellenséges interakciókban.*

A konfliktusok csoportosításának egy lehetséges módja

- megnyilvánulásuk szerint
 - szóban megnyilvánuló (direkt vagy indirekt)
 - cselekedet által megnyilvánuló (személyre vagy tárgyra irányuló)
 - a kettő kombinációja
- rejtett vagy nyílt, melyek fokozataik vagy súlyosságuk alapján
 - nézeteltéréstől az érdekellentétig
 - megváltoztatási kényszertől a kapcsolat megszüntetéséig
- kimenetelük szerint
 - győztes-legyőzött viszony: az egyik fél rákényszeríti az akaratát a másikra
 - kompromisszum jön létre, amely biztosítja a kapcsolat fennmaradását
 - áttérés: az egyik fél magáévá teszi a másik véleményét
- kiterjedésük szerint
 - a vita a nézeteltérések egy szakasza, célja a meggyőzés (gyakran primitív, támadó jellegű, automatikusan ellenállást vált ki, az érdek elfogadtatása kompromisszum nélkül)
 - időbeliség (rövid, elhúzódó), a partner személyiségének negatívumaira, környezetére fókuszál, indulatok jellemzik, szélsőséges esetekben tettelegességig vezethet

A „*ködösítés*” vagy „*misztifikáció*” során tartósan ellepleződhetnek a konfliktusok. Munkahelyi szituációkban és a partnerkapcsolatokban egyaránt találkozhatunk ezzel a konfliktuskezelési móddal. A közös munkát vagy akár az együttélést a konfliktus elleplezésével teszi lehetővé. Az elleplezés közös egyetértésen alapul, vagy pedig az egyik fél passzívan elfogadja a másik manipulációját. Ebben az esetben az aktuális konfliktus a kapcsolat próbaköve is lehet, sikeres megoldása a kapcsolat fennmaradását biztosítja.

A konfliktusok kezelésének elsajátítása a szocializáció részét képezi, egy tanulási folyamat. Ennek során a kapcsolatban résztvevők megismerik egymást, képessé válnak egymás erejének felismerésére, megtanulják azt, valósan értékelni. Alkalmazkodnak az adott viszonyokhoz, tartós együttműködés alakulhat ki a felek között. A tapasztalatok bevésoednek, a későbbi magatartásban felhasználhatók, ez együtt pedig a személyiség gazdagodását eredményezheti.

A belső konfliktusok, ha a probléma „belül jelentkezik”

(Dezső Zsuzsa: Elfogadás és/vagy elutasítás lehetséges szülői attitűdök sérült gyermeket nevelő családokban előadás Széchenyi István Egyetem Szakmai konferencia 2002. Győr)

Minden ember számára adott egy állandó egyensúlyi állapot, mely az indulati-érzelmi-hangulati működés (affektivitás) és a gondolkodás (kognitív folyamatok) között van. Az affektív és kognitív működés minden emberre egyénként jellemző és igen széles skálán mozog. Ezt az egyensúlyi állapotot homeosztázisnak nevezzük, legfontosabb jellemzője a stabilitása. Az egészséges egyensúly stabil pszichológiai működést feltételez, melyhez közepes hangulat, az észszerű kognitív perspektívák állandósága, és az egyénre jellemző problémamegoldó eszköztár tartozik.

Minden nap találkozunk olyan helyzettel, amikor az egyensúly felbomlik és negatív, kellemetlen érzések, rossz hangulat jelentkezik. Az affektív diszkomfort érzést csökkent kognitív kapacitás jellemzi.

Caplan (1964) ezt a tapasztalatot „*érzelmileg veszélyes helyzetnek*” nevezi. Az egyén pszicho-szociális környezetének változása során megváltoztatja a másokkal való kapcsolatát vagy az önmagával szembeni elvárásait. Ezt kellemetlennek érezheti, ezáltal beindíthatja a problémamegoldó mechanizmusait. A cél a korábbi normális, egyensúlyi helyzet visszaállításával a kellemetlen érzés, helyzet megszüntetése.

A problémák kezelésének és megoldásának folyamata olyan pszichológiai önszabályzó mechanizmusokat is jelent, melyek segítenek a visszaállítási folyamatban.

A problémák kezelésének képessége alapvetően szükséges a stabil lelki működéshez, így fontos az érzelmi jólét fenntartásában. A legtöbb ember fejlődése és a tapasztalatok gyűjtése során sajátítja el a problémák megoldásának rá jellemző módját. A problémás szituációkban ezek közül választhat, majd a gyakorlatban is alkalmazza a kiválasztott módot.

Egész sor problémakezelő, és megoldó technikát sajátíthatunk el felnőtt korunkra, ezekből remélhetőleg a többség adaptív (alkalmazkodó) és alkalmas a felborult egyensúly helyreállítására. Néhány azonban maladaptív (rossz, hibás, az alkalmazkodást negatívan befolyásoló) és tipikusan abban a helyzetben használatos, amikor az egyén sérülékenynek érzi magát.

A leoptimalisabb esetben a probléma megoldásának módja a speciális problémán való felülkerekedést szolgálja, kevésbé hatékony esetben pedig arra szolgál, hogy védje az én-t a sérüléstől anélkül, hogy felülkerekedne az egyén a problémán.

- *Védekező technikák*
 - perceptuális védekezés (nem veszem észre)
 - „elébe menés”, rizikókeresés, (szorongás leküzdésére veszélyes aktivitással válaszolok)
- *Elhárító technikák (a már felismert fenyegetés legyőzési kísérlete elkerüléssel vagy halasztással)*
 - kitérés (elkerülés, menekülés)
 - beletörődés (passzív elfogadás)
 - hibáztatás (mások és a körülmények)
 - felelősségre vonás (vádaskodással, segítség követelésével)
 - intellektualizálás (hihető, de nem valódi ok-okozatra hivatkozás)
 - értéktelenítés („savanyú a szőlő”)
 - távolságtartás (nincs közöm hozzá)
 - testi reakcióval létrehozott önvédelem
- *Autoplasztikus technikák (önmagából merítő, önmaga által végzett, adaptív)*
 - belátás (reális objektív és szubjektív lehetőségekhez igazodás)
 - lemondás
 - átállás (más célra, helyettesítő jelleggel)
 - átfogalmazás (a helyzet pozitív oldalának kiemelése)
 - elfogadás (a helyzet negatív elemeinek és veszélyes voltának tudomásulvétele és a benne rejlő tanulási lehetőségek hasznosítása)
 - igenlés (a helyzet szükségszerűségének kiemelése)
- *Alloplastikus technikák (külső jelenségből merítő, adaptív)*
 - kognitív aktivitás (információ bővítés, tanulás)
 - koordinatív eljárás (kapcsolatok kiépítése, megerősítése)
 - direkt aktivitás (mások feletti hatalom, befolyás biztosíthatja a veszély kivédését)
 - megújító aktivitás (a meglévő viselkedéskészletből új kombináció)
 - kreatív eljárások (pl. szublimáció)

Ha az egyén vagy csoport az érzelmi zavarral szemben védelmet keres defenzív manőverek révén, maladaptív azaz káros alkalmazkodás, válaszról beszélünk.

Amennyiben az erők rekonstrukciója révén a probléma megoldást nyert az egyén vagy a csoport által, a válasz adaptív, azaz megfelelő, a megoldás sikeres.

Tevékenység:

- Keressen példát a napi gyakorlatából arra, hogyan segítette egy konfliktusos szituáció belső erőforrásainak aktivizálódását?
- Hogyan értelmezi azt a mondatot, „Ami nem öl meg az erősít!” Egyetért ezzel az állítással?
- Ha igen miért, ha nem miért?

Módszertani segítség a modulzáró kérdések megválaszolásához

Néhány gondolat a modellezésről

A valós probléma, problémamegoldás tanulmányozását segítő, a megismerendő, vagy megoldandó helyzettel kapcsolatban lévő rendszerek bemutatása.

Az intervízió értelmezési keretén belül konkrét folyamatok összességének ismertetése, demonstrálása. Az elméleti konstrukció gyakorlati megvalósításán keresztül, egy utánzásra érdemes példa kerül bemutatásra.

Az intervízió tantárgy esetében, amennyiben a személyes jelenlét biztosított, ezt úgy kell elképzelni, hogy egy konkrét és/vagy személyes munkahelyi környezetből hozott példán keresztül feldolgozásra kerülnek a csoporttagok számára fontos ismert vagy feltételezett elemek, gondolatok, dilemmák a hozott téma kapcsán. Az interaktív munka során, együttműködve egymással, ezeket az elemeket kapcsolatba hozzák a saját feltételezésükkel. Interaktív csoportmunka zajlik, intrapszichés és interpszichés dinamikával. Ha a modellezett helyzet vagy szituáció egybeváág az elmélettel, a gondolataikkal, a közvetlen tapasztalataikkal, akkor a stratégiai modellezésen keresztül demonstrálható a hozott probléma, dilemma.

Tágabb értelemben az **emberi gondolkodás lényege, működése a modellezés.**

A szimulációs modellezés, amely a helyzet vagy megfogalmazott probléma dramatikus megjelenítését igényli, csak az időkeret és a csoportlétszám értelmezésének függvényében használható.

A csoportok létszáma, a foglalkozások időkerete, a helyiség berendezése, jellege mind befolyásoló tényező, amelyek a munkafolyamat tervezését és alakítását nagymértékben meghatározzák.

Alkalmazásra kerülhet így a sűrítés és az előkészítés.

Mi a sűrítés?

Azt a módot, amikor a foglalkozás során egyszerre, viszonylag rövid idő alatt történik a multidiszciplinális információátadás (pszichológia, szociálpszichológia, jog, szociálpolitika, szakmai módszertan, gazdasági, menedzsment...), készségfejlesztés (szakmai, szociális, individuális...), értékdilemmák megfogalmazása, kompetenciahatárok kijelölése, valamint az elmélet-gyakorlat összekapcsolása.

Miért van szükség az előkészítésre és mit jelent?

Azt a módot jelöli, amely segítségével, a modellezésen keresztül, a tanultak gyakorlati alkalmazása támogató környezetben az intervíziós csoportban, mintegy próba jelleggel megtörténik. A foglalkozásokon való részvétel során lehetővé válik egy problémát jelentő helyzet, egy elakadás beazonosítása, a saját szerep tisztázása a lehetséges megoldások megkeresése, előkészítés a valós helyzetben való konstruktív működésre, gyakorlati alkalmazásra.

A modellezés bemutatása

A következőkben a teljesség igénye nélkül, a *stratégiai modellezést*, amely egy helyzet összefüggéseinek demonstrációja, egy kitalált példán keresztüli bemutatásra történik.

Tekintsük át elsőként azt a folyamatot, amely a képzésre való jelentkezést jellemzi! Már itt lehetővé válik annak a gondolkodási keretnek a megismerése egy életszerű bár nem konkrét példa modellezésén keresztül, amely az intervízió tantárgy tartalmát és módszertanát meghatározta!

Kulcsszavak: modellezés, stratégiai modellezés, sűrítés, együttműködés, önreflexió, interaktivitás, intrapszichés, interpszichés dinamika.

Adott egy szociális intézményben középvezetőként dolgozó szakember.

Jelenlegi munkája mellett vezetői megbízatásának fennmaradása attól függ, hogy teljesíti-e a jogszabályban előírt kötelezettséget, azaz részt vesz-e a szociális vezetőképzésben? Erős a nyomás rajta, nem halogathatja az állásfoglalást, döntést kell hoznia viszonylag rövid határidőn belül.

Mondani majd tennie kell valamit. Nyilván majd mérlegel, átgondolja, hogy mit tehet/mit szeretne tenni az aktuális helyzetben. Elsőként, remélhetőleg felteszi azt a kérdést magának, hogy szeretne-e a továbbiakban is adott intézményben /szolgáltatásban középvezetőként dolgozni? Racionális gondolatai mellett egyre gyakrabban törnek be az érzések, mindenkinek más és más és mégis hasonlóak. Kognitív és emocionális szintek között ingázik, ambivalens gondolatainak nehéz „megálljt” parancsolni. Nem érti, hogy miért van erre szükség, vagy csak feleslegesnek tartja, hiszen ezt munkát végzi már évek óta és eddig is meg tudta csinálni. Érzelmek generálódnak benne, a „miért” kérdéseket fokozatosan felváltják a „hogyan” kérdések. Hogyan teljesíthetem a családom, egyéni élethelyzetem mellett a képzést? Utaznom kell? Hétvégi elfoglaltságot jelent? Pénzbe kerül? Ki helyettesít, ha távol vagyok? Hogyan lesz erre időm?

Kérdések, amelyekre ha választ talál, azaz megfelelő mennyiségű és minőségű hiteles információval rendelkezik, máris könnyebben tudja a végső döntést meghozni.

Tehát adott egy kialakult helyzet, egy megoldásra váró „probléma”, melynek pontos megfogalmazása, hívjuk probléma definíciónak, elengedhetetlen. Továbbá szükséges információkkal rendelkeznie saját magáról, a személyiségéről, a működéséről, a motivációról, a közvetlen és a tágabb környezetről, a situáció többi szereplőjéről, az erőforrásokról, a hátráltató vagy épp segítő tényezőkről. Számolnia kell a lehetséges veszélyekkel, illetve azokkal a lehetőségekkel is, melyek bármilyen irányú döntésében rejlenek. Szakmai szóval élve, erőforrás elemzést - például SWOT-analízis - végez. Az előbb felsorolt tevékenységek/műveletek összességében segítik a döntéshozatalt. Analizál, majd szintetizál, rendszerben gondolkodik és a gondolkodási műveletek során saját személyiségével, működési sajátosságaival dolgozik. Adatokat gyűjt, információt szerez, ismét egy rendszerszemléletű kifejezés, aztán a megkapott adatokat elemzi. Figyelembe veszi a szűkebb, tágabb környezet visszajelzéseit, támogatást keres. Amennyiben igényli a támogatást, azaz, hogy meghallgassák, talán egy vagy több számára fontos, hiteles személy véleményét is kikéri. Kiválasztja azt a személyt/személyeket, akiben/akikben megbízik, ismerteti a helyzetet, megfogalmazza a dilemmáit, kérdéseket tesz fel, majd az egész folyamat végén, közös munka eredményeként, döntést hoz. Bármit is dönt, értékválasztás alapján, felelősséget vállalt saját magáért, szűkebb és tágabb környezetéért, a döntésért.

A példához ragaszkodva tehát van egy kialakult helyzet, egy probléma melyet észlel, érzések, gondolatok generálódnak benne. Kikéri a családjá, barátai véleményét, tudja, hogy mit vár el tőle az intézmény, ahol dolgozik, értelmezi a helyzetet, azt, hogy az intézményi elvárások háttérben jogszabályi követelmény áll, melynek értelmében szükséges teljesítenie a képzést, hogy vezetői megbízatása megmaradjon.

Összefoglalva: a képzésre jelentkező a humán ökörendszer szintjei mentén haladva mintegy építkezve, hoz döntést. Felelősséget vállalt önmagáért, családjáért, a helyi közösségért, az intézményért. Az igazi szépség abban rejlik, hogy autonóm emberként vállalatot tehet, elköteleződhet, azaz élhet a döntés szabadságával. Olyan tulajdonságait, érték választását domboríthatja ki, amely a felelős vezető sajátja, akár részt vesz a képzésben akár nem. Mindenképpen nyer. Nem félt a változást, mint alapvetést, elfogadni.

Modulzáró kérdések:

1. Készítsen elő egy modellezésre alkalmas példát a saját gyakorlatából! (Az előkészítés azt jelenti ebben az esetben, hogy végiggondol egy olyan konkrét helyzetet, amikor problémával találkozott és sikeresen megoldotta!)
2. Hogyan jutott el a problémadefiníciótól a megoldásig?
3. Milyen érzések generálódtak Önben a problémamegoldás során?
4. Követendő példának tartja az alkalmazott problémamegoldást?

Felhasznált irodalom

- A szociális munka elmélete és gyakorlata Általános szociális munka 1. kötet Szöveggyűjtemény szerk.: Hegyesi Gábor –Talyigás Katalin Semmelweis Kiadó Bp.1994.
- A szociális munka elmélete és gyakorlata 2. kötet Szöveggyűjtemény Szociális munka egyénekkkel és családokkal-esetmunka szerk. Tanczos Éva Semmelweis Kiadó Bp.1994.
- Bernd Weidenmann: Sikeres tanfolyamok és szemináriumok Professzionális tanulás felnőttekkel Fel-
nőttoktatás, továbbképzés és élethosszig tartó tanulás Janus Pannonius Egyetem és a Német Nép-
főiskolai Szövetség 1988. Pécs
- Csürke József és mtsai.(szerk.): Mindennapi kríziseink. A lélektani krízis és a krízisintervenció kézi-
könyve. Lélekben otthon könyvek. Oriold és Társai Kiadó, Budapest, 2009.
- Dezső Zsuzsa Elfogadás és/vagy elutasítás lehetséges szülői attitűdök sérült gyermeket nevelő családok-
ban előadás Széchenyi István Egyetem Győr szakmai konferencia 2002.

- Dr. Budai István Széchenyi István Egyetem általános szociális munkás képzés 2001. Győr előadás saját jegyzet,
- Dr. Hardy Júlia Magyar Testnevelési Egyetem Mentálhigiénés képzés előadás saját jegyzet
- Gerard Egan: A segítő készségek fejlesztése Gyakorlatok és munkafüzet „A képzett segítő” című könyvhöz 5. kiadás ELTE Eötvös Kiadó Budapest
- John Middleton: Fejleszd az elméd! 3. kiadás Scolar Kiadó Bp. 2018.
- Kelemen Gábor: Átlendülés. Animula Kiadó, 2011.
- Michael Galuske: A szociális munka módszerei. L'Harmattan, Budapest, 2019.
- Prof. Dr. Jörg Knoll: Tanfolyam- és szeminárium módszertan Gyakorlókönyv tanfolyamok, szemináriumok, munka- és beszélgetőcsoportok alakításához 5. kiadás Beltz Kiadó 1992. után IIZDVV Budapesti Projektiroda Bp. 1996.
- Szivák Judit: A reflektív gondolkodás fejlesztése Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetsége 2010. Bp.

2. Modul: Projektmunka

Motivációs cél: A gyakorlatban minden intézményben vannak projektek. Ennek a modulnak a tananyaga alapján Ön meg fogja érteni a projektmunkához tartozó legfontosabb elveket. A második leckében pedig a munkavállalói számára mérő és motiváló feladatokat találhat.

2.1. lecke: Projektmunka alapjai

Cél:

A hallgató megismerje a projektmunkához szükséges fogalmakat, módszereket.

Követelmények:

Ön akkor sajátította el megfelelően a tananyagot, ha

- meg tudja határozni a projekt fogalmát;
- meg tudja határozni a projekt tervezésének lépéseit;
- tud egy intézményi projekthez mérhető célokat kitűzni;
- el tud készíteni az intézménye számára egy Gantt-diagramot;
- meg tud egy intézményi projekthez köthető forrásokat határozni.

Időszükséglet:

A lecke feldolgozásához körülbelül 120 percre lesz szüksége.

Kulcsfogalmak:

- projekt
- SMART-célok
- Gantt-diagram
- projekt források

Tevékenység:

- Jegyezze meg a projekt ISO szerinti meghatározását!

A projekt fogalma

A projekt „valami végrehajtásának a módja”, vagy „az adott gondolat, ötlet megvalósításához szükséges lépések összessége”. Olyan lépések összessége, melyek segítségével az adott gondolatok, ötletek, célok, elképzelések megvalósíthatók. A projekt fogalma hagyományosan az ipari, fejlesztési (új techno-

lógia bevezetése), vagy infrastrukturális (autóutak, vasútvonalak, víz- és gázvezeték építése stb.) területekhez kapcsolódik, de ma már általánosan használatos az élet más területein is.

Projektet azért hajtunk végre, hogy bizonyos célokat érjünk el vele. Ahhoz, hogy ezt a célt elérjük, elengedhetetlenül szükséges pontosan meghatározni a projekt kezdetét, a megvalósításhoz szükséges időkeretet, a szükséges forrásokat (anyag, emberi erőforrás, pénzügyi készletek és egyéb források).

A Nemzetközi Szabványügyi Szervezet (ISO) által kiadott meghatározás szerint:

„A projekt egy olyan egyedi folyamatrendszer, amely kezdeti és befejezési időpontokkal megjelölt, specifikus követelményeknek — határidő, költség, erőforrás — megfelelő célkitűzés elérése érdekében vállalt, koordinált és kontrollált tevékenységek csoportja.” (ISO 8402, 1994)

A projekt a meghatározott cél érdekében végrehajtott tevékenységek sorának leírása, adott költségvetéssel és egy meghatározott időkereten belül.

A projekt tehát három mérhető mennyiségi értékkel jellemezhető:

- minőség (terjedelem, tárgyi tartalom)
- idő
- hozzáférhető erőforrások

Ezek kölcsönösen feltételezik egymást az úgynevezett projektpiramisban:

- A projekt időtartama
- a projekt tartalmától,
- az elvárt minőségtől és a
- rendelkezésre álló erőforrásoktól függ.

A problémától a projektcélig

Tevékenység:

- Jegyezze meg a SMART-célokat!
- Azonosítsa egy intézményi projektjén belül!

A probléma meghatározása, okainak elemzése, az alternatív megoldások felismerése, az optimális megoldás kiválasztása után a projekt céljának megfogalmazása következik.

A cél az, amit a projekt lebonyolításával el kívánunk érni. A cél megfogalmazásakor tehát röviden le kell írni a projekt lebonyolítása után várható helyzetet. A cél szorosan összefügg a megfogalmazott problémával. A cél megfogalmazása tömör, világos és érthető legyen a nem szakmabeliek számára is. A cél olyan „ernyőre” emlékeztet, mely az egész projektet lefedi. Ideális, ha a projekt célját egy mondatban ki tudjuk fejezni. Általában azonban néhány egymásra logikusan épülő mondattal fejezzük ki. Természetesen egy projektnek lehet több célja, ezt ebben az esetben világossá kell tenni, tagolnunk kell a célokat.

Amennyiben a probléma negatívan lett megfogalmazva (lásd feljebb), világos, hogy a projekt céljának megfogalmazása pozitív kicsengésű (például „a kirekesztett társadalmi csoportok oktatáshoz és foglalkoztatáshoz való hozzáállásának megerősítése”, vagy „a munkanélküliek vállalkozását elősegítő támogatások hozzáférhetőségének elősegítése”).

A meghatározott cél elérése a részcélok fokozatos megvalósulásának következménye, tehát a projekt alapelemeinek megvalósítása (ld. függőleges irányú logikai kapcsolata a logikai mátrix cellái közt).

A cél megvalósítása az összes rész cél teljesítését igényli.

George Doran a célok pontos meghatározására egy egyszerű segítő módszert dolgozott ki angol nyelven, melynek neve SMART:

- Specific – SPECIFIKUS – a célnak egyedinek kell lennie
- Measurable – MÉRHETŐ – a célnak mérhetőnek kell lennie
- Accurate – PONTOS, PRECÍZ – a célnak világosnak kell lennie
- Realistic – REÁLIS – az adott forrásokból megvalósíthatónak kell lennie
- Time-bound – IDŐKERETBE FOGLALT – adott a megvalósítás időkerete

Az egyes tevékenységekhez tartozó célok rendeltetése, amely a hosszú távú projekteknél különösen fontos, a következő:

- a munkamenet mérhetőségének meghatározása a projekt főcéljának elérése érdekében;

- valamilyen kommunikációs mód kialakítása azokkal az emberekkel, akik nem közvetlenül vesznek részt a projekt lebonyolításában;
- a figyelem ráirányítása a projekt eredményeire;
- a projekt szakaszolása – szakaszonként könnyebb menedzselni, az egyes szakaszok végén konkrét eredmény jelentkezik (tárgyasult eredmény);
- az egyes szakaszokért való felelősség megosztása.

Példa

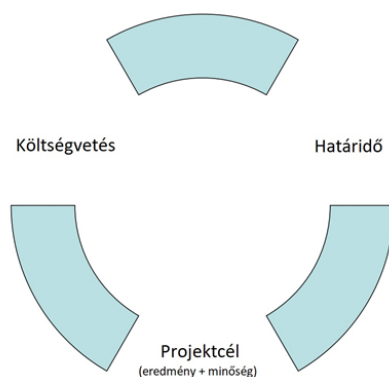
Szándék (általános cél): A munkanélküliség csökkentése a településen.

Konkrét cél: Komplex foglalkoztatási projekt megvalósítása a településen

Tevékenységek konkrét céljai:

1. cél: 2021 végéig a település tulajdonában lévő épület felújítása, közösségfejlesztő és szolgáltató központ kialakítása.
2. cél: 2022 júniusáig 200 helyi munkanélküli beiskolázása a projektben foglaltak szerint.
3. cél: 2022 végéig 200 helyi munkanélküli különböző szakmákra való átképzése.
4. cél: 2022 végéig a településsel és a helyi vállalkozókkal együttműködve kialakítani 50 munkanélküli foglalkoztatásának, önfoglalkoztatásának feltételeit.

Az elegendő forrás nagysága a lebonyolításhoz szükséges idővel és a projekt milyenségével függ össze.



1. ábra: egy projekt lebonyolításához szükséges tényezők (forrás: Projekt-tervezés, 2017)

A projekt jellemzői az egyediség, az erőforrások behatároltsága, a bizonytalansági tényezők és a rizikófaktorok. A projekt egyedisége abban rejlik, hogy nem létezik két azonos meghatározottságú projekt, még ha hasonló is, mindegyiknek megvannak a maga sajátosságai.

A projekt soha nem lehet rutintevékenység, rendszeresen, változatlan formában megismétlődő tevékenység. Azzal, hogy a projektnek egyértelműen kijelölhető végpontja van (azaz, amikor eléri célját), el tudjuk kerülni azt a hibát, amit a mindennapi működés, rutinszerű cselekvések projekttel való összetévesztése jelentene.

Az intézményvezetők legtöbbször azzal kezdik, hogy tudatosítja és megnevezi a problémát, mellyel valamit tenni szándékozik. Egyedi és világosan meghatározott kezdete és vége van. A projekt olyan eszköz, mely segít egy célt megvalósítani, vagy egy létező, a helyzet javítását akadályozó problémát úgy megoldani, hogy a helyzet javuljon. A projekt tehát a változásról szól, és a változásnak mérhetőnek kell lennie.

A projekt lehet önálló, vagy más projektekkel együtt egy közös program része.

A magas munkanélküliséggel jellemezhető régióban élő hátrányos helyzetű lakosság életminőségének javítására irányuló program több projektet is magába foglalhat, mint például a munkanélküliek szakmai gyakorlatának emelését szolgáló projektet, a közösségi központok alkalmazottainak technikai képzésére és menedzselésére irányuló projektet, a fiatalok, a nők és az etnikai kisebbségek körében végzett foglalkoztatási projektet, vagy kulturális, sport cselekvéseket.

Projektötletek forrásai

Tevékenység:

- Azonosítsa, hogy az intézményi projektjeinél kik voltak az ötletadók, javaslattevők!

Különböző forrásból meríthetünk ötleteket, s fontos megjegyezni, hogy nincs védett ötlet, habár sokan a nagy versenyre hivatkozva legszívesebben titokban tartanák terveiket.

Néhány lehetséges ötletforrás

- a szervezet célcsoportjának saját ötletei;
- a célcsoport szükségletét, igényeit kielégítő ötletek;
- a problémák elemzése alapján helyi stratégia, vagy stratégiai terv kereteinek kidolgozása, amelynek megvalósításához az egyes ötletek projektte fejlesztése szükséges;
- különböző szervezetek már létező, részben vagy teljeskörűen kidolgozott projektötletei (önkormányzat, állami és közigazgatási szervek, nem állami szervezetek stb.);
- új jogrendszer beépítésének szükségessége, például EU-s követelmények miatt kötelezően megvalósuló projektek;
- pályázati felhívások (ötletpályázat);
- jó példák otthonról vagy külföldről.

A projekt tervezése

A projekt meghatározásához, előkészítéséhez és elbírálásához szükséges idő nagyon különböző. A szükséges időt a projekt nagyságrendje és összetettsége határozza meg: a potenciális támogató igényeitől és intézkedéseitől, valamint a támogató intézmények számától függ.

A sikeres pályázat megkívánja az adott terület alapos problémameghatározását. A jó elemzés az adott terület állami és közintézményeinek, önkormányzatainak, nonprofit szervezeteinek és szövetségeinek, magánszektorának és független szakértőknek a véleményéből és nézeteiből merít. A pályázat tartalmazza a projekt céljához rendelt, pontosan mérhető teljesítménymutatók (úgynevezett indikátorok) listáját.

Ezek a mutatók később jelzik a projekt előrehaladását, lehetővé teszik az esetleges, projektvégrehajtás közben felmerülő problémák meghatározását, s ezzel alapul szolgálnak az elkerülhetetlen változtatásokhoz és korrekciókhoz.

Az értékelésre a projekt egyes szakaszaiban és a végén előre meghatározott szempontok és mutatók alapján kerül sor.

Egy jól szervezett projekt feladatai világosan és egyértelműen vannak meghatározva és elosztva az intézmény munkacsoportjainak tagjai között, akik felelősséggel tartoznak megvalósításukért. A feladatok oly módon vannak időtervbe foglalva, hogy mindegyik befejeződjön a projekt lezárása előtt. A projekt konkrét és tárgyiasult eredményeinek már a folyamat alatt elérhetővé kell válniuk. Ahhoz, hogy a projekt sikeres legyen, a megvalósító szervezetnek megfelelő számú képzett munkaerővel kell rendelkeznie.

A projekt céljainak meghatározása a szervezet misszióját figyelembe véve

Tevékenység:

- Azonosítsa intézményének misszióját!

A szociális intézmények meghatározzák elképzeléseiket, küldetésüket, céljaikat, tevékenységük tárgyát, vannak irányelveik, bizonyos dolgokat értéküként kezelnek. A fogalmak tartalma, melyek között hierarchikus elrendezés áll fenn, adja az adott szervezet stratégiai céljait, szándékát. Sok szervezet számára gondot jelent a szervezeti misszió és stratégia megkülönböztetése. A missziót a szervezet küldetésének is szokták nevezni. Ez a tagok (alapítók) közös pozitív jövőképét tartalmazza, melynek elérésért hozták létre közösen a szervezetet, hajtanak végre ennek keretében tevékenységeket. A stratégia megmutatja, hogyan szeretnék elérni ezt a közös célt, milyen területen fognak projekteket végrehajtani.

A projekt céljainak felállításakor a következő alapelvek betartását javasoljuk:

- összhangban kell állniuk a szervezet céljaival (misszió és stratégia);
- mérhetőnek kell lenniük a következő vonatkozásokban: mennyiség, minőség, idő, költségek, eredmény vagy tárgyiasult termék;
- megvalósíthatóknak kell lenniük;
- világosan és logikusan meghatározottak;
- belső összetartás jellemzi őket, konzisztensek, egymásra hatnak, kiegészítik egymást; bírniuk kell a menedzsment, a támogató és a megrendelő (a projekt célcsoportjai) egyetértését. (Bastian-Gudjons, 1986)

Feladatok ütemezése – a Gantt-diagram

A feladat konkrét tevékenységet/műveletet jelent, mely az adott cél eléréséhez szükséges. A feladatok meghatározása és ütemezése a projekt sikeres megvalósításának alapja. Az egyes feladatok alapján tervezhetők meg a projekt megvalósításához szükséges kiadások. A feladatok, ütemezésük és a szükséges kiadások ismerete lehetővé teszi a projekt jó költségvetésének elkészítését. A konkrét feladatok megoldásával elérjük a célok teljesítését, a célok összességének elérésével kiteljesedik a projekt tartalma. A projekt feladatainak időben történő és színvonalas megvalósítása a projektmenedzser felelőssége. A feladat megvalósítását folyamatosan figyelemmel kísérik, monitorozzák és értékelik. Az egyes feladatokat akciótervbe kell foglalni, hozzárendelni a költségeket, a végrehajtásukhoz szükséges időkeretet és megjelölni a megvalósításukért felelős munkatársakat.

A Gantt-diagram

Tevékenység:

- Tekintse át egy intézményi projektjének időbeni megvalósulását!
- Azonosítsa a tervtől való eltérések okait!

A projekttervezés megkönnyítésére ma már számítógépes programokat is segítségül hívhatunk. Ilyen – többek közt – az MS Project nevű. Ez a program nagymértékben megkönnyíti számunkra a projekt egyes feladatainak és a hozzájuk rendelt időkereteknek közös és összefüggő táblázatban történő bemutatását. A program azonban semmit nem „talál ki” helyettünk – az alapul szolgáló információkat magunknak kell megadnunk.

A következőkben bemutatjuk azokat a lépéseket, amelyek egy ilyen – valóban hasznos – mátrix elkészítéséhez vezetnek. (Az általunk javasolt módszerhez nem feltétlenül szükséges speciális számítógépes program, a végeredményt egy táblázatkezelő programmal is megjeleníthetjük.)

A Gantt-mátrix egy olyan projekttervezési eszköz, melynek segítségével bemutathatjuk és elemezhetjük a projekt egyes feladatainak időszükségletét, a feladatok egymáshoz kapcsolódását, és megtervezhetjük a projekt teljes időtartamát. Mielőtt a mátrix összeállításához látnánk, össze kell gyűjtenünk az annak alapját képező feladatokat és a megvalósításukhoz szükséges időtartamokat. A feladatok összegyűjtésénél a következőkre ügyeljünk:

- minden feladatnak kell, hogy legyen kezdési és befejezési időpontja, az elvégzéséhez szükséges időtartam;
- ne arra koncentráljunk, hogy mi maga az feladat végrehajtásának módja, hanem a projekt céljának elérését szolgáló feladatra, miért hajtjuk végre az adott feladatot (nem „áruházi szóróanyagok olvasása”, hanem „információgyűjtés az árákról”);
- tömör, világos meghatározásokat használjunk (nem kell körülírni a cselekvést);
- az időtartamok meghatározásánál soha ne az adott feladatot leggyorsabban elvégzők „normáját” vegyük alapul, hanem azt, amellyel mindenki (akinek ez lesz a feladata) normális körülmények közt el tudja azt végezni;
- vegyük számba mindig az adott feladat betanulásához szükséges időtartamot is;
- számoljunk a tervezési feladatokkal, az ahhoz szükséges időkeretekkel;
- számoljunk a nem feltétlenül a projekt konkrét végrehajtásával járó, hanem adminisztratív feladatokkal is. Arra azonban ügyeljünk, hogy a tervezési és adminisztrációs feladatok jóval kisebb arányt tegyenek ki a teljes feladatlistában, mint a többi, valódi végrehajtással kapcsolatos

teendő;

- használjunk minden feladatnál ugyanolyan időegységeket (a projekt hossza mutatja meg, mi legyen ez – nap, hét, hónap –, a cél az, hogy a mátrix ráférjen egy A4-es lapra);
- tervezzünk úgynevezett mérföldköveket is. Ezek a projekt fontosabb időpontjai, lehetőséget adnak arra, hogy menet közben áttekintsünk projektünk helyzetét, jelentést adjunk a megbízónak, támogatóknak.

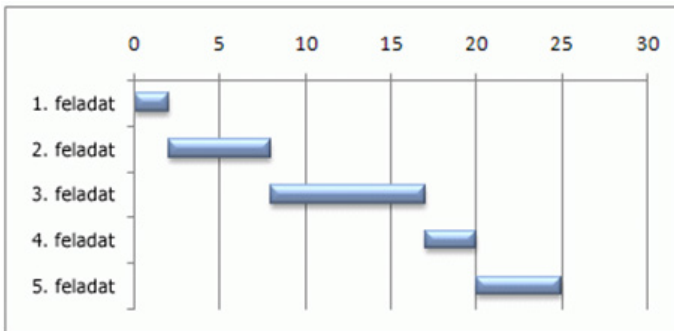
Példa:

<i>Feladat sorszáma</i>	<i>Feladat megnevezése</i>	<i>Becsült időtartam</i>	<i>A felelős személy</i>	<i>Szükséges eszközök</i>	<i>Költségvetési összeg</i>
1	Résztvevők kiválasztása	5 nap	Projektfelelős	Média, jelentkezési lap, helyiség	200 Euró
2	Szakkörvezető kiválasztása	10 nap	Projektasszisztens	Média, pályázati űrlap	150 Euró
3	Helyszín biztosítása	5 nap	Projektasszisztens	Bérelti szerződés	300 Euró
4	Eszközök beszerzése	20 nap	Projektfelelős	Tender-dosszié	2 250 Euró
5	Szakkör megnyitása (mérföldkő)	1 nap	Projektigazgató	Meghívók, üdítő, szendvics, média	300 Euró

2. ábra: Egy projekt mérföldkövei (forrás: Projekt-tervezés, 2017)

Ennek a táblázatnak az elkészítése egyáltalán nem öncélú papírgyártás, hiszen ha ezzel elkészültünk, máris készen van – Phare-pályázat esetében – a pályázati űrlap által kért projekt-stáb meghatározása és a költségvetésünk alapja is. Annyi csupán a feladatunk ezekkel, hogy a pályázati űrlap által kért formátumba kell átírnunk az adatokat.

A következő lépés már a Gantt-diagram elkészítése. Ehhez a fenti feladatokat fogjuk felhasználni úgy, hogy minden sor ezután is egy-egy sornak felel meg, de az oszlopok megváltoznak: minden oszlop egy időegységnek felel meg.



3. ábra: Egy projekt Gantt-diagramjának a formája (forrás: <https://support.microsoft.com/>)

(Előfordulnak olyan bonyolult és kiterjedt projektek, melyeknél nem valósítható meg, hogy egy A4-es lapra ráférjen minden fontosabb feladat. Ilyenkor van lehetőségünk kiegészítő lapok betoldására úgy, hogy a fő lapon a feladatcsoport gyűjtőkategóriája szerepel a hozzá tartozó időkerettel, és megjegyezzük, melyik kiegészítő lapon bontottuk tovább az adott feladatcsoportot.) A mérföldkövek beiktatásáról itt se feledkezzünk meg! A mérföldköveket eltérő színű szimbólumokkal jelezhetjük.

Egy Akció- vagy Ütemterv ennek a táblázatnak felel meg azzal a különbséggel, hogy annak tartalmaznia kell az egyes feladatok elvégzésért felelős partner (tehát nem személy!) megjelölését. Ezt azonban a korábbi, feladatlebontható táblázatban már összegyűjtöttük, tehát csak annyit kell tennünk, hogy a Gantt-diagram feladatait, időtartamukat kiegészítjük a felelősök nevével. Sok pályázó szervezet elköveti

azt a hibát, hogy konkrét hónapokat (február, augusztus) ír be a pályázati űrlap ütemtervébe. Ez azért hiba, mert a pályázati rendszer hibái miatt sajnos nem lehet tudni, mikor lesznek a támogatási szerződések aláírva, azaz pontosan mikor lehet a projektek megvalósításához hozzálátni. Így csak arra van lehetőség, hogy a hónapok sorszámát (első, második stb.) jelöljük.

Projektforrások

Tevékenység:

- Tekintse át egy intézményi projektjének forrásait!
- Minél több típust azonosítson!

A források alatt értendő mindaz, amire szükségünk lehet a projekt cél eléréséhez.

A források fajtáinak csoportosítása:

- humán erőforrás;
- tárgyi eszközök;
- pénzügyi erőforrás;
- a technológia mint forrás;
- információs források;
- saját források.

A források fajtái:

Humán erőforrások – az emberek összessége, akik valamilyen módon részt vesznek a projekt előkészítésében, irányításában és megvalósításában.

Ebbe a kategóriába tartoznak a pályázatot összeállító és lebonyolító szervezet munkatársai, a település lakossága, akiket a projekt végeredménye szolgálni fog, a külsős alkalmazottak, technikai szakértők, oktatók stb.

A *humán erőforrások* megtervezésekor nemcsak a projektfeladatok megvalósításához szükséges létszámot, hanem az emberek adottságait – személyes hozzáállás és gyakorlat – vesszük figyelembe. A projektfeladatok eredményes megvalósítása érdekében biztosítani kell az elengedhetetlen továbbképzéseket, és meg kell találni a rendszeres tájékoztatás módját a projekt állásáról.

Sok projekt esetében a megvalósító szervezet nem rendelkezik a megvalósításhoz szükséges szakértői háttérrel. Ezt a szakértőiséget természetesen kívülről is lehet pótolni, de sokszor célszerűbb ezt belső fejlesztéssel megoldani. Ennek oka egyrészt a költséghatékonyság, másrészt az a szempont, hogy az így megszerzett tudás tulajdonképpen a szervezetet gyarapítja, mivel a fejlesztésben részt vett munkatárs személyében ez a tudás a későbbiekben is rendelkezésre áll majd.

Ajánlatos tehát egy ambiciózus, fejlődni kívánó szervezet számára külön humán erőforrás-fejlesztési stratégiát is kidolgozni, amely meghatározza, hogy a szervezet tagjainak, munkatársainak milyen kompetenciákra, készségekre kell szert tenniük, és milyen formában. Ennek kidolgozása közvetve az adott pályázat elbírálási esélyeit is képes növelni, ugyanis a pályázati űrlap tartalmaz a szervezet projekt általi fejlődésére vonatkozó kérdést is.

Tárgyi eszközök – azon tárgyi és technikai eszközök, amelyek segítik a cél elérését (például a diákok füzetei, számítástechnikai eszközök, épületfa stb.).

A tárgyi eszközök tervezésekor célszerű egy minimum és maximum igénylistát elkészíteni, ugyanis elképzelhető, hogy a pályázati költségvetésbe nem fog beleférni minden elképzelt tárgyi beszerzés, s ilyen esetben előfordulhat (mint ahogy több pályázat esetében ez elő is fordult), hogy épp a projekt megvalósításához legszükségesebb beszerzések maradnak ki a végső költségvetésből.

Az első leckéhez tartozó feladatok

1. Írja fel egy lapra, hogy mi a projekt ISO szerinti definíciója!
2. Miért alkalmas a projektmunka a motiválásra? Érveljen!
3. Írja fel egy lapra, hogy melyik három mérhető mennyiségi értékkel jellemezhető egy projekt!
4. Pontosítsa egy intézményi projektjében a célokat a SMART-elv szerint!
5. Írja le egy papírra intézményének misszióját! Gondolja át, hogy mennyi kolléga ismeri azt!
6. Készítsen el egy intézményi projekthez tartozó Gantt-diagramot elektronikusan!

2.2. lecke: Projektmunka hatékonyságát növelő feladatok

Cél: az intézményvezető tegye hatékonyabbá a szervezetét, hogy a projektek eredményesebbek legyenek.

Időszükséglet:

A lecke feladataihoz külön időigény van megjelölve.

Kulcsfogalmak:

- projekt
- hatékonyság
- DISC
- csapatszerepek
- csapatépítés

DISC-teszt

(forrás: www.eletpalya.hu (A teszt leírása és szövege a következő könyvből származik: Gisela Blümmert (2011): *Vezetői tréninggyakorlatok, komplett forgatókönyv trénereknek*. Budapest: Z-Press Kiadó Kft. Az értékelés pedig a <http://www.top-management-assistant.com/DISCProfile/tabid/65/Default.aspx> oldalról származik.)

Tevékenység:

- Töltse ki a tesztet! (Töltse ki a munkatársaival!)
- Értékelje ki a tesztet!
- Azonosítsa az intézményben dolgozók viselkedési stílusát!

Ez egy személyiségteszt, amely a munkahelyi viselkedési stílust értékeli.

A DISC egy angol nyelvű betűszó, amely magyarra fordítva a következőket jelenti: D=domináns, I=befolyásoló, S=kitartó, C=szabálykövető.

A teszt William Moulton Marston kutatásain és John Geier modelljén alapul.

A tesztben tíz csomag van, mindegyikben 4-4 tulajdonsággal.

- Jelölje be, hogy ezek közül melyik illik a legjobban önre! Ez ér 4 pontot.
- Utána azt, amelyik a második legjellemzőbb! Ez már csak 3 pont, és így tovább.
- Az utolsó tulajdonság 1 pontot kap.
- Ha mind a tíz csomaggal végzett, a megoldókulcsban számolja össze az egyes betűkhöz tartozó pontszámát, majd olvassa el az értékelést!

1	lelkes	határozott	lelkiismeretes	lojális
2	tartózkodó	megnyerő	jólelkű	nyugtalan
3	belátó	barátkozó	igényes	óvatos
4	akaratos	tapintatos	együttérző	játékos
5	előzékeny	belátó	beszédes	provokatív
6	versenyképes	kiegyensúlyozott	társaságkedvelő	alapos
7	barátságos	agresszív	logikus	lazító
8	fegyelmeztet	kedves	figyelmes	csökönnyös
9	inspiráló	kitartó	makacs	pontos
10	egyenes	vidám	diplomatikus	tapintatos

Pontozás:

1	I	D	S	C
2	C	I	S	D
3	S	I	D	C
4	D	C	S	I
5	S	C	I	D
6	D	S	I	C
7	I	D	C	S
8	C	I	S	D
9	I	S	D	C
10	D	I	C	S

D összesen: ____

I összesen: ____

S összesen: ____

C összesen: ____

Értékelés

Fontos, hogy az értékelés során ne csak azt olvassa el, amelyikre a legmagasabb pontszám jött ki, hanem az összes pontszámot összefüggésükben értelmezze. Figyelje meg, hogy melyik jellemzőre jött ki magas, melyikre alacsony érték, és az ezekhez tartozó elemzések alapján kialakulhat, hogy a teszt alapján mik lehetnek a fő személyiségjellemzői.

Magas D (domináns) pontszám

Akinél a D válaszok vannak többségben, az extrovertált és feladatorientált. Jellemző rá, hogy akaratos és meghatározó, hajlamosan elhamarkodottságra, intoleranciára. Könnyen kezelik a problémákat, kihívásokat. Erős jellemek, másoktól sokat követelnek, sokszor agresszív módon.

Alacsony D (domináns) pontszám

Nekik több információra van szükségük a döntések meghozatala előtt. Jellemző rájuk, hogy óvatosak, szerények, könnyen együttműködnek másokkal.

Magas I (befolyásoló) pontszám

Akiknél az I válaszok vannak többségben, extrovertált, emberorientált emberek. Jellemzőjük, hogy optimisták, kreatívak, lelkesek, társaságkedvelők. Jó meggyőzőképességgel rendelkeznek, az emberek megbíznak bennük, általában mások érzelmeire hatnak. Akiknél túlzottan sok I betű szerepel, hajlamosak naivitásra, szétszórtságára.

Alacsony I (befolyásoló) pontszám

Ők inkább a tényeken és adatokon keresztül tudnak hatást gyakorolni másokra, nem a személyes meggyőzőképességüknek köszönhetően. Jellemzőjük, hogy szkeptikusak, logikusan gondolkodnak, kritikusak másokkal szemben, és hajlamosak a pesszimizmusra.

Magas S (kitartó) pontszám

Akiknél az S válaszok vannak többségben, introvertáltak és emberorientáltak. Jellemzőjük, hogy lojálisak, türelmesek, kiszámíthatók, biztonságkeresők, és nem szeretik a hirtelen változásokat. Sokszor érzéketlennek is tűnhetnek. Akiknél túlzottan sok az S válasz, hajlamosak túlzott engedékenységre és megértésre.

Alacsony S (kitartó) pontszám

Ők szeretik a változásokat, a változatosságot. Jellemzőjük, hogy nyughatatlanok, türelmetlenek, lobbánékonyak.

Magas C (szabálykövető) pontszám

Akiknél a C válaszok vannak többségben, introvertáltak és feladatorientáltak. Jellemzőjük, hogy megbízhatók, diplomatikusak, szigorúak, ragaszkodnak a szabályokhoz. Törekednek a minőségi munkavégzésre, a határidők betartására. A túlzottan nagy C pontszámmal rendelkezőknél előfordulhat túlzott perfekcionizmus, konfliktuskerülés.

Alacsony C (szabálykövető) pontszám

Ők nem kedvelik a szabályokat, inkább függetlenségre vágnak. Jellemzőjük, hogy önfejtűek, makacsul ragaszkodnak a véleményükhöz, és általában nem törődnek a részletekkel, hanem mennek a saját fejük után.

A team számára hasznos személyiségek

Típus	Jellemző	Előnyös tulajdonságok	Elnézhető hibái
Vállalatépítő (VÁ)	Konzervatív Kötelességtudó Kiszámítható	Jó szervező Gyakorlatias gondolkodású Kemény munkához szokott Fegyelmezett	Rugalmatlan Kevésbé fogékony az új ötletek iránt
Elnök (EL)	Nyugodt Biztos magában Kellő önuralommal rendelkezik	Képes előítéletek nélkül, érdemek alapján értékelni Célorientált	Átlagosan kreatív és intelligens
Serkentő (SE)	Ideges Aktív Dinamikus	Küzd a cselekvésképtelenség, a hatékonyság hiánya, az önelégültség, az önáltatás ellen	Ingerültségre, türelmetlenségre és erőszakra hajlamos
Palánta – Ötletgyáros (PA)	Individualista Komoly gondolkodású Új utakat keres	A szellem embere, képzeletgazdag, nagy tudású, kiváló értelmi képességekkel rendelkezik	A fellegekben jár, nem törődik a részletekkel és a formaságokkal
Forrásfeltáró (FO)	Extrovertált Törekvő Érdeklődő Kommunikatív	Jó kapcsolattartó Jól értesült Meg tud felelni a kihívásoknak	A kezdeti lelkesedés lankadásával elveszíti az érdeklődését
Helyzetértékelő (HE)	Megfontolt Érzelmek nélkül, józanul ítél	Jó ítélőképességgel rendelkezik, előrelátó, gyakorlatias	Alulmotivált Másokat sem inspirál

Csapatjátékos (CS)	Társas hajlamú, Jóindulatú, érzékeny	Jól reagál különféle személyiségekre és szituációkra, erősíti a csapat-szellemet	A kritikus pillanatokban határozatlan
Megvalósító (ME)	Precíz, rendszerető, lelkiismeretes, szorongó	Tökéletességre törekszik, nem hagy semmit befejezetlenül	Csekélységek miatt aggódik, nem tudja elengedni magát

Kapcsolatteremtés gyakorlat (Projektelőkészítéshez)

(120 perc)

(Forrás: Steve Sugar – George Takacs: *Csapatépítő gyakorlatok. 21 játék saját csapata felépítéséhez.* Budapest: CC92 Press.)

Tevékenység:

- Végezzék el a gyakorlatot a munkatársaival!

A résztvevőket 4 fős kiscsoportokra osztjuk.

- Arra kérjük őket, hogy töltsék el közösen az ebédszünetüket.
- Próbáljanak minél többet megtudni egymásról, miközben törekedjenek arra, hogy kellemes kapcsolat alakuljon ki közöttük.
- Az ebédet követően arra kérjük őket, hogy egyénileg gyűjtsék össze azokat a tényezőket, amelyek segítettek vagy gátolták a kapcsolatteremtést.
- Az egyéni szempontokat kiscsoportban megtárgyalják, és az egész csoport számára prezentálják.

Az eredményt egy mindenki által jól látható táblázatban összesítjük, és a tapasztalatokat megbeszéljük. (Lásd az alábbi táblázatot.)

A kapcsolatépítés stratégiái

Segítő tényezők	Gátló tényezők

Projektyüttműködés fejlesztése gyakorlat

(120 perc)

(Forrás: Steve Sugar – George Takacs: *Csapatépítő gyakorlatok. 21 játék saját csapata felépítéséhez.* Budapest: CC92 Press.)

Tevékenység:

- Végezzék el a gyakorlatot a munkatársaival!

A 4 fős kiscsoportokat arra kérjük, hogy az egymásról megismert információk alapján hozzanak létre egy olyan közös intézményt, amelyben mindenki megvalósíthatja készségeit, vágyait.

- Mindenki találja meg a leginkább testhezálló helyét az intézményben úgy, hogy a legjobb részze jöjjön ki belőle!
- Találják ki, mivel foglalkozzon az intézmény, alkossanak logót, szlogent, hirdetést stb. (a logók, plakátok elkészítéséhez színes kartonokat, magazinokat, ragasztót, ollót, szívószálat és egyéb tárgyakat biztosítunk)!
- Próbálják minél sikeresebben eladni a szolgáltatásukat!
- Az intézményüket prezentálják 5-10 perc terjedelemben!
- A megfigyelők megfigyelési szempontokat alkotnak a kiscsoportokban közösen, amelyek alapján értékelik a produkciókat.
- A prezentációkat ezek alapján a nagycsoportban elemezzük.

Harangjáték gyakorlat (projektműködéshez)

(25 perc)

(Forrás: Steve Sugar – George Takacs: *Csapatépítő gyakorlatok. 21 játék saját csapata felépítéséhez.* Budapest: CC92 Press.)

Tevékenység:

- Végezzék el a gyakorlatot a munkatársaival!

Cél

- A csapatmunkához szükséges tervezés és együttműködés bemutatása.
- A csapatmunkán belül a visszajelzés dinamikájának és az eredményességben betöltött szerepének demonstrálása.
- A csapaton belüli hatékony kommunikáció gyakorlása.

Résztevők száma

Nyolc vagy több.

Kellékek

- Játékszabály – ezt a képző előre elkészíti prezentációban vagy táblára rögzíthető lapon.
- Huszonegy darab újságpapír vagy karton (mérete: kb. 30 cm x 30 cm).
- Két kendő, szembekötéshez.
- Két harang, csengő vagy más zajkeltő eszköz.
- Flipchart és filctollak.
- Ragasztószalag – szükség szerint (az újságpapír vagy kartonlapok rögzítéséhez).

Lépések

1. Ossa a csoportot két részre!
2. Az újságpapírokból vagy kartonlapokból állítson fel egy tizenhat mezőből álló egyenes ösvényt, ahogy az alábbi ábra mutatja!



3. Határozza meg a feladatot: „Mindkét csapat választ egy-egy képviselőt, akiknek bekötik a szemét, és az ösvény ellentétes végére állítják őket. A csapatoknak az a feladata, hogy képviselőjüket az ösvény másik végéhez vezessék úgy, hogy közben csak harangot, csengőt vagy egyéb zaj keltőeszközt használjanak. Nem beszélhetnek egymással.”

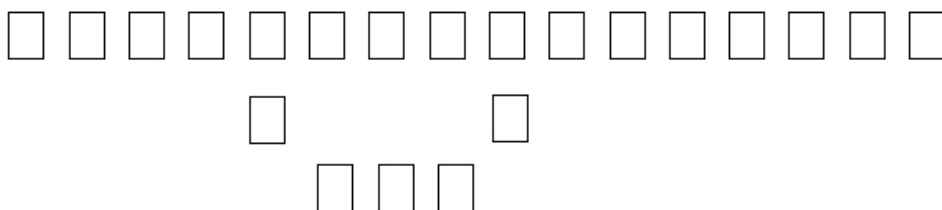
Szabályok:

- A játékosok csak előre léphetnek.

- Két játékos nem állhat egyszerre ugyanazon a mezőn.
- A játékosok nem léphetnek le az ösvényről. Amennyiben mégis megteszik, vissza kell menniük a kezdő mezőre.

„A játék akkor ér véget, amikor mindkét játékosnak sikerül eljutni az ösvény túlsó végére. Ehhez tizenöt perc áll rendelkezésükre.”

4. Kérje meg a csapatokat, hogy tartsanak megbeszélést, és válasszanak képviselőt.
5. Ismertesse (vetítse ki) a játékszabályokat, és indítsa el a játékot!
6. A képviselőket állítsa az ösvény két végére! Kérjen meg egy-egy csapattagot, hogy kösse be a képviselőik szemét!
7. Mikor ezzel végeztek, emlékeztesse a csapatokat, hogy a játék hátralevő részében nem szabad beszélniük!
8. Helyezze a maradék öt újságpapírt a padlóra, ahogy az ábra mutatja:



9. Közölje a játékosokkal, hogy tizenöt percük van arra, hogy eljussanak az ösvény túlsó végére.
10. A játék addig tart, míg a két játékos át nem ér a túloldalra, vagy le nem telik az idő.

A feladat fókuszja

- A két csapat használjon különböző zajkeltőket, pl. az egyik csapat gongot, a másik sípot.
- Szükség szerint engedje, hogy a csapatok több megbeszélést is tartsanak! Tájékoztassa a csapatokat a „standard” átkelési időről!
- Állítsa le a játékot, mikor az első csapat képviselője átjut az ösvény túloldalára!
- Gyors megbeszélés után indítson el új játékot!
- Hasonlítsák össze a két játék végeredményét!
- Állítson két bekötött szemű képviselőt egymás mögé – a feladatot „vonatként” kell végrehajtaniuk. Ez több koordinációt igényel.
- Állítsa meg a játékot menet közben, hogy a csapatok még két utasítást adhassanak bekötött szemű képviselőiknek, majd folytassák a játékot!

Hatalmi jelkép (projektvezetői szerepek gyakorlása)

(20 perc)

(Forrás: Steve Sugar – George Takacs: *Csapatépítő gyakorlatok. 21 játék saját csapata felépítéséhez.* Budapest: CC92 Press.)

Tevékenység:

- Végezzék el a gyakorlatot a munkatársaival!

Cél

- A hatalom fogalmának feltárása a csapaton belüli kapcsolatokban.
- Feltárni, hogy az egyén túlélési szükségletei hogyan kerekednek felül a csapaton belüli együttműködésen, mikor az egyén veszélyben érzi magát.
- Feltárni, milyen hatással van a versengés a csapat magatartására.

- Feltárni, hogy a nem és a testi adottságok hogyan hatnak az egyén magatartására konfliktus közben.

KELLÉKEK

- Játékszabály – ezt a képző előre elkészíti prezentációban vagy táblára rögzíthető lapon.
- Flipchart lap és filctollak.
- Minden játékosnak egy nagyjából 5x60cm-es anyagcsík.
- Minden játékosnak egy léggömb.
- Ragasztószalag.

Lépések

1. A játékosok ragasztószalaggal rögzítsenek egyik könyökhöz egy anyagcsíkot úgy, hogy 25-30 cm lógjon le az anyagcsíkból.
2. Ossa ki a léggömböket a játékosok között! A játékosoknak fel kell fújniuk a léggömböt, és abban a kezükben kell tartani, amelyiken a „hatalmi jelkép” van. (Ha a csík a bal könyökön van, a léggömb a bal kézben lesz.)
3. Szóltassa fel a játékosokat, hogy tegyék a másik kezüket a hátuk mögé, játék közben nem használhatják ezt a kezüket.
4. Határozza meg a feladatot: *„Ez egy túlélési játék. Az éli túl, akinek legtovább a könyökén marad a „hatalmi jelkép”. Járjanak körbe, és vegyék le a többi játékos könyökéről a csíkot. Akinek a csíkját elveszik, az kiesik a játékból, üljön le! Védekezhetnek a felfújt léggömbbel, de aki a másik kezét védekezésre használja, szintén kiesik, és le kell ülnie.”*
5. Tegye közzé a játékszabályt, és indítsa el a játékot!
6. Amikor már csak egy játékos marad, állítsa le a játékot!

A feladat fókuszja

- Játsszanak több fordulót, majd beszéljék meg, hogy a későbbi fordulóban a játékosok kialakítottak-e újabb stratégiákat vagy szövetségeket!
- Játsszanak több fordulót úgy, hogy az előző fordulók nyertesei egy címkét viselnek, a többiek kettőt.
- Alkossanak két-három fős csapatokat! Ha a csapat egyik tagja elveszíti a címkéjét, az egész csapat kiesik.
- Eresszen egymásnak két „sértetlen” csapatot, majd beszéljék meg a munkahelyen tanúsított magatartásuk dinamikáját!
- A játékosok tartsák a léggömböt „hatalmi címkével” ellátott karjuk és testük között! Aki elveszti „hatalmi címkéjét” vagy léggömbjét, kiesik.

Nevezük nevén a csapatot! (A projekt munka hatékonyságának növelése)

(20 perc)

(Forrás: Steve Sugar – George Takacs: *Csapatépítő gyakorlatok. 21 játék saját csapata felépítéséhez.* Budapest: CC92 Press.)

Tevékenység:

- Végezzék el a gyakorlatot a munkatársaival!

Cél

- Annak felmérése, hogy a résztvevők szerint mik a jó csapat jellemzői.
- Átmenet a „külvilág” eseményei és a megvitatandó téma között.

Kellékek

- Játékszabály – ezt a képző előre elkészíti prezentációban vagy táblára rögzíthető lapon.
- Flipchart lap és filctollak.
- Ragasztószalag.

- Papír és ceruza minden résztvevőnek.

Lépések

- Ossa a csoportot négy-hat fős csapatokra! Minden csapatot ültessen külön asztalhoz!
- Adjon minden csapatnak egy flipchart lapot, ragasztószalagot, filctollakat, papírt és ceruzát!
- Határozza meg az Első Kör feladatát:
 - *„A játék három körből áll. Az első körben az a csapatok feladata, hogy kiválasszanak egy »titkos« csapatot, amely szerintük sok, a jó vagy a rossz csapatra tipikusan jellemző tulajdonságot jelenít meg.”*
- Gyűjtsenek össze öt-hét olyan állítást, mely jól leírja az illető csapat jó vagy rossz működését!
- Ezután tegyék közzé állításaikat a flipcharton, de a titkos csapat nevét *ne* tüntessék fel!
- Tíz percet kapnak a csapat kiválasztására, az állítások összegyűjtésére és leírására.
- Adok két példát:

1. példa: *Eredményes titkos csapat*

Csapat neve: 1998 New York Yankees.

A csapat jellemzői: csapatgyőzelem hagyománya, gyakorlott atléták, a hatalom: irányvonalai tisztázottak, a csapattagok összetartanak, önzetlenség, célra összpontosítás, kiváló kapcsolat a médiával.

2. példa: *Eredménytelen titkos csapat*

Csapat neve: H.M.S. Bounty.

A csapat jellemzői: büntető hajóskapitány, az irányítás szintjei rugalmatlanok, egyirányú kommunikáció, nem törődnek az alacsonyabb beosztásúak jólétével, kapzsi a felső vezetés, a hatalom irányvonalai teljesen zavarosak.

- Tegye közzé a játékszabályt, és indítsa el a játékot!
- Tíz perc elteltével állítsa le a játékot! Kérje meg a csapatokat, hogy egy lapra írják fel (a) a saját csapatuk nevét, (b) a „titkos csapatot” jellemző öt-hét tulajdonságot, és (c) a „titkos csapat” nevét.
- A csapatok függesszék ki tulajdonságlistájukat a falra a „titkos csapat” név nélkül!
- Határozza meg a Második Kör feladatát:
 - *„A csapatok öt percet kapnak, hogy rájöjjenek a valódi vagy kitalált csapatok nevére a kifüggesztett listák alapján.”*
- Öt perc elteltével állítsa le a játékot, és szedje be a csapatok tippjeit!
- Adjon 7 pontot minden helyes találatért!
- Tegyen közzé egy külön listát, amelyen a valós/kitalált „titkos csapatok” nevei szerepelnek!
- Határozza meg a Harmadik Kör feladatát:
 - *„A csapatok három percet kapnak, hogy összepárosítsák az előzőekben bemutatott valós/kitalált „titkos csapatokat” a most kifüggesztett listán szereplő csapatnevekkel.”*
- Három perc elteltével állítsa le a játékot, és szedje be a csapatoktól a tippjeiket!
- Adjon 3 pontot minden helyes párosításért!
- Adja össze a csapatok pontszámait! Az a csapat nyer, amelyiknek a legtöbb pontja van.
- A győztes csapat válasszon ki egyet a bemutatott „titkos csapatok” közül, és magyarázza el a csoportnak, mit tanulhatnak az általuk kiválasztott csapat példájából a csapatépítésről!

Pontozás

- A Második Körben adjon mindkét csapatnak 7 pontot – annak is, amelyik eltalálta a „titkos csapat” nevét, és annak is, amelyik a tulajdonságlistát írta.
- Ez arra sarkallja a csapatokat, hogy a saját „titkos csapatuknak” a jobb tulajdonságait használják fel.

A feladat fókusza

- Előre készítsen el egy csapatlistát a hozzá tartozó tulajdonságokkal!
- A csapatok találmra válasszanak egyet a listán szereplő csapatok közül, és gyűjtsenek még öt jellemző tulajdonságot, majd a tíz tulajdonságot tartalmazó listát (flipchart segítségével) mutatják be a csoportnak!

- Erről a listáról válassza ki a többi csapat az öt legfontosabb tulajdonságot!
- A csapat, amelyik a listát készítette, 3 pontot kap minden olyan tulajdonságért, melyet ők írtak a listához, és a többi csapat kiválasztotta.

A NEVEZZÜK NEVÉN A CSAPATOT! szabályai

- Első Kör: Válasszanak ki egy jól ismert csapatot, és soroljanak fel öt-hét, a csapatra jellemző (hatékony vagy nem hatékony) tulajdonságot!
- Második Kör: Találják ki a többiek „titkos csapatának” nevét!
- Minden helyes válaszáért 7 pont jár.
- Harmadik Kör: Párosítsák össze a „titkos csapatok” neveit a tulajdonságlistákkal!
- Minden helyes párosításért 3 pontot kapnak.
- Adják össze a csapat pontszámait!

Felhasznált irodalom

A projektmunka. Sulinova, Fejlesztési anyag, 2004. november.

Bastian, J. – Gudjons, H. (1986/1988): *Das Projektbuch.* Hamburg: Bergmann und Helbig Verlag, 14–28.

Frey, K. (1982): *Die Projektmethode.* Weinheim und Basel: Beltz.

Grell, J. (1994): *Unterrichtsrezepte.* Weinheim und Basel: Beltz.

Hegedűs G. (szerk.) (2001): *Projekt módszer II.* Kecskemét: KTKF.

Kuti Zs. – Morvai E. (2004): *Az idegennyelvi kompetencia fejlesztéséhez az 1–12. évfolyamon. A projektmunka.* Sulinova, Fejlesztési anyag, 2004. november.

Pölöskeiné H. H. (2008): *Projektmenedzsment.* Budapest: SZÁMALK Kiadó.

Projekt-tervezés (2017): Budapest: Autonómia Alapítvány kiadója.

Sediviné B. I. (2001): *Szervezési ismeretek.* Talentum Kiadó, Budapest

Sediviné B. I. – Pölöskeiné H. H. (2003): *Az információs rendszerek szervezésének alapkérdései.* Budapest: SZÁMALK Kiadó.

Sedivi Lászlóné B. I. (2008): *Projekttervezés- és menedzsment alapfogalmak.* Budapest: Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet.

Steve Sugar – George Takacs (2003): *Csapatépítő gyakorlatok. 21 játék saját csapata felépítéséhez.* Budapest: CC92 Press.

Szira J. (2002): A projektmódszerről. Új Pedagógiai Szemle, 2002/9. 138–154.

Verók A. – Vincze B. (2011): *A projektmódszer elmélete és gyakorlata.* Eger: Eszterházy Károly Főiskola.

3. Modul Vezetői tréning

3.1. lecke: A tréning mint oktatástechnikai módszer

A tréning fogalma

Annak, aki nem ismeri a tréning fogalmát, adódik a lehetőség, hogy előveszi valamelyik értelmező szótárt, és fellapozza a *t* betűnél. Az így szerzett információ azonban valószínűleg nem lesz teljes, mert a szótárak szinte mindegyikében a *tréning* címszó alatt hasonló – hiányos – meghatározásokat találunk:

- technikai jártasság megszerzésére végzett gyakorlat,
- bizonyos gyakorlatok, illetve ezek végeztetése valakivel, hogy hozzáértőbbé váljon,
- főleg testnevelésben a tanítás, tanulás, edzés, előgyakorlat, felkészülés folyamata, mely az edzettség szintjének növeléséhez szükséges.

Mivel ezek a meghatározások elsődlegesen a sport területére vonatkoznak, egyik sem jelöli azt a folyamatot, amelyet mi a módszertan gyakorlati megvalósítása során alkalmazunk.

A szó számunkra releváns jelentése a főként angol nyelvterületen elterjedt oktatástechnológiai módszertan hazai térhódításával egy időben vált szakmai körökben ismertté és elfogadottá. Eredetileg a *training (training of teachers = 'tanárképzés')* egy bizonyos képzési tevékenység, egy hivatás gyakorlására való felkészítésre utal.

„A tréning olyan komplex képzési, továbbképzési eljárás (módszeregyüttes), amelynek keretében célorientált (igény szerinti) tartalmú, továbbá bizonyos kompetenciák megszerzésére irányuló felkészítés történik. Feldolgozzák a szükséges elméleti ismereteket, és biztosítják azok alkalmazását önkontrollal (visszacsatolással) összekapcsolva. A gyakorlatok értékelésével és tesztek alkalmazásával a résztvevő az adott tevékenységre való alkalmazását is feltárja, és a tevékenységhez személyiségjegyek kibontakozását, fejlesztését is megvalósítja.” (Nagy, 1974: 51)

A tréning legfőbb jellemzője, hogy kiszélesíti a tanulás spektrumát többek között azáltal, hogy a résztvevők a hagyományos tanulási módszerekhez képest jelentős aktivitással vesznek részt a folyamat egészében, ami legfőképpen a gyakorlatok végrehajtása közben valósul meg. Másik fontos különbség, hogy a tanulók nem elméletben sajátítják el az ismeretanyagot, hanem nagyrészt a valósághoz hasonló, úgynevezett tréninghelyzetben, és a tananyag feldolgozása inkább csoportmunkában, mint egyénileg történik.

Ennek hátterében az a tapasztalat áll, mely szerint egészen más elméletben tudni, hogyan kell egy helyzetet megoldani, és megint más, ha ki is próbáljuk azt. A tanulás így sokkal élményszerűbb, és ezáltal mélyebb lesz, mivel az elsajátítás folyamatában több érzékszervünk is szerephez jut.

Az ismeretanyag elsajátítása mellett hozzáadott értéként említhetjük a csoportdinamikai hatásokat, a saját élmény személyiségfejlesztésre gyakorolt pozitív hatását, és a folyamat során létrejövő interperszonális kapcsolatok szociális készségfejlesztő hatását is. Ez irányú kutatást végzett Lieberman, Yalom és Miles (Rudas, 2007). Vizsgálódásuk tárgya főként önismereti csoportok munkája volt, és ezek tapasztalatait úgy összegezték, hogy az ilyen tréninghelyzetek legfőbb eredménye abban a változásban mutatkozik meg, ahogy másokhoz viszonyulunk, azaz a személyközi nyitottságban, az énazonosság növekedésben, személyes határaink kiterjesztésében, ami nagyobb stabilitást eredményez, ezáltal növekszik a tolerancia és az elfogadás mások irányában, mások véleményével, hibáival és megoldásaival szemben. Egyes feladatok végrehajtása során módosulnak a személy probléma-, illetve konfliktusmegoldó stratégiai, és az esetleges hibás működést szembenéző attitűd és adott esetben pozitív irányú elmozdulás váltja fel (Berényi, 2013).

Bár valós helyzetet ezekben a képzési formákban nem tudunk teremteni, egy biztonságos próba-helyzetet igen. A „tapasztalati tanulás” kifejezést leírhatjuk úgy is, mint „cselekedve tanulás”, illetve a „fej, szív és kéz” általi tanulásra (Pestalozzi) is érthetjük, ami szerint bizonyos nézőpontból a tapasztalati tanulás legalapvetőbb célja a személyiség és a társas kompetenciák fejlődése.

A tréningen folyó munka legfontosabb szabályai a következők:

- „Itt és most”, csak azzal foglalkozunk, ami itt a tréningen történik. Próbáljuk minél inkább kizárni a külvilágot, a mindennapi problémákat, hogy csak azzal tudjunk foglalkozni, ami a tréningen történik. Ezért szoktuk javasolni, hogy a munkahelyi tréningek is lehetőség szerint ne a munkahelyen valósuljanak meg, hiszen akkor sokkal nehezebb elvonni a figyelmet az aktuális problémákról, a mindennapok körforgásától. Ha például szünetben visszacsöppennek a munkába, akkor a szünet után még egy ideig nehezen fókuszálhatnak a közös tevékenységre.
- Ne általánosítsunk, saját, személyes érzéseinkről nyilváníthatunk meg egyes szám első személyben (énközlések).
- Nem vitatkozunk érzésekkel, az egymással megosztott érzések, vélemények adják az egymástól való tanulás lehetőségét.
- Nem minősítjük a társak hozzászólásait.
- Ami a tréningen történik, az a csoporté, kizárólag a csoportra tartozik. Nem mondjuk el másnak, fontos a titoktartás. Egy személyes történetet vagy egy-egy hevesebb érzelmi megnyilvánulást a gyakorlatok során ne meséljünk el a csoporton kívül!
- A lezajlott eseményekért közös a felelősségünk, a siker csak rajtunk múlik. (Kraiciné, 2004)

A tréning előkészítésének legfontosabb eleme a tematika összeállítása. Ennek során az alábbi szempontokat kell figyelembe vennünk.

A tréning célja

Egy olyan, közösen megfogalmazott szándék, amelyet mind a tréner, mind pedig a tréning résztvevői elérendőnek tartanak. Az elérni kívánt eredmény meg kell, hogy feleljen bizonyos kritériumoknak:

- a fejlesztendő terület meghatározása,
- a célt pozitív állításként fogalmazzuk meg,
- elérhető legyen az adott körülmények között és a rendelkezésre álló időintervallum alapján,
- a résztvevőknek aktív szerepet kell vállalniuk a cél elérésében,
- valamilyen formában mérhető, visszajelelhető legyen az elért eredmény.

A tréning módszertana

A tréning a leghatékonyabb módszer a társas képességek fejlesztésére. A módszer – mint oktatás-technikai eszköz – hatékonyságát elsősorban komplexitásának köszönheti. Ez alatt azt értjük, hogy a tréning során a résztvevők olyan mindennapi környezetet, esetleg munkájukat modellező gyakorlatokban vesznek részt, amely gyakorlatok alkalmazása során intenzív visszajelzést kaphatnak nem kizárólag az adott tevékenységgel, hanem saját személyiségükkel és annak esetleges alakulásával, fejlődésével kapcsolatban is. Nagyon fontos elem, hogy a folyamat során nemcsak a megismerés valósul meg, hanem a résztvevők a saját tevékenységükre leginkább hasonlító helyzetekben alkalmazzák a megszerzett tudást (Poór–Wacha, 1983).

Ez az alkalmazásképes tudás azt eredményezi, hogy az elsajátított ismereteket a résztvevők a munkájukra jellemző helyzetekben képesek alkalmazni, ezzel lehetőséget biztosítva a mélyebb feldolgozásra, ezáltal kialakítani egy új szemléletet (szemléletváltás), vagy új módon alkalmazni már meglévő ismereteket.

Egy másik fontos sajátossága a módszernek, hogy a tréning során a résztvevők olyan élményekkel gazdagodnak a gyakorlatok által, amely hatással lehet egész személyiségük alakulására, majd ezeket az élményeket a tréner vezetésével, segítségével feldolgozzák, beépítik és tapasztalatáá alakítják.

A tréning során alkalmazott módszerek

- egyéni gyakorlatok
 - páros feldolgozások
 - kisebb csoportos feldolgozás, tapasztalatok megosztása
 - folyamatos tréneri visszajelzés, fejlesztési pontok meghatározása
 - szituációs és helyzetgyakorlatok
 - interaktív tréneri prezentáció – max. 25%
 - tesztek, kérdőívek közös értékelő megbeszélése
 - kis- és nagycsoportos műhelymunka (brainstorming, elemzés, értékelés)
- (Poór–Wacha, 1983)

A visszajelzés (reflexió) jelentősége a tréningmunka során

A *reflexió* kifejezést a tréningeknél általában úgy használjuk, mint „a saját cselekvéssel vagy gondolkodással való foglalkozás”. A célja az, hogy a csoport résztvevői a tréner segítségével feldolgozzák mindazt, ami történt velük a gyakorlat során, megbeszéljék a nehézségeket, felismerjék a jó dolgokat, és megtartsák őket. Segít feltárni az esetleges nehézségek és problémák okát is. A reflexió lehetőséget ad arra, hogy a csoport a tréner segítségével „megeméssze” a tapasztalatokat, rendezze a konfliktusokat és a stresszt, elsimítsa a félreértéseket.

A résztvevők számára láthatóvá tehetjük a tanulási folyamatokat, a többi résztvevő nézőpontját és a következő lépéseket is.

A reflexió segítségével összpontosíthatunk azokra a szerepekre is, amelyeket a résztvevők a gyakorlat során betöltöttek.

Mik a reflexió céljai?

- Tudatosan feldolgozni a benyomásokat.
- Racionálisan érthetővé tenni a tapasztalatokat.
- Kiemelni a résztvevők bánatait és szükségleteit.
- Megtanulni, hogyan helyezkedjünk egymás helyzetébe, kapcsolatba kerülni a többi csoporttag

nézőpontjával, ráismerni az ő érzékelésükre/nézőpontjukra, hogy előmozdítsuk a különböző álláspontok közeledését és a megoldások megszületését.

- Megkérdezőjelezni a saját viselkedésünket.
- Fölfedezni a saját „vakfoltunkat”, és elemezni a viselkedésmintánkat.
- Megismerni a saját erősségeinket.
- Megtanulni pozitív tanulási tapasztalatként értékelni a kudarcokat.
- Fejleszteni a kommunikációs készségeinket.
- Standardokat és viszonyítási alapokat határozni meg a jövőbeni együttműködésünkhöz (pl. iskolában).

(Bibok–Kaszper, 2017)

A reflexió megfelelő módszer a mástörvényűség fölszámolására, az egyéni felelősség és az önkép erősítésére. A jó visszatekintés érdekében követnünk kell a reflexió szabályait, és trénerként figyelembe kell vennünk a szakaszait.

A tréning során rendszeresen kikérjük a résztvevők véleményét, és bátorítjuk a visszajelzéseket. Nagyon fontos, hogy az első perctől a program része legyen, hogy mindenki beszélhessen az elvárásairól, a félelmeiről, és ezt a tréner és a többi résztvevő figyelembe vegye a gyakorlatok során.

Ez azért is elengedhetetlen, mert az elvárásaik és félelmük megfogalmazása által a résztvevők motíválttá válnak a tréningfolyamatok megvalósításában, ami a célok sikeresebb eléréséhez vezet.

Rendszeresen ismétlődő reflexiók köröket (vagy ehhez hasonlót) tartva lehetőség nyílik az élmények valós idejű leereaglására, kellő teret és időt biztosítva az élmények rögzítésére.

A visszajelzés szabályai

1. Annak, aki a visszajelzést **adja** (kulcsszó: „megbecsülés”):

- A társas viselkedésről alkotott véleményedet csupán ajánld fel, de ne erőltesd a befogadóra!
- Hivatkozz arra, amit megéltél az illető különböző helyzetekben való viselkedésével kapcsolatban, de ne az egész emberre általában!
- Az alapvető gondolat ez: „Mindig értékelem benned az emberi lényt”.
- Írd le a másik magatartásának hatását!
- Írd le a konkrét helyzetet, amelyikről szólni a visszajelzésed!
- Leíró, ne normatív visszajelzést adj! Beszélj az érzéseidről!
- A visszajelzés szubjektív és személyes! Ne általánosíts!

2. Annak, aki a visszajelzést **kapja** (kulcsszó: „köszönöm”):

- Hallgass figyelmesen, és tisztázd a félreértéseket!
- Tartózkodj a tetteid/válaszaid igazolásától és megindokolásától!
- Köszönd meg a visszajelzést, és fontold meg kritikusan!
- A visszajelzést ellenőrizheted, ha kikéred mások véleményét is.
- Te vagy az, aki dönt a viselkedéséről.
- Mondd, hogy „Stop”, amikor úgy érzed, eleget hallottál!

(Bibok–Kaszper, 2017)

Az alábbi kritériumok megalapozzák az építő visszajelzés kultúráját:

Visszajelző:

- Légy bizonyos, hogy a befogadó készen áll a visszajelzés meghallgatására!
- Fogadj el minden „Stop”-ot!
- Gyakorold az üzeneteket!
- Megfigyeléseket mondj el, ne értelmezéseket!
- Ne értékelj!
- A saját érzéseidről beszélj!
- Nyilvánítsd ki, hogy a visszajelzésed a te szubjektív érzékelésed!
- Említs konkrét példákat!
- Légy leíró!
- Légy precíz és konkrét!
- Légy udvarias és ösztönző!

- A viselkedésre hivatkozz!
- A visszajelzésed legyen azonnali és helyzeti!
- Légy világos, egzakt és célratörő!

Fogadó:

- Döntsd el önállóan, hogy hogyan viszonyulsz a visszajelzés tartalmához!
- Légy nyitott!
- Ha szükséges, állítsd le a visszajelzést!
- Mondj köszönetet a küldőnek!

(Bibok–Kasziper, 2017)

A tréning folyamata

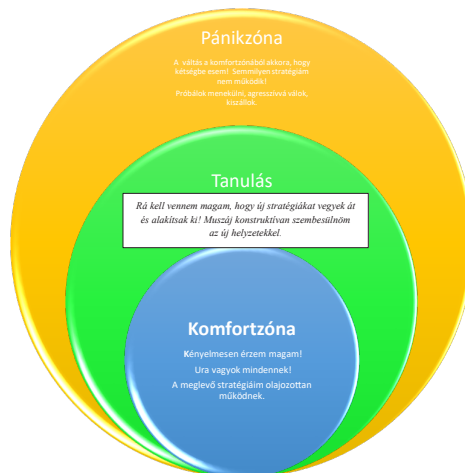
Minden tréning elején van egy úgynevezett bemutatkozó kör, akkor is, ha a csoporttagok ismerik egymást, egy munkahelyről vagy egy képzésről érkeznek. A tréner feltehetően nem ismer senkit, és a bemutatkozó kör oldja a kezdeti feszültséget, ami a tréning jó hangulatát segít megalapozni. A bevezető részhez tartozik az ismerkedés utáni „technikai információk” átadása is. Ekkor beszélünk a tréning során betartandó szabályokról, az együttműködés kereteiről és formájáról, a megszólításokról, a tegeződés, magázódás lehetőségéről, a szünetek ütemezéséről. Fontos, hogy legyen lehetőség kérdéseket feltenni, a résztvevők beszélhessenek félelmeikről, elvárásairól, és a csoporttagok is részt tudjanak venni a közös szabályok kialakításában.

Ezt általában egy feszültségoldó bevezető gyakorlat követi. A gyakorlat után rátérhetünk a tréning céljára, megbeszélhetjük, hogy milyen elvárások vannak a tréning résztvevői oldaláról, milyen előzetes ismeretekkel vagy esetleges fenntartásokkal érkeztek. Megtörténik a téma bevezetése, a szükséges elméleti anyag ismertetése.

Ezután következnek a tréninggyakorlatok vagy játékok. Ezek minden esetben olyan interaktív gyakorlatok, melyek során lehetőség nyílik az elsajátított vagy már meglévő elméleti tudás gyakorlati kipróbálására. Egészen más elméletben tudni, hogyan kell egy helyzetet megoldani, és megint más ki is próbálni. A tanulás így sokkal élményszerűbb és mélyebb lesz.

A résztvevők számára kialakított (építő) kihívások három összetevője:

1. Egy új helyzet, amelyben új nézőpontokat fedezhetnek föl, túl a gondolkodás és cselekvés már ismert és bevésődött mintázatain.
2. Erőteljes felhívó jelleg, amely egyenesen meghívja a résztvevőket, tényleges szellemi, lelki és fizikai aktivitást követel.
3. Érezzék a gyakorlatok, a tréning súlyát, amelyet a saját cselekedeteik egyenes és egyértelmű következményeként tapasztalnak meg, nem mondvcsinált vagy bizonytalan következményeken keresztül. (Senninger, 2000)



1. ábra: A Senninger-féle tanulási zónamodell

Forrás: <https://leadingessentially.com/2014/05/25/comfort-zone/>

3.2. lecke: A képzés során alkalmazott tréningtematikák

1. Hatékony együttműködés tréning

Célja, hogy a tréning résztvevői jobb és hatékonyabb együttműködési technikákat és csapatmunkát tanuljanak, jobban megismerjék egymást, és ezáltal hatékonyabban működő csapattá váljanak, kezelni tudják a csapaton belül fellépő problémákat, konfliktusokat, és azokat mihamarabb meg tudják önállóan oldani. Célunk, hogy segítséget nyújtsunk a tudatos együttgondolkodásban a témán belül.

A mindennapi munkából kiszakadva, új, összefoglaló ismeretekkel, interaktív munkával bővítjük és színesítjük lehetőségeiket az eredményesebb munka érdekében.

A csoport együttműködése során alkalom nyílik a más területeken dolgozó csoporttagokkal való ismerkedésre, tapasztalatgyűjtésre. A téma feldolgozása után lehetősége lesz a munkáját tudatosabban átgondolni, és a kollégáival, partnereivel való együttműködése, munkahatékonyága nemcsak a résztvevőknek, de a velük együtt dolgozóknak is hatékonyabbá válik.

Csoportcélok:

- Fokozni a csoportképességeket (együttműködés, kommunikáció, döntéshozatal).
- Megtanulni kompromisszumot kötni.
- Megtanulni figyelni.
- Megtanulni szervezni.
- Megtanulni állni a konfliktust.
- Megtanulni megoldásokat találni az adott problémákra.
- Megtanulni vitatni és vitakozni.
- Megtanulni együtt érezni és tolerálni.

2. Kommunikációs tréning

Első pillantásra a kommunikáció egészen egyszerűnek tűnik: az egyik személy beszél, míg a másik hallgatja; de az ördög a részletekben rejlik, és alig észlelhető tudatos szinten. (Thorsten Gonska tapasztalatai)

A tréning lehetővé teszi olyan kommunikációs stílus elsajátítását, amellyel a tréningen részt vevők hatékonyan és magabiztosan képesek kifejezni gondolataikat, véleményüket anélkül, hogy megbántánának másokat, vagy félreértést okoznának. Az asszertivitás olyan ön- és érdekérvényesítő kommunikáció, amelyben a másik fél érdekeit, céljait is maximálisan figyelembe vesszük. Az asszertivitás lényegében olyan kommunikációs vagy még inkább kapcsolati modell, amelynek lényege a nyitottság, az őszinteség. Annak készsége, hogy verbálisan és nem verbálisan egyaránt közölni tudjuk saját pozitív és negatív érzelmeinket, gondolatainkat és érzéseinket anélkül, hogy szükségtelen szorongást vagy büntetést tapasztalnánk, vagy megsértenénk mások méltóságát. A felelősség vállalása azért, ami az életben velünk történik. Ennek elsajátítását támogatja a kommunikációs tréning.

Célja:

- az érdekérvényesítő készség erősítése
- saját véleményünk képviselete
- aktív hallgatás és mások véleményének befogadása
- meggyőzés, érdekeink képviselete
- nyertes-nyertes kommunikációs helyzetek kialakítása
- különböző kommunikációs helyzetek sajátosságainak megértése, és a különböző helyzeteknek, illetve partnereknek leginkább megfelelő kommunikációs eszközök alkalmazása
- nemet mondás elsajátítása
- konfliktusos helyzetek kezelése asszertív módon
- agresszív és behódoló technikákon kívüli kommunikációs lehetőségek megismerése és elsajátítása

(<https://www.treningakademia.hu/kommunikacios-keszsegfejlesztes-asszertiv-kommunikacio/>)

3. Önismereti tréning

„[...] amilyen mértékben vagyok képes fejlődést elősegítő kapcsolatok létrehozására, olyan mértékben tekinthetem magam fejlett személyiségnek. Ez a gondolat bizonyos fokig zavaró lehet, de felfoghat-

„juk egyfajta biztatásnak vagy akár kihívásnak is. Ha segítő kapcsolatokat akarok kialakítani, akkor egy életre szóló izgalmas teendőm van: a saját képességeim, személyiségem fejlesztése.” (Rogers, 2015: 95)

Az önismereti tréning célja, hogy megismerjük saját belső énünket, és ezáltal pontosabb képet kapjunk személyiségünkről és képességeinkről. Segít abban, hogy fejlődjünk, javítsuk társas készségeinket, kommunikációnkat, képesek legyünk önmagunk érvényesítésére, céljaink elérésére. A cél, hogy tisztában legyünk azzal, hogy kik is vagyunk valójában, és hogy mire vagyunk képesek igazán.

4. Időgazdálkodási tréning

Lehetőséget biztosít arra, hogy a résztvevők megismerjék és elsajátítsák a tudatos időgazdálkodási módszereket, továbbá, hogy kilépjenek az időzavar fogságából, tudjanak prioritizálni a feladataik között, és hatékony időbeosztás elkészítésére legyenek képesek.

Célja:

- Az idő fogalma, jelentősége
- Időgazdálkodási ismeretek
- Időmenedzsment a gyakorlatban
- Hatékony munkavégzést támogató időgazdálkodás képessége
- Saját időgazdálkodási jellemzőink megismerése
- Mások időgazdálkodásának irányítása, befolyásolása
- A nemet mondás képessége és elfogadtatása

5. Proaktív problémamenedzsment: válságkezelési, stresszkezelési tréning

Olyan elméleti tudás és gyakorlati technikák megismertetésére törekszik, melyek tudatosítása és rendszeres használata segít a hétköznapi élet stresszhelyzeteinek kezelésében és a stressz hatásaival való hatékonyabb megküzdésben.

Célja:

- Válsággal kapcsolatos ismeretbővítés.
- Válság esetén szükséges személyes kompetenciák fejlesztése: felismerés, reagálás, döntés, motiválás.
- Válságkommunikációs ismeretek fejlesztése.
- Változáskezelés: mások befolyásolása a változások elfogadtatására.
- Stresszhelyzetek felismerésének képessége és stresszkezelési technikák elsajátítása.
- A stressz specifikumai és a stresszes helyzetek felismerése.
- Különböző stresszkezelési technikák elsajátítása, begyakorlása.
- Helyzetnek megfelelő stresszkezelési technika kiválasztása és alkalmazása.
- Teljesítmény növekedése.
- Nyugodtabb munkavégzés.
- A munka-magánélet egyensúlyának javítása.
- Magasabb stressztűrés, a munkahelyi stressz feldolgozásának képessége.
- Optimális stressz-szint fenntartása, a túlzott mértékű stressz megelőzése, feloldása.

6. Delegálási tréning

A szervezeteken belül az egyik leggyakrabban előforduló probléma a feladatelosztás, azaz a delegálás hiánya vagy nem megfelelő gyakorlata. Sok vezető nem akarja, vagy egyszerűen képtelen kiadni a kezéből a tökéletes és totális kontrollt a munkafolyamatok során. Saját fontosságukat hangsúlyozandó, mindent maguk kívánnak elvégezni, ezzel is azt bizonyítván, hogy a beosztottak felett állnak.

Egy jó vezetőnek tudnia kell a feladatokat megfelelően delegálni. Ennek hiányában maguk alá temetik az elvégzendők és hamar kiég, vagy akár meg is betegedhet. A lovas fogat hasonlattal élve: az irányító kezében van ugyan a gyeplő, de nem ő húz a lovak helyett.

A hibás feladat kiosztás káoszhoz vezet, lassítja a munkafolyamatokat, ezért fontos, hogy a delegáló jól ismerje munkatársai erősségét, gyengeségét és legfőképpen teherbírást, majd ezek függvényében pontosan ismertesse az elvégzendő feladatokat, és szabja meg a határidőket. A feladatmegoldás közben folyamatosan ellenőrizni és értékelni kell a munkát.

Célja:

- A résztvevők ismerjék meg a delegálás előnyeit és a tipikus hibákat, képesek legyenek megfelelően feladatokat kiosztani, számon kérni és visszajelezni.
- A vezetők megértsék, milyen előnyük származik nekik és beosztottaiknak abból, ha képesek bizonyos feladatokat delegálni és megfelelően kontrollálni.
- Olyan eszközöket sajátítsanak el, amelyek megkönnyítik a delegálási folyamatot.
- Felismerjék a résztvevők, milyen problémák származnak abból, ha rosszul delegálnak, rosszul osztják ki a feladatokat, avagy nem a megfelelő személynek, esetlegesen ők maguk nem tudják elengedni a feladatok elvégzését.
- Bővüljön a vezetők delegálási eszköztára, és különböző módszereket ismerjenek meg.

8. Konfliktuskezelő tréning

A konfliktuskezelési tréning célja felismerni és tudatosítani a konfliktusok keletkezésének mechanizmusait, módszert találni az elhúzódó, eddig megoldatlan konfliktusok felderítésére, a konfliktusok mielőbbi megoldására, a konfliktusos helyzetek – és benne a saját viselkedés – magabiztos kezelésére.

A gyakorlatok során lehetőség nyílik érdekérvényesítés-konfliktusaink során tanulni a konfliktusokból, hogy ugyanazt a hibát/problémát többször ne kövessük el, elébe menni bizonyos konfliktusoknak.

A tréning eredményeképpen a résztvevők gyorsabban felismerik a konfliktushelyzeteket, alaposabban megismerik a különböző konfliktuskezelési stílusokat és technikákat, és ezeket gyorsabban és hatékonyabban fogják tudni alkalmazni.

Az egyén meglévő konfliktuskészsége elősegítheti az igazságos küzdelmet, ha a vita a kölcsönös bizalom alapul, és a segítő meghallgatás és szükséges konfrontáció légkörében zajlik.

Célja:

- Megismerni a saját személyes konfliktuskezelési preferenciáinkat, helyzetfüggő konfliktuskezelés elsajátítása és erősítése.
- Könnyebben felismerni és tudatosítani a konfliktusok keletkezésének mechanizmusait, megfelelő módszert találni a konfliktusok mielőbbi megoldására.
- Magabiztosan uralni az adott konfliktushelyzetet és saját viselkedésünket.
- Megfelelő tapasztalatot gyűjteni a konfliktusokból, hogy ugyanazt a hibát lehetőleg ne kövessük el többször.
- Építő módon felhasználni a konfliktushelyzeteket.
- Elébe menni bizonyos típusú konfliktusok kialakulásának.1

3.3. lecke: A képzés során alkalmazott gyakorlati példák

1. Hatékony együttműködés tréning: takaróforgatás

Cél:

Az együttműködés és csoportmunka erősítése, a problémamegoldó-készség fejlesztése

Idő:

Legalább 15 perc

Résztvevők száma:

8–15, de akár 25-ig, ha elég nagy a takaró

Kellékek:

Nagy takaró/terítő/papírlap

Előkészület: –

A gyakorlat menete:

A csoport rááll a terítőre, és megpróbálja úgy megfordítani, hogy senki nem lép le róla. Ha valaki mégis lelép, a játékot újra kezdik.

Értékelés:

- Mi volt az első gondolata, amikor meghallotta a feladatot?
- Nehéz vagy könnyű volt a feladat? Miért?

Figyeljünk arra: egymást kevésbé ismerő csoportokban is jól játszható.

2. Kommunikációs tréning: kutatók az úszó jégen

Cél:

Korlátok megtapasztalása, kommunikációs problémák leküzdése, a másság elfogadása és tolerálása, kialakult/megszokott csoportszerepek megbontása.

Idő:

60 perc

Részvevők száma:

10–30 fő

Kellékek:

Műanyag lapok („jégtáblák”), szerepleírások, kendő a szembekötéshez.

Előkészület:

Szerepleírások kinyomtatása; kutatóállomás és jegesmedve-sziget kijelölése a szalaggal.

A gyakorlat menete:

Egy nagy térben műanyag „jégtáblák” vannak elszórva, amelyek révén átkelhetünk a jeges folyón. Kéthárom jégtábla legyen közel egymáshoz, a többi elszórtan. Minden játékost állítsunk egy-egy jégtáblára, és húzassunk velük egy lapot a saját képességének, szerepének a leírásával (pl. „Csak hátrafelé szabad menned”; „Mindig az ellenkezőjét teszed annak, amit mondanak neked”; „Te vagy a tökéletes úriember”). Ezeknek az utasításoknak megfelelően kell játszaniuk a játék során, de nem szabad megbeszélniük őket. A játékosok expedícióban vannak, el kell érniük a biztonságot nyújtó kutatóállomásra, de a jég összetöredezett. A csapat akkor nyeri meg a játékot, ha minden kutatója eljutott az állomásra anélkül, hogy belezúzott volna a jeges folyóba. Aki belelép a vízbe, annak a jegesmedvék szigetére kell mennie, amely a kutatóállomástól legtávolabb van, onnan újra elindulhat.

További változatok:

Ha a játékot nehezíteni akarjuk, adhatunk a „jégtábláknak” időt. Ha lejár az idő, a jég elolvad, és az, aki a táblán áll, elsüllyed. Pl. az egyik jégtábla 5 percig szilárd, egy másik csak 3 percig.

Értékelés:

- Próbálják meg kitalálni egymás szerepeit!
- Mi volt a szerepemben a legkönnyebb/legnehezebb számomra?
- Hogyan érezte magát a játék során?

Figyeljünk arra:

Mindenki kövesse és tartsa be a saját szerepét a játék során!

Instrukciók:

Te vak vagy.	Szeretnél segíteni, de nem tudsz beszélni.
Az ellenkezőjét teszed annak, mint amit mondanak neked.	Rímekben beszélsz.

Beszéd helyett énekelsz.	Csak magadra gondolsz.
Mindenkinek szeretnél segíteni.	Csak hátrafelé mehetsz.
Azt szeretnéd, ha a többiek kedvesek lennének veled, és minden beszélgetést a „kérlek” szóval kezdenének.	Csak akkor mész, ha visszakapod a labdádat.
Csak az egyik kezdet tudod használni.	Igazi úriember vagy.
Nem szeretnéd, ha bárki hozzád érne.	Nagyon kétségbeesett vagy
Normálisan viselkedsz.	Egész idő alatt azt kérdezed: „Miért?”
Ha valaki hozzád szól, sírva fakadsz.	Mindenkit szeretnél megölelni.
Csak egy lábad van.	Nem tudod mozgatni a lábaidat.
Nagyon meg vagy ijedve.	Siket vagy.
Nem tudod mozgatni a karjaidat.	Csak hátrafelé mehetsz.
Csak akkor reagálsz, ha van hozzá kedved.	Nagyon meg vagy ijedve.
Sokkos állapotban vagy.	Nem tudsz beszélni.

3. Önismereti tréning: játékelmélet

Cél:

Együttműködés kialakítása, önmeghatározás, heteronómia, belső függetlenség alakulása a csoportos döntések során.

Idő:

30–60 perc szerepjáték és 60–90 perc reflexió.

Résztevők száma:

Legalább 10 fő.

A gyakorlat menete:

A játékosokra a következő szerepeket osztjuk ki: megfigyelő(k), bankrablók.

A megfigyelőnek az a dolga, hogy kövesse a döntéshozatalt a csoportban, és figyelje meg, hogy egy-egy részvevőnek milyen szerepe van ennek során. A bankrablókat két csoportra osztjuk, majd a következő instrukciókat adjuk nekik: kiraboltak egy bankot, és elkapták őket: most vagy bevallják, vagy letagadják a büntényt. A csoportok önállóan döntenek, és nem tudják, hogyan dönt a másik csoport.

Három lehetséges forgatókönyv van:

- Mindkét csoport bevallja a bankrablást. = Fejenként 5 év büntetés.
- Az egyik csoport bevallja, a másik csoport tagadja. = Az első csoport nem kap büntetést, mivel van egy koronatanú. A tagadók csoportja 25 évet kap, ami a kiszabható legnagyobb büntetés.
- Mindkét csoport tagad. = A tagok fél év büntetést kapnak illegális fegyverhasználatért.

Értékelés:

- Hogy éreztem magam a szerepemben?
- Milyen érzés volt a csoport tagjának lenni?
- Milyen volt kívülről figyelni a történéseket?
- Hogyan született a döntés, és részt vettem-e benne? Egyedül is elköttem volna a büntényt? (A csoport és az egyén szemszögéből.)
- Hogyan született a döntés? Kinek volt a legnagyobb befolyása? (A megfigyelő szemszögéből.)
- Mit tudok a saját eltökéltségemről tanulni?
- Hol használom föl a befolyásomat? Hol tartom meg magamnak a véleményemet, a befolyásomat?
- Magam szoktam-e dönteni, vagy mások teszik ezt meg helyettem?

Megjegyzés:

Nincs jó döntés. Nem az a fontos, hogy mit döntöttek, hanem az, hogy hogyan érkeztek el a döntésig. A gyakorlat a csoportos döntésekről szól: hogyan születnek, hogy viselkedik ennek során az egyén? Fontos, hogy minden résztvevő kapjon visszajelzést.

4. Időgazdálkodási tréning: időrabló tényezők**Cél:**

A résztvevőink letehetnek, hol veszítenek értékes órákat, perceket munkavégzésük során, felismerhetik a hibákat saját időkezelési profiljukban.

Idő:

45 perc.

Résztvevők száma:

Nincs korlátozva.

Kellékek:

Előre kinyomtatott írásos anyag, A/4 oldalnyi szöveg.

Előkészület:

A szöveg kinyomtatása.

A gyakorlat menete:

A résztvevők az előre kinyomtatott kérdőív alapján beazonosítják a rájuk leginkább jellemző időrabló tényezőket, ezeket megjelölik az oszlopokban. Az egyéni munkát kics csoportos megbeszélés követi, majd plenáris összefoglaló keretében megosztják a tapasztalatokat.

Időrabló tényezők

túl sok kapcsolat tartása az ügyfelekkel	
a munkahely, az iroda kedvezőtlen elrendezése	
ismétlődő külső zavaró tényezők (pl. a munkatársak kéretlenül bejönnek az irodába stb.)	
munka a pszichológiai mélypontokon (csúcspont: reggeltől 12 óráig; mélypont: 13–15 óra között, este 19 órától)	
nem megfelelő szakma	
túlterheltség	
helytelen vállalkozás (pl. a vállalati kultúra a saját elképzelésekkel nem egyeztethető össze)	
otthoni nehézségek (következménye: szakmailag a lehetségesnél gyengébb teljesítmény)	
felesleges vagy túl hosszú nyúló telefonok, találkozók	
nehézségek a számítógéppel, gépirással	
túl sok beszéd	
saját betegség	
szakfolyóiratok és szakkönyvek, amelyek nem nyújtanak igazi segítséget	

5. Stresszkezelési tréning: építkezés**Cél:**

Együttműködés és csoportmunka erősítése, a feladat során kialakult feszültség, stressz megfigyelése, kezelése.

Idő:

30 perc.

Résztevők száma:

15–30 fő.

Kellékek:

Fejenként egy szék, instrukciók.

Előkészület:

Az instrukciós szöveg kinyomtatása.

A gyakorlat menete:

Miután a székeket körbe rendezzük, és a játékosokat 4 egyforma számú csoportra osztjuk, minden csoportból egy játékosnak adunk egy kártyát azzal a feladattal, hogy a csapata építsen egy X formát a szobában lévő összes szék felhasználásával. A csoportok elkezdik a munkát, és alighanem egyúttal vitatkoznak is a székekről, mivel nem tudják, hogy minden csoportnak ugyanaz a feladata. Ezután minden csoportból egy játékosnak adunk egy kártyát azzal a feladattal, hogy a csapata építsen egy U formát a szobában levő összes szék felhasználásával. Így másodjára biztosan gyorsan ki fogják találni, hogy együtt kell dolgozniuk, és így az eredmény hamarabb megszületik. Végül minden csoport különböző feladatot kap, és csak akkor tudnak együtt nyerni, ha egymás után építik meg az alakzatokat.

Értékelés:

- Hogyan értette meg, hogy mindenkinek ugyanaz a feladata?
- Mennyi időbe telt, és miért?
- Hogy ment a második kör?
- Hogy ment a harmadik kör? Nehezebb volt-e? Miért (nem)?
- Mire jó ez a gyakorlat?
- Van-e párhuzam benne az életünkkel? Miben?

Figyeljünk arra, hogy

ha a csoport tagjai nehezen boldogulnak az első körben, akkor a játékvezető vezesse őket rá, hogy együtt kell felépíteniük ugyanazt.

Instrukciók

1. kör

Formálj X alakot a szobában levő összes szék felhasználásával!
--

2. kör

Formálj U alakot a szobában levő összes szék felhasználásával!
--

3. kör

Formálj kört a szobában levő összes szék felhasználásával, támlájukkal befelé!
--

Formálj mosolygó arcot a szobában levő összes szék felhasználásával!
--

Formálj S alakot a szobában levő összes szék felhasználásával!
--

Formálj T alakot a szobában levő összes szék felhasználásával!
--

6. Delegálás tréning: fontos

Cél:

Az információátadás megfigyelése, kommunikációs problémák leküzdése, a delegálás buktatóinak beazonosítása.

Idő:

45 perc.

Résztevők száma:

10–30 fő.

Kellékek:

Előre kinyomtatott írásos anyag, A/4 oldalnyi szöveg.

Előkészület:

A szöveg kinyomtatása.

A gyakorlat menete:

Az ember nap mint nap hallja a legkülönbözőbb híreket, eseményeket, történeteket, és alig figyel oda. Hallja például, hogy „A zömök tulajdonos éppen lekapcsolta a villanyt az ékszerboltban, amikor egy férfi jelent meg, és pénzt követelt. Erre a boltos kinyitotta a pénztárgépet. A férfi kiürítette belőle az összes pénzt, majd sietve távozott. A történetekről értesítették a rendőrség egy tagját.” (Fontos, hogy a történetet szó szerint mondjuk el, és a hallgatóság ne vegye észre, hogy felolvastuk. Sokkal inkább meséljünk. Olyan ez is, mintha valaki a tegnapi esti krimi mesélte volna el a többieknek. Vagy a rádióban hallaná vasalás, autószerelés közben.)

– Kíváncsi vagyok, hogy amit most elmondtam, abból mennyit tudta(to)k megjegyezni. Megmérjük. Ezután kiosztjuk a lapokat (a hírrel és a megfejtéssel ellátott példány a tréneré), és megkérjük a hallgatókat, hogy karikázzák be a szerintük érvényes kódokat. Melyik állítást tartják igaznak; nem igaznak; vagy melyiknél bizonytalanok.

Értékelés:

Az eredmények összehasonlítása előtt mondjuk el, hogy szándékosan „dobtuk rosszul a labdát”. Nem szóltunk előre, hogy fontos történet következik, tessék figyelni! Sajnos ilyen az életben is gyakran előfordul. Utólag derül ki, hogy nem figyeltünk. Ilyenkor a szokások, a sztereotípiák alapján „emlékezünk”. Pl. igaznak vesszük a kérdőíven a 3. állítást. Elvégre ékszerboltban ékszert szokás rabolni. Vagy a 9. állítást, mert a rabló általában elszalad. A nyomozók ezért kezelik fenntartásokkal a szemtanúk elbeszéléseit.

Betörés az ékszerboltba kérdőív	
I = igaz N = nem igaz ? = nem tudom	
1. Egy férfi jelent meg, miután a tulajdonos lekapcsolta a villanyt a boltjában.	
2. A rabló férfi volt.	
3. A férfi ékszereket követelt.	
4. Az a férfi, aki kinyitotta a pénztárgépet, a tulajdonos volt.	
5. A bolttulajdonos gyorsan felmarkolta a kassza tartalmát, és elsietett.	
6. A tulajdonos alacsony ember volt.	
7. Valaki kinyitotta a kasszát.	
8. A rabló az összes pénzt elvitte a kasszából.	
9. Miután a férfi, aki pénzt követelt, kiürítette a kassza tartalmát, elszaladt.	
10. A tulajdonos telefonált a rendőrségre.	

11. Bár a kasszában volt pénz, a történetből nem derül ki, hogy mennyi.	
12. A rabló a tulajdonos pénzét követelte.	
13. A történetben három személy szerepel: a bolt tulajdonosa, az a férfi, aki pénzt követelt, és a rendőrség egy tagja.	
14. Az események sorrendje: Valaki pénzt követelt. A kasszát kinyitották, a tartalmát kiürítették. Egy férfi elsietett az üzletből.	
15. A rabló izmos, zömök ember volt.	

7. Konfliktuskezelő tréning: ceruzás játék, avagy a cég

Cél:

Konfliktusok azonosítása és elemzése, tudatosítása.

Idő:

30 perc.

Részvevők száma:

9–21 fő, három csoportra osztva.

Kellékek:

15 db papírlap, 3 db hegyetlen ceruza, hegyező, 3 db A/4 boríték.

Előkészület:

Három borítékot megjelölünk: A, B és C. Az elsőbe egy ceruzahegyezőt teszünk, a másodikba három hegyetlen ceruzát, a harmadikba pedig 15 üres papírlapot.

A gyakorlat menete:

A résztvevőket három (A, B és C) csoportra bontjuk. A szoba közepén három szék és egy asztal áll. A csoportok elkülönülve ülnek. A játékosok még nem kapnak semmilyen eszközt. A játékvezető elmondja a játék menetét:

„A következő 30 percben minden csoport jelöljön meg a betűjelével annyi papírlapot, amennyit csak tud. Minden lapra csak egyetlen betű kerülhet. A szükséges eszközök három borítékban vannak, amelyekből minden csoport kap egyet. A székek a tárgyalások helyszínei. Tárgyalások nélkül képtelenség megoldani a feladatot. Csoportonként egyszerre csak egy ember tárgyalhat, és a csoporton belül cserélni is lehet. Amikor elhagyja a széket, beszélhet a csoportjával. Természetesen tilos tönkretenni az eszközöket.”

Ezután kiosztjuk a borítékokat. Ha eddig valami nem volt világos a csoportok számára, a borítékok biztosan segítenek a megértésben. Miközben tárgyalnak, alkudozhatnak is (pl. „3 papírlapot egy ceruzáért”).

Lehetséges változatok:

1. Megállapíthatunk időkorlátot a csoportok számára az egyezés megkötésére.
2. Négy megfigyelő követi a játékot, egy-egy csoportot és egy a tárgyalóasztalt. (Segíti a tudatosítást.)

Értékelés:

- Volt-e valamilyen taktikája a csoportnak? Ha igen, mi volt az?
- Hogyan viselkedtem a játék során (aktív/támogató/semleges)? Ugyanígy viselkedem-e a hasonló helyzetekben?
- Mit tapasztaltam a többiek megfigyelésekor? Mit neveznék tipikusnak? Mi lepett meg?

Figyeljünk arra, hogy

a borítékok kinyitása után a legtöbb csoport általában már tudja, milyen eszköz van a többi csoport-

nál, de a mennyiséget nem ismerik. Alighanem minden csoport nyerni akar. Ha 20 perc elteltével sincs még egyezés, a játékvezető figyelmeztesse a játékosokat: a feladat az volt, hogy annyi lapot jelöljenek meg, amennyit tudnak, nem pedig a lehetséges legtöbbet. Mindenképpen fontos tudatosítani a játékosokban a gyakorlat végén, hogy nincs nyertes, és a konfliktus előre gerjesztett volt, a megtapasztalás volt a cél.

Felhasznált irodalom

- Berényi I. (2013): Időskorúak tanulási lehetősége tréning módszerrel a márianosztrai fegyház és börtönben. *Andragógia és művelődéstudomány* 1/2. 31–47.
- Bibok Á. – Kaszper B. (szerk.) (2017): *Tréneri Kézikönyv. Érzékenyítő tréningek elmélete és gyakorlata.* Szeged: Akademia Klausenhof, Hamminkeln – Katház Közhasznú Nonprofit Kft.
- Kraiciné Szokoly M. (2004): *Felnőttképzési módszertár.* Budapest: Új Mandátum Könyvkiadó.
- Nagy S. (1974): *Didaktika.* Budapest: Tankönyvkiadó.
- Poór F. – Wacha I. (1983): *A pedagógiai kommunikációs képességek.* Veszprém: Országos Oktatástechnikai Központ.
- Rogers, C. (2015): *Valakivé válni.* Budapest: Edge 2000.
- Rudas J. (2007): *Delfi örökösei. Önismereti csoportok – elmélet, módszer, gyakorlatok.* Budapest: Lélekben Otthon Kiadó.

B.

A SZOCIÁLIS VEZETŐKÉPZÉS MESTER SZINTŰ ISMERETBÁZISA

I. Ágazatspecifikus ismeretek

Bevezető

Rostáné Riez Andrea

Az ágazatspecifikus ismeretek modul három nagy témakört foglal magába.

A rendszerek és környezetük fejezet további három nagy gondolati egységet dolgozott fel: a szociálpolitikai alapfogalmak, a szociális és gyermekvédelmi szolgáltatások rendszere és az egyház szociális gondoskodása. A tananyag keretet biztosít a szociális ellátórendszer működésének holisztikus áttekintésére, a hazai társadalmi és szakpolitikai folyamatok elemzésére, a társadalom- és szociálpolitika legfontosabb sajátosságainak és aktuális kihívásainak vizsgálatára; illetve az egyházak szociális és gyermekvédelmi ellátórendszerben való szerepének és feladatvállalásának tanulmányozására.

A második alfejezetben a jog és alkalmazása kapcsán a magyar jogforrások rendszeréről, a jogszabályok érvényességéről, hatályosságáról és a jogszabályok szerkezeti felépítéséről, logikai tagolásáról kapunk pontos információkat annak érdekében, hogy a jogi tudásunkat és jogalkalmazási képességünket elmélyíthessük. A szerző így pontosítja a tananyag célját: „Ismereteket szerezhetsz az olvasó a jogszabályokhoz fűzött indokolás jelentőségéről, továbbá a kommentárok és a bírói gyakorlat jogértelmezést segítő szerepéről, valamint más olyan intézményekről, amelyek hatással vannak a gyakorlati jogalkalmazásra.”

Az etika és érdekképviselő témakörben kifejtésre kerültek az etikai elvárások és vállalt értékek, az etikus vezetés, különös tekintettel a vezetői szerepre, a szakmai etikai dilemmák és az egyházkép is. A tananyag jobban rávilágít a szervezeti kultúra jelentőségére és arra is, hogy a vezető feladata az intézmény etikus működésének biztosítása.

Az ágazatspecifikus ismeretek modul tananyag hozzájárul ahhoz, hogy a vezető képes legyen szolgáltatásközpontú szemlélet kialakítására, a hatékony és eredményes ellátások rugalmas működtetésére, a mindennapi kihívások, dilemmák és nehézségek feloldására és a szakmai értékek, vezetői kompetenciák tudatos fejlesztésére.

1. Modul: Rendszerek és környezetük

A tárgy célja, hogy a szociális és gyermekvédelmi intézmények vezetői megismerjék azt a környezetet, amelyben munkájukat végzik – ezen belül a szolgáltatások helyét a szociálpolitika rendszerében, illetőleg a szűkebb és tágabb környezet szerepét és feladatait. Ugyanígy a szociális és gyermekvédelmi ellátások rendszerét, jellemzőit és az együttműködés rendszerét, a hálózati kapcsolatok fontosságát, valamint az egyház társadalmi tanításának lényegét.

1.1. lecke: Szociálpolitikai alapfogalmak

Cél: A tananyag célja, hogy megismerjük a szociálpolitika alapfogalmait, és el tudjuk helyezni a szociális és gyermekvédelmi ellátásokat a társadalmi folyamatok rendszerében.

Követelmények:

Ön akkor sajátította el megfelelően a tananyagot, ha

- meg tudja határozni a szociálpolitika fogalmát;
- ismeri az elosztás elveit;
- ismeri a jóléti állam fogalmát;
- jellemezni tudja a szociális védelem rendszerét.

Időszükséglet:

A lecke feldolgozásához körülbelül 45 percre lesz szüksége.

Kulcsfogalmak:

- szociálpolitika
- jóléti állam
- univerzalitás elve
- szelektivitás elve
- biztosítás elve
- szegregáció elve
- integráció elve

Tevékenység:

- Mi a szociálpolitika?
- Mutassa be a szociális védelem rendszerét!

Mindennapi életünk során folyamatosan szükségleteinket elégítjük ki. Étkezünk, öltözködünk, gyermeket nevelünk, anyagi javakat vásárolunk, közösségi-kulturális élményeket szerzünk – mondhatnánk egyszerűen úgy is, hogy éljük a mindennapi életünket. De vajon magányosan, mindentől függetlenül tesszük-e ezt? Természetesen nem. Ahhoz, hogy anyagi javakat, ruhát, élelmiszert vásároljunk, jövedelemmel kell rendelkezünk. Ezt legjobb esetben munkaerőnkkel szerezzük meg. Na de ki vigyáz addig a gyermekre, amíg dolgozunk? Kitől kapunk segítséget? Legtöbbször a közösségtől, ahol élünk. Szüleitől, barátainktól, informális közösségektől. Elég, ha csak belegondolunk a hétköznapiak során egy-egy probléma megoldásába. Legtöbbször saját környezetünket hívjuk segítségül, vagy saját tudásunkat használjuk fel, azaz a természetes erőforrásainkra támaszkodunk.

De mi történik, ha ez nem elég, vagy természetes erőforrásainkkal nem tudjuk megoldani problémáinkat? Mi történik, ha korunk, betegségünk, jövedelmünk, iskolázottságunk, földrajzi helyzetünk, közösségi hálónk stb. révén hátrányba kerülünk? Kinek a feladata, hogy segítséget nyújtson nekünk? Segítséget a közjóért dolgozó modern állam nyújthat, ezért a szociálpolitika feltételezi az állam aktív közreműködését a hátrányok leküzdésében és az egyenlőtlenségek csökkentésében.

Történetileg többnyire az 1601-es angliai ún. szegénytörvénytől szokás szociálpolitikáról beszélni. A törvényben I. Erzsébet királynő a szegényekről való gondoskodást a helyi közösségek feladatává tette. Létrehozták a dologházakat, amelyekbe betekintést nyerhetünk irodalmi élmények nyomán is. Ennek legismertebb leírása Charles Dickens *Twist Olivér* című műve. A XIX. század második felének iparosodása és polgárosodása hozta el a szociális támogatások intézményesült és elvszerű keretek között kialakított rendszerét.

„Szociálpolitika alatt a társadalmi egyenlőtlenségek és hátrányok mérséklését célzó olyan intézményesülő társadalmi cselekvést értünk, amely az egyéni és közösségi (állami) felelőségekre építve szervezi és működteti szolgáltatásait.” (Lakner, 2012 a: 27)

Beszélhetünk olyan szükségletkielégítő rendszerről is, amely többnyire nem piaci jelleggel működik, és – főleg – az állami újraelosztásból nyeri a forrásait. Nem piaci jellegű, mert a szociális segítség vagy hátránycsökkentés árát a legtöbb érintett jövedelemhiánya miatt nem lehetséges ráterhelni az érintettek-re (Lakner, 2012 a).

A szociálpolitika összetett fogalom, hiszen kielégítésre váró szükségleteink jelentős része nem anyagi természetű. Gondoljunk csak a bevezetésben említett egészséggondozás, gyermeknevelés példákra.

A társadalom által elismert szükségletek nem mindegyike származik hátrányból vagy társadalmi egyenlőtlenségből. Megfogalmazhatók olyan társadalmi közérdekek is, mint a családpolitika, lakás-lakhatás, a népesedés elősegítése, a fiatalok munkába állítása, amelyeket az állam adókedvezményekkel támogathat. Vagy olyan élethelyzetek, mint a munkanélküliség, betegség, amelyek esetére járulékfizetéssel, biztosítási alapon nyújtanak ellátást.

A szociálpolitikai források elosztása és a források felosztása elvi megalapozást igényel. Szempont-rendszert, amely kifejezi a szükségleteket, a társadalmi célokat, a költségeket, és figyelembe veszi a felhasználók érdekeit. Egyben alkalmas arra is, hogy mindenki számára világos legyen a különböző célú források felhasználásának rendje.

A szociálpolitika a következő elosztási elveket ismeri:

- az univerzalitás elve,
- a szelektivitás elve,
- a biztosítás elve,
- a szegregáció elve,
- az integráció elve. (Lakner, 2012 a)

Az univerzalitás elve

Minden ország társadalmpolitikai alapon kijelöl vagy előnyben részesít olyan élethelyzeteket, igénybevevői köröket, amelyeknek garantálni kívánja a hozzáférést ellátásokhoz vagy anyagi javakhoz. Ez azt jelenti, hogy egy adott ellátásra mindenki, vagy egy jól behatárolható kör minden tagja jogosult. Az univerzalitás elvének alkalmazásakor ún. alanyi vagy állampolgári jogosultság keletkezik, tehát a feltételek teljesülése esetén nincs mérlegelési lehetőség, hanem „automatikusan” jár az adott szolgáltatás vagy anyagi támogatás.

Magyarországon az egyik legjellemzőbb ilyen ellátás a családi pótlék, amely saját háztartásban nevelt gyermek igazolása esetén jövedelemtől vagy bármilyen más feltételtől függetlenül jár.

A szelektivitás elve

A rendelkezésre álló források szűkössége indokolja, hogy a különböző szolgáltatások vagy anyagi javak elérhetőségét az állam vagy önkormányzat korlátozza, vagy valamilyen feltételekhez kösse. Erre azért van szükség, hogy az adott jövedelem vagy szolgáltatás a leginkább rászoruló célcsoportot érje el. Az előző pontban az volt az elv, hogy társadalmi érdekből bizonyos célcsoportok teljes köre részesüljön a javakban. Itt az az elv, hogy a leginkább rászoruló személyek vegyék igénybe a forrásokat. Ebből kifolyólag rászorultsági elvnek is szokták nevezni.

Alapesetben az ellátás adhatóvá válik a kiválasztott célcsoportnak, amennyiben jövedelemvizsgálat, gondozási szükséglet, környezettanulmány stb. alapján valaki jogosulttá válik rá.

A szelektivitás elve leggyakrabban a különböző pénzügyi segélyek működtetésekor érvényesül.

A biztosítás elve

A biztosítás elvét a XIX. századtól fogva, vagyis a modern szociálpolitika születésétől kezdve alkalmazzák. A társadalombiztosítás lényege, hogy a munkavállalók, illetve a munkáltatók a munkajogviszonyhoz kötötten kötelezően járulékot fizetnek, aminek fejében valamely kockázat bekövetkezésekor maguknak vagy hozzátartozójuknak szolgáltatást vagy anyagi biztonságot vásárolnak.

Leggyakoribb ilyen kockázat a betegség, rokkantság, nyugdíj, munkanélküliség. A biztosítási elv kiszámíthatóvá teszi az e kockázatokból származó hátrányok leküzdését.

A szegregáció elve

A szegregálás elkülönítést jelent, általában valamilyen hasonló jellemzőkkel rendelkező társadalmi csoportok elkülönítését értjük alatta. Magyarországon leggyakrabban a roma lakosság teleszerű szegregátumait találhatjuk meg nagy számban számos településen.

De a szegregáció elvét a szociális ellátásban is használjuk. A szegregált körülmények az ellátottak állapota alapján indokoltak lehetnek, hiszen sok esetben nem lehet integrált körülmények között elhelyezni az érintetteket (pl. szenvedélybetegeket ellátó intézmények).

Az integráció elve

Az elmúlt évtizedekben előtérbe került az integráció elve a különböző szociális és gyermekvédelmi ellátások területén is. Az integráció a szegregációval ellentétben együttélést jelent, és különösen a gyermekvédelem és fogyatékosellátás területén történtek fontos lépések az integráció irányába. Az integrációs elv alkalmazása bizonyos ellátotti csoportoknál elősegíti a társadalmi beilleszkedést, az elfogadást és az életminőség javítását.

Magyarországon az integráció elve általában egy-egy adott ellátotti csoport és a társadalom kapcsolatára vonatkozik, míg máshol találhatunk példát az ellátotti csoportok közötti integrációra is. Ilyen a romániai Diakonia Keresztyén Alapítvány fenntartásában működtetett mérai Mamácska otthon, ahol a gyermekek napközbeni ellátása és az idősök tartós bentlakást nyújtó ellátása integrált programokkal összekötve, együtt működik.¹

¹ <https://diakonia.ro/cj/idosotthonok>

A jóléti állam

Az állami felelősségvállalás, az állam szociálpolitikai tevékenysége és aktivitása ugyan már a 19. század végétől folyamatosan növekedett, de ez csak a 2. világháború után gyorsult fel egészen az 1970-es évek közepéig, amikor számos nyugat-európai országban ugrásszerűen megnöttek a GDP-arányos jóléti kiadások. Az erre az útra lépő államok jóléti szerepvállalása azonban nem csupán az elvek kimunkálásán és társadalmi elfogadásán múlt. Szükséges és elengedhetetlen előfeltételként el kellett jönnie annak az időnek, amikor az ipari társadalmak növekvő gazdasági megteremtették az állami szociális felelősségvállalás finanszírozásának alapjait. A jól teljesítő gazdaságok jelentősen megnövelték az államok pénzügyi teherbíró képességét, s a tartós és folyamatos növekedés ígérete legitímálta és stabilizálta is a jóléti szolgáltatások intézményesülését, magát az új jóléti felelősséget vállaló államot.

A jóléti állam fogalma alatt az állam sajátos működési módjáról beszélünk.

- A „jó társadalom” megvalósítását célul kitűző olyan állami politikáról van szó, amelynek lényege, hogy a polgárok jólétének biztosítása érdekében az állam a szociális felelősséget elsődlegesen magára vállalja, és ennek megfelelően alakítja jóléti politikájának elveit és gyakorlatát.
- A jóléti állam túllép a szociálpolitika hagyományosan korrekciós kiigazító szerepkörén, és a társadalmi viszonyokat aktívan alakító politikát folytat. Ez a társadalompolitikai tudatosság különbözteti meg leginkább más államoktól.
- A jóléti államok szociális jogokkal egészítették ki jogrendszerüket, s ezzel megteremtették az állam és polgárai között azt a korábban soha nem tapasztalt státuszfüggetlen partneri viszonyt, amelyben az emberek az univerzalitás elve alapján alanyi, állampolgári jogon, kiszámítható, tervezhető és elvárható módon juthatnak a közösség (állam) által megszerzett jóléti javakhoz és szolgáltatásokhoz. A jóléti államok megteremtették és intézményesítették a szociális állampolgárságot.
- A szociális jogok rendszerbe illesztése lehetővé tette, hogy a legfontosabb és legalapvetőbb szociális szükségletek – lakhatás, alapvető megélhetési költségek, társadalombiztosítási, egészségügyi ellátások, oktatás, munka stb. – kielégítése az állam törvényi garanciáival (megélhetési, segélyezési, jövedelmi minimumok) valósuljon meg, azaz minden polgár életminősége és szociális biztonsága is erősödjön.
- Magas színvonalú és jól szervezett szociális ellátó, szolgáltató és szociális igazgatási rendszert építettek ki.
- Az állami jóléti politika az életkörülmények közelítésére, kiegyenlítésére irányul. A szociális kockázatokat az egész emberi életcikluson átívelő jövedelemfenntartó programokkal kívánják kivédeni, illetve ellensúlyozni.
- A teljes emberi életciklust átölelő, széles körű társadalombiztosítási és foglalkoztatási programokat működtetnek a teljes foglalkoztatottság célkitűzésével.
- Az állam az átlagot meghaladó mértékkel, tudatosan magas újraelosztási aránnyal (redisztribúció) tervezi szociális, jóléti költségvetését. (Lakner, 2012 a: 72–73)

A jóléti államok politikája a XX. század második felében jelentősen közelítette egymáshoz a különböző társadalmi rétegeket, elfogadottá tette az állam beavatkozó szerepét a társadalmi folyamatokba, az állampolgárok számára pedig foglalkoztatási és szociális biztonságot nyújtott. Az 1970-es évek eleji olajválságot és az utána ciklikusan kialakuló válságokat követően viszont felerősödött a jóléti államok kritikája.

Legfontosabb kritikai észrevételek:

- A jóléti államok szociális rendszereinek rendkívüli forrásigénye túlságosan megterheli és túlfeszíti az állami költségvetést.
- A jóléti kiadások nemzeti jövedelemhez, GDP-hez viszonyított magas aránya forrásokat von el a gazdasági fejlődésétől, növekedéstől.
- A jóléti politikák pénzügyi alapjainak előteremtése túlzott adóterheteket ró a polgárokra és a gazdasági szereplőkre egyaránt.
- Kialakult egy olyan, szélesedő réteg, amely a magas színvonalon tartott jóléti szolgáltatások foglyává válva ún. jóléti függőségbe került. A szociális javak tartós vagy állandósuló igénybevétele csökkenti a támogatottak aktivitását, a saját sorsuk, anyagi és szociális biztonságuk iránti felelősségérzetet.

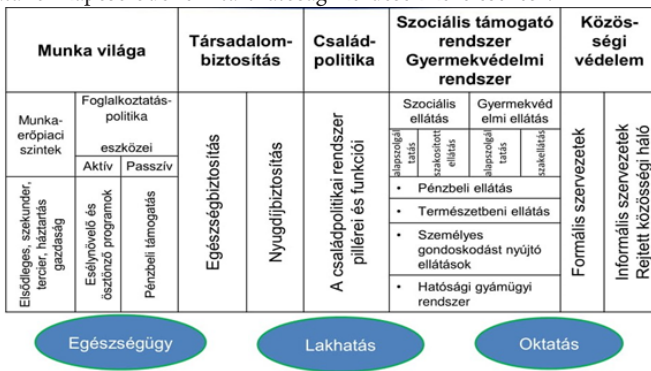
- A támogatottak passzivitása csökkentette az adófizetők szolidaritását és az adófizetési feyelmet, így csökkent magának a bőkezű jóléti politikának, a jóléti államnak is a legitimitása, társadalmi támogatottsága. (Lakner, 2012 a: 76)

A jóléti államok működését Európában kedvezőtlen folyamatok állítják kihívás elé. A család funkciójának változása, a többgenerációs együttélés megszűnése és a fiatalabb generációk földrajzi mobilitása a természetes erőforrások csökkenését vonja maga után mindenki számára, ezért folyamatosan növekszik a jóléti rendszerek szolgáltatásai iránti igény. Ugyanebbe az irányba hat a fejlett társadalmak demográfiai változása, az időződő társadalmak erősödése. Kettős öregedésről beszélhetünk a jóléti államok jelentős részében, hiszen a születéskor várható élettartam folyamatos növekedésével párhuzamosan csökken a születések száma is, így egyre kevesebb aktív korúra egyre több inaktív korú szükségleteinek finanszírozása terhelődik.

„A XX. század utolsó negyedének jóléti kapitalizmusa duális képzettségi és foglalkoztatási szerkezetet hozott létre:

- Kialakult egy magasan képzett, diplomás, kulturált és jó érdekérvényesítő, egész aktív korában foglalkoztatott és megfelelő jövedelemmel rendelkező, így idős korában is szociális biztonságban élő réteg.
- Ugyanakkor létrejött egy alacsonyán iskolázott, elégtelen végzettséggel, gyenge humán tőkével, kulturális és szociális erőforrásokkal rendelkező réteg, amelyet tartósan sújt a munkanélküliség, illetve az alacsony fizetésű foglalkoztatás. Egész életükben szociális csapdahelyzetekben vergődnek, és idős korukban is szinte teljes egészében a szociális transferekre szorulnak.” (Lakner, 2012 a: 77)

A jóléti államok és politikák fejlődése a múlt század második felében létrehozta azt a „védőhálót”, amelyet mi is ismerünk, és amelyben dolgozunk. A jóléti államok legnagyobb kihívása a jövőben az öregedés folyamatához kapcsolódó fenntarthatósági kérdések kezelése lesz.



dr. Lakner, 2012

1. ábra: A szociális védelem rendszere

Forrás: Lakner, 2012. 95.o.

Amikor a szociális védelem rendszeréről beszélünk, legtöbbször annak csupán egyik elemét, a szociális és gyermekvédelmi ellátásokat gondoljuk alatta. A szociális védelem rendszere, azaz a „védőháló” sokkal összetettebb, több pilléren nyugvó rendszer.

Ez a rendszer a következő pillérekből áll:

1. A munka világa

Ahhoz, hogy szolgáltatásokat és javakat szerezzünk, pénzre/jövedelemre van szükségünk, amelyet elsősorban a munka világában „szerezünk be”. Ide tartozik az elsődleges munkaerőpiac, amelynek résztvevői a legális munkaerőpiacon elhelyezkedni tudók, és a másodlagos, amely a munkanélkülieknek szervezett állami-önkormányzati foglalkoztatást jelenti (gondoljunk a közfoglalkoztatásra). A harmadlagos munkaerőpiac is fontos szerepet tölt be a jövedelemszerzésben: ez a nem legális foglalkoztatást jelenti.

De a munka világának fontos része a foglalkoztatáspolitikai is, amely a munkanélküliek ellátását, vagy a védett csoportok foglalkoztatásának elősegítését jelenti.

2. Társadalombiztosítás

A mindennapi élet változatossága, a differenciált társadalmi viszonyok, az egyenlőtlenségek, az életesélyek különbözőségei, a gazdasági, piaci viszonyok belső törvényei és egyenlenségei, az emberi életkorból, egészségi állapotból, a képzettségi szintek eltérő mértékéből eredő előnyök és hátrányok sokfélesége miatt szociális biztonságunkat a munka, a munka világa önmagában nem képes garantálni. Szervezett, modern és polgárosodó társadalmakban mindenütt kialakult egy olyan, a foglalkoztatáshoz, munkaügyi jogviszonyhoz és munkateljesítményhez kötött védelmi rendszer, amely a munkával szerzett jövedelem átmeneti vagy végleges elmaradása, esetleges csökkenése esetén is képes fenntartani a megélhetés – legalább relatív – biztonságát a szociális szükségletkielégítéshez rendelhető juttatásokkal (Lakner 2012 a). Tulajdonképpen ez a társadalombiztosítás rendszere, amely kötelező jelleggel működik, és bizonyos kockázatok, vagy a kor miatt kieső jövedelmek pótlását segíti elő.

3. Családpolitika

A társadalom legkisebb egysége a család, amely fontos funkciókat tölt be egy társadalom életében. A családpolitika szempontjából a család gazdasági és reprodukciós funkcióját helyezük előtérbe. A családpolitika ezeket erősíti eszközeivel.

4. Szociális és gyermekvédelmi szolgáltatások rendszere

A szociális és gyermekvédelmi szolgáltatások rendszerével a következő leckeiben foglalkozunk részletesen.

5. Közösségi védelem

A szociális védelem rendszerének fontos részei azon formális és informális szerveződések, amelyek segítenek szükségleteink kielégítésében. Az informális szerveződések jórészt azokat a tényezőket jelentik, amelyeket a lecke elején is említettünk, és a természetes erőforrásunk pilléreit jelentik, mint a családi, rokonsági segítő kapcsolatok, szomszédsági kapcsolatok, rejtett közösségi háló. A formális szerveződések pedig az egyházak, civil szervezetek, politikai pártok, szakszervezetek stb. Mindazok a tényezők, amelyek segítenek nekünk, társas lényeknek céljaink elérésében akár konkrét segítséssel, akár nyomásgyakorlással, hogy szükségleteinket ki tudjuk elégíteni.

6. Egészségügy, lakhatás, oktatás: a szociális biztonság alapja

Az egészség megőrzése és helyreállítása fontos egyéni és társadalmi érdek is, hiszen segít a munka világában maradnunk, ezáltal is megteremtve szükségleteink fedezetét, illetve jelentősen befolyásolja életminőségünket. Az oktatás szintén a munka világával hozható kapcsolatba: segíti a belépést, illetve visszatérést a munkaerőpiacra. A lakás, lakhatás életünk alapszükségletei közé tartozik, s annak hiánya vagy megléte, minősége, elhelyezkedése, méretei és felszereltsége, komfortja stb. alapvetően befolyásolja életminőségünket, életesélyeinket, társadalmi teljesítményünket, tehát a szociális helyzetünket, szükségletkielégítési lehetőségeinket (Lakner, 2012 a).

Önellenőrző kérdések

Az 1. lecke tartalma alapján oldja meg a következő feladatokat!

1. Válassza ki a helyes megoldást!

A jóléti államban:

- A teljes emberi életciklust átölelő széles körű társadalombiztosítási és foglalkoztatási programokat működtetnek a teljes foglalkoztatottság célkitűzésével.
- Széles körű adókedvezményekkel biztosítják, hogy minden állampolgár megfelelő jövedelemhez jusson.
- A legrászorultabb állampolgároknak támogatást nyújtanak szelektív módon.

2. Mi a szociálpolitika fogalma?

Szociálpolitika alatt a társadalmi egyenlőtlenségek és hátrányok mérséklését célzó olyan intézmé-

nyesülő társadalmi cselekvést értünk, amely az egyéni és közösségi (állami) felelőségekre építve szervezi és működteti szolgáltatásait.

3. Válassza ki a szociális védelem rendszerének elemeit! (Több jó válasz is lehetséges.)

- a) Adópolitika
- b) Vállalkozások támogatása
- c) Foglalkoztatáspolitikai eszközök
- d) Civil szektor
- e) Közszolgáltatások
- f) Társadalombiztosítás
- g) Családpolitika

1.2. lecke: A szociális és gyermekvédelmi szolgáltatások rendszere

Cél: ismerje meg a szociális és gyermekvédelmi ellátások rendszerét, szolgáltatásait, jellemzőit, az együttműködés és a hálózatok fontosságát.

Követelmények:

Ön akkor sajátította el megfelelően a tananyagot, ha

- ismeri a szociális alap- és szakellátásokat;
- ismeri a kapcsolatok és hálózatok jelentőségét;
- fel tudja sorolni az együttműködés szereplőit.

Időszükséglet:

A lecke feldolgozásához körülbelül 120 percre lesz szüksége.

Kulcsfogalmak:

- személyes gondoskodást nyújtó szolgáltatás
- alapellátás
- szakellátás
- interprofesszionális együttműködés
- hálózat

Tevékenység:

- Mutassa be átfogóan a szociális és gyermekvédelmi szolgáltatások rendszerét!
- Tegyen különbséget a szociális alapellátások és a szakosított ellátási formák között!
- Nevezze meg a gyermekvédelmi törvény főbb ellátási formáit!

Ebben a leckében a szociális védelem rendszerének negyedik pillérét, a szociális és gyermekvédelmi szolgáltatások rendszerét tekintjük át részletesen. A szolgáltatások és feladatok rendszerét két fő törvény határozza meg. A szociális igazgatásról és szociális ellátásokról szóló 1993. évi III. tv (a továbbiakban: Szocvtv.), illetve A gyermekek védelméről és a gyámügyi igazgatásról szóló 1997. évi XXXI. tv (a továbbiakban: Gyvt.).

A szociális szolgáltatások olyan szolgáltatások, amelyek a valamilyen szempontból rászoruló személy számára segítséget nyújtanak ahhoz, hogy ismét autonóm, önálló és teljes életet tudjon élni. A rászorultságnak számos megközelítése és értelmezése lehetséges. Ezek közül a szociális szolgáltatások leginkább három megközelítést alkalmaznak: a jövedelmi-vagyoni, az akadályozottsági-önellátási rászorultság és a veszélyeztetettség fogalmát.

A jövedelmi-vagyoni rászorultságot célzó szolgáltatások a kliens alacsony jövedelméből fakadó hátrányokat igyekeznek kompenzálni, és általában kiegészülnek pénzbeli juttatással. Ehhez a rászorultságértelmezéshez kapcsolódó szociális szolgáltatás a szociális munka, a kríziskezelés, az esetkezelés, a tanácsadás, a jogok érvényesítésében való segítségnyújtás, a gyermekek kiemelését megelőző gyer-

mekjöléti szolgáltatások, a gyermekek hátrányát kompenzáló szolgáltatások, a lakhatási szolgáltatások stb. Az önellátási típusú rászorultság megközelítésén alapuló szociális szolgáltatás arra irányul, hogy a kliensnek a mindennapi élete során felmerülő akadályozottságát enyhítse, ezzel növelje annak autonómiáját. Ilyen szolgáltatás többek között az idősek számára nyújtott gondozás, vagy a fogyatékos személyek fejlesztése, segítése. A veszélyeztetettség fogalma gyermekek bántalmazására, elhanyagolására utal, és így a gyermekjóléti és a gyermekvédelmi szolgáltatásokhoz kapcsolódik. A szociális szolgáltatások fogalmának meghatározásakor nem csupán az állami előírások szerint nyújtott szolgáltatásokat kell figyelembe venni. A szociális szolgáltatások piaca ennél sokkal szélesebb, beletartozik az informális és a piaci alapú segítségnyújtás is. Az előbbi esetben egy hozzátartozó, családtag, ismerős vagy rokon gondoz pénzbeli ellenszolgáltatás nélkül. Az utóbbi esetben pénzbeli ellenszolgáltatásért vállalt gondozásról, segítségnyújtásról beszélünk, amelyhez a szolgáltatónak nem kell hatósági engedélyt kérnie, és nem részesül állami támogatásban sem. A szociális szabályozás alá tartozó szolgáltatások naponta mintegy 600 000 embernek nyújtanak segítséget ma Magyarországon (Czibere–Mester 2020: 434–435).

Szociális alapellátások	Szociális szakellátások
Falugondnoki és tanyagondnoki szolgáltatás Étkeztetés Házi segítségnyújtás Családsegítés Jelzőrendszeres házi segítségnyújtás Közösségi ellátások Támogató szolgáltatás Utcai szociális munka Nappali ellátás	Ápolást, gondozást nyújtó intézmény Rehabilitációs intézmény Lakóotthon Átmeneti elhelyezést nyújtó intézmény Támogatott lakhatás Egyéb speciális szociális intézmény
Gyermekjóléti alapellátások	Gyermekvédelmi szakellátások
Biztos Kezdet Gyerekház Tanoda Gyermekjóléti szolgáltatás Gyermekek napközbeni ellátása Gyermekek átmeneti gondozása	Otthont nyújtó ellátás Területi Gyermekvédelmi Szakszolgáltatás Javítóintézeti nevelés és ellátás

2. ábra: Szociális és gyermekvédelmi szolgáltatások

Forrás: 1993. évi III. tv, 1997. évi XXXI. tv.

A szociális szolgáltatások körébe soroljuk az idős, a fogyatékkal élő, a pszichiátriai beteg, a szenvedélybeteg, valamint a hajléktalan személyek számára biztosított segítségnyújtási formákat. A gyermekvédelmi szolgáltatások közé értjük a veszélyeztetett gyermekeket segítő formákat: a gyermekjóléti és a gyermekvédelmi szolgáltatásokat. A szolgáltatások egy új csoportját alkotják a felzárkózási szolgáltatások, amelyek elsősorban a gyermekek hátránykompenzációját célozzák. Összességében több mint 60 szolgáltatási fajtáról beszélhetünk, melyeket a két fenti jogszabály alapján négy fő csoportba sorolhatunk: (1) gyermekjóléti alapellátások; (2) gyermekvédelmi szakellátás; (3) szociális alapellátások; (4) szociális szakellátások. 1993 és 2018 között dinamikusan bővült a szociális szolgáltatások igénybevevői köre – leszámítva a gyermekvédelmi szakellátást. A legkiemelkedőbb növekedés a szociális alapellátásoknál volt megfigyelhető (Czibere–Mester, 2020: 437).

„A szociális ellátórendszer mai állapota több év alatt alakult ki, aminek része volt az Alaptörvény elfogadása, a közigazgatási és önkormányzati rendszer teljes átalakítása, majd a szociális ellátások és szolgáltatások rendszerének ezekhez több lépésben történő hozzáigazítása. Megmaradt az önkormányzati rendszer szétaprózottsága, a kötelező feladatokat pedig a településeket hat méretkategóriába (község, város, járásvezérlőváros, megyei jogú város, főváros, fővárosi kerület) sorolva határozták meg, azzal a kiegészítéssel, hogy a városok a vonzáskörzetük (vagy a járás, a megye, illetve a főváros) egész területének ellátásáért is felelnek. A társulásban történő és a magasabb szinten előírt feladatellátás lehetősége azonban fennmaradt. A megyei önkormányzati szférától elvont szakosított szociális ellátások az állam közvetlen irányítása alá kerültek. Az önkormányzatoknál maradó intézményes szolgáltatások megszervezésében fontos szerepe maradt a települések teherbíró képességének és az ellátásra szorulóknak

számának.” (Velkey, 2020: 46)

Szolgáltatások	1993	1998	2003	2008	2013	2018
Gyermekjóléti alapellátás	36 318	30 974	28 740	34 790	52 965	61 634
Gyermekvédelmi szakellátás	25 933	22 915	22 000	21 502	21 628	23 954
Szociális alapellátás	200 451	185 724	195 295	205 885	409 217	382 215
Szociális szakellátás	56 118	69 374	77 386	84 444	91 001	91 142
Összesen	318 820	308 987	323 421	346 621	574 811	558 945

3. ábra: Szolgáltatások igénybevevői, 1993–2018 (fő)

Forrás: Czibere–Mester, 2020.

A fenti ábrából is látszik, hogy a szolgáltatásokat igénybe vevők száma az első 15 évben alig változott, majd 2010 után jelentősen megnövekedett. Ez a megnövekedett igénybevevői létszám eredményezte a szolgáltatások átalakításának szükségességét finanszírozási és fenntartói szempontból is.

Az igénybevevői létszám növekedésével egyezően két részletben, 2007-ben és 2015-ben sor került a rászorultság fogalmának szűkítésére, azaz az állam az univerzalitás elvének fenntartása mellett a bemeneti szabályozás eszközével szűkítette a kapacitást.

„A jogosultság szűkítésének alapeleme az önellátási képesség volt: az akadályozottság mértékének meghatározott szintje alatt az idős személyek nem jogosultak otthoni, illetve intézményes gondozásra. Ez a szakmai köznyelvben a gondozási szükséglet bevezetését jelentette.” (Czibere–Mester, 2020: 440)

A másik kapacitásszabályozó eszköz az ún. finanszírozási rendszerbe történő befogadás. A 2000-es évek végéig a kapacitásszabályozásnak csak egy eleme működött: az engedélyezés. Az engedélyezés folyamata nem vizsgálta a szolgáltatás iránti társadalmi szintű keresletet, szükségleteket, igényeket: az a fenntartó, amely minden előírt követelménynek megfelelt, automatikusan részesült az állami támogatásban. Ennek következtében egy kínálatvezérelt kereslet alakult ki. A szolgáltatási kapacitások felfutása miatt a 2000-es évek végétől erősödtek fel azok az állami törekvések, amelyek azt szorgalmazták, hogy az előírt követelmények mellett azt is vizsgálni kellene, van-e igény az adott szolgáltatásra. A 2010-es években született meg az a megoldás, amely a finanszírozás feltételeként a pénzügyi és a humántárca kapacitásbefogadási engedélyének megszerzését szabta meg (Czibere–Mester, 2020: 441).

Az igénybevevői létszám növekedésének, illetőleg a jogszabályi változásoknak a másik következménye a fenntartói struktúra átalakulása volt. Az önkormányzatokra jelentős anyagi teher nehezedett a szolgáltatások finanszírozása kapcsán, főleg a megyei önkormányzatok feladatkörének változásával. Ennek a folyamatnak a része az intézményrendszer átalakulása, az állami szerepvállalás növekedése. Az 1990-es évek eleji homogén, főként önkormányzati fenntartású ellátórendszer mára heterogénné vált. Ez legjobban a szociális szakosított ellátásban érhető tetten.

Fenntartók	1993	1998	2003	2008	2013	2018
Önkormányzat	87,3	80,4	73,1	67,1	28,6	28
Központi költségvetés	0,0	0,0	0,0	0,6	32,3	30,7
Egyházi	7,0	7,8	8,9	13,0	17,5	20,4
Civil, egyéb	5,7	11,8	18,0	19,2	21,6	20,9

4. ábra: A szociális szakellátásban ellátottak arányának megoszlása a fenntartók típusa szerint, 1993–2018 (%)

Forrás: Czibere–Mester 2020.

Együtműködés és szakmaközi együtműködés a szociális és gyermekvédelmi ellátásokban

A modern szociális munkában az igénybevevő-központú – a szolgáltatásokat igénybe vevők (változó) szükségleteire épülő és a problémáik tartós kezelésére hivatott – szolgáltatásokban folyó tevékenység

2 Az összegzés nem tartalmazza a családsegítők, gyermekjóléti szolgálatok, családsegítő központok és szolgálatok és a népkönyha ellátotti adatait.

fejlesztésének egyik lényeges kritériuma a kliensek, a szakemberek és az intézmények (szervezetek) közötti szakmai és szakmaközi (interprofesszionális) együttműködés, illetve a helyi közösségekre, a szomszédságra, a civil összefogásra és a különböző támogató hálózatokra való építés. Mindezekkel jelentős mértékben hozzá lehet járulni a szociális szolgáltatások, tágabb értelemben a humán erőforrás minőségének emeléséhez is (Budai, 2014: 273).

Az együttműködés általában két vagy több személy/szervezet – mint egyenrangú partnerek – közös döntésein alapuló, közös célok elérééért történő, kreatív szellemi erőfeszítéseket és cselekvéseket jelentő folyamatos tevékenységet jelent, amelynek során az együttműködők megosztják egymással erőforrásaikat, felelősségüket („saját hatáskörükben” cselekednek), tevékenységüket, a közös tanulási folyamat során szerzett tudásukat, és mindezzel növelik képességeiket, kompetenciáikat a problémák kezelésében és megoldásában (Budai, 2014: 235).

Az együttműködés középpontjában mindig az igénybevevő áll, és az együttműködés formái a következők lehetnek:

- Személyek közötti együttműködés. Fontos a kölcsönös bizalom és a közös cél. Ez is lehet professzionális (pl. kórházi szociális munkás és időotthon-elhelyezés ügyben), vagy interprofesszionális (pl. gazdasági, jogi kérdés kapcsán). A személyek közötti együttműködés legtöbbször személyes kapcsolatokon és kölcsönös előnyökön alapul.
- Szakmák képviselői közötti interprofesszionális együttműködés. Elsősorban az egyes szakmákat képviselő szakemberek közötti folyamatos tevékenység fejezi ki, tágabb értelemben megközelítést, szemléletet, szellemiséget, attitűdöt, gondolkodást jelent. Ilyen például az intézményi orvos és az intézmény együttműködése.
- Teamek interprofesszionális együttműködése, például a családból kiemelt gyermek elhelyezése.
- Szolgáltatások, szervezetek közötti együttműködés. Felismerni és elfogadni a partnerséget, bizalmat építeni egymásban, tanulni a lokális eredményekből, közös szolgáltatási, fejlesztési elveket kidolgozni, a szándékokat, elkötelezettségeket, vállalásokat tisztázni, nyitott gazdálkodást, világos partneri menedzsmentet kialakítani, közös monitoring módszerekben megállapodni (Budai, 2014: 238).

Az együttműködés fontos dimenziója a kompetencia. Az együttműködő szakembereknek, teameknek, szervezeteknek fontos tisztában lenniük kompetenciáikkal. A kompetencia az adott tevékenységek folytatására való képességet (illetékességet), az adott tevékenységhez való pozitív hozzáállást, az adott tevékenységre való jogosultság elismerését jelenti. A kompetencia a már megszerzett tapasztalatokra, tudásra és készségekre alapozva különböző új helyzetekben (többféle kontextusban) az adott szakember jobb működésének és teljesítményének elérését eredményezi. Valaki valamiben csak akkor lehet kompetens, ha rendelkezik jelentős eszköz- és tevékenységtudással, ha személyes tapasztalatok alapján, különböző információk, instrukciók birtokában önmaga képes cselekedni, megoldani a problémákat, ha képes új helyzetekben kreatívan hasznos, biztosat és hatékony dolgokat konstruálni, végső soron mérhető teljesítményt elérni (Budai, 2014: 239).

Előnyök	Nehézségek
Partneri alapokon folyó hatékony stábteammunka	Különböző szakmai képzettség, identitás
Motivált közreműködők	Nem mindig egyértelmű és meghatározható távlatok
Szélesebb dimenziókat is figyelembe vevő, folyamatos konstruktív kooperáció	Eltérő szakmai értékek, érdekek
Áttekinthető felelősségmegosztás	Egymásnak ellentmondó vagy párhuzamos tevékenységek veszélye
Gyakorlatias, hatékony, minőségre törekvő, összehangolt szolgáltatás	Különböző képzettség és kompetenciák
Elégedett szolgáltatásfelhasználók, környezet és munkáltatók	Különböző szakmai nyelv, stílus
Erőteljes hatás a szűkebb-tágabb társadalmi környezetre	Időigényesség

A rendelkezésre álló és újként feltárt források gazdaságos és sikeres használata	Az eredeti szakma iránti lojalitás, identitás elvesztésétől való félelem
A problémák, rizikók, veszélyek csökkentése	Az értékelés nehézsége
A merev szakmai keretek oldása	

5. ábra: Az interprofesszionális együttműködés előnyei és nehézségei

Forrás: Budai, 2009.

„Az együttműködés során alapvető kritérium a szolgáltatást igénybe vevők véleményével való kalkulálás, annak folyamatos kikérése, és így pontosabb kép formálódik a kielégítetlen szükségletekről, amely másfelől persze »kényelmetlen helyzeteket« jelenthet a szociális szakembereknek (»miért kérdezősködünk, úgysis tudjuk, mit és hogyan csináljunk...«). Az együttműködés során viszont az igénybe vevők idővel képesek lesznek megérteni a bajok okait és összefüggéseit. Így önállóan tudnak majd saját problémájukkal dolgozni indirekt külső támogatással. Ezáltal a korábban hatalmukat veszített személyek visszanyerik autonómiájukat, kompetenciájukat, képességüket, erősségeiket sorsuk irányítása felett, a tehetetlen állapotból visszajutnak a hatni tudó állapotba” (Budai, 2014: 241).

A kapcsolatok és hálózatok jelentősége

A személyes együttműködések és viszonyok mellett a szervezet egészét jellemző formális és informális kapcsolatok egyfajta szervezeti tőkének tekinthetők, amely segíti a szervezetet elérni céljait, és hatékonyabbá teszik működését. Gondoljunk csak bele, milyen fontos mondjuk egy idősotthon életében az az iskola, amelyik a különböző ünnepek alkalmával, diákjai fellépésével színesíti a programot. Pedig ezek informális szervezetek közötti együttműködések, amelyek segítik a célok elérését. Az idősök örülnek a gyerekek előadásának, az iskola pedig az „igazi” fellépés előtt próbálni tud.

A kapcsolatok és az ezekből felépülő hálózati struktúrák alapvető hatást gyakorolnak az egyén, a csoport és egy szervezet szintjén is a társadalmi folyamatok kimenetelére. Sőt bizonyos rendszerek és struktúrák működésére, illetve az ezekben szereplő egyéni cselekvők társadalmi cselekvési mozgásterére és lehetőségkészletére is. Szervezeti szinten az erőforrások kezelése és használata, a koordinációs mechanizmusok, a környezeti és rendszerszintű alkalmazkodási folyamatok, az egymásra gyakorolt hatások, fertőzések, befolyásolás esetében is szerepe lehet a társadalmi relációknak és hálózatoknak. Gyakorlatilag egy szervezet működése szempontjából négy mechanizmus alakulásában kapnak szerepet a személyes szervezetenkénti relációk:

1. az erőforrások elérésében és használatában;
2. az irányítás, szervezés folyamataiban;
3. a környezeti változásokhoz történő adaptációs lehetőségekben;
4. a gondolatok, ötletek, tudáselemek és egyéb más, a szervezet működése szempontjából fontos erőforrások áramlásában vagy fertőzésszerű terjedésében. (Csizmadia, 2014: 248)

A társadalmi kapcsolat vizsgálata során négy mechanizmus különíthető el:

- tőkefelhasználás
- fertőzés
- adaptálás
- koordináció
 - *Tőkefelhasználás:* a hálózat tagjai kapcsolataikon keresztül gondolatokat, erőforrásokat és lehetőségeket érnek el, amelyek közvetlenül növelik kapacitásaikat (egyéni vagy szervezeti tőkekészletüket, erőforrásrendszerüket), hozzájárulnak a sikeres célmegvalósításhoz.
 - *Fertőzés:* a hálózatok biztosítják az ötletek, gondolatok, információk, minták, gyakorlatok stb. terjedését a tagok között. Alapvető fontosságú a folyamat a szervezeti tanulás, fejlődés, innováció vagy akár a szervezeti túlélés szempontjából.
 - *Adaptálás:* hogyan segíti a szervezetet a hálózati tőke az alkalmazkodásban, miként tud válaszolni a környezeti kihívásokra.
 - *Koordináció:* a hálózat egésze hogyan tudja összekapcsolni erőforrásait a közös cél érdekében.

A jobban bekapcsolt, beágyazott, szélesebb kooperációs kapcsolatrendszerű szociális intézmények nagyobb és kiterjedtebb, heterogén szervezeti kapcsolati tőkéjük révén könnyebben tudják ellátni a feladataikat. Több információhoz juthatnak hozzá, nagyobb valószínűséggel érik el az újításokat, könnyebben találnak külső forrásokat akár működési, akár fejlesztési feladataik megvalósítása érdekében, könnyebben alkalmazkodhatnak az új feltételekhez és kihívásokhoz (pl. jogi környezet változása, új funkciók, csökkenő források, új szereplők megjelenése stb.). (Csizmadia, 2014: 250–251)

A szociális intézmény vezetőjének fontos feladata az interprofesszionális együttműködések rendszerének azonosítása és működtetése, illetve a kapcsolati hálózat gondozása.

A szociális és gyermekvédelmi szolgáltatásokban dolgozó munkavállalók

A szociális és gyermekvédelmi szolgáltatásokban dolgozó munkavállalók létszáma az igénybevevők számának növekedésével párhuzamosan folyamatosan növekedett, jelenleg közel 100 ezer munkavállaló dolgozik ezeken a területeken, és kicsivel több, mint 40%-uk a szociális szakellátásban dolgozik. A szociális és gyermekvédelmi munkavállalók 91%-a nő, ami az ágazat legszembevetőbb sajátossága. Az egészségügyben ugyanez a szám 70%, míg a közoktatásban 83%. A két véglet a bölcsődei és a hajléktalanellátás. A bölcsődei szakmai létszám 99,8%-a, míg a hajléktalanellátásban dolgozó szakmai létszám 55%-a női munkavállaló (Czibere–Mester, 2020: 445).

Szintén fontos szempont a két ágazat munkavállalóinak korösszetétele. Az átlag ágazati dolgozó 2015-ös adatok alapján 45,3 éves, és mindössze csak 7,1%-uk harminc év alatti. A munkavállalók túlnyomó többsége (64%) 40 és 60 év közötti (Czibere–Mester, 2020: 445).

A teljes dolgozói létszám 76–80%-a a szakmai dolgozói létszám, akik közül 95% rendelkezik a munkájához szükséges szakképesítéssel. Ez az arány a gyermekvédelmi szakellátás és a szociális alapszolgáltatás terén a legmagasabb (91 és 96%). A legtöbb technikai-kisegítő munkavállaló a szakosított szociális ellátásban van, a teljes munkavállalói létszám közel harmada nem szakmai munkakör. A szakmai dolgozók mindössze 30–31%-a rendelkezik felsőfokú végzettséggel, míg alapfokú végzettséggel 13%-uk rendelkezik. A diplomások aránya a gyermekjóléti, gyermekvédelmi ellátások területén a legmagasabb: a gyermekjólét és családsegítés területén a szakmai dolgozói létszám 60%-a felsőfokú végzettséggel rendelkezik. Az alapfokú végzettségűek aránya ezzel párhuzamosan a gyermekjóléti alapszolgáltatásban a legalacsonyabb (3,3%), és a falu- és tanyagondnoki szolgálatoknál a legmagasabb, 30–40% (Czibere–Mester, 2020: 446).

A szociális és gyermekvédelmi szolgáltatások elsődleges finanszírozója az állam, így szinte kizárólag ő tudja szabályozni, hogy milyenek legyenek az ágazatban a bérek. S ahogy a végzettségi adatok mutatják, a szociális szolgáltatások munkavállalói között a középfokú végzettség van túlsúlyban, szemben a másik két nagy humánágazattal (közoktatás, egészségügy), ahol magasabb a felsőfokú végzettségűek aránya – így ez a hatás az átlagbérek különbségében is látható. A szociális szolgáltatások területén szinte mindenki alkalmazottként dolgozik, így a bérek valós bérek, amelyeket csak egy-két szolgáltatás esetén egészítenek ki informális jövedelmek (Czibere–Mester, 2020: 446).

	Szociális ágazat	Alkalmazottak a nemzetgazdaságban	Oktatás	Egészségügy
2008	149 641	198 924	205 176	189 564
2013	144 901	230 714	217 613	217 635
2018	233 000	329 900	311 092	331 075

6. ábra: Az alkalmazotti bruttó átlagbér és a szociális, egészségügyi és közoktatási ágazatok bruttó átlagbéreinek alakulása, 2008–2018 (Ft)

Forrás: Czibere–Mester, 2020.

Önellenőrző kérdések

A 2. lecke tartalma alapján oldja meg a következő feladatokat!

1. Sorolja fel a személyes gondoskodás keretébe tartozó szociális alapellátásokat!
- Falu- és tanyagondnoki szolgáltatás
 - Étkeztetés
 - Házi segítségnyújtás
 - Családsegítés
 - Jelzőrendszeres házi segítségnyújtás
 - Közösségi ellátások
 - Támogató szolgáltatás
 - Utcai szociális munka
 - Nappali ellátás
2. Az együttműködés formái milyenek lehetnek?
- személyek közötti
 - szakmák képviselői közötti
 - teamek együttműködése
 - szolgáltatások, szervezetek közötti együttműködés
3. A társadalmi kapcsolat vizsgálata során milyen négy mechanizmus különíthető el?
- tőkefelhasználás
 - fertőzés
 - adaptálás
 - koordináció

1.3. lecke: Az egyház szociális gondoskodása

Cél: megismerni a katolikus egyház társadalmi tanításának lényegét.

Követelmények:

Ön akkor sajátította el megfelelően a tananyagot, ha

- ismeri a katolikus egyház társadalmi tanításának alapköveit.

Időszükséglet:

A lecke feldolgozásához körülbelül 45 percre lesz szüksége.

Kulcsfogalmak:

- Rerum novarum
- emberi méltóság
- az emberi élet tisztelete
- a kapcsolatteremtés alapelve
- a részvétel alapelve
- a szolidaritás alapelve
- a gondoskodás alapelve
- a szubszidiaritás alapelve
- az emberi egyenlőség elve
- a közjó elve

Tevékenység:

- Azonosítsa az egyházi szociális gondoskodás jellemvonásait!

A magyarországi történelmi egyházak szociális aktivitása, a rászoruló és kirekesztettek támogatása szorosan összekapcsolódik a tízparancsolatból fakadó értékrenddel és hagyománnyal. Jelenlegi formájában ugyanakkor új keletű tevékenységrendszerről beszélhetünk, amelynek lényeges elemeit képezik az önkéntességből a professzionalizáció, illetve a helyi szintű esetkezelésből az országos projektek felé való

elmozdulás. Az egyházi segítő munka kiszélesedése, a szolgáltatások volumenének és komplexitásának növekedése az utóbbi évek egyik fontos fejleménye a magyarországi szociális ellátórendszerben. Ez a folyamat szorosan összefügg a nagyobb egyházak és a kormányzat közötti kapcsolatrendszer átalakulásával, szorosabbá válásával, ugyanakkor összekapcsolódik az egyházi szociális szolgáltatások fejlődésével is: a nagyobb problémaérzékenységgel és változatosabb eszközrendszer kialakításával (Ragadics, 2019: 77–78).

Történelme folyamán az egyház sohasem mulasztotta el, hogy a társadalmi élet kérdéseivel kapcsolatban szót emeljen. XIII. Leó pápa megfogalmazása szerint ez kötelessége is. A modern tudományok, mint a szociológia, pszichológia, politikatudomány fölhasználásával fogalmazódtak meg a XIX. század végétől azok a pápai enciklikák, amelyek a szociális kérdésben iránymutatók lettek az egyház tagjai számára. Az elmúlt 120 évben 14 pápai megnyilatkozás, enciklika, több mint 1300 püspökkari megnyilatkozás, szinódusi döntés jelent meg szociális problémákról, azok megoldásáról. Ezek közül az első és mérföldkőnek tekintett pápai enciklika XIII. Leó Pápa 1891-ben kiadott *Rerum novarum*a, amely a gyors iparosodás korában a munkások helyzetével foglalkozott.

A katolikus egyház társadalmi tanításának építőkövei:

1. *Az emberi méltóság alapelve.* Az ember Isten képmására teremtett, Jézus Krisztus által megváltott, ezért minden ember egyszeri és megismételhetetlen individuum.

2. *Az emberi élet tiszteletének alapelve.* Minden személy – fogantatásától kezdve haláláig – elidegeníthetetlen méltósággal rendelkezik, és joga van az élethez.

3. *A kapcsolatteremtés alapelve.* Az ember társadalmi lény, a családban, szociális intézményekben, munkahelyén és hazájában teljesedik ki.

4. *A részvétel alapelve.* Az embereknek joga és kötelessége részt venni a társadalomban, és a köz javán munkálkodni. A munka méltóságát és a munkához való jogot is védelmezni kell.

5. *A szegény és sebezhető emberek kiemelt védelme.*

6. *A szolidaritás alapelve.* A felebaráti szeretet a kölcsönös egymásrautaltságban tud csak megvalósulni, ezért támogatni kell egymást.

7. *A gondoskodás alapelve.* A teremtés iránti gondoskodásunk természetvédelem, a Teremtő iránti tiszteletünket fejezi ki.

8. *A szubszidiaritás elve.* Mindent azon a szinten kell megoldani, amelyhez az tartozik.

9. *Az emberi egyenlőség elve.* Magában foglalja az igazságosságot és a méltányosságot.

10. *A közjó elve.* A közjót, a katolikus társadalmi tanítást mindig a lehető legmagasabb érdek figyelembevételével kell gyakorolni.

Az egyház számára a szociális gondoskodás természetes, hiszen a Biblia szerint a legnagyobb erény a szeretet. Minden a szeretetért van, mert az teszi az ember életét széppé, tartalmassá. Isten eredendő és egyetemes szeretete teremtménye, az ember iránt mindannyiunkat arra kötelez, hogy elfogadó, megértő és türelmes szeretettel viseltessünk embertársaink iránt. Éppen úgy, ahogyan az irgalmas szamaritánus tette. Jézus szava pedig így hangzik: „Menj, és tégy te is hasonlóképpen” (Farkas, 2012: 35).

A keresztény felekezetek erkölcsi tanítása a Bibliában rögzített etikai elveken, illetve szűkebben a krisztusi tanításon alapul. Szociális szerepvállalásuk is ezekkel az útmutatásokkal kapcsolódik össze, illetve azzal az európai történelmi múlttal és örökséggel, amelyet az egyházak magukénak tudhatnak a szociális és oktatási intézmények fenntartóiként a kora középkortól egészen napjainkig. A kereszténység térnyerésével társadalmi szinten is elismerést nyernek a keresztény elvek: a szociális gondoskodás, a családon és közösségen kívül rekedtek támogatása az európai kultúra alapvető normájává válik a középkorra; ispotályok, kórházak, menházak létesülnek a keresztény államokban. A kereszténység 15 évszázadon keresztül gyakorolt erős hatást a nyugati gondolkodásra, az antikvitás örökségét az evangéliumi értékekkel társítva (Ragadics, 2019: 78).

Önellenőrző kérdések

A 3. lecke tartalma alapján oldja meg a következő feladatokat!

1. Válassza ki, hogy XIII. Leó Pápa melyik évben adta ki *Rerum novarum* című körlevelét!

- a) 1889
- b) 1901
- c) 1891

2. A katolikus egyház társadalmi tanítása szerint mit jelent az emberi élet tisztetelének az alapelve? Minden személy – fogantatásától kezdve haláláig – elidegeníthetetlen méltósággal rendelkezik, és joga van az élethez.

Modulzáró kérdések:

1. Sorolja fel a szociális védelem rendszerének öt pillérét!

- a) Munka világa
- b) Társadalombiztosítás
- c) Családpolitika
- d) Szociális támogató és gyermekvédelmi rendszer
- e) Közösségi védelem

2. Fogalmazza meg, mit jelent a szociálpolitika elosztási elvei közül az univerzalitás elve!

Az univerzalitás elvének alkalmazásakor ún. alanyi vagy állampolgári jogosultság keletkezik, tehát a feltételek teljesülése esetén nincs mérlegelési lehetőség, hanem „automatikusan” jár az adott szolgáltatás vagy anyagi támogatás.

3. Mit jelent az együttműködés?

Az együttműködés általában két vagy több személy/szervezet – mint egyenrangú partnerek – közös döntésein alapuló, közös célok eléréseért történő, kreatív szellemi erőfeszítéseket és cselekvéseket jelentő folyamatos tevékenységet jelent, amelynek során az együttműködők megosztják egymással erőforrásaikat, felelősségüket („saját hatáskörükben” cselekednek), tevékenységüket, a közös tanulási folyamat során szerzett tudásukat, és mindezzel növelik képességeiket, kompetenciáikat a problémák kezelésében és megoldásában.

4. Milyen átmeneti elhelyezést nyújtó, a személyes gondoskodás keretébe tartozó intézményeket ismer a Szocvtv. szerint?

- a) időskorúak gondozóháza
- b) fogyatékos személyek gondozóháza
- c) pszichiátriai betegek gondozóháza
- d) szenvedélybetegek átmeneti otthona
- e) éjjeli menedékhely
- f) hajléktalan személyek átmeneti szállása

Irodalomjegyzék

Budai I. (2009): Az interprofesszionális együttműködés és a szociális munka. *Esély*, 2009/5. 83–114.

Budai I. (2014): Az együttműködés mint a szociális szolgáltatásokban folyó tevékenység egyik építőköve. In: Csizmadia Z. – Tóth P. (szerk.): *Helyi társadalom és intézményrendszer Győrben*. Győr: Universitas-Győr Nonprofit Kft., 230–244.

Czibere K. – Mester D. (2020): A magyar szociális szolgáltatások és főbb jellemzőik 1993 és 2018 között. In: Kolosi T. – Szelényi I. – Tóth I. Gy. (szerk.): *Társadalmi Riport 2020*. Budapest: TÁRKI, 434–449.

Csizmadia Z. (2014): A szociális intézményrendszer szereplőinek hálózati struktúrája. In: Csizmadia Z. – Tóth P. (szerk.): *Helyi társadalom és intézményrendszer Győrben*. Győr: Universitas-Győr Nonprofit Kft. 245–271.

- Farkas P. (2012): A katolikus egyház társadalmi tanításának alapelvei és gyakorlati alkalmazásuk. *Kapocs*, XI/2. 28–39.
- Lakner Z. (2012) a: *Szociálpolitika*. Pázmány Szociális Tudományok Sorozat. Budapest: Szent István Társulat.
- Lakner Z. (2012) b: *Egyház és társadalom*. Pázmány Szociális Tudományok Sorozat. Budapest: Szent István Társulat.
- Ragadics T. (2019): Egyházi szociális tevékenység Magyarországon. *Szociális Szemle*, 12/1–2. 77–90.
- Velkey G. (2020): Szociális ellátórendszer. In: Czirfusz M. (szerk.): *Területi kihívások és területi politikák Magyarországon*. Budapest: Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont, Regionális Kutatások Intézete, 41–48.

Jogszabályok

1993. évi III. törvény a szociális igazgatásról és szociális ellátásokról

1997. évi XXXI. törvény a gyermekek védelméről és a gyámügyi igazgatásról

2. Modul: Jog és alkalmazása

Motivációs cél: Az alapképzés tananyaga bemutatta a jogrendszerünk felépítését, megismerkedhetett az olvasó az érvényesség és a hatályosság fogalmával, a jogszabályok szerkezeti felépítésével, és ismereteket szerezhettek arról is, hogy a hatályos jogszabályok pontosan hol lelhetők fel. A tananyag érintőlegesen foglalkozott néhány egyszerűbb jogértelmezési technikával is. Jelen modul célja a már megszerzett ismeretek elmélyítése, kiegészítése, tökéletesítése, melynek során részletesebben bemutatja a jogi normát és az egyes jogértelmezési technikákat. Ismereteket szerezhethet az olvasó a jogszabályokhoz fűzött indokolás jelentőségéről, továbbá a kommentárok és a bírói gyakorlat jogértelmezést segítő szerepéről, valamint más olyan intézményekről, amelyek hatással vannak a gyakorlati jogalkalmazásra.

2.1. lecke: A társadalmi norma, jogi norma, a jogi norma szerkezete

Cél: Ahhoz, hogy az olvasó megértse, miért is fontos, szükséges a jog, milyen szerepet tölt be az életünkben, érdemes néhány szót ejteni a társadalmi normákról, illetőleg a társadalmi és a jogi normák egymáshoz való viszonyáról.

Követelmények:

Ön akkor sajátította el megfelelően a tananyagot, ha

- jellemezni tudja a társadalmi normát;
- jellemezni tudja a jogi normát;
- fel tudja sorolni a társadalmi normák és a jogi normák közötti különbségeket;
- fel tudja sorolni a klasszikus normaszervezet és a kételemű normaszervezet részeit.

Időszükséglet:

A lecke feldolgozásához körülbelül 15 percre lesz szüksége.

Kulcsfogalmak:

- társadalmi norma
- jogi norma

Tevékenység:

- Sorolja fel a társadalmi norma és a jogi norma legalább két-két jellemző tulajdonságát!

A **társadalmi normák** célja, hogy a társadalom tagjai egymáshoz igazítsák magatartásukat, a többség azonos élethelyzetben ugyanazt a magatartást tanúsítsa, ezzel létrejön egy olyan stabil együttműkö-

dés, amely hatékonyan szolgálja a társadalom közös céljainak elérését (rend, kiszámíthatóság, gazdasági hatékonyság, jólét stb.). **A társadalmi normák tehát olyan magatartás-előírások, amelyek a lehetséges magatartások közül előírják a helyeset és a követendő, az előírás be nem tartása esetére hátrányos következményt helyeznek kilátásba, és azt általában meg is valósítják.**³ Egyidősek az emberiséggel, a kezdetektől az emberi magatartás befolyásolásának eszközei voltak.

A társadalmi normák közül kiemelt szerepe van a szokásnak, erkölcsnek, vallásnak és nem utolsósorban a jognak. Ebből egyértelműen következik, **hogy a jog a társadalmi normák egyik fajtája**, amely azonban több olyan tulajdonsággal, jellegzetességekkel bír, mellyel az egyéb társadalmi normák nem rendelkeznek.

A jogi norma jellemzői:⁴

1. Csak jogalkotási hatáskörrel felruházott állami szervek alkotják. A jogi normák keletkezése mindig állami, közhatalmi szervekhez kötődik, azokat az állam, illetőleg a közhatalom bocsátja ki vagy ismeri el.
2. Szigorúan meghatározott eljárási rendben jönnek létre, amelynek betartása a jogi norma érvényességének feltétele.
3. A társadalom minden tagja számára kötelezőek.
4. Érvényesülésüket végső soron az állam kényszerítő ereje biztosítja, megsértésük esetén állami kényszer biztosítja a hozzájuk fűzött szankciókat, akár az állami erőszakszervek (pl. rendőrség) által alkalmazott fizikai erőszak által.

A jogn kívüli magatartási szabályokat nem jogalkotó szervek hozzák létre, a társadalomban differenciáltan érvényesülnek, és betartásuk is többnyire az emberek önkéntes akarathatározásán alapul. A be nem tartásuk esetére kilátásba helyezett szankcióhoz nem társul állami kényszer.

A jog tehát végső soron az emberi magatartás befolyásolásának egyik leglényegesebb és leghatékonyabb eszköze, amely leginkább képes elérni azt az ideális állapotot, hogy az emberek többsége azonos módon cselekedjen.

A **jogi norma szerkezetének**, felépítésének is olyannak kell lennie, ami alkalmassá teszi az emberi magatartás befolyásolására, vagyis egyértelműen ki kell derülni belőle annak, amit a jogalkotó a címzettől elvár, és a nemteljesítés jogkövetkezményének.

A jogi norma klasszikus értelmezésben 3 részre osztható:⁵

- feltétel (hipotézis): leírja azokat a feltételeket, amelyek bekövetkezése esetére a jogalkotó meghatározott magatartást ír elő;
- rendelkezés (diszpozíció): a feltétel beállta esetén tanúsítandó magatartást írja elő;
- jogkövetkezmény: a diszpozícióban előírt magatartás nem teljesítésekor vagy a tiltott cselekmény kifejtése esetén bekövetkező szankció.

A fenti, letisztult szerkezeti felépítés viszonylag ritka, nehezen is található rá példa a hatályos jogszabályok között. A Polgári Törvénykönyvről szóló 2013. évi V. törvény 3:101. § (4) bekezdésének szerkezete követi a klasszikus normaszervezetet:

„Ha a gazdasági társaság nyilvántartásba vételét jogerősen elutasítják (feltétel), az erről való tudomásszerzés után az előtársaság a működését késedelem nélkül köteles megszüntetni (rendelkezés). E kötelezettség megszegésével okozott károkért az előtársaság vezető tisztségviselői a szerződésszegéssel okozott károkért való felelősség szabályai szerint felelnek (jogkövetkezmény).”⁶

3 Szilágyi P.: *Jogi alaptan*. Budapest, ELTE Eötvös Kiadó, 2014. https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/2011_0001_527_jogi_alaptan/ch05s02.html, levétel ideje: 2021. 08. 16.

4 Dr. Téglási A., Dr. Gáva K., Dr. Boros A.: *Közigazgatási Szakvizsga, Általános közigazgatási ismeretek*, II. modul: Jogalkotási és jogalkalmazási ismeretek, Nemzeti Közszerzői Könyvtár, 2018, 8. o.

5 Pokol B.: *Jogi Alaptan*. Rejtjel Kiadó, Budapest, 2000, 63. o.

6 Megjegyzés: A gazdasági társaság (kft., rt., kkt., bt.) a létesítő okirat közjegyzői okiratba foglalásától vagy ügyvédi vagy kamarai jogtanácsosi ellenjegyzésétől kezdődően, a bírósági nyilvántartásba-vételi kérelem benyújtását követően a létrehozni kívánt társaság előtársaságaként működhet. Ez idő alatt üzletszerű gazdasági tevékenységet folytathat ugyan, azonban bizonyos tevékenységeket korlátozottabban gyakorolhat, végezhet, mint egy már bejegyzett gazdasági társaság. Ha az előtársasági formában működő gazdasági társaság vezető tisztségviselőjének tudomására jut, hogy a bejegyzést a bíróság elutasította, azonnal köteles az előtársaság működését megszüntetni. Ha ezt a kötelezettségét megszegi, a jogszabályban foglalt jogkövetkezmények alkalmazhatók vele szemben.

Manapság a jogtudomány azonban azon az állásponton van, hogy a jogi norma szerkezete kételemű:⁷

- tényállásból és
- jogkövetkezményből áll.

Ezt az álláspontot erősíti meg, hogy a jogszabályok között kutakodva ilyen kételemű szerkezeti felépítést jóval könnyebben találunk. A Büntető Törvénykönyvről szóló 2012. évi C. törvény emberölésre vonatkozó 160. § (1) bekezdésében találunk példát a kételemű normaszervezetre:

„*Aki mást megöl (tényállás), bűntett miatt öt évtől tizenöt évig terjedő szabadságvesztéssel büntetendő (jogkövetkezmény).*”

Önellenőrző kérdések

Az 1. lecke tartalma alapján oldja meg a következő feladatokat!

1. Egészítse ki a következő mondatot a megfelelő kifejezésekkel!

A társadalmi normák tehát olyan **magatartás-előírások**, amelyek a lehetséges magatartások közül előírják a helyeset és a követendőt, az előírás be nem tartása esetére **hátrányos következményt** helyeznek kilátásba, és azt általában meg is valósítják.

2. Melyik a kakukktojás?

A jogi norma klasszikus értelmezésben az alábbi részekre osztható:

- a) hipotézis
- b) rendelkezés
- c) **tényállás**
- d) jogkövetkezmény

3. Döntse el, hogy melyik állítás igaz, illetve hamis!

- a) Jogi normát csak jogalkotási hatáskörrel felruházott állami szervek alkothatnak. **igaz/hamis**
- b) A társadalmi norma a jogi norma egy fajtája. **igaz/hamis**
- c) Társadalmi normát csak jogalkotási hatáskörrel felruházott állami szervek alkothatnak. **igaz/hamis**
- d) A jogi norma rendelkezés része a feltétel beállta esetén tanúsítandó magatartást írja elő. **igaz/hamis**

2.2. lecke: A jogértelmezés módszerei

Cél: ismerje meg a jogértelmezés módszereit.

Követelmények:

Ön akkor sajátította el megfelelően a tananyagot, ha

- fel tudja sorolni a jogértelmezési módszereket;
- jellemezni tudja a jogértelmezés módszereit és annak altípusait;
- le tudja írni a jogirodalmi értelmezés jelentőségét;
- jellemezni tudja az alapvető jogok biztosának és az alkotmánybíróságnak a jogértelmezésben betöltött szerepét.

⁷ Varga Zs. András: *A közigazgatás és a közigazgatási jog alkotmányos alapjai*, Budapest–Pécs, Dialóg Campus, 2017, 192. o.

Időszükséglet:

A lecke feldolgozásához körülbelül 60 percre lesz szüksége.

Kulcsfogalmak:

- nyelvtani értelmezés
- történeti értelmezés
- logikai értelmezés
- rendszertani értelmezés
- teleologikus értelmezés
- ellenkezőből következtetés elve
- hasonlatosság elve
- analógia
- precedens
- kommentár
- jogelv
- indokolás
- jogegységi határozat

Tevékenység: Jegyezze meg a jogértelmezés módszereinek legalább két jellemző tulajdonságát!

Felmerülhet a kérdés, hogy miért van szükség egyáltalán jogértelmezésre, hiszen – némi leegyszerűsítéssel persze – ha minden le lenne írva, minden élethelyzetre pontos iránymutatásokat tartalmaznának a jogszabályok, akkor nem lenne szükség azok értelmezésére. Az ilyen teljes értékű szabályozásra voltak kísérletek a történelemben, ugyanakkor általánosságban azt lehet mondani, hogy az elkészült alkotások nem váltották be a hozzájuk fűzött reményeket. A túlszabályozás iskolapéldája az 1794-ben hatályba lépett Porosz Általános Törvénykönyv. Négy kötet 2500 oldalán megközelítőleg 19 000 szakasznyi szabálytömeg rendezte Poroszország jogi viszonyait. Minden lehetséges esetet szabályozni kívánt legalább utalás szintjén. A gyermekölésre vonatkozó szabályokat csaknem 120 szakasz részletezi. (Összehasonlításképpen: a szociális igazgatásról és szociális ellátásokról szóló 1993. évi III. törvény 142 szakaszból áll lényegesen szélesebb szabályozási tárgykörrel.) Mondani sem kell, hogy ez a jogszabálytömeg a hétköznapi ember számára egyszerű nyelvezete révén valóban könnyen érthető volt, mennyisége miatt azonban átláthatatlan, nehézkes. Emellett alapvető probléma az ilyen szabályozási koncepcióval, hogy hiába próbál egy jogszabály minden élethelyzetet a szabályozási körébe vonni; mivel az élet sokkal színesebb, mint a jogszabályok, garantáltan létrejönnek olyan élethelyzetek, amelyekre a jogalkotó nem gondolt.

Nem lehet cél tehát a túlszabályozás. A jogszabályokat az általánosság olyan szintjén kell megfogalmazni, hogy azok rugalmasan alkalmazhatók legyenek különböző életviszonyokra. A túl általános és a túl részletes között kell megtalálni a jogalkotónak az „arany középutat”, ami nem könnyű feladat. A jogalkalmazónak pedig az általánosan megfogalmazott jogszabályokat a jogértelmezés eszközével egyedi élethelyzetekre kell tudnia alkalmazni.

A jogértelmezés tehát eszköz a jog tartalmának feltárására, melynek során azt vizsgáljuk, hogy egyedi esetekben miként kell alkalmazni, vagy egyáltalán kell-e alkalmazni egy vizsgált jogszabályt.

A jogértelmezésnek az alábbi 5 fő módszere létezik:

- nyelvtani értelmezés,
- rendszertani értelmezés,
- történeti értelmezés,
- teleológiai értelmezés,
- logikai értelmezés.

A gyakorlatban persze teljesen lényegtelen, hogy milyen értelmezési módszert alkalmazunk (felesleges is tudni az éppen alkalmazott módszer nevét); a lényeg, hogy az helyes eredményre vezessen. Lássuk ezeket részletesebben!

Nyelvtani értelmezés

Talán a legegyszerűbb és a legtöbbet használt értelmezési módszerrel van szó. A jogi rendelkezésben szereplő szavak, kifejezések, fogalmak és mondatrészek elemzését jelenti nyelvtani szabályok alapján, valamint összevetésüket az elbírálni kívánt tényállással.

A nyelvtani értelmezésen belül **hétköznapi szó szerinti értelmezés** során a szavak hétköznapi életben használt és elterjedt értelme szerint értelmezzük a jogszabály szövegét. Az, hogy éppen hétköznapi szó szerinti értelmezést végzünk, fel sem tűnik, hiszen főszabály szerint mindent (nemcsak jogszabályt) így értelmezzük.⁸

Ha az adott szónak van hétköznapi és attól eltérő speciális-technikai értelme is, akkor általában az utóbbit kell alapul vennünk. **Speciális nyelvtani értelmezésre** akkor kerül sor, ha a jogalkotó olyan fogalmakat és kifejezéseket használ, melyek értelme eltér a köznyelvi jelentéstől. Gyakran előfordul, hogy hétköznapi szóhasználatban valamennyi bentlakásos szociális intézményt az „átlagemberek” – függetlenül attól, hogy ott például pszichiátriai betegeket vagy éppen fogyatékos személyeket látnak el – időseknak neveznek, hiszen jellemzően az ilyen otthonokban valóban idős személyek élnek. A szociális jog idősek otthonának azt az intézményt tekintti, amelyben meghatározott gondozási szükséglettel rendelkező, de rendszeres fekvőbeteg-gyógyintézeti kezelést nem igénylő, a nyugdíjkorhatárt betöltött személyek élnek. Így ha egy jogszabályban ezt a kifejezést olvassuk, akkor nyilvánvalóan nem a hétköznapi, hanem ez utóbbi, speciális értelméből kell kiindulnunk.⁹

A nyelvtani értelmezés harmadik fajtáját **kontextuális értelmezésnek** hívjuk. Ebben az értelmezési fajtában a szavak, mondatok értelmezése a jogszabály átfogóbb szövegébe vagy az egész jogszabályba illesztve történik. Amennyiben például azért nyitjuk ki a szociális törvényt, mert arra vagyunk kíváncsiak, hogy az egyes szociális szolgáltatásokért mennyi térítési díjat kell fizetni, a választ rögtön meg is találjuk a törvény „Térítési díj” című fejezetében. Azonban, ahogy olvassuk ezt a fejezetet, egy sor értelmezést igénylő kifejezéssel találkozunk. Ha például az olvasó nincs tisztában azzal, hogy a támogatott lakhatás pontosan milyen szolgáltatást takar, egyáltalán mit is jelent ez a fogalom, célszerű a fogalmat a jogszabály átfogóbb szövegébe helyezni. Ilyenkor első lépésben át kell olvasnunk a jogszabály fejezetének címeit, mely olvasás alkalmával találkozunk egy *Támogatott lakhatás* címet viselő fejezettel. Ebben a fejezetben választ fogunk találni a kérdésünkre. Ez a módszer a kontextuális értelmezés. (Amennyiben online felületen olvassuk a jogszabályt, a CTRL+F billentyűkombinációval tudunk az oldalon bármely szóra, így a keresendő szóra, kifejezésre is rákeresni.)¹⁰

Ezen a ponton térjünk ki néhány, a nyelvtani értelmezéshez kötődő gyakorlati tanácsra!

Az egyik ilyen szerint különös figyelmet kell fordítani arra, hogy egy jogszabályi rendelkezés feltételes vagy kijelentő módon íródott. A jogértelmezés során kiemelkedő jelentősége van ennek a kérdésnek, figyelmen kívül hagyása téves jogértelmezéshez vezethet. Nem mindegy ugyanis, hogy valami lehetőség vagy kötelezettség. Hajlamosak vagyunk arra – valószínűleg gyakran időhiány okán –, hogy felületesen átolvasva egy jogszabályi rendelkezést elkerülje a figyelmünket az, hogy egy adott rendelkezés feltételes módon volt megfogalmazva – az általunk vélt – kijelentő mód helyett, vagy éppen fordítva.

A szociális igazgatásról és szociális ellátásokról szóló 1993. évi III. törvény 122/A. § (1)–(2) bekezdései szerint:

„A személyes gondoskodást nyújtó szociális intézmény fenntartója vagy az önállóan gazdálkodó intézmény vezetője az intézmény által biztosítandó egyes szolgáltatásokat intézményen kívüli szervezet igénybevételével – legfeljebb ötéves időtartamra kötött szerződés alapján – elvégezetheti.

(2) Szerződéses szolgáltatások lehetnek különösen

a) mosatás,

b) takarítás,

c) étkeztetés,

d) könyvelés,

e) karbantartási feladatok elvégzése,

f) jelzőrendszeres házi segítségnyújtás esetén a jelzőrendszer működtetése,

g) családsegítés és gyermekjóléti szolgáltatás esetében a Gyvt. 40/A. § (4) bekezdésében meghatározott szolgáltatások.”

⁸ Pokol B.: *A jogértelmezés módszerei. Jogi alaptan.* Budapest, Rejtjel Kiadó, 2000, 88–89. o.

⁹ Uo.

¹⁰ Uo.

A jogszabály helyes értelmezéséből az következik, hogy nem kötelező külső szolgáltató alkalmazása a (2) bekezdésben felsorolt szolgáltatások biztosításánál, ez csak egy lehetőség a fenntartó, intézményvezető számára; e feladatokat saját dolgozók közreműködésével is elláthatják. Ha ugyanez a rendelkezés úgy szólna, hogy „[...] a szolgáltatásokat intézményen kívüli szervezet igénybe vételével végezteti el”, akkor a szerződéskötés már kötelezettségként jelenne meg. Ez esetben a jogszabálynak nyilvánvalóan pontosan – nem csak példálózva – fel kellene sorolnia azokat a szolgáltatástípusokat, amelyeket külső szervezet közreműködésével kell ellátni.

A másik gyakorlati tanács a következő: Figyeljünk arra, hogy hol van a vessző! Egy mondat és egy jogszabályi rendelkezés olvasásakor ugyanis gyakran téves értelmezésre juthatunk, ha nem vesszük figyelembe, hogy a vessző hol határolja el a mondatrészeket, szavakat egymástól.

Csak érdekességképpen: az Alkotmánybíróság is szembesült ezzel a problémával a 2013. július 1. napjáig hatályban lévő Büntető Törvénykönyvről szóló 1978. IV. törvény 217. §-ának értelmezésekor. Az Alkotmánybíróságnak azt a nyelvtani kérdést kellett eldöntenie, hogy vajon az akkori Btk. 217. §-a, miszerint „*aki a Magyar Népköztársaság államhatárát engedély nélkül vagy meg nem engedett módon fegyveresen lépi át, büntetett követ el és három évig terjedő szabadságvesztéssel büntetendő*”, hogyan értelmezendő. A „fegyveresen” kitétel csak a nem megengedett módon való határátlépéshez kapcsolódik, vagy az engedély nélküli határátlépéshez is? Az Alkotmánybíróság úgy ítélte meg, hogy a büntetőséghez mind az engedély nélküli, mind pedig a meg nem engedett módon való határátlépés esetén szükséges a fegyveres megvalósítás is. Az Alkotmánybíróság tisztán nyelvtani szempontok mentén értelmezte a törvényi tényállást. A testület álláspontja: ha a jogalkotó a szimpla engedély nélküli határátlépést is büntetni kívánta volna, akkor a „vagy” szó elé egy vesszőt tett volna, így választva el a „fegyveresen” szót mint „hátravetett jelzőt” az engedély nélküliségtől.¹¹

A fentiekén túl további, elsősorban a kontextuális értelmezéshez kötődő javaslat az, hogy egy jogszabályi rendelkezést – még ha úgy is gondoljuk, hogy értjük annak tartalmát – soha ne a szöveggörnyezetéből kiragadva, önmagában értelmezzük. Gyakori hiba, hogy miután hosszas keresgélés után végre megtaláljuk az általunk keresett jogszabályi rendelkezést, nem olvassuk el figyelmesen a körülötte lévő szakaszokat, pedig azok sokszor teljesen más színben tüntetik fel az értelmezendő jogszabályhelyet. Javasolt legalább azt a fejezetet elolvasni, amelyben a számunkra releváns jogszabályi rendelkezést találtuk.

Rendszertani értelmezés

A jogi rendelkezés értelme úgy is felderíthető, hogy azt beillesztjük az átfogó jogszabályi környezetbe, vagyis a jogszabály valódi tartalmát más jogintézményekkel, esetleg jogágakkal, jogrendszerrel fennálló kapcsolata révén derítjük fel. Ez a rendszertani értelmezés. A gyermekvédelem és a szociális terület jogszabályainak leggyakrabban a polgári joggal, munkajoggal és a pénzügyi joggal áll fenn olyan jellegű kapcsolata, mely kapcsolat segítséget nyújt a két terület jogszabályainak értelmezésében.¹²

A rendszertani értelmezésnek is több altípusa létezik. Az első – és talán a bírói gyakorlat által legtöbbit használt – altípus a **joglogikai értelmezés**. A jogban már viszonylag régóta vannak olyan általános irányelvek, amelyeket a jogalkalmazók segítségül hívnak a jogértelmezés során. Ilyen lényeges jogelv az **ellenkezőből következtetés elve**. Eszerint amennyiben egy jogszabály kimerítő (taxatív) felsorolással meghatározza alkalmazásának eseteit, a jogalkalmazónak arra kell következtetnie, hogy a felsorolásban nem szereplő élethelyzeteket, eseteket a jogalkotó szándékosan nem vonta a rendelkezés szabályozási körébe.¹³

A Polgári Törvénykönyvről szóló 2013. évi V. törvény 2:30.§ (2) bekezdése szerint:

„A gondnokság alá helyezés megszüntetését a bíróságtól

a) a gondnokolt;

b) a gondnokolt együtt élő házastársa, élettársa, egyenesági rokona, testvére;

c) a gondnok;

d) a gyámhatóság; vagy

e) az ügyész

kérheti.”

¹¹ 58/B/1990 ABH.

¹² Pokol B.: *A jogértelmezés módszerei. Jogi alaptan*. Rejtjel Kiadó, Budapest, 2000, 89–91. o.

¹³ Uo.

A fenti kimerítő felsorolásban a jogalkotó pontosan meghatározta, hogy ki kérheti a bíróságtól a gondnokság alá helyezés megszüntetését. Ebből egyértelműen következik, hogy a felsorolásban nem szereplő személyek, például a gondnokolt unokatestvére a gondnokság alá helyezés megszüntetése érdekében keresetet nem indíthat.

Gyakran ezen jogelvre alapozva szoktuk azt mondani, hogy ha valamit nem tilt a jogszabály, akkor az lehetséges.

Maradva példaként a Polgári Törvénykönyvről szóló 2013. évi V. törvényről, annak 2:31.§ (2) bekezdése az alábbiak szerint rendelkezik a gondnokrendeléssel összefüggésben:

„Nem lehet gondnokul rendelni azt,

a) akit a gondnokság alá helyezett személy előzetes jognyilatkozatában kizárt a gondnokul jelölhető személyek közül vagy akinek személye ellen egyéb módon kifejezetten tiltakozik; vagy

b) akinek gondnokul rendelése a gondnokság alá helyezett személy érdekeivel ellentétes.”

A fentiekből következően, ha felmerül az a kérdés, hogy ki rendelhető ki egy adott személy mellé gondnokul, az ellenkezőből következtetés elve alapján a válasz az, hogy bárki, aki kívül esik a jogszabály fenti felsorolásán.

Az ellenkezőből következtetés elvének ellentéte, amit szintén gyakran alkalmazunk, a **hasonlóság elve**. Gyakran él a jogalkotó azzal az eszközzel, hogy egy jogszabályi rendelkezés által szabályozott élethelyzeteket nem kimerítően, hanem példálózva sorolja fel. A jogalkalmazónak ebből arra kell következtetnie, hogy a jogalkotó nem kívánt minden élethelyzetet felsorolni, hasonló élethelyzet is bevonható a jogszabály szabályozási körébe. Általában akkor kell erre következtetnünk, ha a jogszabály szövegében a felsorolást megelőzően a „különösen” és az „így” kifejezésekkel találkozunk.¹⁴

A szociális igazgatásról és szociális ellátásokról szóló 1993. évi III. törvény települési támogatást szabályozó, alább részletezett 45.§ (1) bekezdésének értelmezésekor is ezt a jogelvet kell alkalmaznunk.

„A képviselő-testület az e törvény rendelkezései alapján nyújtott pénzbeli és természetbeni ellátások kiegészítéseként, önkormányzati rendeletben meghatározott feltételek alapján – pénzbeli vagy természetbeni formában – települési támogatást nyújt. Települési támogatás keretében nyújtható támogatás különösen

a) a lakhatáshoz kapcsolódó rendszeres kiadások viseléséhez,

b) a 18. életévét betöltött tartósan beteg hozzátartozójának az ápolását, gondozását végző személy részére,

c) a gyógyszerkiadások viseléséhez,

d) a lakhatási kiadásokhoz kapcsolódó hátralékot felhalmozó személyek részére.”

A fenti rendelkezés helyes értelmezéséből az következik, hogy a helyi önkormányzatok – a helyi igényekhez, lehetőségekhez és szükségletekhez mérten – meghatározhatják, hogy mely élethelyzetekben tartják indokoltnak a települési támogatás nyújtását, a törvény példálózó felsorolása inkább csak iránymutatás, segítség az önkormányzatoknak a támogatandó élethelyzetek meghatározásához.

A rendszertani értelmezés következő, a gyakorlatban ritkábban használt formája az **analógia útján való értelmezés**. Ez a módszer akkor merül fel, amikor a jogalkalmazó az értelmezés során arra a következtetésre jut, hogy az adott esetre nincs megfelelő jogszabály, vagyis joghézag áll fenn. Az analógia mint módszer segítségével hasonló tényállásokból, hasonló jogszabályi rendelkezésekből, hasonló jogintézményekből, jogalkalmazási gyakorlatból vonnak le következtetéseket az alkalmazandó rendelkezéshez alapul vehető tényállásra vagy egyéb körülményre vonatkozóan. Vannak azonban olyan jogterületek, ahol az analógia tilos: ilyen a büntetőjog és az adójog.¹⁵

A **precedensek fényében való értelmezés** viszont már a gyakorlat számára is jelentős, jogértelmezést segítő eszköz.

Bizonyára mindenki hallott már az angolszász jogrendszer és a kontinentális jogrendszer közötti különbségről. Az angolszász országok bíróságai főként korábbi határozatokra alapozzák döntéseiket: azonos tények mellett az alsóbb bíróságok nem vonhatnak le más következtetést, mint amit korábban egy magasabb szinten lévő bíróság vont le. Ezzel szemben a kontinentális modellben – így Magyarországon is – az adott ügyben eljáró bíró a jogszabály keretei között szabadon dönthet. Ugyanakkor van kivétel.

A Kúriának az Alaptörvényben [25. cikk, (3) bekezdés] rögzített egyik feladata a bírósági jogalkalmazás egységének biztosítása. A jogalkalmazás egységéről akkor beszélünk, ha a bíróságok azonos

¹⁴ Uo.

¹⁵ Pokol B.: *Jogelmélet*. Századvég Kiadó, Budapest, 2005, 178. o.

vagy nagyon hasonló tényállás mellett azonos módon döntenek, vagyis azonos módon értelmezik az alkalmazott jogszabályt. Ha viszont azonos jogi kérdésben egymástól eltérő döntések születnek, akkor annak hiányáról beszélhetünk. A Kúria – észlelve a joggyakorlat egységének hiányát – a joggyakorlat továbbfejlesztése vagy az egységes ítélkezési gyakorlat biztosítása végett elvi kérdésben jogegységi eljárást folytat le, melynek eredményeként jogegységi határozatot hoz. A jogegységi határozatot a Magyar Közlönyben, a központi honlapon és a Kúria honlapján közzé kell tenni. A jogegységi határozat a bíróságokra a Magyar Közlönyben történő közzététel időpontjától kötelező.¹⁶ Ebből következően a bíróságok eljárásuk során a jogegységi határozatok tartalmától nem térhetnek el, az ilyen kúriai döntések mintegy a jogszabályok funkcióját töltik be. A jogegységi határozatok online elérhetősége: <https://kuria-birosag.hu/hu/jogegysegi-hatarozatok>. (Az oldalon található szabadszavas kereső is, mely megkönnyíti a határozatok közötti keresést.)

A fentiekben túl a Kúriának további, a joggyakorlat fejlesztését szolgáló feladata a társadalom széles körét érintő vagy a közérdek szempontjából kiemelkedő jelentőségű ügyekben hozott kúriai döntés vagy (alsóbb) bírósági döntés közzététele. A Kúrián működő elvi közzétételi tanács dönti el, hogy mely döntés felel meg az előbb leírt kritériumnak. A kiválasztott elvi bírósági határozatot és elvi bírósági döntést a központi honlapon és a Kúria honlapján közzé kell tenni.¹⁷ Az elvi bírósági döntések itt érhetők el: <https://kuria-birosag.hu/hu/elvi-birosagi-dontesek>. Fontos hangsúlyozni, hogy az elvi bírósági határozatok és elvi bírósági döntések nem kötelezik a bíróságokat egyedi ügyekben. Ezek valóban csak a jogértelmezést könnyítik meg, illetőleg egységesítik.

A jogelvek egy-egy jogág intézményesült alaptételei, melyek az egész jogágot vezérlik, láthatatlanul irányítják, rögzítik annak rendszerét, sőt léteznek olyan jogelvek, amelyek több jogághoz is kapcsolódnak.

A **jogelvek fényében való értelmezés** azt jelenti, hogy az adott jogág egy jogszabályát úgy értelmezzük, hogy annak jogelvei érvényre jussanak. A jogelv keretet ad más értelmezési módszerekhez, kijelöli annak elméleti határait.

Jogelvek közé sorolhatók azok a jogelvek, amelyek csak egy adott jogszabályhoz kapcsolódnak, annak értelmezési irányait jelölik ki. Ilyenek az általános közigazgatási rendtartásról szóló 2016. CL törvény jogelvei (például a hatékonyság elve, a hivataltóliság elve). Vannak olyan jogelvek, amelyek egész jogágakat irányítanak – a polgári jogot például a szerződési szabadság elve. Léteznek továbbá olyan jogelvek is, amelyek az egész jogrendszerre nézve irányadók, és anélkül fogadjuk el azokat, hogy bárhová is le lennének írva – ilyen például az a valószínűleg mindenki által ismert jogelv, mely szerint jogszabály nem tudása nem mentesít a felelősségre vonás alól. Ez a jogelv lényegében azt jelenti, hogy vélelem szól amellett, miszerint a jogszabályok kihirdetésüktől kezdve ismertek mindenki számára, így mindenki tudja, milyen magatartást kell tanúsítania. Senki nem hivatkozhat tehát kihirdetett, hatályos jogszabály ismeretének hiányára.

A gyermekvédelemmel foglalkozó joganyag nem önálló jogág, valahol a közigazgatási jog és a polgári jog határán mozgó jogterület. Itt is létezik egy jogelv, amely a gyermekvédelem intézményrendszerét mozgatja, és amelyet valamennyi gyermekvédelmi szerv, intézmény elfogad, eljárása során ez irányítja, és a jogszabályokat is eme jogelv fényében értelmezi. Ez az elv nem más, mint a gyermek legfőbb érdekének elve. A gyermek legfőbb érdekének elvét az ENSZ Közgyűlése által 1989-ben elfogadott Gyermekek Jogairól Szóló Egyezmény fogalmazta meg (Magyarország is aláírta, majd 1991-ben ratifikálta, és az 1991. évi LXIV. törvénnyel ki is hirdette). Az Egyezmény azon jogok minimumának összessége, melyeket az aláíró államoknak biztosítaniuk kell a gyermekek számára. A 3. cikk 1. pontja szerint *a szociális védelem köz- és magánintézményei, a bíróságok, a közigazgatási hatóságok és a törvényhozó szervek minden, a gyermeket érintő döntésükben a gyermek mindenképp felett álló érdekét veszik figyelembe első sorban*. A megfogalmazásból látszik, hogy az egyezmény nemcsak a jogalkalmazókat, de a jogalkotókat is köti. A jogalkotónak is olyan jogszabályokat kell alkotnia, amelyek garanciát jelentenek a gyermekek mindenképp felett álló érdekének érvényesülésére.

¹⁶ <https://kuria-birosag.hu/hu/jogegysegi-eljaras>, levétel ideje: 2021. 08. 17.

¹⁷ <https://kuria-birosag.hu/hu/elvi-birosagi-hatarozatok-es-elvi-birosagi-dontesek-kivalasztasa-es-kozvetetele>, levétel ideje: 2021. 08. 17.

Történeti értelmezés

A történeti értelmezés a gyakorlati jogalkalmazás számára – leszámítva persze a bíróságok jogalkalmazási gyakorlatát – talán kevésbé lényeges, ritkán használt értelmezési mód. Ettől függetlenül persze érdemes róla néhány dogot tudni.

A történeti értelmezés során azt kíséreljük meg megállapítani, hogy mi volt a jogalkotó szubjektív akarata az adott jogszabályi rendelkezéssel, milyen probléma megoldására szolgált eszközül a rendelkezés. A történeti értelmezés lényege, hogy miután felderítettük a jogalkotó szándékát, ennek a szándéknak a fényében értelmezzük a jogszabályi rendelkezést; olyan értelmet tulajdonítunk a jogszabályi rendelkezésnek, amely leginkább megfelel a jogalkotó szubjektív akaratának.

A kérdés e ponton már csak az, hogy mégis honnan tudjuk felderíteni a jogalkotói szándékot. A jogalkotói szándék felderítésének legegyszerűbb módja a jogszabályhoz fűzött **indokolás** tanulmányozása. A jogszabály tervezetéhez a jogszabály előkészítője indokolást csatol, amelyben bemutatja azokat a társadalmi, gazdasági, szakmai okokat és célokat, amelyek a javasolt szabályozást szükségessé teszik, továbbá ismerteti a jogi szabályozás várható hatásait és az álláspontját az indokolás közzétételéről.¹⁸ Az indokolásokat a Magyar Közlöny külön sorozataként megjelenő Indokolások Tárában kell közzétenni.

A jogalkotói szándék felderítésének további eszköze a jogszabály-előkészítési anyagok megismerése.

Teleologikus értelmezés

A jogértelmezés ezen módszere azt tárja fel, hogy mi a jogszabály objektív célja, rendeltetése, milyen társadalmi funkciót hivatott betölteni. Hasonlóan a történeti értelmezéshez, ebben az esetben is a felderített céllal összhangban kell értelmezni a jogszabályi rendelkezéseket. Ez a módszer is leginkább a bírói jogértelmezést segíti.

A jogszabály célját leggyakrabban a jogszabály címéből, törvény esetén annak preambulumból ismerhetjük meg. Vannak olyan törvények – ilyen a gyermekek védelméről és a gyámügyi igazgatásról szóló 1997. évi XXXI. törvény, valamint a szociális igazgatásról és a szociális ellátásokról szóló 1993. évi III. törvény is –, amelyekben a jogalkotó külön fejezetet szentelt a törvény céljának, amely így szintén a teleologikus értelmezés egyik eszköze.

Logikai értelmezés

A logikai értelmezés a formális logika eszköztárának alkalmazását jelenti a jogszabály szövegének értelmezése során. A formális logika a kijelentések, mondatok közötti kapcsolatot vizsgálja az egyes kijelentések valóságtartalmának vizsgálata nélkül. A logikai értelmezés egy speciális fajtája a korábban ismertetett joglogikai értelmezés.

További jogértelmezést segítő dokumentumok, személyek, szervek

Gyakorta előfordul, hogy egy-egy jogszabályt vagy a jogszabállyal összefüggésbe hozható jogesetet, problémát a jogtudomány neves képviselői, jogtudósok értelmeznek például jogtudományi folyóiratokban, szaklapokban. Ezt az értelmezést **jogirodalmi értelmezésnek** hívjuk. Az értelmezés alanya ebben az esetben mindig magánszemély, akkor is, ha egyébként az értelmezést például egy kúriai bíró vagy éppen jogalkotási hatáskörrel is rendelkező miniszter végzi. Az ilyen jogértelmezés **nem kötelező**, ugyanakkor nagy segítség lehet a jogalkalmazók számára. Jogtudományi folyóiratok, szaklapok gyakran már online felületen is elérhetőek.

A jogirodalmi jogszabály-értelmezés eredményei közül a legnagyobb gyakorlati jelentősége a legtekintélyesebb elméleti és gyakorlati szakemberek együttműködésével elkészített és ezért bizonyos félhivatalos közös álláspontot kifejező jogszabálykommentároknak van.¹⁹ A **kommentár** és a **nagykommentár** klasszikus „szövegmagyarázó” műfaj, amely követi a jogszabály szerkezetét, célja a jogszabályszöveg értelmezése, logikai kapcsolatok feltárása a szövegrészek között, a jogalkalmazói gyakorlat eredményeinek és a jogtudományi megállapításoknak minél szélesebb körű feldolgozása, szem előtt tartva a mű gyakorlati alkalmazhatóságát. A kommentárok sajnos csak könyv (nyomtatott vagy online) formájában vásárolhatók meg, illetve különféle jogtárak (OptiJUS, Wolters Kluwer Jogtár) szintén megvásárolható kiegészítői.

¹⁸ A jogalkotásról szóló 2010. évi CXXX. törvény 18. §-a.

¹⁹ Szilágyi P.: *Jogi alaptan*. ELTE Eötvös Kiadó, Budapest, 2014. https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/2011_0001_527_jogi_alaptan/ch09s03.html, levél ideje: 2021. 08. 16.

A szociális igazgatásról és szociális ellátásokról szóló 1993. évi III. törvény 57. § (3) bekezdésének értelmezésében a törvény kommentárja nagy segítségünkre lehet.

A hivatkozott jogszabályhely a következőket tartalmazza:

„A (2) bekezdés a), b) és d) pontjában meghatározott intézmény – a hajléktalan személyek szakosított ellátása kivételével – legalább tíz fő, legfeljebb százötven fő ellátását biztosítja. Telephellyel rendelkező szociális intézmény esetén a férőhelyszámot az ellátást nyújtó székhelyen és az egyes telephelyeken külön-külön kell vizsgálni.”

A könnyebb érthetőség kedvéért a jogszabályhely az ápolást, gondozást nyújtó intézményre, a rehabilitációs intézményre és az átmeneti elhelyezést nyújtó intézményre utal vissza (57. § (2) bekezdés a), b) és d) pont).

Felmerülhet a kérdés, hogy be kell-e jegyezni a szolgáltatói nyilvántartásba (amely a személyes gondoskodást nyújtó szociális ellátások, szolgáltatások finanszírozásának ellenőrzése és a szükséges szociális szolgáltatásokhoz történő hozzáférés nyomon követése céljából vezetett nyilvántartás) egy idősök otthona szolgáltatást nyújtó szociális intézményt, melynek az ellátotti létszáma 8 fő.

A fenti jogszabályhely ugyanis értelmezhető úgy, hogy az az idősoththoni szolgáltató, amely 10 fő alatti ellátotti létszámmal működik, jelen példa alapján 8 fő ellátásáról gondoskodik, nem tekinthető szociális intézménynek, így be sem kell jegyezni a szolgáltatói nyilvántartásba.

A kommentár azonban pillanatok alatt meggyőzi az olvasót a fenti értelmezés helytelenségéről:

„Az sem ad lehetőséget szociális szolgáltatás engedély nélküli nyújtására, ha az ellátottak száma nem éri el a tíz főt. A szociális intézmény ugyanis az Szt. 57. § (3) bekezdés alapján legalább tíz fő ellátását biztosítja. A rendelkezés ugyanakkor nem definíciós eleme a szociális intézménynek, hanem méretgazdaságossági okokból minimumfeltételt határoz meg: egy szociális intézménynek legalább tíz fő ellátására alkalmasnak kell lennie. Az ennél alacsonyabb létszámú intézmények tehát nem mentesülnek a működési engedély megszerzése alól. Bővíteniük kell a férőhelyszámukat legalább tízre, majd kérniük kell a működésük engedélyezését.”

További jogértelmezési, elsősorban alapjog-értelmezési szempontból jelentős dokumentumok az **alapvető jogok biztosának jelentései**.

Az alapvető jogok biztosja alapjogvédelmi tevékenységet lát el, az alapvető jogokkal kapcsolatban tudomására jutott visszasságokat kivizsgálja vagy kivizsgáltatja, orvoslásuk érdekében általános vagy egyedi intézkedéseket kezdeményez. Tevékenysége során megkülönböztetett figyelmet fordít a gyermekek jogainak, a jövő nemzedékek érdekeinek, a Magyarországon élő nemzetiségek jogainak, valamint a leginkább veszélyeztetett társadalmi csoportok jogainak, így a szociális és ellátotti jogoknak a védelmére.²⁰

Az alapvető jogok biztosának eljárását bárki kezdeményezheti, aki úgy értékeli, hogy valamely hatóság vagy közszolgáltató végző szerv működésével összefüggésben alkotmányos jogait sérelem érte. A gyakorlat egyébként azt mutatja, hogy az emberek ismerik a biztos intézményét, és gyakran fordulnak is hozzá vélt vagy valós jogséreleik orvoslása érdekében. Egyedi ügyeket vizsgál ki, mely vizsgálat eredményeként hozott állásfoglalások általános következtetéseket tartalmaznak. Sok esetben magát az Alaptörvényt értelmezi. Hangsúlyozni kell azonban, hogy az általa hozott állásfoglalásoknak, jelentéseknek kötőereje nincs, azok a klasszikus értelemben nem hajthatók végre, ugyanakkor az általa tett megállapítások a gyakorlati jogalkalmazás számára is iránymutatást jelentenek.

Az alapvető jogok biztosja által egyedi ügyekben hozott jelentések, állásfoglalások itt érhetők el: <http://www.ajbh.hu/jelentesek-inditvanyok-allasfoglalások>

További jelentős jogértelmezési segítséget jelentenek az **alkotmánybíróság határozatai**. Az Alkotmánybíróság a rendes bíróságtól teljesen függetlenül, eltérő hatáskörrel működik az Alaptörvény védelmének legfőbb szerveként. Feladata a jogszabályok alkotmányosságának, vagyis annak a vizsgálatára, hogy a jogszabályok összhangban vannak-e az Alaptörvénnyel. További feladta, célja az alkotmányos rend és az Alkotmányban biztosított alapjogok védelme. Igen széles feladat- és hatáskörrel rendelkezik, és – eltérően az alapvető jogok biztosától – döntéseinek kötőereje van. Eljárását több szerv, személy jogosult kezdeményezni. Tevékenysége során értelmezi az Alaptörvényt, közvetve pedig más jogszabályokat is.

Az Alkotmánybíróság határozatai közül a Magyar Közlönyben jelennek meg azok, amelyek jogszabály megsemmisítését mondják ki, vagy az Alaptörvény valamely rendelkezését értelmezik. Valamennyi határozatot és ügyet befejező végzést közzé tesz „Az Alkotmánybíróság Határozatai” című hivatalos, a

20 <https://2010-2014.kormany.hu/hu/mo/az-ombudsman-es-helyettesei>, levéllel ideje: 2021. 08. 17.

testület honlapján megjelenő online közlöny, amely itt található: <https://alkotmanybirosag.hu/az-alkotmanybirosag-hatarozatai-ab-kozlony>

Önellenőrző kérdések

A 2. lecke tartalma alapján oldja meg a következő feladatokat!

1. Egészítse ki a következőkben felsorolt mondatokat!

- Speciális nyelvtani értelmezésre akkor kerül sor, ha a jogalkotó olyan fogalmakat és kifejezéseket használ, melyek értelme eltér a **köznyelvi jelentéstől**.
- Kontextuális értelmezés során a szavak, mondatok értelmezése a jogszabály **átfogóbb szövegébe** vagy az **egész jogszabályba** illesztve történik.
- A teleologikus jogértelmezés azt tárja fel, hogy mi a jogszabály **objektív célja**, rendeltetése, milyen **társadalmi funkciót** hivatott betölteni.
- Az Alkotmánybíróság határozatai közül a **Magyar Közlönyben** jelennek meg azok a határozatok, amelyek jogszabály megsemmisítését mondják ki, vagy az Alaptörvény valamely rendelkezését értelmezik.
- A jogszabály tervezetéhez a jogszabály előkészítője indokolást csatol, amelyben bemutatja azokat a **társadalmi, gazdasági, szakmai** okokat és célokat, amelyek a javasolt szabályozást szükségessé teszik, továbbá ismerteti a jogi szabályozás **várható hatásait** és az álláspontját az indokolás közzétételéről.

2. Döntse el a következő állításokról, hogy igazak vagy hamisak!

- Az alapvető jogok biztosának eljárását csak az kezdeményezheti, aki az ügyében már valamilyen jogorvoslati lehetőségét korábban kimerítette. **igaz/hamis**
- A jogirodalmi értelmezés a jogalkalmazók számára kötelező. **igaz/hamis**
- A Kúria Alaptörvényben rögzített egyik feladata a bírósági jogalkalmazás egységének biztosítása. **igaz/hamis**
- Analógia útján való értelmezés akkor merül fel, ha a jogalkalmazó az értelmezés során arra a következtetésre jut, hogy az adott esetre nincs megfelelő jogszabály, vagyis joghézag áll fenn. **igaz/hamis**
- A logikai értelmezés során általános irányelveket hívnak a jogalkalmazók segítségül. **igaz/hamis**
- A jogelv keretet ad más értelmezési módszerekhez, kijelöli annak elméleti határait. **igaz/hamis**

Modulzáró kérdések:

- Jellemezze a jogi norma klasszikus és kételemű szerkezeti felépítését!
- Határoolja el egymástól a jogszabályhoz fűzött indokolást és a kommentárt!
- Jellemezze a Kúria jogegység biztosítása érdekében végzett tevékenységét!
- Határoolja el egymástól a társadalmi és a jogi normát!
- Határoolja egy egymástól az ellenkezőből következtetés és a hasonlatosság elvét!
- Melyek a nyelvtani értelmezés típusai?
- Jellemezze a történeti értelmezést!
- Mit jelent a jogelvek fényében való értelmezés?

Irodalomjegyzék

Dr. Téglási A., Dr. Gáva K., Dr. Boros A. (2018): *Közigazgatási Szakvizsga, Általános közigazgatási ismeretek, II. modul: Jogalkotási és jogalkalmazási ismeretek*. Nemzeti Közszolgálati Egyetem.

Pokol B. (2005): *Jogelmélet*, Budapest: Századvég Kiadó.

Pokol B. (2000): *Jogi alaptan* Budapest: Rejtjel Kiadó.

Szilágyi P. (2014): *Jogi alaptan*. Budapest: ELTE Eötvös Kiadó.

Jogszabályok

1993. évi III. törvény a szociális igazgatásról és szociális ellátásokról

2010. évi CXXX. törvény a jogalkotásról

2013. évi V. törvény a Polgári Törvénykönyvről

2016. évi CL. törvény az általános közigazgatási rendtartásról

3. Modul: Etika és érdekképviselet

Motivációs cél: A szociális, gyermekvédelmi szektorban dolgozó vezető magatartása kihat a szervezetre, irányít mutatókat, mintát ad munkatársainak. Munkája során számos döntéshelyzetben, etikai, érték, viselkedési dilemmával, problémával kerül kapcsolatba. Ezekben a döntéshelyzetekben különböző értékeket és érdeket kell figyelembe vennie, tudatos vezetői döntést kell hoznia. Az etikus vezetés elveinek az etikus vezetői döntéseken, magatartáson túl, a szolgáltatás struktúrájában és a szolgáltatás minőségében is meg kell jelennie. Ön ennek a modulnak az elsajátítása során, a szociális szakmai etikai kódex-et is segítségül hívva, meg fogja ismerni a különféle szakmai etikai dilemmákat, az etikus vezetés elveit és módszertani segítséget kap gyakorlati problémáinak megoldásához. Példák által megismeri a kliensek, a kollégák, a szolgáltatók érdekvédelmének területeit.

Egyházi fenntartású intézmény vezetőjeként megismerkedik az egyházak szociális szolgálatának sajátosságaival.

3.1. lecke: Vállalt értékek, etikai elvárások

Cél: A hallgató a megismert etikai alapfogalmak, a szociális munka etikai kódexe alapelveinek felelevenítése után gyakorolja az eltérő értékek, az etikai problémák felismerését, a megoldási alternatívák közötti választást, és képessé válik az etikus vezetői magatartás gyakorlatba történő átültetésére.

Követelmények:

Ön akkor sajátította el megfelelően a tananyagot, ha

- meg tudja határozni a szociális munka alapértékeit,
- ismeri a szociális munka etikai kódexét, alapelveit
- alkalmazni tudja a gyakorlatban, az etikai problémák megoldása során az etikai kódex elveit.

Időszükséglet:

A lecke feldolgozásához körülbelül 90 percre lesz szüksége.

Kulcsfogalmak:

- etika
- erkölcs
- érték
- etikai szabályok
- segítő attitűd

Tevékenység:

- Idézzé fel, mit értünk etika, érték, erkölcs fogalma alatt!
- Különböztesse meg az etika ágazatait!

Az **etika** fogalma (Nyíri, 2003):

A szó eredeti jelentése ókori görög eredetre vezethető vissza (ethosz), szokást, illetet, hagyományt jelent. Tárgya az erkölcs (morál), annak eredete, milyensége, szerkezete.

Az etika nemcsak életmódot jelent, hanem tudományt is:

Az etika a filozófiának az az ága, amely az ész természetes fényében az erkölcsi jelenség végső alapjait kutatva azt igyekszik megállapítani, hogy az emberi cselekvés, illetve az emberi személy milyen belső és külső tényezők alapján válik jóvá vagy rosszá, értékessé vagy értéktelenné (Turay, 2000).

Mai felfogás szerint az etika viselkedési normák, magatartási szabályok gyűjteménye, történelmi koronként változik, igazodik az adott kor társadalmához.

Eredet szerint beszélhetünk leíró etikáról, normatív etikáról és metaetikáról, megkülönböztetünk még társadalmi etikát, hétköznapi etikát, valamint megismerhetünk több etikai irányzatot.

A társadalmi etika a társadalmi koronként változó viselkedési normákat, magatartási szabályokat tartalmazza.

A hétköznapi etika, azaz az illeten, a mindennapjainkra vonatkozó szabályok gyűjteménye.

Az **erkölcs**, amely az etika tárgya, az embernek önmagához, a másik emberhez, a környező világhoz való viszonyát jelenti. A magatartást irányító, annak megítélését segítő, társadalmilag helyesnek tartott szabályok összessége, illetve ezek megvalósulása.

Tevékenység: Jegyezze meg az érték fogalmát, felosztását!

Az **érték** meggyőződés, amely valaminek a fontosságáról, megbecsüléséről, az egyén vagy a közösség által nagyra tartott eszméről szól. Pl. őszinteség, barátság, szeretet, kötelességtudat.

Az elfogadott értékek meghatározzák világlátásunkat.

Andorka az értékek alatt olyan kulturális alapelveket ért, amelyek kifejezik azt, hogy egy adott társadalom mit tart kívánatosnak és fontosnak, jónak vagy rossznak. (Andorka, 2000)

A személy, a közösségek, csoportok számára bármi bírhat érték tartalommal: egy tárgy, egy termék, a természeti környezet, egy képzőművészeti alkotás, a normák és parancsok és azok rendszere, a szellemi termékek, stb.

Az értékek rendszert alkotnak, és az egyes társadalmi alrendszerekhez kötődnek, így megkülönböztetjük a politikai értékeket, az erkölcsi értékeket, a vallási, a jogi, a tudományos, a gazdasági, az oktatási stb. értékeket.

AZ ÉRTÉKEK FELOSZTÁSA (Andorka, 2000)

Az értékhorozókat és az általuk megjelenített értéket két fő csoportra oszthatjuk:

Az **anyagi formában megjelenő értékek:**

Az anyagi értékek tárgyi formákban jelennek meg, és az emberi szükségletek kielégítésére szolgálnak (ruhák, étkek, iparcikkek, épületek stb.). Az anyagi-tárgyi értékek közé tartozik a *természeti környezet* is.

A **nem anyagi értékek** nem tárgyi formában jelennek meg (pl. jogszabályok, elméletek), hanem olyan szellemi termékek, amelyek érték tartalmat nyerhetnek.

A nem anyagi értékeken belül található a **normatív értékeket:**

A normatív értékek normákban, erkölcsi, jogi, vallási stb. magatartási szabályokban jelennek meg. A magatartási szabályokba foglalt előírások, parancsok, tilalmak (Pl. Tízparancs, Felebaráti szeretet parancsa...) értékvédő funkciót látnak el.

A normatív értékek legfőbb megjelenési formái:

- jogszabályok, jogi normák,
- politikai szabályok (pártszabályzatok, frakciószabályok, szervezeti és működési szabályzatok stb.),
- erkölcsi szabályok,
- vallási szabályok és regulatív előírások, parancsok,

- szervezeti szabályok,
- csoportnormák.

Tevékenység:

- Jegyezze meg a szociális munka alapértékeit!
- Gondolja végig egy eseten keresztül a felismert értékeket!

A szociális munka alapértékei:

- emberi méltóság tisztelete (humanitás)
- felelősség
- tisztelet
- empátia
- szakértelem + kompetenciahatárok ismerete
- igazságosság: a javak elosztásában
- szolidaritás: a szükségset szenvedőkkel; a szolidaritás növelése a kliensek és nem kliensek között
- egyenlőség: a lehetőségekben, esélyekben és a jog előtt
- tolerancia: a különbözőségek tiszteletben tartása
- bizalom - lehetőség nyújtása az embereknek emberhez méltó körülményekre és
- kapcsolatokra és lehetőség titkaik megőrzésére
- együttműködés: a felek tudásainak és képességeinek maximális kihasználása, a kliens erősítése céljából
- a saját élete feletti önrendelkezési jogának tisztelete.

A **gyakorlatban**, a munka során akkor teljesülnek a fenti értékek, ha:

- a klienst a maga egyediségében és nem típusként kezeljük
- ha lehetőséget adunk neki, hogy gondolatait és érzéseit szabadon kifejezhesse
- ha engedjük, hogy éljen a választás és döntés szabadságával
- ha nem ítéljük el és nem ítéljük meg
- ha biztos lehet benne, hogy titkait megőrizzük.

Tevékenység:

- Ismételje át a szociális munka etikai kódexének alapelveit!
- Emelje ki az etikai kódex főbb pontjait, keressen példát rájuk a munkahelyi tapasztalatai alapján!

A vezetőként számos nehéz helyzetben, vitás kérdésben kell etikai döntést hozni, a klienseket érintően (pl. abortusz, gyermek elhelyezés, örökbefogadás, genetikai eljárások), de akár a munkavállalókat érintően is.

A **Szociális munka etikai kódexe** segítséget nyújt az etikus magatartás felismerésében és a helyes vezetői döntés meghozatalában.

A szociális munka etikai kódexe Magyarországon 1995-ben készült el, amelyet azóta többször átdolgoztak, aktualizáltak (Szociális Szakmai Szövetség Etikai Kollégiuma, 2016). A dokumentum tartalmazza az etikai elvek összességét, amelyek a szakmai szereplők számára irányadóak és betartásuk minden, a területen dolgozótól elvárta.

A kódex segítséget nyújt, keretet ad a szakemberek viselkedésének és kapcsolatainak a klienssel, a kollégákkal, más szakmák képviselőivel, de iránymutató a munkahelyhez és a társadalomhoz való viszonyulásban is.

Alapelvei:

- minden ember értékének és méltóságának elfogadása
- szociális jólétre való törekvés, ill. az ehhez szükséges módszerek fejlesztése
- kettős felelősség (hatalom + kliens)
- szakértelem és ennek állandó fejlesztése

A **klienssel való kapcsolatában** a szociális munkás:

- kliens bevonásával, az ő érdekeit képviselve, formális kapcsolatban együttműködve dolgozik

- figyelemmel van az összeférhetetlenségi szabályok betartására
- tevékenységéért a kientstől ellenszolgáltatást nem kérhet és nem fogadhat el.

A szociális munkásnak joga és kötelessége, hogy folyamatosan nyomon kövesse a szakma fejlődését, változását és azt alkalmazza gyakorlati munkája során!

Munkatársaival kapcsolatban:

- az együttműködés során tiszteletben tartja nézeteiket, sajátjától eltérő véleményüket, munkamódszereiket,
- tekintettel van képzettségükre, kötelezettségeikre, érdekeikre.

A társadalomhoz való viszony:

- a munkahelyi vezető kiemelt feladata a kirekesztés, diszkrimináció és előítéletesség nélküli, szakmai tisztességgel, a kliens érdekeit szem előtt tartó munkavégzés érvényesítése,
- a vezető feladata, hogy a munkavállalóit ért jogsértő, etikátlan bánásmód, etikai sérelem esetén védelemről gondoskodjon,
- a vezető feladata, hogy az Etikai kódexben foglaltakat betartassa.

Az Etikai Kollégium

Etikai Kódex elvárásai nem teljesülése esetére dolgozta ki a Szociális Szakmai Szövetség az Etikai Kollégiumának működési lehetőségét, kereteit.

A Kollégium a szociális munka szakmai etikai ügyeiben illetékes állást foglalni, ezen jogait másra át nem ruházhatja. Valamint feladata a szociális és gyermekvédelmi jogalkotás folyamatának figyelemmel kísérése.

Tevékenység: Olvassa el a következő esetet, majd írja le, hogy az etikai kódex mely pontjai relevánsak az ügyben és Ön szerint mit kell tenni a megoldás érdekében!

Egy mentális problémákkal élők, szocializációs nehézségekkel küzdők, krízisben lévők és diagnosztizált betegek számára segítséget és napközbeni ellátást nyújtó klub munkatársai egy megoldandó probléma kapcsán egy etikai dilemmával néztek szembe:

A klubban egy az alapvető higiénéjára nem adó klubtag okoz állandósult problémát, melyet több esetmegbeszélésen átbeszéltek, de megoldás nem született.

A tisztálkodási lehetőség a klubban is biztosított, de sem ezzel, sem az otthoni lehetőségeivel nem él a kliens, hiába próbálták rávezetni különböző módszerekkel. Ez a probléma a kliens, a klubtársak és az intézmény részéről is megalázó szituációkat teremt, ezért azonnali megoldást kíván. Mindenkit zavar ez a tény, a klienssel kapcsolatba kerülő munkatársakat is, emiatt nehéz számukra az Etikai Kódexnek megfelelően a kientst „megkülönböztetés nélkül” a szolgáltatásban részesíteni. - Mit tegyenek, hogy a helyzet megoldódjon?

Önellenőrző kérdések

Az 1. lecke tartalma alapján oldja meg a következő feladatokat!

1. Definiálja az etika, erkölcs, érték fogalmát!

Etika: _____

Erkölcs: _____

Érték: _____

2. A felsorolás különböző minősítő jelzőket tartalmaz, ezeket társítsa a táblázatban megjelölt etikai fogalmakhoz, a viselkedési minták számainak feltüntetésével!

1. előítélet

2. empátia
3. őszinteség
4. bátorság
5. sunyiság
6. diszkrimináció
7. figyelem
8. szerénység
9. kötelességtudat
10. segítőkészség
11. szeretet

Erkölcsei tulajdonság (jellem)	Erkölcsei attitűd (viszonyulás)	Érték (meggyőződés)

3. Határozza meg a szociális munka alapértékeit!

4. Definiálja a szakmai etika fogalmát!

5. Ma már szinte az összes szakmának van írott etikai kódexe. Kérem írja le, hogy véleménye szerint miért van szükség a szociális munka etikai kódexére!

3.2. lecke: Etikus vezetés – A vezetői szerep etikai dimenziói

Cél: A hallgató ismerje meg az etikus vezetés fogalmát, a vezetői kompetenciákat. Ismerkedjen meg a vezetési stílusokkal, a vezetői szerep etikai dimenzióival; az etikus és nem etikus vezetői magatartásformákkal.

Követelmények:

Ön akkor sajátította el megfelelően a tananyagot, ha

- meg tudja különböztetni a vezetési stílusokat, azok jellemzőit
- definiálni tudja az etikus vezetés fogalmát
- fel tudja sorolni az etikus és nem etikus vezetői jellemvonásokat.

Időszükséglet:

A lecke feldolgozásához körülbelül 120 percre lesz szüksége.

Kulcsfogalmak:

- vezetési stílusok
- vezetői kompetenciák
- etikus vezetés
- etikus és nem etikus vezetői szerepfelfogások
- etikus vezető eszköztára

A vezető értéket közvetít:

- mintát ad
- tanít
- irányt mutat
- megtestesíti a szervezet és tagjainak értékeit, célját és jövőképét
- összeköti a szervezet célját a munkatársak és a külső érintettek céljával.

Tevékenység: Olvassa el a szakirodalomban és jegyezze meg vezetési stílusokat, a vezetés különböző elméleti megközelítéseit! (Bakacsi, 2004)

A **“klasszikus” vezetési stílusmodellek** – döntésközpontú, személyiségközpontú és kontingencialista elméletek

A hagyományos, **döntésközpontú megközelítés** szerint **Kurt Lewin, Ronald Lippitt és Robert White** pszichológusok, modelljükben háromféle vezetési stílust különböztettek meg:

- tekintélyelvű vagy autokratikus,
- demokratikus,
- engedékeny (laissez-faire).

Tannenbaum és Schmidt modelljükben a főnök központú, illetve a beosztott központú vezetési stílusokat helyezik el egy skálán, hét vezetési stílust különítve el. aszerint, hogy a vezető és beosztottjai miként osztoznak meg a döntéseken.

- **Autokratikus**
- **Patriarchális**
- **Szakértői**
- **Tanácskozó**
- **Részvételi**
- **Delegáló**
- **Együttműködő**

Személyiségközpontú stílusmodellek, a Michigani Egyetem modellje alapján két vezetői stílus körvonalazható:

- **A feladatcentrikus vezető**
- **A beosztottcentrikus vezető**

Tevékenység: Olvassa el és jegyezze meg az etikus vezetés fogalmát, az etikus vezetés különböző elméleti megközelítéseit!

Az etikus vezetés fogalmának meghatározása, elméleti megközelítései (2020), (Barizsné, 2018)

- I. Burns a **transzformációs vezetés** modellje szerint a vezető közös értékek követése mentén is menedzselheti, irányíthatja beosztottjai munkáját a szervezeti célok irányába. Miközben a szervezeti célok is megvalósulnak, a transzformációs vezető önmagát és beosztottjait is megváltoztatja a magasabb rendű, általános emberi célok irányába. Ezzel szemben áll a **tranzakciós vezetői** magatartás, amely „üzletet köt” a beosztottal, esetében a dolgozó elvégzi a munkát, melyet a vezető az ösztönzési rendszer elemei segítségével ellentétezt.
- II. Trevino és szerzőtársai azonosították a **morális személy** (őszinteség, megbízhatóság, igazságosság stb.), a **morális menedzser** (igyekszik proaktívan befolyásolni a beosztottak etikus és etikátlan magatartását) tulajdonságait.
- III. Caroll megközelítése szerint:
 - az **immorális** vezető nem veszi figyelembe döntéseiben, cselekvésében az etikai szempontokat, a törvényeket is megkerülhetőnek tartja
 - az **amorális** vezető egyedül a jogot tartja iránytűnek, etikai szempontokat nem mérlegel döntései során
 - a **morális** vezető azonban már nem csak a jogot, törvényeket veszi figyelembe, hanem az ezen túlmutató etikus értékrend mentén hozza meg döntéseit, végzi tevékenységeit. Felelősnek tartja magát a beosztottjai, a szervezet érintettjei felé.
- IV. A szociális és a gyermekvédelem területen dolgozóként figyelmet kell fordítanunk a **szolgáló vezetés** elméletére, ami közel álló területe az etikus vezetésnek. Greenlaf 1970-es munkájában azt írja: „szolgálni a követőket a vezető elsődleges felelőssége és az etikus vezetés lényege”. Spears szerint a **szolgáló vezető tulajdonságai**: figyelem, empátia, gyógyítás, tudatosság, meggyőződés, felfogás, előrelátás, gondnokság, elkötelezettség az emberek fejlődése iránt, közösségépítés. Barbutó és Wheeler kiegészítette ezeket még az elhivatottság alapvető jellemvonásával. (2020)

- V. Yukl megközelítésében:
- az **autentikus vezető** két legfontosabb jellemvonását a következetesség (saját szavai, tettei és értékrendje mentén) és a beosztottakkal kiépített kapcsolat minőségének javítása (például a bizalom tekintetében) jelenti.
 - a **spirituális vezető** számára a munka önmagában is értéket képvisel, illetve számára a tevékenysége hivatás, munkájában a cél a „közösség mindenekelőtt” elv megvalósítása.
- VI. A **kifejezett etikus vezetés fogalmak** közül a legismertebb a **Brown, Treviño és Harrison kutatócsoport meghatározása**, amely szerint az etikus vezetés az alkalmazottakkal szembeni becsületesség és méltányos bánásmód, illetve az etikai normák követését jelenti.

Tevékenység: Jegyezze meg a táblázatban található etikus és nem etikus vezetői magatartás jellemzőit!

Etikus vezető	Nem etikus vezető
A hatalmat mások érdekeltsége miatt veszi igénybe.	A hatalmat csak egyéni céljai érdekében használja fel.
A jövőképet a követők szükségletei és vágyai figyelembevételével alkotja meg.	Saját, személyes jövőképet valósít meg, amit csak közöl.
Mérlegeli a kritikát és okul belőle.	Cenzúrázza neki ellentmondó kritikus véleményeket.
Buzdítja a követőit az önálló gondolkodásra.	Megköveteli, hogy saját döntéseivel megkérdőjelezés nélkül egyet értsenek.
Kétirányú kommunikációt folytat.	Egyirányú kommunikációt folytat.
Fejleszti és támogatja a követőit.	Nem veszi figyelembe a követők szükségleteit.
Belső erkölcsi szabályokat respektálva a szervezet érdekeit képviseli.	A számára optimális külső erkölcsi szabályokat veszi figyelembe saját érdekében érvényesítése céljából.

1.táblázat: Etikus és nem etikus vezető

Forrás: (Howell – Avolio, web)

Tevékenység: Tekintse át és jegyezze meg az alábbi táblázatban a spirituális, az autentikus és a transzformációs vezetési stílus hasonlóságait és különbözőségeit az etikus vezetéshez képest!

	Hasonlóságok az etikus vezetéssel	Különbségek az etikus vezetéshez képest
Autentikus vezetés	Tekintetbe venni mások érdekeit (altruizmus) Etikus döntéshozatal Becsületesség Példaképpént szolgálni	Az etikus vezetők jobban hangsúlyozzák az erkölcsök mentén való befolyásolást (tranzakciós megközelítésben) és az „egyéb” szempontok szerinti tudatosságot. Az autentikus vezető a hitelességre és az önazonosságra is fókuszál.
Spirituális vezetés	Tekintetbe venni mások érdekeit (altruizmus) Becsületesség Példaképpént szolgálni	Az etikus vezetők jobban hangsúlyozzák az erkölcsök mentén való befolyásolást. A spirituális vezetők jobban hangsúlyozzák a jövőképet, az abba vetett reményt/hitet; a munka számukra hivatás.
Transzformációs vezetés	Tekintetbe venni mások érdekeit (altruizmus) Etikus döntéshozatal Becsületesség Példaképpént szolgálni	Az etikus vezetők jobban hangsúlyozzák az etikai sztenderdeket és az erkölcsök mentén való befolyásolást (tranzakciós megközelítésben). A transzformációs vezetők jobban hangsúlyozzák a jövőképet, az értékeket és a szellemi ösztönzést (pl. a kreativitás és az innovativitás irányába).

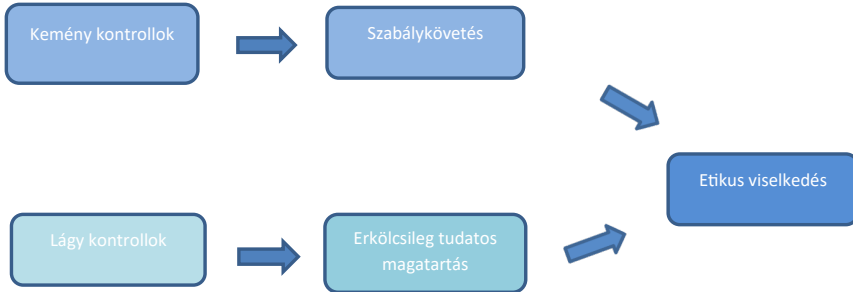
2.táblázat: Az etikus vezetéssel rokon fogalmak áttekintése

forrás: Barizsné, (2020)

Az etikus vezetés eszköztára

A szervezetrányítás irodalmában a **kétfajta vezetői kontroll** szemléletet különböztetnek meg egymástól: egyrészt a szabályok által vezérelt, megfelelési szempontú, másrészt az elv-vezérelt, érték alapú rendszert (Vasvári és mtsai., 2017).

A legtöbb szervezetben a két szemlélet valamilyen keveréke valósul meg. Különbségüket, illetve kapcsolatukat mutatja be a következő ábra.



1. ábra: Irányítási rendszerek
forrás: (Van Montfort, web)

Az etikus vezetés eszköztárának fontos elemei a **lágyszabályok**:

- megsértésükhöz nem kapcsolódik jogkövetkezmény,
- a szervezet tagjainak meggyőződésére,
- attitűdjére,
- a munkaköri légkörre igyekeznek elsősorban hatással lenni
- önkéntes,
- pl. szervezeti kultúra, küldetés.

Az ún. „**kemény**” szabályok jellemzői:

- a dolgozók magatartását közvetlenül befolyásoló, azonosítható szabályok,
- megsértésükhöz jogkövetkezmény társul, szankcionálják,
- ellenőrizhetők,
- külső alkalmazkodást várnak el a munkatársaktól,
- jogszabály kötelezővé teszi a megalkotásukat, pl. belső szabályzatok, utasítások.

Önellenőrző kérdések

A 2. lecke tartalma alapján oldja meg a következő feladatokat!

1. Saját szavaival fogalmazza meg az etikus vezetés fogalmát!
2. Tölts ki a táblázat hiányzó celláit a vonatkozó jellemzőkkel!

Etikus vezető	Nem etikus vezető
	A hatalmat csak egyéni céljai érdekében használja fel.
A jövőképet a követők szükségletei és vágyai figyelembevételével alkotja meg.	
	Cenzúrázza neki ellentmondó kritikusan véleményeket.

	Megköveteli, hogy saját döntéseivel megkérdőjelezés nélkül egyet értsenek.
Kétirányú kommunikációt folytat.	
	Nem veszi figyelembe a követők szükségleteit.
Belső erkölcsi szabályokat respektálva a szervezet érdekeit képviseli.	

3. Definiálja szolgáló vezetés fogalmát!

4. Rajzolja le a vezetői kontrollok két fajtájának ábráját és írja jellemzőiket a boxok mellé!

3.3. lecke: Etikai dilemmák a szociális munkában

Cél: A vezető egyrészt irányjelző a munkatársai, beosztottjai felé, másrészt felel a szervezetért, képviseli a szervezetet a fenntartó, a döntéshozók felé. Ez a komplex feladat kihívás, szakmai dilemmák elé állítja a vezetőt.

Követelmények:

Ön akkor sajátította el megfelelően a tananyagot, ha

- ismeri a dilemma fogalmát és értelmezni és csoportosítani tudja az etikai dilemmákat;
- képes a gyakorlatban is felismerni a szociális munka etikai dilemmáit;
- képes a mindenkori döntéshelyzetben az etika kódex szerint döntés meghozatalára.

Időszükséglet:

A lecke feldolgozásához körülbelül 90 percre lesz szüksége.

Kulcsfogalmak:

- dilemma
- attitűd
- etika
- kompetencia

Tevékenység: Olvassa el figyelmesen a dilemma fogalmát, típusait. Jegyezze meg rendszerezésüket!

Dilemma fogalma

A dilemmák olyan kérdések, problémák, amelyek többnyire túlmutatnak az egyedi nehézségeken, inkább tipikusan kezelhető feszültségeket, tanulságokat tartalmaznak. A dilemmák többnyire nem menetek a feszültségektől, érdekektől. (Andok - Tímár, 2002)

Dilemmák rendszere

A dilemmákat általánosságban az alábbiak szerint rendszerezhetjük (Andok, Tímár, 2002): szakmai alapú dilemmákról (lásd: kompetenciahatárok)

- személyes alapú dilemmákról (lásd: etikai kérdések)
- közösségi alapú dilemmákról (lásd: modellek, minták, családi körülmények)
- környezeti alapú dilemmákról (lásd: esélyek, egyenlőtlenségek)
- társadalmi alapú dilemmákról (lásd: hatalmi kérdések, érdemesek–érdemtelenek)
- politikai alapú dilemmákról (lásd: ideológiák – szegények, támogatások)
- kulturális alapú dilemmákról (szokások, ismeretek, értékek)

A szociális munka gyakorlatának etikai kérdései a sokszínű és sokszor ellentmondásos értékekből fakadnak, amelyek mindenkori társadalmat jellemzik. Az egyén érdeke és a társadalmi normák sokszor ütköznek. Ebben az erőterben kell a szociális munka révén a vezetőnek is tevékenykednie.

A múltban az etikai kérdések a szociális munkás és a kliens közötti kettős viszonyban merültek fel, a jelenben a gyakorlat újabb modelljeiből erednek, sok más résztvevőt is tartalmaznak.

Tevékenység:

- Olvassa el a szakirodalomban (Szerkesztette: Bányai, 2012) és értelmezze a szociális munka gyakorlatában előforduló komplex dilemmák alábbi típusait!
 - a) A beavatkozás–nem beavatkozás dilemmája
 - b) Prioritás dilemma
 - c) Az objektív–szubjektív szempontok dilemmája
 - d) A professzionális–karitatív szociális munka dilemmája
 - e) Kompetencia dilemma
 - f) Értékelő dilemma
 - g) Felelősség dilemma
 - h) Az érdemesek–érdemtelenek dilemmája
 - i) Az értékek–érdekek dilemmája a szociális munkában
 - j) Visszatérő kliens dilemma
 - k) Lojalitás dilemma
 - l) Elkötelezettségi dilemma
 - m) Mi az értékesebb: a kliens, mint méltósággal bíró, vagy más, aki szintén méltósággal bír?
 - n) Kontroll dilemma
 - o) Autonómia dilemma

Tevékenység: Jegyezze meg a szociális munka etikai dilemmái feloldásának módjait és folyamatát!

A dilemmák feloldása két módon lehetséges:

1. **A prioritás elvének alkalmazásával.** A szociális munkás a két érték közül az egyiknek nagyobb jelentőséget tulajdonít és azt választja.

2. **A kevésbé rossz elvének alkalmazásával** a szociális munkás mérlegeli, hogy a két érték teljesülése milyen következményekkel jár és azt választja, amelyik kevesebb negatív következménnyel jár.

A döntésnek hatása lesz a döntést hozó lelkiismeretére, teherként élheti meg döntését, amelynek feldolgozásához segítséget jelenthet a szupervízió.

A dilemmák feloldásának folyamata:

- Meg kell vizsgálni, hogy valóban értékdilemmáról van-e szó. Ha bebizonyosodik, hogy igen, akkor el kell dönteni, hogy kinek az értékdilemmája jelenik meg: a kliens, a szociális munkás, a vezető, a szociális intézmény.
- Amennyiben az eltérő értékek miatt nem képes a szociális szakember támogatni a segítséget kérő klienst, át kell adnia az ügyet másik szakembernek. Ez esetben azt az alapvető elvet kell érvényesíteni, hogy a segítségre szoruló ne maradjon segítség nélkül.
- Mivel a szociális munka a kliens és a szociális munkás közötti bizalom alapul, és mindenkinek alapvető emberi joga, hogy élete magánjellegű tényeit bizalmasan kezeljék, a szociális munkás alapvető kötelessége, hogy kliense titkait bizalmasan kezelje, ennek a titoktartásnak is vannak azonban határai.
Ha ez dilemmaként megjelenik, akkor a “kisebbik rossz” elve alkalmazásával lehet feloldani, azt azonban nem könnyű eldönteni, hogy mi a kisebbik rossz.

A vezető hatalmi pozíciója

A szociális munka **beavatkozás** az egyén és a társadalom kapcsolatába.

A szolgáltatás nyújtása során **elsősorban a kliens érdekeit**, valódi érdekét szem előtt tartva biztosítja az ellátást a szolgáltató.

A középpontban a kliens áll, de **számos érintett, érdekelt csoport** van, amelyre szintén figyelemmel kell lenni, pl.: munkatársak, társintézmények, finanszírozók-fenntartók, külső környezet. Ezen csoportok érdekei számos ponton ütközhetnek és ütköznek is egymással.

A kliens érdeke és a társadalmi normák ütközésének eredője optimális esetben a **társadalmi befogadás**, illetve annak erősödése lesz, a kirekesztettségéből elmozdul az integráció felé.

Ez a **beavatkozás hatalmi pozíciót teremt** a szolgáltatást nyújtó számára a kiszolgáltatott, segítségre szoruló ember felett. Ez a hatalom vonatkozik az intézményre, a vezetőre és a munkatársakra is, hiszen döntési helyzetbe kerülnek a kliens élete, sorsa tekintetében. Gondoljunk a fogyatékossgal élő embe-
rekre, idősekre, krízishelyzetbe került családokra...

Ez a hatalmi pozíció nagy társadalmi felhatalmazás, ugyanakkor **hatalmas felelősség** is.

A vezető számára kiemelt jelentőséggel bír ennek a szerepnek a felismerése:

- A szociális szolgáltatást nyújtó szervezet vezetőjeként az etikus vezetői magatartásnak a munkatársak felé megnyilvánuló egyéni vezetői magatartáson túl a kliensek felé megnyilvánuló etikus magatartásban is meg kell jelennie. Ez vonatkozik a munkatársak működésére és az egész szervezeti struktúrára is.
- A vezető feladata, etikai kötelezettsége ennek biztosítása, mely a szolgáltatás minőségében jelenik meg.
- A szervezet vezetőjének tehát a kliensek, klienscsoportok érdekeit középpontba állítva kell a nyújtott szolgáltatást megszerveznie. A gyakorlatban itt mutatkozik meg leginkább, hogy a nem csupán a szociális munka, de a vezetés is szolgálat!
- A minőségi szolgáltatás nyújtása **szolgálat**. A vezető fontos feladata annak megfogalmazása, hogy mit jelent számára, mitől függ egy szolgáltatás minősége.
- A vezető feladata a mintaadáson túl az etikai keretek meghatározása és mindenki számára nyilvánvalóvá tétele.
- Ahhoz, hogy a minőségi szolgáltatás biztosított legyen, a vezetőnek az előre meghatározott keretek, szabályok mentén folyamatosan monitoroznia, majd értékelni kell a munkavégzés folyamatát.
- Az értékelés, majd a további irányok meghatározása során figyelemmel kell lennie a kliensek szempontjain túl a munkatársak, a szervezet, a fenntartó érdekeire is.

Tevékenység:

- Gondolja át és írja le azokat az ismérveket, amiktől Ön szerint függ egy nem szociális szolgáltatás (pl. bank) minősége!
- Hasonlítsa össze az így összegyűjtött ismérveket a szociális szolgáltatásoknál azonosítható ismérvekkel!
- Véleménye szerint az így azonosított ismérvek a kliensek, a hozzátartozók, vagy az intézmény ismérvei?

Önellenőrző kérdések

A 3. lecke alapján oldja meg a következő feladatokat!

1. Hozzon példát a gyakorlatából a fő etikai dilemma típusokra!

Határozza meg, hogy az adott dilemma, mely értékek közötti választást kívánja meg!

2. Az eddigi ismeretei alapján fogalmazzon meg etika útmutatót az alábbi dilemma feloldására!

„El kell tudni dönteni, hogy mikor kövessük a nemzeti és a szervezeti útmutatásokat, gyakorlatokat, vezérfonalakat (korábbiakat vagy újakat), vagy támaszkodjunk a szakmai mérlegelési jogkörünkre, amikor az útmutatók hiányoznak, nem egyértelműek vagy nem tűnnek megfelelőnek.

Járvány vagy kritikus körülmények között számos szervezeti útmutató és nemzeti jogszabály módosulhat vagy felfüggesztésre kerülhet. Némelyek munkáját nélkülözhetetlennek minősítik és elvárják tőlük,

hogy továbbra is folytassák az otthonokban vagy egészségügyi intézetekben végzett munkájukat. Mások otthonról dolgozhatnak, amely során lehet, hogy fenntartják a (távoli) kapcsolatot az ellátottakkal vagy a potenciális kliensekkel, de az is lehet, hogy nem. A váratlan krízishelyzet sok szervezetet és hivatalt készületlenül találhat, ami ellentmondásos, irreleváns vagy folyamatosan változó szabályozást és elvárásokat eredményezhet. Az így előálló dilemmák kihívást jelentenek a szakmai gyakorlaton alapuló etikai elvek esetében, mivel a szociális munkások arra törekszenek, hogy miközben a létező és keletkező szabályokat kövessék, továbbra is becsülik meg saját szakmai integritásukat és bízzanak meg a saját ítélőképességükben is. Ilyen körülmények között az alábbi etikai kihívásokkal lehet számolni:

- ellentmondás lép fel a „társadalmi távolságtartáson alapuló” ellátás és a személyes jelenlétet igénylő munkavégzés között
- feszélyezettség az intézményi és a szakmai vezetők azon utasításaival szemben, amelyek az etikai alapú döntéshozatalnak ellentmondanak, és nem veszik számításba a sürgető emberi szükségleteket.
- a távoli munkavégzés elszigeteltségében kell döntenie arról, hogy a szociális munkás követi-e az ellentmondásos, frusztráló vagy egyenesen hibás útmutatókat vagy, hogy mely esetekben és milyen formában tud ez ellen tiltakozni, ezt megváltoztatni vagy a szabályoknak nem engedelmessé válni
- határozni kell arról, hogy – ha a már eddig is fokozottan sérülékeny vagy marginalizált helyzetű ellátottak az eddigi szolgáltatások felfüggesztése vagy új, számukra hátrányos intézkedések miatt további hátrányt szenvednek – a szakmai mérlegelési jogkörünk alapján a társadalmi igazságosság jegyében végezzük-e a munkánkat.” (IFSW, 2020)

3. Mutassa be, hogy vezetőként milyen vízióval rendelkezik saját intézménye tekintetében!

4. Kérem fejtse ki, hogy mit gondol arról a helyzetről, amikor saját személyes értékrendje és a szakmai értékrendje ellentmond egymásnak?

5. Olvassa el az alábbi linken található, a HVG-ben megjelent cikket, melyben a Város Mindenkiért (AVM) szervezet Budafoki akcióját írják le egy 76 éves idős úr ügyében. Az AVM etikai vétséggel vádolta az ügyben eljáró családsegítő szociális munkását. Gondolja át az esetet és az etikai kódex alapján írja le, hogy véleménye szerint történt-e etikai vétség! Érveljen és indokolja meg az etikai kódex paragrafusai alapján!

https://hvg.hu/itthon/20190805_Karoly_bacsi_karcsi_bacsi_Budafok_Teteny_hajlektalan

3.4 lecke: Érdekképviselő

Cél: A vezető megismerje az érdekképviselő biztosításának komplex feladatát intézményében, ami az ellátást igénybevevőkre és a munkatársakra egyaránt vonatkozik.

Követelmények:

Ön akkor sajátította el megfelelően a tananyagot, ha

- ismeri az eltátozott jogok törvényi kereteit és gyakorlati megvalósítási módjait
- ismeri a szolgáltatást nyújtó szakemberek érdekeit, érdekképviselői jogait
- képes a gyakorlatba átültetni az érdekképviselővel kapcsolatos vezetői feladatokat.

Időszükséglet:

A lecke feldolgozásához körülbelül 120 percre lesz szüksége.

Kulcsfogalmak:

- ellátotti jogok
- ellátottjogi képviselő
- érdekképviselői fórum
- kompetencia

Tevékenység: Jegyezze meg az ellátotti jogokat!

a, Az ellátotti jogok

A szociális igazgatásról és szociális ellátásokról szóló 1993. évi III. törvénynek (Szocvtv.) meghatározza a legfontosabb jogokra vonatkozó rendelkezéseket az ellátást igénybe vevővel kapcsolatban:

- joga van szociális helyzetére, egészségi és mentális állapotára tekintettel a szociális intézmény által biztosított teljes körű ellátásra – **ellátáshoz való jog**
- joga van egyéni szükségletei, speciális helyzete vagy állapota alapján az egyéni ellátás, szolgáltatás igénybevételére – **ellátáshoz való jog**
- joga van az egyenlő bánásmódra az ellátás során – **egyenlő bánásmóddhoz való jog**
- joga van az intézmény működésével, gazdálkodásával kapcsolatos legfontosabb adatok megismeréséhez – **dokumentáció megismerésének joga**
- joga van személyes adatainak védelmére, valamint a magánéletével, egészségi állapotával, személyes körülményeivel, jövedelmi viszonyaival kapcsolatos titokvédelemre – **magánélethez kapcsolódó titokvédelem joga**
- az intézmény nem korlátozhatja az ellátottat a személyes tulajdonát képező tárgyai, illetve mindennapi használati tárgyai használatában, kivéve a házirendben meghatározott azon tárgyak körét, amelyek veszélyeztetik az intézményben élők testi épségét. – **személyes használati tárgyakhoz és a vagyontárgyak védelméhez való jog**
- joga van az intézményen belüli és intézményen kívüli szabad mozgásra, figyelemmel a saját és társai biztonságára, nyugalomra, állapotára, amelyet a házirend szabályoz – **szabad mozgáshoz való jog**
- joga van családi kapcsolatainak fenntartására, rokonok, látogatók fogadására, a házirendben szabályozott módon, figyelemmel a többi ellátott nyugalomára – **kapcsolattartáshoz való jog**
- joga van az ellátások igénybevételével kapcsolatos problémák, szolgáltatási hiányok, a bánásmód sérelmezése esetén a szolgáltatás vezetőjéhez fordulni szóban, vagy írásban, melyet az intézményvezető 15 napon belül köteles kivizsgálni és a panaszt tevőt írásban értesíteni a vizsgálat eredményéről. Amennyiben az intézményvezető nem intézkedik, vagy a panaszt tevő nem ért egyet az intézkedéssel, 8 napon belül a fenntartóhoz fordulhat. - **panaszjog**
- A személyes gondoskodást nyújtó szociális intézmény az általa biztosított szolgáltatás során figyelemmel kell legyen az ellátást igénybe vevőket megillető alkotmányos jogok tiszteletben tartására: az élethez, emberi méltósághoz, a testi épséghez, a testi-lelki egészséghez – **az alapvető emberi jogokra figyelemmel levő ellátáshoz való jog**.
- Amennyiben az ellátást igénybe vevő egészségi állapotánál vagy egyéb körülményeinél fogva közvetlenül nem képes hivatalos ügyei vitelére, az intézményvezető segítséget nyújt ebben.

Speciális jogok

- Az ellátást igénybe vevő személynek, illetve törvényes képviselőjének joga van az ellátott állapotának felülvizsgálatával kapcsolatos **információk megismerésére**.
- A **fogyatékossgal élő személyek ellátása során** figyelemmel kell lenni az akadálymentes környezet biztosítására, az információkhoz, az ellátottat érintő legfontosabb adatokhoz való hozzáférés biztosítására, a képességek, készségek fejlesztésére, illetve az állapotfenntartás vagy -javítás lehetőségeinek megteremtésére, az önrendelkezés elvére, a fogyatékos személy életvitelével kapcsolatos döntéseinek tiszteletben tartására, társadalmi integrációjához való jogra, más személyekkel történő kapcsolat létesítésére, kapcsolattartásra, valamint intézmények, szolgáltatások igénybevételére, elérésére.
- A **gondnokság alatt álló ellátott** érdekeinek védelmében az intézményvezető köteles kezdeményezni új gondnok kirendelését, ha a gondnok a gondnoki teendőket nem megfelelően látja el.

Az ellátottak érdekei érvényesítésének és képviseletének fontos szereplője az **ellátottjogi képviselő**, aki az igénybe vevők jogainak gyakorlásában nyújt segítséget.

A személyes gondoskodást nyújtó szociális intézmény vezetőjének feladata az ellátottak tájékoztatása az ellátottjogi képviselő által elérhető segítség lehetőségéről, az ellátottjogi képviselő elérhetőségéről.

Tevékenység: Gondolja végig a munkavállalóra vonatkozó jogokat!

B, A szociális szolgáltatást nyújtó dolgozók jogai

- A vezető feladata, hogy a munkavállalói részére biztosítsa a munkavégzéshez kapcsolódó megbecsülést, **emberi méltóságuk** és személyiségi jogaik tiszteletben tartását, munkájuk elismerését, valamint a **megfelelő munkavégzési körülményeket**.
- A vezető feladata a dolgozók **tájékoztatása** munkakörükkel összefüggő kötelezettségekről, a dolgozók jogvédelmének, képzéseken továbbképzéseken való részvételének, valamint jogsérelem esetén jogorvoslati lehetőségüknek biztosítása.
- A vezető feladata az alkalmazott részére a munkakörére vonatkozó teljes körű tájékoztatás nyújtása, a feladatait, kompetenciáját és felelősségi körét meghatározó **munkaköri leírás** biztosítása, amelynek megismerését és átvételét a dolgozó aláírásával igazolja.
- A vezetőnek kerülnie kell a munkavállalókkal szembeni **diszkrimináció** minden formáját, nemre, életkorra, etnikai hovatartozásra, szexuális irányultságra, vallási vagy politikai meggyőződésre tekintet nélkül.
- A vezető feladata a dolgozók munkájának előre meghatározott szempontrendszer alapján történő rendszeres **értékelése**, amelyről részletes tájékoztatást ad a munkatársaknak.
- A vezetőnek kiemelt feladata, hogy a szociális szolgáltatások és a gyermekvédelem területén működő intézmények feladatköréből adódó, a munkatársak egészségét, biztonságos munkavégzését fokozottan veszélyeztető mentális egészségkárosító tényezőket felismerje, felmérje, és a **védekező stratégiák** kidolgozásában, alkalmazásában a dolgozók segítségére legyen.
- A vezető további kiemelt feladata, hogy fokozott figyelmet fordítson a dolgozókat veszélyeztető **kiégési szindróma felismerésére**, megelőzésére. Különös tekintettel
 - a pszichés tünetek (reménytelenség, tehetetlenség érzése, az érzelmi kontroll meggyengülése, depresszió, agresszió, düh) megjelenésére,
 - fiziológiai tünetek (fejfájás, magas vérnyomás, magas pulzusszám, szívpanaszok, immunitás csökkenése) megjelenésére,
 - magatartási tünetek (szakmai érdeklődés csökkenése, teljesítmény csökkenése, szakmai együttműködési készség csökkenése, közömbösség, cinizmus, a munka iránti elkötelezettség elvesztése) megjelenésére.
- A vezető feladata, hogy gondoskodjon arról, hogy a dolgozók részesüljenek megfelelő **munkavédelmi, egészségvédelmi oktatásban**, továbbá biztosítja a szükséges preventív technikák alkalmazását, pl. team együttműködés, esetmegbeszélő csoport, egyéni, csoportos vagy team szupervízió stb.
- A személyes gondoskodást nyújtó szociális **intézmény fenntartója köteles** meghatározni az ellátotti jogviszonyban állók, és az ellátásra jogosultak érdekvédelmét szolgáló **érdekképviseleti fórum** megalakításának és tevékenységének szabályait.
- Az intézményi jogviszonyban álló és ellátásra jogosult jogainak, érdekeinek érvényesülését, védelmét szolgáló legfőbb szervezet az érdekképviseleti fórum.

Önellenőrző kérdések

A 4. lecke tartalma alapján oldja meg a következő feladatokat!

1. Sorolja fel az ellátotti jogokat! Válasszon egyet és fejtse ki, hogy mi a jelentősége az ön intézménye szolgáltatását igénybevevő kliensek számára!
2. Írjon le egy esetet, mellyel az Ön intézményében az ellátottjogi képviselőhöz fordultak! Hozott-e változást az intézmény életében?
3. Gondolja át a munkavállalóra vonatkozó jogokat! Véleménye szerint ebben a tekintetben vannak-e hiányosságok az ön intézményében? Mi az oka, mi lenne Ön szerint a megoldás?

3.5. lecke: Egyházkép – Az egyház társadalmi tanítása

Cél: Ismerje meg az egyház társadalmi tanítását különböző társadalmi jelenségek értelmezésében és a társadalmi problémák megoldásában.

Az Egyház társadalmi tanítása az emberhez méltó társadalom felépítéséhez nélkülözhetetlen alapelveken kívül meghatározza az alapvető értékeket is.

Az értékek megkivánják a társadalmi élet alapelveinek alkalmazását és az ezen értékeknek megfelelő etikuss magatartásformákat.

A társadalom szociális biztonságát megteremtése az állam feladata, de az állam támaszkodhat az egyházak szolgálatára, így a társadalom jóléti struktúrájának fontos szereplői lehetnek az egyházak által szervezett és működtetett szeretet szolgálatok.

Követelmények:

Ön akkor sajátította el megfelelően a tananyagot, ha

- meg tudja fogalmazni az egyház társadalmi tanításának alapértékeit, alapelveit;
- értelmezni tudja az etikai üzemzavar fogalmát és fel tudja sorolni a vezetői magatartás etikátlan lépéseit,
- el tudja határolni a szociális munka etikáját keresztény szociális szolgálat etikájától.

Időszükséglet:

A lecke feldolgozásához körülbelül 90 percre lesz szüksége.

Kulcsfogalmak:

- egyház társadalmi tanítása
- szeretetszolgálat, segítő szeretet
- etikai arany szabály
- etikai üzemzavar – etikátlan vezetői lépések

Tevékenység:

Olvassa el és jegyezze meg az egyház társadalmi tanításának alapvető értékeit és alapelveit!

Az alapvető emberi értékek az egyház társadalmi tanítása szerint (Az Igazságosság és Béke Pápai Tanácsa, 2007):

- **Emberi méltóság:** A Szentírás szerint az ember Isten képmása s így a természet ura, ezért mindent embert megillet a megbecsülés, személy volta miatt.
- **Szabadság:** minden emberi személynek természetes joga, hogy szabad és felelősségteljes lényként ismerjék e.
- **Igazság-igazságosság:** Az ember alapvetően az igazságra irányul. Minél nagyobb erőfeszítést tesz erre, annál jobban közelít az erkölcsiség objektív követelményeihez.
- **Az emberi jogok** minden embert megillető alapjogok, melyek az ember természetének, testi, lelki és szellemi adottságainak megélését alapfeltételként biztosítják.

Az alapelvek az egyház társadalmi tanítása szerint (Az Igazságosság és Béke Pápai Tanácsa, 2007):

- **A közjó alapelve** – az erkölcsi jó társadalmi, közösségi dimenziója.
- **A javak egyetemes rendeltetésének elvének** gyökere, hogy Isten a földet az egész emberiségnek adta, hogy valamennyi tagját éltesse.
- **A szubszidiaritás elve**, amit az egyes egyének saját erejükből és képességeik révén meg tudnak valósítani, azt a hatáskörükből kivenni és a közösségre bízni tilos.
- **Részvétel elve:** Az embernek joga és kötelessége részt venni a társadalomban és a köz javára tevékenykedni. Ugyanakkor jelenti a hátrányos helyzetűek részvételének támogatását a munka világában, a gazdasági tevékenységekben, az információhoz történő hozzájárásban, a kultúrában, a társadalmi és a politikai életben.
- **A szolidaritás elve** a felebaráti szeretet elve, benne különleges jelentőséget kap az ember közösségi természete, a méltóság és az emberi jogok minden emberre vonatkozó egyenlősége.

Tevékenység:

- Jegyezze meg, hogy mit jelent az egyházak szeretetszolgálat! Gondolja át, hogy a gyakorlatban mely területeken találkozhatunk vele!

A keresztény egyházak szeretetszolgálat

A segítő szeretet gyakorlása intézményesen történik, elsősorban

- karitasz = emberszeretet és
- diakonia = szolgálat formájában, de nevezik jószolgálati munkának is.

Segítő szeretetnek tekinthető minden olyan intézményes, a rászorulókra irányuló segítő tevékenység, amelynek lényege az alázatot, önfeláldozást igénylő szeretet-adás, jogszabályi –, intézményi keretektől és az ellentételezéstől függetlenül. (Veress, 2019)

Az egyházi intézményekben végzett szeretetszolgálat minőségének záloga, hogy a szolgáltató intézmény állandóan képezze, nevelje önmagát, hogy minél nagyobb szakmai és etikai tudással, és minél jobb képességekkel képessé váljon az önzetlen szeretetre. Ezáltal valósulhat meg, hogy a szolgáltató tevékenység már nem foglalkozás lesz csupán, hanem hivatássá válik.

Tevékenység:

- Ismerje fel a hasonlóságokat és különbségeket a szociális munka etikája és a diakónia etikája között!

A szociális szolgáltatási rendszerben **két etikai rendszer** áll a szolgáltatások háttérében (Czibere, 2019)

- **a szociális munka etikája és**
- **a diakónia etikája.**

A két etikai rendszer külső megnyilvánulási formái hasonlóak: a különböző szolgálatok, szolgáltatások célja rászoruló ember segítése.

Ugyanakkor ezek a rendszerek, struktúrák, elvek és normák hasonlóságaik mellett teljesen eltérő alakra épülnek.

- A szociális munka etikai alapjai a **felvilágosodás** idején keletkezett emberképből indulnak ki.
- A felvilágosodás kori ember elszakad a Teremtőtől: életcéljait, lehetőségeit, feladatait, felelősségeit, erkölcsi szabályait maga alkotja, nem a bibliai parancsokból következnek.

A diakónia, a szeretetszolgálat etikája a **Bibliára** épül. A teremtés középpontjában az Isten áll és nem az ember. A teremtett világban azonban az embernek megkülönböztetett helye van: az ember egyszeri, megismételhetetlen, saját személyiséggel rendelkezik és az összes többi teremtmény fölött áll.

A két etikai rendszer **közös pontjai**:

- az ember egyedisége, megismételhetetlen volta, személyisége és méltósága.
- a rászoruló ember segítése és el/befogadása,
- annak felismerése, hogy a szociális probléma kezelésének egyik legalapvetőbb eszköze és színtere a közösség.

Vannak azonban olyan területek, ahol a diakónia és a szociális munka **eltérő értékek** mentén végzi szolgálatát, ilyen pl. a kliens önrendelkezése saját egészségéről, életéről:

A szociális munka teljes mértékben tiszteletben tartja és segíti a kliens döntését akkor is, ha az önpusztító (pl. eutanázia).

A szeretetszolgálat felfogása szerint a testünk, az egészségünk nem a mi tulajdonunk, hanem Istené, az emberi testre vonatkozó döntéseknek a korlátja az Isten akarata.

Ezért a diakóniai szolgálatban Istennek az életre vonatkozó parancsa felülírja a kliens önrendelkezési jogát. Tehát a diakónus nem közreműködhet eutanázia vagy az abortusz végrehajtásában.

Keresztény vezető etikai kihívásai

Minden vezető beosztású szakember számos etikai kihívással találja szemben magát, azonban az egyházi fenntartású intézmények vezetőit különösen is érintik az etikai dilemmák és problémák.

Tevékenység:

- Értelmezze és jegyezze meg a Tomka féle etikátlan vezetői lépéseket és etikai lábnyomokat!

Tomka János tanulmányában - Bazerman és Tenbrunsel nyomán (2011) - rámutatott arra, hogy gyakran még a legjobb szándékú vezetőknek sincs tudomásuk saját és alkalmazottaik etikátlan viselkedéséről. (Tomka, 2019)

A következő **öt etikátlan lépést** különbözteti meg:

- Rosszul megfogalmazott célok
- Érdekvezérelt vakság, mely során figyelmen kívül hagyjuk az etikátlan viselkedést, ha érdekünk úgy kívánja
- Közvetett vakság: az etikátlan lépések kiszervezése
- Csúsós lejtő: a „kis” vétségek tolerálása
- Az eredmények túlértékelése: melynek során eltekintünk a kedvező eredményt elősegítő etikátlan viselkedés megbüntetésétől.

Sokszor a vezetőnek nincs tudomása fenti etikátlan lépések következményeiről, melyek **az etikai lábnyomok** (Tomka, 2016):

- Távolodás a valódi céloktól
- Belső meghasonulás
- A józan gondolkodásra való képesség elvesztése
- A bizalom elporladása
- Értékek helyett cinizmus

A téma szakértői a sokszor bonyolult etikai dilemmák megoldására Jézus tanítását javasolják a Bibliában a Hegyi beszédből, mely egy mindig működő etikai alapelv, **arany szabály betartására** hív fel:

„Amit csak szeretnétek, hogy az emberek tegyenek veletek, mindenben ugyanúgy tegyetek ti is velük, mert ezt tanítja a törvény és a próféták.” (Szentírás, Mt.7,12)

Tevékenység: Gondolja végig, hogy a vezetői gyakorlatában megtapasztalt etikai dilemmák megoldásban segítségére lett volna-e a fenti bibliai arany szabály! Hozzon rá példát!

Önellenőrző kérdések

A 4. lecke tartalma alapján oldja meg a következő feladatokat!

1. Az egyház társadalmi tanításának figyelembevételével írja be az alábbi fogalmakat a táblázat megfelelő oszlopába!

Alapértékek	Alapelvek

- **közjó**
- **emberi méltóság**
- **javak egyetemes rendeltetése**
- **szabadság**
- **részvétel**
- **igazságosság**
- **emberi jogok**
- **igazság**
- **szubszidiaritás**
- **szolidaritás**

2. Fejtse ki a szociális munka etikájának és a diakónia etikájának hasonlóságait és különbségeit!

3. Milyen etikai kihívásokkal találkozhat szakmai munkája során az egyházi fenntartású intézmény vezetője? Soroljon fel hármat és fejtse ki néhány mondatban!

Modulzáró kérdések:

1. Kérem, foglalja össze és értelmezze a Szociális Munka Etika Kódexének tartalmát. Amennyiben szükségesnek tartaná a módosítását, úgy tegyen erre javaslatot!

2. Soroljon fel legalább öt etikai szabályt, amelyet Ön a vezetői munkája során rendszeres használ!

3. Sorolja fel az egyház társadalmi tanítása alapelveit!

4. Írja le Tomka János által definiált öt etikátlan lépést!

5. Írja le, hogy vezetőként milyen etikai dilemmával találkozott legutóbb! Hogyan oldotta meg a helyzetet?

Irodalomjegyzék

Andok Ferenc - Tímár Szilvia: *Dilemmák a szociális munkában*. Esély 2002/4. 85-98.o.

Andorka Rudolf: *Bevezetés a szociológiába*. Osiris Kiadó, Budapest, 1997.

Az Igazságosság és Béke Pápai Tanácsa: *Az Egyház társadalmi tanításának kompendiuma*. Budapest: Szent István Társulat /Szent István Kézikönyvek, 2007.

A Szociális esetek jogi és etikai összefüggései. szerk.: Bányai Emőke. ELTE TÁTK, Budapest, 2012. http://tatkteszt.elte.hu/file/A_SZOCIALIS_ESETEK_JOGI_ES_ETNI.pdf (Levétel ideje: 2021.03.21.)

Bakacsi Gyula: *Szervezeti magatartás és vezetés*. Aula Kiadó, 2004

Barizsné Hadházi Edit: *A vezetői magatartás etikai aspektusból történő megközelítése*. Taylor 2016/2. 49-55.o.

Barizsné Hadházi Edit: *Etikus vezetés, egy kutatás kezdetén*. Műszaki és Menedzsment Tudományi Közlemények 2020/1. 188-195.o.

Beran Ferenc: *Az ember útja: az egyház társadalmi tanítása*. Szent István Társulat, Budapest 2017.

Czibere Károly: *A szociális munka és a szeretetszolgálat etikai alapstruktúrája*. In: Birher Nándor-Homicskó Olivér (szerk). *Az egyházi intézmények működtetésének etikai alapjai*. Károli Gáspár Református Egyetem Állam- és Jogtudományi Kara, Budapest, 2019. 153-160.o.

- Jane M. Howell – Bruce J. Avolio: *The ethics of charismatic leadership: Submission or Liberation?*
Forrás: <https://doi.org/10.5465/ame.1992.4274395> (Levétel ideje: 2021.03.17.)
- Piet van Montfort - Ina de Haan - Ruud Hogendorn - Brenda Vermeeren: *Measuring effectiveness of integrity management: A Study comparing the effectiveness of value based and compliance based approaches of integrity in Dutch public sector organizations by measuring employee perceptions.*
EGPA conference, Panel: Ethics and Integrity of Government, Toulouse 2010.
https://qiqov.org/media/papers/08_toulouse_16_de-haan-et-al_measuring-effectiveness-integrity.pdf
(Levétel ideje: 2021.03.19.)
- Nyíri Tamás: *Alapvető etika.* Szent István Társulat, Budapest, 2003.
- Szent István király: *Szent István király intelmei Imre herceghez.* Forrás: <https://mek.oszk.hu/00200/00249/00249.htm> (Levétel ideje: 2021. 03.19.)
- Szentírás, Szent Jeromos Bibliatársulat, Budapest, 1997. 1110.o.
- Szociális Munkások Nemzetközi Szervezete (IFSW): *Etikai kihívások a szociális munkában koronavírus járvány idején 4. rész.*
<https://szocialismodszerntan.hu/etika-dilemmak-4> (Levétel ideje: 2021.03.19.)
- Szociális Szakmai Szövetség Etikai Kollégiuma: *Szociális munka etikai kódexe.* Budapest, 2016. <http://3sz.hu/sites/default/files/Etikai.pdf>. (Levétel ideje: 2021. 03.17.)
- Tomka János: *A vezetés etikája.* ACSI-RPI Vezetői konferencia, Budapest 2016.
- Tomka János. (2019). Az arany szabály-alapú etika relevanciája a XXI. század vezetői számára. I In: Birher Nándor- Homicskó Olivér (szerk): *Az egyházi intézmények működtetésének etikai alapjai*. Károli Gáspár Református Egyetem Állam- és Jogtudományi Kara, Budapest, 2019. 177-189.o.
- Turay Alfréd: *Az ember és az erkölcs.* Agapé Kiadó, Szeged 2000.
- Vasvári Tamás – Vargha Bálint – Martus Bettina – Németh Erzsébet: *Etikus vezetés és szervezeti struktúra.* KÖZ-GAZDASÁG 2017/4. 29-55. o.
- Veress Gábor: *Az egyházi intézmények és a minőség. A keresztény egyházak szolgálatának minőségbiztosítása.* In: Birher Nándor- Homicskó Olivér (szerk), *Az egyházi intézmények működtetésének etikai alapjai.* Károli Gáspár Református Egyetem Állam- és Jogtudományi Kara, Budapest, 2019. 189-198.o.

II. Szociális szolgáltatások működési környezete és gazdálkodás

Bevezető

Rostáné Riez Andrea

A mesterszintű képzési segédanyag második fejezetében a Szociális szolgáltatások működési környezete és gazdálkodás című modulhoz kapcsolódóan két témakör feldolgozása olvasható. A hatékonyság érvényesülése az intézményi működtetésben című alfejezetben két részterületet tárgyal a szerző. Az egyik a mérés, amellyel kapcsolatban az alapvető tevékenység a megismerés: „A kontrolling alapjainak megismerése, a hatékony menedzsmenthez szükséges vezetői információkkal kapcsolatos főbb elvárások és információs források megismerése, a teljesítménymérés mutatóinak, s ezen belül kiemelten a kiegyensúlyozott mutatószámrendszernek a megismerése.” A másik témakör pedig a működőtőke-hatékonyság, készletgazdálkodás és beszerzés hármas gondolati egységet foglalja magába. Az ismeretek elsajátítása lehetővé teszi a nettó működő tőke meghatározását, a hatékonyságára ható egyes kiemelt tényezők megismerését, a készletgazdálkodási hatékonyságot növelő megoldások azonosítását.

A finanszírozás speciális kérdései a szociális ágazatban című alfejezetben pedig négy részterületet tárgyal a szerző. A költséggazdálkodással kapcsolatos alapfogalmak elmélyítése és pontosítása, majd a költséggazdálkodás során kialakítható elemzési csoportok felvázolása révén, illetve a hatékony gazdálkodást támogató kontrolling részterületek prezentálásával jut el a gazdálkodással kapcsolatos külső ellenőrzések témaköréig.

A tananyag összefoglalja és rendszerezi azokat az alapvető információkat és tisztázza azokat a feladatokat, amelyek segítenek abban, hogy közgazdasági ismereteikre és gondolkodásmódjukra alapozva hatékonyabb gazdálkodási és vezetési eljárásokat, döntési mechanizmusokat alakíthassanak ki.

1. Modul: A hatékonyság érvényesülése az intézményi működtetésben

1.1. lecke: Mérés

Cél: a hallgató ismerje meg

- a kontrolling szerepét,
- a vezetői információs rendszerek, a vezetői számvitel egyes kiemelt szempontjait,
- a pénzügyi és vezetői számvitel eltéréseit,
- kulcs teljesítménymutatókat (KPI),
- kiegyensúlyozott mutatószámrendszert (BSC: Balanced Scorecard).

Követelmények:

Cél: a hatékonyság fogalmának megismerése.

Követelmények:

Őn akkor sajátította el megfelelően a tananyagot, ha

- meg tudja határozni a kontrolling szerepét, helyét;
- meg tudja határozni a vezetői információkkal szembeni elvárásokat;
- ismeri a teljesítménymutatók szerepét és a velük szembeni követelményeket;
- ismeri a kiegyensúlyozott mutatószámrendszer (BSC) szempontjait és működését.

Időszükséglet:

A lecke feldolgozásához körülbelül 5 órára lesz szüksége.

Kulcsfogalmak:

- kontrolling

- vezetői számvitel
- pénzügyi számvitel
- KPI
- BSC

Tevékenység:

- A kontrolling alapjainak megismerése, a hatékony menedzsmenthez szükséges vezetői információkkal kapcsolatos főbb elvárások és információs források megismerése, a teljesítmény-mérés mutatóinak, s ezen belül kiemelten a kiegyensúlyozott mutatószámrendszernek a megismerése.

Kontrolling

„A kontrolling olyan, funkciókat átfogó irányítási eszköz, amelynek a feladata a tervezés, a teljesítmények, eredmények mérése és az információellátás összehangolása.” (Horváth és mtsai, 2003: 15).

A kontrolling funkcióját tekintve a vezetés része. Céljait, szemléletét a célorientáltság, a jövőorientáltság, a hatékonyságfejlesztés és a döntéstámogatás motiválja.

A kontrolling szervezeti megoldásai intézményenként különbözők. A szervezet méretétől, komplexitástól, működésétől függően lehet központi kontrolling, szakterületi, funkcionális kontrolling, de arra is van példa, hogy nincs elkülönített kontrollingszervezet, hanem a funkcióit más területek munkájába integrálják.

A kontrollingtevékenység kiindulópontja a szervezeti stratégiában definiált célok és akciók pontosítása. Ezt követő feladat a stratégiai célok és akciók lebontása operatív célokká és feladatokká a tervezési folyamat keretében. A tervezés után a kontrolling kiemelt szerepet tölt be az eredmények mérésében és értékelésében a mérési módszerek kialakításával, a szükséges információk biztosításának megszervezésével és gyűjtésével, valamint az eredmények alapján a szükséges elemzések elkészítésével, s ezek alapján javaslatok készítésével. A kontrollingtevékenység illeszkedik a szervezet ciklikusságához, s szoros együttműködést kell kialakítania a szervezeti vezetéssel és a társterületekkel.

A hatékony kontrolling első lépése a megfelelő szemlélet kialakítása. Ennek középpontjába a stratégiában meghatározott célok, szabályok és stratégiai akciótervek megvalósulását kell állítani. Az operatív tevékenységek, célok és eredmények értékelése ezen a szemléleten keresztül kell, hogy megvalósuljon. A kontrollingnak kiemelt szerepet kell betöltenie a stratégiai és az operatív célok és tervek összhangjának megteremtésében és fenntartásában.

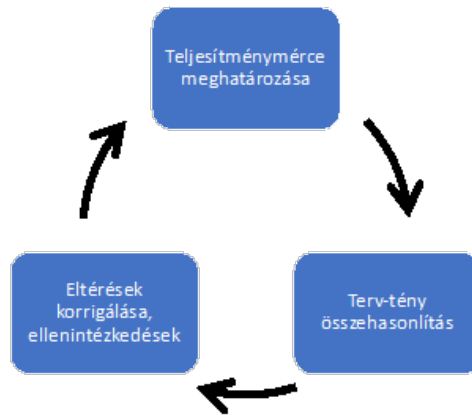
A stratégiai cél a szociális és karitatív szervezetek esetében többnyire az ellátottakról, ügyfelekről való gondoskodás. Az ügyfélközpontúság ezért ezekben az esetekben különösen kiemelt alapelv.

A szervezet működése folyamatok összessége, amelyek egymásra is hatással vannak. A szervezet dolgozói, egységei számos egymásra épülő, illetve párhuzamos folyamatban vesznek részt. A kontrolling fontos feladata a folyamatszemplélet kialakítása és erősítése. Támogatnia kell a szervezet menedzsmentjét, valamint az egyes folyamatok felelőseit a folyamatok rendszeres összehangolásában, működtetésében. A hatékonyság növelése érdekében a folyamatok szinergiáit erősíteni kell, illetve az indokolatlan redundanciákat fel kell számolni.

A kontrollingnak fontos szerepe van a szervezet működésének fejlesztésében. Részt kell vennie a célok meghatározásában és lebontásában, ezek alapján a stratégiai és operatív tervek kidolgozásában. A tervezés eredményeként el kell készíteni a tervdokumentációt, mely tartalmazza a kitűzött célokat, határidőket, felelősöket és a feladatokhoz rendelt erőforrásokat (pénzügyi keretek, dolgozók stb.).

A működés során rendszeresen figyelnie kell a terv-tény eltéréseket, s ezeket elemezve, amennyiben indokolt, kezdeményeznie kell a menedzsment beavatkozását.

A kontrolling működésének fontos aspektusát mutatja be Horváth ú. kontrolling szabályozóköre az 1. ábrán. Fontos „alapelv: az eltérés nem terhelő bizonyíték, hanem a meghozandó intézkedések kiindulópontja” (Horváth és mtsai, 2003: 20).



1. ábra: A kontrolling szabályozói kör

Forrás: saját szerkesztés Horváth és mtsai, 2003: 20 alapján

Az információk, események elemzésére, követésére strukturált vezetői információs rendszert kell kialakítani, melynek központi eleme a vezetői számvitel. Az „Ecopedia” szerint:

„A vezetői számvitel a vezetői igényeket kielégítő információk előállításával és kommunikálásával foglalkozik. A vezetői számvitel jellemzői:

- felhasználói a gazdálkodó egységen belül található, többnyire vezetők, döntéshozók;
- az információkat rendszerint tevékenységekről, kisebb szervezeti egységekről gyűjtik;
- nincsenek jogi szabályozások, standardok, a vállalkozás „tetre szabhatja”;
- időorientáltsága jelenre és jövőre fókuszál, a múltból mindössze adatokat gyűjt és elemez;
- nem mindig készül rendszeresen, hanem vezetői igényre vagy fontos döntések előkészítésére;
- a számításokat észszerűség és relevancia jellemzi;
- nem törekszik precizitásra;
- jellemzően csak belső ellenőrzésen esik át.” (Ecopedia, WEB1)

A hatékony működéshez fontos, hogy a működés és a fejlesztések tényeken, adatokon alapuljanak. A szükséges adatok, információk rendelkezésre állása nem automatikus. Meg kell határozni, hogy milyen információkra van szükség, azokat milyen módon és rendszerességgel mérjük. A szükséges adatok megfelelő időben, megfelelő pontossággal és indokolt erőforrás-ráfordítás mellett kell, hogy rendelkezésre álljanak. A szervezet és a környezet változásai az információs igények változásait is eredményezik, az információs rendszereket tartalmilag és technikailag is aktualizálni kell.

A hatékonyságnak az információ-előállítás területén is érvényesülnie kell. Figyelemmel kell lenni arra is, hogy az információ megszerzésének ráfordításigénye (például fejlesztési igények, az információ előállításával kapcsolatos munkaidő-ráfordítás stb.) arányban áll-e a megszerzendő információ értékével. A túl sok információ is ronthatja a hatékonyságot (jelentős erőforrásigény, könnyen lehet dezorientáló hatása, „elveszik a lényeg”).

A vezetői információs rendszerek számos formája, megoldása létezik. Már néhány jól megválasztott teljesítménymutató is nagy segítséget jelenthet a szervezeti stratégiai célok eléréshez. A legfejlettebb vezetői információs rendszerek vállalatirányítási rendszerekké fejlődtek, melyeket mesterséges intelligencia alapú megoldások is támogatnak. A szervezet menedzsmentjének fel kell térképeznie, mire van szüksége, mire van erőforrása, s ezek alapján kell kialakítania a vezetői információs rendszert (VIR). A szükséges erőforrások felmérése kapcsán fontos szempont, hogy a rendszer bevezetésének és működtetésének pénzügyi és technikai igényein túl a szükséges belső, elsősorban emberi erőforrásigénnyel is számoljunk.

A menedzsment információkkal szemben követelmény, hogy legyen

- „ügyfélbarát”: a felhasználó szempontjait, tevékenységét kell támogatnia tartalomban és kiala-

1 <http://ecopedia.hu/vezetoi-szamvitel>

kításban, formában;

- megbízható, hiteles, az információ előállításának rendelkeznie kell minőségbiztosítással;
- „cost-benefit”, a vezetői információs rendszer működése erőforrásokat igényel, ezért a hatékonyság itt is kiemelt szempont kell, hogy legyen.

A szervezetek, intézmények különböző okokból rengeteg információt állítanak elő. Ilyen okok lehetnek: törvényi kötelezettségek, fenntartói/tulajdonosi követelmények, hatósági és államkincstárnak készülő információk és beszámolók stb. Ezen információkra a menedzsment nemcsak megoldandó feladatként, hanem információs forrásként is tekinthet. Ennek megfelelően a kontrolling a vezetői információk előállításakor a szervezet több rendszerére támaszkodhat. Ilyen rendszerek egyebek mellett a pénzügyi, számviteli rendszerek, bér- és munkaügyi rendszerek, készlet- és tárgyeszköz-nyilvántartó rendszerek stb.

A pénzügyi számvitel és a vezetői számvitel fontos, egymásra épülő információs rendszerei a szervezeteknek. Bár mindkettőre a számvitel kifejezést használjuk, a vezetői számvitel céljaiban, eszközeiben és követelményeiben is eltér a törvényben is szabályozott pénzügyi számviteltől. A fő különbségeket az 1. táblázat mutatja be:



1. táblázat: A pénzügyi és vezetői számvitel összehasonlítása

Forrás: saját szerkesztés Kardos és mtsai, 2007: 10 alapján.

Az információkezelés folyamata nem korlátozódik a módszertan kialakítására, az információ megszerzésére és elemzésére. Gondoskodni kell az információ időben való átadásának megszervezéséről, valamint arról, hogy az információ megfelelő formában és megfelelő technikai közvetítőn (elektronikus módon, papíron stb.) keresztül eljusson az érintettekhez. Az információk megfelelő tárolása, archiválása szükséges az információk későbbi felhasználásához (belső ellenőri szempontok, minőségbiztosítás, idő-soros/összehasonlító elemzések stb.).

Kulcs teljesítménymutatók (KPI)

Sikeres, hatékony szervezeti menedzsment megvalósításához szükséges döntések meghozatalára akkor van esély, ha a döntéshozók megfelelő, valós információk alapján hozzák meg a döntéseiket. Ezen információk hangsúlyos eleme a stratégiai és operatív tervekben kitűzött célok megvalósulásának rendszeres vizsgálata. A szükséges információk kiválasztása kiemelt feladat. A szükséges információk köre és tartalma kapcsán fontos a stabilitás, de ugyancsak lényeges, hogy ezek nem statikus tényezők: a szervezet fejlődésével változhatnak. A jelenlegi információs igényeken túlmenően fordítsunk figyelmet a lehetséges jövőbeni információs igények korai felismerésére is (Horváth és mtsai 2003: 156). A stratégia és operatív irányítás szempontjából szükséges információigények kiválasztása összetett folyamat, s a különböző megoldások (feladatelemzés, dokumentumelemzés, tükröképmódszer, interjúk, kérdőív, jelentésmódszer stb.) szubjektív elemeket tartalmazhatnak. A módszerek közül kiemelhető a „kritikus sikertényezők módszer”, melynek alapötlete azon tényezők azonosítása, amelyek a siker vagy éppenséggel a sikertelenség kiemelten befolyásolják (Horváth és mtsai 2003: 157).

A kiemelt mutatók, úgynevezett kulcs teljesítménymutatók (KPI: Key Performance Indicators) többféle formában és tartalommal állíthatók össze. Lényeges, hogy ezek a mutatók

- előre definiáltak legyenek;
- az előállításuk módja, rendszeressége álljon arányban a mutató fontosságával, hozzáadott értékével,
- lehetnek statikus és dinamikus mutatók;
- konzisztensek legyenek, az információknak összehasonlíthatónak kell lenniük (terv-tény, idő-sorok stb.), valamint azok kialakításánál az adattartalomnak összhangban kell lennie a mérési, elemzési célokkal;
- rendszeresek, gyorsak, indokolt szintű precizitással rendelkezők legyenek. Az információ előállítása során gyakori a sebesség és a pontosság dilemmája. Ennek feloldására meg kell állapítani, milyen szintű pontosságra van szükség, figyelembe véve az információk előállításának időigényét.

Kiegyensúlyozott mutatószámrendszer (BSC: Balanced Scorecard)

A KPI-k, a mutatószámok, indikátorok a hatékony szervezeti működéshez elengedhetetlenek. A mutatószámok a szervezet szempontjából fontos információkat tartalmaznak, ugyanakkor gyakori kritika velük szemben, hogy egyszerre csak egy szempontot vizsgálnak. A szervezeti hatékonyság fejlesztése ugyanakkor egyre inkább igényelte olyan mérési, beszámolási módszerek kialakítását, amelyek az eredményeket szélesebb körűen, átfogóbban, a szervezetek, intézmények különböző stratégiai aspektusait figyelembe véve, azokat összefüggéseiben is vizsgálja. Erre számos kísérlet történt. Az egyik legsikeresebb, legelterjedtebb a Kaplan és Norton által 30 éve kidolgozott Balanced Scorecard (BSC), a kiegyensúlyozott mutatórendszer volt. Kaplan és Norton alapján a BSC egyik legfontosabb előnye, hogy a szervezet víziója, missziója és stratégiája köré épül. A BSC fő célja a stratégiai feladatok lebontása, s ezáltal a stratégia hatékony megvalósításának támogatása. A BSC több területet érint, s nemcsak parciális területekre koncentrál, hanem a teljes szervezetre.

A BSC sémáját, felépítését a 2. ábra mutatja:



2. ábra: A kiegyensúlyozott mutatószámrendszer (BSC) szempontjai

forrás: saját szerkesztés Kaplan–Norton, 1998: 20 alapján

A négy szempontrendszer nem független egymástól, ezek egymásra hatnak, illetve a szervezet fejlődésének eredményeit, hatásait nemcsak egy-egy önálló szempontból vizsgálja a rendszer, hanem összefüggéseiben, stratégiai fókusszal, azaz: mit is jelentenek az eredmények, hatások a stratégiai célok teljesülése szempontjából.

- I. Az első szempont a pénzügyi teljesítmény: mit várnak el a szervezettől a tulajdonosok vagy fenntartók. Például: bevételek növelése, költséghatékonyság javítása.
- II. A második szempont az ügyfelek, vevők: mit várnak el tőlünk a vevőink, ügyfeleink, ellátottjaink. Például: ügyfél-elégedettség, panaszügyek és intézésük, szolgáltatások megbízhatósága, gyorsasága.

- III. A harmadik szempont a belső folyamatok: mit várnak el tőlünk a tulajdonosaink, illetve hogyan működünk, mik az elvárások. Például: működési hatékonyság, belső folyamatok stabilitása, folyamatok átfutási ideje.
- IV. A negyedik szempont a tanulás és fejlődés: hogyan őrizhetjük meg a tanulási és alkalmazkodási, változási képességeinket, hogyan tudunk megújulni. Például: szükséges szakmai képzések, tevékenységek változásai miatti új tudásigény megléte, digitális ismeretek, dolgozói elégedettség, innovációk száma.

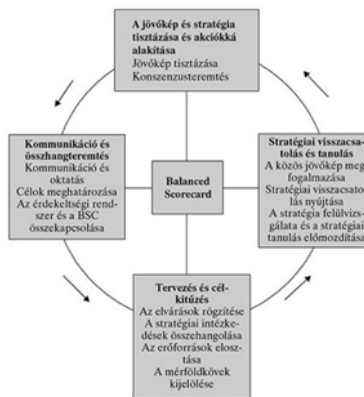
A BSC kialakításánál fontos követelmény, hogy a BSC ne csak mutatók mechanikus összegyűjtése legyen a négy szempont szerint, hanem

- releváns legyen a stratégiai célok viszonylatában;
- a mutatók mérhetők legyenek, s legyen célértékük;
- a köztük lévő ok-okozati viszonyokat világossá kell tenni;
- a dolgozókat tájékoztatni kell (belső kommunikáció).

Praktikus szempontból lényeges, hogy ne alkalmazzunk túl sok mutatót. Limitált számú, de jól megválasztott mutatóval (15-20 db) lényegesen hatékonyabban és célorientáltabban lehet dolgozni.

A módszer egyik legnagyobb előnye, hogy egyfelől az egyes tevékenység stratégiához való viszonyát, másfelől a tevékenységek egymásra hatását is vizsgálja. A tervezés többkörös, s a folyamat kiemelt eleme a tanulás és a hatékony kommunikáció. Ezek segítségével az egyes szakterületek egymásra hatását a menedzsment és a szakterületek is kölcsönösen megismerik, s ezek tudatában szervezik tevékenységeiket.

A BSC nemcsak egy összetett mutatószámrendszer. A szervezet tevékenységeinek, akcióinak, stratégiai kereteinek kialakítását is támogatja, ahogy azt a 3. ábra bemutatja:



3. ábra: A Balanced Scorecard mint az akciók stratégiai kerete

Forrás: Kaplan–Norton, 1998: 22.

Ellenőrző kérdések:

1. Mutassa be a controlling szerepét!
2. Ismertesse a pénzügyi és vezetői számvitel eltéréseit!
3. Mi a KPI?
4. Mi a BSC? Ismertesse a szempontrendszerét!
5. Mutassa be, a saját munkahelyén milyen KPI-kat használnak!
6. Határozzon meg egy, a munkahelye stratégiai céljainak szempontjából kiemelt tevékenységet, s határozza meg az ezzel kapcsolatos BSC-mutatókat! Értelmezze a mutatók kapcsolatát!

1.2. lecke: Működőtőke-hatékonyság, készletgazdálkodás és beszerzés

Cél: a hallgató ismerje meg

- a nettó működő tőke számítását,
- a likviditási rátákat,
- az ABC-elemzést,
- a centralizált és a nem centralizált beszerzés előnyeit és hátrányait,
- az optimális beszerzési mennyiség számítási módját,
- a Kraljic-mátrixot.

Követelmények:

Ön akkor sajátította el megfelelően a tananyagot, ha

- meg tudja határozni a nettó működő tőke kiszámításának módját;
- meg tudja határozni a készletek közgazdasági szerepét;
- ismeri az ABC-elemzést;
- meg tudja határozni az optimális rendelési tétel nagyság kiszámításának módját;
- be tudja mutatni a készletgazdálkodás és az összköltség alakulásának főbb összefüggéseit;
- be tudja mutatni a centralizált és a decentralizált beszerzés előnyeit és hátrányait;
- be tudja mutatni a Kraljic-mátrixot.

Időszükséglet:

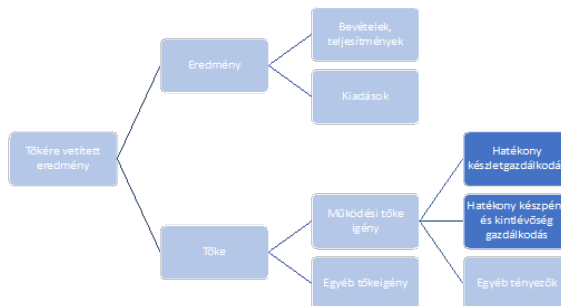
A lecke feldolgozásához körülbelül 5 órára lesz szüksége.

Kulcsfogalmak:

- nettó működő tőke
- készletek
- beszerzés
- beszerzési tétel nagyság
- centralizált és decentralizált beszerzés
- ABC-elemzés
- Kraljic-mátrix,
- stratégiai termékek
- befolyásolható hatalmi termékek
- szűk keresztmetszetű termékek
- nem kritikus javak

Tevékenység:

- A nettó működő tőke meghatározása és a hatékonyságára ható egyes kiemelt tényezők megismerése, valamint a készletgazdálkodási hatékonyságot növelő megoldások megismerése.



4. ábra: A tőkére vetített eredményre ható főbb tényezők
forrás: saját szerkesztés

A szervezeti hatékonyság egyik fontos területe a tőkehatékonyság. A tőke, mint erőforrás elsősorban a pénzügyi és anyagi javakat jelenti. A működéshez szükséges forrásokhoz a szervezet a tulajdonostól vagy fenntartótól (belső forrás (saját tőke)), vagy pedig külső forrásokból (idegen tőke, például bank-hitel) juthat. A saját és idegen tőke biztosítja a működéshez szükséges anyagi forrásokat. A saját tőke minimális nagyságát a törvények szabályozzák, valamint a működés igényei határozzák meg.

A tőkehatékonyság kifejezi, hogy egységnyi lekötött tőke mekkora új értéket hoz létre.

$$\text{Tőkehatékonyság: } \frac{\text{termelési érték}}{\text{saját tőke}}$$

Az eszközhatékonysági mutatókon belül számolhatunk tárgyi eszközhatékonyságot és készlethatékonyságot:

$$\text{Tárgyeszköz hatékonyság: } \frac{\text{termelési érték}}{\text{tárgyi eszközök átlagos értéke}}$$

$$\text{Készlethatékonyság: } \frac{\text{termelési érték}}{\text{készletek átlagos értéke}}$$

Ebben a fejezetben az operatív tevékenységeken belül az ún. nettó működő tőke hatékonyságára koncentrálnunk. A nettó működő tőke kiszámítása a következő: a forgó eszközök (például készletek, a szervezet rövid lejáratú követelése, készpénz) értékéből le kell vonni a szervezet rövid lejáratú kötelezettségeit. Ha a be nem szedett követeléseink meghaladják a tartozásainkat, az azt jelenti, hogy a különbség finanszírozásához a tulajdonosnak addicionális tőkét kell a szervezet rendelkezésére bocsátania, vagy hitelt kell felvennie. Ez önmagában nem baj, de törekedni kell arra, hogy a szervezet a tulajdonos minél kisebb erőforrásait, tőkéjét kösse le, azaz legyen hatékonyabb. Ha például a szervezet a szállítóit rögtön kifizeti, de a kintlévőségeit csak lassan hajtja be, az növeli a tőkeigényt. Ezzel párhuzamosan természetesen fokozottan ügyelni kell arra is, hogy a szervezet eladósodottsága ne legyen túlzott.

Likviditás, készpénzállomány

A likviditás alapvetően fontos a szervezet számára. A tartósan magas készpénzállomány kedvező a szervezet likviditása szempontjából, ugyanakkor, ha indokolatlanul sok a készpénz, az a nem hatékony gazdálkodás jele is lehet (más területeken hasznosulhatna).

A likviditási szint mérésére a következő likviditási mutatókat szokás használni:

$$\text{Likviditási ráta: } \frac{\text{forgóeszközök}}{\text{rövid lejáratú kötelezettségek}}$$

$$\text{Gyorsráta: } \frac{(\text{forgóeszközök-készletek})}{\text{rövid lejáratú kötelezettségek}}$$

$$\text{Pénzeszközarány: } \frac{(\text{értékpapírok+pénzeszközök})}{\text{rövid lejáratú kötelezettségek}}$$

A vevői és szállítói állományok alakulása nagy hatással lehet szervezeti tőkeigényre. Még abban az esetben is, ha a két állomány egyensúlyban van, de a fizetési hajlandóság, illetve szokások nincsenek összhangban (például a szervezet gyorsan kifizeti a számláit, míg a vevők több hónapos átfutással fizetnek), az jelentős működőtőke-igényt jelent. Ha az így lekötött tőkét fel lehetne szabadítani, azt más értéktérítő tevékenységekre lehetne fordítani, vagy ki lehetne venni a szervezetből. Mindkét lehetőség javítja a tőkehatékonyságot.

A szociális és karitatív szervezetek likviditásának, pénzállományának egy része gyakran célzott támogatásokból, adományokból származik. Ezen eszközök felhasználása minden esetben csak az erre vonatkozó szabályozásnak megfelelően történhet.

Készletgazdálkodás

A hatékonyság egyik kiemelt területe a készletgazdálkodás hatékonysága. Ahogy Kovács (2004: 142) megfogalmazta: „készletekbe fektetett tőke hozamot nem produkál, készlet hiánya okozhat hasonló-zati, vagy kimondott veszteséget”. A készletek (a beszerzés, termelés, felhasználás és fogyasztás időbeni, térbeni eltéréseit áthidaló megoldásként) a működés stabilitásának fontos pillérei. A megfelelő készlet-mennyiség meghatározása a szervezet hatékonysága szempontjából lényeges tényező. Ha a készletszint túl alacsony, akkor a szervezet működése akadózni fog, esetleg le is állhat. A készlethiány számos veszteség forrása lehet, míg a túl magas készletszint is hátrányos: a tárolási költségek megnövekednek, a készlet megromolhat, értékét veszítheti, a túl sok készlet a szervezet tőkáját feleslegesen köti le.

A készletgazdálkodás témaköre rendkívül széles körű. A következőkben az előrejelzésre, valamint a beszerzés optimalizálására tekintünk át szempontokat, megoldásokat.

A készletezés fő költségtényezői Kovács alapján egyrészt a készlet tartásából fakadnak (ezek lehetnek a készletek fizikai létével, jellemzőivel kapcsolatos költségek, mint például megfelelő raktár bérlése, ugyanakkor lehetnek a készletek értékéhez kapcsolódó költségek, mint például az avulás). Szintén a készletezéssel kapcsolatos költségek a beszerzés, utánpótlás költségei, valamint a készlet hiányból fakadó költségek (Kovács 2004: 148). A hiányból fakadó költségek is többféleképpen lehetnek, például a rendkívüli beszerzés többletköltsége, az esetlegesen fizetendő kötbérek, de ide tartoznak olyan költségek és veszteségek is, mint az elmaradt, vagy később jelentkező bevételek, valamint az intézményi arculat, hírnév károsodása is (Kovács 2004: 152).

A készletek optimális szintjét számos tényező befolyásolja. A különböző készletfajták eltérő megközelítést igényelnek. Ennek meghatározásában az ún. ABC-elemzés (nem azonos az Activity Based Costing ABC-módszertannal!) jelenthet jó kiindulást. Az ABC-mátrixot a 2. táblázat mutatja be:

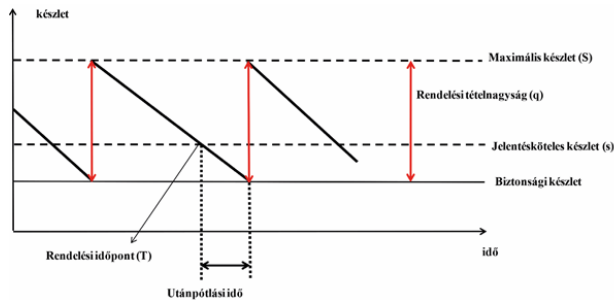
	A	B	C
X	magas felhasználási érték	közepes felhasználási érték	alacsony felhasználási érték
	magas előrejelezhetőség	magas előrejelezhetőség	magas előrejelezhetőség
	állandó felhasználás	állandó felhasználás	állandó felhasználás
Y	magas felhasználási érték	közepes felhasználási érték	alacsony felhasználási érték
	közepes előrejelezhetőség	közepes előrejelezhetőség	közepes előrejelezhetőség
	részben állandó felhasználás	részben állandó felhasználás	részben állandó felhasználás
Z	magas felhasználási érték	közepes felhasználási érték	alacsony felhasználási érték
	alacsony előrejelezhetőség	alacsony előrejelezhetőség	alacsony előrejelezhetőség
	véletlenszerű felhasználás	véletlenszerű felhasználás	véletlenszerű felhasználás

2. táblázat: ABC-mátrix

Forrás: Novák, WEB2

Ahogy a táblázatban is látható, három fő szempontot kell vizsgálni: mekkora az adott termék felhasználási fontossága, mekkora az iránta jelentkező igény előrejelezhetősége, és mennyire állandó, vagy véletlenszerű a felhasználás. Ezek függvényében lehet készletgazdálkodási stratégiákat, prioritásokat kialakítani. A magas előrejelezhetőségű, állandó felhasználású készletigényeket nagy pontossággal előre ki lehet számítani, és alacsonyabb biztonsági készletszint is elegendő. Az alacsony előrejelezhetőségű igények esetében sztochasztikus modellezés mellett várhatóan magas biztonsági készletszint lesz indokolt, főleg, ha magas felhasználási értékű készletekről van szó.

A készletek szintje a felhasználás és a pótlás eredményeképpen jellemzően a maximális készletszint és a biztonsági készlet szint (ez alá nem csökkenthet a készletszint) között mozog. A jelző készlet szint az a szint, amelynek elérésekor a készlet feltöltéséről gondoskodni kell.



5. ábra: A készletszabályozás pontjai és összefüggései

Forrás: Csipkés, 2018: 20, WEB3

A készletbeszerzés során a fő kérdés a beszerzések időbeliségének és a rendelt mennyiségnek a meghatározása. A beszerzési tétel nagyság kapcsán többféle megközelítés is lehetséges. A legegyszerűbb az ún. Lot for Lot, amikor annyit szereznek be, amennyire éppen szükség van. Lehet rögzített mennyiségeket rendelni (Fixed Order Quantity), s lehet rögzített időszakonként rendelni (Fixed Period) (Kovács, 2017: 273). Lehet változó időközönként azonos mennyiséget rendelni, s természetesen arra is van példa, hogy változó időközönként változó mennyiséget rendelnek.

Mind egyik megoldásnak vannak előnyei és hátrányai. A rögzített időközönként történő rendelések előre ütemezhetőek, ugyanakkor a megrendelt mennyiség rendszeresen változik, s a váratlan hatásokat nem biztos, hogy tudja kezelni a rendszer. Általában akkor érdemes ilyen rendszert kialakítani, ha az időközönkénti felhasználás kevésbé ingadozó. A változó mennyiségű rendelések előnye a gyors reagálás; akkor lehet alkalmazni, ha a beszerzési idő rövid. Egyik megoldás sem univerzális, a szervezet helyzetét, lehetőségeit meg kell vizsgálni, s azok alapján lehet beszerzési stratégiát választani. A megoldás választását számos további tényező befolyásolja, például, hogy mikor és mennyi pénz van a beszerzésre, mikor lehet és érdemes vásárolni (például, ha nem folyamatosan elérhető javakról van szó), mikor és mekkora készletre lesz igény.

A hatékony készletbeszerzéshez a szükséges készletek biztosítása mellett (nincs hiány) általában két ráfordítást kell figyelni: a beszerzés ráfordításait, valamint a készletezési és kiszállítási ráfordításokat: „Egyensúlyozni kell a készletezési és az utánpótlási költségek között” (Kovács, 2017: 273).

A készletbeszerzés optimalizálásához több megközelítés is lehetséges. Ilyenek például a legkisebb egységköltség (LUC), a legkisebb összköltség (LTC), illetve a gazdaságos rendelési tétel nagyság kiszámítása (EOQ). Az optimalizáláshoz szükséges kalkulációk gyakran iteráción alapulnak, ugyanakkor az EOQ-modell képletszerűen adja meg az optimális rendelési tétel nagyságot, amit a 6. ábra mutat:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2A \cdot D}{v \cdot r}}$$

6. ábra: Az optimális rendelési tétel nagyság

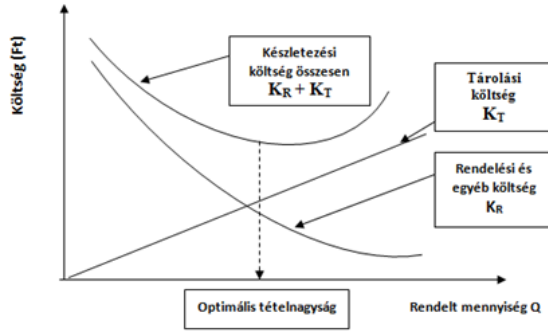
forrás: Pupos és mtsai, 2011: 652, WEB4

ahol EOQ: az optimális rendelési tétel nagyság, „A”: egy rendelés költsége, „D”: időszaki anyagigény, „v”: az egységnyi alapanyag beszerzési ára, „r”: az egységnyi készletértékre jutó készlet tartási költség. Az EOQ-modell alkalmazásához szükséges feltételek (az igények állandósága stb.) sajnos ritkán valósulnak meg, ugyanakkor gazdasági és műszaki szempontból is nagyon fontos az általa képviselt szemlélet (Kovács, 2017: 275).

3 https://logisztikaitrendek.hu/wp-content/uploads/2018/08/logi_2.pdf

4 https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2011-0029_de_dontestamogato_modszerek_es_rendszerek_gyakorlat/ch02s03.html

A megoldás ábrázolása:



7. ábra: A készletgazdálkodás elemei és az összköltség alakulása

Forrás: Pintés-Pupos, 2013: 1 WEB5

Beszerezés

A beszerzés optimalizálásához további fontos szempont a beszerzés centralizáltsága, valamint annak kérdése, hogy az egyes beszerzendő javak vonatkozásában milyen stratégiát kövessen a szervezet. A beszerzés centralizáltsága, vagy decentralizáltsága főleg a nagyobb, komplexebb, több telephellyel rendelkező szervezetek esetében fontos. A centralizált és a decentralizált beszerzési megoldásoknak is vannak előnyei és hátrányai, melyeket a 3. táblázat mutat be.

Beszerezés helye a szervezetben	Előnyök	Hátrányok
Centralizált beszerzés	Nagyobb tétel – elvileg - jobb ár Kisebb szállítási és egyéb költségek Egyenletesebb minőség, ár Infláció esetén előnyösebb a hosszabb távra érvényes ár	Előzetes tervezés igénye Rugalmatlan, elkötelezettség vásárlásra Költség és felelősség elkülönül Magas ár is lehet Erőltetett esetben (például közbeszerzésnél) a tenderezés kijátszása (árkartell, konzorciumok)
Decentralizált beszerzés	Közelebb a felhasználóhoz Egyedi igények jobb kommunikálása Rövidtávú /átmeneti (ár)jelöltek kihasználása Költség és felelősség együtt Vevőorientáltabb	Elaprózott beszerzés Külön-külön tárgyalnak nagy szervezet esetén Piaci információ széttagolt Nem költséghatékony, ha a készletezés is decentralizált

3. táblázat: A centralizált és decentralizált beszerzés előnyei és hátrányai

Forrás: Kovács 2018: 48.

A beszerzendő javakkal kapcsolatosan követendő hatékony stratégiát számos tényező alakíthatja. A tényezők csoportosításához és elemzéséhez az egyik hatékony szempontrendszert az ún. Kraljic-mátrix használata adja. A módszer a beszerzendő javakat négy nagyobb csoportba sorolja attól függően, hogy mennyire kritikusak a szervezet szempontjából, illetve milyen az adott beszerzendő javak piaca.

		A beszerzendő javak fontossága		
		alacsony	magas	
A beszerzési piac komplexitása	Magas	termék	<u>Szűk keresztmetszetű termékek</u>	<u>Stratégiai termékek</u>
		jellemző	hiánycikk, nehezen elérhető	hiánycikk, nehezen elérhető
		teendő	rövidtávú ellátás biztosítása	hosszútávú ellátás biztosítása szerződésekkkel
		döntés	decentralizált, központilag koordinált	központilag
		beszerzési forrás	helyi, vagy központi	központi, bevált, megbízható szállító
	Alacsony	termék	<u>Nem kritikus javak</u>	<u>Befolyásolható, hatalmi termék</u>
		jellemző	könnyen, bárhol elérhető	viszonylag könnyen elérhető
		teendő	folyamatos hatékony ellátás biztosítása	legkevesebb beszerzési forrásból
		döntés	decentralizált	decentralizált, központilag koordinált
		beszerzési forrás	helyi, decentralizált	több (általában helyi) szállítótól

4. táblázat: Kraljic-mátrix

Forrás: Piskóti, WEB6

A Kraljic-mátrix egyik dimenziója a beszerzési piac komplexitása, a másik dimenzió a beszerzendő javak fontossága a szervezet szempontjából. A modellt mindenfajta beszerzendő anyagi javakra, termékekre lehet alkalmazni. A módszer több szempontból is lényeges információkkal szolgál a beszerzési stratégia kialakításához, fejlesztéséhez. Egyik legfontosabb tanulsága a modellnek, hogy a hatékonyság nemcsak az árak, s ezáltal a költségek minél agresszívabb leszorításával érhető el. Vannak területek, ahol ezt a megközelítést érdemes érvényesíteni, számos esetben ugyanakkor más megközelítés vezet a hatékony és gazdaságos megoldásokhoz (például stratégiai termékek esetében).

A Kraljic-mátrix módszere alapján a beszerzendő javak négy nagy csoportra bonthatók:

- Nem kritikus javak: azon javak, amelyek fontossága a szervezet szempontjából alacsony, s a beszerzésük is egyszerűen megoldható. Az ilyen jellegű javak esetében érdemes elsősorban a beszerzési folyamat hatékonyságára koncentrálni: egyfelől elfogadható árak elérésére, másfelől pedig, hogy a beszerzési folyamat minél kevesebb erőforrást vonjon el a szervezet működésétől, minél kisebb kockázat mellett. A stratégia jellemző fő iránya: a beszerzési folyamat hatékonyságának növelése.
- Szűk keresztmetszetű termékek: azon javak, amelyek fontossága a szervezet szempontjából alacsony, s a beszerzésük ugyanakkor nem egyszerű (például kevés szállítótól lehet beszerezni). Ezen termékek és javak esetében piaci előnye van a szervezetnek, hiszen számára a beszerzendő termék nem kritikus termék, s a lehetséges szállítók között, mivel kevesen vannak, jó eséllyel árverseny generálható. A stratégia jellemző fő iránya: a piaci helyzet kihasználása, lehetőség szerint árelőny elérése.
- Befolyásolható, hatalmi termékek: azon javak, amelyek fontossága a szervezet szempontjából magas, ugyanakkor a beszerzésük egyszerűen megoldható. Az ilyen termékek esetében kiemelt feladat megvizsgálni alternatív szállítók, illetve alternatív/helyettesítő megoldások felkutatását. Ez nem jelenti feltétlenül a szállítók lecserélését, de tekintve, hogy a szervezet szempontjából fontos termékekről van szó, lényeges, hogy bár jelenleg egyszerűen beszerezhető az adott termék, hosszabb távon se kerüljünk kiszolgáltatott pozícióba, illetve versenyzettni tudjunk a beszállítókat. A stratégia jellemző fő iránya: elsősorban kockázatminimalizálás, majd versenyztetés.

- d) Stratégiai termékek: azon javak, amelyek fontossága a szervezet szempontjából magas, s a beszerzésük nem egyszerű. Ezen termékek és javak esetében a lehetséges kevés szállítóval partneri, hosszú távú, stratégiai együttműködést érdemes kialakítani. A partnerség mellett ugyanakkor érdemes rendszeresen megvizsgálni alternatív lehetőségeket, főleg, ha a partneri viszony aszimmetrikus, azaz a szállítónak kevésbé vagyunk fontosak, mint ő nekünk. A stratégia jellemző fő iránya: stratégiai partnerség kialakítása.

Ellenőrző kérdések

1. Ismertesse a nettó működő tőke számítását!
2. Ismertesse a likviditási rátákat!
3. Mutassa be az ABC-elemzést!
4. Melyek a centralizált és a nem centralizált beszerzés előnyei és hátrányai?
5. Ismertesse az optimális beszerzési mennyiség számítási módját!
6. Mi a Kraljic-mátrix? Keressen munkahelyi példákat beszerzendő javakra, és sorolja be azokat a Kraljic-mátrixban definiált fő csoportok valamelyikébe, indoklással!

Modulzáró kérdések:

1. Mi a controlling szerepe a szervezetekben?
2. Mi a KPI? Ismertesse a kiegyensúlyozott mutatószámrendszer (BSC) lényegét, jellemzőit!
3. Mi a nettó működő tőke?
4. Mi a készletek szerepe? Milyen problémákat okozhat a készlethiány?
5. Melyek a készletgazdálkodás költségeinek főbb csoportjai? Ismertesse az optimális beszerzési tétel nagyság számítási módját!
6. Mutassa be a Kraljic-mátrixot!

Irodalomjegyzék

- Chikán A. (2017): *Vállalatgazdaságtan*. Budapest: Aula Kiadó.
- Horváth & Partners (2003): *Controlling. Út egy hatékony controlling-rendszerhez*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Kaplan, R. S. – Norton, D. S. (1998): *Balanced Scorecard, Kiegyensúlyozott stratégiai mutatószám-rendszer*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Kardos B. – Sztanó I. – Veress A. (2007): *A vezetői számvitel alapjai*. Budapest: Saldo Kiadó.
- Kovács Z. (2004): *Logisztika*. Veszprém: Pannon Egyetemi Kiadó.
- Kovács Z. (2017): *Operációs menedzsment 1*. Veszprém: Pannon Egyetemi Kiadó.
- Kovács Z. (2018): *Logisztika 2*. Veszprém: Pannon Egyetemi Kiadó.

Internetes források:

Csipkés Margit: Az EOQ modell és az ABC elemzés alkalmazása a készletgazdálkodásban.

https://logisztikaitrendek.hu/wp-content/uploads/2018/08/logi_2.pdf, levétel ideje: 2021. 09. 25.)

Ecopédia <http://ecopedia.hu/vezetoi-szamvitel> letöltés (levétel ideje: 2021. 09. 25)

Kovács, Z. – Kis-Simon T. – Pintér G. – Pupos T.: A készletgazdálkodás optimalizálási módszereiről.

<https://core.ac.uk/download/pdf/6653036.pdf> (levétel ideje: 2021. 09. 24.)

Novák, N.: Készletezés.

<https://docplayer.hu/19270571-Novak-nandor-keszletezes-a-kovetelmenymodul-megnevezese-a-logisztikai-ugyintezo-specialis-feladatai.html> (levétel ideje: 2021. 09. 25)

Piskóti I.: B2B Beszerzési stratégiák, folyamatok.

<http://www.piskotiistvan.hu/attachments/article/90/BMM%20MA%202019-3.pdf> (Levétel ideje: 2021. 09. 25)

Pintér G. – Pupos T.: Döntéstámogató módszerek.

https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2011-0029_de_dontestamogato_modszerek_es_rendszerek_gyakorlat/ch02s03.html (levétel ideje: 2021. 09. 25)

2. Modul: A finanszírozás speciális kérdései a szociális ágazatban

Motivációs cél: A szociális szolgáltatások biztosítása során a magas színvonalú ellátás mellett alapvető elvárásként fogalmazódik meg a hatékony gazdálkodás megvalósulása. A szolgáltatók, intézmények életében ez komoly kihívásokat jelent a szociális szakmát képviselő vezetők számára, hiszen az elvárt szakmai képességhez kapcsolódó kompetenciák szociális szakmai ismeretekre fókuszálnak. A modul során Ön alapvető gazdálkodási ismereteket fog feleleveníteni, és arra építve elsajátítani a munkavégzése során releváns tartalmakat. Tisztában lesz azzal, hogy milyen szabályozási környezetben kell megfelelni a gazdálkodás feladatainak, és mindezt a szociális ellátások vonatkozásában fogja tudni értelmezni. Olyan segítséget nyújt Önnek a tananyag, amellyel könnyedén tud majd feladatokat tervezni a hozzájuk kapcsolódó költségvetéssel, és azok megvalósulása során is alkalmazni tudja a gazdálkodási szempontokat is. Képes lesz szakszerű, megalapozott tájékoztatást nyújtani az ellátást igénybe vevőknek az őket érintő pénzügyi kérdésekben.

2.1. lecke: Költséggazdálkodás – alapfogalmak II.

Cél:

A tananyag célja, hogy a hallgató ismerje meg a költséggazdálkodás fogalmát, valamint a gazdálkodás során nélkülözhetetlen fogalmakat. További cél, hogy a szociális szolgáltatási környezetre vonatkozóan tudja értelmezni a költséggazdálkodás módszereit és a sikeres gazdálkodás fogalmát, illetőleg megismerje azokat a pénzügyi, gazdálkodási folyamatokat, amelyek a napi tevékenységéhez közvetlenül vagy közvetetten kapcsolódnak. Mindezeket a felső vezetői beosztás vonatkozásában kell tudnia a gyakorlatba átültetni.

Követelmények:

Ön akkor sajátította el megfelelően a tananyagot, ha képes

- meghatározni a költséggazdálkodás és a költség fogalmát;
- megnevezni a költségtervezés típusait és módszereit;
- a költséggazdálkodás folyamatának lépéseit;
- a költséggazdálkodás folyamatában beazonosítani a felső vezetői feladatokat.

Időszükséglet:

50 perc

Kulcsfogalmak

- költséggazdálkodás
- költség
- erőforrás-orientált rendszer
- eredményorientált rendszer
- nullbázisú tervezés
- bottom-up módszer
- top-down módszer
- ellenáramú tervezés
- utalványozás
- analitikus nyilvántartás
- főkönyvi elszámolás
- kalkuláció
- szolgáltatási önköltség
- ellenőrzés
- elemzés
- belső információs rendszer

1. A költséggazdálkodás alapfogalmai

Tevékenység: Elevenítse fel, hogy mely tevékenységek tartoznak a költséggazdálkodás folyamatába! Az alábbiakban röviden összefoglalva olvashatja a feladathoz kapcsolódó választ.

Költséggazdálkodásnak azt a folyamatot nevezzük, amely során a felmerülő költségekkel összehangolt, tervezett és ennek következtében hatékony tevékenységet folytat a szervezet. A költséggazdálkodás elemei:

- tervezés,
- utalványozás,
- analitikus nyilvántartás és főkönyvi elszámolás,
- kalkuláció,
- ellenőrzés,
- elemzés és
- információrendszer kialakítása. (Laáb, 2009)

Ahhoz, hogy a költséggazdálkodás fogalmát megértsük, tisztában kell lennünk azzal, hogy mit is nevezünk költséggnek.

A **költség** a tevékenység során felmerülő összes anyagi és szellemi ráfordítás pénzben kifejezett értéke (Laáb, 2009).

Tervezés

A tervezés alapozza meg az összes további költségekhez kapcsolódó tevékenységet. A tervezés során a szervezet működési struktúrájának meghatározása az elsődleges feladat, amelyben kijelölik az egyes tevékenységek helyét a szervezeten belül, és mindezt megfelelő módon szabályozzák. Minderről a szervezet felső vezetésénél kell gondoskodnia.

A már kialakított működési környezetben mindenki számára ismert és egyértelmű, hogy az adott tevékenységben kik vesznek részt, mi a pontos feladatuk, és milyen módon kapcsolódnak egy megelőző vagy következő munkafázishoz.

A költségvetés tervezésnek több típusa létezik (Laáb, 2009):

- erőforrás-orientált rendszer (tétel soros, bázis alapú);
- eredményorientált rendszer (program alapú, teljesítmény alapú);
- nullbázisú.

Az **erőforrás-orientált rendszer** esetében a rendelkezésre álló erőforrásokra koncentrálnak a tervezés. Tétel soros tervezés esetén tételenként veszi számba az elkölthető összeget, hatékonyságról és elszámolhatóságról nem rendelkezik. A bázis alapú tervezés kiindulópontja az előző évi költségvetés; a cél, hogy megőrizze annak szerkezetét. Központi kérdése, hogy mire költhetőek a bevételek, figyelmen kívül hagyva a teljesítmények minőségét. Éppen ezért nem járul hozzá a közpénzek hatékony felhasználásához.

Az **eredményorientált rendszer** esetében a stratégiai célok elérését már hangsúlyosan figyelembe veszik a tervezés során. A programalapú tervezéskor különböző programokhoz, konkrét szolgáltatásokhoz rendelődnek a források, míg a teljesítményalapú tervezet ezen túlmenően már a szolgáltatás minőségének mérésére is koncentrálnak.

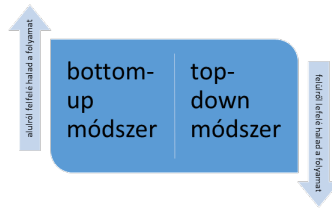
A **nullbázisú tervezés** erőforrás- és eredményorientált is lehet. Nevéből adódóan „nulláról” indul a tervezés, azaz nem veszi figyelembe az előző évi költségvetés szerkezetét. A költségtervezés alapját a programok fontossági sorrendje adja, és az azokhoz szükséges források hozzárendelése történik a tervezés során.

A költségvetés készítése során három alapvető módszert különböztethetünk meg (Laáb, 2009):

- bottom-up,
- top-down,
- ellenáramú tervezés.

A **bottom-up módszer** esetén a felső vezető az alsóbb szintek vezetőire építve készíti el a költségvetést, hiszen az egyes szervezeti egységektől indul a tervezés, ezeket a szervezet egészére vonatkozva összesítik, és így áll össze a teljes költségvetés. Hátránya, hogy ebben az esetben minden egységnek pontosan kell ismernie a nála felmerülő valamennyi költséget.

A **top-down módszer** folyamata ezzel ellentétes irányú. Először a költségvetés keretszámait határozza meg a felső vezető, majd ezeket a számokat kapja meg az alsóbb vezetők, akik számára a feladat az, hogy a felmerülő költségeket a szervezeti egységeik vonatkozásában a kapott keretszámba illesztve tervezzék meg. Ebben az esetben a felső vezetés konkrét összegből indul ki, ami az adott szervezet költségvetési keretszáma. A módszer hátránya az, hogy a szervezeti egységek csak a kereten belül mozoghatnak, szűkebb mozgástér marad a problémahelyzetek kezelésére.



1. ábra: A tervezés két ellentétes irányú módszere (saját szerkesztés)

A fenti két módszert ötvözi az **ellenáramú tervezés**. Ebben az esetben a felső vezetés is kalkulál, keretszámokban gondolkodik, és az alsóbb vezetői szinteken is elindul a tervezés folyamata a keretszámok ismerete nélkül. Végül megtörténik az egyeztetés a kapott számokra vonatkozóan. A folyamat lehet, hogy munkaidényesebb az egyeztetés miatt, azonban egészen biztosan alaposabb tervezést valósít meg. Minden szereplő végiggondolja, hogy mire van szüksége a hatékony feladatellátáshoz, és ezzel párhuzamosan a keretek meghatározása is megtörténik. Mivel a keretszámok nem korlátozzák a szervezeti egységek szintjén tervezőket, a problémák rangsorolása sem azon a szinten történik meg, hanem a szervezet egészét érintően kerül erre sor, az egyeztetési szakaszban. Arra is nagyobb lehetőséget kínál ez a tervezési módszer, hogy a több szervezeti egységet érintő költségek tervezése a felső vezetés szintjén valósuljon meg, kisebb hibalehetőséget képezve ezáltal. A tervezési folyamat hatékonyabb gazdálkodást eredményezhet ezzel a módszerrel.



2. ábra: Az ellenáramú tervezés módszere (saját szerkesztés)

A tervezés során a felső vezető felelőssége hangsúlyos a prioritások meghatározását illetően. A költségvetés jelentős hányadát adják azok a tételek, amelyeket mindenképpen szerepeltetni szükséges. Ilyenek például a bérek és járulékaik, vagy a működés szempontjából szükséges alapvető kiadások. Azonban mindig szerepelnek olyan tételek is, mint például a karbantartási és felújítási költségekre tervezett tételek, amelyek már túlmutat(hat)nak a napi működésen, fejlesztési irányokat tükröznek.

A költségvetés tervezése éves ciklust ölel fel, azonban a stratégia e tekintetben ezen túlmutató. Célszerű a költségeket hosszabb távon (több év vonatkozásában) végiggondolni, és azt, hogy miként bonthatók évenként megvalósuló lépésekre, és az egyes lépések hogy épülnek egymásra. Azaz a vezető számára alapvető fontosságú, hogy tudja, mit kíván megvalósítani három, öt vagy tíz év múlva, ahhoz milyen folyamatok szükségesek, és ezek a folyamatok milyen költségekkel járnak. A költségtervezés ezen része kihat a költségvetés valamennyi elemére, hiszen minden erőforrás számbavétele szükséges (humán erőforrás, eszközök, beruházások szükséges forrásai stb.). A költségvetés éves tervezése során a jól átgondolt, több éves fejlesztési stratégia az e téren hozott felső vezetői döntés hatékonyságát megsokszorozza.

Utalványozás

Az utalványozás a szolgáltatásnyújtáshoz szükséges költségek engedélyezése, a kiadások elszámolására ezek alapján kerülhet sor.

Az utalványozási jogkörök kialakítása és szabályozása a felső vezető feladata, és a szervezet jogszerű és hatékony működése szempontjából alapvető. Az utalványozási jogkörök kialakítása során több szempont átgondolása lényeges, különös tekintettel az alábbiakra:

- adható-e egyértelmű keretrendszer az utalványozás kiadmányozásához (pl. Meghatározható-e keretösszeg? Köthető-e kizárólagosan az utalványozási jogkör egy adott munkaterület egy vezetőjéhez?);
- az átadott jogkör egyszerűsíti-e a pénzügyi, gazdálkodási folyamatokat;
- az átadott jogkör mellett is fenntartható-e a gazdálkodási folyamatok átláthatósága.

A jól kialakított utalványozási rend gördülékennyé, átláthatóvá és rugalmas reakcióra képessé teheti a szervezet működését, míg ennek hiánya rendkívüli módon lelassíthatja a folyamatokat, szélsőséges esetben költségesebbé teheti azokat.

Analitikus nyilvántartás és főkönyvi elszámolás

Az analitikus nyilvántartás a mennyiségi és értékbeni nyilvántartást jelenti, amelyek részletes adatokkal szolgálnak egy-egy terület vonatkozásában. Ilyen nyilvántartások például a raktárak készletei. A főkönyvi elszámolás (vagy szintetikus nyilvántartás) összevontan tartalmaz adatot egy-egy számla vonatkozásában. Jellemzően adódóan a felső vezetés számára tartalmaz értékes információkat, hiszen az összértékek láthatók belőle (Ambrus és mtsai, 2019).

A főkönyvi értékek lesznek azok, amelyek támogatják a felső vezetőt abban, hogy kontrollálni tudja a gazdálkodási folyamatokat, és eltérés esetén a szükséges beavatkozás megtörténhessen. Innen közelítve az információs rendszer részeként funkcionálnak, hiszen döntést előkészítő adatokat tartalmaznak (Ambrus és mtsai, 2019).

Kalkuláció

A kalkuláció a termékegységre vagy szolgáltatásra eső költségek meghatározását jelenti, a szociális szolgáltatásokban **önköltségszámításnak** nevezzük (Ambrus és mtsai, 2019). Az önköltségszámítás kiemelt jelentőséggel bír a térítésköteles szolgáltatások esetében, hiszen a fizetendő térítési díj alapját az adott szolgáltatásra kiszámított önköltség adja.

„A **szolgáltatási önköltség** a szolgáltatás kapcsán felmerült ráfordítások egy szolgáltatási egységre számított értéke” (EMMI, 2020: 6). A szolgáltatási egységet a szolgáltatástípus függvényében határozzák meg: lehet nap, óra, km stb.

Ellenőrzés

Az ellenőrzés olyan átfogó tevékenység, amely a költséggazdálkodás egészére kiterjed, így több vezető is feladatot kap ebben (Laáb, 2009). A tervezéstől az elemzésig minden költséggazdálkodási szegmenst magába foglal. Az ellenőrzés lehet külső [*a külső ellenőrzésekkel a tananyag egy későbbi fejezetben foglalkozunk*] és belső. A korábban már említett szabályozás hangsúlyos részét képezi.

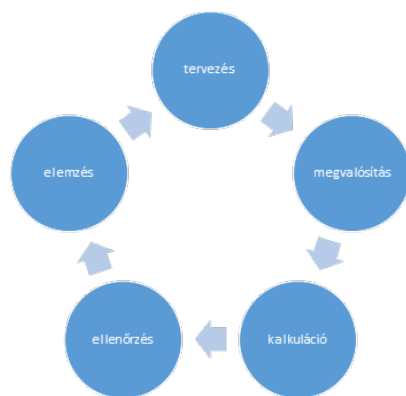
A felső vezető felelőssége a belső szabályozás rendszerének kialakítása, a szükséges szabályzatok elkészítése, a szabályzatokban foglaltak megismertetése a munkatársakkal, azok alkalmazásának bevezetése és kontrollja, valamint az elkészített szabályozók szükség szerinti felülvizsgálata. Kiemelt jelentősége van annak, hogy az egyes szabályzatok között összhang legyen, a gazdálkodási feladatokat végző dolgozók számára feladataik és felelősségi körük egyértelmű legyen, valamint világosan láthatóvá váljanak a folyamatok és azok munkakörök közötti kapcsolódási pontjai. Azaz minden érintett dolgozó pontosan tudja, hogy a gazdálkodáshoz kapcsolódóan milyen feladatai vannak, miért felel, és mi történik akkor, ha nem az előírások szerint végzi a munkáját (milyen akadályt gördít ezzel a megvalósítási folyamat útjába, milyen károk keletkeznek, stb.).

A felső vezető a szabályozókban foglaltak gyakorlati megvalósításáról a közép- és alsó vezetők útján gondoskodik.

Elemzés

A költségek folyamatos nyomon követése és az értékek elemzése a hatékony gazdálkodás feltétele. Enélkül nem tudnánk időben reagálni a kiadások növekedésére, és így nem tudnánk megtenni a már többször említett korrekciós lépéseket. Az elemzés a tevékenységek során folyamatosan szükséges, éppen ezért van kiemelt jelentősége annak, hogy naprakész adatokkal rendelkezünk. Az elemzés során az aktuálisan vizsgált értékeket (azaz tényadatokat) mindig valamilyen másik értékhez viszonyítjuk (Laáb, 2009).

A felső vezető globálisan értékkel, azaz a szervezet egészét tekintve végzi el a gazdálkodás értékelését. Jelentős különbséget tapasztalhatunk az alsó és középvezetés által elvégzett értékelés és a felső vezetői értékelés között. Az alsó és középvezetés részvétele a gazdálkodás értékelési folyamataiban a szervezet egy jól körülhatárolt területére terjed ki, többnyire részletekbe menően, tényszerűen feltárva az eltéréseket, problématerületeket. A felső vezetés esetében már az egyes területek összehasonlító elemzése is szükséges, hiszen ez teszi lehetővé azt, hogy több eltérés, probléma megjelenése esetén megfelelő döntés szülessen a megoldások prioritizálásáról.



3. ábra: A kölcsggazdálkodás folyamata (saját szerkesztés)

Információrendszer kialakítása

Az most már bizonyára egyértelműen látható, hogy a vázolt folyamatok tevékenységei csak akkor valósíthatók meg hatékonyan, ha a vezetés rendelkezik a szükséges információkkal. Ennek elengedhetetlen feltétele, hogy egy **belső információs rendszert** alakítsanak ki, amelynek célja, hogy az adott információ a megfelelő tartalommal és időben a vezetéshez eljusson. Minden vezető a számára szükséges mennyiségű és tartalmú információt kapja meg, se többet, se kevesebbet. A kölcsggazdálkodási folyamat minden pontján információkra van szükség, eltérő formában és módon. Ehhez a vezetői számvetel ad támogatást, amely során a szervezet a belső folyamatait, a működtetés szempontjából szükséges információkat gyűjti és továbbítja. A rendszer kialakítása egyedi, az adott szervezethez kell igazodni, valamint a szervezet vezetésének igényeihez. Éppen ezért minden szervezet maga alakítja ki a rendszerét és annak működését.

A kialakítás során a már említett kapcsolódási pontokon kívül fontos az információk forrásának meghatározása. A költséggazdálkodás során elsősorban adatbázisokban fogunk gondolkodni, amelyhez a megfelelő informatikai háttér biztosítása is szükséges. Nehéz elképzelni naprakész, átlátható költség-gazdálkodási rendszert megfelelően kialakított informatikai háttér nélkül. Olyan rendszer kialakítása célszerű, amelyben minden felhasználónak definiált jogosultsága van, és a saját feladatköréhez kapcsolódó adatokat láthatja: nem többet, és nem kevesebbet.

Önellenőrző kérdések

Az 1. lecke tartalma alapján oldja meg a következő feladatokat!

1. Döntse el, hogy az alábbi állítások közül melyik igaz, illetve hamis!
 - a) A tervezés minden esetben eredményorientált. hamis
 - b) A tervezés egyik típusa a nullbázisú tervezés. igaz
 - c) Utalványozásra kizárólag a felső vezető jogosult, ettől eltérni nem lehet. hamis
 - d) Az ellenőrzés nem része a költséggazdálkodási folyamatnak. hamis
 - e) Az elemzés során a különböző vezetői szinteken más-más elemzési szempont kerül fókuszba. igaz
 - f) Tényadatok alatt a vizsgált időszak tényleges felhasználási adatait értjük. igaz
2. Jelölje be, hogy az alább felsoroltak közül melyek a felső vezetés által végzendő tevékenységek!
 - a) információs rendszer kialakítása (igen)
 - b) elemzés során a szükséges beavatkozások prioritizálása (igen)
 - c) költséggazdálkodás során egy adott folyamatrészen történő részvétel (nem)
 - d) utalványozási jogkörök meghatározása a szervezeten belül (igen)
 - e) vezetői információhoz szükséges adatok rögzítése (nem)
 - f) főkönyvi nyilvántartás értékeinek ismerete (igen)

3. Kösse össze az alábbi tevékenységek megnevezését a tartalmi leírásokkal!

eredményorientált rendszer – stratégiai célok elérése hangsúlyos
 főkönyvi elszámolás – összevontan tartalmaz adatot egy-egy számla vonatkozásában
 nullbázis – nem veszi figyelembe az előző évi költségvetés szerkezetét
 szolgáltatási önköltség – a szolgáltatás kapcsán felmerült ráfordítások egy szolgáltatási egységre számított értéke

4. Határozza meg, hogy az alábbi mondatok mire vonatkoznak!

A szociális ellátásokban dolgozó felső vezetők számára a legnagyobb hatékonyság ettől a tervezési módszertől várható. (ellenáramú tervezés – választási lehetőség: bottom-up, top-down, ellenáramú tervezés)
 A felső vezető keretszámokat határozza meg. (Top down – választási lehetőség: bottom up, top down, ellenáramú tervezés.)

5. Egészítse ki az alábbi mondatot!

A szolgáltatási önköltség a kapcsán felmerült egy szolgáltatási számított értéke. A szolgáltatási-t a szolgáltatástípus függvényében határozzák meg: lehet, óra, km stb.

(Megoldás: A szolgáltatási önköltség a szolgáltatás kapcsán felmerült ráfordítások egy szolgáltatási egységre számított értéke. A szolgáltatási egységet a szolgáltatástípus függvényében határozzák meg: lehet nap, óra, km stb.)

2.2. lecke: Elemzési csoportok

Cél:

A tananyag célja, hogy a hallgató ismerje meg a költséggazdálkodás során kialakítható elemzési csoportokat. Legyen tisztában azzal, hogy milyen szempontok mentén alakíthatók ki elemzési csoportok, és a kialakított csoportok hogyan bonthatók tovább. Összességében váljon láthatóvá a hallgató számára, hogy az egyes csoportosítások milyen módon segítik a felső vezetői munkát, a döntéshozatalt, a tervezés és ellenőrzés tevékenységeit.

Követelmények:

Ön akkor sajátította el megfelelően a tananyagot, ha képes

- felsorolni az elemzési csoportok kialakításának szempontjait;
- meghatározni a költségnevek fajtáit;
- példákkal szemléltetni az egyes csoportokba sorolható költségeket.

Időszükséglet:

20 perc

Kulcsfogalmak

- megjelenítési forma szerinti csoportosítás
- költségnevek
- tevékenység szerinti csoportosítás
- forgalomhoz való viszony szerinti csoportosítás
- változó költség
- állandó költség
- egyszerű költség
- összetett költség
- közvetlen költség
- közvetett költség

2. Elemzési csoportok

Tevékenység: Gondolja végig, hogy milyen döntéseket kellett hoznia az elmúlt héten! Válasszon ki ezekből a döntésekből ötöt, és vegye számba, hogy milyen költségvonzata volt a döntésének!

A költséggazdálkodás során – ahogy arról már olvashatt – elemzésre van szükség. Az elemzés pedig akkor lehetséges, ha elemzési csoportokat képezünk. Az elemzési csoportok többféle szempont mentén is kialakíthatók. A költségek csoportosíthatók:

- megjelenési forma,
- tevékenység (amivel kapcsolatban a költség felmerül),
- a forgalomhoz való viszony,
- a költség összetétele szerint. (Ambrus és mtsai, 2019)

Most bizonyára arra gondol, hogy miért fontosak ezek egy szociális szolgáltatás vezetője számára. A gazdálkodás ugyanolyan fontos eleme a vezetői munkának, mint a szakmai feladatellátás koordinálása. Minden vezető számára lényeges, hogy kontrollálni tudja a szervezetnél zajló folyamatokat, így a gazdálkodási folyamatokat is. Tekintettel arra, hogy a gazdálkodás a szervezet minden momentumát áthatja, nehéz olyan vezetői döntést elképzelni, amelynek nincs költségkihatása.

Vegyünk egy egyszerű példát! A szakmai egység vezetője azzal a kéréssel fordul Önhöz, hogy a napi ellátást igénybe vevők foglalkoztatásához szükség van speciális foglalkoztató eszközök beszerzésére. Mit mondhat erre a felső vezető? Nyilván a szakmai érvek felsorakoztatása alapvetésként merül fel minden esetben – ellátotti érdek, a munkatársak az egyéni szükségletekre reagáló módszerek szélesebb körét tudják alkalmazni, stb. És rögtön ezt követően felmerül a kérdés: van rá forrásunk? Ahhoz, hogy a vezető ezt meg tudja ítélni, máris a következő kérdés előtt állunk: hogy állunk? És pontosan ennek a kérdésnek

a megválaszolásához van szükség arra, hogy a költségvetés elemzési csoportjairól is rendelkezzen a felső vezető alapvető ismeretekkel.

A leckerész bevezetésében már számba vettük az elemzési csoportok kialakításának szempontjait, most ezeket fogjuk részletesebben megnézni.

Megjelenítési forma szerinti csoportosítás

A megjelenítési forma szerinti csoportosítást **költségnemeknek** nevezzük. Ebben az esetben aszerint történik a csoportosítás, hogy az adott költség milyen tényező felhasználásához kapcsolódik. A költségnemek lehetnek:

- anyagjellegű költségek (anyagköltség, igénybe vett szolgáltatások költségei, egyéb szolgáltatások költségei);
- személyjellegű költségek (bérköltség, személyi jellegű egyéb kifizetések, bérjárulékok);
- értékcsökkenési leírások;
- egyéb költségek. (Ambrus és mtsai, 2019)

Tevékenység szerinti csoportosítás

A tevékenység szerinti csoportosítás során aszerint szortírozzuk a tételeket, amivel kapcsolatban a költség felmerül. Így az lehet

- beszerzéssel,
- raktározással,
- készletezéssel,
- értékesítéssel stb. kapcsolatos.

Ez esetben azt fogjuk látni pontosan, hogy a szervezet egy részfeladatához milyen költségek köthetők, azaz milyen költségráfordítással valósítható meg az adott tevékenység (Ambrus és mtsai, 2019).

Forgalomhoz való viszony szerinti csoportosítás

A forgalomhoz való viszony szerinti csoportosítás során két alapvető csoportot képezhetünk:

- a változó költségek és
- az állandó költségek csoportját. (Laáb, 2009)

A **változó költségek** a forgalom arányában változnak, azaz a szolgáltatás volumene befolyásolja azokat. Szociális szolgáltatások során ez praktikusán az ellátottak számával, szállításfókuszú szolgáltatások esetében szállítási km-rel való összefüggést jelent. A változó költségek lehetnek a forgalomnál gyorsabban növekvők (pl. reklám, marketing – főként a szociális ellátások megkereső tevékenységéhez és a szolgáltatás megismertetéséhez kapcsolódóan) és a forgalomnál kisebb mértékben növekvő költségek (tipikus példái a munkavédelmi oktatás, dolgozók továbbképzése). (Laáb, 2009)

Az **állandó költségek** azok, amelyek a forgalomtól független, konstans költségek, azaz mindegy, hogy hány fő részére nyújtunk szolgáltatást, ugyanannyi kiadást jelentenek. Ilyenek például a közüzemi díjak egy része (villany, gáz) a legtöbb szolgáltatási típus esetében, vagy a bérleti díjak egy adott helyiség vonatkozásában (Laáb, 2009).

A költség összetétele szerinti csoportosítás

Összetétel szerint megkülönböztethetünk:

- egyszerű költségeket és
- összetett költségeket. (Ambrus és mtsai, 2019)

Az **egyszerű költségek** nem bonthatók tovább, mint például a munkabér költsége. Az **összetett költségek** ezzel szemben felbonthatók. Ilyenek az általános költségek, mint például az anyagbeszerző bére, mivel nem csak egyféle tevékenységet folytat (Ambrus és mtsai, 2019).

Közvetlen és közvetett költségek

A már ismertetetteken túl a költségeket aszerint is csoportosíthatjuk, hogy azok közvetett költséget vagy közvetlen költséget jelentenek.

Közvetlen költségeknek mindazokat a költségeket nevezzük, amelyek esetében meghatározható, hogy melyik termékhez vagy szolgáltatáshoz tartoznak, és milyen mértékben kapcsolódnak ahhoz. Tipikus példája ennek az alapanyagok beszerzési költsége.

Ezzel szemben a **közvetett költségek** nem állnak közvetlen összefüggésben egyetlen, a szervezet által nyújtott szolgáltatással sem. Ilyen például a szervezetenél felmerülő fűtési költség (Ambrus és mtsai, 2019).

Az elemzési csoportok kialakítása segít annak láttatásában, hogy milyen típusú költségek keletkeztek, a továbbiakban a költségvetés módosítás során vannak-e átcsoportosítási lehetőségek és mely csoportok között.

Önellenőrző kérdések

A 2. lecke tartalma alapján oldja meg a következő feladatokat!

1. Döntse el, hogy az alábbi állítások közül melyik igaz, illetve hamis!

- A költséggazdálkodás során csak egyféleképpen képezhetők elemzési csoportok. hamis
- A forgalomhoz való viszony szerinti csoportosítás azt jelenti, hogy csak azokat a költségeket vesszük számba, amelyek a forgalommnövekedés esetén jelentkeznek. hamis
- A költségek közvetett és közvetlen költségekre is bonthatók. igaz
- A megjelenítési csoportosítás azt jelenti, hogy aszerint válogatjuk szét a költségeket, hogy azok melyik szervezeti egységnél merülnek fel. hamis
- Az állandó költségek a forgalomtól független, konstans költségek. igaz
- A megjelenítési forma szerinti csoportosítást költségnemeknek nevezzük. igaz

2. Kösse össze az alábbi kifejezéseket a helyes definícióval!

tevékenység szerinti csoportosítás – a költség felmerülési helye szerinti csoportosítás
 változó költségek – a szolgáltatás volumene által befolyásolt költségek
 egyszerű költségek – tovább nem bontható költségek
 személyjellegű költségek – a megjelenítési forma szerinti csoportosítás egyik fajtája

2.3. lecke: Kontrolling

Cél:

A tananyag célja, hogy a hallgató ismerje meg a kontrolling fogalmát, annak rendszereit és részterületeit. A szociális szolgáltatási környezetre vonatkozóan tudja értelmezni a kontrolling jelentőségét és lehetőségeit, megismerve azokat a kontrolling részterületeket, amelyek a hatékony gazdálkodást támogatják, s mindezeket a felső vezetői beosztás vonatkozásában tudja a gyakorlatba átültetni.

Követelmények:

Ön akkor sajátította el megfelelően a tananyagot, ha képes

- meghatározni a kontrolling fogalmát;
- ismeri a kontrolling rendszereit,
- tudja, hogy melyek a kontrolling részterületei;
- és alkalmazni azokat a hatékony gazdálkodás érdekében.

Időszükséglet:

70 perc

Kulcsfogalmak

- kontrolling
- kontroller
- kontrolling kialakítását befolyásoló tényezők
- teljesítménykontrolling

- költség- és eredménykontrolling
- marketing kontrolling
- pénzügyi kontrolling
- beruházási és projektcontrolling
- humán erőforrás-kontrolling
- válságmegelőző kontrolling
- stratégiai kontrolling
- operatív kontrolling

1. Kontrolling fogalma

Tevékenység: Elevenítse fel, hogy hol találkozott a kontrolling fogalmával! Eddigi ismeretei alapján gondolja végig, hogy az Ön által irányított szervezetben hol valósul meg kontrolling tevékenység!

„Kontrolling alatt a **menedzsment és a kontroller együttműködését** értjük” (International Group of Controlling, 2004: 49; idézi: Musinszki, 2016: 3). A kontrolling felöleli a **célmeghatározás, tervezés és kontroll** (a szó irányítási és szabályozási értelmében) folyamatait a pénzügyek és az előállítás/termelés területein. A kontrolling olyan tevékenységeket is magába foglal, mint a döntéshozatal, értelmezés és fókuszálás. Ebből következően a menedzsmentnek foglalkoznia kell kontrolling tevékenységgel, hiszen nekik kell meghatározniuk, hogy milyen költségkeretek mellett milyen és mekkora célokat is kell elérni. Az elért eredményért a felelősség őket terheli. Éppen ezért ezt a vezetői tevékenységet minden vállalatnál el kell látni, még a kisebb vállalkozásoknál is (Musinszki, 2016).

A **kontrolling** tehát nem más, mint a

- tervezést, ellenőrzést és információellátást koordináló vezetési alrendszer;
- áttekintő, értékelő, koordináló és integráló tevékenység, a vezetési (tulajdonosi) funkció gyakorlásának eszköze;
- a tervezés és a számvitel vezetési szempontból történő összekapcsolása mint költség- és eredménymenedzsment (teljesítmény- és ráfordításmenedzsment). (Musinszki, 2016)

Leegyszerűsítve úgy is fogalmazhatunk, hogy a **kontrolling a tervezés, kontroll és a vezetői döntéshozatalhoz szükséges információellátás** támogatása. Ezt a feladatot a **kontroller** látja el, azonban nem minden kontrolleri tevékenység kötődik az ő személyéhez (Musinszki, 2016).

Ily módon a kontrollingrendszer a szervezetek irányításának egyik kiemelt alrendszere. Rendszerről pedig akkor beszélhetünk, ha mind stratégiai, mind operatív szinteken egységes egészet alkotnak tevékenységei.

2. Kontrollingrendszerek

Tevékenység: Gondolja végig, hogy az Ön által irányított szervezet mely folyamataiban lehet hasznos a kontrolling! Vegye számba, hogy milyen céllal lehet szükséges az adott folyamatban a kontrollingrendszer kialakítása!

A kontrollingrendszer meghatározó szerepet tölthet be a szervezet működtetésében, tekintve, hogy a vezetői döntéshozatalhoz szükséges információkat képes a szervezet vezetése számára biztosítani. Meghatározó szerepe van a vezetői információs rendszerek között, aminek alapfeltétele, hogy alapos körültekintéssel alakítsa a szervezet vezetése a saját rendszerét.

- A különböző szervezetek esetében eltérő rendszerek kiépítése lehet indokolt. A rendszer kialakítását számos tényező befolyásolja (Musinszki, 2016), amelyek közül az alábbiakat emeljük ki:
- külső környezet,
- a szervezet mérete,
- a végzett tevékenységek jellege, összetettsége,
- a vezetés stílusa,
- az információfeldolgozás módja. (Maczó, 2007)

A **külső környezet** egy nem vagy csak nehezen befolyásolható tényezőt jelent a szervezet számára, amihez folyamatosan alkalmazkodni kell a működés során. Mivel a külső környezet folyamatosan válto-

zik, a kontrollingrendszer is úgy kell kialakítani, hogy képes legyen ezekre a változásokra rugalmasan reagálni. A szociális, gyermekjóléti és gyermekvédelmi ellátások szempontjából külső környezeti tényező lehet a finanszírozás, a jogi szabályozás vagy az ellátást igénybe vevők szükségleteinek alakulása. A kontrollingrendszer kialakítása során tehát olyan információk gyűjtése is lényeges, amelyek ezek változásait figyelemmel kísérik, láthatóvá válnak a tendenciák, kiszámíthatóbbá téve a működést.

A **szervezet mérete** a működtetés szempontjából meghatározó, így a kontrolling esetében is lényeges tényező. Egy nagyobb szervezet, integrált intézmény esetében a koordinatív feladatok nagyobb hangsúlyt kapnak, jól átgondolt folyamatokra van szükség, és azok kapcsolódási pontjainak meghatározása is fontos szerepet kap. Az egyes feladatkörök differenciáltabbak lehetnek, így szükséges lesz nagyobb hangsúlyt fektetni a folyamatok világos ismeretére az egyes munkavállalók számára. A szervezet mérete jelentősen befolyásolja a kontrolling építőelemeit, a vezetői számvitel, tervezési, ellenőrzési és beszámolási rendszerek jelentősége megnő. A nagyobb szervezetek esetében jellemző, hogy a költség-helyeket, költségeket több szempont szerint bontják meg, így nő a költségkontrolling szerepe. Általában a vezetés is többszintű felépítésben lesz hatékony, szétválik a stratégiai és operatív irányítás. Mindezt a kontrolling kialakítása során is figyelembe kell venni, több beszámolási szint kialakítása lesz indokolt. A szociális szolgáltatások vonatkozásában ugyanúgy érvényesek a fentiek, mint bármely más tevékenységet folytató szervezet esetében.

A **végzett tevékenység jellege, összetettsége** szintén eltérő kontrollingrendszerek kialakítását követeli meg. Nem mindegy, hogy egy adott szervezet egyféle, két-három vagy akár még többféle tevékenységet folytat. A szociális szolgáltatások területén is jellemző, hogy egy adott szervezet nemcsak egy ellátási típust biztosít az igénybe vevők számára, hanem több szolgáltatás is elérhető egy adott szervezeten belül. Ehhez a kontrollingnak is igazodnia kell, hiszen a szervezet vezetésének látnia szükséges, hogy az egyes szolgáltatási csoportok (ellátási típusok, telephelyek) költséggazdálkodása miként alakul. Akkor tud eredményesen működni a szolgáltatás, ha világosan látja a vezetés, hogy a különböző tevékenységek mennyire eredményesek.

A **vezetés stílusa** esetében a döntő kérdés, hogy a szervezet centralizáltan működik-e, vagy sem. A centralizált szervezet esetében, ahol a döntések a felső vezetés kezében összpontosulnak, a kontrollingrendszer teljes információbázisának is a felső vezetéshez kell eljutnia, míg egy decentralizált rendszer esetében a különböző vezetői szintek felelősségi körének megfelelő információt szükséges az adott vezetői szintre eljuttatni, ahol a vezető a hatáskörébe tartozó döntést meghozza. A felső vezetés számára ebben az esetben nem szükséges minden apró részlet, hiszen a részletekkel az alsóbb vezetői szintek munkatársai dolgoznak. A szociális ellátások esetében jellemzően egyszemélyi felelős vezetés valósul meg, így azt is gondolhatnánk, hogy a centralizált vezetés és az azt támogató kontrolling kialakítása lehet indokolt. Azonban a megfelelően átgondolt és szabályozott hatáskör-átadások eredményeként a struktúra lebontható, és kialakítható egy olyan irányítási rendszer, ahol az alsóbb szinteken az adott szakterület specialistái hozzák meg a szakterület-specifikus döntéseket, és a kontrollingrendszer is támogatja őket ebben.

Az **információfeldolgozás módja** szintén befolyásolja a kontrollingrendszerek kialakítását. Nagy mértékben függ a rendelkezésre álló informatikai háttértől, hogy milyen mértékben lehet digitalizálni az adatok tárolását és áramlását. A szervezetnek meg kell vizsgálnia, hogy milyen számítástechnikai háttér áll rendelkezésére, és milyen szoftverek használatával tudja tevékenységét dokumentálni, az adatokat rögzíteni, és azokat kinyerni.

Kontrollingrészszerkezetek kialakítása funkciók szerint

A gazdálkodás a szervezetben folytatott tevékenységek valamennyi területét átfogja, így az egyes területek vizsgálata több részre, kontrollingrészszerkezetekre tagolódik. A részszerkezetek funkció szerint az alábbiak lehetnek:

- teljesítménykontrolling,
- költség- és eredménykontrolling,
- pénzügyi kontrolling,
- marketingkontrolling,
- beruházás- és projektkontrolling,
- humán erőforrás-kontrolling,
- válságmegelőző kontrolling. (Maczó, 2007)

A **teljesítménykontrolling** elsősorban a profitorientált, termelő tevékenységet folytató vállalatok kontrollingszisztemének fontos eleme. Itt elsősorban az értékesítendő termékek teljesítménye a vizsgálat tárgya. A szociális szolgáltatások esetében nehezebben értelmezhető, illetve szűkebb térben vizsgálható. A teljesítménykontrolling során tulajdonképpen az értékesítés árbevételének vizsgálata történik, a változások követése és az eltérések vizsgálata a tervhez képest. Ezt a térítésköteles szolgáltatások esetében tudjuk értelmezni, hiszen ott történik „termékértékesítés”, és már a költségvetés tervezése során is kalkulálunk ennek bevételi forrásával. Ezekben az esetekben lényeges lehet, hogy a bevételeink az elvárt módon alakulnak-e, hiszen szükség lehet vezetői beavatkozásra annak érdekében, hogy a tervezett és rendelkezésre álló költségkereten belül gazdálkodva tudjuk folytatni a szolgáltatást (Maczó, 2007).

A kontrollingszisztemek legfontosabbnak tekintett és legkiforrottabb részsziszteme a **költség-és eredménykontrolling**. A költségkontrolling magába foglalja a költségek tervezését és ellenőrzését, amelyet minden szociális szolgáltatást nyújtó vezetőnek meg kell tennie. Ez a kontrollingszisztem támogatja a költségfelügyeletet, azaz segít abban, hogy megtörténjen a terv- és tényadatok összehasonlítása. Ez egészül ki az eredménykontrollinggal, amely során a teljesítménykontrollingból átvett árbevétel ismeretében történik a szolgáltatás és vezetői eredmény vizsgálata. Ez a részszisztem a szociális ellátások vonatkozásában is lényeges elem, hiszen a költségvetés alakulásának figyelemmel kísérése fontos feladata a vezetőnek (Maczó, 2007).

A **marketingkontrolling** elsősorban a vevőkkel és a velük fennálló kapcsolatokkal foglalkozik. Szorosan kapcsolódik a stratégiai kontrollingszisztemhez, hiszen a stratégiai célkitűzések elérésének teljesülését a marketingfeladatokon keresztül éri el a szervezet. Olyan célok elérésével foglalkozik, mint a vevői elégedettség vagy a reklám hatékonysága. Mindkettő fontos és egyre növekvő szerepet játszik a szociális szolgáltatások szisztemében. A szociális szervezetek hatékony működésének egyik mutatója lehet az igénybe vevők elégedettsége (Maczó, 2007).

A **pénzügyi kontrollingszisztem** már az operatív kontrollingszisztem eleme lesz, közvetlen kapcsolatban a teljesítmény-, valamint a költség-és eredménykontrollinggal. A pénzügyi kontrollingszisztem a finanszírozásra fókuszál, fő feladata a cash flow tervezése és annak monitoringja. A pénzügyi tervezéshez nélkülözhetetlen adatokat (arányszámokat, finanszírozási mutatószámokat, likviditási, gazdaságossági mutatószámokat) tartalmaz (Maczó, 2007).

A **beruházási és projektkontrolling** egy-egy jól körülhatárolt feladatra fókuszál, a szervezet innovációjának megvalósítását támogatja. Nélkülözhetetlen feladata az eltérésvizsgálat, az erőforrás-felhasználás aktuális állapotáról ad információt. Mindez lényeges adattartalom a vezetői döntésekhez, hiszen a beruházások és a projektek előre meghatározott keretek közötti megvalósítása elengedhetetlen, csak így érhető el a sikeres innováció (Maczó, 2007).

A **humán erőforrás-kontrolling** a már ismertett kontrollingszisztemektől jelentős mértékben eltér, hiszen az emberi tényező befolyásolja a nyújtott teljesítményt. Ugyanakkor a szociális ellátások vonatkozásában meghatározó szerepe van az emberi erőforrásnak. A humán erőforrás-kontrolling magába foglalja a munkaerő-tervezést, a bérezést, ösztönzést, valamint a munkaerőköltség tervezését. Ennek segítségével határozhat meg a vezető személyi állományfejlesztési folyamatokat. Az alkalmazottak tudása, ismerete és a jelentkező szolgáltatási szükségletek összhangja alapvető fontosságú, így a dolgozók képzése is kiemelt szerepet kap a szociális szolgáltatások esetében. A humán erőforrás-kontrolling támogatja a vezetőt annak meghatározásában, hogy milyen módon érhető el a munkavállalók teljesítményének növelése, és a forrásfelhasználások átalakítása, esetleges növelése milyen eredményt hozhat (Maczó, 2007).

A **válság megelőző kontrollingszisztem** az információk időbeliségére helyezi a hangsúlyt. Ennek során a kritikus helyzetek beazonosítása lesz a feladat, amelyek monitorozására indikátorokat dolgoz ki a szervezet. Az indikátorok folyamatos ellenőrzése és elemzése segít felhívni a figyelmet arra, hogy egy kockázati tényező jelentős mértékben növekszik, és veszélyt jelent a szervezet számára. A válság megelőzésben döntő szerepe van annak, hogy a kritikus helyzeteket időben felismerje a vezetés (Maczó, 2007).

Stratégiai és operatív kontrollingszisztem

Más megközelítésben a kontrollingszisztem részterületeit jelentik a stratégiai és operatív kontrollingszisztemek.

Stratégiai kontrollingszisztem részszisztem

A stratégiai kontrollingszisztem részszisztem mint irányítási szisztem a stratégiai menedzsmentet támogatja. A stratégiai menedzsmentnek olyan szervezeti struktúrát kell létrehoznia és működtetnie, amely képes a

környezeti változásokra rugalmasan reagáló stratégiát kialakítani és megvalósítani. A stratégiai kontrollíng részrendszer szorosan kapcsolódik az operatív kontrollínghoz, annak információira támaszkodva segíti a stratégiai irányítást (Körmendi–Tóth, 2016).

A stratégiai kontrollíng a stratégiaalkotás és -megvalósítás folyamatába illeszkedik, annak lépeseihez tartozik. A szervezet stratégiai szintjén történik a küldetés meghatározása és a jövőkép kialakítása, a jelen állapotjellemzőinek meghatározása az erősségek és gyengeségek feltárásával, stratégiai célrendszer összeállítása, ehhez kapcsolódóan stratégiai terv készítése, és a végrehajtás ellenőrzése.



4. ábra: A stratégiai feladatok lépései (saját szerkesztés)

A fenti ábrán látható, hogy a stratégiai kontrollíng a megvalósulás szakaszában történik, és a megvalósítás során azt vizsgálja, hogy a szervezet tevékenységei mennyiben segítik elő a stratégiai célok elérését. Ezzel kapcsolatos információkat biztosít a stratégiai menedzsment számára.

Operatív kontrollíng részrendszer

Az operatív kontrollíng részrendszer az alsóbb vezetői szinteket támogatja elsődlegesen, de ahogy erről már szó volt, a stratégiai kontrollíng részrendszer számára is szolgáltat információt. Az operatív vezetés lényegében hasonló lépések alapján (tervezés, irányítás, ellenőrzés, információ szolgáltatás) végzi feladatait, mint a stratégiai vezetés. Lényeges azonban, hogy a kapott adatok ellenőrzését követően adja át szükséges információkat az operatív kontrollíng részrendszerből a stratégiai kontrollíng számára, ami már egy nagyobb pontosságú információtovábbítást jelent. Ahhoz, hogy a kontrollált információk menjenek tovább, az alábbi ábrán összefoglalt lépések megtétele szükséges (Körmendi–Tóth, 2016).



5. ábra: Az operatív kontrollíng részrendszer lépései (saját szerkesztés)

Önellenőrző kérdések

A 3. lecke tartalma alapján oldja meg a következő feladatokat!

1. Döntse el, hogy az alábbi állítások közül melyik igaz, illetve hamis!

- A kontrollíng a célmeghatározást és a kontrollt foglalja magában. hamis
- A kontrollíng a menedzsment és a kontrollér együtműködésével valósul meg. igaz
- A teljesítménykontrollíng során tulajdonképpen az értékesítés árbevételének vizsgálata történik. igaz
- A stratégiai és az operatív kontrollíng nincsenek egymással szoros összefüggésben. hamis
- A humán erőforrás-kontrollíng jelentős mértékben különbözik a többi kontrollíng részrendszertől. igaz
- A marketingkontrollíng a stratégiai kontrollínggel áll szoros összefüggésben. igaz

2. Jelölje be, hogy az alább felsoroltak közül melyek a felső vezetés által végzendő tevékenységek!

- a) kontrollingrendszer kialakítása (igen)
- b) az operatív kontrolling feladatainak megvalósítása (nem)
- c) az erőforrás-felhasználás rögzítése (nem)
- d) stratégiaalkotás (igen)
- e) az operatív kontrolling adatainak ellenőrzése (nem)
- f) az operatív kontrolling adatainak felhasználása a stratégiai kontrolling során (igen)

3. Kösse össze az alábbi tevékenységek megnevezését a tartalmi leírásokkal!

marketingkontrolling – vizsgálja az igénybe vevők elégedettségét
 operatív kontrolling – ellenőrzött információkat szolgáltat a felső vezetés számára
 válságmegelőző kontrolling – figyelemmel kíséri a szervezet kockázati tényezőinek alakulását
 vezetés stílusa – befolyásolja a kontrollingrendszer kialakítását

4. Határozza meg, hogy az alábbi mondatok mire vonatkoznak!

A szociális ellátásokban a kontrollingrendszer kialakítása során ilyen tényezőt képvisel a jogi szabályozás, finanszírozás vagy az ellátottak szükségletének alakulása (külső környezeti tényező – választási lehetőség: külső környezeti tényező, szervezet mérete)

Az, hogy a vezetés centralizált módon működik-e, ezt a tényezőt képviseli a kontrollingrendszer kialakítása során. (vezetés stílusa – választási lehetőség: vezetés stílusa, szervezet mérete)

5. Egészítse ki az alábbi mondatot!

A tehát nem más, mint a tervezést, és információellátást koordináló vezetési alrendszer; áttekintő, értékelő, és integratív tevékenység, a (tulajdonosi) funkció gyakorlásának eszköze; a tervezés és a számvitel vezetési szempontból történő összekapcsolása mint költség- ésmenedzsment (teljesítmény- és ráfordításmenedzsment).

(Megoldás: A **kontrolling** tehát nem más, mint a tervezést, ellenőrzést és információellátást koordináló vezetési alrendszer; áttekintő, értékelő, koordináló és integratív tevékenység, a vezetési (tulajdonosi) funkció gyakorlásának eszköze; a tervezés és a számvitel vezetési szempontból történő összekapcsolása mint költség- és eredménymenedzsment (teljesítmény- és ráfordításmenedzsment).

2.4. lecke: Gazdálkodással kapcsolatos külső ellenőrzések

Cél:

A tananyag célja, hogy a hallgató ismerje meg a gazdálkodással kapcsolatos külső ellenőrzések rendszerét, tudja, hogy milyen módon alkotnak rendszert a szervezet belső és az arra irányuló külső ellenőrzések. Legyen tisztában azzal, hogy mely szervek jogosultak ellenőrzést lefolytatni az általa irányított szervezetben, és milyen hatáskörrel tehetik azt.

Követelmények:

Ön akkor sajátította el megfelelően a tananyagot, ha képes

- meghatározni a belső és külső ellenőrzés fogalmát;
- meghatározni a belső és külső ellenőrzés szerepét a szervezet működésében;
- felsorolni az ellenőrzés lefolytatására jogosult szerveket;
- megnevezni, hogy az adott ellenőrzési szerv milyen hatáskörrel rendelkezik;
- ismertetni a szervezet működését ellenőrző szerv hatáskörét és az általa alkalmazott ellenőrzési módszereket.

Időszükséglet:

60 perc

Kulcsfogalmak

- belső ellenőrzés
- külső ellenőrzés
- adóellenőrzés
- államháztartás pénzügyi ellenőrzése
- állami támogatás felhasználásának rendszere
- szervezet működésének ellenőrzése
- társhatóság
- szakértő
- próbavásárlás

1. Ellenőrzések típusai

Tevékenység: Gondolja végig, hogy annál a szervezetnél, ahol Ön dolgozik, milyen külső és belső ellenőrzések valósulnak meg, a külső ellenőrzéseket mely szervezetek végzik! Idézza fel, hogy mikor és mire vonatkozóan történt a legutóbbi gazdálkodással kapcsolatos ellenőrzés az Ön szolgáltatásában/intézményében!

Jelen tananyagban az ellenőrzéseket két nagy csoportra osztottuk: belső és külső ellenőrzésekre. Belső ellenőrzésnek tekintünk minden olyan kontrollfolyamatot, amelyet a szervezet saját maga végez vagy végeztet. Külső ellenőrzésnek definiáljuk azokat, amelyek során egy másik szervezet, hatóság jogszabályban meghatározott feladat- és hatáskörében eljárva folytatja le az ellenőrzést. Ezen logika alapján külső ellenőrzésnek tekintjük a fenntartói ellenőrzéseket is. Ebben a fejezetben a külső ellenőrzések lesznek hangsúlyosak, a belső ellenőrzéseket csak annyiban érintjük, hogy a rendszer egésze átláthatóvá váljon.

Az alábbi ábrán a belső és külső ellenőrzések főbb jellemzőit láthatja.



6. ábra: A belső és külső ellenőrzések fő jellemzői (saját szerkesztés)

2. Külső ellenőrzés

A külső ellenőrzések nem a szervezet kezdeményezésére indulnak, hanem minden esetben valamely külső szervezet, hatóság jogszabályi kötelezettségéből fakadóan. A szabályozások előírják, hogy mely szervezet milyen területekre terjedően végezhet ellenőrzéseket, milyen gyakorisággal és módszerekkel.

A gazdálkodás vonatkozásában a külső ellenőrzések között vannak olyanok, amelyek kizárólag a gazdálkodásra fókuszálnak, és olyanok is, amelyek alapvetően nem gazdálkodási célúak, de érintenek ezzel kapcsolatos kérdéseket.

Mivel az ellenőrzések rendszere rendkívül összetett, itt csak egy rövid, átfogó összefoglalót mutatunk ezekről, és csak néhány lényeges elemre térünk ki részletesebben. Ennek megfelelően az ellenőrzések irányulhatnak

- általában a gazdálkodási folyamatokra, azon belül
 - állami támogatás felhasználására;
- a szervezet működésére, a gazdálkodási folyamatot is érintve.

A gazdálkodási folyamatokra irányuló ellenőrzések (állami támogatás kivételével)

Adóellenőrzések

A gazdálkodási folyamatok egyik legáltalánosabb ellenőrzése az **adóellenőrzések** köre, amelyek az adópolitikai célok gyakorlatban történő érvényesülését vizsgálják. Az adóellenőrzések alapvető célja, hogy meggátolja az adóbevétel megrövidülését, valamint megakadályozza az adó-visszaigénylés jogosulatlan igénybevételét. Így az adóellenőrzések lehetnek:

- bevallások utólagos vizsgálatai,
- egyedi adókötelezettségek teljesítésére vonatkozóak,
- adatgyűjtést célzóak és
- illetékkötelezettség teljesítésére vonatkozóak.

Az ellenőrzést a Nemzeti Adó- és Vámhivatal végzi. A vállalkozások esetében általánosan ismert, hogy adóbevallási kötelezettséggel bírnak, és többféle adónem fizetésére is kötelezettek. Az adó fontos kiadási tételt jelent egy szervezet életében. A teljesség igénye nélkül néhány jelentősebb példa: a személyi jellegű juttatásokhoz kapcsolódó munkáltatói adókiadások, ÁFA-fizetési kötelezettség. Természetesen az, hogy melyik szervezet milyen adónemekben érintett, eltérő lehet attól függően, hogy milyen tevékenységet folytat, ÁFA-alany-e stb.

Az államháztartás pénzügyi ellenőrzése

Az államháztartás alrendszerébe tartozó szervezetek esetében az államháztartás pénzügyi ellenőrzését végző szervek is kontrollálják a gazdálkodási folyamatokat. Ezek a szervek:

- Állami Számvevőszék (továbbiakban: ÁSZ) és
- Kormányzati Ellenőrzési Hivatal (továbbiakban: KEHI).

Az ÁSZ az Országgyűlésnek alárendelt szerv, működését az Állami Számvevőszékről szóló 2011. évi LXVI. törvény határozza meg, annak felhatalmazása alapján általános hatáskörrel végzi a közpénzekkel és az állami és önkormányzati vagyonnal való felelős gazdálkodás ellenőrzését (2011. évi LXVI. tv. 1.§ (3)).

Az ellenőrzése törvényességi és célszerűségi vizsgálat. Az ellenőrzése során vizsgálja:

- a központi költségvetési fejezetet irányító szerv és a fejezetbe sorolt költségvetési szervek működését,
- előirányzatok felhasználását, valamint
- a helyi önkormányzatok, nemzetiségi önkormányzatok és ezek társulásainak gazdálkodását.

A fentiek értelmében az ÁSZ ellenőrzése az állami fenntartású (központi, önkormányzati) szervezeteket érinti. Az ellenőrzések gyakoriságát az ÁSZ elnöke határozza meg.

Az ÁSZ szerepét a gazdálkodás kontrollja során jól összegzi küldetése. Az ÁSZ küldetése, hogy szilárd szakmai alapon álló, értéktéremtő ellenőrzéseivel előmozdítsa a közpénzügyek átláthatóságát, rendszertességét, és járuljon hozzá a „jó kormányzáshoz”.

A KEHI ellátja a kormányzati ellenőrzési szerv törvényben meghatározott feladatait, valamint a kormányzati ellenőrzésre vonatkozó politika érvényesítésével kapcsolatban jogszabályban vagy közjogi szervezetszabályozó eszközben meghatározott további feladatokat. A KEHI az ellenőrzési tevékenységét a Kormány által jóváhagyott éves ellenőrzési terv alapján végzi.

A KEHI ellenőrzési jogköre az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvény 63. § (1) bekezdése b) pontja alapján kiterjed: az európai uniós forrásból, illetve az állam nevében kötött nemzetközi szerződés alapján finanszírozott egyéb programból nyújtott támogatás felhasználásának, a Kormány irányítása alá tartozó fejezetbe sorolt központi kezelésű előirányzat, fejezeti kezelésű előirányzat, társadalombiztosítás pénzügyi alapjai előirányzata, elkülönített állami pénzalapok előirányzata felhasználásának, valamint a Kormány irányítása vagy felügyelete alá tartozó költségvetési szervek kormányzati ellenőrzésére.

Állami támogatás felhasználására irányuló ellenőrzések

A költségvetésről szóló törvényben meghatározott állami támogatás gazdálkodásban betöltött szerepéről már korábban szó esett, kiemelve mértékének meghatározó voltát a szociális, gyermekjóléti és gyermekvédelmi ellátások körében. Ehhez szorosan kapcsolódik, hogy az ellenőrzések tekintetében is kiemelt jelentőséggel bír az állami támogatás felhasználásához kapcsolódó megfeleléségi ellenőrzés.

A költségvetésről szóló törvényben rögzített állami támogatást a Magyar Államkincstártól (a továbbiakban: Kincstár) igénylik a szolgáltatást nyújtók fenntartói, felé számolnak el a felhasználásról, és a felhasználás megfeleléségét is a Kincstár jogosult ellenőrizni, azonban eltérő jogszabályi előírások alapján az államháztartás alrendszerébe tartozó és az azon kívüli szolgáltatók, intézmények esetében.

Az államháztartás alrendszerébe tartozó szolgáltatók, intézmények ellenőrzése

Az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvény (a továbbiakban: Áht.) VIII. fejezete – „Az államháztartás ellenőrzési rendszere” – szerint külső ellenőrzést az ÁSZ mellett a Kincstár is végezhet.

Az államháztartási kontrollok célja az államháztartás pénzeszközeivel és a nemzeti vagyonnal történő szabályszerű, gazdaságos, hatékony és eredményes gazdálkodás, a beszámolási és adatszolgáltatási kötelezettség szabályszerű teljesítésének biztosítása. A kincstári ellenőrzés a beszámolás és adatszolgáltatás szabályszerű teljesítésének biztosítására irányuló külső ellenőrzés.

A Kincstár az Áht. végrehajtásáról rendelkező 368/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet (a továbbiakban: Ávr.) 115/A. § alapján a kincstári ellenőrzést az államháztartásért felelős miniszter által jóváhagyott éves terv alapján végzi.

A szabályszerűségi pénzügyi ellenőrzés lefolytatása során a Kincstár ellenőrzési jogköre az Áht. 68/B. § (1) bekezdése szerint a helyi önkormányzat, nemzetiségi önkormányzat, társulás, térségi fejlesztési tanács és az általuk irányított költségvetési szerv

- számviteli szabályok szerinti könyvvizelési kötelezettségének,
- az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvény 70. alcím (107–108. §) alapján teljesítendő adatszolgáltatási kötelezettségek szabályszerű teljesítésének,
- az éves költségvetési beszámoló megbízható, valós összképének vizsgálatára terjed ki.

Az Áht. 68/B. § (3) bekezdése értelmében a kincstári ellenőrzés szakmai szabályait, módszereit a kincstár az államháztartásért felelős miniszter egyetértésével alakítja ki.

Egyházi és nem állami fenntartású szolgáltatók és intézmények

Az egyházi és nem állami fenntartású szociális, gyermekjóléti és gyermekvédelmi szolgáltatók, intézmények és hálózatok állami támogatásáról szóló 489/2013. (XII. 18.) Korm. rendelet (a továbbiakban: Átr.) 19. § (1) bekezdése szerint a normatíva igénylésének jogszerűségét és elszámolásának szabályszerűségét a Megyei Igazgatóságok ellenőrzik.

Az ellenőrzés kiterjed a támogatásra való jogosultsághoz előírt jogszabályi feltételek teljesítésének, az igénylés alapját jelentő feladatmutatók teljesítésének és megalapozottságának, valamint a felhasználás jogszerűségének a vizsgálatára.

Minden fenntartót két évente legalább egyszer ellenőrizni kell (az Átr. 19. (3) bekezdése alapján).

Év közben megszűnő fenntartók esetén az ellenőrzést az elszámolás megérkezésétől, illetve – ha az igazgatóság a fenntartót hiánypótlásra vagy nyilatkozattételre hívja fel – a hiánypótlási, nyilatkozattételi határidő leteltétől számított harminc napon belül kell lefolytatni (Átr. 19. § (4) bekezdés).

A helyszíni ellenőrzést a fenntartó valamennyi engedélyesénél (az engedélyes címe szerint illetékes igazgatóság által), illetve szükség szerint a fenntartó székhelyén kell lefolytatni (Átr. 19. § (5) bekezdés).

A szervezet működésére irányuló, gazdálkodási folyamatot is érintő ellenőrzések

A szociális, gyermekjóléti és gyermekvédelmi ellátást biztosítók szabályok szerinti működését a kormányhivatalok jogosultak ellenőrizni. Az ellenőrzést a területileg illetékes kormányhivatal folytatja le a szociális, gyermekjóléti és gyermekvédelmi szolgáltatók, intézmények és hálózatok hatósági nyilvántartásáról és ellenőrzéséről szóló 369/2013. (X. 24.) Korm. rendeletben foglaltak alapján. A kormányhivatal a szolgáltatásnyújtót hivatalból ellenőrzi, megvizsgálja, hogy az engedélyes a jogszabályoknak és a szolgáltatói nyilvántartásban foglaltaknak megfelelően működik-e. Ezt hívjuk rendes ellenőrzésnek, amelynek gyakoriságát szintén a rendelet szabályozza az alábbiak szerint:

- otthont nyújtó ellátás esetén a teljes körű ellátás, utógondozói ellátás esetén az utógondozás és a szükség szerinti ellátás megvalósulását legalább évente hivatalból ellenőrzi, továbbá e szolgáltatások esetén legalább két évente,
- gyermekek napközbeni ellátása esetén két évente,
- időszakos férőhelyek esetén a szolgáltatói nyilvántartásba bejegyzett működési időszakban, az időszakos férőhelyek legalább három évre történő bejegyzése esetén legalább három évente,
- a fentiekben nem említett esetekben – a szolgáltatások jellege és a korábbi ellenőrzések tapasztalatai alapján – kockázatelemzéssel meghatározott időközönként, de legalább három évente.

Az ellenőrzést a kormányhivatalok éves ellenőrzési terv alapján végzik. A rendes ellenőrzésen túl a kormányhivatal jogosult ellenőrzést lefolytatni abban az esetben is, ha tudomására jut, hogy az engedélyes jogsértő módon folytatja a tevékenységét.

A kormányhivatal az ellenőrzése során a hatáskörébe nem tartozó szakkérdésbe más hatóságot, azaz **társhatóságot** von be. Ilyen társhatóság:

- a népegészségügyi vagy élelmiszer-ellenőrző feladatkörében eljáró járási hivatal,
- az építésügyi hatóság,
- a tűzvédelmi hatóság, illetve
- fejlesztő foglalkoztatás esetén a munkavédelmi hatóság, a munkaügyi hatóság vagy a fejlesztő foglalkoztatás keretében végzett tevékenység ellenőrzésére jogosult hatóság.

Társhatóság bevonása esetén az ellenőrzések időpontja egymáshoz közeli időpontot jelent. Minden ellenőrzést lefolytató hatóság jegyzőkönyvben rögzíti a megállapításait, amelyből egy példányt az ellenőrzött szolgáltatást nyújtó részére átad.

A kormányhivatal az ellenőrzése során nemcsak társhatóság igénybevételének lehetőségével élhet, hanem **szakértőt** is bevonhat az ellenőrzési folyamatba. Ilyen szakértőként jár el a módszertani feladatokot ellátó szervezet. A módszertani szervezet a szakmai programban foglaltak megvalósulása vagy a szolgáltatások szakmai megfelelőségének kérdésében foglal állást. Amennyiben a kormányhivatal úgy dönt, hogy a módszertani szervezet bevonásával folytatja le az ellenőrzését, úgy a módszertani szervezet által készített szakértői vélemény másolatát is megküldi a fenntartónak és az engedélyesnek.

A módszertani szervezet mellett az ellátótjogi és gyermekjogi képviselő bevonásának lehetőségével is élhet a kormányhivatal. Ebben az esetben az ellátótjogi, gyermekjogi képviselőtől tájékoztatást kérhet az adott engedélyesre vonatkozóan.

A kormányhivatal az ellenőrzési módszerei során alkalmazhatja a **próbavásárlást** is, amely során a szolgáltatás iránt érdeklődő, vagy hozzátartozó, vagy akár alapszolgáltatás igényelője szerepében is fel léphet. Ennek a módszernek az alkalmazása során közreműködő személy bevonására is van lehetősége.

A fentieket összegezve elmondható, hogy a kormányhivatali ellenőrzés egy átfogó ellenőrzés, amely során lehetőség nyílik az adott ellátási típus teljes átvilágítására társhatóságok és szakértők bevonásával.

Önellenőrző kérdések

A 4. lecke tartalma alapján oldja meg a következő feladatokat!

1. Döntse el, hogy az alábbi állítások közül melyik igaz, illetve hamis!

- Külső ellenőrzés keretében gazdálkodási folyamatokat kizárólag a speciálisan erre irányuló ellenőrzések vizsgálják. hamis
- A belső ellenőrzések is kapcsolódhatnak a külső ellenőrzésekhez, ennek kiemelt példája az azokra történő felkészülés időszaka. igaz
- Más ellenőrző szervek is jogosultak eljárni az államháztartás alrendszerébe tartozó szervezetek esetében, mint egyéb esetekben. igaz
- Az adóellenőrzések az államháztartás alrendszerébe tartozó szervezeteket nem érintik. hamis
- Az ellenőrző szervek csak önállóan járhatnak el az ellenőrzés során, más szervekkel nem működhetnek együtt. hamis
- A kormányhivatali ellenőrzés során lehetőség van szakértő bevonására is. igaz

2. Adja meg, hogy az alábbiakban felsorolt feladatokat mely ellenőrző szerv láthatja el!
- szervezet működésének átfogó ellenőrzése (területileg illetékes kormányhivatal)
 - ÁFA-bevalláshoz kapcsolódó ellenőrzés (Nemzeti Adó- és Vámhivatal)
 - a helyi önkormányzatok, nemzetiségi önkormányzatok és ezek társulási gazdálkodásának ellenőrzése (Állami Számvevőszék)
 - állami támogatás felhasználásának megfelelése (Magyar Államkincstár)
 - a Kormány irányítása vagy felügyelete alá tartozó költségvetési szervek kormányzati ellenőrzése (KEHI)
 - az ellenőrzési folyamatba a népegészségügy társhatóságként történő bevonása (területileg illetékes kormányhivatal)

3. Kösse össze az alábbi tevékenységek megnevezését a tartalmi leírásokkal!

próbavásárlás – a próbavásárlás során a hatóság a szociális, gyermekjóléti és gyermekvédelmi szolgáltatás igénylője, hozzátartozója szerepében lép fel

ellenőrzésbe bevont szakértő – a szakmai programban foglaltak megvalósulását vizsgálja az ellenőrzés során

szabályszerűségi pénzügyi ellenőrzés része – az önkormányzatok és költségvetési szervek számviteli szabályok szerinti könyvvezetési kötelezettségének vizsgálata

társhatóság – az ellenőrzési folyamatba bevont, az ellenőrző hatóság hatáskörén kívül eső szakkérdésben eljáró hatóság

4. Egészítse ki az alábbi mondatot!

A költségvetésről szóló törvényben rögzített állami támogatást a (a továbbiakban: Kincstár) igénylik a szolgáltatást nyújtók, felé számolnak el a felhasználásról, és a felhasználás is a Kincstár jogosult ellenőrizni, azonban eltérő jogszabályi előírások alapján az államháztartás alrendszerébe tartozó és az azon kívüli szolgáltatók, intézmények esetében.

(Megoldás: A költségvetésről szóló törvényben rögzített állami támogatást a Magyar Államkincstártól (a továbbiakban: Kincstár) igénylik a szolgáltatást nyújtók fenntartói, felé számolnak el a felhasználásról, és a felhasználás megfelelését is a Kincstár jogosult ellenőrizni, azonban eltérő jogszabályi előírások alapján az államháztartás alrendszerébe tartozó és az azon kívüli szolgáltatók, intézmények esetében.)

Modulzáró vizsgakérdések

1. Válassza ki az alábbi felsorolásból azokat a fogalmakat vagy tulajdonságokat, amelyek a költség
- gazdálkodás tervezési szakaszának jellemzői!
 - a szolgáltatásnyújtáshoz szükséges költségek engedélyezése
 - bottom-up módszer alkalmazása
 - erőforrás-orientált rendszer
 - mennyiségi és értékbeni nyilvántartás
 - éves ciklust felölelő
 - informatikai adatbázis alapú

(Megoldás: b., c., e.)

2. Válassza ki, hogy az alábbiak közül melyek a költséggazdálkodás elemzési csoportjainak kialakítási szempontjai!

- tevékenység szerinti
- nullbázisú
- összértékre koncentráló

- d) költség összetétele szerinti
- e) forgalomhoz való viszony alapú

(Megoldás: a., d., e.)

3. Válassza ki az alábbi felsorolásból, hogy mely tényezők befolyásolják a controllingrendszer kialakítását!

- a) külső környezet
- b) végzett tevékenységek jellege, összetettsége
- c) a szervezet marketingstratégiája
- d) a vezetés stílusa
- e) az információfeldolgozás módja
- f) a humán erőforrás felkészültsége

(Megoldás: a., b., d., e.)

4. Válassza ki, hogy az alábbi felsorolásból melyek az operatív controlling, és melyek a stratégiai controlling jellemzői!

- alsóbb vezetői szinteket támogatja (operatív controlling)
- ellenőrzött információt szolgáltat a felső vezetésnek (operatív controlling)
- része a stratégiaalkotás (stratégiai controlling)
- meghatározza a stratégiai célokat (stratégiai controlling)
- a tervezés során a célok megvalósításának módjára fókuszál (operatív controlling)
- elemzi az alsóbb szintekről érkező információkat (stratégiai controlling)

5. Párosítsa össze az ellenőrzést folytató szervezeteket célkitűzéseikkel!

- Az adóbevétel megrövidülését meggátolja, valamint megakadályozza a jogosulatlan visszaigénylést. – Nemzeti Adó- és Vámhivatal
- Mozdítsa elő a közpénzügyek átláthatóságát, rendezettségét, és járuljon hozzá a „jó kormányzáshoz”. – Állami Számvevőszék
- Az államháztartás pénzeszközeivel és a nemzeti vagyonnal történő szabályszerű, gazdaságos, hatékony és eredményes gazdálkodás, a beszámolási és adatszolgáltatási kötelezettség szabályszerű teljesítésének biztosítása. – Magyar Államkincstár
- A szociális, gyermekjóléti és gyermekvédelmi ellátást biztosítók szabályok szerinti működésének kontrollja. – kormányhivatalok

Felhasznált irodalom

- Ambrus R. – Borbély K. – Stion Zs. (2019): *Számvitel II.* Győr: Széchenyi István Egyetem, Universitas-Győr Nonprofit Kft.
- Farkasné Fekete M. – Molnár J. (2007): *Közgazdaságtan I. Mikroökonomia.* Debrecen: Debreceni Egyetem Agrár- és Műszaki Tudományok Centruma Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar.
<https://jogikar.uni-miskolc.hu/files/8649/18-Mikroekonomia.pdf> (letöltés ideje: 2021. 06. 14.)
- Koppány K. – Kovács N. (2014): *Költség- és beruházás-menedzsment.* Győr: Széchenyi István Egyetem.
https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2011-0006_koltseg-_es_beruhazas-menedzsment/page41.html (letöltés ideje: 2021. 06. 10.)
- Körömdi L. – Tóth A. (2011): *A controlling alapjai.* Budapest: Saldo.
- Laáb Á. (2009): *Vezetői számvitel. Elmélet és módszertan.* Oktatási segédlet. Budapest: BME.
http://www.xn--kllker-kva.hu/wp-content/uploads/2013/03/teljeskOny_1550281.pdf (letöltés ideje: 2021. 06. 14.)

- Maczó K. (2007): *Controlling a gyakorlatban*. Budapest: Kempelen Farkas Hallgatói Információs Központ.
<https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tkt/controlling-gyakorlatban/ch01s04.html> (letöltés ideje: 2021. 06. 14.)
- Musinszki Z. (2016): *Kontrolling – oktatási segédlet munkaügyi és társadalombiztosítási igazgatási mesterszakos hallgatók számára*. Miskolc.
<https://gtk.uni-miskolc.hu/files/10120/Kontrolling+%28%C3%81JK%29+k%C3%A9zirat+2016.pdf> (letöltés ideje: 2021. 06. 14.)
- Nagy Z. (2014): *Költségvetési gazdálkodás*. Budapest: Nemzeti Közszolgálati Egyetem Vezető-és Továbbképzési Intézet.
<http://m.ludita.uni-nke.hu/repozitorium/bitstream/handle/11410/10533/Teljes%20sz%C3%B6veg?sequence=1&isAllowed=y> (letöltés ideje: 2021. 06. 14.)
- Nárai M. – Reisinger A. (2017): *A civil/nonprofit szervezetek működési keretei*. Győr: Széchenyi István Egyetem, Universitas-Győr Nonprofit Kft.
- Sz. n. (2020) Tájékoztató a térítési díj szabályok módosulásáról. Budapest: Emberi Erőforrások Minisztériuma, Szociális és Gyermekvédelmi Főigazgatóság Módszertani Főosztálya, Schweitzer Albert Református Szeretothon Módszertani Osztálya.
http://tamogatoweb.hu/letoltes2020/teritesi_dij_2020.pdf (letöltés ideje: 2021. 06. 14.)

III. Vezetés és szervezés

Bevezető

Rostáné Riez Andrea

A képzési segédanyag harmadik fejezetében a Vezetés és szervezés modulhoz sorolt témák tárgyalása olvasható. Három blokkra tagolható a fejezet. Az első a Stratégiai vezetés, amelyet a szerző két résztemára osztott, így felvázolta a stratégiai működést megalapozó szempontokat és folyamatokat, illetve a stratégiai tervezést és működést támogató módszereket. Az összeállított tudásanyag megfogalmazza a vezetői munka konceptuális kérdéseit, a stratégiaalkotást, valamint a stratégiai működés alapkérdéseit.

A második blokkban a szervezés témáját járjuk körbe. A szerző motivációs célként előrevetíti, hogy megismerhetjük „a szervezéssel járó egyéb tevékenységeket, mint a munkakörelemzést és a szervezetfejlesztést. A szervezetek működtetése konfliktusokkal jár, ezért alaposabban megvizsgáljuk a szervezetekben előforduló konfliktusok természetét. Utolsó nagyobb egységünk igyekszik egységes keretet adni a szervezetről megismert jelenségeknek, kitérünk a szervezetek jellemzőit a szervezeteket jellemző kultúra vizsgálatával. Megismerhetjük magát a fogalmat, annak összetevőit, az azokat alakító tényezőket.” Az egyes alfejezetek logikailag és tartalmilag összekapcsolódnak, és elősegítik, hogy az olvasó átgondolhassa és gyakorlatba ültethesse a szervezés során ellátandó feladatokat, jobban értse a szervezet kultúráját és az előforduló konfliktusokat.

A fejezet harmadik blokkja a személyes vezetés témáját boncolgatja a „Vezetőd vagyok” aspektusból. A szerző a személyorientált és a csoportorientált vezetés megközelítéseinek vizsgálatán át az olvasót a „vezetettekre, illetőleg a hozzájuk kapcsolódó vezetői lehetőségekre” irányítja. A tananyag alapján elsajátítható ismeretek és a szemléletformálás alapján jobban megérthetjük „a vezetés helyzetorientált jellegét, amelyben elsődleges befolyásoló tényező a vezetett személy az ő képességével, motivációs szintjével, önazonosságával, személyiségkarakterével, csoporton belüli dinamikai és funkcionális szerepével, szerepvállalásával, szervezeten belüli kapcsolattrendszerével.”

A fejezetben összefoglalt elméletek, tisztázó gondolatok támogatják a vezetéselmélet és a szervezetfejlesztés egyes kérdéseinek alaposabb átgondolását és gyakorlattal való integrálását, és kiemelten hangsúlyozzák a vezetői feladatok tudatosításának és a saját szerepben való megerősödésnek, vezetői készségek fejlesztésének jelentőségét.

1. Modul (mesterképzés): A szervezet stratégiai vezetése

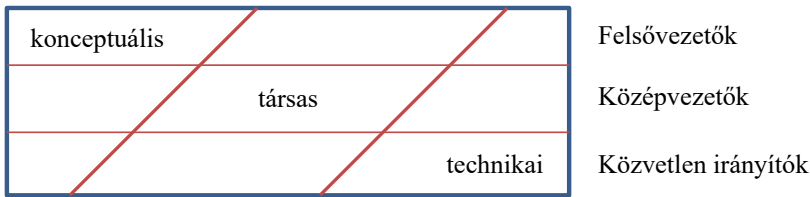
Motivációs cél

Többlépcsős, hierarchikus szervezetek esetén a közvetlen irányítótól a felső vezetővé válásig tartó úton a stratégiai vezetés fókusza a szakmai munkát közvetlenül elvégző beosztottakról fokozatosan a konceptuális, a szervezetet és a működési környezetet érintő tartalmak felé terelődik.

A modul sikeres elvégzésével ön megismeri, hogy a hierarchikus szervezet működésén belül a vezetés mely szintje milyen módon lehet részese a stratégiai működésnek, ezen belül a stratégiai vezetésnek, s hogy ehhez a működéshez a különböző vezetői szinteken milyen vállalatszervezési, diagnosztikai, stratégiai tervezést és döntést megalapozó módszereket jó alkalmazni a szervezet méretétől, működési jellemzőitől, illetve a döntéshozatalba bevont vezetői szintektől függően.

Bevezetés

A stratégiai vezetés szociális vezetőképzés alapképzése számára írt tananyaga bemutatja Katz modelljét, amely három vezetői szintet azonosít, s a vezetői munka tudás-, illetve kompetenciaszükségletét szintén három tényezővel írja le (Katz, 1974).



1. ábra: Vezetői szintek és kompetenciák

forrás: Katz, 1974.

Az alapképzés tananyaga az emberek vezetésével kapcsolatos két fő tényezővel foglalkozik: a kommunikációval és a motivációval. Jelen tananyag tartalmazza a vezetői munka konceptuális kérdéseit, a stratégiaalkotást, illetve a stratégiai működés alapkérdéseit.

1.1. lecke: A stratégiai működést megalapozó szempontok és folyamatok

Cél:

A tananyag célja, hogy a hallgató legyen képes a stratégiai szervezeti működést megalapozó szempontok figyelembevételére vezetői munkája során, valamint rátekintése legyen a stratégia kidolgozásának különböző szintjeire, lehetséges folyamatra.

Követelmények:

Ön akkor sajátította el megfelelően a tananyagot, ha képes

- meghatározni a saját szervezetét érintő stratégiaalkotásba bevonandó vezetők körét a stratégia időhorizontja és a külső környezet figyelembe vett mértéke alapján;
- megfogalmazni a szervezeti küldetést (missziót és víziót);
- meghatározni a stratégiai tervezés szempontjait;
- meghatározni és jellemezni a stratégiai döntés elemeit.

Időszükséglet:

A tananyag elsajátításához körülbelül 120 percre lesz szüksége.

Kulcsfogalmak

- stratégia
- vezetői felelősség és elkötelezettség
- időhorizont
- külső környezet
- belső adottságok
- intézményi és funkcionális stratégiai szint
- stratégiai tervezés
- stratégiai döntés
- stratégia módosítása

1. Vezetői részvétel a szervezeti stratégia megalkotásában

A stratégiai működés és az annak megvalósításán dolgozó stratégiai vezetés elképzelhetetlen szervezeti stratégia, illetve az abban foglalt stratégiai célok nélkül. De kinek a felelőssége, hogy a szervezeti stratégia rendelkezésre álljon?

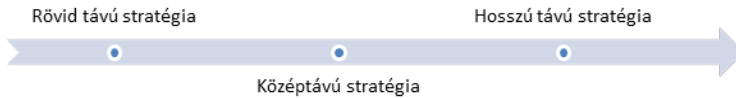
Méltatlan lenne, ha erre a kérdésre azt válaszolnánk, hogy valamennyi vezetőnek egyformán felelőssége. Vélhetően azt is túlzás állítanunk, bár ez a megközelítés már közel áll az igazsághoz, hogy minden vezetőnek – ugyan eltérő mértékben, de – egyaránt felelőssége. Ugyanis **a szervezeti stratégia megalkotása egyértelműen a felső vezetés felelőssége, lehetőség szerint a középvezetők bevonásával.**

A közvetlen irányítóktól azt lehet és kell elvárni, hogy a szervezeti stratégia érvényre juttatásában közreműködjenek az alapképzés tananyagában tárgyalt kommunikációs és motivációs elvek alkalmazásával, illetve, hogy a saját szervezeti egységüket tudatosan, a szervezeti célokat szolgáló módon irányítsák.

2. A stratégia időbelisége és intézményi „térbelisége” vs. a vezetői szint illetékessége a stratégiaalkotásban

Az előző pontban tett kijelentést – miszerint a stratégiaalkotás egyértelműen a felső vezetés felelőssége – némileg árnyalja, hogy a szervezet stratégiai meghatározottsága a szervezet több szintjére, működési területére is értelmezhető. Előfordulhat, hogy a szervezet működése nem stratégiai, de valamely szervezeti egység mégis stratégiai jellegű működést képvisel. Lássuk, mikor következhet be ez a sajátosság.

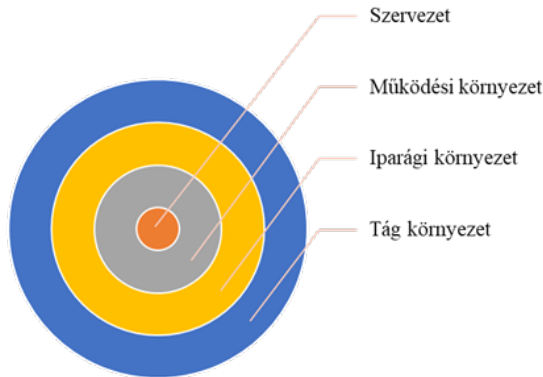
A szervezeti stratégia meghatározása – ha idősíkokba helyezzük a célokat – lehet rövid, közép- és hosszú távú.



2. ábra: A szervezeti stratégia időbelisége

Felvethető, hogy a rövid távú stratégiát egyáltalán nevezhetjük-e szervezeti stratégiának. Ebben a tekintetben irányadó, hogy amennyiben a külső környezet rendkívül dinamikusán változik, abban az esetben gyakorlatilag lehetetlen hosszú távú, de akár csak középtávú stratégiát is alkotni. Ilyen esetekben van létjogosultsága a rövid távú stratégiának akkor is, ha az nem valamely tágabb időhorizontra alkotott stratégiából vezethető le.

A külső környezet figyelembevétele is három kiterjedésben lehetséges: (1) a közvetlen működési környezet, (2) az ún. iparági környezet (jelen esetben a szociális szféra) és (3) a tág környezet (pl. társadalom, makrogazdaság, geopolitikai tényezők) viszonylatában.



3. ábra: A szervezeti stratégiát befolyásoló külső tényezők rétegződése

forrás: saját szerkesztés

A két tényező, az időbeliség és a külső környezet kiterjedésének felhasználásával a következő mátrixot alakíthatjuk, jelezve, hogy akár kilenc vetülete is lehet a stratégiának, s valamennyi vetület kidolgozásának lehet meghatározott közreműködői köre, amelynek nem kell állandónak lennie.

A stratégia időhorizontja	Hosszútávú (> 3 év)			
	Középtávú (1-3 év)			
	Rövidtávú (< 1 év)			
		Működési környezet	Iparági környezet	Tág környezet
Külső környezet figyelembevételének mértéke a stratégiában				

4. ábra: A stratégiaalkotás közreműködői köre

forrás: saját szerkesztés

Szerencsés esetben a stratégia a jobb felső pontból indul, a felső vezetők részvételével, tématerületenként bevonva a vezetés alacsonyabb szintjén dolgozókat, majd ezt a stratégiát bontják le a környezet, illetve az idősav szűkítésével. És ahogy haladunk a bal alsó sarok felé, úgy kerülnek egyre inkább szerepbe a vezetés alsóbb szintjei. A változást a résztvevői kör háttérszínének elhalványulása jelzi.

Gondoljon a saját intézményére, annak működésére, szervezeti jellemzőire, a szervezetet alkotó szerepekre, munkatársainak jellemzőire. Amennyiben most nekilátnának a szervezet stratégiájának kidolgozásához,

- milyen időhorizontra határozná meg a stratégiát?
 - rövid táv
 - középtáv
 - hosszú táv
- milyen mértékben (kiterjedésben) venné figyelembe a külső környezetet?
 - működési környezet
 - iparági környezet
 - tág környezet
- kiket vonna be a stratégiaalkotásba – név és szerep szerint –, és miért?
 -
 -
 -

3. A szervezeti stratégia kialakítása

A szervezeti stratégia kialakításának klasszikus modelljei alapján a szociális intézmények fenntartói azok, akik az intézményt érintő stratégiát meghatározzák. Intézményi szinten sokkal inkább a stratégiai gondolkodásmód, illetve a fenntartói elvárásokhoz való intézményi szintű „stratégiai alkalmazkodás” a feladat. Ebben a tekintetben a 4. ábra középső mezője által meghatározott stratégiaalkotási szint lehet a meghatározó elvárás a szociális ellátás intézményeiben. Ettől függetlenül érdemes áttekinteni, honnan és hogyan eredeztethető egy szervezet stratégiája, hiszen annak leképeződései – vagy esetleges hiányai – befolyásolhatják a helyi szintű stratégiaalkotást és/vagy stratégiai működést, végső soron pedig a stratégiai vezetést.

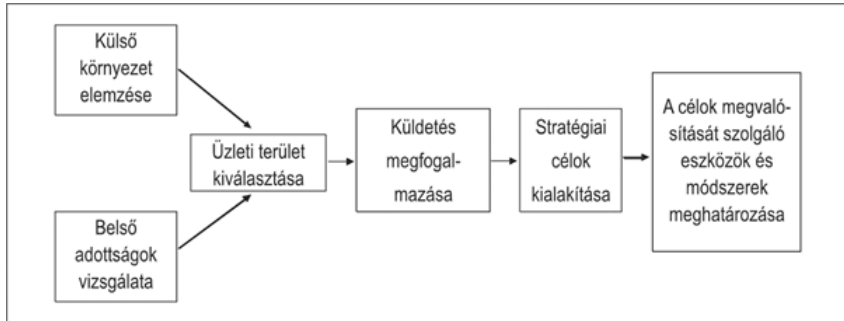


5. ábra: A stratégia és intézményi lebontása

forrás: saját szerkesztés

A stratégiai tervezés racionális modellje a stratégiai tervezésnek azt a szintjét mutatja be, amikor a szervezet nyitó pozícióban van, s ebből a pozícióból határozza meg, mely területen, milyen működést kíván felvenni. Ez gyakorlatilag az ún. „(össz)vállalati” szintű stratégiát eredményezi.

„A stratégia kialakítása a külső környezet és a belső adottságok elemzésével kezdődik. Ezt követően kiválasztják a szervezet tulajdonosai és vezetői azt az üzleti területet, amely ágazatban, iparágban a vállalkozás működni kíván. Ezután következik a cég küldetésének megfogalmazása, amely választ ad arra a kérdésre, hogy milyen szerepet kíván betölteni a vállalat a társadalomban, s milyen értékek figyelembevételével alakítja ki tevékenységét. A küldetésre támaszkodva megfogalmazzák az elérendő stratégiai célokat, majd hozzárendelik az előírányzatokhoz a célok megvalósítását szolgáló eszközöket és módszereket.” (Balaton, 2014: web)”



6. ábra: A racionális stratégiai tervezés modellje

forrás: Balaton–Tari, 2007: 17

A szervezet küldetésének meghatározása két fő elemből áll: a **vízióból** (mi az önmagunkról alkotott jövőbeni képünk, mivé akarunk válni?) és a **misszióból** (mi végre vagyunk a világon, mi a feladatunk/szerepünk a világban?). Tömör megfogalmazásban mindkettőnek hihetőnek és vonzóknak kell lennie, s tükrözniük kell a misszió mögött felsorakozó érintettek céljait és vágyait.

Gondoljon a saját szervezetének működésére! Amennyiben van a saját szervezetének víziója, missziója és kijelölt stratégiai céljai, akkor jegyezze fel ezeket! Amennyiben nincsenek, úgy fogalmazza meg, hogy ön mit szánna vízióknak és misszióknak a szervezete számára, s milyen stratégiai célok elérésére törekedne!

A saját szervezetem víziója

-

A saját szervezetem missziója

-

A saját szervezetem stratégiai céljai

-

4. A helyi vagy funkcionális stratégia kidolgozása

A stratégiaalkotás folyamata a funkcionális működés szintjén a következő lépéssorral írható le (HR Portál, 2007):

- stratégiai elemzés
- stratégiai döntés
- stratégia megvalósítása
- stratégia ellenőrzése



7. ábra: A funkcionális stratégiaalkotás folyamata, lépései

forrás: saját szerkesztés

Ahogy az ábrán is látható, a stratégia ellenőrzése nem pusztán lezárást jelentő lépés. A korábbi stratégia megvalósításának, megfelelőségének értékelése közvetlen bemeneti adatként szolgál a következő stratégiai időszak elemzési, tervezési munkájához.

A stratégiai tervezés szempontjai

A változás minden esetben ellenállást kelt, akkor is, ha reménnyel teli. Ez igaz az egyén szintjén, és igaz a szervezeti működésre egyaránt. Emiatt a változást jelentő folyamatokkal szemben gyakran tudattalanul is ellenkezünk, olykor első ránézésre konstruktív gondolatokkal, érvekkel. Ilyen érv lehet a hagyományok, a megszokott eljárás módok értéképiselete, és elengedésük lehetetlenségének hangsúlyozása.

Márpedig a stratégiaalkotás talán legfontosabb követelménye (függetlenül attól, hogy vállalati szintű vagy épp funkcionális stratégiáról van szó), hogy az kifejezetten a szervezeti célok érvényre juttatása érdekében szükséges irányvonalakra koncentráljon az aktuális, valamint a várhatóan rendelkezésre álló erőforrások és környezeti jellemzők, trendek mérlegelésével. A múlt hangsúlyozása súlyos korlátja lehet a fejlődésnek, sok esetben még az aktuális változásokhoz való alkalmazkodásnak is.

A stratégiai tervezést azzal a nyitottsággal kell megtenni, hogy az akár a meglévő rendszerek, kialakított struktúrák, szervezeti kapcsolatok, munkafolyamatok megváltoztatását is eredményezhesse.

Ha a szervezetnek a céljai elérése érdekében változásra van szüksége, akkor szükségszerű azok megtevése. Tony Robbins – amerikai vállalkozó, író és előadó, akit a Harvard Business Press beválasztott a világ Top 200 Business Guruja közé (Wikipedia, 2021) – ezt a következő találó gondolattal fejezi ki: „Ha csak azt teszed, amit eddig, akkor csak azt éred el, amit eddig.” A stratégiai tervezés során elemi szükséglet a minden lehetséges stratégiai út és lépés felvázolásához szükséges gondolati szabadság megélése.

Amennyiben a stratégiai tervezést kellő szabadsággal és körültekintéssel tesszük meg, úgy az nemcsak a célok eléréséhez szükséges utat mutatja meg, hanem abban is eligazít, milyen módon kerülhetők el a jövő veszélyei.

A stratégiai terv ellenségei

A stratégiai terv önmagában semmit nem ér, és az se vezet önmagában eredményre, ha annak alapján megszületnek a lényeges döntések. Természetesen, ha a szükséges döntések nem születnek meg, akkor abból soha nem lesz cselekvés. De az is akadályozza a cselekvés – elvárt minőségű és határidejű – megvalósulását, **ha a stratégiai tervben megfogalmazott célokkal, részcélokkal, megoldási módokkal a terv megvalósításában érintettek nem azonosulnak. Különösen fontos feltétel a vezetőség (menedzsment) azonosulása, elkötelezettsége és közreműködése.** Ha bármelyik feltétel hiányzik a menedzsment részéről, nem beszélhetünk stratégiai tervezésről, csak annak színleléséről.

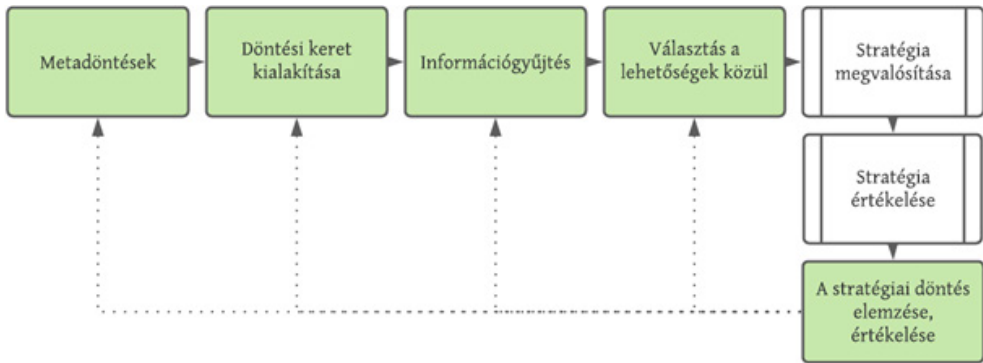
Az azonosuláshiány, illetve az azonosulás színlelése különösen a jelenkor magyar kultúrájában mutatkozik jelentős veszélyként. Kopp Mária kutatásai arra mutatnak rá, hogy a társadalmi anómia (értékvesztés, jövőkép-nélküliség) értékei rendkívül magasak Magyarországon: 2006-ban ez az arány 84% volt (Kopp, 2009), s a magas szintű anómia eredményeként a vallott és a megélt értékek akár jelentős különbséget is mutathatnak (mást mondunk, mint amit cselekszünk). Ennek lehet következménye az a magatartás, amely színlelt módon azonosulást mutat valamely értékkel, célkitűzéssel – esetünkben a szervezet stratégiájával –, de a valóságban és érzelmi tekintetben nem elkötelezett, az emberek cselekedeteiben nem nyilvánul meg az elkötelezettség.

Számottevő akadályt jelenthet az is, **ha a stratégia megvalósításában érintettek a céllal ugyan azonosulnak, de az annak eléréséhez kijelölt utat, az alkalmazandó eszközöket, módszereket nem tartják megfelelőnek**, szélsőséges esetben akár el is utasíthatják őket.

A stratégiai döntés

A döntés lényege, hogy az – legalább – két jó lehetőség közötti választást jelent. A jó és a rossz lehetőség közötti választást nem nevezhetjük döntésnek. Amikor pedig két rossz között kell dönteni, ott ugyanaz a vezérelv érvényesül, mint a két jó között (melyik a nagyobb jó). A vezetés lényege, hogy a több lehetséges alternatíva közül kiválasztja, eldönti azt az utat/megoldást, amelyet alkalmaz a szervezet. A döntés halogatása, meg nem hozatala végletes veszélyt jelent a stratégiai működés és a stratégiai vezetés szempontjából. Mindaddig, amíg a stratégiai tervezésre alapozottan nem születik egyértelmű döntés vagy döntések sorozata, nem beszélhetünk stratégiai vezetésről.

A döntés mint stratégiaalkotási fázis nem egy pillanat kérdése, magának a döntésnek is van belső folyamatjellege. Ezt határozza meg a stratégiai döntés öt fázisa az alábbiak szerint (HR Portál, 2007):



8. ábra: A stratégiai döntés öt fázisa

forrás: saját szerkesztés

1. lépés: Metadöntések

Ezek olyan jellegű döntések, amelyek magát a döntési folyamatot határozzák meg, s nem a stratégia tartalmával kapcsolatosak. A stratégiai döntési folyamattal kapcsolatos döntések.

- Miről döntünk?
- Milyen alternatívákat veszünk figyelembe?
- Mi a döntéshozatal mechanizmusa?

Lehet, hogy kényesnek tűnik ez a részekre bontás, de ez mutatja meg, hogy a stratégia, illetve a stratégiai működést meghatározó cselekmények meghatározása a teljes folyamatban igényli az átgondoltságot és a tudatosságot.

Amennyiben lehetősége lenne rá, ma milyen mechanizmust alkalmazna a saját szervezetére vonatkozó stratégia kidolgozására? Válaszát röviden foglalja össze és írja le!

2. lépés: Döntési keret kialakítása, a megoldandó feladat tisztázása

- Mit akarunk elérni?
- Mi alapján értékeljük a sikert?

Az első kérdés gyakorlati értelemben a tervezés során figyelembe vett prioritások konkrét célokká fogalmazását jelenti. A második kérdéssel pedig a célok mérhető, indikátor jellegű arcára keressük a választ. Ez elengedhetetlen feltétel annak azonosítása érdekében, hogy a kijelölt határidőre/időszakra valóban elértük-e a stratégiai céljainkat.

Amennyiben lehetősége lenne rá, hogy aktuálisan meghatározza a saját szervezetének stratégiáját, hogyan válaszolná meg a „Mit akarunk elérni?” és a „Mi alapján értékeljük a sikert?” kérdéseket? Válaszát írja le!

Mit akarunk elérni?	Mi alapján értékeljük a sikert?

3. lépés: Információgyűjtés, a szükséges adatok összeszedése

Amennyiben a stratégiaalkotás tervező, elemző fázisa kellő megalapozottsággal történt, ez a lépés gyakorlatilag előzetesen megvalósul. Amiért fontos a döntéshozatalban tudatosítani ezt a lépést, hogy biztosan ne vesszen el semmilyen adat és semmilyen adatösszefüggés, amely a lehetőségek közötti választást befolyásolhatja.

A minőségirányítási rendszereket leíró szabványok az adatot és az információt úgy különböztetik meg, hogy az információ az értelemmel bíró adat. Tehát nemcsak egy érték, nemcsak egy kitöltött rovat, nemcsak egy kérdésre adott válasz, hanem olyan adat vagy adatösszefüggés, amelynek tartalma számunkra különös vagy egyértelmű jelentést hordoz.

Az információgyűjtés ilyenformán esetenként azt is jelenti, hogy az adatokat hogyan értelmezzük, milyen sajátosságát vesszük figyelembe a döntés során. Különösen statisztikai jellegű adatoknál lehet fontos az ilyen jellegű megközelítés (vö. a fél korsó sör esete a sivatagban példával: a „fél korsó sör” rendelkezésre állása önmagában egy adat – az, hogy ezt valamilyen összefüggésben vagy értelmezésben soknak vagy kevésnek tekintjük, az már információjelleg).

4. lépés: Választás a fennálló lehetőségek közül

Lényegét tekintve ez a lépés a döntés maga. Fontos, hogy a döntések – minden érdekelt részéről érthető, feldolgozható és teljesíthető módon – dokumentáltak legyenek. Az elhatározásokhoz pedig minden esetben fontos megjelölni az érvényesség időpontját az elvárt bevezetési dátum, a határidő vagy az alkalmazási időszak megadásával.

5. lépés: A döntés elemzése, értékelése

A stratégiai döntés folyamatában ezen a ponton jelentős ugrás történik az időben. Ugyanis a döntés értékelése csak a megvalósítás és a megvalósítás értékelésének tapasztalatai alapján történhet meg. Viszont elengedhetetlen lépés, mert a következő stratégialakítás döntési folyamatához értékes adaléku szolgálhat.

Előfordult már az önök szervezetében, hogy stratégiai szintű döntés utólagos elemzésére, értékelésére sor került? Kérem, röviden foglalja össze az ilyen irányú tapasztalatait, s írja le!

Stratégiai döntések megvalósítása

A vezetőség, illetve az érintettek elkötelezettsége ebben a szakaszban érhető tetten. Itt szembe-sülhetünk azzal, hogy a szervezet működésjellemzője a „be nem tartott ígérek tárháza” vagy a valós stratégiai működés.

A stratégia megvalósítása minden esetben megkövetel kisebb-nagyobb változásokat, a változás pedig alkalmazkodókészséget a munkavállalók részéről. Erre a feltételre fokozott figyelmet kell fordítani a stratégiai vezetés során annak érdekében, hogy a bizonytalanság és az abból fakadó motivációvesztés ne uralkodjon el a szervezetben. **Ahhoz, hogy a stratégiai működés változásigénye a lehető legkevésbé fennakadást okozza, törekedni kell a fennálló munkafolyamatok folyamatos és zavartalan működtetésére.** A sikeres megvalósítást szolgálja az is, ha a stratégiai elhatározások következetesen és megfelelő sorrendben jutnak érvényre. Ez a feltétel megerősíti a megalapozott stratégiai döntéshozatal szükségességét, amely kijelöli a stratégiai működés keretfeltételeit.

Kérem, kellő őszinteséggel válaszolja meg a következő kérdéseket!

- Mennyire érzi ön magát elkötelezettnek a saját szervezete stratégiai működését illetően?

- Mennyire érzi vezetőtársait elkötelezettnek a saját szervezete stratégiai működését illetően?

- Mennyire érzi a szervezet dolgozóit elkötelezettnek a saját szervezete stratégiai működését illetően?

Mire lenne szüksége, illetve milyen lehetősége van arra nézve, hogy a saját, a vezetőtársai és a dolgozók elkötelezettségét növelje?

Stratégia ellenőrzése

A stratégiai döntéshozatal során a célok elérését lehetővé tevő alternatívák közül a megfelelő megoldás kiválasztását, illetve a megvalósítás feltételeinek meghatározását bármennyire megfontoltan, odafigyeléssel és tudatosan tesszük, az időközben nyert tapasztalatok tükrében már nem minden esetben bizonyulnak helyesnek a döntéseink. Ez természetes jelenség, nincs benne semmi rendkívüli.

Annak érdekében, hogy a szervezeti célok elérésének a lehető legjobb útját járjuk, időszakonként (mértőrdkövenként), illetve a stratégia időtávjának végén a stratégia egészét át kell tekinteni, értékelni kell a tervezés lépéseit, a döntéseket, a végrehajtás minden elemét. Amennyiben indokolt, egy-egy mértőrdkö teljesítését vagy határidejét követően a stratégiát módosítani kell, szélsőséges esetben újra kell alkotni.

5. A stratégia módosítása

A stratégiai vezetés alapvető sajátossága, hogy az nem csak egy adott időponthoz kötődő cselekedet, tervezési, szervezési, irányítási vagy ellenőrzési lépés. **A stratégiai vezetés alapvetően szabályozott folyamatjellegű működés** az időbeli elhatározások teljesítésével, az elhatározott minőségfeltételekkel. **Emellett** a folyamatosan változó külső és belső környezet követésével megvalósuló **adaptációtürekvés jellemzi**, amelynek keretében a szervezet folyamatosan összhangba hozza az erőforrásait a külső környezettel a szervezeti célok tükrében. **Az adaptációtürekvés és a szabályozott, elveken, elhatározásokon alapuló jelleg ellentmondhat egymásnak**, s ha a két türekvés között antagonisztikus ellentét jön létre, akkor az kikényszeríti a stratégia újragondolását, akár még a stratégia időbelisége, előre elhatározott időtávjának letelte előtt.

A stratégia módosítása éppoly körütekintést igényel, mint a megalkotása, s nem történhet meg korábban, mint a stratégiaalkotás időpontja és a stratégia időbelisége közötti időszak egyharmada. Ellenkező esetben a szervezeti működésben kapkodás lesz észlelhető, a kialakított stratégiával kapcsolatos elköteleződés megtörik, a dolgozók elveszítik hitüket abban, hogy tudatosan, lépésről lépésre kiszámítható szervezeti működés részesei lehetnek.

Önellenőrző kérdések

1. Milyen szempontok figyelembevétele indokolt akkor, amikor a stratégiaalkotásba bevonandók körét meghatározzák?
2. Mi a stratégiaalkotás folyamata?
3. Mi a vízió és a misszió kapcsolata és különbözősége?

4. Melyek a stratégiai tervezés szempontjai?

5. Melyek a stratégiai döntés elemei, és mik a jellemzőik?

1.2. lecke: A stratégiai tervezést és működést támogató módszerek

Cél:

A tananyag célja, hogy a hallgató legyen képes tudatosan alkalmazni a stratégiaalkotást megelőző elemzésekhez, a stratégiai tervezéshez és a stratégia megvalósításához kapcsolódó módszereket.

Követelmények:

Ön akkor sajátította el megfelelően a tananyagot, ha képes

- meghatározni a szervezet külső környezetének különböző kiterjedtségét;
- SWOT elemzés elkészítésére, ehhez kapcsolódóan
 - meghatározni a SWOT elemzés alkalmazási területét és fő tartalmi elemeit,
 - meghatározni, hogy a SWOT elemzés területei milyen módon kapcsolódnak a szervezeti stratégiához;
 - ismertetni a SWOT elemzés során kapott tartalmi elemek értékelési szempontjait, megoldásait és az értékelési eredmények figyelembevételét a stratégiaalkotásban;
- meghatározni a szervezeti kultúra lényegét és a stratégiai működéssel való kapcsolatát;
- azonosítani a szociometriai alakzatokat, és meghatározni azok elsődleges jellemzőit a szervezeti működés szempontjából;
- felsorolni a hatékony és csodált vezetők négy alaptulajdonságát.

Időszükséglet:

A tananyag elsajátításához körülbelül 240 percre lesz szüksége.

Kulcsfogalmak

- stratégia
- szervezet/munkaszervezet
- külső környezet
- működési környezet
- iparági környezet
- tág környezet
- erősség
- gyengeség
- lehetőség
- fenyegetés/veszély/kockázat
- szervezeti kultúra
- szociometria
- szociometrikus alakzatok
- átalakító hatás

1. A stratégia meghatározásához szükséges elemző módszer megválasztása

A szervezet és környezetének elemzése több szinten is megvalósulhat az első leckében bemutatott 3. ábrának megfelelően. A négy koncentrikus kör igazából két kategóriát alkot:

- belső elemzés és értékelés
- külső elemzés és értékelés

A szervezet stratégiájának meghatározásánál eldöntendő kérdés, hogy a belső vagy a külső tényezőkből indulunk-e ki. Az is fontos kérdés, hogy a külső környezetet milyen tágasságig érdemes elemezni. Ez minden esetben függ az adott szervezet méretétől, célcsoportjától, tevékenységétől, jogi beágyazódásától, működési feltételeitől stb.

A szervezet belső adottságainak, illetve a külső környezet jellemzőinek feltérképezésére számos módszertani lehetőség van, amelyekkel kapcsolatos példákat az alábbi ábra mutat be. Az egyes elemzési területekhez több módszert is megjelölünk, de ezek mindegyikével nem foglalkozunk a képzésben.

Adott esetben elegendő, ha egy szervezet választ a maga számára egy-egy eljárást a különböző területek elemzéséhez (amely leginkább igazodik a szervezet jellemzőihez és kultúrájához), s azt következetesen alkalmazza a stratégiai tervezésében. S az is elképzelhető, hogy a stratégia meghatározásához csak egy belső adottságokat és egy külső környezeti jellemzőt elemző módszert alkalmaznak, amennyiben a stratégiát csak egy-egy funkcionális területre, vagy csak rövid távra határozzák meg. Ennek legkézenfekvőbb módszere a SWOT, amely bár a működési környezet elemzéséhez van rendelve az ábrán, de az elemzési kategóriái alapján a szervezet adottságainak elemzésére is lehetőséget biztosít.

Szervezet	Működési környezet	Iparági környezet	Tág környezet
<ul style="list-style-type: none"> pl.: szociometria szervezeti felépítés szervezeti kultúra szervezeti kommunikáció elemzése 	<ul style="list-style-type: none"> pl.: SWOT életgörbe elemzés stratégiai térkép fogyasztói igényelemzés termékszerkezet vizsgálat piaci szegmentáció értéklánc elemzés 	<ul style="list-style-type: none"> pl.: Porter modell alapú elemzés érdekelt elemzés 	<ul style="list-style-type: none"> pl.: PEST elemzés STEEPLE elemzés

9. ábra: Elemzési területek és kapcsolódó módszertani lehetőségek

forrás: saját szerkesztés

Kérem, idézze fel, hogy volt-e már a 7. ábrán szereplő elemzési módszerek közül valamelyikkel kapcsolata! Ha volt, idézze fel azt is, hogy mik voltak az adott módszerrel kapcsolatos tapasztalatai!

2. SWOT analízis

„A stratégiai elemzés célja, hogy feltérképezze a vállalat külső és belső környezetének jellemzőit, amelyek kijelölik a vállalat stratégiáját meghatározó lehetőségek körét. A stratégiaalkotás lényege az iparági környezet lehetőségeinek felismerése és a lehetőségek kiaknázását biztosító vállalati erőforrások megteremtése, azaz a siker záloga a külső környezet és a belső vállalati jellemzők illeszkedése (Balaton, 2014: web)”

A SWOT a legelső, a legkézenfekvőbb és talán a leggyakrabban alkalmazott módszer a vállalati stratégia kialakítására. A módszer elnevezése négy elemzési kategória angol nyelvű megfelelőjének kezdőbetűjéből tevődik össze, vagyis betűszó.

A SWOT elemzés tartalma

- Strengths – erősségek

Erősség lehet minden olyan tényező, amely megkülönbözteti a vállalatot a versenytársaktól, figyelembe véve a környezet igényeit. Pl. személyi, tárgyi, pénzügyi, szellemi erőforrás megléte, kapcsolatrendszer, szakmai vagy szervezeti képesség, technológiai sajátosságok, működési jellemzők.

- Weaknesses – gyengeségek

A gyengeség olyan korlát vagy hiányosság az erőforrásokban, képességekben, amely lényegesen korlátozza a magas szintű teljesítményt. A gyengeségek azok, amelyek a versenyhátrányt okozzák a vállalat számára.

- Opportunities – lehetőségek

A lehetőségek a vállalat környezetében elérhető kedvező situációk vagy pozíciók, amelyek egyébként a szervezet által befolyásolhatatlanok. Ezek lehetnek lehetséges eredményállapotok, hiányterületek, becsatornázható erőforrások, vagy egy olyan helyzet, amelyet a szervezet ki tud használni saját céljainak érvényesítésére.

- Threats – fenyegetések (veszélyek)

A fenyegetések kedvezőtlen hatást, situációt vagy annak potenciális bekövetkezését jelentik a vállalat környezetében, amelyek negatív hatással lehetnek a vállalat jelenlegi vagy jövőbeni pozíciójára, visszafogják a szervezet fejlődését, és megoldatlanságuk közvetlen hátrányhoz vezet.

Kérem, írja le a saját munkaszervezetével kapcsolatos gondolatait! Később foglalkozunk vele, hogy a SWOT elemzést célszerű csoportosan végezni, de most ne foglalkozzon ezzel. A saját látásmódját írja le önmaga számára.

- Mik a munkaszervezete erősségei?
- Mik a munkaszervezete gyengeségei?
- Milyen lehetőségek vannak a működési környezetükben?
- Milyen fenyegetésekkel, veszélyekkel kell szembenéznük a működési környezetükben?

Miután végzett a négy szempont leírásával, tekintse át az elemzését. Van olyan elem vagy összefüggés, amely más módon mutatkozik meg, mint ahogy az eddigi elképzeléseiben, a munkaszervezettel kapcsolatos reflexióiban szerepelt? Mik az elemzéssel kapcsolatos tapasztalatai? A leglényegesebb gondolatait írja le!

Az elemzési kategóriák kapcsolata

A SWOT elemzés a szervezet belső erőforrásait és a külső környezet adottságait tartalmazza, legegyszerűbb modellként 2x2 mátrixot képez.



10. ábra: A SWOT elemzés kategóriái
forrás: saját szerkesztés

Az első két kategória elemei – az erősségek és a gyengeségek – a vállalat (szervezet) belső adottságainak feltérképezését szolgálják. Ezeknek a segítségével lehet azonosítani a szervezetet, s megkülönböztetni minden más hasonló szervezettől, legyen szó versenytársakról vagy épp együttműködő partnerekről.

A másik két kategória elemei – lehetőségek és fenyegetettségek vagy veszélyek – a külső környezet jellemzőit azonosítják annak érdekében, hogy látható legyen, mi az, ami elérhető a szervezet számára, s milyen negatív folyamatokat kell ezek mellett figyelembe venni. A lehetőségek tulajdonképpen sikertényezőként is felfoghatók.

A kategóriák kapcsolata különböző stratégiai szemlélettel

A SWOT logikájából adódik, hogy az elemzési adatok alapján a kialakított stratégiában:

- az erősségekre kell alapozni azok megőrzésével vagy akár továbbfejlesztésével;
- a gyengeségeket kompenzálni kell vagy célzott fejlesztéssel, vagy az erősségek általi ellensúlyozással;

- a lehetőségeket ki kell használni, az ehhez szükséges lépéseket meg kell lépni;
- a fenyegetéseket, veszélyeket el kell kerülni, illetve bekövetkezésük esetén hatásukat mérsékelni kell.

Ezek az általános elvek azonban eltérő súllyal kaphatnak képviselőt a különböző orientációjú stratégiai tervezés során.

Az **erőforrás-alapú stratégia** arra alapoz, hogy a szervezet adottságainak figyelembevétele elegendő a szervezet stratégiai céljainak eléréséhez, függetlenül a környezetben azonosítható lehetőségektől és fenyegetésektől.

Az **adaptációs stratégia** arra épít, hogy a szervezet nem lehet független a környezetétől, a külső jellemzők determinálják a működést a szervezet akaratától, adottságaitól függetlenül. Ennek okán a környezet jellemzői kiemelt szerepet kapnak a stratégia megfogalmazása során, a stratégiai célok elérése elsődlegesen a környezeti lehetőségek kihasználásán múlik.

A **növekedési stratégia** egyesíti a két vonatkozás, a szervezet belső adottságainak és a környezet jellemzőinek jelentőségét, arra törekszik, hogy mindkét szempontot azonos súllyal vegye figyelembe. A környezet jellemzői alapján ekkor a növekedés lehetséges irányait azonosítják, a szervezet belső adottságai alapján pedig azt, hogy milyen erőforrások állnak rendelkezésre a lehetséges növekedéshez (Balaton, 2014: web).

Az előző feladatban elkészített SWOT elemzését felhasználva fontolja meg, ön mire, mely jellemzőre alapozná a saját munkaszervezete stratégiáját. Válaszát indokolja meg!

3. A SWOT elemzés gyakorlati megvalósítása

Előkészítő lépések

Az elemzést **csoporthalmazban** érdemes elvégezni annak érdekében, hogy a lehető legtöbb gondolat teret kapjon, s minden érdekelt hozzájárulhasson a szervezethez és a közvetlen környezet sajátosságainak feltérképezéséhez.

Az elemzésben közreműködők létszáma lehetőleg **három és nyolc fő között** legyen. A 3 fő biztosítja, hogy az elemzés ne legyen „egyszemélyes” állásfoglalás, a 6-8 fős maximális létszám pedig lehetővé teszi, hogy az elemzés során minden résztvevő aktív lehessen, kellő tér legyen a saját gondolatok kimondására, képviselésére.

Az elemzéshez olyan **moderációs kellékekkel** célszerű készülni, amelyek biztosítják a négy elemzési kategória együttes áttekintésének lehetőségét.

Fontos feltétel, hogy az elemzéshez elegendő és **zavartalan idő** álljon rendelkezésre. Az „elegendő” kifejezés relatív jelző, a konkrét időszükségletet az dönti el, hogy a SWOT alapján milyen tartalmi stabilitás elérése, illetve mely stratégiai szint kidolgozása a cél.

Az elemzés első fázisa, a kategóriákhoz rendelt jellemzők azonosítása

A négy elemzési kategória feldolgozási sorrendje tetszőleges. Amennyiben nincs más szempont, úgy a SWOT betűszó által meghatározott sorrendet célszerű követni. Fontos, hogy az elemzés során olyan jellemzőket rögzítsenek, amelyekkel kapcsolatban nincs ellenvetés, továbbá törekedni kell arra, hogy minden lehetséges jellemző, amely a SWOT négy kategóriájának valamelyikébe besorolható, szerepeljen az elemzésben.

A SWOT keretben azonosított jellemzők számosságának értékelése

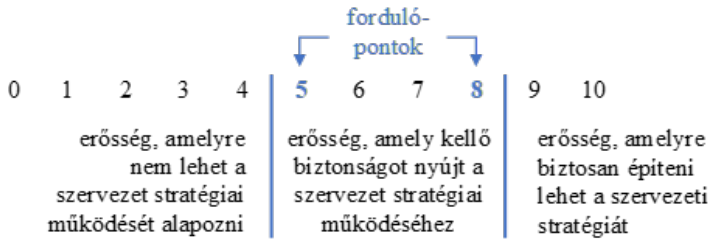
Szervezetfejlesztő munkáim során többször előfordult, hogy a SWOT elemzés során egy-egy kategórián belül tizenöt-húsz vagy akár annál több szervezeti jellemzőt is azonosítottunk, annak az erősségeket és a gyengeségeket érintő vonatkozásaival együtt. Ilyen esetben mindenképp észszerűvé kell tenni az elemzést, mert nem várhatjuk el, hogy a szervezet pl. tizenöt-húsz akciótervet dolgozzon ki és valósítson meg a gyengeségei kompenzálására, leküzdésére.

Praktikusan 8-12 sajátosság az a leszűkített számosság, amely kellő biztonsággal azonosítja az egyes vizsgált területeket, ugyanakkor a feldolgozás későbbi szakaszában, a stratégiai döntés során még áttekinthető és érvényre juttatható stratégiához vezethet el. Az, hogy milyen módon, milyen értékelési elvvel szűkíthetjük a SWOT elemzési fázisában feltárt jellemzőket, a szervezeti adottságok és a környezeti jellemzők esetében más módszert igényel.

A szervezeti adottságok értékelése, az erősségek és gyengeségek súlyozása

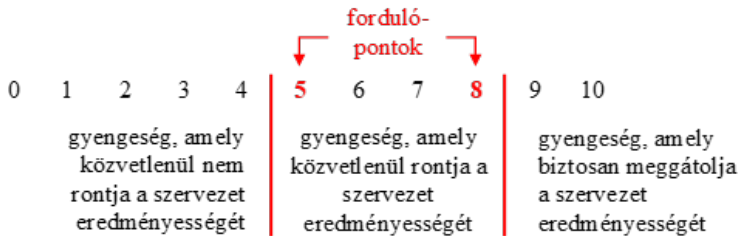
Az erősségeket és a gyengeségeket tízfokú skálával célszerű értékelni. A „0” érték jelentené azt, hogy tévedtünk, az adott tényező nem is számít erősségnek vagy gyengeségnek. A „10” pedig azt jelenti, hogy igen, az adott tényező kifejezetten, megkérdőjelezhetetlenül erősség vagy gyengeség. Olyan tényező, amely napi szinten jellemzi, közvetlenül és jelentősen befolyásolja a szervezeti működést akár pozitív (erősségek), akár negatív irányba (gyengeségek).

Az alábbi ábrák áttekintést adnak arról, hogy a különböző számértékeknek mi az üzenetük. A fordulópont azt jelenti, hogy egyedi mérlegelés kérdése, mely értékcsoporthoz vesszük figyelembe az adott jellemzőt, mely értékűzenete az erősebb.



11. ábra: Erősségek értékszámai
forrás: saját szerkesztés

A stratégiaalkotás során a „9” és „10” értékű erősségekre lehet alapozni a célok elérését. Ha egyetlen jellemző sem kapott a legfelső értékkategória szerinti besorolást, akkor a középső értékkategória szerinti elemekre alapozható a stratégia. A legalsó értékcsoporthoz tartozó jellemzőkre nem alapozható stratégia, ezeket akkor sem lehet figyelembe venni a stratégiai tervezés során, ha egyébként az erősség kategória elemeinek a száma túl kevésnek bizonyulna. Tulajdonképpen az ilyen adottságú szervezetet a jelen állapotában – még – nem alkalmas a stratégiai működésre, ahhoz előzetesen más fejlődési lépés(ek)et kell megtennie.



12. ábra: Gyengeségek mérőszámai
forrás: saját szerkesztés

A stratégiaalkotás során kritikus jelentősége van a legmagasabb értéket képviselő jellemzőknek. Amennyiben a „9” és „10” értékbesorolású gyengeségek kiküszöbölésére, hatástalanítására nincs a szervezetnek megoldása, úgy a szervezeti működést mindennapos küzdelem jellemzi. Ez a küzdelem folyamatosan felemészti a szervezet energiáit, s a vágyott jövő el nem érése akár súlyos kudarcmegéléshoz is vezethet a szervezeten belül. Továbbá, ha a szervezetet döntő többségében magas értékű gyengeség jellemzi, akkor az alacsonyabb értéket képviselő tényezők felszámolására bizonyosan nincs kapacitása. Ilyenkor a szervezetnek és a működésért felelős menedzsmentnek minden energiáját a magas értékbesorolású gyengeségek felszámolására kell fordítania.

A megelőző feladatokban készített és felhasznált SWOT elemzéséhez kapcsolódóan végezze el az erősségek és a gyengeségek értékelését. Melyik három-három elem lett a legmagasabb értéket képviselő?

-
-
-

Ha visszatekint a korábbi megfontolására, hogy mire alapozná a saját munkaszervezetének stratégiáját, akkor a most kiemelt tényezők alapján is fenntartaná-e a véleményét, vagy változtatna rajta? Amennyiben változtatna rajta, miért tenné?

•

A környezeti jellemzők értékelése, a lehetőség- és kockázatelemzés

Az egyes lehetőségeket azok valószínűsége és a szervezetre gyakorolt hatása alapján kell értékelni. A lehetőség bekövetkeztének valószínűsége és a szervezetre gyakorolt hatás egyaránt három értéket vehet fel: „alacsony”, „közepes” és „magas” lehet. Ezzel létrehozható egy mátrix, amelyet lehetőségelemzési térképnek nevezhetünk.

A lehetőségek besorolását követően kiemelt figyelmet kell fordítani a zölddel jelzett mezőkre, illetve azok elemeire, mert ezek elérésével, kihasználásával következhet be a legvalószínűbben fejlődés a szervezetben.

Szervezetre gyakorolt hatás	Magas	Átlagos lehetőség	Befektetésre érdemes lehetőség	Befektetésre érdemes lehetőség
	Közepes	Befektetésre érdemtelen lehetőség	Átlagos lehetőség	Befektetésre érdemes lehetőség
	Alacsony	Befektetésre érdemtelen lehetőség	Befektetésre érdemtelen lehetőség	Átlagos lehetőség
		Alacsony	Közepes	Magas
Bekövetkezés (megvalósulás) valószínűsége				

13. ábra: A lehetőségelemzés kategóriái

forrás: saját szerkesztés

A várható kockázatok elemzése ugyanezen az alapon nyugszik. A kockázat bekövetkeztének valószínűsége és a szervezetre gyakorolt hatás a lehetőségelemzéshez hasonlóan három értéket vehet fel. Ezzel létrehozható a kockázati térkép.

A kockázatok besorolását követően kiemelt figyelmet kell fordítani a piros mezővel jelzett kockázatokra, mert ezek fennállása, illetve bekövetkezése közvetlenül fenyegeti a szervezet sikerességét.

Szervezetre gyakorolt hatás	Magas	Közepes súlyú kockázat	Kiemelt súlyú kockázat	Jelentős súlyú kockázat
	Közepes	Kis súlyú kockázat	Közepes súlyú kockázat	Kiemelt súlyú kockázat
	Alacsony	Jelentéktelen kockázat	Kis súlyú kockázat	Közepes súlyú kockázat
		Alacsony	Közepes	Magas
Bekövetkezés valószínűsége				

14. ábra: A kockázatelemzés kategóriái

forrás: saját szerkesztés

Az adott kockázat természetének feltárása mellett lényeges kockázatelemzési lépés annak meghatározása, hogy a kockázat megelőzése, illetve kezelése a szervezet, illetve a szervezeti kapcsolatok mely szintjén lehetséges.

A megelőző feladatokban készített és felhasznált SWOT elemzéséhez kapcsolódóan végezze el a lehetőségek és a fenyegetések (kockázatok) értékelését. Melyik három-három elem emelhető ki stratégia-befolyásoló tényezőként?

-
-
-

Ha visszatekint a korábbi megfontolására, hogy mire alapozná a saját munkaszervezetének stratégiáját, akkor a most kiemelt tényezők alapján is fenntartaná-e a véleményét, vagy változtatna rajta? Amennyiben változtatna rajta, miért tenné?

4. A szervezeti kultúra és a stratégiai működés/vezetés kapcsolata

A szervezeti kultúra fogalmi megközelítése

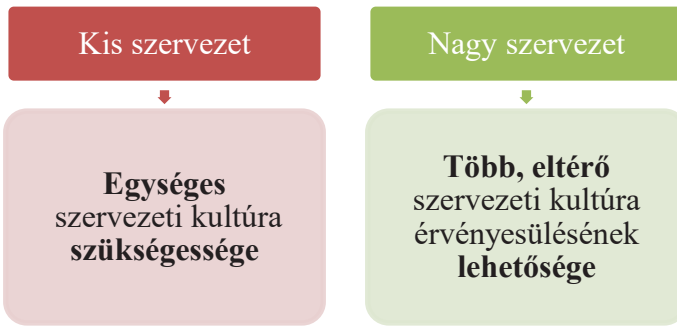
Peter F. Drucker szerint „A vállalati kultúra megeszi a stratégiát reggeliire”. Mit jelent ez a gyakorlatban? Hiába hozunk létre kiváló stratégiákat megfontolt előzetes elemzések alapján, ha a stratégia megvalósulását elemésztli a szervezeti kultúra által diktált valóság. Ebből az következik, hogy a végrehajtható stratégia meghatározásához azt is tudni kell, milyen talajban akarjuk azt életre kelteni, „felnöveszteni”.

Miért van az mégis, hogy a szervezeti kultúra elemzése sokkal ritkábban vetődik fel igényként vagy lehetőségként, mint pl. a SWOT elemzés? A választ a szervezeti kultúra fogalmi bizonytalanságában kereshetjük. Szinte annyi fogalmi megközelítése van a szervezeti kultúrának, ahány „iskola” foglalkozik a témával. S ha nem tudjuk, mit akarunk felmérni, akkor annak a járható útját sem találjuk meg. Az alábbiakban néhány meghatározás olvasható ezek közül (idézetek forrása: Heidrich, 2017: web):

- „Ahogy mi itt a dolgunkat tesszük.” (M. Bower)
- „A vállalati kultúrát úgy lehet fogalmilag meghatározni, hogy az nem más, mint az alkalmazottak – vállalatukkal kapcsolatos – véleményének, szokásainak, értékítéletének, magatartásának, gondolkodási és cselekvési módjainak összessége.” (B. Buchowicz)
- „A vállalati kultúra magában foglalja az érzelmileg szerzett, magatartásformáló értékékképzéseket, és a gondolati, cselekvésirányító tudást. Az egyes intézmények szolgálatában tevékenykedő emberek szocializálódásának a folyamatában a kultúra állandó fejlődésben alakul ki, és nemzedékeken át szabja meg az emberek beállítódásait és tapasztalatait.” (Tánczos Z.)
- „Azon alapvető feltevések mintái, amelyet a szervezet külső és belső problémái megoldása során tanult, és amelyek jól beváltak ahhoz, hogy elfogadják azokat, érvényesnek és működőképesnek tekintsék hasonló problémák esetén.” (Schein)

Végso soron mindegy, ki melyik kultúrafogalmat tartja megfelelőnek, akár az idézetek közül valamelyiket, akár más forrásból valót, akár a saját megfogalmazása szerintit. Ami biztos, hogy a szervezeti kultúrára való rátekintés, annak megismerése elengedhetetlen a stratégiaalkotás folyamatában és a stratégiai működésben.

A szervezeti mérettől függően a szervezeti kultúra lehet egységes és többretegű. A többretegűség a szervezet szociometrikus tagozódásai mentén jelenhet meg, amit befolyásolhat a szervezet mérete vagy más működésjellemzője.



15. ábra: A kulturális szerkezet és a szervezet méretének összefüggése
forrás: saját szerkesztés

Ha azt akarjuk, hogy a szervezetben egységes, de legalábbis egységes alapokon nyugvó szervezeti kultúra létezzen, akkor az csak tudatos kultúrateremtő modellekkel érhető el, magától nem jön létre.

A szervezeti kultúra becsatornázása a stratégiai tervezésbe és működésbe azért lényeges, mert a többrétegű, párhuzamos kultúra érvényesülésének eredményeként a szervezet válaszai a környezet felé eltérők lesznek. Olyan, mintha a különböző alrendszerek megjelenése a szervezeti kapcsolatokban más-más céget azonosítana. Ez a hatás pedig ellentmond a stratégiai működés feltételeinek.

A szervezeti kultúra elemzése

A szervezeti kultúra nem fejezhető ki adatokkal, tényekkel, sokkal inkább folyamatokkal, összefüggésekkel, kölcsönhatásokkal, képviselt értékekkel. Ezért a mérhető eredmény tükrözésére orientált módszerekről mint diagnosztikus eszközökről le kell mondanunk. A szervezeti kultúra elemzésére megfelelő módszereket a kulturális antropológia területén kell keresnünk.

Olyan empirikus módszerekről van itt szó, mint a **megfigyelés és az interjú**. A megfigyelés lehet közvetett, feltűnést kerülő vagy résztvevői attól függően, hogy a megfigyelő mennyire „lép közel”, illetőleg mennyire vonódik be a megfigyelt közegbe (Kisdi, 2012). Az interjú tekintetében pedig nem egyszerű és egy alkalommal megvalósuló riportról van szó, hanem a megfigyeléshez kapcsolódó, időszakonként és tématerületenként is visszatérő interakcióról, jellemzően nyitott kérdéseket alkalmazó, a szervezeti életben érintettek motivációinak, értékeinek, állásfoglalásainak mély megértésére irányuló párbeszédéről.

Ez azzal is szembesít minket, hogy a **szervezeti kultúra feltárása és elemzése hosszabb időszakot igényel**. Nem szabad azonban elfelejtenünk, hogy **aki a szervezeti kultúrára képes alapozni a stratégiai működést, az olyan, mint aki sziklára építi a házát**. Ha van elegendő idő a szervezeti kultúra feltérképezésére, megértésére, becsatornázására, akkor bizonyosan megtérül a ráfordított erőforrás a stratégiai működés stabilitásában.

Beszélgessen legalább három munkatársával a saját munkaszervezetük kultúrájáról, hogy milyen sajátosságok érvényesülnek a szervezetben, a tagok kommunikációjában, feladatvégzésében, mik a jellemző ritusok stb. A legfontosabb felismeréseit, illetve a legkifejezőbb megfogalmazásokat írja le!

A megismert kultúraelemek alapján mit gondol, végre lehetne hajtani egy jól megfogalmazott stratégiát a saját munkaszervezetében? Mit kell ennek érdekében önnek mint vezetőnek tennie?

5. A szociometria és a stratégiai vezetés kapcsolata

J. L. Moreno, a szociometria atyja az 1950-es években egy alkalommal arra kapott megbízást az amerikai légierőnél, hogy csökkentse le a páros repülésű repülőgépek baleseti statisztikáját. Nem történt képzés, nem történt műszaki fejlesztés. Mégis szignifikáns eredményt ért el, pusztán a repülővezető-párok cseréjével. Miért is? Mert a szociometrikus tekintetben közel álló párok krízishelyzetben sokkal

gyorsabb reakcióidővel reagáltak, mert nemcsak a maguk életéért küzdöttek, hanem a barátjuk megmentésén is fáradoztak.

A szociometriai alakzatok észszerű figyelembevétele közvetlenül járul hozzá a szervezeti hatékonyság növeléséhez. A stratégiai vezetés vonatkozásában a szervezeti kultúra indirekt üzenetei mellett a szociometria az „emberi tényező” sajátos tükré. Mint ilyen, része lehet a stratégiaalkotást megelőző elemző szakasznak, de a stratégia megvalósításának időszakában is fontos információval láthatja el a vezetést (Rettegi, 2010).

Szociometrikus alalakzatok

A szociogram mint a szociometrikus kötődéseket bemutató „térkép” három tipikus alakzattól és azok kapcsolódásaiból épül fel:

- lánc (egymáshoz kapcsolódások sorozata),
- csillag (egy központi elemből és az ahhoz kapcsolódó elemekből álló alakzat úgy, hogy a kapcsolódó elemek között nincs összeköttetés),
- zárt alakzat (olyan lánc, amelynek a két vége összeér, továbbá az alakzaton belül több átkötés is megjelenhet, szemben a csillag sajátosságával).

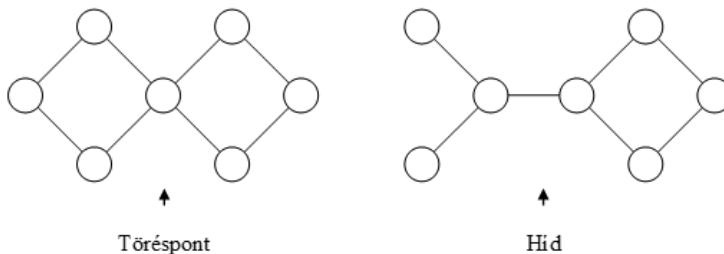
A szociogramban a lánc speciális esete a pár, a csillag speciális esete az ipszilon, a zárt alakzat speciális esete a háromszög.

Az alakzatok kapcsolódása

A szociometrikus alakzatok egymáshoz kapcsolódhatnak, sőt, szervezeti szempontból célszerű is az alakzatok közötti kapcsolatok elősegítése. Ezzel megelőzhető a sok vezetőnek fejtörést okozó klikkesedés. Az alakzatok közötti kapcsolódás két módon jöhet létre:

- több alakzatban is jelen levő személy általi átkötéssel (kockázati szempontból az ún. töréspont),
- az önálló alakzatok közötti párkapcsolódással (kockázati szempontból az ún. híd).

A töréspontot az jellemzi, hogy ha az összekötő személy kikerül a szervezetből, akkor egy korábban összefüggő alakzat össze nem függővé változik. A híd esetében pedig a szétesését a két személy között korábban fennálló kapcsolat megszűnése eredményezi.



16. ábra: Töréspont és híd a szociogramban

forrás: saját szerkesztés

Akár a töréspont, akár a híd szűnik meg, az a kapcsolatok, kötődések szétesését eredményezi, legalább helyi szinten. Az ilyen szétesések vezetnek végül a szervezet leépüléséhez. A stratégiai vezetés szempontjából ennek megelőzése elemi érdek.

Az alakzatok és a szervezeti működés kapcsolata

A szociometrikus alakzatok megismerése és a kapcsolatok elősegítése hozzájárul a stratégia megfelelő kialakításához, illetve a stratégia megvalósulásához.

A **lánc alakzat** alkalmas konkrét információ továbbítására, folyamatjellegű működés támogatására. Lehetőséget biztosít laza kötődések kialakulására, ami elősegíti a szervezet kiegyenlített működését. Ugyanakkor a lánc alakzat a leggyengébb, legsebezhetőbb szociometrikus alakzat, minden egyes tagja töréspontot és hidat egyaránt képez.

A **csillag alakzat** hierarchikus sajátossággal bír, ahol a csillag közepe hatalmi pozíciót fejezhet ki. A csillagközepek csomópontként, a rendszerválaszokat meghatározó pozícióként működnek. Kommunikációs szempontból kifejezetten alkalmas az információközpontosításra, viszont működési szempontból terhelt a csillagközép, ha minden egyes kapcsolódást életben akar tartani.

A **zárt alakzat** a szervezettség, a teljesítmény oldaláról a leghatékonyabb alakzat, és az összetett kapcsolatok miatt a sebezhetősége rendkívül kicsi. Kommunikációs energiaigénye viszont nagy, emiatt a zárt alakzatba építhető elemek száma korlátozott, a hat elemnél nagyobb számosságú zárt alakzatok elveszítik teljes összetettségüket.

Kérem, írja le a közvetlen beosztottjainak a nevét, mint egy névsort. Anélkül, hogy formális felmérést végezne a munkatársai bevonásával, a közöttük tapasztalható kommunikáció vagy a megvalósuló együttműködések alapján kiket kapcsolna össze szociometrikus szállal? Vajon hogyan nézhet ki a munkaszervezet rejtett hálózata? A megfigyelési alapján gondolt szociometrikus alakzatok mennyiben segítik a munkaszervezet hatékony működését? Mit gondol, mit tehet vezetőként annak érdekében, hogy a munkatársi kapcsolatok kellőképp szolgálják a szervezet stratégiai működését?

A legfontosabb megfontolásait, felismeréseit írja le!

A szociometria alkalmazása több dimenzióban

A háromdimenziós szociometria – mint szervezeti diagnosztikus és céljelölő eszköz – három szociometriai adottság együttállásán, illetve lehető legnagyobb mértékű hasonlóságán keresztül azonosítja a szervezeti hatékonyságot. Ezek

- a szervezet tagjai között fennálló informális kapcsolatok (klasszikus szociometria),
- az érintett személyek által betöltött szerepek/munkakörök elvárt kapcsolódási rendszere (a szervezet funkcionális „szociometriája”),
- a munkatevékenységek jellemző térbeli/földrajzi elhelyezkedése, távolsága (a szervezet működési környezetének „szociometriája”).

A három szociometrikus alakzat között minél nagyobb az átfedés – a kapcsolódó munkaköröket, szerepeket egymással kapcsolódni képes emberek töltik be, s a munkavégzésük helyszíne egymáshoz közel, ideális esetben egy térben van –, annál valószínűbb a szervezet hatékony működése.

Gondolja végig, milyen lehetőségei vannak a klasszikus, a funkcionális és a működési környezet szerinti „szociometriák” összehangolására! Ha ráismer ilyen lehetőségre, tegye meg!

6. A vezető személye és vezetői gyakorlata mint a stratégiai vezetés alapja

James Kouzes (a TPG/Learning Systems nevű vállalkozás elnöke) és Barry Posner (a vezetéstudomány professzora a Santa Clara Egyetemen) közép- és felső vezetőket vizsgált kutatásában, az Amerikai Egyesült Államokban. Elméletükben hangsúlyozzák, hogy az átalakító hatás – amely a stratégiai működés során legtöbbször szükségszerű és elvárt – szervezeti és az egyéni szinten egyaránt fontos szerepet kap.

Az átalakító hatás eléréséhez bizonyos vezetői jellemzők és magatartásformák tartoznak, továbbá hangsúlyos a vezető önképzése, saját fejlődése, változási hajlandósága és véghez vitt változása, „átalakulása”. Kouzes és Posner elméletének értéke, hogy az azonosított vezetői jellemzők és magatartásformák nem a kiváltságosok, a speciális képességű vezetők egyediségei és csúcsteljesítményei, hanem az általuk sikeresként azonosított vezetők mindennapos gyakorlata (Anderson, 1992).

Kutatásaikra építve négy alaptulajdonságot és tíz olyan vezetői gyakorlatot találtak, amelyek a hatékony és csodált vezetők viselkedését jellemzik.

A négy alaptulajdonság

- becsületesség
- hozzáértés
- előre tekintés
- lelkesítés (motiválás)

A vezetők „tízparancsolata” Kouzes és Posner szerint:

- Keresd az erőpróbát jelentő lehetőségeket, hogy változtathass, fejlessz és korszerűsíts!
- Kísérletezz, vállalj a kockázatot, és tanulj az elkövetett hibákból!
- Vedd észre a felemelő, nemes jövőt!

- Szólj az emberek értékeihez, érdekeihez, reményeihez és álmaihoz, és sorakoztasd fel őket egy közös jövőkép alá!
- Támogasd az együttműködést a közös célok népszerűsítésével és a bizalom megteremtésével!
- Az információ és a hatalom megosztásával erősítsd az embereket, bővítsd mozgásterüket, segítsd, hogy kitörjenek a szürkeségből!
- Mutass példát másoknak, viselkedj úgy, ahogy vallott értékeidből következnek!
- Tervezz kis előnyöket, amelyek előmozdítják a következetes előrelépést, és megteremtik az emberek elkötelezettségét!
- Ismerd el az emberek hozzájárulását minden program sikeréhez!
- Ünnepeled meg rendszeresen a csoport eredményeit! (Anderson, 1992: 61)

A vezető „tízparancsolata” alapján végezzen önértékelést! Milyen mértékben valósulnak meg ezek a tevékenységek, megoldások a vezetői munkájában? Mi az erőssége, és miben kell fejlődnie? A legfontosabb felismeréseit írja le!

Önellenőrző kérdések

1. A szervezet külső környezete milyen rétegződéssel írható le?
2. Mi a SWOT analízis, melyek a fő tartalmi elemei?
3. Hogyan végezhető el az erősségek, a gyengeségek, a lehetőségek és a fenyegetések (kockázatok) értékelése?
4. Milyen lépésekkel és figyelembe vett szempontokkal végezné el a saját munkaszervezetének SWOT analízisét, és mivel indokolja az elképzelését?
5. Mi a szervezeti kultúra?
6. Mi a szervezeti kultúra és a stratégiai működés kapcsolata?
7. Mi a szociometria?
8. Mi a szociometria és a stratégiai működés kapcsolata?
9. Melyek a hatékony és csodált vezetők alaptulajdonságai?

Irodalomjegyzék

- Anderson, Terry D. (1992): *Az átalakító vezetés*. Vác: Helsen Kiadó.
- Balaton K. – Tari E. (szerk.) (2007): *Stratégiai és üzleti tervezés*. Budapest: AULA Kiadó.
- Balaton K. – Hortoványi L. – Incze E. – Laczkó M. – Szabó Z. R. – Tari E. (2016): *Stratégiai menedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó, Magyar Elektronikus Referenciamű Szolgáltatás (MERSZ, <http://mersz.hu>). <https://doi.org/10.1556/9789630597838>, letöltés ideje: 2021.04.17.
- Heidrich, B. (2017): *Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó, Magyar Elektronikus Referenciamű Szolgáltatás (MERSZ, <https://mersz.hu>). <https://doi.org/10.1556/9789634541462>, letöltés ideje: 2021.04.17.
- HR Portál (2007): *A HR stratégiaalkotás*. Letöltés dátuma: 2021. április 29., Forrás: HR portál, <https://www.hrportal.hu/jelentese/a-hr-strategiaalkotas.html>
- Katz, R. L. (1974): Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, 52/5. 90–102.

- Kisdi B. (2012): *A kulturális antropológia története, elméletei és módszerei*. Piliscsaba: Pázmány Péter Katolikus Egyetem, Bölcsész- és Társadalomtudományi Kar.
- Kopp M. – Skrabski Á. (2009): *Társadalmi tőke és egészségállapot*. Letöltés dátuma: 2021. április 29. Forrás: KSH – Európai lakossági egészségfelmérés, https://www.ksh.hu/elef/archiv/2009/kal_kopp.html
- Rettegi ZS. (2010): *Informális hálózatok működésének módszertana – a hálózati működés alapjai*. Szeged: KIFE
- Wikipedia (2021): *Tony Robbins*. Letöltés dátuma: 2021. április 29., Forrás: Wikipédia, a szabad enciklopédia, utolsó módosítás dátuma: 2021. április 13., https://hu.wikipedia.org/wiki/Tony_Robbins

2. Modul: Szervezés – a szervezés alapvető kérdései, konfliktus és szervezeti kultúra

Motivációs cél: A modul alapvető célja, hogy a szervezet néhány jellemző elemét kiemelve jobban megértsük annak működését. A szervezés mint fontos vezetői feladat sajátos szemléletmóddal bír, különösen a szociális ágazatban, ahol a munka „munkajellege” meglehetősen speciális. Megismerjük a szervezéssel járó egyéb tevékenységeket, mint a munkakörelemzést és a szervezetfejlesztést. A szervezetek működtetése konfliktusokkal jár, ezért alaposabban megvizsgáljuk a szervezetekben előforduló konfliktusok természetét. Utolsó nagyobb egységünk igyekszik egységes keretet adni a szervezetről megismert jelenségeknek, kitágítjuk a szervezetek jellemzőit a szervezeteket jellemző kultúra vizsgálatával. Megismerhetjük magát a fogalmat, annak összetevőit, az azokat alakító tényezőket.

2.1. lecke: A szervezés és a szervezés során ellátandó feladatok

Cél: a hallgató ismerje meg a szervezés funkcióját, a szervezetfejlesztés alapvető jellemzőit.

Követelmények:

Ön akkor sajátította el megfelelően a tananyagot, ha

- meg tudja határozni a szervezés fogalmát;
- meg tudja határozni, hogy a szervezés milyen humán erőforrás-konceptióval bír;
- meg tudja határozni a szervezetfejlesztés alapvető lépéseit;
- meg tudja határozni a munkakörelemzés funkcióit.

Időszükséglet:

A lecke feldolgozásához körülbelül 45 percre lesz szüksége.

Kulcsfogalmak:

- szervezés
- szervezetfejlesztés
- participáció
- munkakörelemzés

Tevékenység:

- Olvassa el az alábbi tananyagot, majd válaszolja meg, hogy miért fontos egy szervezet életében a szervezés, annak milyen aspektusát erősíti!
- Gondolja végig, milyen szervezeti jellemzők gátolják a szervezetben történő aktívabb részvételt!

Szervezés

A szervezeti működés során a szervezetet különböző csoportok alkotják. Ha a szervezetet több nagyobb csoport alkotja, azaz nem kis szervezetről van szó, annak egységbe szervezése és irányítása a veze-

tés egyik fontos feladata, ami szervezést igényel. „A szervezés olyan alkotó szellemi tevékenység, amely meghatározott célok érdekében a rendelkezésre álló személyi és tárgyi feltételek felhasználásával a munkafolyamatok ellátására hivatott szervezetek létrehozására és fejlesztésére, valamint a létrehozott szervezetek folyamatos működtetésére irányul” (Horváth, 2002). A szervezés során figyelembe kell vennünk, hogy milyen szempontot kívánunk erősíteni a szervezet jellemzői közül. Természetesen ezt nagyban meghatározzák a szervezet céljai, melyeket korábban tárgyaltunk. Ha kis csoportról, kis szervezetről van szó, azaz a tagok ismerik egymás munkáját, akkor nincs különösebb szükség szervezésre. Ha azonban olyan nagy szervezetre gondolunk, mint a szociális ellátás egésze vagy annak különböző ágazatai, akkor olyan nagy szervezeti egységekről beszélünk, amelyek szervezést igényelnek.

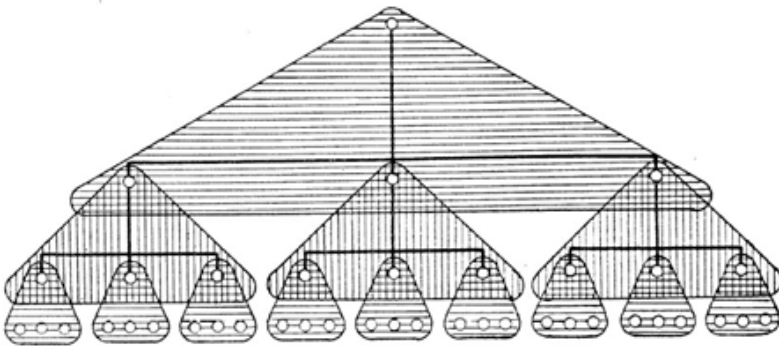
Ha nagyobb méretű csoportról van szó, szükséges rögzíteni a feladatokat. Szükséges biztosítani az információk rendelkezésre állását és az ellenőrzés lehetőségét. Erre azért van szükség, hogy a vezetés nyomon követhesse az egyes részterületek munkáját. Tehát a szervezés során arra törekszünk, hogy létrejöjjön az egység, amely rendszerbe szerveződik, és rendelkezésre álljanak információk, valamint az ellenőrzés lehetősége. Eddig pusztán a szervezet instrumentális oldaláról beszéltünk. Nem szabad elfelejtenünk, hogy a szervezet pozíciót betöltő emberek csoportja, azaz a humán erőforrás nagyon fontos összetevője a szervezetnek. Ahogy korábban láthattuk, egy kreatív szervezetnek szüksége van az alkalmazottak kezdeményezőképességére, lojalitására, újító szándékaira. Egyszerűbben megfogalmazva: nemcsak a munkát, hanem a munkát végző embereket is meg kell szervezni.

Értékelés során hajlamosak vagyunk manifeszt módon mérhető indikátorok figyelembevételére. Egy jól szervezett szervezet figyelmet fordít a különböző csoportok összhangjára, a dolgozók szabad kreativitására, ezáltal az alkalmazottak hatékonyabban azonosulnak a szervezet célkitűzéseivel.

A bürokratikus struktúrák jellemzőinél láthattuk, hogy az alkalmazottak ellenőrzése mint fontos szempont és a szabályok betartatása mint elérendő cél diszfunkcionálisan megmerevíti a szervezetet. Az ilyen szervezetek centralizáltak, egységüket a központi irányító pozíció hatalma és ellenőrzése biztosítja. Ez a fajta szervezeti kultúra azt feltételezi, hogy alkalmazottai szűk látókörűek, így a tevékenységeket nagyon széleskörűen körül kell írni. Ezáltal az ellenőrzés érdekében háttérbe szorul az alkalmazottak kezdeményezőképessége, a szervezet rugalmassága.

A kellően kreatív szervezet nagy hangsúlyt fektet az aktív közreműködésre. Olyan légkört teremt, melyben az alkalmazottak nagyfokú szabadsággal rendelkeznek, lehetővé téve a kísérletezést, tanulást. Oly mértékű szabadságot biztosít, hogy az egyén fejlődése a szervezet céljainak elérését támogatja. A szervezet integrációja a közhangulatból, vagyis a szervezet kultúrájából ered, ezek a szervezetek decentralizáltak. További feltételek a szervezettel szembeni elkötelezettség és a nagymértékű szaktudás.

Ezeknek a szervezeteknek a struktúrája is sajátos képet mutat. Az egyes csoportok vezetői integrálják a fölöttük lévő csoportba, ezáltal beosztottjaik érdekeit is hatékonyabban tudják képviselni, mivel felsőbb szinten is részt vesznek a döntéshozatali folyamatokban. Így elkerülhető az a diszfunkció, melyet korábban testületi szellemnek neveztünk: az a jelenség, amikor az azonos szinten lévők nagyobb lojalitást mutatnak a csoporton belül és az azonos szinten lévőkkel, mint a hierarchia más pozícióival.



1. ábra: Egymást részben fedő csoportokon alapuló szervezeti forma

Forrás: Likert (1961) alapján Haire (1977: 126).

Ilyen szervezetben a vezetőnek három fontos dolgot kell tisztáznia. Létezik-e az a csoport, a csoport kohéziós értelmében, amelyet képviselni tud? Tagja-e ennek a csoportnak, és végül tagja-e a fölötté lévő csoportnak, amelyben a beosztott szerepét tölti be? Likert (1961) szavaival: a vezető a „mozgó összekötő kapocs” funkcióját kell, hogy betöltse.

Ebben a struktúrában a vezető közvetíti az információkat és a célokat a két szint között annak érdekében, hogy az általa vezetett csoport elfogadja ezeket. Az általa vezetett csoport képviseletében részt vesz a felsőbb szinten történő célok kitűzésében, közvetíti beosztottjai céljait és az általuk elfogadott lehetőségeket.

Ennek feltétele, hogy a szervezés feladata az emberek organizált csoportjának kialakítása legyen, nem pedig a munkáé. A fentiekből jól látszik, hogy az ilyen szervezet működéséhez nem csupán szakértelemre, szaktudásra van szükség, hanem a csoportba való beilleszkedés alapvető feltétel. Ez a szervezetfejlesztés alapvető feladata. A szervezetfejlesztés irányított szervezeti változás, amely a szervezet emberi oldala felől közelít a problémákhoz, és a formális szervezeti struktúra csak másodlagos jelentőségű (Ludányi, 2010).

Konkrét célja az, hogy az emberi szükségleteknek megfelelően, a hatékonysági követelményekkel összhangban megváltoztassák a szervezet magatartási és társas viszonyait. Nem jelent ez mást, mint egy diagnosztikus és egy tervező munkát. A diagnózis célja, hogy megvizsgálja az addigi működés előnyeit és gyengeségeit, valamint feltárja a változáshoz szükséges erőforrásokat. Egyben ez egy energetizáló, megújító folyamatot is generál.

Mindezeknek megfelelően a szervezetfejlesztés több elemből áll:

- előzetes diagnózis (mik a rendszer erősségei, mik a problématerületei);
- adatok beszerzése a kliens csoportról;
- az adatok visszajelzése a klienscsoportnak;
- cselekvési terv készítése a jobb működés érdekében (ezek a cselekvések valóban elérik-e a kívánt hatást);
- folyamatfenntartás.

A fenti elemekhez tartozik, hogy mindezeket úgy kell megvalósítani, hogy ügyelni kell a csoportalakzatokra (teamek), személyekre vonatkozó változásokat is generáljunk, és legyen ismeretterjesztés is. Különös figyelmet kell annak szentelni, hogy a célokat megfigyelhető, világos, mérhető cselekvésekké és magatartásokká alakítsák a személyek. A diagnózis, a cselekvés és a célkitűzés szétválaszthatatlanul összekapcsolódik. Valójában ez egy állandó körfolyamat, amely a célok felállításából, a korábbi állapotról való adatok gyűjtéséből, hipotéziseken és adatokon alapuló tervezésből és cselekvésből, valamint további adatgyűjtésen keresztül a cselekvések hatásainak elemzéséből áll. Rövidebben: a „hol vagyunk, és hová akarunk eljutni” közötti eltéréseket kell kidolgozni egy szervezetfejlesztés keretén belül (Ludányi, 2010).

A szervezetfejlesztés tréningmódszerrel történik. A tréning és a képzés többnyire szinonimaként él a köztudatban. A vállalatok esetében általában minden gyakorlatorientált képzést tréningnek hívnak. A tréning olyan készségfejlesztésre irányuló csoportos fejlesztő eljárás, módszer, amelyen a résztvevők személyes tapasztalatokat szereznek, a tapasztalataik hozzájárulnak egy tanulási folyamat sikeréhez, mert önmagukról, helyzetekről és másokról is szereznek információt. Ennek eléréséhez strukturált gyakorlatok, szituációs játékok, szerepmegoldások szolgálnak eszközül¹ (Ludányi-Pacsuta, 2014).

A szervezetekben történő részvétel tényezői

A társadalmi cselekvés kooperatívabb formáinak kialakulása lényegében az egyénnek a részvétellel szembeni beállítottságától függ. A korábban látható korlátozó momentumok magyarázzák, hogy a szervezetek tagjai nem feltétlenül lelkesednek, hogy fokozott mértékben vegyenek részt a szervezet működésében.

A szervezeti működés alapvető feltétele, hogy az egyének szervezetben való részvétellel kapcsolatos attitűdjei hogyan alakulnak. Ha a bürokratikus struktúráról tanultakat felidézzük, nem meglepő, hogy a szervezetben való részvételnek vannak olyan momentumai, amelyek az egyén cselekvését korlátozzák. A szabályoknak való megfelelés, a hierarchia felsőbb szintjein lévő pozícióknak való engedelmesség az egyéni szabadság korlátozásával jár. Kutatások bizonyítják, hogy a szervezetben való aktív részvétel

1 Bővebben: Ludányi-Pacsuta 2014: 97–119.

gyakran negatív attitűdöt vált ki (Argyris, 1957). Arnold Tannenbaum egyenesen odáig megy, hogy véleménye szerint az erős participációval rendelkező demokratikus rendszerekben több a kényszer, vagy hasonlóan sok, mint a tekintélyuralmi rendszerben (Tannenbaum, 1968).

A szervezet tagjai kétféleképpen reagálhatnak a fenti dilemmára:

- ha saját környezetüket a lehetőségekhez képest ellenőrizni tudják, szívesen vállalnak résztvételt, vagy
- tartózkodnak a döntéshozatalban való résztvételtől, mert ha részt vesznek benne, valószínűleg elveszítik saját önállóságukat, hiszen a velük együtt részt vevők korlátozzák, ellenőrzik őket.

A szervezet tagjai csak akkor vállalják a döntésekben való résztvételt, ha azért jelentős ellenszolgáltatást kapnak. A távolmaradás magyarázható azzal, hogy az egyén úgy véli, a résztvételeért felajánlott javadalmazás, szolgáltatás ellenértékei nincsenek arányban a döntések meghozatalához szükséges erőfeszítésekkel.

Olyan társadalomban, ahol az egyén függetlenségének bizonyítása önmagában érték, ott a visszavonulást megfelelő viselkedésnek fogják tartani, amíg a felajánlott részvétel az egyénnek nem ad elég személyes ellenőrzési jogot.

A bürokratikus rendszer általános egyensúlya attól függ, hogy az alkudozások során az egyének és a szervezetek mely vonatkozásban képesek megegyezni. Az elfogadható szervezeti rendszer az egyén számára a függetlenség és a biztonság szerencsés kombinációját nyújtja:

- az egyének szabadon hozzájárulhatnak vagy megtagadhatják hozzájárulásukat;
- részt vehetnek, vagy visszavonuló magatartást tanúsíthatnak;
- azonosulhatnak a szervezeti célokkal, vagy csupán a szükséges minimumot nyújtják;
- nem kell félniük a kudarctól, a kollégák és a konkurensok ellenszenvétől;
- a szervezet hivatalos előírásokkal az egyént kötelezheti, hogy minden felelőség nélkül vegyen részt a döntéshozatalban (Szilvási, 2004: 18).

Ahhoz, hogy a szervezetben részt vevő egyének esetén ezt az egyensúlyt biztosítani tudjuk, szükség lehet az egyes pozíciókhoz tartozó munkakör ismeretére. A különböző munkakörök tartalmának megismerése, a munkakört betöltő munkavállaló terhelésének és a vele szemben támasztott követelményeknek a számbavétele elengedhetetlen. Ezt nevezhetjük munkakörelemzésnek is.

A munkakörelemzés felhasználási területei: munkaköri leírás elkészítése, az emberi erőforrás tervezése, azaz információt kaphatunk arra vonatkozóan, hogy milyen esetleges átfedések vannak a különböző munkakörök között, mely feladatot feleslegesek, mely feladatok ellátása okozza, hogy a pozíciók túlterheltek. Az elemzés további funkciója, hogy az újabb munkaerő toborzásánál, kiválasztásánál meghatározhatók a jelölttel szembeni követelmények. A teljesítmények értékelésénél az értékeléshez szükséges szempontokat is a munkakör sajátosságai alapján kell meghatározni. Végül a javadalmazás szempontjai is ezeken nyugszanak. A különböző fejlesztési programok, melyek a humán erőforrást fejlesztik, szintén támaszkodhatnak ezekre a munkakörelemzésekre (Dabasi Halász, 2000).

Önellenőrző kérdések

Az 1. lecke tartalma alapján oldja meg a következő feladatokat!

1. A szervezés milyen humán erőforrás-konceptióval bír?

- c) A szervezés feladata az előírások minél pontosabb betartatása legyen.
- d) A szervezés feladata az emberek organizált csoportjának kialakítása legyen, nem pedig a munkaké.
- e) A szervezés feladata a munka hatékony elvégzetése legyen, nem pedig az emberek organizált csoportjának kialakítása.

2. A szervezetfejlesztés milyen módszerrel történik?

- a) tréningmódszerrel
- b) továbbképzésekkel
- c) a gazdasági folyamatok racionalizálásával

3. Milyen eljárással támogatható a munkaköri leírás elkészítése, deríthető ki, milyen esetleges átfedések vannak a különböző munkakörök között?

- a) szervezetfejlesztés
- b) munkakörelemzés
- c) szervezés

4. A szervezetfejlesztésre mely állítás igaz?

- a) Állandó körfolyamat, amely a célok felállításából, adatok gyűjtéséből, tervezésből, cselekvésből és a cselekvések hatásainak elemzéséből áll.
- b) Egyszeri folyamat, amely a célok felállításából, adatok gyűjtéséből, tervezésből és cselekvésből áll.
- c) Állandó folyamat, amely a célok felállításából, adatok gyűjtéséből, tervezésből, cselekvésből és a folyamat fenntartásából áll.

2.2. lecke: A szervezeti konfliktus

Cél: ismerje meg a szervezetben kialakuló konfliktusok fogalmát, lehetséges okait és megoldásuk során alkalmazott stratégiákat.

Követelmények:

Ön akkor sajátította el megfelelően a tananyagot, ha

- meg tudja határozni a konfliktus fogalmát;
- fel tudja sorolni a konfliktusmegoldási stratégiákat;
- meg tudja határozni, hogy mely konfliktusmegoldási stratégiák mikor célravezetők.

Időszükséglet:

A lecke feldolgozásához körülbelül 50 percre lesz szüksége.

Kulcsfogalmak:

- konfliktus
- konfliktusmegoldó stratégia
- destruktív konfliktus
- konstruktív konfliktus

Tevékenység: Figyelje meg az eltérő konfliktusfogalmakat! Határozza meg, mi a közös bennük!

A szervezeti együttműködés egyik sajátossága, hogy konfliktusokkal terhelt. A legtöbb ember számára a „konfliktus” szó negatívan hangzik, miközben a harmóniát pozitívan értékeljük. A konfliktus negatív megítélése abból fakad, hogy a konfliktust a harmónia ellentétéként definiáljuk (Csepeli, 2003). Azonban a szakirodalomban a konfliktusnak nagyon sok meghatározása létezik, nem egyértelműen negatív fogalom. Elsőként Boulding megfogalmazását ismertetjük, mert ez a definíció terjedt el a legszélesebb körben: „A konfliktus az emberek vagy emberek csoportjai közötti versengés egy formája. Akkor lép fel, ha két vagy több személy verseng olyan célokért vagy korlátozott javakért, amelyek – ténylegesen vagy az ő észlelésük szerint – nem érhetők el mindannyiuk számára” (Boulding, 1962; ld. Ludányi-Pacsuta, 2014: oldalszám).

Szintén semleges a következő meghatározás: A csoporton belüli és a csoportok közötti konfliktusok társas életünk állandó velejárói. A konfliktus a társas kölcsönhatásoknak fontos eleme. Távrolról sem mindig „negatív”, „elválasztó” jellegű, mert a társas konfliktus számos módon hozzájárulhat a csoportok és a közösségek fenntartásához, valamint a személyek közötti kapcsolatok megszilárdításához (Kerekes-Kindler, 1997). A konfliktus alapjában véve feszültséghelyzet, amelyben két vagy több személy, illetve csoport különböző célok és értékek megvalósítására törekszik. Az egymással szembe került felek

megkísérlik a látszólag össze nem egyeztethető céljaikat minden eszközzel elérni, s ezért köztük negatív érzések és cselekedetek jönnek létre (Balogh és mtsai, 2000).

A fentebb idézett definíciókból leszűrhető, hogy a konfliktus jelensége akkor értelmezhető, ha a felek érzékelik az érdekellentétet. Azon túl, hogy a felek érzékelik ezeket az ellentéteket, az is fontos feltétel, hogy ezt az ellentétet problematikusnak tekintsék. A konfliktus akkor is fennáll, ha csak az egyik fél érzékeli ezt a helyzetet, vagy értékeli konfliktusnak. A szervezeten belüli konfliktusok személyek vagy csoportok között értelmezhetők, azonban ennek szervezeti okai vannak. Bakacsi szerint megkülönböztethetünk destruktív és konstruktív konfliktusokat. Ez utóbbiakat egyértelműen a siker egyik lényeges összetevőjének tekinti (Bakacsi, 1999).

Destruktív az a konfliktus, amely:

- olyan helyzetet eredményez, amely érzelmileg telített;
- védekező, blokkoló magatartáshoz vezet;
- polarizálja a csoportvéleményt;
- a csoport széteséséhez vezet.

Konstruktív az a konfliktus, amelyek:

- bátorítják a kreativitást;
- leleplezik az irracionális érveket;
- leválasztják a problémát az egyénről;
- enyhítik a feszültséget;
- a változás és az önértékelés szellemét viszik a csoportba;
- átláthatóvá teszik a hatalmi és az erőviszonyokat.

A konfliktusok keletkezését illetően három fontosabb konfliktusforrást különböztethetünk meg:

- **Elfogadhatatlanság:** elfogadhatatlanság esetén az egyén ismeri az egyes cselekvési alternatívákkal összekapcsolódó következmények valószínűség-eloszlásait. Ezen felül arra is képes lehet, hogy minden nehézség nélkül meghatározza, melyik a legjobb alternatíva. A legjobb alternatíva azonban nem elég jó, azaz: nem felel meg valamilyen elfogadhatósági mércének.
- **Összemérhetetlenség:** összemérhetetlenség esetén az egyén ismeri a következmények valószínűség-eloszlásait, de nem tudja meghatározni, melyik a legjobb alternatíva.
- **Bizonytalanság:** bizonytalanság esetén az egyén nem ismeri azokat a valószínűség-eloszlásokat, amelyek a választott cselekvéseket környezeti következményeikkel kapcsolják össze. (Szilvási, 2004)

Érdeemes megjegyeznünk, hogy a szervezeten belüli konfliktusoknak mindig van egy optimális szintje. Ha ez az optimális szint teljesül, akkor a szervezeti teljesítményt a konfliktus pozitívan befolyásolja. A túl alacsony szintű konfliktus érdektelenségbe torkoll, az innovációra való törekvés hiányára utal. A túl magas konfliktusszint túlterheli a szervezetet, szervezetlenséget okozhat, destruktív módon hat. A konfliktusok mértéke attól is függ, hogy a szervezet tagjainak célkitűzései mennyire egyeztethetők össze, az egyes célok mennyire vannak távol egymástól (Gyökér, 1999).

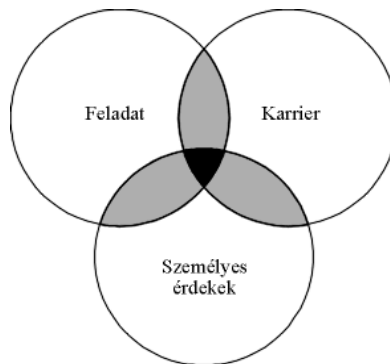
Konfliktusforrások

A konfliktusok kezelésében fontos szerepet kap az, hogy megértsük, miből származnak. Enélkül igen kevésbé lehet hatékony bármilyen, a konfliktus kezelésére irányuló kísérlet. A konfliktusforrások alapvetően három fő csoportba sorolhatók:

1. **Kommunikációs tényezők:** a szervezeten belüli konfliktusok jelentős része a rossz vagy hiányos kommunikációból fakad. A torzított és bizonytalan tartalmú kommunikáció növeli a feszültséget.
2. **Strukturális tényezők:** a szervezet jellemző szerkezeti elemei is konfliktusforrások lehetnek:
 - **Nagyság vagy méret:** a nagyobb szervezetek „konfliktusérzékenyebbek” a kicsiknél. Ennek valószínű oka az információk torzulása a szintek között, hiszen nagyobb utat járnak be.
 - **Heterogén összetétel:** a tagok különböző hatásköre, értékrendje, felfogása szintén növeli a konfliktusok előfordulásának valószínűségét.
 - **Részvétel:** a növekvő részvétel gyakran a konfliktusszint emelkedésével jár, mert nyilvánvalóbbá válik a nézetek, elképzelések különbözősége.

- Vonalbeli és funkcionális szervezetek ellentéte: konfliktusaik forrása a célok, értékrendek és tagjaik különbözőségéből fakad.
 - A javadalmasági rendszer gyakran vezethet konfliktushoz – hiszen a motiváció egyik fontos tényezője.
 - Erőforrások szűkössége: ha a szervezeten belüli csoportok ugyanazon szűkös erőforrások megszerzéséért versengenek, magasabb a konfliktusok kialakulásának a valószínűsége, hiszen gyakrabban fordulnak elő érdekellentétek.
 - Hatalom: Ha egy csoport úgy értékeli, hogy a szükségesnél kisebb a hatalma, vagy másoknak indokolatlanul nagy hatalom jut, akkor erőfeszítéseket tesz a kialakult helyzet megváltoztatására, ami konfliktusokhoz vezet.
3. Magatartási tényezők – sok konfliktus adódik abból, hogy az emberek szükséglete, személyisége, értékrendje különböző. Az is kiemelendő, hogy a konfliktus tolerálására és keltésére való hajlandóság egyénenként eltér. Konfliktusok származhatnak még az észlelési és ítéletalkotási folyamat egyéni eltéréseiből is.

Konfliktus adódhat abból is, hogy egy adott szervezetben dolgozva megpróbáljuk az érdekek három halmazát – feladat, karrier, személyes érdekek – egyensúlyban tartani. Általában az egyensúly megtartása és fenntartása nem könnyű, ráadásul állandóan változik az egyensúlyi állapot. Az a tény, hogy az érdekek teljes konvergenciájának területe (ld. az ábrán a legsötétebb részt, a közös halmazt) gyakran kicsi, az egyik oka annak, hogy a szervezeti egyensúly miért olyan nehezen megteremthető állapot.



2. ábra: A feladat, karrier, személyes érdek, mint konfliktusforrás

Forrás: Ludányi–Pacsuta, 2014: 29.

A fenti ábra azt a kapcsolatot és feszültséget illusztrálja, amely gyakran létrejön egy adott személy munkája (feladat), pályán való előrejutása (karrier) és a személyes értékei, életstílusa (személyes érdekei) között. A három részhalmaznak lehetnek közös részei, metszetei, de maradhatnak különállóak is.

A „feladat”-ot szimbolizáló halmaz a konkrétan elvégzendő munkához kapcsolódik, az adott pozíció betöltője a munkaköri leírásában foglaltaknak eleget kell, hogy tegyen. Az adott pozíció betöltője a feladaton túl megjeleníti a jövőre vonatkozó elképzeléseit, amit a „karrier” halmaz fed le. Ez szerencsés esetben összeegyeztethető a „feladat” halmazzal, más esetekben a karrier jelentősen elválhat a feladat halmaztól. A szervezeten belüli pozíciók nem tehetők teljesen személytelenek, a munkavállaló magában hordozza értékeit, preferenciáit, személyiségét. Ezt fedi le a harmadik halmaz: ezek a „személyes érdekek”, melyek hatással vannak arra, ahogy a feladatot elvégzi a munkavállaló, és arra is, ahogyan a „karrier” halmazban elképzei szerepét.

A szervezeten belüli konfliktusoknak különböző források lehet:

1. Egyéni konfliktusról akkor beszélünk, amikor a szervezet egyetlen tagja sem tud olyan alternatíváról, amely saját maga számára elfogadható lenne, illetve amikor a szervezet tagjai különböző alternatívákat választanak.
2. Csoportközi konfliktus kialakulásához az alábbi feltételeknek kell teljesülnie:
 - a résztvevők szükségét kell, hogy érezzék az együttes döntéshozatalnak;

- céljaiknak különbözniük kell;
- különbözőképpen kell észlelniük a valóságot.

Tipikus konfliktusforrás a szervezet költségvetésének megtervezése, ebben az esetben szinte mindig teljesülnek a fenti feltételek.

Konfliktuskezelési stratégiák

Ha kialakult a konfliktus, azt követően el kell dönteni, hogy milyen módon fogjuk megoldani, feloldani azt. A cél a számunkra kedvezőtlen helyzet, a konfliktus feloldása. Mindezt úgy tervezzük, hogy a saját céljaink érvényesüljenek. Ennek során figyelembe vehetjük mások céljait, érdekeit, vagy döntéseink során figyelmen kívül hagyhatjuk azokat. Azt, hogy milyen konfliktuskezelési stratégiát alkalmazunk, két fontos szempont határozza meg: céljaink elérése és az, hogy fontos-e számunkra a jó kapcsolat fenntartása másokkal (Bakacsi, 1999).

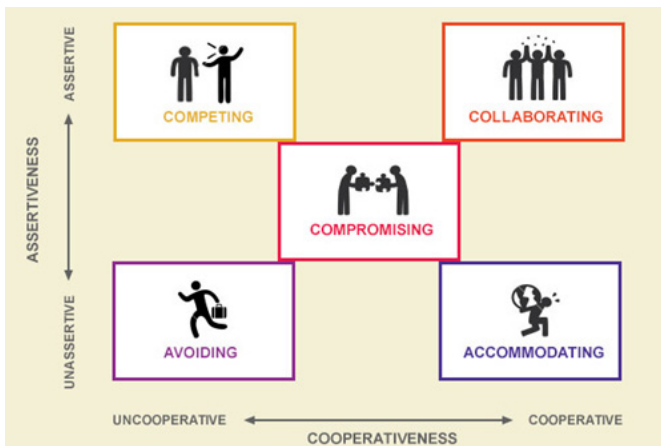
Eszerint azt, hogy milyen konfliktuskezelési stratégiát alkalmazunk, alapvetően az alábbi két szempont határozza meg:

- személyes céljaink elérése,
- a jó kapcsolat fenntartása a másik személlyel.

Többnyire mindenkinek megvan a személyes stratégiája a konfliktusok kezelésére, de mivel ez tanult képesség, hatékony módszerek segítségével megváltoztatható. Filley szerint az ember viselkedését konfliktushelyzetben az önérvényesítés és önalávetés, illetve az eredményirányultság és a kapcsolatirányultság dimenziói mentén lehet jellemezni (Filley, 1975).

- Önérvényesítés: az egyén vélt vagy valódi érdekeinek megfelelően törekszik elképzeléseinek, döntéseinek megvalósítására, miközben kevésbé figyel mások érdekeire, szándékaira, törekvéseire.
- Önalávetés: a másik fél szándékainak, törekvéseinek megvalósulását segíti, és eközben lemond saját igényeinek, szükségleteinek kielégítéséről.
- Eredményirányultság: erős hajtóerő, sikerre, jó teljesítményre sarkallja a személyeket.
- Kapcsolatirányultság: a másokkal való jó kapcsolat igénye motiválja. A kapcsolat fontosságát szem előtt tartó egyén hajlandó lemondani saját érdekeiről, és elfogadja mások szempontjait. (Filley, 1975)

A fenti dimenziók alapján Kenneth Thomas ötféle konfliktuskezelési stílust különböztet meg. Az emberek többsége mind az öt stratégiát alkalmazza a konfliktushelyzet függvényében, de mindenkire jellemző az egyes stratégiák alkalmazásának gyakorisága.



3. ábra: Thomas (1992) konfliktusmegoldó modellje

A kép forrása: Views on Conflict (drnadine.com)

Az egyes stratégiák önmagukban nem minősíthetők; mindenkor az adott szituáció függvénye, hogy melyik mennyire bizonyul hatékonyak.

- Versengés („Ha lehet, szabad is”): önérvényesítő és nem együttműködő. Azt a magatartást jelöli, amikor az egyik fél a másikra rákényszeríti akarát, akár a másik fél rovására is. Győztes-vesztes pozíció alakul ki – ez jellemzi a rivalizálást, a hatalmi játszmákat.
- Problémamegoldás („Dolgozzuk ki együtt a megoldást”): egyszerre önérvényesítő és együttműködő. Mindkét fél törekszik a maga céljainak, érdekeinek maradéktalan érvényesítésére, nyíltan ütköztetik véleményüket, információikat; nézetük alapjait, okait megosztják egymással. Alkalmazása győztes-győztes pozícióhoz vezet, de sok időt és erőfeszítést igényel (Gyökér, 1999). Ez a stratégia együttműködést igényel, nyitottságot, empátiát, toleranciát feltételez.
- Elkerülés („Hagyjuk az egészet”): nem önérvényesítő, nem együttműködő. Nem erőlteti még a saját céljait sem, kerüli a szembekerülést másokkal. A konfliktus mindenáron való szükségessége azt a veszélyt hordozza magában, hogy a szembenálló felek nem ismerik egymás véleményét, céljait, így az ellentétek akkor kerülnek a felszínre, amikor erre a felek nem is számítanak (Szekszárdi, 1995).
- Alkalmazkodás („Csak ön után”): együttműködő és nem önérvényesítő. Az egyén lemond saját szándékairól, hogy a másik fél szándékai érvényesülhessenek. Lényegében alárendelődést, engedékenységet jelent (Tuska, 2000). Ha az alkalmazkodás nem saját döntésen alapul, az önálvétét kísérő feszültség aránytalanul erős indulati reakciót válthat ki (Szekszárdi, 1995). A mindenáron való alkalmazkodás veszélyes stratégia, mert eredményeként a mindennapi konfliktusok megoldásához szükséges belső erő és stratégia nem fejlődik megfelelően.
- Kompromisszumkeresés: közepesen önérvényesítő és közepesen együttműködő. Az „arany közepűt” megtalálására építő magatartás. Célja valamilyen kivitelezhető és kölcsönösen elfogadható megoldás alkalmazása, amely mindkét fél szándékait részlegesen kielégíti. Igazán senki nem nyer maradéktalanul, de senki nem veszít el mindent (Tuska, 2000). A kompromisszumok segítségével a kapcsolatok fenntarthatók, mert a felek meghallgatják egymás szempontjait, és megpróbálnak egy mindenki által tisztességesnek tartott megegyezésre jutni.

Konfliktushelyzetben a legtöbb embernek létezik egy domináns magatartása, de ez nem jelent kizárólagosságot, mert az egyén viselkedése az adott helyzettől is nagymértékben függ. A konfliktusmegoldás kölcsönhatáson nyugszik, ezért a felek szükségszerűen befolyásolják egymást abban, hogy melyikük milyen stílust alkalmaz (Tuska, 2000).

Érdemes alaposan megismerni a szervezeten belül előforduló viselkedésformákat. A konfliktus akkor oldható fel, ha ismerjük ezeket a konfliktusmegoldási stratégiákat, és el tudjuk érni, hogy a tárgyalásban részt vevők stratégiái egymáshoz illeszkedjenek, azaz összeegyeztethetők legyenek.

Mind az öt konfliktuskezelési mód hasznos bizonyos helyzetekben. Egy konfliktuskezelési stratégia hatékonysága az adott helyzet követelményeitől és attól függ, hogy mennyire ügyesen alkalmazzuk.

- A versengés alkalmazása:
 - Amikor életbevágóan fontos a gyors, határozott cselekvés (pl. vészhelyzetben).
 - Fontos, de népszerűtlen intézkedések bevezetésekor (pl. fegyvelmezés, költségek csökkentése).
 - A szervezet boldogulása szempontjából létfontosságú kérdések esetében, ha biztosan igazunk van.
- A problémamegoldás alkalmazása:
 - Olyan esetekben, mikor mindkét érintett fél felfogása túlságosan fontos ahhoz, hogy kompromisszumos megoldás szülessen.
 - Amikor a cél a tanulás vagy a másik fél elgondolásának a megértése.
 - Ha a miénktől eltérő szemléletmódot akarunk hasznosítani, ha a másik fél nézőpontját akarjuk ötvözni a sajátunkkal.
 - Elkötelezettség ébresztése a másik félben közmegegyezéses érdekegyeztetés révén.
- Az elkerülés alkalmazása:
 - Amikor az adott probléma jelentéktelen vagy csupán átmeneti.
 - Ha nem látunk esélyt arra, hogy saját érdekeinket, szándékainkat érvényesítsük.
 - Amikor a konfrontációval járó károk nagyobbak, mint a konfliktus megoldásának várható előnyei.

- Amikor további információk gyűjtése több előnnyel jár, mint az azonnali döntés.
- Amikor mások nálunk hatékonyabban tudják megoldani a problémát.
- Az alkalmazkodás használata:
 - Amikor kiderül, hogy nincs igazunk, tévedtünk, elfogadjuk a jobbik álláspontot.
 - Amikor tanulunk valakitől, amikor belátást akarunk tanúsítani.
 - Amikor az adott kérdés a másik fél számára fontosabb.
 - Amikor különösen fontos számunkra a harmónia, stabilitás megőrzése.
 - Amikor teret akarunk engedni beosztottainknak ahhoz, hogy kísérletezéseik hibáiból tanulva okuljanak, fejlődjenek.
- A kompromisszumkeresés alkalmazása:
 - Amikor a célok meglehetősen fontosak, de nem éri meg azt az erőfeszítést vagy esetleges szakítást, ami egy nagyobb mértékben önérvényesítő stílussal járna együtt.
 - Amikor a másik fél éppen olyan erős, mint mi, és a mieinket kizáró célok iránt van elkötelezve.
 - Amikor összetett témakörökkel kapcsolatban átmeneti egyezsége törekszünk, kielégítő megoldás elérése, időkényszer esetén.
 - Mikor sem a problémamegoldás, sem a versengés nem hozza meg a kívánt eredményt, ide még mindig visszavonulhatunk. (Ludányi, 2010)

Önellenőrző kérdések

A 2. lecke tartalma alapján oldja meg a következő feladatokat!

1. Fejezze be helyesen a mondatot! Egy konfliktushelyzet kialakulásához...

- a) elegendő, ha csak az egyik érintett fél észleli és éli át a konfliktust.
- b) mindkét érintett félnek észlelnie kell a konfliktust.
- c) nem szükséges, hogy az érintett felek észleljék a konfliktust.

2. Mi lehet a három fontosabb konfliktusforrás?

- a) elfogadhatatlanság
- b) alacsony teljesítmény
- c) összemérhetetlenség
- d) haszontalanság

3. A tagok különböző hatásköre, értékrendje, felfogása milyen jellegű konfliktust okozhat?

- a) nagyság vagy méret
- b) heterogén összetétel
- c) erőforrások szűkössége

4. Melyik konfliktustípusra igaz a következő állítás? Olyan helyzetet eredményez, amely érzelmileg telített, védekező, blokkoló magatartáshoz vezet, polarizálja a csoportvéleményt.

- a) konstruktív konfliktus
- b) destruktív konfliktus
- c) obstruktív konfliktus

5. A szervezet boldogulása szempontjából létfontosságú kérdések esetében, ha biztosan igazunk van, milyen konfliktusmegoldó stratégia indokolt?

- a) elkerülés
- b) problémamegoldás
- c) versengés
- d) alkalmazkodás
- e) kompromisszumkeresés

2.3. lecke: A szervezet kultúrája

Cél: ismerje meg a szervezet kultúrájával kapcsolatos alapvető fogalmakat, ismerje meg a szervezeti kultúra összetevőit. Fontos megismerni azokat a jellemzőket, paramétereket, amelyek a szervezeti kultúrát alakítják, azaz mely tényezőktől függ, hogy az adott szervezet milyen kultúrát alakít ki. A tananyag feldolgozása során megismerünk egy széles körben elterjedt szervezeti tipológiát, amely a szervezeteket kultúrájuk alapján csoportosítja. Azt is megvizsgáljuk, hogy a vezetőnek milyen szerepe van a szervezet kultúrájának alakításában.

Követelmények:

Ön akkor sajátította el megfelelően a tananyagot, ha

- meg tudja határozni a szervezet kultúrájának összetevőit;
- saját szervezetét be tudja sorolni a megismert szervezeti tipológiába;
- meg tudja határozni, hogy a szervezet kultúrájának alakulására milyen tényezők hatnak.

Időszükséglet:

A lecke feldolgozásához körülbelül 45 percre lesz szüksége.

Kulcsfogalmak:

- kultúra
- értékek
- szervezettipológia
- vezetői stílus

Tevékenység:

Olvassa el a tananyagot, vizsgálja meg saját szervezetét!

Milyen kulturális sajátosságokkal rendelkezik?

A korábban tanultak összerendezhetők egy nagyobb egységbe. Az, hogy a szervezetben milyen eljárásrendek vannak, milyen konfliktusok alakulnak ki, és ezek a konfliktusok hogyan zajlanak le, a szervezet kultúrájának a lenyomata. A szervezet fogalmát már ismerjük, de a kultúra fogalmát jóval nehezebb meghatározni. Számos kísérlet történt arra vonatkozóan, hogy a kultúrát mint fogalmat egységesen definiálják. Olyan mélyen beágyazott társadalmi jelenségről van azonban szó, amely nagyon nehezen választható el a társadalomtól, a társadalom fogalmától.

Az minden kultúrafogalom közös vonása, hogy anyagi, normatív és kognitív elemeket tartalmaz. Egy átfogó értelmezés szerint a kultúra az, ahogyan reagálunk a környezet kihívásaira. A szervezet esetén a szervezeti kultúra elemei a szervezetben fellelhető értékek mint eszmei absztrakciók, döntéshozatali minták és viselkedésminták. A környezet kihívására minden szervezet kialakítja a rá jellemző viselkedést. Ha jó ez a reakció, akkor a szervezet sikeres, ha rossz, a szervezet diszfunkcionálisan működik. Mindezeket befolyásolja a szervezet története, az ennek során felhalmozott tapasztalatok, élmények, melyek rányomják a bélyegüket a szervezet működésére. További befolyásoló tényező a technológia, az az eljárásrend, amellyel a szervezet tagjai munkájukat, feladataikat végzik. Természetesen fontos tényező a szervezet mérete. És korábbiakban azt is láthattuk, hogy a szervezet céljai nagymértékben befolyásolják a szervezet működését. Végül nem hagyható figyelmen kívül az emberi tényező mint a szervezeti kultúra egyik alakító momentuma.

A szervezetek nem légtüres térben léteznek, hanem magukban hordozzák a társadalmi kultúra értékeit, normáit. Az adott társadalom kultúrája kulturális közeget jelent a szervezeten belül is, hiszen a szervezet tagjai, az egyes pozíciókat betöltő egyének nem tudják függetleníteni magukat a társadalmi környezettől. Ezzel magyarázható az, hogy azonos multinacionális nagyvállalati kultúra helyi leányvállalatai, telephelyei más-más módon működnek, tükrözik az adott lokális társadalmi környezet kultúráját.

A szervezeti légkör, a szervezeti kultúra egymást átfedő fogalmak. A szervezeti légkör a belső környezet észlelésével kapcsolatos és tanulmányozható, az egyszerűen vizsgálható viselkedésekkel, attitűdökkel, érzésekkel kapcsolatos. A kultúra több, mint a légkör, mélyebb rétegekkel azonosítható. Szubjektív kognitív térkép, amely értelmezi a tagok szervezeti összetartozását. Az általános percepció, ami a

szervezet tagjainak viselkedését befolyásolja: szimbólumok, nyelvek, ideológiák, hitek, mítoszok.

Három nagy összetevője van:

1. a szervezeten belül elfogadott közös értékek,
2. a döntéshozatalban használatos minták,
3. az általánosan érvényesülő viselkedésminták.

A szervezeti kultúra tipizálására számos elképzelés született. Most vizsgáljuk meg Handy (1993) tipológiáját (idézi: Heidrich, 2001).

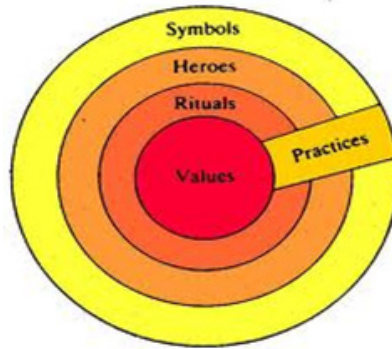
- Erő vagy hatalom típusú kultúra jellemzi a kicsi szervezeteket, amelyek centralizáltak, szinte monarchikus berendezkedésűek, viszont gyorsan reagálnak a kihívásokra. A vezető tartja kézben a szervezetet, tőle indulnak a történések, és hozzá is futnak be.
- A szerep típusú kultúra működése rendkívül kiszámítható, talán ez illeszkedik legjobban a bürokratikus struktúráról tanultakhoz, azaz a munkavégzés elemi műveletekre bontott, nagyon alaposan szabályozott. A funkcionális egységek stabilak, a hatáskörök jól körülírtak, az eljárások rögzítettek. A körülhatárolt szerepek fontosabbak, mint az azt betöltő személyek. A korábbiakban láthattuk, hogy ez a típusú szervezeti kultúra nagyon nehezen változik.
- A feladat típusú szervezeti kultúra projektekben gondolkodik, struktúráját a hálószerkezet jellemzi, a vezető tulajdonképpen csak koordinátor, és alkalmazottai révén nagyfokú szakértői tudást halmaz fel. Ereje a teammunkában rejlik, az értékelés is eredménycentrikus. Befolyása inkább a szakértői tudásnak van, mint a hierarchiában betöltött szerepnek. Az egyéneknek viszonylagos szabadsága van az adott cél, feladat elvégzésében.
- A személy típusú szervezeti kultúra pontok laza halmazaként definiálható, amelyben hangsúlyosak az egyéni célkitűzések, humán erőforrását pedig nagyfokú kreativitás jellemzi. A fókuszban az egyéniség áll, az egyéni célkitűzések dominálnak, a szervezet csak az egyéni kibontakozáshoz szükséges hátteret jelenti.

A valóságban a szervezeti típusok keverednek, de ezeket a jellemzőket tartalmazzák különböző arányban. A szervezetek eredményességének az a titka, hogy ezeket a típusokat a megfelelő időben és kedvező környezeti tényezők mellett jól alkalmazzák.

A vezetőknek kultúraformáló szerepük van, jelentősen befolyásolják a szervezetben kialakuló általános érték- és normarendszert. Hatékony, sikeres vagy professzionális intézményvezetés esetén felmerül a kérdés, hogy mit tekintünk sikernek. Váriné arra keresi a választ, hogy van-e közmegegyezés abban a kérdésben, kit tekintünk sikereseznek. Ő azt tételezi fel, hogy az emberi cselekvés mindig sikerorientált, hiszen az alapvető motivációk érdekében törekszik valaminek az elérésére vagy valamilyen rossz elkerülésére. Abban viszont van különbség, hogy adott kor, kultúra társadalma ezek közül a tevékenységek közül melyiket jutalmazza, melyikre reagál úgy, hogy ezzel sikeressé nyilvánítja azt (Váriné Szilágyi, 1999). Sikeresnek értékelni valakit csak az adott kor normájához képest lehet. Vagyis a siker egyénhez kötött, de társadalmi, csoportos jelenség (Ludányi, 2010).

Nem szabad figyelmen kívül hagyni azt sem, hogy a sikerfogalomtól elválaszthatatlan az elégedettség kérdésköre. A munkával való elégedettségnek több definíciója ismert. A munkával való megelégedettség mindazon tényezők tudati reprezentálódása, amelyek a munkakör jellemzőjéből adódnak, és amelyek tudati tükröződés útján a konkrét munkakörrel szembeni állásfoglalást befolyásolják (Klein, 2012).

Mind a siker, mind pedig a megelégedettség összefüggésbe hozható a szervezet kultúrájával. Geert Hofstede a szervezeti kultúrát mélységeiben próbálta vizsgálni. A szervezeti kultúra különböző szintjeit egymást tartalmazó, egymáhéjszerű szerkezetben képzelte el (Hofstede, 1983). A szervezeti kultúra központi magja az értékek, amelyek „legbelül” helyezkednek el. Ezt követik a rituálék: azok a szokások, eljárásrendek, amelyek a szervezetet jellemzik. Ezt követően a szervezet hősei helyezkednek el. A hős annyiban érdekes, amennyiben kiemelt tulajdonságai, bizonyos szituációkban tanúsított viselkedései példaként szolgálnak, azaz a szervezet értékeit jelentik meg. A legkülső „héj” a szimbólumok rendszere. Ezek lehetnek címerek, emblémák, amelyek tulajdonságai, jellemzői igyekeznek megjeleníteni a szervezet értékeit is.

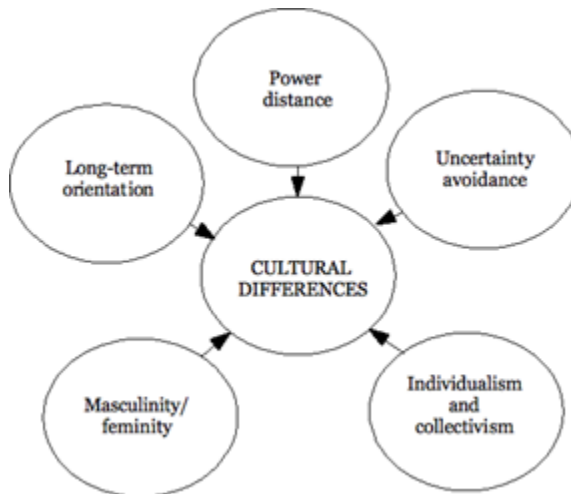


4. ábra: Hofstede „hagymamodellje”

A kép forrása: <https://www.ukessays.com/essays/business/corporate-culture-profile-hilton-2165.php>

Az ábrából az is leolvasható, hogy a rituálék, hősök, szimbólumok a cselekvések szintjén is megjelennek, látható elemei a szervezeti kultúrának.

A szerző 1967 és 1973 között 117.000 főt kérdezett meg a világ 50 országából. Az elméleti alapot az jelentette, hogy az értéket és beállítódást kulturális alkotóelemeknek tekintette. A válaszokat faktoranalízis segítségével feldolgozva azt találta, hogy az egyes országokban tapasztalható értékrendek négy, majd később öt dimenzió mentén osztályozhatók. E dimenziók a következők:



5. ábra: Hofstede kulturális dimenziói

(Hofstede, Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations, 2001)

A kép forrása: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1114625

1. Hatalomtól való függőség – hatalomtól való függetlenség, azaz az egyenlőtlenségekhez fűződő viszony dimenziója, mely magában foglalja az egyirányú vagy kölcsönös függőség kérdését is.
2. A bizonytalanság keresése – bizonytalanság kerülése dimenzió leginkább a bizonytalansággal szembeni toleranciára helyezi a hangsúlyt, és a bizonytalanság elkerülésére tett erőfeszítéseket vizsgálja.
3. Az individualizmus – kollektívizmus dimenziója alapján arra kapunk választ, hogy milyen a viszony az egyén és a csoport, csoportok között. Másként megfogalmazva: a csoport érdekei előbbre válnak-e az egyéni törekvéseknél.

4. Férfiasság – nőiesség. A férfias kultúrákban a nemi szerepek élesen elkülönülnek, azaz az eredményesség, hatalomgyakorlás, keménység a férfiakkal szemben támasztott követelmény. A nőies kultúrákban a nemi szerepek közötti elmosódott határ miatt ezek az elvárások a nőkkel szemben is elfogadottak.

5. A dinamikus jövőorientáltság – statikus múlt, jelen orientáció dimenzióból kiderül, hogy az adott kultúra tagjainak milyen képe van a világról és saját életéről. A hosszú távú jövőre vonatkozó befektetéseket részesítik előnyben újszerű megoldásokat felhasználva, vagy inkább a múlt hagyományaihoz ragaszkodva a stabilitás megőrzése a cél? Ezt a dimenziót a kutatássorozat későbbi szakaszában állították fel a távol-keleti tapasztalatok alapján.

Az első faktor és a harmadik faktor negatív együttjárást mutattak. A Hofstede által feltárt faktorok létét a reprezentatív mintákon elért eredményekre támaszkodó vizsgálatok is megerősítették (Csepeli, 2005).

A szervezeti kultúra alapvető jellemzője, hogy hosszabb idő után alakul ki, a szervezet működése során jön létre a szervezet és a környezet kölcsönhatásaként. A szervezet tagjai alakítják, és az újonnan belépők tanulják. Mélyen gyökerezik a szervezet emlékezetében, ezért az aktív tagok hordozzák, míg az újonnan belépő tagoknak meg kell tanulniuk az adott szervezet kultúráját, alkalmazkodni ehhez, így zajlik le az új tagok szervezetben belüli szocializációja.

Nem függetleníthető az adott ország nemzeti kultúrájától. Hofstede idézett munkájából kiderül, hogy a nemzetközi vállalatok kultúrája is változik attól függően, hogy mely lokális társadalmi kultúrában kell működniük (Hofstede, 2001). A szervezet alkalmazottai mint a lokális társadalmi kultúra hordozói hatással vannak a szervezet kultúrájára.

Megjelenik benne az adott kor társadalmi vetülete. Az előző pontból is láhattuk, hogy a tágabban vett társadalmi környezet befolyásolja a szervezet kultúráját. Ha egy centrális berendezkedésű társadalomról van szó, akkor a szervezet struktúrája is könnyebben centralizálódik. Ha egy hatalmat kevésbé tűrő, demokratikus berendezkedésű társadalomban működik a szervezet, akkor annak tagjai is demokratikus irányítást várnak el.

Alakításában a vezetőknek kiemelt szerepe van. Egyértelmű, hogy a vezető, a vezetői stílusa jelentős mértékben befolyásolja a szervezet kultúráját. Az általa meghatározott eljárásrendek, azaz a vezetői stílus rányomja a bélyegét a szervezet kultúrájára. Az egész szervezetre, sőt, környezetére is kihat. Korábban láhattuk, hogy az optimális szervezeti működés aktív kapcsolatban van a környezetével. Nem meglepő, ha a szervezet kultúrájának elemei hatással vannak a szervezet környezetére is, mint ahogyan a szervezet környezetének kultúrája is kölcsönhatásban áll a szervezet kultúrájával.

Az egyének hordozzák, interakcióikban jelenik meg. Mint általában a kultúra jelensége, az anyagi elemeken kívül nehezen ragadható meg, így leginkább a tagok közötti interakciókban érhető tetten. A kapcsolattartás formája, módja, tartalma tükrözi a szervezet érték- és normarendszerét, kultúráját. Egy demokratikus berendezkedésű szervezetben, ahol több a mellérendelő viszony, más hangnemben és tartalommal zajlik a kommunikáció, mint egy autoriter, központilag irányított struktúrában (Világi, 2013).

Egy szervezet kultúráját nagyban meghatározza a vezető stílusa. A vezető számtalan feladatot lát el, amelyek egymásra épülnek. Alapvető feladata a tervezés, majd a tervezés során felmerült igényeknek megfelelően a szervezés – amiről korábban bővebben volt szó. A szervezést követő feladat a beosztottak irányítása és ellenőrzése. Ezek tapasztalatai alapján újabb tervezés következhet, és a vázolt körfolyamat előlről indul. Épp ezért az, hogy ez a folyamat hogyan zajlik, azaz milyen a vezető stílusa, nagyban meghatározza a szervezet kultúráját. A stílusban benne foglaltatik a beosztottakkal való kapcsolat, amely tükrözi, hogy a vezető mit gondol a vezetettéről. Aktív cselekvőnek, kreativitására támaszkodó, magas szaktudással rendelkező munkaerőnek tekinti-e őket, vagy passzív utasításokat végrehajtó, folyamatos ellenőrzést igénylő humán erőforrásnak. A szociális ágazat számtalan területén olyan munkakörökkel találkozhatunk, ahol az egyéni felelősség, az egyéni kreativitás és döntésképeség alapvető feltétel. A vezetőnek ezentúl megfelelő érzelmi intelligenciára van szüksége. Ahhoz, hogy a beosztottak motivációjával, indítékával tisztában legyen, érzelmeiket megfelelő irányba terelhesse, ismernie kell a munkával és feladataikkal kapcsolatos attitűdjeiket.

A mindenkori vezetői stílus kialakításakor figyelembe kell vennünk, hogy a szociális szférában gyakran előfordul, hogy magasabban képzett, felsőfokú végzettséggel rendelkező humán erőforrást kell vezetni. Ilyen helyzetben a beosztottaknak a kontrolligénye, az, hogy munkakörülményeiket önmaguk irányítsák, jóval magasabb.

Önellenőrző kérdések

A 3. lecke tartalma alapján oldja meg a következő feladatokat!

1. Melyik típusú szervezeti kultúrára igaz, hogy racionális, logikus, bürokratikus szervezet? Struktúrája olyan, hogy a funkcionális egységek stabilak, a hatáskörök jól körülírtak, az eljárások rögzítettek.

- a) az erő vagy klub típusú kultúrára
- b) a szerep típusú kultúrára
- c) a feladat típusú kultúrára
- d) egyikre sem

2. Jelölje azt az állítást, amelyik Ön szerint igaz!

- a) A valóságban a szervezeti típusok nem keverednek.
- b) A valóságban a szervezeti típusok keverednek.
- c) A szervezetek eredményességének az a titka, hogy ezeket a típusokat a megfelelő időben és környezeti tényezők mellett jól alkalmazzák.
- d) A szervezetek eredményességének az a titka, hogy a különböző szervezeti típusok megfelelően elkülönüljenek egymástól.

3. Melyik típusú szervezeti kultúrára igaz, hogy főleg kisméretű, vállalkozó szervezetek kultúrája? Pókhálóhoz hasonló, ahol a hatalom a központban koncentrálódik. A vezető tartja kézben a szervezetet, tőle indulnak a történések, és hozzá is futnak be.

- a) az erő vagy klub típusú kultúrára
- b) a szerep típusú kultúrára
- c) a feladat típusú kultúrára
- d) egyikre sem

4. Melyik típusú szervezeti kultúrára igaz, hogy a szervezet orientációja a feladatokra, projektekre irányul? Mindez hálós szerkezetet eredményez. Ereje a teammunkában rejlik, az értékelés is eredménycentrikus.

- a) az erő vagy klub típusú kultúrára
- b) a szerep típusú kultúrára
- c) a feladat típusú kultúrára
- d) egyikre sem

Modulzáró kérdések:

1. Ön milyen szervezeti kultúrával találkozott pályafutása során? Miről ismert rá?
2. Miben látja a szerep típusú kultúra hátrányait?
3. A vezetőknek kultúraformáló szerepük van. Hogyan érvényesül ez?
4. Milyen főbb okai vannak a saját szervezetében előforduló konfliktusoknak? Azok hogyan zajlanak le?

Irodalomjegyzék

Argyris, C. (1957): *Personality and Organization: the Conflict between System and the Individual*. New York: Harper.

- Argyris, C. (1999): *On Organizational Learning*. Malden: Blackwell Business.
- Bakacsi G. (1999): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Balogh L. – Barta T. – Dominik G. – Koncz I. (2000): *Vezetépszichológiai sarokpontok*. Budapest: Szókratész Közgazdasági Akadémia.
- Boulding, K. E. (1962): *Conflict and Defence: A General Theory*. New York: Harper & Bros.
- Csepeli Gy. (2003): *A szervezkedő ember*. Budapest: Osiris Kiadó.
- Csepeli Gy. (2005): *Szociálpszichológia*. Budapest: Osiris.
- Dabasi Halász Z. (2000): Munkakör-tervezés, -elemzés, -értékelés. In: Tóthné Sikora G., *Humán erőforrások gazdaságtana*. Miskolc: Bíbor Kiadó, 165–187.
- Filley, A. (1975): *Interpersonal Conflict Resolution*. Glenview: Scott, Foresman.
- Gyökér I. (1999): *Humánerőforrás-menedzsment*. Budapest: Műszaki Könyvkiadó.
- Haire, M. (1977): *Pszichológia vezetőknek*. Budapest: Mezőgazdasági Kiadó.
- Handy, C. (1993): *Understanding Organizations*. Oxford: Oxford University Press.
- Heidrich, B. (2001): *Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment*. Budapest: Human Telex Consulting.
- Hofstede, G. (1983): Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. *Administrative Science Quarterly*, 625–629.
- Hofstede, G. (2001): *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Horváth I. (2002): *Közigazgatási szervezés- és vezetés*. Budapest–Pécs: Dialóg Campus.
- Kerekes S. – Kindler J. (1997): *Vállalati környezetmenedzsment*. Budapest: Aula Kiadó.
- Klein S. (2012): *Vezetés- és szervezetpszichológia*. Érd: Edge 2000 Kft.
- Likert, R. (1961): *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Ludányi Á. (2010): *Szervezetfejlesztés és csapatépítés*. Eger: Líceum Kiadó.
- Ludányi Á. – Pacsuta I. (2014): *Vezetési ismeretek, szervezetfejlesztés*. Eger: Líceum kiadó.
- Szekszárdi J. (1995): *Utak és módok. Pedagógiai kézikönyv a konfliktuskezelésről*. Budapest: Iskolafejlesztési Alapítvány.
- Szilvási L. (2004): *Szervezetszociológia*. Eger: Líceum Kiadó.
- Tannenbaum, A. S. (1968): *Control in Organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Thomas, K. W. (1992): Conflict and Conflict Management: Reflections and Update. *Journal of Organizational Behavior*, 265–274.
- Tuska A. (2000): A szervezeti konfliktusokról és kezelésükről. *Emberi Erőforrás Menedzsment Módszertani Füzetek*, 28–68.
- Váriné Szilágyi I. (1999): *A siker lélektana*. Budapest: Új Mandátum Kiadó.
- Világi R. (2013): A szervezeti kultúra HR-aspektusai. *Tudásmenedzsment*, 202–210.

3. Modul: Személyes vezetés – Vezetőd vagyok

Motivációs cél

A vezetővé válás első és legfontosabb kérdését, hogy „Ki vagyok én vezetőként, mi az én kapcsolatom a vezetéssel, mi az én vezetői identitásom?”, a tananyag első részében megválaszoltuk. Itt az ideje, hogy a figyelmet a személyes vezetői identitásról, mint alapról a vezetettek, illetőleg a hozzájuk kapcsolódó vezetői lehetőségekre irányítsuk.

A modul sikeres elvégzésével Ön megérti a vezetés helyzetorientált jellegét, amelyben elsődleges befolyásoló tényező a vezetett személy az ő képességével, motivációs szintjével, önazonosságával, személyiségkarakterével, csoporton belüli dinamikai és funkcionális szerepével, szerepvállalásával, szervezeten belüli kapcsolatrendszerével.

Bevezetés

A vezetés és a hatalom elválaszthatatlanok a döntéshozatal és az erőforrások feletti rendelkezési jog által. Ez természetes. Az viszont már nem annyira természetes, hogy ebből a kapcsolódásból jó (konstruktív, előre mutató) vagy rossz (destruktív, hátráltató, romboló) következmények kerülnek-e ki túlsúlyban.

A kérdés az, hogy miért jelennek meg a hatalomgyakorlással kapcsolatos negatív következmények. Leegyszerűsítve a problémát azt állíthatjuk, hogy azért, mert ilyenkor a hatalmat birtokló személy csak önmaga szempontjait keresi, csak azok érvényesítésére törekszik, a másik figyelembevétel nélkül. A másik személy egyetlen pozitív adottsága csak abban rejlik, hogy létezik. Ezáltal van kin uralkodni, van kinek az erőforrásait elvenni annak érdekében, hogy a hatalomvágy a lehető legtöbb teret hasíthassa ki magának a folytonos kielégületlenség feszültségében.

Tegyük fel most a következő kérdést: létezik hatalommegelőzés negatív következmények nélkül? A válasz egyértelműen igen. A hatalom, illetve a hatalom gyakorlása önmagában nem negatív. A hatalom döntéshozatali, illetve erőforrások feletti diszponálást jelent, nem leigázást vagy megsemmisítést. S miért ne tehetnénk meg, hogy a döntéseket és az erőforrás-elosztást úgy alakítsuk, hogy az mindenkinek a javára váljék? Ahhoz azonban, hogy a hatalom és vele a vezetés mindenki számára pozitív következményhez vezessen, meg kell ismerni a vezetett személyt a lehető legtöbb vonatkozásban, s ezt figyelembe vevő vezetéssel kell alkalmazni. Így a személyes vezetés megvalósulása a vezetői identitás és a helyes vezetői önismeret mellett kiegészül egy új elemmel: a vezetett személy jellemzőivel, az ő megismerésével mint befolyásoló tényezővel.

3.1. lecke: A személyorientált vezetés megközelítései

Cél:

A tananyag célja, hogy a hallgató legyen képes saját beosztottjainak különböző szempontok szerinti megismerésére, azonosítására, s ennek a megismerésnek megfelelő vezetői stratégia, viselkedésmód vagy vezetői módszer megválasztására a szervezeti célok elérése érdekében. Mindezt úgy, hogy a beosztottak a vezetői működést pozitívnak élik meg.

Követelmények:

Ön akkor sajátította el megfelelően a tananyagot, ha képes

- azonosítani valamennyi beosztottja képesség és motivációs szintjét;
- azonosítani valamennyi beosztottja keresett és hátrított működési jellemzőit.

Időszükséglet:

A tananyag elsajátításához körülbelül 120 percre lesz szüksége.

Kulcsfogalmak

- sikeres vezetés
- hatékony vezetés
- képesség

- hajlandóság
- motiváció
- karakter
- helyzetorientált vezetés
- feladatkiadó magatartás
- kapcsolattartó (partneri) viselkedés

1. A sikeres és a hatékony vezetés

Vezetőként az a célunk és feladatunk, hogy a ránk bízott emberek végrehajtsák a szervezeti célok eléréséhez szükséges feladatokat. Erre kaptuk a megbízásunkat, a felhatalmazásunkat. Biztosak lehetünk benne, hogy ezt az eredményt sok vezető eléri. De nem mindegy, milyen áron. Nem mindegy, hogy a vezetői munkája pusztán sikeres-e, vagy hatékony is egyúttal.

Mit jelent a sikeresség és a hatékonyság különbsége, különös tekintettel a vezetői munkára? Miközben mindkét esetben a vezető eléri a kívánt dolgozói magatartásformát, a sikeres vezető csak időlegesen képes erre. Amint nincs direkt ráhatása a rendszerre, az elvárt viselkedés mint eredmény megszűnik. A hatékony vezetők viszont hosszú távon kevesebb energiával érik el a céljukat, ami csak úgy lehetséges, hogy a beosztottjaik a távollétükben is fenntartják az elvárt viselkedéseket, ezáltal az elvárt teljesítést. Minél hosszabb ideig működik a rendszer közvetlen vezetői ráhatás nélkül, annál hatékonyabb a vezetés.

Paul Hersey a hatékony vezetés feltételeit a következő módon határozza meg: „Az egyszeri siker, illetve a hosszú távú hatékonyság közötti híd kiépítéséhez három képességet kell kialakítania annak, aki emberekkel dolgozik:

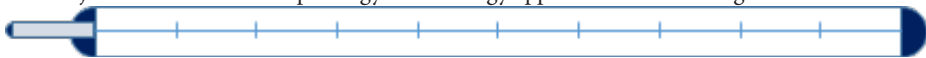
1. Az emberek múltbéli viselkedésének **megértése**.
2. A jövőbéli viselkedés **meghatározása**.
3. A viselkedés **irányítása, megváltoztatása és ellenőrzése**.

Ez az a három képesség, amely meghatározza, hogy a vezetési próbálkozás sikeres lesz vagy sikertelen, hatékony vagy sem. Annak megértése, hogy mi motiválja az embereket, annak meghatározása, hogyan fognak reagálni a vezetési kísérletre, valamint viselkedésük irányítása, mind szükséges a hatékony vezetéshez.” (Hersey, 1997: 18)

Nyilvánvaló, hogy hatékony vezetővé csak akkor válhatunk, ha folyamatosan bővítjük az emberrel, az emberi viselkedéssel, az emberi természettel kapcsolatos tudásunkat, hiszen ez feltétele a viselkedés megértésének, de annak is, hogy milyen módon jelölhetünk ki elvárt vagy elvárható viselkedéseket.

Kérem, az alábbi hőmérőkön tegyen jelölést a következő szempontok szerint:

- Mennyire érti a beosztottjai múltbéli viselkedéseit, mennyire van rálátása arra, hogy a dolgozói vajon mit miért és miért pont úgy tesznek vagy éppen nem tesznek meg?



- Tapasztalata szerint mennyire sikerül pontosan meghatároznia beosztottjainak egy-egy vezetői feladatkijelölést követő jövőbeni viselkedését?



- Milyen mértékben tapasztalja, hogy a vezetői munkája által képes a beosztottak viselkedésének irányítására, megváltoztatására, ellenőrzésére?



Az értékek alapján mi a saját önértékelése a vezetői hatékonysággal kapcsolatban? Reflexiója alapján miben kell fejlődnie? A leglényegesebb gondolatait írja le!

A tananyag következő részeiben erre irányuló tartalmak szerepelnek, de fontos leszögezni, ezek nem jelentik a megismerési lehetőség teljes tárházát. Pusztán néhány gondolati megközelítést jelentenek a számtalan elmélet, antropológiai, filozófiai vagy pszichológiai megközelítés közül. Mintát adnak arra vonatkozóan, milyen módon szemlélhetjük az embert, annak mozgatóit, s hogy a szemlélődés „eredmé-

nyére” hogyan alapozhatjuk a vezetői magatartás megválasztását, az irányítást a kívánt dolgozói viselkedés elérése érdekében.

2. Képesség és motivációalapú – helyzetorientált – vezetés

A vezetési felfogások, stílusleírások legelső megközelítései során abból indultak ki az elméletalkotók, hogy a vezető milyen mértékben vonja be a dolgozókat a vezetésbe, a vezetői döntéshozatalba, a vezetői döntések érvényre juttatásába. Ennek a szemléletnek három vezetői stílus elkülönítése lett az eredménye. Az egyik a **demokratikus**, aki szélsőséges esetben minden egyes döntésbe bevonja a beosztottakat, a másik az **autokratikus**, aki egyáltalán nem vonja be a dolgozókat a vezetői munkába.

Idővel az előbbi két stílus kiegészült a **laissez-faire** (ejtsd: leszé-fer) stílussal, amely az előző két stílushoz képest nem a dolgozók bevonásában különbözik, hanem a vezetői tudatosságban. Amíg a demokratikus és az autokratikus tudatos vezetői célok mentén halad, addig a laissez-faire szemléletének középpontjában a „hadd történjék, ami történik” filozófiája áll.

A menedzsmentkutatások során az a tapasztalat erősödött meg, hogy bármennyire közkeletűvé váltak ezek a vezetői stílusmeghatározások, a vezetők viselkedésének, cselekedetválasztásuknak nem ezek a legpontosabb lehetőségei. Sokkal kifejezőbb, ha arra koncentrálnunk a vezetők dolgozókhöz való viszonyában, hogy a vezetői munka során mennyire a feladat, és mennyire a dolgozókhöz fűződő kapcsolat áll a vezetői felfogás, módszerválasztás és cselekedet középpontjában.

A vezetői viselkedés két dimenziójaként így a következőket határozták meg (Hersey, 1997: 24–25):

- **Feladatkiadó viselkedés:** ez a viselkedés megmondja az embereknek, mit, hogyan, hol és kinek kell megcsinálni.
- **Kapcsolattartó viselkedés:** ez a viselkedés odafigyelést, bátorítást, segítségnyújtást, megbeszélést és erkölcsi támogatást jelent.

A két stílus nem egymással ellentétes irányvonalat jelent, hanem két dimenziót, amelyek négy vezetői magatartásformát azonosítanak az alábbi módon:

Kapcsolattartó viselkedés (támogató viselkedés)	R3 EGYÜTTMŰKÖDŐ Közösen alakítja ki az elképzeléseket, megosztja a döntéshozatalát.	R2 MEGGYŐZŐ Megmagyarázza döntéseit, és megvitatja a beosztottakkal.
	R4 DELEGÁLÓ Átadja a döntés és a végrehajtás felelősségét.	R1 RENDELKEZŐ Pontos utasításokat ad, és szigorúan ellenőrizz.

Feladatkiadó magatartás (irányító magatartás)

1. ábra: A vezetői viselkedés négyféle módja

forrás: saját szerkesztés Hersey (1997: 27) munkája alapján

Kérem, tízfokozatú skála alkalmazásával, önbecsléses alapon gondolja meg, hogy az ön vezetői viselkedését milyen mértékben jellemzi a

- a feladatkiadó magatartás
- a partneri viselkedés

A két érték alapján jelölje be az alábbi ábrán, mely vezetői viselkedés lehet az ön meghatározó viselkedésformája!

	10										
	9										
	8										
	7										
	6										
	5										
	4										
	3										
	2										
	1										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Feladatkiadó magatartás

forrás: saját szerkesztés

A vezetői munka sikeressége számos összetevőn múlik: belső és külső környezeti jellemzőkön, az erőforrások rendelkezésre állásán, a felettük álló hatalmi struktúra adottságain, jellemzőin stb. Olyan mennyiségű változó kerülhet szóba, amelynek rendszeres és rendszerszintű átlátása, napi nyomon követése elvárhatatlan teher lenne a vezető számára. Ennek okán azonosítani kell olyan tényezőt vagy tényezőket, amelyek számontartása és figyelembevétele a napi vezetői munka során rutinszerűen elvárható.

A menedzsment- és más, az emberi viselkedés tanulmányozására irányuló kutatások egyetlen kritikus változóra szűkítik a vezetői munka, illetve más emberek elvárt viselkedés irányába történő terelésének sikerességét. Ez pedig a két ember – történetesen a vezető és a beosztott – közötti **kapcsolat**. Hersey megállapítása szerint „a vezető/beosztott kapcsolat sikeres alakításában az a kritikus tényező, hogy a vezető mennyire képes helyesen felmérni a beosztott felkészültségét” (Hersey, 1997: 35). Elmélete szerint a felkészültségnek két összetevője van:

- **Képesség:** az a tudás, tapasztalat és rátermettség, amivel az egyén vagy csoport rendelkezik az adott feladat elvégzésére.
- **Hajlandóság:** a magabiztosságot, elkötelezettséget és motiváltságot jelenti az adott feladattal kapcsolatban.

A hajlandóságot és a motiváltságot egymás kiegészítőjeként és egymás szinonimájaként is alkalmazhatjuk ennél a leírásnál.

A képesség és a motiváltság – a feladatkiadó és a partneri viselkedéshez hasonlóan – szintén két dimenzióként tekinthető, amely két dimenziót összevetve négyféle dolgozói felkészültségi kategóriát kapunk.

R3 KÉPES, DE NEM MOTIVÁLT Bizonytalan, de önállóan oldja meg a feladatokat.	R2 NEM KÉPES, DE MOTIVÁLT Magabiztos, de vezetői irányítást igényel.
R4 KÉPES ÉS MOTIVÁLT Magabiztos, önállóan oldja meg a feladatokat.	R1 NEM KÉPES ÉS NEM MOTIVÁLT Bizonytalan, vezetői irányítást igényel.

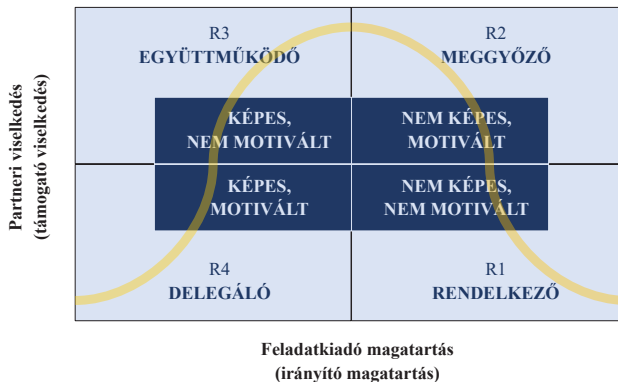
2. ábra: A dolgozók felkészültségi szintje, illetve jellemzője

forrás: saját szerkesztés Hersey (1997: 48) munkája alapján

Kérem, írja fel valamennyi közvetlen beosztottjának a nevét, s minden egyes beosztottat értékeljen tízfokozatú skálán a felkészültségi szint két lehetséges paramétere alapján (képesség, hajlandóság/motiváció)! Amennyiben hatnál több közvetlen beosztottja van, külön lapon végezze el ezt a feladatot! A táblázat utolsó oszlopába azt a mezőkódot írja be, amelyik a 3. ábra szerint adódik a felkészültségi szint becslése alapján (R1 ... R4)!

Beosztott neve	Képességszintje	Motivációs szintje (hajlandósága)	Mezőkód

Hersey elméletének leglényegesebb eleme a vezetői viselkedés négyféle módjának, illetve a dolgozói felkészültségi szintek négyféle lehetőségének összevetése. A két ábra egymásra vetítésével olyan rendszer alakul ki, amely megmutatja, hogy a dolgozó felkészültségi szintjétől függően milyen vezetői viselkedés vezethet eredményre.



3. ábra: A dolgozó felkészültségi szintjéhez igazodó vezetői viselkedés

forrás: saját szerkesztés

A felvázolt rendszer alapján szembevetendő, hogy a vezetőnek gyakorlatilag nincs választási lehetősége: mind a négy vezetői magatartást működtetnie kell annak érdekében, hogy a különböző felkészültségű dolgozók mindegyikénél esélye legyen a kívánt eredmény elérésére.

Kérem, vesse össze a személyes vezetői stílusát (1. ábra szerinti R1 ... R4) a beosztottak felkészültségi szintjével (2. ábra szerinti R1 ... R4)! Mít mutat az ön számára az összevetés? Mennyiben felelhet meg a beosztottjainak az ön legerősebb vezetői stílusa, magatartása? Az összevetés alapján mit kell tennie annak érdekében, hogy vezetői magatartását hozzá tudja igazítani a dolgozók felkészültségéhez? Vagy mit kell tennie az adott dolgozó megfelelő, eredményt elérő vezetése érdekében? Legfontosabb reflexióit, felismeréseit, elhatározásait írja le!

A helyzetorientált vezetés fent vázolt modellje már az eddig ismertetettek alapján is kiváló eszköz a vezetői munka fejlesztéséhez. A rendszer megértéséhez azonban még egy sajátosság hozzátartozik, és ez az R1 ... R4 mezőkön végighaladó, Gauss-görbe jellegű vonal. Ez azt az utat mutatja meg, hogy mit kell tenni ahhoz, hogy egy R1 mezőben levő, „nem képes és nem motivált” beosztottat elvezethessünk az R4, azaz a „képes és motivált” mezőbe.

Az R1 mezőben a feladatkiadáson és a gyakori ellenőrzésen van a hangsúly. Amennyiben ezt kellő empátiával tesszük, úgy a rendszeres ellenőrzésen, az ellenőrzés folyamatfejlesztő lehetőségét kihasználva

nálva a dolgozóban felkelhető az érdeklődés az adott feladat iránt, amely érdeklődés hajlandóságot ébreszt benne. Így a feladatkiadó magatartás csökkentése, egyúttal a partneri viselkedés növelése érhető el, amely átvezet az R2-es mezőbe. Idővel a feladatot a dolgozó már el tudja végezni maga is, növekszik a képessége, de az érdeklődése alábbhagyhat. Ekkor már érdemes a partneri viselkedést is csökkenteni annak érdekében, hogy a dolgozó saját ötletei is teret kapjanak, ne mindig a „főnök árnyékában” teljesítsen (R3-as mező). A dolgozó vélemény bevonása ismét növeli a motivációt, ami az időközben megszerzett képesség birtokában olyan dolgozói magatartáshoz vezet el, amelyben megjelenik az önállóság, s a feladatok inntől delegálhatók, a vezetői viselkedésben pedig mind a feladatkiadó, mind a partneri vonás minimálisra csökkenthető. Ezzel a vezető „levegőhöz jut”, s erőforrásait más feladatvégzés irányába terelheti.

Ezen a ponton meg kell említeni egy olyan hatáselemet, amely arra figyelmeztet, hogy a modell alkalmazása az átgondolt vezetői viselkedést és a beosztottakkal való együttműködést igényli. Az elmélet alkotói és a modell bevezetésében közreműködők ugyanis arra figyeltek fel, hogy a bevezetést követő időszak vezetői sikereit követően az R4-be tartozó dolgozók – a kezdeti lelkesedés után, amit a delegáláson és felhatalmazáson alapuló munkavégzés jelentett számukra – elkezdtek panaszkodni. A panaszuk hátterében olyan motivációvesztés állt, amely nem a feladattal volt összefüggésben, hanem azzal a megeléssel, hogy „a főnök ránk se néz, már a munkánk sem érdekli”. Ez fontos figyelmeztetés arra, hogy **a legjobban teljesítő dolgozók is igénylik a vezető jelenlétét**. Ez a felismerés megerősítően hat arra a szemléleti alapra, miszerint **a sikeres és hatékony vezetés a vezetői jelenlétén alapuló személyes vezetésben rejlik**.

3. A személyiségkarakter és a vezetés kapcsolata

A személyiségkarakterek megközelítéséről általában

Egy adott ember személyiségtípusa, karaktere alapvetően a kora gyerekkori énefejlődés során, a személyiség fejlődését befolyásoló tényezők hatására alakul ki. Emiatt a korai hatás miatt az ember karakteralapú viselkedése gyakorlatilag állandósul, s jelentős módosító hatás hiányában (pl. mélylélektani rétegeket is érintő pszichoterápia, erős trauma) az egyén teljes életére jellemzővé válik. Ez azt is jelenti egyúttal, hogy **egy embertől nem várható el, hogy spontán módosítson a karakterén**.

Karakterelméleti szempontból lényeges kérdés, hogy a személyiségfejlődés során kialakuló ún. vezető típus mellé milyen másodlagos típus tartozik. Gyakorlatilag ez a másodlagos szerveződés teszi a személyiséget egészséggé, hiszen az egyént nem torzítja egyetlen lehetséges viselkedérendszer felé.

Az egyes karakterjelölések soha nem jelentenek minősítő kategóriát, bármely karakterelméletről legyen is szó. Minden típusnál az érett forma jól használható, az éretlen forma pedig mindegyiknél rossz. Ebből következően a fejlődés érdekében nem a személyiségtípus megváltoztatása a feladat, hanem a saját személyiségstruktúráján belül haladni az éretlenből az érettség felé. Igaz ez önismeret-alapú megközelítésben és a vezetői munka szempontjából egyaránt. Ugyanis **tudatos vezetői magatartással** – amely egyúttal viselkedésválasz is lehet az egyén karakterére – **normalizálni lehet a karakteralapú dolgozói viselkedésmegnyilvánulásokat**.

Fritz Riemann karakterelmélete

Riemann asztrológiával is foglalkozó pszichoanalitikus volt, s a XX. század második felében alkotta meg karakterelméletét. Felfogása szerint az emberi személyiség négy alaptörékvése hasonlatos a Nap és a Föld kapcsolatát jellemző négy működésjellemzőhöz (Riemann, 1998).

„Olyan világba születtünk bele, amely négy hatalmas impulzusnak engedelmessé válik. Földünk meghatározott ritmusban kerüli meg a napot, tehát szűkebb világrendszerünk központi égitestje körül mozog, amely mozgást revolúciónak, »keringésnek« mondunk. A Föld egyszerre mind a saját tengelye körül is forog, tehát rotálást végez, amely mozgást »saját tengely körüli forgás«-nak nevezünk. Ilyenképpen egyszerre két további ellentétes, illetve egymást kiegészítő impulzus hat, amelyek világrendszerünket mozgásban tartják, valamint ezt a mozgást meghatározott pályákra kényszerítik. Ezek az impulzusok a nehézségi erő és a centrifugális erő. A nehézségi erő mintegy összetartja a világunkat, azt centripetálisan befelé, a közép felé igazítja, s eközben egy rögzíteni és magához vonzani akaró szívóhatást fejt ki. A centrifugális erő a középtől menekül, kifelé törekszik, a messzeségbe tör, és van egyfajta elengedni, eloldózni akaró hatása. Csak ennek a négy impulzusnak a kiegyensúlyozottsága garantálja azt a törvényszerű, eleven rendet, amelyben élünk, és amelyet kozmosznak nevezünk.” (Riemann, 1998: 12)

A szerző a Nap és a Föld kapcsolatát, illetve mozgását meghatározó négy fő jellemzőt hozta kapcsolatba az emberi élet alapvető törekvéseivel. Mindezt olyan módon, hogy az alaptörekvéseket két dimenzió mentén, egymásnak ellentmondó, mégis egymást kiegészítő törekvésként éljük meg. Bármelyik hiányzik, feszültséget, kielégületlenséget élünk meg, miközben a hiány kielégítése óhatatlanul az ellentétes, az épp kielégített törekvésünknek ellentmondó oldalon hoz létre hiányt. Ez azt is jelenti, hogy a négy alaptörekvésünk kielégítésére egy időben nincs meg a lehetőségünk, de mindegyiket el kell érniünk. A két dimenzió, illetve a dimenziókhoz kapcsolódó jellemzők:

- Az emberi **kapcsolatokkal** összefüggő törekvések

<p>ÉN-né válni „egyszeri individuummá legyünk, igent jelentve ki önálló voltunkra ... felcserélhetetlen személyiséggé legyünk, nem pedig felcserélhető tömegemberre” (Riemann, 1998: 14).</p>	<p>MÁSOK-hoz kapcsolódni „magunkat bizalommal megnyissuk a világ, az élet és az embertársaink számára, hogy szót értünk a nem-énnel, az idegennel” (Riemann, 1998: 15).</p>
---	---

- A világban zajló **eseményekkel** kapcsolatos törekvések

<p>ÁLLANDÓSÁG megélése „igyekezzünk a tartósságot, állandóságot elérni. Azon vagyunk, hogy ebben a világban elhelyezkedjünk és berendezkedjünk, tervezzük a jövőt, célratörők legyünk úgy, mintha korlátlan ideig élnénk, mintha a világ stabil és a jövő előre látható volna, mintha maradandóval számolhatnánk” (Riemann, 1998: 16).</p>	<p>VÁLTOZÁSOK megélése „mindig késznek kell lennünk rá, hogy változunk, hogy a változásokra és a fejlődésre igent mondjunk, megszokott dolgainkat feladjuk, a hagyományokat és szokásainkat magunk mögött hagyjuk, a frissen elért eredménytől újra meg újra elszakadjunk és elbúcsúzzunk, mindent csak átmenetként éljük meg” (Riemann, 1998: 17).</p>
--	---

Kérem, a négy alaptörekvés közül válassza ki azt, amelyikről úgy érzi, ahhoz vonzódik a leginkább, annak az érvényesülését tartja legfontosabbnak személyes életében!

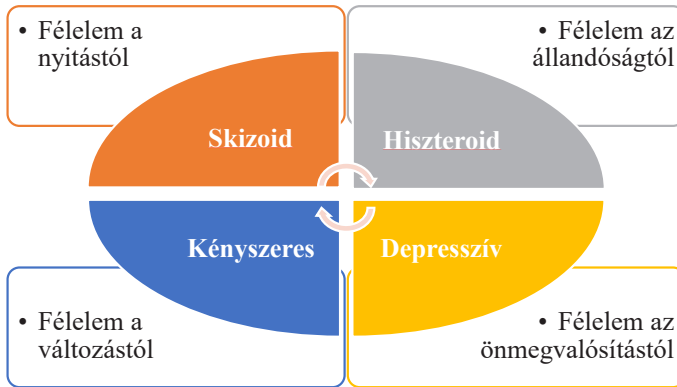


forrás: saját szerkesztés

Attól függően, hogy melyik tengely elemei közül választott, kérem, a másik tengelyről is válassza ki az ön törekvéseire jellemzőbbet! Így megkapja a Riemann-féle karakterpárosát, amelynek első eleme a vezérkaraktere, a második eleme a segéd- (ún. énvédelmi) karaktere.

Az egyidejűség lehetőségének hiánya vezet el első lépésként oda, hogy valamely törekvésünk nagyobb valószínűséggel kap teret, gyakrabban részesítjük előnyben, ezáltal elvezet a karakterizálódáshoz. De nemcsak azért kap nagyobb teret egy törekvés, mert abba az irányba erősebb a vonzódásunk. Ri-

emann legfontosabb szemléleti megközelítése, hogy cselekedeteinket nemcsak a vágyaink határozzák meg. Ugyanilyen erővel hatnak ránk a félelmeink, a szorongásaink. Emiatt nemcsak azért teszünk meg valamit, mert akarjuk, hanem azért is, mert az ellenkezőjétől félünk. Ebből a szemléleti alapállásból határozta meg Riemann a személyiségkaraktereket, középpontba helyezve a félelemorientációt.



4. ábra: Riemann-féle személyiségkarakterek

forrás: saját szerkesztés

Most tekintsen rá újra az előző feladatban tett karakterjelöléseire. Milyen más megközelítésre vezet, ha felvetjük annak a lehetőségét, hogy az adott törekvés nem is azért hangsúlyos az ön számára, mert vágyódik rá, hanem azért, mert fél az ellenkezőjétől, s inkább (a kisebb rossz elvén) azt választja?

A **skizoid** karakterű embernél jelentős hangsúly van az autonóm személyiség iránti igényen. Munkavállalóként fokozott szükséglete az érvényességérzet, amelyet a személyes elismerés igénye kísér. Munkája során igyekszik önálló lenni. Tart a négy szemközti helyzetektől, viszont jól megvan egy csoportban. Viselkedése általában bizalmatlan mások felé, kommunikációja szélsőséges esetben személytelen, hideg, énközpontú. Előnyben részesíti a kapcsolattartás közvetett formáit (levél, e-mail, chat), inkább szemlélő, kutató, mint kommunikatív természetű.

A **depresszív** karakterű emberben erős a közelség iránti igény, a ragaszkodás. Ő megtanulja, hogy mint Föld hogyan keringjen a Nap körül, de nem tanulja meg, hogyan forogjon a saját tengelye körül. Kommunikációjában jellemzően nem „én” és „te” kategóriákat használ, hanem „mi”-t. Közelségre törekszik, amely bizalmat kelt benne, de ez végső soron függőséget jelent a működésében. A hozzá közelállókra csak jót feltételez, illetve csak a jót tartja számon. Altruista hajlamú, kívánságait nem meri kinyilvánítani.

A **kényszeres** karakterű emberek jellemzője a változástól való félelem, amely félelem a külső és a belső változásra egyaránt kiterjed. „Bejártott” értékei vannak, a stabilitás fontosabb neki, mint a fejlődés. Tipikusan autoriter, mindent behajt (tanárként szó szerint feleltet). A fizikai térben mindig ugyanott igényli a helyét, munkahelyzetben is. Fél az érzelmektől és azok következményeitől, az agressziót megtanul uralkodni. Jellemzője a takarékoság és a pontosság. Fontos számára a mérhetőség. A kritikát nehezen bírja.

A **hiszteroid** karakterű ember nem bírja a következményeket, emiatt jól kozmetikáz, az időnyerésre különböző technikái vannak. Saját malmára nagyon hajtja a vizet. Könnyen megy bele új kapcsolatba, de könnyen ki is lép a kapcsolatból. Lobbanékony, az agressziót kimutató, s hogy mi a következménye, az nem számít. Mindig tündökölni akar, ugyanakkor a sikereket bagatellizálja. Ha valami nem a szándéka szerint van, látványosan ellenkezik, ugyanakkor olykor struccpolitika jellemzi. A munkában sokszor kapkod, több fronton van jelen. Jól szervez.

A listát, amelyet a helyzetorientált vezetés feladatai között a beosztottjairól készített, most egészítse ki azzal, hogy megfigyelése szerint mi lehet az adott beosztottjának a vezér- és másodkarakter párosa! Így pontosabb megfontolásra juthat, mi lehet az ön megfelelő vezetői stílusa, tevékenysége, módszere ahhoz, hogy elérje beosztottjainál az elvárt munkateljesítményt.

Ne feledje! A változást mindig először saját maga tekintetében tervezze meg, s ne azt fejezze ki, hogy a beosztottjának miben kellene változnia!

Riemann elméletének kapcsolódása a vezetéshez

A személyes vezetés során a vezetői munkát meghatározza a beosztott személyhez való igazodás, az ő lehetőségeinek figyelembevétele a munkafeladatok kiosztása és ellenőrzése, számonkérése során. Nyilvánvaló, hogy amennyiben egy ember – tudatlanul, az énejlődése eredményeként – karakterizálódik, bizonyos tevékenységeket nagyobb biztonsággal és természetességgel hajt végre, mint más tevékenységeket. A vezetőnek érdemes a személyiségkaraktereket is figyelembe vennie a feladatkiosztás során.

A másik szempont, amiért fontos fejlesztő hatású lehet a személyiségkarakterek – természetesen csak megfigyelésszintű, és nem terápiás célzatú – figyelembevétele, az az emberi kapcsolatok természetéből fakad. Az emberek karakterizálódási mértéke eltérő, s vannak, akik egy-egy karaktert akár egész szélsőségesen jelenítenek meg. Az ilyen emberek könnyen kerülnek konfliktusba olyan személyekkel, akiknek a vezérkaraktere épp ellentétes az övékével. Különösen akkor, ha döntéshozatalra van szükség, akár a legbanálisabb kérdésben. Például: milyen módon rendezzük be az irodát? A kényszeres azt mondja, úgy, mint volt, s ha átrendezzük, csak akkor tegyük, ha az új elrendezés praktikusabb lesz. A hiszteroid azt mondja, mindenképp másként legyen az elrendezés, legyen valami új, legyenek színek, növények stb. A skizoid keresi az érvényességét, a depresszív azt, hogy ki mellé ülhet. A helyzetben az a legszebb, hogy ez így természetes.

Az ilyen jellegű konfliktus esetén a megoldást nem az adja, ha valamely karaktert meg akarunk győzni az ellenvélemény helyességéről, s a moralizálás se vezet eredményre, miszerint a csoportérdek miatt le kell mondani a saját elképzeléséről valakinek (vagy mindenkinek), hanem ha megértjük, hogy a karakter eredményszándéka mögött félelem is meghúzódik, amely félelem épp az ellenvélemény által hangsúlyozott feltétellel azonos. Tehát, ha nem kerülhetjük el, hogy valamely megoldás valakinek a törekvéssel ellentétes legyen, akkor legalább azt jó tudni és a vezetői viselkedésben vagy kommunikációban érvényesíteni, hogy foglalkoznunk kell valamely dolgozó lehetséges félelmeivel, annak oldási lehetőségével.

Emlékezzon vissza olyan helyzetre a vezetői múltjából, amelyben vélhetően a személyiségkarakterek ellentétes törekvése okozott konfliktust. Mit tett akkor, s mi lett az akkori magatartásának a következménye?

A személyiségkarakterek, illetve azok egymásra gyakorolt lehetséges hatásának ismeretében most mit tenne másként?

Önellenőrző kérdések

1. Mi a különbség a sikeres és a hatékony vezetés között?
2. Miért nem kifejező a demokratikus–autokratikus vezetői stílustengely?
3. Miben áll a vezetői munka, illetve más emberek elvárt viselkedés irányába történő terelésének sikeressége?
4. Mit jelent a helyzetorientált vezetés, és milyen dimenziókat vesz figyelembe a vezető, illetve a beosztott tekintetében?
5. Felhatalmazással elérhető-e, hogy vezető tartósan elkülönüljön a szervezettől, miközben a szervezeti és a vezetői munka hatékonysága fennmarad? Válaszát indokolja meg!
6. Melyek az emberi kapcsolatokkal összefüggő törekvések az ember életében?
7. Melyek a világ eseményeivel kapcsolatos törekvések az ember életében?
8. Miben áll a megfigyelt személyiségkarakter jelentősége a vezetői munka tekintetében?

3.2. lecke: A csoportorientált vezetés alapjai

Cél:

A tananyag célja, hogy a hallgató legyen képes a munkahelyi szervezetet mint csoportot szemlélni, és azt a csoport sajátosságok figyelembevételével vezetni.

Követelmények:

Őn akkor sajátította el megfelelően a tananyagot, ha képes

- azonosítani az egyén, a pár és a csoport alapvető jellemzőit.
- meghatározni a csoportfejlődés szakaszait és az egyes fejlődési szakaszokban a vezető megfelelő viselkedésformáit, feladatait.
- jellemzeni a dinamikai és funkcionális csoportszerepeket.
- a dinamikai és csoportszerepek figyelembevételével adekvát vezetői megfontolásra, vezetői feladatmeghatározásra.

Időszükséglet:

A tananyag elsajátításához körülbelül 240 percre lesz szüksége.

Kulcsfogalmak

egyén

- pár
- csoport
- tömeg
- csoportfejlődés
- csoportok kapcsolódása
- csoportdinamika
- dinamikai csoportszerep
- funkcionális csoportszerep

3. Csoportlét és a csoport vezetése

Bevezetés a csoport fogalmába

Minden csoport egyénekből épül fel, s amennyiben hiányoznak a csoport fennmaradásához szükséges feltételek, az egyén szintjére esik vissza. Továbbá az egyén mint sajátosság a csoporton belül is megjelenik, akár a különböző csoportszerepek érvényesítésével, akár valamilyen szegregált szociometrikus csoporthelyzet miatt. Ezért a csoport megértéséhez először tekintsük át az ahhoz kapcsolódó vagy a csoportléthez elvezető legalapvetőbb szerveződéseket!

Az egyén

Ő az EGY. Az egyetlen, megismételhetetlen, önálló, elkülönülő Individuum, ami minden mástól térben és időben jól elhatárolható személyt jelent. Legfőbb jellemzője az ÉN és annak érvényesítése.

A pár

A pár sajátossága a „KETTŐ AZ EGYBEN”. Két ember alkotja, s a kettő párként való kapcsolata egyúttal új valóságot hoz létre, önálló sajátosságokkal. A pár legfőbb jellemzője a polaritás, a vonzás és a taszítás. A vonzásalapú működés jellemzői lehetnek a koalíció, amely közös érdekeken alapul (valós és színlelt), valamint a szövetség, amely közös értékeken alapul. A taszításalapú működés jellemzői lehetnek a rivalizálás (lehet konstruktív, egymást fejlesztő, és destruktív, a másik érvényességét korlátozó), valamint a megsemmisítés.

Annak érdekében, hogy a párra jellemző működésmódok megjelenjenek, a két embernek egymás hatásrendszerébe, interakcióba kell kerülnie.

A csoport

A csoport sajátossága a „HÁROM AZ EGYBEN”. A csoportot legalább három ember alkotja, s a három ember csoportként való kapcsolata hoz létre egyúttal új valóságot, önálló sajátosságokkal.

„A csoport három vagy több, egymással interakcióban álló személy, akik hatással vannak egymásra. Interakció és egymásra hatás nélkül nem beszélhetünk csoportról, legfeljebb emberek együtteséről. A csoporttagokat pszichológiai kötelék fűzi egymáshoz a kölcsönösen összefüggő érdekek tekintetében.” (Deák, 2006: 386)

Annak érdekében, hogy a csoportra jellemző működésmódok megjelenjenek, a csoportot jellemző valamennyi feltételnek érvényesülnie kell. Az emberek pusztá egymás mellett léte nem jelenti azt, hogy egyúttal csoportot is alkotnak. Ennek a sajátosságának a figyelembevételére a vezetői munka során elengedhetetlen, hiszen a munkahelyi közeg nem minden esetben teremti meg azt, hogy a beosztottak – szociálpszichológiai értelemben – csoportot is alkossanak. Sőt, adott esetben a vezető – tudatosan vagy tudattalanul – ellene is hathat a csoportok kialakulásának, amennyiben akadályozza vagy korlátozza a beosztottak kölcsönös interakcióját, egymásra hatását.

Csoportok kapcsolódása

A csoportok egymáshoz képest több különböző elrendeződést mutathatnak ugyanazon a nagyobb rendszeren belül. Ez lényegében megfeleltethető az egyének kapcsolódásának, aminek abban áll a jelentősége, hogy a csoportkapcsolatok jellegzetességei leírhatók az egyén-pár-csoport működéssel jellemezhetővel, amelynek keretében minden egyes önálló csoport „egy személyként” azonosítható, a csoport MI-tudata pedig megfeleltethető a személyidentitásnak.

A szerveződés módja meghatározza, hogy a nagy egésznek mi a jellemző működéssajátossága.

1. **Koncentrikus** szerveződés, amikor a csoportok valamely központi mag körül helyezkednek el, kapcsolódásuk a mag irányába, illetve az „azonos körön” levőkre irányul, más szintű kapcsolatok a csoportok között nem jellemzőek.
2. **Szegregált** szerveződés, amikor a nagyobb rendszert alkotó csoportok között nincs semmilyen azonosítható kapcsolat, minden kisebb alakulat a saját életét éli.
3. **Kapcsolatkereső** szerveződés, amikor a nagyobb rendszeren belül kialakuló kiscsoportok között ugyan nincs szervezett kapcsolódás, de a csoportok működése egymás irányába nyitott, kapcsolódáskereső. Ez a modell lényegében azonos elven működik, mint az egyéneknél egymás keresése és az egymásra találás a „pár” alakzatban.
4. **Hálózatba szerveződő**, amikor a nagy rendszert alkotó kiscsoportok egymással – ugyan különböző intenzitással, de fennálló és akár folyamatosan változó – kapcsolatban vannak. A meghatározó személyek körül csomópontok alakulnak ki, amely csomópontok együttese határozza meg a teljes rendszer működését, „válaszait”.

Ön a csoportszerveződés különböző lehetőségei alapján melyik működésmódot tapasztalja a saját munkahelyén?

- A munkahelyemen nincsenek csoportok.
- A munkahelyemen vannak kialakult kiscsoportok, amelyek jellemző kapcsolódása:
 - koncentrikus
 - szegregált
 - kapcsolatkereső
 - hálózatba szerveződő

A csoportfejlődés öt szakasza

A csoportok működése nem tekinthető állandó sajátosságnak. Ahogy az ember változik a fejlődése során, úgy a csoportműködésnek is vannak olyan elemei, amelyek időben más-más sajátosságot jelenítenek meg. A csoportfejlődés szakaszait Bruce Tuckman (1965) írta le. A csoportfejlődést öt szakaszban határozta meg az alakulástól az elszakadásig. Klasszikus csoportfejlődésként az első négy szakasz azonosítható, az ötödik lépés a zárt végű, illetve a valamilyen okból felbomló/megszűnő csoportok jellemzője. A fejlődési fázisok, azok visszatérő, ciklikus megjelenése felfedezhető a nyílt végű csoportok működésében is. Ez jellemzi a munkahelyi csoportokat is.



5. ábra: A csoportfejlődés szakaszai

forrás: saját szerkesztés

A csoportműködés egyes szakaszaiban a csoport belső szerveződése, a csoportcélok hangsúlyozottsága, a feladatok megoszlása, illetve a csoporttagok bevonódásának mértéke eltérő, ennél fogva a vezetői feladatok is különböznek (Bakacsi, 1996).

1. szakasz: **ALAKULÁS, FORMÁLÓDÁS**,

- avagy: tájékozódás (forming).
- Fő ismérve: a tagok a vezetőtől várnak irányítást.

Ebben a szakaszban a csoporttagokat visszafogottság jellemzi. Egymást figyelik, és önmagukat is, ki hogyan helyezkedik el, mi lehet a csoportban a helyük. A valódi érzések ekkor rejtve maradnak, a tagok nem adják ki önmagukat. A kapcsolatokat titkos rokonszenvek és elutasítások határozzák meg.

A vezetőnek az alakulás során fokozott figyelmet kell szentelnie a tagok biztonságérzetének megteremtésére, támogatnia kell beilleszkedésüket. A kezdeti eligazítások, a mindenki által ismert tények, körülmények, a működési keretek és feltételek, az elvárt feladatok és eredmények kimondása a vezető részéről segíti a tagok „megérkezését” a csoportba.

2. szakasz: **POLARIZÁCIÓ** és **KONFLIKTUSOK**,

- avagy: strukturálódás, „vihorzás” (storming).
- Fő ismérve: az aktív, kezdeményező csoporttagok megtámadják a vezetőt, és a csoport meg-szerveződését kezdeményezik.

Ebben a szakaszban a tagok kezdenek kinyílni, s megjelennek a véleménykülönbségek, határozot-tabb véleménykülönbség esetén a kezdeti konfliktusok. Az esetleges érzelmi viharok, viták hatására két-pólusúvá válhat a csoport, s megindul a harc a vezetői szerepért. A csoport formális vezetőjét bírálat éri, ha nem teljesen stabil a működés.

A vezetőnek ezt a szakaszt nagy érzelmi intelligenciával kell kezelnie. Közvetítenie kell a konfliktu-sok konstruktív megoldásában, miközben bátorítania kell a vélemények megosztását. Támogatnia kell a közös normák kialakítását, és meg kell teremtenie a csoportot érintő döntések kultúráját.

3. szakasz: **RENDEZŐDÉS** és **KONSZOLIDÁCIÓ**,

- avagy: munkafázis (norming).
- Fő ismérve: a tagok függetlenné válnak, szerepet vállalnak a csoportmunkában.

A csoport ebben a szakaszban kovácsolódik igazi csoporttá. Kialakulnak a szerepek, a normák, a tagok kommunikációja normalizálódik, és nyílttá válik a véleményalkotás. A csoport nem rejtegeti a problémákat, hanem aktivitást mutat azok megoldásában. Amennyiben a csoport előtt álló feladathoz megfelelő a tagok felkészültsége, akkor a folyamatok során már nem igénylik a folyamatos vezetői segítséget.

A vezetőnek ekkor támogatnia kell a normák véglegesítését és érvényre juttatását, a nyílt légkör kialakulását és fenntartását, a feszültségek, konfliktusok aktív és alkotó kezelését. A feladatok végrehajtásához a közvetlen instruálással szemben egyre inkább a feltételek biztosítására terelődik a hangsúly, a vezetés központi szerepét felváltja a koordináló funkció.

4. szakasz: **PRODUKTIVITÁS** és FEJLŐDÉS,

- avagy: teljesítés, eredmények felmutatása (performing).
- Fő ismérve: érzelmi csúcspont, a csoport megéli összetartozását, örömezés uralkodik.

A csoporton belül ekkorra a tagok közötti nyílt kommunikáció a jellemző. Az erőforrások elosztásában és felhasználásában mindenki aktív, kialakul a célszerűség és a – részfeladatokra kiterjedő – vezetői funkciók rugalmas elosztása. A figyelem a teljesítésre és a kapcsolatok ápolására egyaránt kiterjed, kialakul a csoportidentitás, az ún. MI-tudat.

A vezetővel kapcsolatos legfontosabb követelmény, hogy képessé váljon a vezetői feladatok megosztására, a felhatalmazásalapú működés kialakítására, ezzel párhuzamosan a háttérbe vonulásra. A kommunikációnak az instruálásról a konzultatív jelleg felé kell tolódnia, saját ötleteit inkább ajánlásként, mint elvárásként kell képviselnie. Biztosítania kell a folyamatos fejlődést az egyének számára, kihívást jelentő célokat kell megfogalmaznia, amelyek eléréséhez segítő támogatást biztosít.

Nyílt végű csoportok esetén – mint a munkahelyi csoportok is – ennek a szakasznak van a leghosszabb életideje akkor is, ha a csoportfejlődés egyes szakaszai ciklikusan ismétlőd(het)nek.

5. szakasz: **ÁTALAKÍTÁS** és/vagy **ELSZAKADÁS** + megértés és elfogadás,

- avagy: felbomlás vagy újraszerveződés (adjourning).
- Fő ismérve: A kiábrándulás fázisa, a tagok igyekeznek minél nagyobb érzelmi távolságot tartani egymástól. Újra előkerül a célok megfogalmazása, vagy szükségessé válik a csoport eredményeinek és történeteinek feldolgozása.

A csoportfejlődés lezárul, amikor a tagok elérték céljait, és nincs esély megújulásra. Ekkor a csoport struktúrájában csökken a kölcsönös függés, jellemző az érzelmek visszavonása. A kommunikáció tartalma egyre inkább emlékezetkommunikációvá válik a tapasztalatok kiértékelésével.

A csoport feloszlásának bejelentése a vezető feladata akkor is, ha azt lelkileg vagy valamilyen objektív adottság miatt már mindenki valóságnak éli meg. A vezetőnek segítenie kell a tagokat a megszűnőshöz való alkalmazkodásban, meg kell könnyítenie a leválást, a csoportkötelek oldását, elősegítenie a tagok jövőorientációját. A vezető a felelős a „búcsúszertartás” segítségével, s a csoport zárásának szakaszában kiemelt figyelmet kell fordítania a csoport, a csoporttagok és a csoporteredmények elismerésére.

Ismerve a saját munkaszervezetét, hogyan értékeli a csoport(ok) állapotát? Mely fejlődési fázis lehet a jellemző, mit mutat a tagok viselkedése?

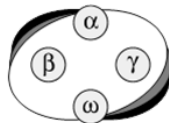
Ebben a helyzetben mit tekint a legfontosabb vezetői feladatának a csoport aktuális fázisában, annak további működése, fejlődése érdekében?

Dinamikai csoportszerepekre alapozott vezetés

A dinamikai csoportszerepek az egyén csoporton belüli viselkedését határozzák meg, elsősorban a csoport cselekvés-, illetve működésirányával, s ennek érdekében a csoporttagok egymás közötti kapcsolatára vonatkozóan (Melichar, 1991).

A dinamikai csoportszerepek négy lehetséges működésmódot azonosítanak (König, 2014):

- „ α ”, a vezető
- „ β ”, a vezető támogatója
- „ γ ”, a sodródó
- „ ω ”, az ellenzék



6. ábra: Dinamikai csoportszerepek

forrás: saját szerkesztés

Az „ α ”, a vezető

A csoport működése során kitermeli a vezető szerepet, aki a csoport aktuális irányvonalát képviseli. Ezt a szerepet dinamikai alapon időről időre más tölti, illetve töltheti be a csoportban. Az is előfordulhat,

hogy csak néhány percig hordozza valaki a vezető szerepet, de az indirekt kiválasztódás gyakori vállalása vagy a személyes ambíció által „ α – A” fejlődés következhet be, melyben „A” a csoport állandó vezetőjévé (az esetek többségében informális vezetőjévé) kitermelődő szerep.

Lehetséges a formális és a dinamikai szerepek azonossága is (pl. a csoport formális vezetője valóban „ α ” dinamikai szerepet tölt be a csoportban). Sőt, amennyiben egy kinevezett vezető tudatosan végzi tevékenységét, úgy lehetősége van megszerezni és a csoportműködés többségi időtartamában meg is tartani a dinamikai „ α ” szerepet.

Az α szerepnek három megnyilvánulási formája:

- csoportorientált α : ő képviseli a csoport érdekeit;
- narcisztikus α : ő vezeti a többieket, hogy a saját ötletei érvényesüljenek, de nem veti alá magát a csoport igényeinek;
- hős α : ő a vezető, aki birtokolja a többiek szimpátiáját, az agresszív (határozott) megnyilvánulásai elkápráztatják a γ -okat, még akkor is, ha ezek a körülmények ellenük szólnak.

A „ β ”, a támogató

Ő képviseli a „szakmai / tárgyhoz tartozó ismereteket”, amelyek a csoport érdeklődési körébe tartoznak. A csoport „szakmai” működése mentén a külső (hálózati) kapcsolatok kezdeményezője. Működésével a csoportvezető támogatója, amely támogatás szándékos és nem tudatos egyaránt lehet. Mivel nem áll a működés közvetlen fókuszában, a csoport elismeréséért külön meg kell küzdenie.

Fejlődése gyakran viszi „ α ” szerepbe, melyet aztán időről időre elhagy. Végleges „ α ” szerepet ritkán tölt be, inkább a „másodhegedűs” szerepet keresi önmaga számára. „ α ” a „ β ” szerepét igényli, támogatja, de ha úgy adódik, hagyja porba hullani. „A” szempontjából fontos, hogy „ β ” ne váljon a konkurenciájává, ezért „A” eredményt hozó vezetői szerepfejlődésnek akár „ β ” háttérbe szorulása is a következménye lehet.

A „ β ” szerep sajátossága, hogy támogató funkciója „ ω ” irányába is megjelenhet. Ennek jelentősége abban áll, hogy ω erős β támogatottsága – különösen akkor, ha a γ szerep α -hoz kötődő viszonya nem erős – közvetlenül elvezethet a vezetői szerep átvételéhez. A vezető szerep megtartásához „ α ”-nak meg kell őriznie az őt támogató „ β ” szerepben levő csoporttagok támogatását.

A „ γ ”, a sodródó

Minden csoportműködésben van olyan személy, aki a csoport céljaival azonosságot él meg, a csoport működésében azonban csak alacsony aktivitást képvisel. Ő a sodródó „tömeg”, a „plebs”. Lényegében abba az irányba halad, amelyet a csoport aktuális vezetése meghatároz.

„ γ ” sodródása „ ω ”-t hozzásegítheti az „ α ” szerephez. Ennek megfelelően „ α ” számára kulcsfontosságú „ γ ” mobilizálása és saját oldalára állítása.

Az „ ω ”, az ellenzék

Az „ ω ” szerep az aktuális vezető megjelenő ellenzéke. Fontos, hogy itt nem ellenségről, hanem ellenzékéről van szó. Az „ ω ” ugyanis – a „ γ ”-hoz hasonlóan – alapvetően azonosul a csoport céljaival, különben nem lenne a csoport tagja. A célok elérése tekintetében azonban eltérő elképzelésekkel rendelkezik az aktuális „ α ”-hoz képest. Attól függően, hogy az elképzelések milyen távolságban vannak egymástól, illetve hogy az „ ω ” szerepet aktuálisan betöltő személy milyen habitussal rendelkezik, az ellenzéki viselkedés konstruktív (építő) és destruktív (romboló) formában is megjelenhet. Megjelenési formái:

- Önfelű, aki hősies, szemtől szembe „harcol” az igazáért.
- Tagadó, aki lehet félelmetes, csökönyös, tévovázó.
- Csibész, aki lehet vicces, csínytevő, jópofa.

Az „ ω – Ω ” változás ugyanúgy bekövetkezhet, mint az „ α – A” formálódás. Ez a szerepfejlődés az ellenzéki szerep túlzott vállalása okán következhet be, mely a bűnbakképzés gyakori tárgya.

Mivel „ ω ” mögöttes célja az esetek többségében az „ α ” szerep, ezért ezt bizonyos esetekben el is éri, illetve ki is küzdi magának. Ennek két lehetséges útja van. A „ β ” megnyerése önmaga számára, avagy „ γ ” megnyerése az őt támogató „ β ” szerepre. A lényeg, hogy többséget alakítson ki maga körül a csoport aktív tagjai között.

Jellemző szerepejlődések

A dinamikai csoportszerepek jellemzője (szemben a következőkben ismertetett funkcionális szerepekkel), hogy időről időre más-más szerepbe kerülnek a csoport tagjai. A szerepváltás egy kommunikációs helyzetben belül is többször megtörténhet.

A jellemző szerepejlődések/módosulások:

α lehet γ és ω , de biztosan nem lesz egy lépésben β .

β lehet γ és „ideiglenes” α vagy ω (attól függően, melyik pólust támogatja a viselkedése), de biztosan nem lesz a saját ellenpólusának támogatója vagy képviselője.

γ lehet β és ω , de egy lépésben soha nem lesz α , annak eléréséhez az ω szerepen keresztül vezet az út.

ω lehet γ és α , de soha nem lesz egy lépésben β .

Vezetői megfontolások

A vezetők gyakran az ω szerepre helyezik a figyelmüket, mert benne látják céljaik elérésének legnagyobb akadályát. Sokszor felnagyítják szerepüket, s az ellenzékiiségben, a más véleményben az ellenséget látják. Emiatt törekednek az ω elnémítására, szélsőséges esetben a munkaszervezeten kívül helyezésre. Ezek a törekvések azonban nem vezetnek eredményre, sőt, új problémákat szülnék. Egyrészt, ha az ω -t elhallgattatja a vezető, akkor csak azt éri el, hogy más lesz az ellenzéke. Hiszen ahol van akarat, ott van ellenakarat is; ahol van α , ott van ω is. Másrészt az ω energiával rendelkezik, a vele folytatott küzdelemre fordított energia elvész a csoport vezetésére fordítható energiakészletből. Harmadrészt a küzdelem maga is ellenszenvessé teheti α -t, amely miatt támogatókat veszíthet, így maga tehet az α szerep elvesztéséről.

A vezetőnek dinamikai értelemben akkor kell ω -val foglalkoznia, ha az valóban ellenséggé válik, s a konfliktus eskalációjában megjelenik ω részéről az α részbeni vagy egészbeni megszüntetésére irányuló törekvés. Ekkor valóban csak a nyílt „küzdelem” marad eszközként, amelynek jellemző végeredménye munkahelyi helyzetben az elbocsátás.

A dinamikai vezetés kulcsa a támogatók megtartásában és a sodródók megnyerésében áll. A támogatók hozzásegítenek a célok eléréséhez, illetve adott esetben ideiglenesen átveszik a vezetői stafétabotot, ezzel segítve a vezető egyéb tevékenységeit vagy épp ideiglenes háttérbe vonulását. A sodródók viszont más miatt fontosak. Nyilván szerencsés az egyértelmű támogatói kör növelése, így a vezetői szerep jobban biztonságban van. De a γ szerep igazi fenyegetése abban áll, hogy a rejtőzködéséből bármikor kitörhet ω szerepbe, ezzel ismeretlen helyzetet teremtve a vezető számára.

A csoporttagokra irányuló vezetői megfontolások mellett a formális vezető legnagyobb nyeresége, ha sikerül az „ α – A” szerep elnyerése, vagyis képes a csoportot dinamikai vezetőként is uralni (a szó nemes értelmében). Ez természetesen nem jelenti azt, hogy folyton ragaszkodnia kell az α szerephez, az időlegesen és időszakosan elhagyható, de a csoportidő (munkaidő, szervezeti életciklus stb.) tekintetében, illetve zárt végű csoport esetén (pl. projektmunka) az összességi „A” szerepet magánál kell tartania.

A csoport dinamikai működése egy kontra logikához is elvezethet, amely nem tartozik a személyes vezetés témakörébe, de a téma tárgyalása során nem szabad figyelmen kívül hagyni. A dinamikai α szereppel szemben megnyilvánuló ω szerep csak akkor alakul ki, ha csoportról beszélünk. Ha egy vezető nem akar küzdeni ω -val, tudat alatt – rosszabb esetben tudatosan – abban érdekelt, hogy az emberek együttesét ne formálja csoporttá, hanem egymástól elszigeteltségben tartsa őket.

A listát, amelyet a helyzetorientált vezetés feladatai között a beosztottjairól készített, és a személyiségkarakterek témájánál kiegészített, most ismét egészítse ki! Megfigyelése szerint – bár különböző helyzetekben a beosztottak más-más szerepekben lehetnek – mi lehet az adott beosztottjának a leggyakrabban felvett dinamikai szerepe a csoportban? Ezzel a megfontolással egészítse ki a listáját, s tovább pontosíthatja az adott dolgozóval kapcsolatos vezetői elhatározását.

Funkcionális csoportszerepekre alapozott vezetés

Az emberek funkcionális csoportszerepe az egyén csoporton belüli viselkedésének célját határozza meg, elsősorban a feladatok végrehajtásra vonatkozóan, szemben a dinamikai csoportszerepekkel, amelyek azt mutatják meg, hogy az adott célt milyen energiával, akarati szándékkal képviseli az ember.

Különböző funkcionális szerepelméletek léteznek, amelyek közös jellemzője, hogy a hatékony/sikeres csoport alapfeltétele a funkcionális szerepek összességének megjelenése a csoportmunkában.

Meredith Belbin szerepelmélete

A funkcionális csoportszerepek talán legismertebb és legáltalánosabban alkalmazott elmélete Meredith Belbin csoportszerep-felfogása. Belbin szerint nem léteznek azok az emberek, akik egyszerre kiemelkedően intelligensek, de nem vesznek el az elméletekben, erőteljesen irányítanak, de egyúttal érzékenyek, dinamikusak és türelmesek, akik gyorsan és egyúttal megfontoltan döntenek. A tartós eredmény és siker titka ezért a hatékony „team”, a „csapat”, amely különböző csapattípusokból tevődik össze (Belbin, 2000).

Belbin a következő szerepeket azonosította (Belbin, 2000: 109 alapján):



Vállalatépítő/kivitelező – Kiegyensúlyozott, magatartása szabályozott, gyakorlatorientált, jó szervező, szorgalmas, ugyanakkor rugalmatlan, nem szereti az újat.



Elnök/koordinátor – Kiegyensúlyozott, magabiztos, domináns, társaságkedvelő, ugyanakkor átlagosan kreatív és intelligens.



Serkentő – Nyugtalan, domináns és nyitott, küzd a cselekvésképtelenség és a hatékonyság hiánya ellen, ugyanakkor türelmetlen, agresszív.



Palánta (Ötletgyártó) – Domináns, befelé forduló, kreatív, képzeletgazdag, nagy tudású, ugyanakkor a fellegekben jár, nem törődik a részletekkel és a formaságokkal.



Forrásfeltáró – Kiegyensúlyozott, domináns, nyitott, kommunikatív, jól értesült, szereti a kihívásokat, ugyanakkor a kezdeti lelkesedés után elveszítheti az érdeklődését.



Helyzetértékelő – Kiegyensúlyozott, nyitott, megfontolt, komoly ismereteket és éleselmé-jűséget követel, ugyanakkor alulmotivált a cselekvésre, nem inspiráló.



Csapatjátékos – Kiegyensúlyozott, nyitott, együttműködő, társas, érzékeny, erősíti a csapatszellemet, ugyanakkor határozatlan.



Megvalósító – Nyugtalan, szorongó, befelé forduló, precíz, nem hagy semmit befejezetlenül, ugyanakkor csekélységek miatt aggódik, nem tudja elengedni magát.

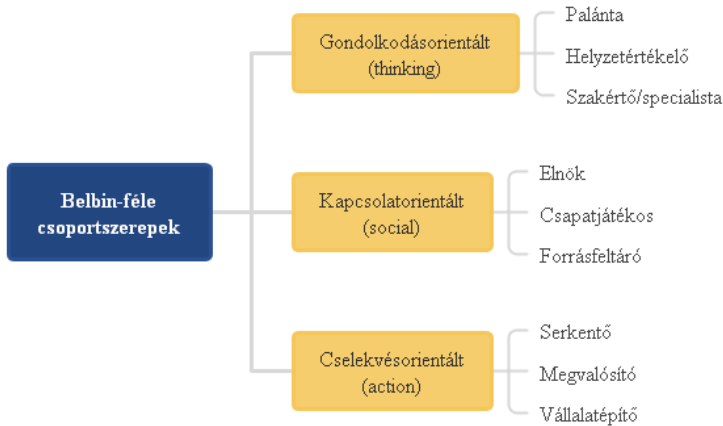
Az eredeti elmélethez hozzákapcsolódott további egy szerepmegjelölés: a szakértő. A Belbin-féle szerepfelfogás hivatalos honlapja ezt a szerepet a következő módon határozza meg (Belbin, 2021: web).



Szakértő / specialista – Céltudatos, elhivatott. A csapat számára alapos és mélyreható ismeretet hoz egy kulcsfontosságú területről, ugyanakkor éppen emiatt csak egy részterületen járul hozzá a csapat munkájához, s hajlamos elveszni a részletekben.

Belbin tanácsa a vezetők számára, hogy amennyiben lehetőségük van rá, úgy a munkacsoportjaikat úgy alakítsák ki, hogy az összes funkcionális szerep képviselje magát. Így a csoport minden típusú feladattal könnyen megbirkózzhat, s a szerepek sokszínűsége az eredményesség mellett inspirálóan is hat.

A kilenc funkcionális csoportszerep átláthatóságát segíti, ha a szerepfunkció fókuszja alapján három fő területbe sorolva tekintünk rájuk.



7. ábra: Meredith Belbin funkcionális csoportszerepeinek rendszere
forrás: saját szerkesztés, Belbin szerepelmélete alapján (Belbin, 2021: web)

A kapcsolat- és a cselekvésorientáltság háttérében a szociális kívánalmak, illetve az eredménycélok állnak. A gondolkodásorientáció olyan viselkedésformát azonosít, amelynél az egyén figyelme igazából önmaga körül forog.

A szereporientációk rendszere összefüggésbe hozható a Riemann-féle karaktertípusokkal. Riemann rendszerében, az emberekkel kapcsolatos dimenzió két elemét vizsgálva, egy skizoid karakterű ember nagy valószínűséggel lesz a gondolkodásorientáció valamely csoportszerepében, míg egy depresszív várhatóan a kapcsolatorientált funkcionális szerepek valamelyikét preferálja működése során. A világ eseményeivel elfoglalt karakterek fókuszában pedig várhatóan a feladatjelleg megvalósítása áll vagy normaalapon (l. kényszeres karakter), vagy próbálkozás-, lelkesedés-, illetve ötletalapon (l. hiszteroid karakter).

Vezető megfontolások

A hatékony vezetéshez hozzátartozik, hogy nemcsak a vezető munkájának hatékonysága van biztosítva, hanem a beosztottaké is. A legnagyobb hatékonyság úgy érhető el, ha a beosztottak a hozzájuk leginkább közel álló funkcionális szerepben lehetnek, mert ebből a pozícióból tudják a képességeiket leginkább mozgósítani. Tehát a szervezeti célok eléréséhez szükséges feladatokat célszerű az egyéni funkcionális csoportszerepek figyelembevételével meghatározni.

A hatékony csoportműködés egyik feltétele, hogy a feladatvégzések során valamennyi funkcionális csoportszerep érvényesüljön. Amennyiben valamely szerepjellemző senkinek nem sajátja, úgy az a csoportműködésben folyamatos hiányként jelentkezik. Ilyen esetben – amennyire a vezető habitusa, iránnyaltsága megengedi – a vezetőnek kell az el nem vállalt / meg nem jelenő csoportszerepeket betöltenie, vagy azok funkcióját valamilyen eszközzel helyettesítenie.

A beosztottak képességét, motivációját, megfigyelt személyiségkarakterét, jellemző dinamikai szerepét tartalmazó listát most ismét egészítse ki a leggyakrabban képviselt funkcionális szerepükkel! Ha szükséges, tovább pontosíthatja az adott dolgozóval kapcsolatos vezetői elhatározását.

Önellenőrző kérdések

1. Jellemezze az egyént, a párt és a csoportot!
2. Mi a csoport legkisebb létszáma?
3. Milyen módon jelenhet meg kapcsolat a csoportok között?
4. Ismertesse a csoportfejlődés szakaszait!
5. Miért nem lehet a vezető viselkedése a csoportfejlődés különböző szakaszaiban „állandó”?
6. Melyek a dinamikai csoportszerepek, mik a jellemzőik, s a vezetői munka szempontjából mely szerepek mi a jelentősége?
7. Melyek a funkcionális csoportszerepek, mik a jellemzőik, s a vezetői munka során mi a legfontosabb feladat a funkcionális csoportszerepek tekintetében?

Irodalomjegyzék

- Bakacsi Gy. (1996): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó Rt.
- Belbin, M. (2000): *A Team, avagy az együttműködő csapat*. Budapest: SHL Hungary Kft.
- Belbin, M. (2021): The Nine Belbin Team Roles. Letöltés dátuma: 2021. április 13., forrás: belbin.com – hivatalos honlap: <https://www.belbin.com/about/belbin-team-roles>
- Deák Cs. (2006): A csoportfejlődés szakaszai. In: Mészáros Aranka (szerk.): *A munkahely szociálpszichológiai jelenségvilága*. Miskolc: Z-Press Kiadó, 385–403.
- Hersey, P. (1997): *A helyzetorientált vezető*. Budapest: Műszaki Könyvkiadó és a McMillan & Baneth Kft.
- König, O. – Schattenhofer, K. (2014): *Bevezetés a csoportdinamikába*. Budapest: In Dynamics Consulting Kft.
- Melichar, W. (1991): Dinamikai szerepek a csoportműködésben – előadás. Felnőttoktatói alapképzés – Graz, Bildungshaus Mariatrost, 1990–1991. Kézirat.
- Riemann, F. (1998): *A szorongás alapformái*. Budapest: Háttér Kiadó.
- Tuckman, B. W. (1965): Developmental Sequence in Small Groups. *Psychological Bulletin*, 63/6. 384–399.

IV. Menedzsment készségek és kompetenciák alkalmazása a gyakorlatban

Bevezető

Rostáné Riez Andrea

A mesterszintű képzési tananyagok negyedik modulja a gyakorlatban alkalmazott menedzsment készségek és kompetenciák összefoglaló áttekintését adja. Ez a fejezet négy egymásra épülő résztémát foglal magába. A szervezeti magatartás alfejezet elsősorban arra a vezetési kérdésre keresi a választ, hogy milyen tényezők befolyásolják a szervezeti tagok magatartását. A pontos válasz érdekében a szerző áttekinti a vonatkozó alapfogalmakat és a csoportlét sajátosságait, az egyes szervezeti situációkban vezető szerepét, a stratégiai HR-szemlélet elméleti keretét, a szervezeti kultúra, illetve a hatékony vezetés jelentőségét.

A második alfejezetben a szervezeti kommunikációval kapcsolatos releváns információk, ismeretek és elméletek feldolgozása olvasható, annak érdekében, hogy átgondolhassuk, milyen elemek teszik hatékonyvá a vezető kommunikációját, melyek a leggyakoribb hibák a vezetői kommunikációban, a dicséret és a kritika kérdéskörét. A tananyagban olvashatunk az asszertivitás jelentőségéről és a gyakorlatban való alkalmazásnak hasznosságáról, továbbá a viselkedési stílusok rendszeréről, a szociometriáról és a hatáspiramis-elméletéről mint a konfliktuskezelés lehetséges eszközeiről.

A harmadik alfejezet a konfliktuskezeléssel foglalkozik. A szerző feladatának tekinti, hogy megvizsgálja: „a tartós és kezeletlen konfliktusok milyen károkat okozhatnak a szervezetben. Fontos tudni, hogy az egyén milyen konfliktuskezelési stratégiákat alkalmazhat, és milyen intervenciók képzelhetők el, ha egyéni szinten a konfliktus kezelése nem jár eredménnyel. Irányok feltérképezésében adunk segítséget ahhoz, hogy vezetőként miként tudjuk ezeknek a helyzeteknek a megoldását segíteni.” A szakirodalom alapján olyan tudáselemekre világít rá, mint az egyéni konfliktuskezelési stratégiák, a problémamegoldó konzultáció és mediáció.

A szervezeti mentálhigiéné és a kiégés megelőzése című alfejezet egyik leckéje a professzionális segítség leírásán túl kiemeli azokat a stresszfaktorokat, amelyekkel meg kell küzdeni. A sikeres megküzdéshez azonosítja a lelki önvédelmi mechanizmusokat, vizsgálja a burn out jelenségét és prevencióját.

Ezáltal képet kapunk arról, hogy „a vezető személye, mentális állapota mennyiben tudja befolyásolni a szervezet működését, milyen lehetőségei és szerepei vannak a vezetőnek arra nézve, hogy a munkahelyi mentálhigiéné, a munkahelyi légkör kedvezően befolyásolja az ott dolgozók elégedettségét, és egyben hogyan növelheti a dolgozók lojalitását a szervezethez.”

1. Modul: Szervezeti magatartás

Motto: Az emberi szervezetben és az e névvel illetett társadalmi képződményekben is minden minden-nel összefügg.

A modul során először olyan alapfogalmakkal ismerkedünk meg, mint a vezetés, a szervezet, szervezeti magatartás.

Az alapfogalmak tisztázása, átismétlése után rátérünk a szervezet kisebb alkotóelemével, a csoporttal összefüggő fogalmakra. Megismerjük a csoportok különféle típusait, a csoportlét szakaszait, és az ehhez kapcsolódó, javasolt vezetői magatartásformákat és feladatokat. Megvizsgáljuk a csoporton belüli különféle szerepeket – különös tekintettel a vezető szerepére. Arra keressük a választ, hogy milyen jellemzői vannak a hatékony, illetve a sikertelen csoportoknak.

Ezt követően a stratégiai szemlélet jelentőségét mutatjuk be, elsősorban a HR-kérdésekkel összefüggésben. Ezen belül megismerünk olyan eszközöket, amelyek segítik a szervezet hatékony működését, a munkahelyi csoportok eredményességét, egyben tartását. Rámutatunk a szervezeti kultúra és minőség jelentőségére. Megismerkedünk a hatékony vezetés alapelveivel, a hatékony időgazdálkodás lehetőségeivel. Bemutatjuk Herzberg kéttényezős elméletét, a Maslowi szükséglethierarchia és a vezetés kapcsolatát.

1.1. lecke: Alapfogalmak

Cél: A tananyag célja, hogy a hallgató felelevenítse, illetve megismerje a modulhoz kapcsolódó alapfogalmakat.

Követelmények:

Ön akkor sajátította el megfelelően a tananyagot, ha

- képes meghatározni a vezetés és a vezető fogalmát;
- felsorolni a különböző vezetési stílusokat;
- meghatározni a szervezet és a szervezeti magatartás fogalmát.

Időszükséglet:

A lecke feldolgozásához körülbelül 40 percre lesz szüksége.

Kulcsfogalmak:

- vezetés
- vezető
- szervezet
- szervezeti magatartás

Tevékenység: Válassza, melyik vezetési stílust tartja a leghatékonyabbnak, és miért!

A vezetés és a vezető fogalma

A vezetés fogalma, kérdése egyidős az emberiséggel. Minden esetleges ellenkező felvetés mellett az emberi történelem során szerzett tapasztalatok egyértelműen rámutatnak, hogy minden csoportban, emberi közösségben szükség van valamiféle központi szereplőre (a csoport méretétől, jellegétől függően: szereplőkre) annak hatékony működése érdekében.

A vezetés olyan tevékenység, melynek lényege elérni egy feladat megoldását, egy kitűzött célt más emberek segítségével. (Klein, 2004: 29)

A vezetés mint tevékenység elengedhetetlen része az *irányítás*, valamint a *kommunikáció*. Az irányítás abban az esetben tekinthető a leghatékonyabbnak, ha nem pusztán a vezetői akarat átültetéséről beszélünk, hanem a feladatteljesítés egyfajta belső igénnyé válik a csoporttagok számára. (Nem az a jó vezető, akinek beosztottjai megcsinálják azt, amit akar, hanem aki eléri, hogy azt akarják csinálni, amit ő akar.) A kommunikáció magában foglal egyfajta „politikát”, kapcsolatépítést, kompromisszumokat.

A vezetés alapvető célja, hogy elősegítse mind a munkaadó, mind a munkavállaló részéről az együttes „maximális boldogulást”. (Klein, 2004: 29)

Ez természetesen mindkét szemszögből mást-mást jelent.

Maximális boldogulás	
<i>Munkaadó esetében</i>	A lehetőségekhez mérten tökéletes fejlődés minden területen, prosperitás.
<i>Munkavállaló esetében</i>	Az egyéni hatékonyság maximumát elérő fejlődés, a munkavállalók képesek a maximumot kihozni magukból, ennek megfelelő feladatokkal kell ellátni őket.

1. táblázat: A maximális boldogulás a munkaadó és a munkavállaló szempontjai alapján

Saját szerkesztés. Forrás: Klein, 2004.

A **vezető** olyan személy, aki eléri, hogy:

- közös cél érdekében,
- elkötelezetten,
- energiáik, képességeik, tehetségük felhasználásával együttműködjenek vele. (Klein, 2004)

A **vezetés három lényeges funkciója:**

- célok kitűzése,
- eszközök meghatározása,
- szabályozás. (Klein, 2004)

A **vezetési stílus** alapján három csoportba sorolhatjuk a vezetőket:

- **Diktatórikus stílusú** magatartást tanúsító vezető

Egyszemélyi döntéseket hozó, ellentmondást nehezen/nem tűrő vezető. Jellemző, hogy önkényesen vezet, marasztal el és dicsér. Visszatart bizonyos információkat a beosztottak előtt. Rendszertelenül utasít.

- **Demokratikus stílusú** magatartást tanúsító vezető

Döntéseit a közösség bizonyos szintű bevonásával, vélemények kikérése mentén hozza, „közvéleményt teremt”. Dicséretei, bírálati az objektivitásra törekvés jegyében születnek.

- **Laissez-faire** magatartást tanúsító vezető

Ráhagyó, megengedő, elnéző hozzáállást tanúsít beosztottjai fel, ugyanakkor „felfelé” sem képvisel érdekeket. Nem dicsér, de nem is bírál. Sarkosan fogalmazva ezt a viselkedésformát tulajdonképpen nem is tekinthetjük vezetési stílusnak, hisz a vezető ilyen helyzetben legfontosabb funkcióit nem tölti be. (Klein, 2004)

Szervezet

Olyan mesterséges úton kialakult rendszer, amelyben a szervezethez tartozó egyének összetartozó, egybehangolt feladatokat látnak el, szabályozott feltételek mellett, így betöltve a szervezeti funkciókat, megvalósítva a szervezeti célokat, feladatokat. Leegyszerűsítve úgy is fogalmazhatunk: „a szervezet emberek és eszközök rendszere” (Klein, 2004: 370).

Elmondhatjuk, hogy úgynevezett szervezeti társadalomban élünk. Egész életünket végigkísérik a szervezetek. Az élet különböző állomásai, a születés, a tanulás, a munka, a szabadidős tevékenységek, de még a magánélet egyes döntései is szervezetekhez köthetők, szervezeti keretek között valósulnak meg (egyház, egészségügyi, oktatási rendszer, munkahelyi közeg, stb.).

A szervezeti magatartás

A szervezeti magatartás kutatása olyan tudományterület, amely a szervezeteken belüli magatartásra gyakorolt egyéni, csoport-, szervezeti és környezeti hatást vizsgálja abból a célból, hogy ezeket az ismereteket a szervezet hatékonyságának és eredményességének növelésére alkalmazza.

Más megközelítésben, kissé leegyszerűsítve: azzal foglalkozik, hogy az emberek mit tesznek a szervezetekben, és ez hogyan befolyásolja a szervezet teljesítményét. Emellett vizsgálja a szervezeti léttel és a vezetéssel összefüggő viselkedésformákat.

A szervezetek működését alapvetően öt tényező jellemzi és befolyásolja:

1. Tartalom – ide tartoznak a szervezet tagjai és a tárgyi elemek.
2. Struktúra – a szervezeten belüli különböző funkciók, tevékenységek kapcsolatrendszere.
3. Kommunikációs rendszer – a megfelelő működéshez elengedhetetlen a megfelelő információáramlás.
4. Ellenőrzés – a szervezet fennmaradásának egyik záloga.
5. Döntéshozatal – a legfontosabb jellemző, a szervezet hatékonysága áll vagy bukik a döntéshozatalon. (Klein,2004)

Önellenőrző kérdések

Az 1. lecke tartalma alapján válaszoljon a kérdésekre!

1. Milyen vezetési stílusokat ismerünk?
2. Határozza meg a szervezet fogalmát, és mondjon példákat is!
3. Határozza meg a szervezeti magatartás fogalmát!
4. Sorolja fel a szervezetek működését befolyásoló tényezőket!

1.2. lecke: A csoportok sajátos vonásai

Cél: A hallgató ismerje meg a csoporthoz kapcsolódó fogalmakat, a csoportlét szakaszait, képes legyen e szakaszokat felismerni a gyakorlatban, valamint alkalmazni a javasolt vezetői magatartásformákat. Emellett ismerje meg a csoporton belüli különféle szerepek jelentőségét is.

Követelmények:

Ön akkor sajátította el megfelelően a tananyagot, ha
 meg tudja határozni a csoport fogalmát;
 fel tudja sorolni a csoportlét szakaszait;
 hozzá tudja rendelni az egyes szakaszokhoz a megfelelő vezetői magatartást;
 ismertetni tudja a csoportok hatékony működésének feltételeit.

Időszükséglet:

A lecke feldolgozásához körülbelül 60 percre lesz szüksége.

Kulcsfogalmak:

- csoport
- csoportkohézió
- a csoportlét szakaszai – vezetői szemszögből
- kooperáció

Tevékenység: Soroljon fel példákat a csoporttípusok kapcsán!

Az alapfogalmak tisztázása, átisméltése után rátérünk a szervezet kisebb alkotóelemével, a csoporttal összefüggő fogalmakra, a csoportlét szakaszaira, és az ehhez kapcsolódó vezetői feladatokra, szerepekre.

A csoport fogalma

A csoport két vagy több, egymással kölcsönös függésben, interakcióban lévő személyből áll, akik közös cél érdekében együttműködnek.

A kölcsönös függés:

- közelebb visz a célok eléréséhez,
- korlátokat, kötöttségeket is jelent, fékezi az egyéni ambíciót, és más módon is szabályoz.

A csoport nem egyszerűen emberek összessége. Hatékony csoport esetén több annál, sikertelen csoport esetén kevesebb.

A csoportok kategorizálásának lehetséges módja

• Formális

Szervezet által kijelölt, formális struktúrával rendelkező egység. Ilyen például a munkacsoport.

• Informális

Természetes úton alakulnak, a csoporttagok szükségleteit tükrözve. A munkacsoporton belüli, személyes szimpátián, érdeklődési körön alapuló egységek.

A két típus nagyon gyakran együttesen jelentkezik.

Egy példával érzékeltetve a formális és informális csoport összefüggéseit: egy munkacsoport (formális csoport) összetételét meghatározhatja egy vezetői döntés. Azt, hogy a munkacsoporton belül például a kölcsönös érdeklődés, szimpátia/antipátia alapján ki kivel beszélget, ki mellé ül az ebédlőben, kivel tölti a szüneteket (tehát kivel alkot informális csoportot), nem vezetői/szervezői döntés függvénye.

• Homogén csoport

Egymáshoz (például végzettség tekintetében) hasonló személyekből álló csoport, kevésbé kreatív feladatok esetén előnyös, ha a feladat egyszerűbb és a koordinált együttműködésen múlik. (Bár emberekkel hivatásszerűen foglalkozni sosem egyszerű, ilyen csoportra példaként felhozható a gondozói/ápolói csoport.)

- **Heterogén csoport**

Kreativitást igénylő, komplex feladatok esetében hatékony. Ez esetben többnyire alkalmi csoportokról beszélünk, amit egy adott feladat hív életre. Ilyen csoportra jó példaként szolgál egy pályázat kapcsán létrehozott munkacsoport, amelynek – az ágazat szerint – tagja lehet a szociális szakember mellett pénzügyi szakember, jogász is.

Egyéb fontos, a csoporttal összefüggő tényezők, fogalmak

- **Csoportkohézió**

Nem más, mint a csoportot összetartó erő. Az erős összetartó erővel, csoportkohézióval rendelkező csoportok teljesítménye általában jó, (bár arra is van példa, hogy az összetartás a csoport teljesítményének visszafogására, a „kényelmes” munkavégzésre irányul) az ilyen csoportokon belül a munkakedv, a hangulat is jobb, mint kevésbé összetartó formációk esetében. Az egyéni teljesítmények tekintetében kisebb az eltérés az ilyen csoportokban, az „én” tudat mellett megjelenik a „mi” tudat mint a csoportteljesítmény része. A „mi” tudat az én fölé helyezi a csoport jelentőségét, más megközelítés szerint kiterjeszti az „én” határait (Klein, 2004).

- **Csoportnorma, csoportfegyelem és csoportmorál**

A csoportnorma esetében íratlan szabályokról beszélünk, amelyek követelményként funkcionálnak. Érinthetik a teljesítményt (teljesítménynorma), és léteznek munkahelyi magatartással kapcsolatos normák.

Amennyiben a szabálykövetés, a normák betartása kényszer hatására történik, csoportfegyelemről, ha belső meggyőződésből történik (az elvárások „interiorizálódnak” a tagokban), akkor csoportmorálról beszélünk (Klein, 2004).

- **Az ideális csoportlétszám kérdése**

Vizsgálatok szerint a kisebb csoportok hatékonyabbak. 5 és 15 fő közé tehető az optimális létszám. Hozzá kell tenni: az ideális csoportnagyság nagyban függ a csoport által végzendő feladattól. Komplexebb feladatoknál nagyobb létszám lehet optimális. Ugyanakkor egy nagyobb csoporton belül kisebb az esélye a tagok közötti kölcsönhatásnak.

- **A csoportlét szakaszai**

Miként a csoportot alkotó egyének, emberek létezése is különféle életszakaszokra bontható, ugyanez igaz a csoportokra is.

Forming – formálódás: egymás megismerése.

Storming – viharzás: értékek és elképzelések ütközése, szerepkonfliktusok, harcok.

Norming – normalizálódás: feladatorientáltság és az „együtt” élmény megélése.

Performing – hatékony működés: érett csoport, eredmények felmutatása.

Ending – felbomlás: Ez utóbbi nem általános, hiszen léteznek akár folyamatosan funkcionáló – bár a tagok terén változó – csoportok, míg akadnak alkalmi, egy adott feladat okán létrejövő, behatárolt élettartamú csoportok is. Előbbire jó példa egy hosszú ideje működő intézmény munkaközössége, ahol természetes okokból cserélődnek a tagok (pl. nyugdíjazás). Utóbbira pedig a már említett, pályázat kapcsán létrejött munkacsoport, vagy az esetkonferencia kapcsán együttműködők csoportja szolgálhat példaként (Klein, 2004).

Vizsgáljuk meg a csoportlétet, annak szakaszait vezetői szemszögből, egyúttal tárjuk fel milyen vezetői magatartás javasolt az egyes csoportlét szakaszokban.

Megismerkedés

A csoportlét első szakasza. Túl azon, hogy kapcsolatok szövődnek a csapattagok között, a tagok igyekeznek megérteni a csoport létrejöttének okát, céljait, feladatait, egyúttal gyakran jellemző egyfajta idealizált kép, „lila köd” a tevékenységekkel kapcsolatban, vagy akár a többi, még ismeretlen csoporttaggal szemben.

A vezetői feladata ilyenkor az indulás segítése kellő információ biztosításával, az elvárások közlése, keretek felállítás, szerepkörök rögzítése, a bizalom megteremtése. Nagyon fontos, hogy a vezető biztosságerzetet teremtsen a csoporttagok számára. Mindezt úgy kell tennie a vezetőnek, hogy elfogadja a kezdeti ellenállást, és bizonyítja szakmai kompetenciáját (Klein, 2004).

Viharzóna

A második szakaszban az idealista alapállás teret veszít. Megjelennek a konfliktusok a tagok között, ami nemegyszer ellenségeskedésbe is átvált. Ez a helyzet viszont egyszersmind segít tisztázni a szerepeket, elvárásokat vagy akár szervezeti kérdéseket.

A vezetőre részben „coach” szerep hárul a vita mederben tartásával, higgadtsága megőrzésével. Céllal kell kitűzni a lehető legtöbb kérdés megvitatását. Nem várható ebben a szakaszban a célok elérése tekintetében érdemi elmozdulás, az energiák a csoport céljai helyett annak folyamataira irányulnak. Fontos viszont, hogy e szakaszt sikerüljön teljesen és eredményesen lezárni, nem lehet szőnyeg alá söpörni problémákat, mert azok később visszautnek (az ideális „viharzóna” rövid ideig tart, és teljeséggel lezárul). Előfordul, hogy e szakasz kapcsán egyesek távoznak a csoportból. Mindemellett ebben a fázisban nagyító alá kerül maga a vezető is: kompetenciája, szakmai tudása, önérvényesítő képessége. A vezető e fázisban támadások célpontjává is válhat, felütheti fejét a rivalizálás mind a csoporttagok között, mind a vezető irányába (Klein, 2004).

Igazodás

A csoporttagok jórészt kiismerték egymást, a viharok elültek. A csoporttagok egymásra találnak. Kialakul az együttműködés, megjelenik az összetartozás élménye, a csoportélmény. Megkezdődik a közös munka. Optimális esetben a tagokat örömmel tölti el, hogy a csapathoz tartoznak, világosan látják a kereteket és célokat.

A vezetői szerep ebben a szakaszban résztvevő, időnként „moderátori”, illetve maga a vezető is erőforrássá válik. Felmerülhet a háttérbe húzódás, azonban szükséges a folyamatos, de nem intenzív ellenőrzés. Emellett fontos vezetői feladat a csoporttagok kompetenciáinak erősítése (Klein, 2004).

Teljesítés

Eredményes, hatékony működésről beszélünk, a keretek megszilárdultak. Felmerülnek idővel javaslatok, esetleg újító szándék is a csoporttagok részéről. A csoport „felnőtt”, észlelhető az autonóm munkacsoport létrejötte. A működés konkurenciaharcoktól mentes.

A vezető egy autonóm munkacsoport kialakulását észleli. „A gép forog, az alkotó pihen...” – természetesen a vezető nem pihen meg, segíti a tevékenység javítását, együtt dolgozik a teammel, bizonyos feladatokat pedig lehetőség szerint delegál. Az ellenőrzés szerepe visszaszorul. Ebben a szakaszban a vezető számára nehézséget jelenthet, ha egyes csoporttagokhoz „szimbiózis” köti, vagy ha képtelen arra, hogy elengedje a csoporttagok kezét (Klein, 2004).

A csoportépítés folyamata hét lépésben

A csoport felépülésének, életszakaszainak másik megközelítése hét lépcsőfokot tartalmaz.

1. Orientáció

Központi kérdés a csapattagok számára: miért vagyunk itt?

2. A bizalom kiépítése

Központi kérdés: ki vagyok én?

Megjelennek a szerepelképzelések, megindul a spontán információáramlás.

3. Információk cseréje

Központi kérdés: mit csináljunk?

A személyes elképzelések és a szervezeti célok keveredése konfliktusokhoz vezethet. Cél a megegyezés, a feladat tisztán látása.

4. A döntés

Központi kérdés: hogyan fogjuk csinálni?

Fokozódnak a kötöttségek, kialakulnak a tényleges szerepek, megkezdődik a valódi munka.

5. Szervezés és megvalósítás

Központi kérdés: ki, mit, mikor és hol csinál?

Jó szervezés esetén produktívvá válik a munka.

6. Csúcsteljesítmény

„Húha” érzés alakul ki a csoportban, a munka gyümölcsének szüretelése.

A csoport úgy működik, akár egy precíziós szerkezet

7. Megújulás

Központi kérdés: miért folytassuk?

Sor kerülhet a tagok cserélődésére, egyesek új célokat keresnek.

Ha a csoport elkötelezett, megőrzi azonosságát, és hajlandó a megújulásra, további sikereket érhet el (Klein, 2004).

Szerepek a csoporton belül

A szerepek tulajdonképpen magatartási technikák, amiket az élet különféle színterein alkalmazunk. A csoporton belüli különféle szerepeket számos módon feloszthatjuk. A legnyilvánvalóbb, ha a csoport-hatékonyság szempontjából vizsgáljuk és osztjuk két nagy csoportba őket. Eszerint megkülönböztethetünk előremozdító, illetve hátramosztító szerepeket.

- *Előremozdító szerepek*
 - Kezdeményező: újító, változásokat bevezető tevékenységet folytat.
 - Véleménynyilvánító: kitartva véleménye mellett előremozdító vitákat generál.
 - Kérdező: segíti az információáramlást, minden részletről információt, felvilágosítást kér.
 - Informátor (nem pejoratív értelemben használjuk): kielégíti az információéhséget, a kérdező „párjának” tekinthetjük.
 - Szabályalkotó: részt vesz normák kialakításában, és ezeket kimondja.
 - Általánosító: gyakran tudattalan szerep. Összefoglal, tisztáz bizonyos információkat.
 - Engedelmeskedő: passzív és egyben fontos (nem szerencsés, ha túl gyakori egy csoporton belül). (Klein, 2004)

- *Hátramosztító szerepek*

Akadékoskodó: tulajdonképpen a kérdező/véleménynyilvánító torz verziója.

- Vetélkedő: gyakran elégedetlen engedelmeskedőkből alakul ki. Különösen érdekes szituációt eredményez, ha nem egymással, csoporton belül folytatnak vetélkedést, hanem például a vezető pozíciójára törnek.
- Mindentudó: az általánosítás helyett „okoskodik”.
- Hírharang: dezinformál. (Klein, 2004)
- Sajátos szerep a **BŰNBAK** szerepe.

A bűnbak tulajdonképpen kanalizálja a csoporton belüli feszültségeket, minden negatívuma ellenére tehát előremozdító (nyilván nem az érintett számára). Vezetőként kevés eszközünk van a bűnbak esetleges védelmére. Lehet, hogy egyfajta mediátorszerepbe helyezkedik a vezető, vagy az áthelyezés vetődik fel megoldásként, és arra is akad példa, hogy maga a vezető is „behódol” a többség akarátának, elengedi a bűnbak kezét. Megfigyelhető a csoportokban az is, hogy időnként ez a szerep vándorol, át-tevődik. Gyakran látjuk, hogy a bűnbak végül elhagyja a csoportot. Különösen nehéz a helyzet, amikor maga a vezető kerül a bűnbak szerepébe! Ilyenkor nagyon sok múlik azon, hogy a következő lépcsőfokon álló személy vagy szerv (felsővezető vagy fenntartó) miként viszonyul a „bűnbakhoz”, adott esetben mennyire áll ki érte (Belbin, 2015).

Az egyéb szerepmegközelítések:

- probléma megoldásra törekvő szerepek csoportja (munkairányító, serkentő);
- csoportépítésre és -fenntartásra irányuló szerepcsoportok (megfelelő légkört kialakító szerepek, hangulatfelelősök);
- egyéni szerepek (az előbbi kategóriákba be nem sorolható szerepek).

Szerepek Belbin szerint: a vezetői csoport

A különféle vezetéseméleti kutatások az évtizedek során egyre inkább abba az irányba mutattak, hogy lehetetlen egyetlen olyan személyt találni, aki a vezetéshez szükséges valamennyi tulajdonsággal ideális arányban rendelkezik. Meredith Belbin Cambridge-ben végzett kutatásai során a vezetői teameket vizsgálta. E kutatások alapján – a **vezetői csoportok** tekintetében – szintén különféle szereptípusokat határozott meg (Belbin, 2015).

- A vállalatépítő

Kötelességtudó és kiszámítható, jó szervező, nagy önfegyelmel bír. Azonban rugalmatlan, az új, be nem bizonyított ötletek iránt nincs érdeke.

- Az elnök

Nyugodt, magabiztos. Objektív, előítélet-menetesen kezeli az ötleteket, javaslatokat. Kreativitási szintje és értelmi képességei azonban csak átlagosak.

- A serkentő

Dinamikus, társaságkedvelő. Alacsony hatékonyság vagy tehetetlenség esetén mindig közbelép, azonban provokatív, türelmetlen.

- Az ötletgyártó

Nyitott, új dolgokra fogékony. Kreatív. Nem szabálytartó, gyakran a fellegekben jár.

- A forrásfeltáró

Jól kommunikáló és lelkes. Kapcsolatépítő, ám sajnos nem kitartó.

- A helyzetértékelő

Józan, megfontolt, óvatos és körültekintő. Nem tud azonban lelkesíteni és motiválni másokat.

- A csapatjátékos

Fenntartja a csoportszellemet, azonban éles helyzetekben gyakran leblokkol, máshonnan várja a megoldást.

- A megvalósító

Precíz és lelkiismeretes. Véghezviszi a feladatokat, azonban aggodalmaskodó, nem engedi a dolgokat a maguk útján folyni. (Belbin, 2015)

A felsorolt szerepeket az újabb kutatások kiegészítik a szakértő szereppel, melynek lényege, hogy bizonyos területeken az adott személy igen nagy tudással bír, azonban e tudás korlátozott, csak az adott területen képes hatékony lenni a csapatban.

Az eddigiek alapján, a számos szereptípus előnyeit, hátrányait látva felmerül a kérdés: mi kell ahhoz, hogy a munkacsoport vagy akár a vezetői csoport hatékonyan működjön, mi a sikeres csapat titka?

A **sikeres csapat** tagjai kiegészítik egymást, megfelelően illeszkednek. Lehetőség szerint minden csoportszerepnek egyértelműen és magas szinten kell megjelennie és működnie. Ha valamely szerep mégis „hiányzik”, a sikeres csapat tagjai rugalmasan áthidalják ezt.

Mindenképpen szükséges egy jó „elnök” és egy igen erős kreatív ötletgyártó. Fontos, hogy eltérő személyiségűek legyenek a csoporttagok (annál valószínűbb a sokféle szerep lefedettsége), másrészt, hogy mindenki megtalálja a megfelelő szerepet, amely a személyiségéhez legjobban illeszkedik. Az értelmi képességek megfelelő eloszlását is meg kell említeni. Akkor várható a legjobb eredmény egy csoport teljesítménye szempontjából, ha a csoportban akad egy kitűnő képességű elnök, egy hasonló kvalitású ötletgyártó és még egy kimagaslóan intelligens csoporttag, de a többi csoporttag náluk kissé gyengébb intellektuális képességekkel rendelkezik. Általánosságban elmondható, hogy az intellektuálisan heterogén csoportok jobban teljesítenek az ilyen szempontból homogén csoportoknál. Fontos eleme egy csoport sikerének továbbá a hiányosságok ellensúlyozása. Ha egy csoportban a szerepek megfelelőek, kiegyensúlyozottak, a csoport kitűnő eredményeket képes elérni. Ehhez azonban elengedhetetlen a kooperáció (Gellert–Nowak, 2010).

A kooperáció és annak feltételei

A csoport szempontjából meghatározó, áhított együttműködést nem garantálja a csoporton belüli szerepek helyes felosztása, és a lelkesedés, elhivatottság sem. A személyes antipátia vagy az eltérő munkatempó, munkastílus egyaránt gátolhatja az eredményes együttműködést. A tapasztalatok szerint a kooperatív magatartást nem lehet csak egyszerűen előírni, vagy erre felszólítani a csoport tagjait. Viszont a kooperáció „önhordozóvá” válhat (kívülről vagy felülről érkező hatások nélkül is megvalósulhat), amennyiben bizonyos feltételek adva vannak. A továbbiakban e feltételeket ismertetjük.

- Tisztázott szerepek és kapcsolatok:
 - a kooperáló felek – csoporttagok – között egyező érdek áll fenn, az együttműködés örömet szerez,
 - a csoporttagok munkastílusa/-tempója összeegyeztethető,
 - a szerepelvárások kölcsönösen tisztázottak,
 - nincs akut vagy lappangó konfliktus.
- Érdekek, célok és prioritások összehangolása:
 - az érintettek céljai és elképzelései megegyeznek,
 - az együttműködés a közös célok elérését szolgálja,
 - a kooperáció a csoporttagoknál hasonló értékrendet támogat,
 - a csoporttagok hasonló mennyiségű időt és energiát fektetnek a munkába.

- Konkurencia kizárása:
 - a csoporttagok nem konkurálnak,
 - nem keletkezik irigység, ha a másik csoporttag valamiben sikerebb,
 - nem tartanak vissza tudást és információt a csoporttagok,
 - egyes csoporttagok fölénye esetén sem veszíti el senki a kompetenciáját,
 - az adott képességeket megfelelően be lehet vonni a tevékenységbe.
- Az együttműködő partner kompetenciába vetett bizalom:
 - a csoporttagok egymást kölcsönösen kompetensnek tartják,
 - mindenki bízik a másik fél önállóságában és felelősségérzetében,
 - a csoporttagok egymás kompetenciáit elismerik, méltatják. (Gellert–Nowak, 2010)

Mi jellemzi a jó csapatot?

- Célját eléri, munkája sikeres;
- a csoporton belül pozitív a légkör;
- kölcsönös lojalitás a csoporton belül;
- ritka a rivalizálás, gyakori „a te sikered a mi sikerünk is” érzése;
- bizalom, elfogadás;
- szinergia;
- a csapattagok kapacitásainak optimális kihasználása;
- adott a csoport rátermettsége bizonyos szintű önfejlesztéshez, továbbfejlődéshez. (Gellert–Nowak, 2010)

A sikertelen csapat hátterében álló okok

Értelmi képesség

Nem pusztán a rosszabb értelmi képességgel rendelkező csoport lehet sikertelen, bár egyértelműen kizárja a sikert, ha minden csoporttag gyengébb értelmi képességű. A Belbin által, a kísérletei során létrehozott „Apolló” csoport példája rámutat, hogy a válogatott, kizárólag magas értelmi képességű vezetők csoportja is kudarcot vallhat a rivalizálás, az együttműködés nehézségei miatt (Belbin, 2015). Szintén kizárja a sikert a negatív kiválasztási módszer. Ebben az esetben egy közepes képességű vezető nála rosszabb képességű munkatársakat válogat maga köré abban bízva, hogy nem veszélyeztetik a pozícióját. Ha ez így is lesz, gyakorlatilag „sikerül” bebiztosítani a csoport eredménytelenségét.

Személyiségből fakadó nehézségek

A szorongó, introvertált emberekből álló csoportok gyakrabban sikertelenek. Előfordul, hogy egyébként hasznos csoporttagok nem képesek személyiségükből fakadó szerepeik betöltésére. Példával illusztrálva: ha egy csoportban jelen van két ötletgyártó – egyikük kreatív, míg a másik domináns, ám kevésbé kreatív –, a kreatív ötletgyártó elnyomott helyzetbe kerül, nem lesz képes betölteni funkcióját (Klein, 2004).

A túl sok, funkció nélküli töltelékszereplő a csoportban szintén kudarchoz vezet.

A sikertelen csapat képtelen a megfelelő csapatmunkára. Következzen ennek néhány biztos jele.

A csapatmunkára való alkalmatlanság jelei:

- bizonytalanság kimutatása;
- a csapat eredményeinek sajátként való feltüntetése, más csapattársak eredményeinek elfedése, lekicsinylése;
- titkolózás, miközben átláthatóságot követelnek;
- a konfliktusokat nem megbeszélik, hanem kimutatják;
- önlekicsinylés;
- ha a csoport döntései nem felelnek meg az egyéni érdekeknek, nem lojális viselkedésmód, a csoportmunka „szabotálása”. (Gellert–Nowak, 2010)

Önellenőrző kérdések

A 2. lecke tartalma alapján válaszolja meg a következő kérdéseket!

1. Határozza meg a csoportkohézió fogalmát!
2. Sorolja fel a csoportlét szakaszait a vezető szemszögéből!
3. Soroljon fel két-két előre- és hátramosztító szerepet!
4. Fejtse ki, mit értünk az érdekek, célok és prioritások összehangolásán!
5. Sorolja fel a sikeres csapat néhány jellemzőjét!

1.3. lecke: A vezetők szerepköre szervezeti szituációkban

Cél: A vezetői feladathoz kapcsolódó szerephalmaz áttekintése, a vezetői feladatok kapcsán elengedhetetlen időmenedzsment megismerése.

Követelmények:

Ön akkor sajátította el megfelelően a tananyagot, ha

- fel tudja sorolni a vezetői munkához kapcsolódó 10 szerepet;
- ismertetni tudja az Eisenhower-mátrixot.

Időszükséglet:

A lecke feldolgozásához körülbelül 40 percre lesz szüksége.

Kulcsfogalmak:

- Interperszonális szerepek
- Információs szerepek
- Döntési szerepek
- Eisenhower-mátrix

Tevékenység: Készítse el saját Eisenhower-mátrixát!

A vezetői szerep sokrétűsége

A vezető szerepe rendkívül sokrétű. A vezetés egyszerre szakma, tudomány és művészet (Klein, 2004). Egyre inkább szakmának tekintik; olyan szellemi tevékenység, amelynek szakterülettől függetlenül vannak állandó követelményei. Tudomány, hiszen évszázadok óta kutatják, vizsgálják, tanítják. És művészet, hiszen számos elvárásnak kell megfelelni, megfelelő adagban kell vegyíteni a követelményeket, erőforrásokat, és elsősorban megfelelően kell kommunikálni. A jó vezető úgy vezet, hogy szinte nem is érezzük.

Tudomány	A hosszú évek során felhalmozódott tudás elméletanyagra és pszichológiai vizsgálati eszközökre támaszkodik.
Művészet	A tudomány emberi célokra alkalmazása művészet. Szükség van intuícióra, egyéni tapasztalatra, megfelelő kommunikációra.
Szakma	Napi teendővel jár, magában foglalja az irányítást és a politikát.

2. táblázat: A vezetői szerep megközelítései

Saját szerkesztés. Forrás: Klein, 2004.

További példák a vezetői szerep megközelítésére

A vezető mint tervező

E megközelítés szerint a vezető a szervezet céljainak, eszméinek, működési elveinek kidolgozásra koncentrálnak.

A vezető mint tanár

A hagyományos tanári kép egy tudást a passzív befogadónak átadó személyt testesít meg, míg a modern tanár inkább tapasztaltok segítségével oktat, és segít feldolgozni azokat. A mai vezetők képe a modern tanáéhoz kell, hogy hasonlítson, szerepük, támogató, serkentő

A vezető mint gondnok, a „gondoskodó” vezetőképp

A megközelítés szerint a vezető

- gondoskodik a vezetettekről
- gondoskodik a szervezet/cég céljainak megvalósításáról

A két szint szorosan összefügg: a munkatársakhoz tanúsított megfelelő hozzáállás ugyanis stabilitást hoz egy szervezet életében, ez pedig segíti az optimális működést. Míg a rossz vezetői attitűd a dolgozók lelki, érzelmi sérülésén túl fluktuációhoz, a működés károsodásához vezethet.

10 vezetői szerep, amely minden vezető munkájában fellelhető (más-más arányban)

- **Interperszonális szerepek**
 - Vezető: irányít, koordinál, motivál.
 - Kapcsolatteremtő: szervezeten belüli és szervezeten kívüli kapcsolatok ápolás, egyfajta diplomáciai szerep.
 - A szervezet feje: a vezető mintegy „megtestesíti” a szervezetet, intézményt.
- **Információs szerepek**
 - Figyelő: az információk figyelemmel kísérése elengedhetetlen a döntéshozáshoz.
 - Elterjesztő: a vezető a „szervezet idegrendszere”, az információáramlás felelőse.
 - Szóvivő: nem csak megtestesíti az intézményt, szükség esetén képviseli kollégái véleményét, kéréseit, a meghozott döntésekről tájékoztatást ad.
- **Döntési szerepek**
 - Kezdeményező: a változások, újítások terén élen kell járnia.
 - Zavarelhárító: váratlan események kapcsán beavatkozik és helyreállít.
 - Erőforrás-elosztó: hatáskörtől függően eszköz, munkaerő, anyagi források elosztása.
 - Tárgyaló: egyénekkal, más szervezetekkel tárgyal. (Klein, 2004)
 - Napjainkban a vezetői szerepek kapcsán gyakran felmerülő kérdés, hogy vezetőre vagy menedzserre van-e szükség. Előfordul, hogy szinonimaként használják a két kifejezést, de ez helytelen.

A vezető

A jó dolgokat teszi...

- Szilárd elképzelést közvetít.
- Kereteket, szabályokat állít fel, illetve részt vesz ezek létrehozásában.
- Nem idegenkedik a változástól.
- Szükséges egyfajta személyes karizma. (Drucker, 1992)

A menedzser

- Jól teszi a dolgát...
- Meghatározott célokra ér el.
- Gyakorlati eszközöket használ.
- Betartja a felállított szabályokat. (Drucker, 1992)
- Az a legszerencsésebb, ha egy vezető mindkét megközelítést képes alkalmazni.

A helyes időgazdálkodás lehetőségei

A sokféle szerepnek megfelelni helyes időbeosztás nélkül lehetetlen. A jó időbeosztáshoz elengedhetetlen az önismeret.

Az időbeosztás három alapvető lépése a következő:

1. Fontossági sorrend kialakítása.
2. A legfontosabb feladatok teljesítése.
3. A megszerzett új információkra támaszkodva a megmaradt feladatok ismételt rangsorolása. (Klein, 2004)

Az időbeosztást segíti – nem pusztán a munkában, de a mindennapi életben is – a teendőinket négy csoportba osztó **Eisenhower-mátrix**.

Fontos és sürgős teendők (Csináld!)	Fontos, de nem sürgős (Tervezd be!)
Sürgős, de nem fontos teendők (Delegáld, ruházd át másra!)	Nem fontos és nem sürgős (Halaszd el, delegáld, vagy felejtsd el, töröld!)

3. táblázat: Az Eisenhower-mátrix

Tanulságos az időgazdálkodás kapcsán gyakran elkövetett vezetői hibákat is felsorolni. Ezek a tervezés fontosságának alábecsülése, és ehhez szorosan kapcsolódóan az, ha nem hagyunk elég időt a tervezésre. Szintén komoly hiba a halogatás. A halogatás legnagyobb veszélye pedig az, hogy újabb halogatást szül (Klein, 2004).

A munkamegszakítások kérdésköre

Az alacsonyabb/középszinten tevékenykedő vezetők szembesülnek tipikusan ezzel a problémával. Ennek oka, hogy ők többet érintkeznek közvetlenül beosztottaikkal, másrészt rendszerint nincs külön munkaterületük és irodai segítségük ennek szűrésére. Néhány ötlet e probléma kezelésére:

- a vezető ne tegye magát túlságosan elérhetővé;
- ha kell, szakítsa félbe beszélgetőpartnerét,
- legyen tömör; ezzel elérheti, hogy a másik fél is hasonlóképp reagáljon. (Klein, 2004)

Önellenőrző kérdések

A 3. lecke tartalma alapján válaszolja meg a kérdéseket!

1. Röviden jellemezze a vezetőt és a menedzsert!
2. Rajzolja le és magyarázza el az Eisenhower-mátrix lényegét!
3. Sorolja fel a döntési szerepeket!
4. Fogalmazza meg a „gondoskodó” vezetőképp lényegét, összefüggéseit!

1.4. lecke: Stratégiai HR-szemlélet. A szervezeti kultúra fogalma, jelentősége

Cél: A hallgató tudatosítsa a stratégiai szemlélet fontosságát. A szervezeti kultúra fogalmának elsajátításán túl ismerje meg annak jelentőségét, a szervezeti kultúrához kapcsolódó HR stratégiai eszközként alkalmazható módszereit, a szervezeti identifikáció fogalmát, és a minőség szervezeti kultúrában betöltött szerepét.

Követelmények:

Ön akkor sajátította el megfelelően a tananyagot, ha

- ha fel tudja sorolni a stratégiai gondolkodás fontos jellemzőit;
- megismeri a hatékony munkára ösztönző és a munkát visszafogó tényezőket;
- ismertetni tudja Herzberg kéttényezős elméletét;

- elsajátítja a szervezeti kultúra és identifikáció fogalmát;
- példákkal tudja illusztrálni a szervezeti identifikáció jelentőségét.

Időszükséglet:

A lecke elsajátításához körülbelül 60 percre lesz szüksége.

Kulcsfogalmak

- stratégia
- Herzberg kéttényezős elmélete
- szervezeti kultúra
- szervezeti identifikáció
- szervezettefejlesztés
- minőség

Tevékenység: Keressen példákat a szervezeti kultúra erősítésére saját munkahelyéről!

Stratégia nélkül nincs vezetés.

„Jóval azelőtt kezd el a kutatásni, mielőtt szomjas lennél!”¹

Ez az egyetlen mondat magába foglalja az **ELŐRELÁTÁST**, a **TERVEZÉST**, ennek kapcsán pedig egy **IGÉNYRE, PROBLÉMÁRA** adott **VÁLASZT, REAKCIÓT**.

Ha megkérdezzük munkatársainkat, ismerőseinket, hogy mit jelent számukra a *stratégia* kifejezés, a legtöbb válaszban a TERV, TERVEZÉS, ELŐRELÁTÁS és JÖVŐ kifejezések fognak szerepelni, de elhangozhat a KÜZDELEM, HÁBORÚ kifejezés is, hiszen, mint annyi mindent a történelem során, a stratégia megjelenését is összefüggésbe hozhatjuk az emberiséggel egyidős hadviselés témakörével. Maga a **stratégia** kifejezés a görög *sztratégosz* (hadvezér) szóból ered: a stratégia hosszabb távú cselekvési terv egy adott cél érdekében.

A stratégiai gondolkodás néhány fontos jellemzője:

- előretékintő magatartás jellemzi a behozás helyett,
- reagáló helyett aktív viselkedés,
- keresi az újat, a lehetőségeket,
- a „Miért nem?” helyett a „Mi a megoldás?” kérdésre ad és keres választ,
- negatív helyzetek pozitívvá változtatása. (Balaton–Tari, 2016)

A stratégiai gondolkodás időt és energiát igényel!

A stratégiaalkotási módszerekről

A stratégia kidolgozás módszereit alapvetően két fő csoportba sorolhatjuk:

Preskriptív-tervező stratégia kidolgozás

E módszert a stratégia kidolgozás „klasszikus” módjának is nevezik, három szintből áll, és valameny-nyi szint tartalmaz egy célt és egy cselekvést.

1. szint(politikai)
cél-vízió kialakítása
cselekvés-az irány/küldetés meghatározása
2. szint(stratégiai)
cél-célok megfogalmazása
cselekvés-az út meghatározása
3. szint(taktikai)
cél-operatív célok megfogalmazása
cselekvés-intézkedések bevezetése

Az ilyen típusú stratégiaalkotás fő kérdései :

¹ Kínai közmondás.

- Mik az erősségeink és gyengeségeink?
- Mik a hosszú távú céljaink?
- Milyen úton akarjuk céljainkat elérni?
- Milyen módon mérjük az előrelépést?

Deskriptív-reflexív stratégiaalkotás

Ez esetben a stratégia a szervezetben fejlődik ki „minta a döntések áradatában”(Gellert-Nowak, 201:87.o).A stratégia ez esetben menetközben alakul ki,feltétele a folyamatosan fejlődő, tanulásra fogékony szervezet. Veszélye komplexitásában rejlik,fő kérdései pedig a következők:

- Milyen jelenlegi környezetünk?
- Mi tett minket eredményessé?
- Hogyan ismerjük fel, hogy helyes úton haladunk ?

Területünkön a stratégia, a tervezés egyik fontos sarokköve – és egyben állandósult probléma – a humán erőforrás kérdése. A munkaerőhiány, folyamatos fluktuáció által sújtott, alacsony presztízsű hivatásoknál meg kell vizsgálnunk, milyen lehetőségei vannak a vezetőknek, hogy a hatékony működés érdekében javítson az emberierőforrás-problémákon. Ha lehetséges, preventív eszközökkel kell élni, amikor a gondok még nem ütötték fel fejüket. Ennek kapcsán felmerül, hogy mi az, ami befolyásolja a munkavállalókat pozitív, illetve negatív irányban, milyen motivációs lehetőségekkel élhetünk.

Tényezők, amelyek befolyásolják a fluktuációt és a hatékonyságot egy munkacsoportban:

- a feladat melletti elkötelezettség szintje,
- a **kiégés** szintje,
- a vezető mint személy motiváló ereje,
- a feladat motiváló ereje,
- a kellő mennyiségű, helyes **információ** megléte,
- a vezető megbízhatósága, hitelessége. (Klein, 2004)

Amerikai kutatások vizsgálták, hogy mi ösztönöz hatékony munkára, és mi fogja vissza a teljesítményt:

- a kihívást jelentő munka, amely eredményességhez, fejlődéshez, elismeréshez, előmenetelhez vezet, ösztönzi az alkalmazottat;
- egyes feladaton kívüli elemek, mint például a munkabeosztás, a juttatások, a régi munkatársak vélt vagy valós többletjogai, elégedetlenné teszik a munkavállalókat (Klein, 2004).

Az elégedetlenség azonban mindig akkor lángol fel, amikor a munkában nincs lehetőség érdemi eredmények elérésére. Amellett, hogy a munkát értelmetlennek, önmagukat esetleg fölöslegesnek kezdi érezni, a munkahelyi környezet esetleges hibáira, hiányosságaira is érzékenyebbé válnak.

Maslow szükséglet hierarchia elmélete és a vezetés

Szociális szakemberként mindannyian találkoztunk már Abraham Maslow szükséglet hierarchia piramisával.



1. ábra (Klein, 2004)

Vizsgáljuk meg a vezetélméleti kérdéseket a piramis szintjeinek segítségével.

Sok munkahely nem kínál elég lehetőséget arra, hogy a dolgozók a piramis 4.-5. szintjéhez kapcsolódó szükségleteit kielégítse. Ez különösen gyakori az alacsonyabb beosztásban dolgozók esetén, és olyan munkakörökben ahol a feladatvégzés erősen irányított, rutinszerű. Ha mindehhez társul a vezetők önkényes hatalomgyakorlása, nem elégül ki a biztonság iránti igény, nem érzik a dolgozók késztetést sem a jobb teljesítményre, sem a sikeres kapcsolatokra, sem a megbecsültség megélésére.

Az 1. és 2. szintű igények ritkán bizonyulnak ösztönző tényezőnek, ha viszont a további szintek igényei nem elégíthetők ki a munkahelyen, oda vezet, hogy a munkavállaló csak annyi energiát fektet a munkába ami elég állása megtartásához. Emellett egy idő után elidegenedik a munkahelyétől. Ilyen esetben hallható az „ez csak egy munkahely” szlogen.

A jó teljesítmény (4. szint eléréséhez) olyan vezetőre van szükség aki:

- biztosítja a méltányos bért és a biztos foglalkoztatást
- megteremti a körülményeket a szervezetben belüli együttműködéshez és társas kapcsolatokhoz
- ha emellett a munkatársak bevonásra kerülnek a problémamegoldásba, kompetenciájukhoz mérten a döntések meghozatalába, akár a megbecsülésen túl az önmegvalósítás élményét is megélhetik

Frederick Herzberg kéttényezős elmélete

Frederick Herzberg, a CIT (Carnegie Institute of Technology) professzora alkotta meg az ún. motivátor-higiénés elméletet (Klein, 2004).

Ennek lényege, hogy a hatékony munkavégzést befolyásoló tényezők két nagy csoportra oszthatók.

Higiénés tényezők	Motivációs tényezők
fizetés munkabiztonság munkakörülmények vezetők rátermettsége megfelelő kommunikáció	felelősség önállóság kihívást jelentő munka sikerélmény lehetőség a fejlődésre, tanulásra, előbbre jutásra bevontság érzése

4. táblázat: A hatékony munkavégzés kéttényezős elmélete

Saját szerkesztés. Forrás: Klein, 2004.

Leszögezhetjük: a hosszú távú motiváció érdekében mindkét tényező fontos.

A motiváció fokozására Herzberg három technikát javasol:

- a munkakör gazdagítása: nagyobb felelősség és emellett nagyobb szabadság biztosítása a munkavállaló számára;
- a munkakör kibővítése: a dolgozó több, hasonló jellegű feladatot kap;
- a munkakörök rotációja: az egyes dolgozók meghatározott időszakonként, terv szerint változtatják feladataikat. (Klein, 2004)

A nem anyagi természetű szempontok kapcsán pedig eljutottunk egy nagyon fontos elemhez, a szervezeti kultúra fogalmához, megtartó és motiváló erejéhez, lehetőségeihez.

Szervezeti kultúra

Ez a fogalom az 1980-as évek elejétől kapott egyre nagyobb teret a világ nyugati felén. Ennek fő oka az irigyelt japán gazdasági csoda volt. A japán siker titkát a nyugati megfigyelők elsősorban a vállalati hagyományokban, a szervezeti kultúrában látták.

A **szervezeti kultúra** normák, értékek, magatartás- és gondolkodásmódok összessége, amely meghatározza a szervezetben dolgozók viselkedését és egyszersmind a szervezet külső képét. A vezetők lehetősége – és egyúttal felelőssége is – hatalmas ennek alakításában.

Megfelelő szervezeti kultúra kialakításával a munkacsoport tagjaiban létrejön az intézményi, **szervezeti identifikáció**. Ennek lényege, hogy nemcsak az egész részének érzik magukat, de adott esetben bátran felvállalják, hogy mivel foglalkoznak, megjelenik a „valahová tartozás” érzése a munkahely viszonylatában.

Emellett azonosulnak a szervezet értékeivel, lojalitásuk, mozgósíthatóságuk fokozódik. A szervezeti identifikáció mint eszköz szerepet játszhat a fluktuáció fékezésében is. HR-stratégiai elemnek tekinthetjük motiváló és kohéziónövelő jellege révén.

Néhány gyakorlati példa a szervezeti identifikáció erősítésére, a szervezeti kultúra fejlesztésére:

„Szertartások”

A hagyományok óriási jelentőséggel bírnak a csoportok életében. Erősítik az összetartozást, a „mi” tudatot. Jó példa erre az adott munkahelyen rendszeresen megtartott évfordulós ünnepség. A szabadidős programok is kitűnő közösségkovacsoló, egyben feltöltődésre alkalmakat adó lehetőségek. Ezeket azonban rugalmasan kell kezelni, nem szerencsés erőltetni egy rendezvényt, ha a kollektíva fáradt, és életét már szinte csak a munkahelyi közegben éli, ami sajnos gyakran előfordul az ágazatban

Identifikációs külső jelek

Ilyen bizonyos szervezeteknél az egyenruha vagy jelvény. A szertartásokhoz – az előző ponthoz kapcsolódva – ilyen külső jel lehet az évfordulós ünnepség alkalmából átadott kitűző, jelvény. Egy jó munkahelyi közeg esetén a munkavállaló büszkén vállalja hovatartozását, ölti magára az identifikációs külső jeleket.

Megfelelő külső kommunikáció

A megfelelő külső kommunikáció szintén erősíti az összetartozását. Egységként jeleníti meg a kívülről álló számára az adott szervezeti egységet hibák, problémák esetén is.

A horizontális „előléptetés” mint HR-stratégiai elem

A horizontális előrelépés lehetősége nagyon lényeges lehet olyan területeken, olyan szervezeteknél, ahol a klasszikus értelemben vett, ranglétrán való előrejutás nehézkes, vagy nincs erre túl sok lehetőség.

A szociális ágazatot az ilyen területek közé kell sorolnunk. E területen jellemző, hogy meglehetősen stabil résztvevők töltik be a kevés kiemelt posztot, ezért ennek a módszernek különösen nagy szerepe lehet.

Ennek nemcsak az oktatás és a képzés megszerzése lehet az eszköze – amit mint fejlődési lehetőséget azért szorosan ide kapcsolhatunk –, hanem elsősorban a részfeladatokkal való megbízás, egyes teendők delegálása. Jó példa lehet bentlakásos intézmény esetében erre az ápolásnál a sebellátásért, kötözésért felelős nővér kiemelése, illetve a foglalkoztatási csoportból a rendezvényszervezésért felelős személy kijelölése. Olyan motiváló erővel élünk tehát, amely szintén „munkavállaló-megtartó” szerepet tölthet be, még abban az esetben is, ha a szűkös keretek miatt nem tudunk a feladathoz anyagi természetű juttatást társítani.

A helyes feladatátruházás, delegálás kapcsán elengedhetetlen:

- a világos feladatléírás és célkitűzés,
- a feladat eredményes végzéséhez szükséges források biztosítása,
- a feladat eredményes végzéséhez szükséges döntési kompetencia biztosítása.

Fontos azonban, hogy mindig az adott személy képességeihez, érdeklődési köréhez, szakmai múltjához illeszkedjenek a feladatok, így érhető el sikerélmény, kompetenciaérzés, az önálló munkavégzés élménye. Természetesen a szervezet működése szempontjából is ez a legcélszerűbb.

A szervezetfejlesztésről

A **szervezetfejlesztés** tervszerű, felülről szervezett a szervezet egészére kiterjedő törekvés, amelynek célja a szervezet hatékonyságának és életképességének, minőségének növelése. A szervezetfejlesztés során pszichológiai és szociológiai ismeretek kerülnek felhasználásra. (Klein, 2004)

Tervszerű törekvésekről beszélünk, a szervezetfejlesztési program ezért tartalmazza a szervezet állapotára vonatkozó diagnózist, a fejlesztés stratégiai tervét, valamint azt is, hogy milyen erőforrások segítségével valósíthatóak meg az elképzelések. Az egész rendszert felöleli, célja a rendszer egészét érintő változtatás (például a szervezeti kultúra megváltoztatása). Mivel felülről szervezett folyamatról beszélünk, fontos, hogy az érintett szervezet, intézmény felső vezetése érdekelt legyen a folyamatban, elkötelezett legyen a fejlesztés céljai mellett.

A szervezetfejlesztés legfőbb célja egy „ideálisan hatékony, egészséges szervezet” (Klein 2004., 583) kialakítása.

Nézzük az ideálisan hatékony szervezet fő ismérveit:

- az egész szervezet és az egyének is meghatározott célok érdekében szervezik meg munkájukat

- az emberi erőforrások megszervezését a feladat határozza meg, a formák a funkcióhoz igazodnak
- a döntéseket azok hozzák akik a megfelelő információkkal rendelkeznek, függetlenül a struktúrában betöltött helyüktől
- mind a horizontális, mind a vertikális kommunikáció zavartalan
- a szervezet nyílt rendszer, a szervezet és egyes alkotóelemei úgy tekintenek egymásra, mint az egymással és a nagyobb környezettel kölcsönös kapcsolatban álló egységek
- működik a visszacsatolás, így a tapasztalatok hasznosíthatóak
- egy ideálisan hatékony szervezet fontosnak tekinti, hogy minden egységet és személyt segíteni kell integritásnak és egyéniségének megőrzésében
- a vezetők juttatásai, ösztönzési rendszere kapcsán figyelembe veszik a teljesítményen túl a munkahelyi légkört, az alárendelték fejlődési lehetőségeit is
- a konfliktusokat a problémamegoldás eszközeivel kezelhető problémának tekintik
- az olyan tevékenységek melyek az egyik szervezeti egységénél előnyhöz /nyereséghez a másiknál hátrányhoz/veszteséghez vezetnek minimálisak

Hivatásunk esetén, ahol az ember áll cselekvésünk középpontjában, – és általában a szervezettefejlesztés kapcsán – megkerülhetetlen a minőség kérdése. A **minőség** „az érdekelték igényeinek kielégítése által adott érték.”²² A minőségre törekvés fontos vezetői tulajdonság. Röviden térjünk ki a minőségirányítás kérdésére is. A minőségirányítás nem más, mint összehangolt tevékenység egy szervezet vezetésére és szabályozására a minőség szempontjából. Számos ágazatban terjedtek el minőségirányítási, biztosítási rendszerek, sok helyütt már az alapvető működési feltételek részét képezik. A szociális ágazatban ez a tendencia még gyerekipőben jár. Valójában a minőségirányítás létjogosultsága ágazatunkban is megkérdőjelezhetetlen. A minőségirányítási rendszer fontos elemét képezheti a szervezeti kultúrának. Alapvetően két markáns irányvonal alakult ki a minőségbiztosítás területén. Az egyik rendszer a brit eredetű, szabvány centrikus ISO rendszer, a másik a japán, illetve észak-amerikai területen felbukkanó TQM. (Ez utóbbi rendszerhez szorosan köthető az EFQM modell.) Előbbi statikus, míg utóbbi dinamikus követelményrendszerrel bír. Az ún. TQM rendszer felhasználóbarátabb a szolgáltatások – így a szociális terület – számára. Ráadásul egyik alappillére a munkavállalói visszajelzésekre való építkezés, a dolgozók felelősséggel való felruházása, bevonása a folyamatokba, ez pedig összecseng Herzberg elméletével is.

Nem meglepő módon a szervezet- és minőségfejlesztés legfontosabb módszerei között számos átfezés van.

- Diagnosztika (SWOT-analízis, EFQM-alapú minőségirányítás kapcsán történt felmérés)
- Tréning
- Teamfejlesztés
- Közvélemény-kutatás

Önellenőrző kérdések

1. Határozza meg a stratégia fogalmát!
2. Ismertesse a kéttényezős elmélet motivátor elemeit!
3. Fogalmazza meg a szervezeti identifikáció jelentőségét!
4. Sorolja fel a szervezetfejlesztés céljait!
5. Ismertesse a preskriptív stratégialkotás szintjeit!
6. Ismertesse a minőség fogalmát!

²² Hegyesi Gábor: Minőségirányítási rendszerek, 2017 (ppt-előadás).

1.5. lecke: A hatékony vezetés

Cél: A hallgató ismerje meg azokat a szabályokat és alapelveket, amelyek hatékonyabbá tehetik a vezetői munkát.

Követelmény: Ön akkor sajátította el megfelelően a tananyagot, ha képes felsorolni

- a hatékony vezetés alapelveit;
- a hatékony vezető legfontosabb tulajdonságait.

Időkeret:

A tananyag elsajátításának időtartama körülbelül 60 perc.

Kulcsfogalmak:

- reaktivitás-proaktivitás
- win-win helyzet
- vezetői tulajdonságok

Tevékenység: Sorolja fel, hogy személy szerint mit tart a legfontosabb vezetői tulajdonságoknak!

Miután tisztáztuk az alapfogalmakat, a különféle szerepeket, a csoport hatékonyságának feltételeit és a vezetői szerep sokrétűségét, vizsgáljuk meg, milyen módon válhat a csoport irányítója, vezetője maga is hatékonyvá! Lássuk a hatékony vezető „hét parancsolatát” (Klein, 2004)!

1. Légy kezdeményező, proaktív!

„Felelős vagy életedért, magatartásodért”. Sokan gondolják úgy, hogy viselkedésük eleve meghatározott. Egyesek az örökletes vagy lelki meghatározottságban hisznek. Mások úgy vélik, hogy a környezetük határozza meg életüket. Utóbbi csoport tagjai gyakran hibáztatnak külső elemeket saját nehézségeik, helyzetük miatt. Valójában az ember számára megadatik a döntés, a választás szabadsága. A reaktív emberek azokra a témákra koncentrálnak, amelyekre nem tudnak hatni. Ez kudarcélménnyel tölti el őket, befolyási körük pedig szűkül. Egy vezető esetén ez a lemondó, sodródó magatartásformában is megmutatható, amely ráadásul értelmetlen energiavesztéssel is jár. Ezzel szemben a proaktív ember azokra a kérdésekre fordít időt és energiát, amelyekre képes hatással lenni.

2. Ismerjük fel munkánk és életünk mozgatórugóit!

„Dolgozz úgy, hogy ha visszanezel...” Időt kell arra szánni, hogy a vezető néha végiggondolja, mit is akar elérni az életben. A célok pontos megfogalmazása a vezetett szervezet, egység számára is kulcsfontosságú.

3. A fontos dolgok az elsők!

Ha a rossz időbeosztás miatt, a határidők bilincsében folyton a sürgető kérdésekre koncentrálnak a vezetők, lényegében lemond a stratégiai tervezésről, és folyamatos „tűzoltást” végez. Fölmerül a feladatok delegálása mint lehetőség (I. Eisenhower-mátrix).

4. Tárgyalási alapelv: nyer-nyer!

„Isten áldja az asszertivitást és a kooperációt!” A szociális ágazatban amúgy is a legfontosabb alapelvek közé tartozik a „win-win” felállás. A kooperáció hatékonyabbá, eredményesebbé teszi a vezetett csoport működését.

5. Érts meg másokat, hogy mások is megértsenek!

„Miért mindig nekem kell?!” Az empátia szintén a szociális szakma, hivatás egyik alappillére, vezetői szerepben pedig különösen fontos.

6. Az egész több a részek összegénél!

A szakirodalom szinergiának nevezi azt a jelenséget, amikor az együttműködésből és a bizalomból kiemelkedő eredmény születik.

7. „Élezd a fűrészt!”

„Hagyj magadnak énidőt, feltöltődési lehetőséget, mert ha nem, kiégsz!” A vezető hatékonyságának – ha úgy tetszik, alkotóképességének – fenntartásához és a kiegész megelőzéséhez az élet négy dimenziójában van szükség „karbantartásra” (Klein, 2004).

Dimenziók	Módszerek
Fizikai	Pihenés, testmozgás
Mentális	A gondolkodás frissen tartása, „edzése”
Szociális-érzelmi	Másokkal való kapcsolatainkra fordított kellő figyelem
Transzcendentális	Spirituális felfrissülés, amely mindenkinek mást jelent: lehet meditáció, ima, természetjárás

5. táblázat: A feltöltődés lehetőségei az élet négy dimenziója kapcsán

Saját szerkesztés. Forrás: Klein, 2004.

A stressz a vezetői életmód egyik sajnálatos módon meghatározó faktora. A határidők, a szervezeti problémák, a panaszok mellett fontos kiemelnünk a szerepkonfliktusokból fakadó stresszt is. a szerepek meghatározatlansága, a túl illetve alulterhelés egyaránt stresszhez vezet.

A stressztől szenvedő, szorongó vezető akkor sem teljesít jól, ha intelligens. Az intelligenciája helyett ugyanis inkább a korábbi tapasztalatokra támaszkodik, mivel ez nyújt számára biztonságot.

Középvezetők esetén fontos megemlíteni, hogy a „stressz és elvárásprés” kétirányú: a felsővezető irányába való megfelelést és a munkatársak irányából érkező elvárás csomagot egyaránt kezelni kell, és ez a középvezetők esetében más típusú stresszforrást jelent, tovább növelheti a kiegész veszélyét. Több szempontból is fontos, hogy méréskeljük a stresszt életünkben, hisz egészségünk, személyes életünk mellett a vezetés hatékonyságát is nagyban befolyásolja e tényező.

A stressz kontroll arany szabályai:

- a probléma és nehézség szavakat helyettesítsük a kihívással, lehetőséggel
- tények és ne feltételezések alapján hozunk döntéseket
- ne általánosítsunk
- fogadjuk el érzelmeinket (az elnyomott érzelmek komoly stressz forrást jelentenek)
- ne okoljunk másokat azért, ami velünk történik
- hagyjunk fel a hiú reményekkel, magunk formálhatjuk életünket jobbra, rosszabbá
- távolodjunk el a problémáktól, így jobban átlátjuk azokat
- egyszerűsítsük életünket, lassítsunk
- töltsünk több időt a természetben
- bátran döntsünk és cselekedjünk

További iránymutatásként egy más megközelítés is álljon itt a vezetői magatartással kapcsolatban amolyan „tízparancsolatként” Covey nyomán (Klein, 2004):

1. Változás, fejlődés

Nem csak a vezetők keresik a kihívást jelentő feladatokat: ezek a feladatok mintegy megteremtik a vezetőket.

2. Tanuljunk hibáinkból, kísérletezzünk!

Időnként ki nem próbált, új megközelítéseket kell alkalmazni.

3. Vízió

A jó vezető előre néz, de legalábbis próbál előre nézni. Ez a hozzáállás a stratégia alkotáshoz is elengedhetetlen.

4. Fókuszban az emberek értékei, érdekei és esetleges jövőbeni tervei

Ezáltal lelkesíthetők, bevonhatók a munkatársak a közös cél érdekében.

5. Bizalom

Elengedhetetlen, hiszen az együttműködés alapköve.

6. Információátadás

A fontos információknak mindenképp el kell jutniuk. Emellett figyelniük kell a munkatársainkra, hogy kellő információval rendelkezzenek róluk.

7. Példamutatás

A szociális ágazatban különösen fontos a jó vezetői minta. Egy állandósult humán erőforrás-problémával küzdő ágazatban fontos és „munkatárs megtartó” elem lehet a megfelelő értékrend közvetítése, a szakmát hitelesen és példásan képviselő vezető.

8. Elköteleződés segítése
9. Ismerjük el az egyéni eredményeket – megfelelő keretek között!
10. Ha eredmény van, hódoljunk az egyik legősbibbi emberi szokásnak – ünnepeljünk! (Klein, 2004)

Felvetődik a kérdés tehát: milyen is az ideális vezető, létezik-e egyáltalán?

Nézzük, mik azok a tulajdonságok, amelyeket a tudomány leginkább fontosnak tart egy vezető szempontjából:

- intelligencia: előnyös, ha átlagon felüli, ugyanakkor a magasan kiemelkedő intellektus időnként gáncsolja saját eredményességét;
- kezdeményezőkézség: el kell ismerni, ha cselekvésre van szükség, és akkor valóban cselekedni kell;
- önbizalom: ez utóbbi nem igényel magyarázatot;
- madártávlat: nagyobb összefüggésben, rendszerben szemlélje a problémákat; ha kell, kívülről tekintsen a vezetett egységre. (Klein, 2004)

A vezetők kívánatos tulajdonságai Fayol szerint

Fayol megközelítése ennél részletezőbb, konkrétabb:

- testi egészség, életerő;
- intelligencia, szellemi frissesség;
- erkölcsi vonások: kitartás, akarat erő, közérdek iránti elkötelezettség;
- magas fokú általános műveltség;
- vezetési készség: ez magában foglalja az irányítást, az utasítást, szervezést, tervezést, az emberekkel való bánásmód művészetét;
- általános ismeretek a lényeges funkciókra vonatkozóan;
- a lehető legnagyobb fokú hozzáértés a vezetett csoport és a szervezet tevékenységi köre tekintetében. (Klein, 2004)

M. Scott Myers megközelítése szerint a vezetésben két dologhoz kell kiemelkedő módon érteni: a konkrét feladathoz és az emberi kapcsolatokhoz (Klein, 2004).

Olyan vezető, aki egy személyben, magas színvonalon hordozza magában valamennyi szükséges tulajdonságot, nem létezik. Jó érzékkel azonban olyan munkatársakat választ maga mellé, akik gyengeségeit kompenzálják.

A vezető és a csoport szimbiózisban él, a vezetői szerep önmagában fölösleges csoport nélkül, a csoport pedig megszűnik csoportnak lenni vezető nélkül.

Önellenőrző kérdések

1. Ismertesse a hatékony vezetés „hét parancsolatát”!
2. Soroljon fel három, Fayol által fontosnak ítélt vezetői tulajdonságot!
3. Ismertessen a stressz kontroll szabályai közül hármat.

Felhasznált irodalom

- Drucker, P. F. (1992): *A hatékony vezető*. Budapest: Park Könyvkiadó.
- Gellert, M. – Nowak, C. (2010): *A csapatépítés nagykönyve*. Miskolc: Z-Press Kiadó.
- Klein S. (2004): *Vezetés- és szervezetpszichológia*. Budapest: Edge 2000 Kft.
- Belbin, M. (2015): *A team, avagy az együttműködő csoport*. Budapest: Edge 2000 Kft.

Egyéb források:

- Balaton K. – Tari E. (szerk.) (2016): *Stratégiai és üzleti tervezés*. https://mersz.hu/dokumentum/dj-114seut__12 Letöltés ideje: 2021. 10. 04.
- Hegyesi G.: *Minőségirányítási rendszerek*. ELTE, 2017. (ppt-előadás)
- Sz. n.: Eisenhower-mátrix. <https://www.hrportal.hu/jelentese/eisenhower-matrix.html> Letöltés ideje: 2021. 10. 04.

2. Modul: Kommunikáció a szervezetben

Mottó: A kommunikáció a szervezetben olyan, mint az áramló vér az emberi testben.

A modul először a kommunikációval kapcsolatos alapfogalmakat tárgyalja. Ezt követően a vezetői kommunikációval kapcsolatos lehetőségek kerülnek sorra: bemutatjuk, milyen elemek teszik hatékonnyá a vezető kommunikációját, illetve melyek a leggyakoribb hibák a vezetői kommunikációban. Körbejárjuk a dicséret és a kritika kérdését, megismerjük az asszertivitás fogalmát, jelentőségét, gyakorlati példák-kal illusztráljuk az asszertivitás eszközeinek hasznosságát. Bemutatjuk a viselkedési stílusok rendszerét, a DISC-et. Megismerkedünk a DISC-hez kapcsolódó négy viselkedési alaptípus jellemzőivel, és azzal, hogy ezek ismerete miként javíthat a szervezeti kommunikáció hatékonyságán. Végezetül szót ejtünk a szociometriáról és a hatáspiramis-elméletről mint a konfliktuskezelés eszközéről.

2.1. lecke: Kommunikációval összefüggő fogalmak, technikák

Cél: a kommunikációval összefüggő fogalmak felfrissítése, illetve megismerése.

Követelmények:

Ön akkor sajátította el megfelelően a tananyagot, ha

- meg tudja határozni a kommunikáció fogalmát;
- meg tudja határozni a kommunikáció típusait és irányait;
- meg tudja határozni a kommunikáció funkcióit;
- azonosítani tudja a szervezeti kommunikációt gátló tényezőket.

Időszükséglet:

A lecke feldolgozásához körülbelül 60 percre lesz szüksége.

Kulcsfogalmak:

- kommunikáció
- információ

Tevékenység:

Keressen példákat saját szervezetében a kommunikációt gátló tényezőkre!

A *kommunikáció* kifejezés a latin *communis* szóból ered, melynek jelentése 'közös, nyilvános'.

A kommunikáció során „közösséget” létesítünk másokkal, megosztunk egy érzést, információt, álláspontot. A kommunikáció a közös jelentéssel bíró információ átvitele. Az *információ* szintén latin eredetű szó, értesülést, hírt, üzenetet jelent.

Az ember életének nagy részét kommunikációval tölti. A modul elején olvasható hasonlat jól példázza a kommunikáció jelentőségét, szervezeteken, csoportokon belül betöltött szerepét. Ideális esetben a megfelelő kommunikáció révén hasznos információk jutnak el a csoport tagjaihoz, segítve a helyes működést, pont úgy, ahogy az oxigéndús vér segíti az emberi szervezet egészséges működését.

Ha a vérkeringésben valamiféle zavar lép fel, az megbetegedéshez vezethet. Éppúgy egy csoportban, szervezetben is zavart okoz, ha egyes részeihez nem jut el, vagy nem megfelelően jut el az információ (Klein, 2004).

A kommunikációs folyamat négyféle megközelítése szervezetszichológiai szempontból

- Információelméleti megközelítés: a valószínűségelmélethez köthető megközelítés.
- Személyiségpszichológiai megközelítés: ez a kommunikációt olyan folyamatnak tekinti, amely integrálja az észlelés, tanulás, motiváció számos vonását.
- Csoportlélektani megközelítés: a kommunikáció egy csoport véleményének megváltoztatását célozza meg.
- Szervezetelméleti megközelítés: a szervezetek struktúráját olyan hálózatnak tekinti, amely az információáramlás csatornájaként működik (Klein, 2004).

A kommunikációnak négy funkcióját különböztethetjük meg:

- Érzelmi funkció: a kommunikáció révén fejezzük ki különféle érzelmeinket.
- Motivációs funkció: a motiváció minden egyes formáját kommunikációval fejezzük ki.
- Információs funkció: a kommunikáció révén jutunk új információkhoz.
- Ellenőrzési funkció: a kommunikáció révén visszacsatolás történik az egyes feladatok elvégzéséről. (Klein, 2004)

A kommunikáció lehet

- verbális: jelrendszere az emberi nyelv,
- nonverbális: nyelven kívüli jeleket vagy jelrendszert használ,
- irányát tekintve pedig:
 - egyirányú, ha csak egyik személytől halad a másik felé,
 - kétirányú, ha oda-vissza történő információáramlásról beszélünk.

Az egyirányú kommunikáció lényegesen gyorsabb a kétirányúnál, a kétirányú azonban pontosabb. A kétirányú kommunikáció kapcsán könnyebben megítélhető, hogy helyesen vagy helytelenül járunk-e el egy csoporton, szervezeten belül. A kétirányú rendszerben a közlést indító személy viszont akár támadások célpontja is lehet, ha vele szemben egyet nem értést fejeznek ki, vagy rávilágítanak hibáira.

- felülről lefelé irányuló kommunikáció: ez kommunikációs típus jellemzi a legtöbb szervezetet.

Ez a típus négyféle információt tartalmazhat:

munkatevékenységgel kapcsolatos konkrét információk,
szervezéssel kapcsolatos információk,
a tevékenység értelmét megvilágító információk,
visszajelzés a munkatársak számára a teljesítményről.

Ha a munkatársak ismerik és megértik a célt, a tevékenység okait, hogy miért tesznek valamit, akkor azt a tevékenységet jobban és szívesebben végzik.

Ha a felülről lefelé irányuló információ túl kevés: aggodalom vagy érdektelenség léphet fel a csoportban.

Ha túl sok: szintén zavar keletkezik; lehet, hogy pont a lényeges elemek vesznek el az átadott információk tengerében. Ráadásul előfordulhat, hogy egyes személyek a kompetenciahatáraikon túlmutató információkhoz jutnak. Az információvesztés kapcsán a szervezet mérete is fontos szempont. Felmérések szerint egy nagyméretű szervezet esetén a felső vezetéstől induló információk hasznosulási foka fokozatosan csökken kb. 20%-a csapódik le a hierarchia legalsó szintjén. Az tehát, hogy a felülről lefelé irányuló kommunikáció aktív, még nem jelenti, hogy sikeres is.

A szervezeti hierarchia szintjei	A megérkezett információ(százalékban)
2.szint	63%
3.szint	40%
4.szint	20%

1. táblázat (Mészáros,2007:76.o)

A munkatársakkal való kommunikációt a következő tényezők nehezíthetik, befolyásolják:

- a bizalom hiánya,
- a vezetők és a beosztottak eltérő háttere: a vezetők időnként rosszul mérik fel, mely kérdések foglalkoztatják a beosztottakat,

- a vezető félti kiváltságait, ilyen helyzetben előfordulhat az információ, a tudás visszatartása (még akkor is, ha ezek a működés szempontjából lényegi információk).
 - vízszintes irányú kommunikáció: tanácskozások, jelentések, a szervezet informális rendszere.

Egy csoporton belül a vízszintes irányú kommunikáció nyújtja a dolgozók számára a közösségi támogatást. Mindenki szívesebben fordul információért a vele „egy polcon lévő” munkatársakhoz, abban bízva, hogy a hasonló pozíció miatt biztosan hasonlóképp látják a helyzetet, azonos a szemszög.

- letről felfelé irányuló kommunikáció: a legtöbb rendszerben kevésbé működő elem, tulajdonképpen a munkavállalói visszacsatolásról beszélünk.

A legtöbb szervezet – működési területétől függetlenül – hangsúlyozza ennek jelentőségét, azonban a vizsgálatok szerint ez inkább divatos szólam: a szervezetek nagy részénél kevésbé működik ez az irány. Fontos: ahol nincs felfelé irányuló kommunikáció, ott nem ismerik a dolgozók véleményét.

A felfelé irányuló kommunikáció tartalma:

- technikai jellegű,
- személyi jellegű: ebben az esetben a téma magában foglalja a különféle problémákat és cselekvési javaslatokat.

A felfelé irányuló kommunikációnak számos formája van. Ebből hármat emeljük ki:

11. Javaslattétel

Nemcsak arról van szó, hogy előremozdító ötletekkel szolgálnak a munkatársak, de arról is, hogy kompetensnek érezhetik magukat, azt élhetik meg, hogy „érnek valamit” a szervezet számára. A javaslattevés lehetősége azért is fontos, mert kihúzza a szervezeteken belüli konfliktuslehetőségek egyik méregfogát, a titkos és egy idő után gyakran személyeskedéssel átitatott kritikát. A javaslatok fejleszthetik a szervezetet. Jó példa erre az úgynevezett minőségi körök kialakulása. A japánból induló minőségi körök később a minőségirányítási rendszerek egyik fontos elmét képezték. Lényegük röviden az, hogy azonos státuszú munkatársak javaslatait hallgatta meg a cégek vezetése, és ennek segítségével javítottak a működés minőségén. A javaslattétel itt egyfajta elvárás volt, hagyták „gondolkozni” a munkavállalókat, bízva bennük és rálátásukban. A hatékony vezetés segítségével elérhető az, hogy a munkavállalók a magukénak tekintsék a szervezetet, kicsit ők is a szervezet „gazdáivá” váljanak. Érdeklükben áll tehát az újító, fejlesztő javaslatok, ötletek megfogalmazása.

12. Közvélemény-kutatás, munkavállalói elégedettség mérése

Rendszerint kérdőívek segítségével történik, szintén a minőségfejlesztés fontos eleme lehet. Emellett tisztázhatja a munkahelyi légkört, de sajnos kétélű feyver is egyben: elindíthat kérdezősködést, pletykát, intrikát is.

13. Elbocsájtó interjú

Ha valaki távozik egy szervezet, csoport köréből – tegye azt bármilyen okból is –, mindig fontos a megfelelő lezárás. Erre ad alkalmat az elbocsájtó interjú, amikor a távozó munkatárs lehetőséget kap tapasztalatainak, véleményének kimondására. Ez egyrészt egyfajta megbecsültségérzést adhat még a távozó dolgozónak is, másrészt a vezető, a vezetés számára fontos tanulságokkal szolgálhat. Ha képes a vezető lefejtetni az esetleges indulatot a megnyilatkozásokból, akár hasznos tanácsokat is kaphat a távozó kollégától. Egy félig-meddig már külső szem könnyebben mutat rá problémákra, más perspektívát kínál. Nem mellel az adott közegben utoljára megélheti, hogy figyeltek rá – legalábbis meghallgatták a véleményét. Ezzel a pozitív zárással is elkerülhető, hogy a szervezeten kívül negatívan nyilatkozzon volt munkahelyéről.

Hatékony és hiteles felfelé irányuló kommunikáció csak ott működik, ahol demokratikus a munkahelyi légkör.

Az alulról felfelé irányuló kommunikáció emellett gyakran torzul. Ennek oka lehet a megalkuvás vagy a vezetőtől való félelem is.

A szervezetben belüli kommunikáció fajtái

1. Írásos.

Az írásos kommunikáció javasolt szempontjai: legyen tömör, egyszerű, kapcsolódjanak a gondolatok. Az írásos kommunikáció során sajnos nem élhetünk a metakommunikáció nyújtotta lehetőségekkel

2. Személyes.

A leghatékonyabb módszer. Mivel látjuk a másik felet, feleket, gyakorlatilag rögtön lemérhető, eredményesek voltunk-e vagy sem. Egyúttal nyitott a lehetőség az azonnali korrekcióra is. Hátránya, hogy időigényes.

A modern technika vívmányai és a pandémiás helyzet kapcsán egyre inkább előtérbe kerülnek a videokonferenciák is.

Ágazatunkban nem kifejezetten jellemző a **nyilvános beszéd**, de mint kommunikációs formáról mégis említsünk meg néhány gondolatot. Ha egy vezető nyilvános beszéd kapcsán kerül fókuszba, tulajdonképpen az adott intézményt/szervezet is képviseli, ezért is érdemes áttekinteni néhány ehhez kapcsolódó gondolatot. Dale Carnegie szerint az előadó fejlessze magabiztosságát, olyan témáról beszéljen, amelyben otthonosan mozog, amelyhez saját élmények kötik. Ébresszen bizalmat hallgatóiban, álljon elő életszerű példákkal és fordulatokkal. (Klein, 2004)

Bármilyen formában is kommunikálunk, fontos, hogy a vevő számára befogadhatóan, érthetően tegyük. Másrészt igen fontos a megértés. Ez nem pusztán abból áll, hogy meghallgatjuk, amit a másik fél közöl.

Íme, 10 javaslat az értő meghallgatásra:

- a gondolatokra figyeljünk, ne a szavakra, reakciókra,
- ne a saját problémánkra gondoljunk,
- ne vágjunk közbe,
- ne beszéljünk sokat,
- tegyünk fel kérdéseket,
- jegyzeteljünk,
- koncentráljunk,
- ne vonjunk le túl korán következtetéseket,
- figyeljünk a metakommunikációra, nonverbális közlésekre,
- képzeljük magunkat a másik személy helyébe. (Klein, 2004)

Kutatások bizonyítják, hogy ha a szervezetekhez, munkahelyhez való lojalitást, pozitív viszonyulást nagyban erősíti, ha biztosított az információkhoz való hozzáférés (Karolinyi-Lévai-Poór, 2006)

Egyes becslések szerint a vezető életének mintegy 90%-át teszi ki a kommunikáció. Ennek átlagos megoszlása kutatások szerint:

- hallgatás: 45–60 %
- olvasás: 4–19 %
- beszéd: 21–51 %

Ugyanakkor egy nem vezető beosztású személy esetében is magas, 70% körüli arányról beszélünk. A vezető egyik központi feladata a szervezeten belüli kommunikációs rendszer „üzemeltetése”, megvalósítása, hasznosítása. A vezető a kommunikáción keresztül irányít, határoz meg célokat, a kommunikáción keresztül jutalmaz vagy büntet. Ugyanakkor a vezető irányába áramló kommunikáció is igen fontos. Ennek alapján ismerheti meg a vezető beosztottjait, azok képességeit, hozzáállását. Ugyanakkor a reakciók alapján láthatja saját szerepét, illetve a beosztottakban róla kialakult képet. A megfelelő kommunikáció hiányában bizonytalan helyzet alakulhat ki egy szervezetben. Az elfojtott kommunikáció fontos jele lehet egy csoport működészavarának.

A kommunikációs folyamat megkezdésekor a vezetőnek törekednie kell a megnyerő, bizalomépítő magatartásra, a megfelelő légkör kialakítására. A kommunikációs közlés befogadását nagyban befolyásolja az, hogy mennyire érdeklő a fogadó felet az adott információ. (Egyes kutatások szerint a pletykák is akkor terjednek gyorsabban, ha a téma nagy érdeklődésre tarthat számot.) Fontos tehát az információt szolgáltató vezető részéről, hogy felkeltse az érdeklődést közlendője iránt. Természetesen ilyenkor is felléphet nehézség. A beosztottak, munkatársak oldaláról jelentkezhet a *túlzott motiváció*. Ebben az esetben a tények eltorzulnak, a torzulást a túlzott megfelelni akarás okozza.

Vizsgáljuk meg az alapfogalmak tisztázása után, hogy milyen gátjai lehetnek a szervezeten belüli kommunikációnak!

- A szervezeteken belüli kisebb csoportok eltérő kultúrája gátat jelenthet. Az eltérő kultúra eltérő értelmezési módokat eredményezhet.
- A nagyobb méretű szervezetekre igaz, hogy a térbeli távolság miatt csökken a személyes kommunikáció gyakorisága.

- Az egyes személyek egy szervezeten belül különféle kapcsolati hálók tagjai, részesei (pl. baráti kapcsolatrendszer, presztízssztruktúra, munkastruktúra). Ezek a rendszerek mind befolyásolhatják, akár torzíthatják is a kommunikációt.
- A szervezetek valójában folyamatosan változnak, mozgásban vannak. Változik az emberek pozíciója, a csoportok összetétele. Ez azt eredményezheti, hogy az információk nem mindig érnek célba.

Önellenőrző kérdések

Az 1. lecke tartalma alapján oldja meg a következő feladatokat!

1. Határozza meg a kommunikáció fogalmát!
2. Sorolja fel a kommunikáció funkcióit!
3. Mik lehetnek a szervezeti kommunikáció gátjai?
4. Ismertesse a túlzott motiváció lényegét, veszélyét!
4. Fogalmazza meg, hogy miben áll a felfelé irányuló kommunikáció jelentősége!

2.2. lecke: A vezetői kommunikáció eszközei és lehetőségei, az együttműködő kommunikáció szabályai. A visszajelzések.

Cél: Ismerje meg a hallgató a vezetői kommunikáció hatékonyságát segítő elemeket, a hatékony vezetői kommunikáció eszközeit, a kommunikációs hibákat, azok veszélyeit.

Követelmények:

Ön akkor sajátította el megfelelően a tananyagot, ha

- ha megismerte a visszajelzések helyes módjait,
- képes ezeket akár gyakorlati példával illusztrálni és alkalmazni.

Időszükséglet:

A lecke feldolgozásához körülbelül 60 percre lesz szüksége.

Kulcsfogalmak

- visszajelzés
- rövid feedback
- részletes feedback

Tevékenység: Írjon egy fiktív példát a rövid feedback alkalmazására!

Egyértelmű, hogy a hatékony kommunikáció a hatékony vezetés fontos eleme. Mivel a negatív példa gyakran erősebben visszhangzik, nézzük, mik a leggyakoribb kommunikációs hibák vezetők esetében, mire kell vezetőként leginkább ügyelnünk kommunikációnk során!

- Ne veszítsük el a türelmünket!

Túl azon, hogy egy indulatos megnyilvánulás alááshatja a vezető hitelességét, megingathatja a róla kialakított képet, méltatlan helyzetbe sodorjuk a másik felet is.

- Azzal beszéljük meg a problémát, akit érint!

Nagyban „erodálja” a közösségi szellemet, ha egy probléma, hiba kapcsán „kibeszélés” folyik.

- Kerüljük a sértődést!

A sorozatos kudarcok, az munkahelyi eredménytelenség, az utasítások be nem tartása eredményezhet olyan szituációt, amikor a vezető ezt szinte személyes támadásként éli meg, és megbántódik munkatársai irányába. Túl azon, hogy a sértettség hatalmas energiavesztést okozhat, a fókusz is elcsúszik. Nem a valós, hanem vélt problémákra helyeződik a hangsúly.

- A kliens, ügyfél panaszainak való túlzott téradás, a „mindig a beosztott a hibás” megközelítés.

Talán ismerős a mondás: „Mindig a kliensnek van igaza”. E felvetés mellé a „Mindig hallgattassék meg a másik fél!” szlogen is odakerülhet. Vezetőként elengedhetetlen az objektivitásra törekvés.

- Ritka kommunikáció a beosztottakkal.

A beosztottakkal való ritka kommunikáció kapcsán alakulhat ki az a helyzet, hogy a munkatársak úgy érzik, a vezető a „fellegekben jár”, esetleg nagyképűvé, lenézőé vált. Ez különösen akkor képezheti éles kritika, megjegyzés tárgyát, ha a vezető végigjárta a számlátrát, beosztotti „sorból” került ki. (Ez a tapasztalatok szerint viszonylag gyakori ágazatunkban, különösen középvezetők esetében.)

- Túl gyakori kommunikáció. Az időgazdálkodás egyik „sírásója”.
- Egyes felmérések szerint a középvezetők esetében előforduló probléma: nem állnak ki a felső vezető előtt egymásért, illetve beosztottjaikért.

Ennek hátterében állhat konfrontációkerülés, de akár valamiféle hatalmi törekvés is, melynek elemeként mások hibáira, gyengeségeire apellálva próbálják magukat egyesek jobb színben feltüntetni.

Különösen fontos ismét megemlíteni a *laissez-faire* stílust. Sem stílus, sem kommunikáció tekintetében nem hatékony, sőt káros a ráhagyó magatartás.

A szervezetek esetében nagyon fontos, hogy *legyen* kommunikáció. Ahhoz, hogy ez a kommunikáció ne akadjon el, elengedhetetlen az együttműködés. Gricce fogalmazta meg az együttműködő társalgás négy fontos, általa maximának nevezett szabályát (Mészáros, 2007).

- Mennyiség elve.

Mindig annyit mondjunk amennyit szüksége. Természetesen figyelembe kell venni a kommunikációban résztvevő felek közös ismeretanyagát. A vezetői kommunikáció során fontos elem lehet a magyarázás. A túl hosszú magyarázat mellébeszélésnek tűnhet, tükrözheti azt is, hogy a magyarázó fél nem biztos a dolgában. Megkérdőjelezhetővé válhat vezetői kompetenciája. A rövid magyarázatok titkolózásra utalhatnak, vagy arra, hogy a másik félnek nem lesz lehetősége további reagálásra, „kérdésesre”.

- Minőség elve.

Ne mondjunk olyasmit, amiről tudjuk, hogy hamis, vagy nincs egyértelműen bizonyítva.

- Relevancia elve

A kommunikáció során mindig az adott témához kapcsolódjunk, ne csapongjunk, tartsuk a beszélgetés irányát, legyünk relevánsak.

- Világos megfogalmazás elve

Kerüljük a kétértelmű megfogalmazásokat, a szakkifejezések indokoltnál nagyobb arányú használatát.

Fontos tényezők a kommunikáció során a hitelesség, az odafigyelés, az érdeklődés, a segítőkészség. Mind-mind olyan elemekről beszélünk, melyek a szociális területen dolgozók munkájához egyébként is elengedhetetlenek.

A hatékony kommunikáció elengedhetetlen feltétele a hatékony vezetésnek !

A vezetés és irányítás kommunikációjához egyértelműen hozzátartozik a **visszajelzés**. A visszajelzés olyan információ, amely tudomásunkra hozza, jó vagy rossz irányba haladunk-e. A legtöbb szervezetben az emberek nem kapnak megfelelő mennyiségű visszajelzést.

Jellemző a szervezeten belüli visszajelzések kapcsán, hogy:

- minél lejjebb haladunk egy szervezet hierarchikus rendszerében, annál kevesebb a visszajelzés,
- minél feljebb haladunk ugyanezen rendszerben, annál inkább hiszik a vezetők azt, hogy megfelelő mennyiségű visszajelzést adnak,
- általános igazság, hogy az ember az adott visszajelzések számával és minőségével mindig elégedettebb, mint a fogadó fél.

Az elégtelen visszajelzés teljesítményproblémákhoz, szorongáshoz, felesleges erőfeszítésekhez vezet. Eredmények esetén az elismerés, problémák, kudarcok esetén a kritika formájában fogalmazódnak

meg a visszajelzések. Nézzük, hogyan és miként alkalmazhatók ezek a fontos eszközök!

„A dicséret a leggazdaságosabb prémium.”

- A dicséret alapvető szükséglet.
- Konkrétumokat kell megemlíteni. Nem elegendő az általánosító (pl. *Szép munka volt!*) megközelítés, mivel leértékeli az elismerést.
- Könnyen lehet, hogy egyes munkatársaink legfontosabb szeretetnyelve.
- Használjuk rendszeresen!
- Legyen hiteles, és ne koptassuk el!

Bármilyen emberi kapcsolatban fontos, hogy a dicséretet pontosan fogalmazzuk meg, derüljön ki, mivel vagyunk elégedettek. Nagyon lényeges, hogy csak akkor dicsérjünk, ha őszintén úgy érezzük, hogy jó volt a teljesítmény, amit a másik nyújtott. Röviden és világosan fogalmazzunk, ne használjunk felesleges kifejezéseket! Nézzünk a másik szemébe, miközben a dicséretet adjuk! Amellett, hogy az elismerő visszajelzés védi és támogatja a csoport egészét, elősegíti, hogy a kritikát is könnyebben befogadják a csoport tagjai. Rosenberg az elismerés, dicséret három elemét a következőképpen közelíti meg:

- ezt tetted, amit tettél
- ezt az érzést kelti bennem
- ez a szükségletem elégül ki általa

(Karolinyi-Lévai-Poór,2006)

Hibás az a visszajelzési kultúra, mely szerint a hiányzó dicsérettel egyenértékű a kritika hiánya. Hazánkban még mindig gyakori ez a hozzáállás. Ebből fakad az a sajátos helyzet, hogy a dicséret időnként gyanakvással társul. Egy jellemző példa: „A főnök nagyon megdicsért – biztosan kitalált nekem valami pluszfeladatot”. A dicséret hiánya amellett, hogy szorongást válthat ki a csoport tagjaiban, más negatív hatással is járhat: a csoporttagok felnagyítják saját vélt vagy valós eredményeiket, ezzel párhuzamosan lekicsinylik a másik értékeit. A rivalizálás, klikkesedés számára is táptalaj teremődik. Egy hatékony, támogató kultúra esetén a hiteles vezetői dicséret mellett teret kap az egészséges mértékű öndicséret, és a sikerek közös megünneplése is. Az egyéni eredmények elismerése egészséges mértékben erősíti a csapatellemet, pozitív lehet megélni azt, hogy a „mi kutyánk kölyke” valamiben eredményt, sikert ért el.

Kritika, bírálat

A megfelelően tált kritika fejlődési lehetőséget kínál az érintett félnek, „épit”, a hibásan tált rombol.

A kritika helyes alkalmazása esetén lényeges, hogy

- Az kapja, akit érint. Kerüljük az általánosítást! Az általánosítás egyrészt nem emeli ki a valódi érintettet, ezzel nem tudatosítja benne a változás szükségességét. Tulajdonképpen egyfajta közvetlen konfliktuskerülést is magában hordoz. Könnyebb egy csoportot megbélyegezni, mint egy adott személy szemébe nézni. Másrészt a csoport egészére nézve beindíthat egyfajta negatív irányú Pygmalion-effektust: a kollektív bűnösséget sulykolva a csoport egyre inkább szaporíthatja a hibákat, tévedéseket.
- Diszkrétan – a jogos kritika esetén is meg kell őrizni az érintett fél méltóságát.
- Akkor, amikor aktuális. A kritika egyrészt akkor töltheti be korrekciós szerepét, ha időben hangzik el, másrészt a múltban elkövetett, de nem visszajelzett hibák felhánytorgatása személyeskedésbe csaphat át, illetőleg a vezetőre nézve is kérdéseket vet fel, mint például: Esetleg elnéző volt a hibákkal szemben? Ha igen, akkor szándékosan vagy kompetenciahiány miatt?
- Ne csak azt mondjuk el, ami rossz! Kínáljunk megoldást! A megoldásra törekvés mindkét fél és egyben az egész szervezet érdekeit szolgálja.

Kritika esetén mindig meg kell valamennyi érintett felet hallgatni. A kritikánál lényeges, hogy a jobbító szándék vezéreljen, és mondjuk is ki, hogy konstruktív, építő visszajelzésnek szánjuk. Rendkívül lényeges a kritikai észrevételnél a személy és a viselkedés szétválasztása. Soha ne a személyt kritizáljuk tehát, hanem azt a viselkedést, amelyet nála megfigyeltünk. Éppen ezért nem szabad támadni, és ne legyen sem lenézés, sem leértékelés a visszajelzésben! Azt is fontos hangsúlyozni, hogy ez a kritikai észrevétel tőlünk származik, vállalnunk kell az észrevételeinket. Sosem szabad túl sok dolgot kritizálni egyszerre. Nincs olyan ember, aki a legjobb szándék mellett is jó néven veszi, ha tízféle hibáját is felemlegetjük. Ráadásul a túl sok kritika könnyen ellenállást, esetleg ellentámadást válthat ki. Ahogy a dicséretnél, itt is nagyon fontos, hogy pontosan fogalmazzuk meg a kritikai észrevételünket, legyünk

nagyon konkrétak. A kritika esetén is meg kell említeni egy hazánkban jellemző sajátosságot: nagyon gyakran személyes támadásként élik meg az emberek még a helyesen előadott kritikát is.

Kellő érzelmi intelligenciával, empátiával alkalmazzuk mindkettőt! E tulajdonságok egyébként is a szociális szakemberi **lét fontos alapkövei**.

Kritikával kapcsolatos technikák három formája:

- **„Kritikaszendvics”**

Pozitív kezdés – kritika megfogalmazása – pozitív zárás a kiút, változás lehetőségével.

Személyisége válogatja, egyeseknél hatékony – sőt, van, akinél csak az ilyen megközelítés esetén kerülhető el a megbántódás –, de vannak, akik manipulációként élik meg. Egyeseknél viszont a szendvics felső eleme elhagyható. Ha az objektív, személyeskedéstől mentes kritikát kimondtuk, akkor azonban mindenképp szükséges egy megoldási lehetőség felvázolása magunk és a kritizált fél érdekében egyaránt.

- **Részletes feedback**

Ezt a módszert akkor érdemes alkalmazni, ha nem ismerjük alaposan a másik felet, és/vagy komoly, nagy súlyú kritikát kell gyakorolnunk.

A „kritikaszendvics” kapcsán is alkalmazott elvek kiterjesztéséről beszélhetünk. Soha nem hirtelen, váratlanul, hanem egyeztetett időpontban kell történnie az ilyen visszacsatolásnak. A megbeszélés elején rögzíteni kell, hogy a kritikát gyakorló fél – a továbbiakban: a vezető – érdekelt a probléma megoldásában, a további együttműködésben. Ha van rá lehetőség, a vezető utaljon a másik féllel kapcsolatos pozitív előtapasztalatokra. Ezt követően kerülhet sor a problémával való szembesítésre (Gellert–Nowak, 2010).

A szembesítés során

- írjuk le konkrétan a másik fél megfigyelt, problémás magatartását;
- világsunk rá, hogy ez milyen hatásokkal járhat, vetíthetjük ezt az egy munkacsoportra, de akár az egész szervezetre;
- fogalmazzuk meg saját reakcióinkat, a célt, a kívánt változást!
- **Rövid feedback**

Amennyiben a kritikát gyakorló és a kritizált személy jól ismerik egymást, alkalmazható a rövid feedback technikája. Ez a módszer három pontban foglalható össze:

1. A vezető ismerteti saját érdekét (ami tulajdonképpen a közös ügyet szolgálja).
2. A vezető ismerteti nehézségeit.
3. A vezető ismerteti kívánságait, elvárásait.

Könnyen lehet azonban, hogy mi magunk, vezetők is a kritika célkeresztjébe kerülünk. Vizsgáljuk meg, miként tudjuk a lehető legjobban kezelni ezt a helyzetet!

A kritizálás 3K szabálya:

- Kurta
- Konkrét
- Konstruktív (Gellert–Nowak, 2010).

A kritika megfelelő kezelése

Senki számára nem kellemes élmény, ha viselkedését, tetteit kritizálják. A vezetőket a kritika különféle irányokból érheti. Természetesen a kritika lehet jogos, építő, hisz mindenki hibázhat/hibázik. Előfordulhat azonban, hogy a kritika a kritikát gyakorló saját frusztrációjáról, még rosszabb esetben valamiféle hatalmi játszmáról szól. Ha mindehhez hozzákapcsolódik a kritikát gyakorló részéről egy már korábban említett hiba, és a kritizált személy egészét értékeli le, esetleg személyeskedik, akkor két negatív reakciót válthat ki a kritizált féltől: ellentámadást, védekezést vagy a hibák készséges és parttalan felvállalását. Egyik sem szolgálja sem az egyének, sem a szervezet célját.

Mielőtt a kritika eszközához nyúlunk, érdemes az alábbiakat tisztázni:

- mit tartunk értékesnek a kritizált féllal való együttműködésben
- mi zavar minket konkrétan
- mit várunk el a kritizált féltől

A minket ért kritikával is jól kell tudni bánni.

1. Megegyezésre jutni
 - tisztázzuk, mi vagyunk-e a kritika helyes címzettje;
 - milyen időpont és feltételek alkalmasak számunkra a kritika meghallgatására, befogadására.
2. A kritika meghallgatása:

- türelmes meghallgatás,
 - a kritikát gyakorló esetleges erős érzelmeinek tudomásulvétele.
3. Adjuk vissza a kritikát saját szavainkkal!
 - Ezzel elfogadást tanúsítunk a másik fél felé,
 - megnyugtatójuk a kritikát gyakorló felet, aki ezáltal képessé válhat a mi álláspontunk befogadására.
 4. Az elismerésre méltó aspektusok megemlítése:
 - konstruktív reakció,
 - ki kell szűrni azt, ami nem ránk irányul, nem „leütni” a tudatosan bántó labdákat.
 5. Saját magatartásunk egyértelművé tétele.
 - Öngigazolás nélkül magyarázzuk el saját viselkedésünket!
 - Állítsuk helyre a valóság torzítását!
 6. Megállapodás és mérlegkésztítés:
 - a helytálló kritikai pontok tisztázása,
 - kölcsönös visszajelzés, összegzés, a neheztelés kivédése (Gellert–Nowak, 2010).
- A kritika fogadásának 3M szabálya:
- Meghallgatni
 - Meghallgatni
 - Meghallgatni (Gellert–Nowak, 2010).

A csapatmegbeszélésekre vonatkozó kommunikációs javaslatok

A különböző megbeszélések, értekezletek megszervezése, összehívása a vezetői szerephez tartozó feladat. Megkerülhetetlen eseményekről beszélünk, amikre időről –időre szükség van. Nézzünk néhány kommunikációs szabályt ezekkel kapcsolatban:

- építő kritikát gyakorolni..és elfogadni
- rábeszélés és leszólás helyett meggyőzés és konszenzus
- minden lényegi információval nyíltan bánni
- először meghallgatni, azután beszélni
- vezetni és vizualizálni
- ha szükséges, a vezetőnek el kell fogadni az „ördög ügyvédjének” szerepét (Gellert-Nowak, 2010)

Önellenőrző kérdések

A 2. lecke tartalma alapján oldja meg a következő feladatokat!

1. Ismertesse a 3K és a 3M szabályt!
2. Fogalmazza meg, miért fontos a dicséret!
3. Hogyan *ne* kommunikáljon egy vezető? Soroljon fel legalább három szempontot!
4. Ismertessen három, a csapatmegbeszélésekre vonatkozó elemet!

2.3. lecke: Az asszertivitás szerepe a szervezeten belüli kommunikációban. Az asszertív eszközök gyakorlati alkalmazása

Cél: ismerje meg az asszertivitás fogalmát, az ehhez kapcsolódó technikákat.

Követelmények:

Ön akkor sajátította el megfelelően a tananyagot, ha

- meg tudja fogalmazni, mi az asszertivitás;
- képes gyakorlati példákon keresztül bemutatni az asszertív eszközöket.

Időszükséglet:

A lecke feldolgozásához körülbelül 60 percre lesz szüksége.

Kulcsfogalmak:

- asszertivitás
- énközlés/én-vélemény

Tevékenység: Fogalmazzon meg egy asszertív üzenetet!

Meggyőzés és nem legyőzés

A vezetői kommunikáció során – ahogy az előző leckében, a kritikák kapcsán utaltunk rá – nagyon gyakran ütköznek nézetek. Ebben az esetben lehet, hogy meg kell győznünk valakit. (Nem legyőzni!) Meggyőzést célzó kommunikációs helyzetről akkor beszélhetünk, ha tudatosan törekszünk arra, hogy információ, közlemény továbbításával megváltoztassuk egy egyén vagy csoport viselkedését.

A meggyőzés roppant fontos a szervezet/csoport számára:

- gondolatokat hoz felszínre, ezáltal a konstruktivitás forrása,
- változásra/változtatásra sarkall,
- közelebb hozhatja egymáshoz a csoport tagjait.

A meggyőzés valójában tanulás és tárgyalás, nem győzködés és eladás, továbbá nem parancsolás.

A meggyőzést célzó kommunikáció esetén a célzott, látható változást kognitív változások is kísérik, a parancs azonban nem irányul a kognitív változás elérésére.

A meggyőzés hatását attitűdváltozásként is leírhatjuk. Ez az attitűdváltozás megváltoztatja a vélelményt, az észlelést, az érzelmeket és végül a cselekvést.

1. Véleményváltoztatás. A véleményváltoztatás nem más, mint az egyén verbalizált attitűdjeinek és értékeinek megváltozása. Előfordulhat azonban, hogy e mögött valamilyen nyomásra engedelmeskedési folyamat áll. (Munkahelyi közegben ez gyakran előfordul.)
2. Az észlelés változása. Ez utóbbi változásra jó példa, ha egy avatatlan szemléltető egy kiállításon egy műértő személy meggyőző arról, hogy tulajdonképpen mit is ábrázol egy nehezen értelmezhető alkotás.
3. Az érzelmek változása. Az emberek többsége nehezen tudja meghatározni, mit is érez, azonban, ha külső hatásra érzelmváltozás következik be, akkor tudatosul, hogy a változás bekövetkezett.
4. A cselekvés megváltozása. Ebben az esetben az egyén nyílt, fizikai viselkedésének megváltozásáról beszélünk.

Akár a meggyőzés, akár más csoporton/szervezetben belüli kommunikációs szituáció kapcsán nagyon fontos az **asszertivitás**. Nem mellesleg ismét a szociális szakma/hivatás egyik fontos eszközéről beszélünk. Az asszertivitás a klienseinkkel való kapcsolattartás során is kiemelkedő jelentőségű eszköz, a „nyer-nyer” szituáció elérésének egyik alapjáról beszélünk.

Az **asszertivitás** tulajdonképpen önmagunk képviselete olyan módon, hogy közben a másik fél érdekeit is szem előtt tartjuk. Az **asszertivitás** lényege, hogy nehéz érzelmi szituációban is képesek vagyunk meghallgatni a másikat; önbizalommal, őszintén kifejezni **akár negatív érzéseinket**. Nem vagyunk sem agresszívak, sem passzívak, sem manipulatívak.

Az agresszív kommunikáció jellemzője, hogy nem vesszük figyelembe a másik fél szándékait.

A passzív kommunikáció esetén a saját érzéseinket, vágyainkat nem fejezzük ki.

Létezik egy passzív-agresszív mód is. Erre jellemző a maró gúny, a „félnyilvános”, elmormolt megjegyzések.

Manipulatív módban, „ravaszkodva” jellemző módon kerülik a nyílt kommunikációt. Az önérvényesítés ilyenkor látszólag passzív, a mélyben azonban agresszív, mások kárára érvényesítési akaratát, szerez domináns státuszt.

Az asszertivitás növeli a hatékonyságot. A passzív viselkedéssel ritkán érjük el céljainkat, gyakran túlterhelődünk; az agresszív viselkedéssel félelmet válthatunk ki, ellenségeket szerezhethetünk, nem tudunk megfelelő kapcsolatokat kialakítani; a passzív-agresszív viselkedés zavart és frusztrációt vált ki, vesztes-vesztes helyzethez vezethet.

Az asszertivitás elemei:

- mások meghallgatása, értő figyelem,
- önmagunk kifejezése, képviselete, önérvényesítés,
- önismeret (ennek segítségével eldönthetjük, melyiket csináljuk).

E három elemhez illeszthetjük Assisi Szent Ferenc ismert mondását is: „Uram, adj türelmet, hogy elfogadjam, amin nem tudok változtatni, bátorságot, hogy megváltoztassam, amit lehet, és bölcsességet, hogy a kettő között különbséget tudjak tenni!”

Tekintsük át azokat az asszertív eszközöket, amelyek megkönnyítik a szervezetben belüli kommunikációt! A jobb érthetőség kedvéért egy-egy életből vett példával mutatjuk be a módszereket.

Asszertív eszközök

1. Énközlés, énüzenetek használata. (Pl. „érzésem szerint”, „én úgy látom”). Az adott helyzetben nem a másikról beszélünk, hanem arról, amit érzünk. A másikról alkotott véleményeket azért is érdemes kerülni, mert könnyen kritikába csaphatnak át, asszertivitás helyett valódi vita robbanhat ki.
2. Negatív érdeklődés. Ilyen esetben újabb és újabb kérdésekkel reagálunk a másik fél által felvetett kritikára, további részletek iránt érdeklődünk.
3. Negatív megerősítés. Egyetértünk a kritikával, de nem adjuk fel álláspontunkat.
4. Ködösítés. A másik fél igazából egy nem túl lényeges részt elismerünk.
5. „Megakadt lemez” módszer. Ez röviden azt jelenti, hogy amikor ellenállással szembesülünk, újra meg újra megismételjük kéréseinket.
6. Asszertív üzenet megfogalmazása egy szituációban. Az önkifejezés legeredményesebb módjának tartják, három elemből tevődik össze:
 - a megváltoztatni kívánt viselkedés ítélet nélküli leírása;
 - az asszertív személy kinyilvánítja érzelmeit, érzéseit;
 - a másik viselkedése által az asszertív személyre gyakorolt hatás konkrét tisztázása.

Néhány gyakorlati példa különféle asszertív eszközökre

Negatív érdeklődés: Bentlakásos intézményben az ellátott panaszt tett az ebéd minőségére. A kritika felvetésére újabb és újabb kérdésekkel reagáltunk.

„Nem volt megfelelő az étel hőfoka?” „Nem volt jó az íze?”

Végül a kérdések során eljutottunk a válaszig. A ritkán étlapra kerülő főételt egyszerűen nem szeretne a kliens, és ez különösen azért zavarta, mert nem volt aznap menüválasztási lehetőség.

Ködösítés: vezetői értekezlet során a munkatársak értékelésére kerül sor. Vita alakul ki az egyik, munkájában rendszeresen lazább hozzáállást tanúsító munkatárs értékelése kapcsán. A védelmére kelő vezető azzal érvel, hogy – szándékolt – hiányosságai ellenére gyakran mozgósítható, behívható helyettesítésre, és más, kissé szubjektív pozitívumokat is megemlít. A mozgósíthatóság pozitívumát elismerve hívjuk fel figyelmét a dolgozó komoly hiányosságaira, s végül sikerül meggyőznünk.

Asszertív üzenet: moziban beszélgetés zavarja meg a közelben ülő asszertív személyt.

„Legyetek szívesek, fejezzétek be a beszélgetést. Zavar minket. Nem tudjuk élvezni a filmet.”

Az asszertív üzenet közlése során megfogalmazódik egy viselkedés, egy ezáltal kiváltott érzés és egy hatás.

Az asszertív emberek jellemzői:

- szabadon kifejezik vágyaikat és gondolataikat,
- ismerik jogaikat,
- képesek kielégítő emberi kapcsolatok kialakítására és fenntartására,
- képesek dühüket kontrollálni, arról tárgyilagosan beszélni (nem elfojtani),
- képesek a kompromisszumokra,
- jó az önértékelésük.

Asszertív jogok, avagy jogom van és a másiknak is joga van:

- véleményt formálni saját értékrendem, értékítéletem alapján;

- hangot adni az érzéseimnek;
- kérni;
- kérdezni;
- önálló döntés alapján igent vagy nemet mondani;
- meggondolni magam;
- hibázni;
- nem a megfelelő érdekekben, hanem érzéseim szerint cselekedni;
- nem magamra venni mások gondját;
- ahhoz, hogy tiszteletben tartsák, értelmes lény vagyok.

Az asszertivitás alkalmazásával látszólag kezünkben a „bölcsek köve”, azonban kritikák e módszerrel kapcsolatban is felmerülnek, alkalmazása során pedig hibákat is elkövethetünk.

Az asszertivitással kapcsolatos kritikák: a legfőbb probléma, hogy erősen szituációfüggő és bonyolult. Aki kezdő az asszertivitás alkalmazásában, könnyen áttévedhet az agresszív kommunikáció területére. Ez utóbbi már a hibák kategóriájába sorolható, lássuk tehát az asszertív kommunikáció során elkövetett leggyakoribb botlásokat!

- A probléma meghatározásakor kerüljük az időhatározókat! Például: „Szerintem mindig így csinálod”. Az időhatározók a szubjektivitás megtestesítőiként kitűnő táptalajt jelentenek egy vitához.
- A túl sok énközlés inflálja az énközlés jelentőségét, hiteltelenné válhat ez az módszer.
- Ha megpróbáljuk kitalálni a másik érzéseit, sokkal inkább kínos elemzésként élheti meg beszélgetőtársunk a kommunikációt.
- Ahogy a „Megakadt lemez” módszer kapcsán is elhangzott, az ismétlés egy idő után zavaró lehet, feszültséget szül. Igaz ez abban az esetben is, ha visszaismétljük a másik fél által kimondott dolgokat.
- A folyamat közben „kiesünk” az asszertív mezőből, és arra kezdünk törekedni, hogy nyertesként kerüljünk ki az adott helyzetből.

A hatékony asszertív kommunikáció a következő gyümölcsöket hozhatja:

- jobb munkahelyi légkör,
- nagyobb önbizalom,
- csökkenő stressz,
- növekvő bizalom mások irányába.

Önellenőrző kérdések

A 3. lecke tartalma alapján oldja meg a következő feladatokat!

1. Ismertessen hármat az asszertív eszközök közül!
2. Gyakorlati példákkal érzékeltesse az asszertív eszközök alkalmazását!

2.4 Viselkedési formákkal és személyiségtípusokkal összefüggő kommunikációs technikák a gyakorlatban

Cél:

A DISC viselkedésstílus-rendszer megismerése. A DISC különböző alaptípusainak megismerése, a velük való kommunikációs technikák elsajátítása.

Követelmény: Ön akkor sajátította el az anyagot, ha képes felismerni saját és munkatársai DISC-alaptípusát, valamint képes a típusoknak megfelelő kommunikációs technikák alkalmazására.

Időkeret: Az anyag elsajátításához körülbelül 60 percre lesz szükség.

Kulcsfogalmak:

- DISC
- hatékony együttműködés

Tevékenység: Azonosítsa be saját DISC-típusát!

A DISC mint a hatékony kommunikáció kulcsa a munkahelyi csoportban (is)

Az emberi viselkedés megértése vagy akár előrejelzése nagyban megkönnyítheti a kommunikációt az élet bármely területén. A viselkedéshez kapcsolódó megfigyelések igénye gyakorlatilag az ókorig nyúlik vissza. Hippokratész és Galénosz voltak a téma úttörői.

A hippokratészi–galénoszi megközelítés négy embertípust különböztet meg. Ez a fajta kategorizálás pedig gyakorlatilag napjainkig fennmaradt.

A négy típus a következő:

- szangvinikus
- kolerikus
- melankolikus
- flegmatikus

Nézzük a típusok fő jellemzőit!

Elnevezés	Jellemzők
Szangvinikus	Harsány, vidám, könnyen fellelkesül, ugyanakkor hamar le is lohad a lelkesedése.
Kolerikus	Tetterős, indulatos. Reakciói gyorsak.
Melankolikus	Gondterhelt, visszafogott. Nehezen dönt, gyakran bizonytalan.
Flegmatikus	Egykedvűség és kiegyensúlyozottság jellemzi az ilyen embereket.

2. táblázat: Személyiség típusok és jellemzőik (saját szerkesztés)

Forrás: Ranschburg, web.

Nézzük, milyen módon szólítsuk meg a négy típus képviselőit!

- Szangvinikus: barátságos, kissé élményközpontú megközelítés alkalmazandó, ne hagyjuk ki az elismerés lehetőségét.
- Kolerikus: eredményorientált, rövid, lényegre törő kommunikáció a célravezető.
- Melankolikus: adatok, tények közlése a célszerű a kommunikáció során.
- Flegmatikus: higgadt, biztonságot ígérő kommunikációs stílus a megfelelő. (Ranschburg, web)

A személyiség típusok kapcsán a következő fontos állomás Jung tipológiája. Ez az elmélet két típust különít el.

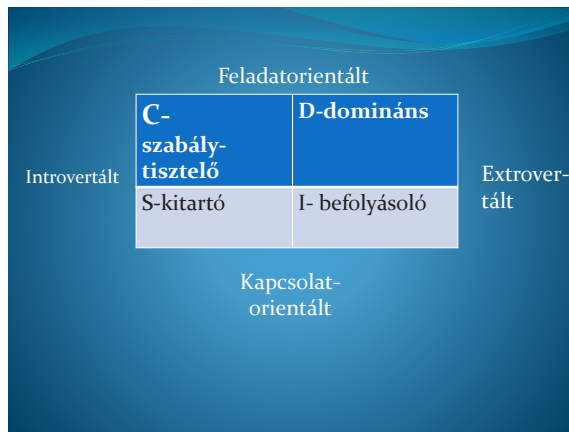
Extrovertált személyiség	Introvertált személyiség
A külső dolgokhoz való pozitív hozzáállás, nyíltság jellemzi. Minden új helyzet csábítja.	Cselekvései lassabbak, megfontoltak. A külső világhoz való alkalmazkodásban nehézségei vannak. Önvédelem, elkerülő magatartás jellemzi

3. táblázat: Személyiség típusok Jung tipológiája alapján (saját szerkesztés)

Forrás: Ranschburg, web

A DISC-modell atyja William M. Marston amerikai pszichológus. Elméletében mindkét korábbi teóriát felhasználta. A DISC mozaikszó, négy alapvető viselkedési típusra fókuszál. (Nagybányai Nagy–Pongor–Hadarics, 2014).

Marston modellje két tengely mentén írja le a viselkedés megvalósítását:



1. ábra: DISC-személyiség típusok megközelítése két tengely mentén
Saját szerkesztés. Forrás: Nagybányai Nagy–Pongor–Hadarics, 2014.

Az eredeti terminológia némileg módosult azóta. A típusok végül a következő elnevezést kapták:

- D dominancia
- I befolyásolás
- S stabilitás
- C szabálytisztelet

A DISC történetének magyar vonatkozása Jolanda Jacobi (Székács Jolán) munkásságához köthető. A különböző személyiségjegyek keveredésének ábrázolására szolgál az általa megalkotott DISC-kerék, amely 60 cella segítségével ábrázolja a vegyülés mértékét.

Fontos megemlítenünk még a felvett és a természetes stílus kérdését.

A természetes stílus azt mutatja meg, hogyan reagálunk egy helyzetben spontán, míg a felvett stílus arról szól, mit diktálnak az elvárások. Jó esetben az említett DISC-keréken a két stílus közel áll egymáshoz. Ha ez nem így van, az könnyen kiégéshez, kifáradáshoz vezethet.

A DISC-hez tartozik még a négyféle stílushoz kapcsolt színek kérdése is.

- Piros D
- Sárga I
- Zöld S
- Kék C

Ezt a fajta kategorizálást a stílusok könnyebb elkülöníthetősége hívta életre.

A négy alaptípus legfontosabb jellemzői

D – Domináns: feladat- és célorientált, versengő, mindig győzni akar. Önálló, erélyes, ugyanakkor asszertív. Stílusa direkt. A kontroll elvesztése és a megszokott rutin frusztrálja. Félelme, hogy kihasználják. Gyorsan dönt, döntésének mozgatórugója a hasznosság elve.

D – Domináns	
Erősségek	Gyengeségek
irányító stratégia a célok kitzűzője és megvalósítója az egészszet, az összképet látja	arrogánsnak tűnik nem aprólékos, nem figyel a részletekre

4. táblázat: A domináns személyiség típus jellemzői
Saját szerkesztés. Forrás: Nagybányai Nagy–Pongor–Hadarics, 2014.

I – Befolyásoló: társaságkedvelő, energikus. Optimista, emberközpontú. Lételeme, hogy központban legyen, szeret csapatban dolgozni. Fél a magánytól, a mellőzöttségtől, és nehezen kezeli a kritikát.

I – Befolyásoló	
Erősségek	Gyengeségek
társasági lény optimista, ötletgazdag képes hatni az emberekre	nem képes tartani a határidőket szószátyár

5. táblázat: A befolyásoló személyiség típus jellemzői

Saját szerkesztés. Forrás: Nagybányai Nagy–Pongor–Hadarics, 2014.

S – Kitartó: visszafogott és alázatos. Igazi csapatjátékos, ugyanakkor tartózkodó és bizonytalan. A legfontosabb számára a biztonság és a béke. Nem szereti a versenyt és a nyílt konfliktust, inkább együttműködő.

S – Kitartó	
Erősségek	Gyengeségek
alkalmazkodó figyel a határidőkre lojális kitartó	hezitál saját érdekeit háttérbe szorítja nehezen mond nemet

6. táblázat: A kitartó személyiség típus jellemzői

Saját szerkesztés. Forrás: Nagybányai Nagy–Pongor–Hadarics, 2014.

C – Szabálytisztlő: alapos, kritikus, a minőségre törekszik. A rendszert, az értelmet keresi mindenben, maximalizmus jellemzi. Fél a kiszámíthatatlanságtól, a véletlenszerű eseményektől. Nem szeret mások érzéseivel foglalkozni. Döntéseit a tényekre alapozza.

C – Szabálytisztlő	
Erősségek	Gyengeségek
diplomatikus a szabályok és tények elsődlegesek számára	túl kritikus nem látja az összképet

7. táblázat: A szabálytisztlő személyiség típus jellemzői

Saját szerkesztés. Forrás: Nagybányai Nagy–Pongor–Hadarics, 2014.

Az önismeret nagyon fontos kérdés, igaz ez a személyiség típusok kapcsán is. Célszerű tehát beazonosítani saját személyiség típusunkat. Ez a következő szempontok alapján működik:

1. Alapvető igények, belső szükségletek
 - amit szeretek
 - amit nem szeretek
2. Alapvető érzelmi reakciók
 - milyen érzések a leggyakoribbak a viselkedésemben
3. Amiért mások kedvelnek – erősségeim
 - milyen erényekkel rendelkezem
 - milyen reakcióim rokonszenvesek mások számára
4. Amiért nehéz velem – a fejlesztendő területek
 - mik azok a tulajdonságok, amik másokat zavarnak bennem
 - miben kell fejlődőnem

Valójában a négy alaptípus számos tényező alapján megkülönböztethető. Ezek közé tartozik a megjelenési stílus, a személyes tér stílusa, a szóbeli és írásbeli kommunikáció stílusa, illetve a testbeszéd.

A jellemző kommunikációs stílust választjuk a jellemzés alapjának:

Személyiségtípus	Szóbeli és írásbeli kommunikáció	Nonverbális kommunikáció
Domináns	Hangjuk erős, magabiztos, jellemző az „in medias res” kezdés kommunikációjukra. Stílusuk lényegre törő.	Szemkontaktus, határozott kézfogás. A környezet „uralása” jellemzi őket. Tartásuk egyenes, fejüket felszegik.
Befolyásoló	Beszédük gyors, hajlamosak az események kiszínezésére. A szóbeli kommunikációt favorizálják.	Teatralitás, érintések, széles gesztusok jellemzik. Mimikájuk színes, gazdag. Több dolgot csinálnak kommunikáció közben is.
Kitartó	Csendesek, visszafogottak, figyelmesek.	Óvatosság, visszafogottság jellemzi őket. Pókerarcok. Kerülik a szemkontaktust.
Szabálytisztelő	Hangjuk érzelemmentes, kimért és monoton. Szeretnek írásban kommunikálni.	Tárgyszerű, precíz, keveset gesztikulál. Testtartásuk kissé merev, tekintetükből nehéz bármit is kiolvasni.

8. táblázat: A DISC-személyiségtípusok kommunikációs jellemzői

Saját szerkesztés. Forrás: Nagybányai Nagy–Pongor–Hadarics, 2014.

Hatékony együttműködés és kommunikáció a stílusokkal

D

+	-
Fogalmazzunk röviden, világosan és lényegre törően! Vázolja fel a célt, az egész képet! A részleteket írásban közölje!	Ne legyünk felszínesek! Ne beszéljünk mellé! Ne személyeskedjünk!

I

+	-
Legyünk nyitottak és barátságosak! Bevezető társalgás Mondanivalónk legyen sokszínű! Figyeljük, hallgassuk!	Ne térjünk rögtön a lényegre! Ne erőltessünk számokat, adatokat! Ne vitatkozzunk! Ne legyünk távolságtartók!

S

+	-
Bizalomteli légkör szükséges Hagyjunk időt a válasza, átgondolásra! Ha nem értünk vele egyet, érzésekről beszéljünk, és ne tényekről!	Ne kényszerítsük túl gyors reakcióra, állásfoglalásra! Ne tűnjünk bizalmatlannak!

C

+	-
Felkészülten kell kommunikálni, tárgyalni. Precíz fogalmazás és tárgyilagosság.	Ne bizalmaskodjunk! Ne legyünk teátrálisak! Ne legyünk közvetlenek, hangoskodók!

9. táblázat: Hatékony együttműködés és kommunikáció a különböző DISC-típusokkal

Saját szerkesztés. Forrás: Nagybányai Nagy–Pongor–Hadarics, 2014.

Végezetül vizsgáljuk meg azt, hogyan kommunikáljunk az egyes típusokkal konfliktushelyzetben!

D: Igazi kihívás a konfrontáció, legyünk határozottak, ne válasszuk a gyors megadást, mert ettől vérszemet kaphat. Törekedjünk olyan alternatíva nyújtására megoldásként, amely az ő elképzeléseihz is közel áll!

I: Nem konfrontálódnak szívesen. Könnyen lehet, hogy a konfliktusoktól inkább menekülnek. Legyünk velük rugalmasak! Ők gyorsan túllépnek a konfliktusokon, hamar megbocsátanak. Elég számukra egy kis elismerés, pozitív megnyilvánulás.

S: Szintén ritkán konfrontálódnak, de ettől még ott élhet bennük a megbántottság. A konfliktus helyett a makacs ellenállást választják. Ha nem utasítunk, hanem kérünk, türelemmel viseltetünk, feloldható a helyzet.

C: Szabálytisztelők. Kritikusak, de ők maguk nehezen viselik a kritikát. Ha „visszakritizálunk”, a helyzet elmérgesedhet, vesztes-vesztes helyzet jöhet létre. Precíz meggyőzéssel lehet megoldani a velük való konfliktust.

Önellenőrző kérdések:

1. Ismertesse a négy személyiségtípust!
2. Emelje ki a kitartó típus gyengeségeit!
3. Milyen módon kezelné a konfliktust a domináns típussal?

2.5. lecke: A szervezetek vizsgálatának módszereiről és a hatáspiramis-elmületről

Cél: A szervezetek vizsgálatára szolgáló módszerek és az ezekhez a kapcsolódó fogalmak megismerése, rögzítése és a gyakorlatba való átültetése.

Követelmény: A akkor sajátította el az anyagot, ha megismeri és ismertetni tudja a szociometria fogalmát és jelentőségét; megismeri a hatáspiramis-elmélet szintjeit.

Időszükséglet:

Az anyag elsajátítása körülbelül 40 percet vesz igénybe.

Kulcsfogalmak:

- szociometria
- hatáspiramis
- korrekció

Elmondható, hogy a szervezetek vizsgálata kapcsán napjainkban elsősorban a szervezeti folyamatokat vizsgálják a kutatók. A továbbiakban néhány vizsgálati módszer kerül ismertetésre.

A szervezetek vizsgálata céljából is használják módszerként az **esettanulmány** készítését..A szervezetekben zajló jelenkori eseményeket rendszerint a szervezetben zajló múltbeli történések alapján magyarázzák. A módszer nem kifejezetten hatékony, az esettanulmányokkal kapcsolatos „standardizálás”, ugyanis még nem történt meg.

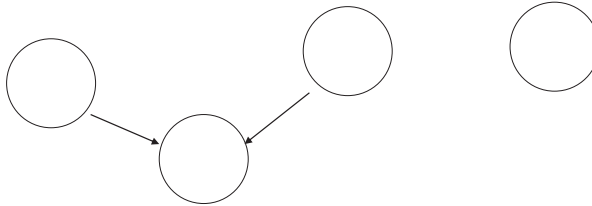
A **pozícióelemzés** során a munkakörök elemzésével arról kaphatunk képet, hogy egy adott pozíció betöltéséhez milyen jellegű tudásra, adottságokra van szükség, kialakítható a munkakörök profilja.

Ha megfelelő pszichológiai tesztekkel értékeli a szervezet tagjait, a profilok összevetése után kiderül, hogy egy adott munkakör követelményei, és az adott dolgozó tudása, képességei között milyen eltérések tapasztalhatóak

A szervezet kommunikációjának elemzésének számos módja van, ezek közül talán a legizgalmasabb a **részvétel**. Ebben az esetben a vizsgálatot végző személy a szervezet részévé válik, elfogadhatja magát. A módszer roppant időigényes, viszont értékes és hiteles információk nyerésére alkalmas.

Az egyik legismertebb szervezetvizsgálati módszer a **szociometria** az emberi kapcsolatok mérésével foglalkozó vizsgálati módszer. A csoportokban rejlő úgynevezett „informális háló” feltérképezésére szolgál. Moreno nevéhez fűződik. A vizsgálat lényege, hogy a csoport tagjainak feltett kérdések alapján

felmérjük, különböző helyzetekben kit választanának társul a megkérdezettek. Vizsgálati helyzetben gyakorlatilag nem jönnek számításba a negatív választások. Az elemzők a pozitív választások gyakoriságából, illetve hiányából vonnak le következtetéseket. Egy csoportot akkor tekinthetünk kiegyensúlyozottnak, ha a vizsgálatok során felvetett kérdések kapcsán a csoport minden tagja egyenlő eséllyel választaná egymást. Ez azonban nyilván illúzió. Egy csoport már akkor is harmonikusnak nevezhető, ha több „központ” található benne. Így nincs egyértelmű sztár vagy zsarnok szerep. Szintén egészségesnek tekinthető a csoport, ha a válaszok alapján felrajzolt ábrák zárt alakzatokat mintáznak, kevés a magányos ember. A szociometria segítségével ábrázolt, már említett informális háló összevethető a szervezet, csoport formális struktúrájával. Az ábrán egy „sztár” és egy kapcsolódással nem rendelkező bűnbak/kivülálló látható:



2. ábra: Szociometriai ábra
Sajtát szerkesztés. Forrás: Moreno Centrum³

A **hatáspiramis-elmélet** ismerete segítheti a vezető munkájában jelentkező kihívások felismerését, tudatosíthatja a különböző szituációk értelmezését és kezelésük lehetséges megoldásait.

Vezetőként nap mint nap szembesülünk nézetkülönbségekkel, vitákkal, korrekcióra szoruló helyzetekkel. Célunk a korrekció, ez található a piramis csúcán.

Tanítás és kommunikáció



3. ábra: Hatáspiramis
Forrás: A béke anatómiája, 2016.

Rövid magyarázat a piramis szintjeihez

Kilépni a mátrixból, megtalálni a békét: ki kell lépünk pozíciónkból, más nézőpontot kell felvenni, mert könnyen lehet, hogy egy vitában a másik félnek van igaza, szempontjait azonban nem láthatjuk. A legidőigényesebb és a legfontosabb szint.

Kapcsolat kiépítése azokkal, akik hatással vannak: ha egy nézetkülönbségben, vitás helyzetben gon-

³ <http://www.morenocentrum.hu/index.php/a-pszichodrama/szociometria>

dolgozunk, meg kell ismernünk vitapartnerünket, szempontjait, mozgatórugóját. Ha egy hiba, tévedés, korrekciót igénylő helyzet áll elő, bele kell látnunk a hiba elkövetőjének helyzetébe, meg kell találnunk a hiba miéértjét.

A kapcsolat felépítése. A csoporton, szervezeten belül egymás jobb megismerése növeli a hatékonyságot.

Hallgatni és tanulni: a másik fél megértése és elfogadása.

Tanítás és kommunikáció: elengedhetetlen a korrekcióhoz a kellő információ, így a munkacsoport tagjai is jobban belátják a korrekció szükségességét.

Végezetül ne feledkezzünk meg arról sem szociális szakemberként, sem vezetőként, hogy a kommunikáció a legfontosabb fegyver és a legtökéletesebb gyógyír is egyben!

Felhasznált irodalom

Arbinger Intézet (2016): *A béke anatómiája. Hogyan lágyítsuk meg a konfliktus kemény szívét?* [Budapest]: Casparus Kiadó.

Gellert, M. – Nowak, C. (2010): *A csapatépítés nagykönyve*. Budapest: Z-Press.

Karolinyi-Lévai-Poór(2006):*Emberi erőforrás menedzsment a közszolgálatban- Módszertani kézikönyv*. Budapest: Szókratész Külgazdasági Akadémia

Klein S. (2004): *Vezetés- és szervezetszociológia*. Budapest: Edge 2000 Kft.

Kohlrieser,G(2013): *túszok a tárgyalóasztalnál* Budapest: Háttér Kiadó és Kereskedelmi kft

Mészáros A. (2007): *Kommunikáció és konfliktuskezelés a munkahelyen*. Budapest: ELTE Eötvös Kiadó.

Nagybányai Nagy O. – Pongor O. – Hadarics M. (2014): *DISC, a mindennapi kommunikáció és viselkedés títika*. Budapest: Psidium Onlineszettek Kft.

Ranschburg Jenő (é. n.): *Személyiségtípusok*. https://www.szepi.hu/irodalom/pedagogia/tped_014.html letöltés ideje: 2021. 10. 04.

3. Modul: Konfliktuskezelés a szervezetben

Motivációs cél: A konfliktusok kezelése nem minden esetben zárul pozitív eseményként. Ebben a tananyagban azt fogjuk megvizsgálni, hogy a tartós és kezeletlen konfliktusok milyen károkat okozhatnak a szervezetben. Fontos tudni, hogy az egyén milyen konfliktuskezelési stratégiákat alkalmazhat, és milyen intervenciók képzelhetők el, ha egyéni szinten a konfliktus kezelése nem jár eredménnyel. Irányok feltérképezésében adunk segítséget ahhoz, hogy vezetőként miként tudjuk ezeknek a helyzeteknek a megoldását segíteni.

3.1. lecke: Az egyéni konfliktuskezelési stratégiák

Cél: a hallgató ismerje meg az egyéni konfliktuskezelési stratégiákat, azonosítsa be saját viselkedését, ismerje meg, hogy milyen jellemzői, tulajdonságai vannak az egyes konfliktuskezelési stílusok képviselőinek.

Követelmények:

Ön akkor sajátította el megfelelően a tananyagot, ha

- fel tudja sorolni konfliktuskezelési stratégiákat;
- jellemezni tudja a különböző konfliktuskezelési stílusokat.

Időszükséglet:

A lecke feldolgozásához körülbelül 30 percre lesz szüksége.

Kulcsfogalmak:

- konfliktuskezelési stratégia
- versengő
- alkalmazkodó
- kompromisszumkereső
- elkerülő
- problémamegoldó

Az egyéni feloldás lehetséges módjai: konfliktuskezelési stílusok

Szükséges-e kezelni a konfliktusokat valamilyen metódus vagy stratégia alapján, vagy a helyzet majd megoldódik magától?

Gyakran használjuk a stílus mellett a stratégia megjelölést a konfliktusok kezelése kapcsán.

A stratégia – a Wikipédia címszava szerint – cselekvések hosszabb távú terve egy bizonyos cél elérése érdekében, amely gyakran valamilyen „győzelem” vagy egy probléma megoldása. Megkülönböztetik a taktikától és az azonnali akcióktól, mivel a stratégia a cselekvések és az azok végrehajtásához szükséges erőforrások biztosítását hosszabb időtávlatban gondolkodva tervezi meg (<https://hu.wikipedia.org/wiki/Strat%C3%A9gia>).

Derek C. Bok így vélekedik a konfliktusokról a jövőre nézve: „Megjósolom, hogy a következő generáció legnagyobb társadalmi lehetősége abban rejlik, hogy az emberi hajlamot az együttműködés és a megegyezés irányába tudjuk terelni a versengés és a rivalizálás helyett. Ez lehet napjaink legkreatívabb társadalmi tapasztalata” (Bok, 1996: 3).

Fontos, hogy mindenki egyéni módon kezelje a konfliktusokat. Az, ahogy én viselkedem, nem biztos, hogy a másoknak is beválna hasonló szituációban. Sok mindentől függhet viselkedésünk: adott lelkiállapotunktól, a helyzet fontosságától, a szemben álló féltől, a magabiztosságunktól, a körülményektől, a környezettől a saját önismeretunktől és még sokáig sorolhatnánk. Saját megoldási technikáink beazonosítása és tudatosítása komoly önismereti munkát feltételez.

Tevékenység: Figyelje meg a versengés és az együttműködés jellemzőit!

A vitakultúránk is központi szerepet játszik a konfliktusok kezelése során. Ez dönti el, hogy a vita során kielezzük az álláspontokat, vagy kiegyezésre törekszünk. Háromféle módon dönthetünk:

5. Győzelemre, nyereségre törekszünk azért, hogy igazunkat mindenképp bizonyítsuk. A versengő hozzáállással induló megoldáskeresés fókuszában a győzelem áll. Ez erősödő bizalmatlanságban nyilvánul meg, gyanakvás és frusztráció, monológok jellemzik, és akár információ visszattartására is sor kerülhet.
6. Előfordulhat, hogy kilépünk a helyzetből.
7. A feszültségek elsimítása érdekében vagy a szituáció kiegyenlítésére kompromisszumos megoldást is választhatunk. Ez azt a célt szolgálja, hogy mindegyik fél a lehető legtöbbet hozza ki az adott helyzetből. Amikor az együttműködésre törekszünk, a célnak közösnek kell lennie. Az ilyen hozzáálláshoz bizalomra és kölcsönösségre van szükség a felek részéről, illetőleg arra, hogy számíthatnak egymásra. Az együttműködést támogathatjuk figyelemmel, nyílt kommunikációval, dialógusokkal, erőforrásaink megosztásával és kíváncsisággal (Bagdy, 2012).

A versengő vagy együttműködő attitűdök megjelenését alapvetően befolyásolja az, hogy hogyan állunk a partnerünkhöz, mit feltételezünk róla. Az elvárásaink és feltételezéseink szerint kezdünk reagálni, s ha ebben egyezsre jutunk, azonosak az „attribúcióink” – ahogy ezt a pszichológia mondja –, akkor eldőlt a konfliktus kezelésének módja (Bagdy, 2012: 188).

Nézzünk most egy elterjedt modellt arra, hogy milyen egyéni konfliktuskezelési stratégiák léteznek!

Kenneth L. Thomas és Ralph H. Kilmann (1974) kidolgozta kétdimenziós modelljét, melyben azt a kérdést járták körbe, hogy konfliktushelyzetekben milyen motivációja van az embereknek. Saját érdekeik vagy a közös érdekek kerülnek előtérbe? Kutatásaik során két dimenzió mentén vizsgálták az egyének magatartását. Az egyik az önérvényesítő képességük, vagyis hogy a személy mennyire törekszik saját

érdekeinek érvényesítésére. A másik dimenzió pedig az együttműködési készségük, amely azt mutatja, hogy milyen mértékben törekszenek a másik személy igényeinek kielégítésére. Ezen tényezők mentén alkották meg azokat a kategóriákat, amelyek jellemezhetik az egyén viselkedését konfliktushelyzetben (1. ábra).

Tevékenység: Figyelje meg az ábrán, hogyan változik az egyes típusokban az önérvényesítés és az együttműködés szintje!



1. ábra: Thomas és Kilmann (1974) konfliktuskezelési modellje

A kép forrása: https://haromkiralyfi.blog.hu/2019/06/06/mi_a_baj_semme_176

Nézzük most meg részletesen az egyes típusokat és a rájuk jellemző attitűdöket!

Tevékenység: Jegyezze meg a konfliktuskezelési stratégiákat!

A versengő típus

A versengő (önérvényesítő, nem együttműködő) érvényesíti a saját érdekeit, és nem működik együtt. Saját szándékait helyezi előtérbe a másik fél rovására. Gyakran vet be mindent annak érdekében, hogy nyerő pozícióba kerüljön. Jelentheti ez a fajta viselkedés azt, hogy kiáll saját igazáért, és védelmezi saját álláspontját mindenáron, de lehet, hogy csak győzni akar.

A versengő típus alkalmazási területei:

1. életbevágóan fontos helyzetben, amikor gyors, határozott cselekvésre van szükség;
2. önvédelemre is használhatjuk erőszakos partner esetén;
3. olyan típusú kérdéseknél, amikor valamilyen népszerűtlen dolgot kell érvényesíteni, bevezetni (Barcy, 2012).

Az alkalmazkodó típus

Ezekre a személyekre az együttműködés magas szintje jellemző, míg önérvényesítő képességük alacsony. Ők pont a versengő ellentétei. Inkább lemondanak saját törekvéseikről csak azért, hogy a másik szándékai érvényesülhessenek. Mindez fakadhat a kapcsolat megtartásának igényéből, illetve a másik-hoz való alkalmazkodás kényszeréből.

Az alkalmazkodó típus alkalmazási területei:

1. ha belátjuk, hogy a másik álláspontja valóba helyes, és beismerjük tévedésünket;
2. amikor számunkra kevésbé fontos a probléma, és igyekszünk a másik kedvére tenni;
3. amikor az együttműködést fenn kívánjuk tartani;
4. ha veszteségeinket minimalizálni szeretnénk;
5. amikor fontos, hogy a kapcsolat ne sérüljön (Barcy, 2012).

Elkerülő típus

Az elkerülők nem önérvényesítők és nem is együttműködők. Akkor figyelhető meg ez a stratégia, amikor az egyik fél kilép a helyzetből, érdekeit nem kívánja tovább érvényesíteni. Jelentheti ez a viselkedés a konfliktushelyzet elől való diszkrét, diplomatikusan kitérést, de lehet egyszerűen a kérdés későbbre halasztása is. Olykor fenyegető helyzetből való visszahúzódás állhat a háttérben.

Az elkerülő típus alkalmazási területei:

1. ha jelentéktelen vagy átmeneti problémáról van szó;
2. ha nem látunk esélyt arra, hogy érdekeinket érvényre juttassuk;
3. ha nagyobb kárunk származhat abból, hogy konfrontálódunk, mint amennyi előnnyel a konfliktus megoldása járna;
4. ha a feszültségi szintet szeretnénk csökkenteni, hogy újra egyensúlyba kerüljünk;
5. ha időre van szükségünk, hogy újabb információkat gyűjtsünk, mert ez előnyösebb, mint azonnal dönteni (Barcy, 2012).

Problémamegoldó típus

Ennek a kategóriának a képviselője egyszerre képes a saját érdekeit érvényesíteni és a másikkal együttműködni. Az elkerülő típus ellentéte. Törekszik arra, hogy a másik féllel együttműködve, közösen találjanak megoldást oly módon, hogy mindkettőjük érdekei érvényesüljenek. Elmélyülnek a problémában azzal a céllal, hogy olyan alternatívák merüljenek fel megoldásként, amelyek mindkét fél számára elfogadhatók. A probléma mélyebb feltárása segíthet jobban megérteni a nézeteltérés okát is.

A problémamegoldó típus alkalmazási területei:

1. mindkét fél álláspontja túlságosan fontos ahhoz, hogy kompromisszumos megoldás szülessen, ezért integratív megoldásra kell törekedni;
2. amikor az a cél, hogy megértsük (tanulás) a másik fél nézőpontját;
3. az elköteleződés növelésének előmozdításakor;
4. a kapcsolat közös javítása esetén (Barcy, 2012).

Kompromisszumkereső típus

Ez a típus átmenetet képez az önérvényesítő és az együttműködő között félúton. Az a fontos, hogy a felek kölcsönösen elfogadható és megvalósítható megoldásokat találjanak, ami mindkettőjüket megelégedettséggel tölti el. A típus jellegzetessége a gyors és áthidaló megoldások találása kölcsönös engedmények tétele mellett.

A kompromisszumkereső típus alkalmazási lehetőségei:

1. amikor a célok fontosak, de mégsem annyira, hogy nagyobb erőfeszítést kelljen tenni érte;
2. ha a felek azonos hatalmi pozícióban vannak, vagy erősek;
3. ha szorít az idő, és szükség van egy elfogadható, átmeneti megoldásra;
4. ha nem szeretnénk vesztesként kikerülni a helyzetből (Barcy, 2012).

A konfliktusokhoz való hozzáállásunk és a konfliktuskezelési stílusunk alkalmazása függ attól, milyen kultúrából származunk, mennyire vagyunk tudatosak, és milyen a szemléletmódunk (Barcy, 2012).

Fontos, hogy képesek legyünk saját magunk, illetőleg a velünk szemben álló fél/felek stílusát beazonosítani, és rálátni arra, hogy melyikre érdemes kevesebb, vagy adott esetben sokkal több figyelmet fordítanunk.

Önellenőrző kérdések

A 1. lecke tartalma alapján oldja meg a következő feladatokat!

1. Sorolja fel, mely dimenziók mentén vizsgálta Thomas és Kilmann az egyéni konfliktuskezelési stratégiákat!
2. Ismertesse a versengő konfliktuskezelési stílus jellemzőit!

3. Ismertesse a kompromisszumkereső konfliktuskezelési stílus jellemzőit!
4. Ismertesse a problémamegoldó stílus jellemzőit!
5. Ismertesse az alkalmazkodó stílus jellemzőit!
6. Ismertesse az elkerülő stílus jellemzőit!

3.2. lecke: A problémamegoldó konzultáció és mediáció mint konfliktuskezelési módszer a szervezetekben

Cél: a hallgató ismerje meg a problémamegoldó konzultáció és mediáció fogalmát, jellemzőit és azok előnyeit. Ismerkedjen meg részletesen a konzultáció és a mediáció lépéseivel.

Követelmények:

Ön akkor sajátította el megfelelően a tananyagot, ha

- meg tudja határozni a mediáció fogalmát;
- megismerte a problémamegoldó konzultáció jelentőségét és lépéseit;
- fel tudja sorolni a mediátor személyére jellemző tulajdonságokat;
- fel tudja sorolni a mediáció lépéseit;
- jellemezni tudja az egyes lépéseket és az azokban alkalmazott módszereket.

Időszükséglet:

A lecke feldolgozásához körülbelül 20 percre lesz szüksége.

Kulcsfogalmak:

- problémamegoldó konzultáció
- mediáció
- a mediáció lépései

Abban az esetben, ha munkahelyi konfliktus keletkezik egy szervezeten belül, a korábban megismert konfliktuskezelési technikák segítségével megkísérelhetjük annak rendezését. Sok esetben a vezető közbenjárása nélkül is megoldódik a helyzet, és nincs szükség egyéb beavatkozásra.

Amennyiben az egyéni konfliktuskezelési technikák nem vezetnek eredményre, szükségessé válhat a vezető vagy mentálhigiénés szakember támogatása. Ilyen esetben problémamegoldó konzultáció segítségével közösen kereshetnek választ a munkatárs által felvetett problémára.

Tevékenység: Figyelje meg a konzultáció fogalmát és jellemzőit!

A konzultáció az iskolapszichológusok kedvelt módszere, amely az orvosi konzultációból vált ki, és lett mentálhigiénés módszerré. Indirekt segítségi mód, amely a szakember (konzultáns) és egy vagy több személy (konzulens) között jön létre. Szakmai problémák megoldásában segít oly módon, hogy a segítő nem vállalja át a felelősséget. A konzultáció önkéntes, bármikor ki lehet belőle lépni, és központi eleme a kölcsönös bizalom. A folyamat során dől el, hogy milyen cél elérésére szerveződik. Többek szerint a konzultáns eredményes lehet azokon a területeken is, amelyekről kevés az információja, de rendelkezik a problémamegoldás folyamatának megértési képességével (Gerevich, 1989).

Tevékenység: Figyelje meg a problémamegoldó konzultáció lépéseit!

A problémamegoldó konzultáció lépései:

1. *A probléma meghatározása és tisztázása.*

Lényeges, hogy a problémát annak komplexitásában vizsgálják.

2. *A problémamegoldás ellen és mellett küzdő erők elemzése.*

A legfontosabb tisztázni, hogy mely tényezők segítik vagy gátolják a megoldást, és ezek egymással milyen kölcsönhatásban vannak. Elsődleges az erőforrások feltérképezésének segítése.

3. *Az alternatívák végiggondolása.* Minden lehetőséget számba kell venni.

4. *Az alternatívák értékelése, és a legmegfelelőbb kiválasztása.* Sokszor az emberek nem ismerik fel, milyen lehetőségek közül választhatnak. Ennek feltérképezésében nyújthat a szakember segítséget, de a választás mindig a konzulens feladata.

5. *A felelősségi körök meghatározása.* Kinek mi a feladata a folyamatban, milyen feltételek és időbeni határok mellett.

6. *A kiválasztott lehetőség megvalósítása.*

7. *A cselekvés hatékonyságának ellenőrzése, és új ciklus indítása, amennyiben szükséges.*

Ha az akció sikeres volt, akkor a folyamat lezárható, ellenkező esetben érdemes visszatérni a folyamat korábbi pontjára, és újra elkezdni a munkát (Gerevich, 1989: 71).

A konfliktusok során az empátia segítségével – ha belehelyezkedünk a gondolatvilágába – képessé válhatunk arra, hogy megértsük, mi zajlik a másik félben. Ez segíthet elmozdulni egy együttműködő megoldás irányába. Az egyéni konfliktuskezelési stratégiák beazonosításával és a problémamegoldó folyamat lépéseinek megismerésével az egyes szereplők lehetőségeit térképeztük fel.

Ha a konfliktusok sem egyénileg, sem egyéni segítő megoldásával nem oldódtak meg, akkor lehet szükség egy harmadik fél bevonására (mediátor). Az ő szerepe és funkciója a konfliktusban a közvetítés (Simon, 2015).

Egy kívülről teljesen másként kell viselkednie, mint annak, aki érintett a konfliktusban, mert neki az a feladata, hogy a konfliktusnak véget vessen, vagyis közvetítsen. Ami a közvetítő szempontjából racionális lenne, az a feleknek nem mindig tűnik annak.

Ez a szerep hatalomnélküliséghez kötött, formális szerep. A mediátor nem dönthet sem a konfliktus témáját vagy tárgyat képező kérdésekről, mint ahogy arról sem, hogy ki veszít vagy nyer, valamint abban sem, hogy mennyi idő alatt és milyen módon rendeződjön a helyzet. Ezekben a kérdésekben tehát semlegesnek kell maradnia, ellentétben azzal, ami általában a döntéshozót jellemzi (Simon, 2015: 137).

Tevékenység: Jegyezze meg a mediáció fogalmát, jellemzőit és célját!

„Ez egy olyan önkéntes folyamat, melynek során egy független harmadik személy segíti a feleket a kölcsönösen elfogadható egyezség elérésében, gyakran olyan esetekben, amikor a tárgyalások már holtpontra jutottak, a vitázó felek már nem képesek egymással segítő részvétele nélkül eredményesen kommunikálni”⁴

„A mediáció a három résztvevős intervenció módszere, mely leginkább két szemben álló fél között zajló beszélgetés felépítését és vezetését jelenti” (Lindemann–Mayer–Osterfeld, 2020: 16). Célja, hogy túllendítse a feleket a holtpontra, megakadályozza a vita további kiterjedését, és hozzásegítse a résztvevőket a lehetséges megoldások kidolgozásához.

A konfliktusban álló felek azért vonhatók be egy mediációs folyamatba, mert korábban kudarcélményeik voltak a megoldási módszerek kapcsán. Ezért elengedhetetlen feltétel a semlegesség. Ez természetesen nem jelenti azt, hogy a mediátornak nincs véleménye a témáról, vagy nincs a birtokában semmiféle magasabb rendű tudás.

A konstrukciósemlegesség azt jelenti, hogy felek által vázolt álláspontok egyikével se azonosuljunk. A pártsemlegesség azt jelenti, hogy nem lépünk szövetségre egyik féllel sem. A változássemlegesség lényege, hogy nem döntjük el, szükség van-e változásra egyáltalán, és ha igen, akkor kinek, mit és mikor kell cselekednie. A fő kérdés, hogy kell-e folytatni a konfliktust.

Fontos, hogy a mediátor ne vegye át a fölérendelt (bírói) szerepet, aki dönt az igazságról vagy igazságtalanságról. A döntés felelőssége megmarad a feleknél (Simon, 2015).

„A mediáció legfőbb jellemzői:

1. a felek összeültetésével feloldja a szegregációt;

4 Az egyezségteremtés művészete, 24. old.

2. nem a múltra, hanem a jövőre fókuszál;
3. aprólékosan szabályozza a kereteket, a jövőbeni viselkedést, a tennivalókat, és ezzel fokozatosan építi a bizalmat;
4. a vádakat, panaszokat állításokká, szükségletekké, érdekekké fogalmazza át;
5. a pozicionális tárgyalást érdekalapú egyeztetéssé alakítja;
6. a pozitívumokat erősíti, pozitív irányultságú;
7. a tárgyalás menetének közben tartásával és az alapszabályokkal kezeli az indulatokat, konstruktív kommunikációs módot alakít ki a destruktív helyett.⁵

Tevékenység: Figyelje meg a mediátor szerepét a konfliktus feloldásának folyamatában!

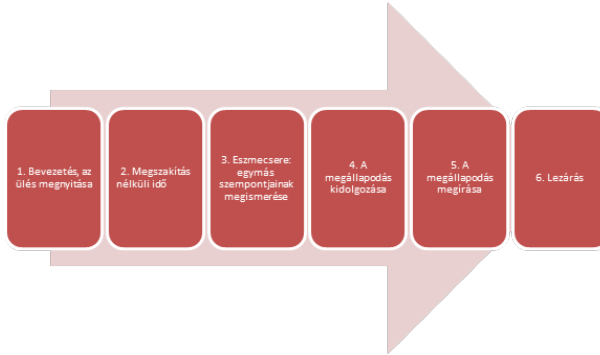
A mediátor szerepe és feladatai:

1. segíti tisztázni a konfliktus természetét;
2. informális szerep;
3. tájékoztat a mediáció folyamatáról;
4. pártatlan;
5. teljes diszkréciót nyújt;
6. egyik felet sem képviseli;
7. a felek meghallgatása után, szakszerű megoldást javasol;
8. nem dönt (Vályi, 2008: 16).

Tevékenység:

- Tanulmányozza a 2. ábrán a mediáció lépéseit!
- Jegyezze meg az egyes lépésekre jellemző tevékenységeket!

A mediáció lépéseit a 2. ábra mutatja be.



2. ábra: A mediációs ülés szakaszai

forrás: saját ábra, l. *Mediáció: Az egyezségteremtés művészete*, 30. old.

Az egyes szakaszok jellemzői:

1. szakasz Bevezetés, az ülés megnyitása
 - célja a felek megismertetése a mediációval, és oldott légkör megteremtése
 - a mediátor bemutatkozása
 - a folyamat, az alapszabályok és
 - a mediátor feladatának ismertetése
 - a felek megegyezésre való hajlandóságának méltányolása
 - időkorlátok és kompetenciák ismertetése
2. szakasz Megszakítás nélküli idő

⁵ *Az egyezségteremtés művészete*, 29. old.

- célja, hogy a felek megkapják a lehetőséget arra, hogy közbeszólás nélkül elmondhassák a saját szemszögükből, hogyan látják a helyzetet
 - a mediátor képes lesz véleményt formálni a konfliktusról ezek alapján
 - a szakasz végén megfogalmazódnak a megbeszélésre váró témakörök
 - fontos az elhangzottak összegzése és tisztázása
 - a panaszok átalakítása szükségletekké
3. szakasz Eszmecsere
- célja, hogy segítsen megérteni a másik fél álláspontját a konfliktussal kapcsolatban
 - fontos hangsúlyt fektetni a közös nézőpontokra
 - a múlt helyett a jövőre fókuszálni
 - fokozott figyelmet fordítani az alternatív megoldási lehetőségekre
4. szakasz Megállapodás kidolgozása
- célja, mindkét fél számára elfogadható megoldási javaslatok szülessenek
 - vállaljanak felelősséget saját szerepükért a kialakult helyzetben, fogadják el kölcsönösen felelősségüket a kialakult konfliktussal kapcsolatban
 - amennyiben érzékelik a kölcsönös megoldásra törekvést, megkezdődhet a közös munka
 - alternatív lehetőségek kidolgozása
5. szakasz Megállapodás megírása
- a konfliktus megoldásához szükséges kötelezettségek rögzítése
 - az írásbeli megállapodás elkészítése
 - fontos szempontok a megállapodásnál: mindkét fél részére előnyös, világos kifejezőmód, a felek közötti egyezség legyen rögzítve, az összes témát ki kell dolgozni, semleges hangvétel
6. szakasz Lezárás
- célja az akár negatív, akár pozitív érzelmek felismerése, az ülés pozitív megállapítással történő zárása⁶

A mediációs ülés lezárása többféle módon történhet:

1. a felek megállapodnak;
2. az ülés berekesztése, megállapodás második ülésben;
3. nem születik megállapodás.⁷

A mediáció befejezése a legideálisabb esetben egy mindkét fél számára elfogadható és betartható részletes megállapodás. Fontos hangsúlyozni a megtett erőfeszítéseket és az igyekezetet, valamint bátorítani őket a konfliktusok jövőbeni konstruktív kezelésére.

Amennyiben nem született megállapodás (idő hiányában), vagy még nem elég kidolgozott, de a felek folytatni szeretnék a kommunikációt, akkor a folyamat másik időpontban való folytatásának lehetőségével kell az ülést befejezni.

Előfordulnak olyan esetek, hogy alapos helyzetfeltárást követően nyilvánvalóvá válik, nem lesz a helyzetnek megoldása. Fontos annak hangsúlyozása, hogy a megállapodás elmaradása ellenére képesek voltak egymással a helyzetről kommunikálni.⁸

Tevékenység: Figyelje meg, mely technikákat alkalmazhatjuk a mediáció során!

A mediációban alkalmazott kommunikációs és egyéb technikák:

1. erőszakmentes kommunikáció, az üzenetekkel való kommunikálás elősegítése, melynek lépései:
 - a) saját megfigyelés leírása értékelés nélkül
 - b) saját érzések kifejezése
 - c) saját szükségletek megnevezése
 - d) teljesíthető kérések megfogalmazása

⁶ Az egyezségteremtés művészete, 34–74. old.

⁷ Az egyezségteremtés művészete, 24. old.

⁸ Az egyezségteremtés művészete, 24. old.

2. megfelelő kérdezéstechnika, pl. ún. „cirkuláris kérdések”, amelyek lényege, hogy a másik ember szemszögéből vizsgáljuk meg a helyzetet
3. megoldásfókuszú összegzés
4. visszacsatolás, amely egy viselkedéssel kapcsolatos, amit adunk vagy kapunk
5. elismerés kifejezése
6. kritikák kezelése
7. aktív hallgatás
8. figyelem
9. érzések és szükségletek megfogalmazása
10. reflexió, önreflexió
11. empátia
12. brainstorming (az ötletbörze technikájának alkalmazása)
13. az elhangozottak vizuális megjelenítése (Lindemann–Meyer–Osterfeld, 2020)

Mediáció interkulturális helyzetekben

Ezzel a viszonylag új fogalommal azért különösen fontos megismerkednünk, mert világszerte sok nagyvállalat helyezi el leányvállalatait külföldi országokban, és ezekben a szervezetekben nagy kihívást és konfliktusforrást jelentenek a kulturális különbségekből és munkavégzési szokásokból adódó félreértések.

A globalizáció térhódítása miatt különböző vállalatok különböző részlegeinek, illetőleg azok munkatársainak kell a munkájukat összehangolni és egymással együttműködni. Két példa: az egyik az amerikai kultúra, amely a csúcvezetők fontosságát hangsúlyozza, ezzel szemben a svédek a csapatok általi vezetést preferálják. Az interkulturális különbségek leküzdésében fontos felismernünk a másik fél „fúr-csaságát” (Chapman–Myra–White, 2018).

Tevékenység: Jegyezze meg az interkulturális mediáció lényegét!

Már a fogalom meghatározása sem egyértelmű. Az egyik álláspont szerint olyan mediáció, amelyben a felek egyszerűen csak más kultúrából érkeztek. A mediációs eljárás alapvetően ugyanazon a szakaszon megy végig, mint azt korábban bemutattuk.

Más elgondolás szerint összehasonlítják különböző kultúrák és szubkultúrák mediációról alkotott nézeteit, és ezek kombinációját nevezik interkulturális mediációnak.

Egy harmadik megközelítés pedig úgy vélekedik, hogy minden mediáció interkulturális is egyben, mert felfedezhetők minden egyes helyzetben a kulturális különbségek (Lindemann–Meyer–Osterfeld, 2020).

Az interkulturális mediációban néhány dologra fontos fokozott figyelmet fordítani:

- a mediátor kultúrák közötti ismeretekkel rendelkezik;
- optimális esetben maga a mediátor is két- vagy többkultúrájú és két- vagy többnyelvű környezetben nőtt fel;
- kiemelten fontos figyelni az értékek kultúrafüggő kialakítására és azok jelentőségének tisztázására.

Gyakori konfliktustémák interkulturális mediáció kapcsán:

- a nemekkel és azok értelmezésével kapcsolatos problémák
- a hierarchia kérdései
- a státusz és hatalom kérdései
- a kultúrához kötött viselkedésformák kezelése
- verbális és nonverbális megnyilvánulások (Lindemann–Meyer–Osterfeld, 2020)

Tevékenység: Jegyezze meg, milyen előnyökkel jár a mediáció a szervezet számára!

A mediáció haszna a szervezet számára:

1. költséghatékony
2. csökken a fluktuáció
3. alacsonyabb lesz a hiányzások és megbetegedések száma

4. javíthatja a problémamegoldási készséget
5. fejlesztheti a kreativitást
6. fejlesztheti a vitakultúrát és a vállalati szemléletet
7. javíthatja a dolgozók motiváltságát és a munka hatékonyságát
8. csökkentheti a stressz és az egyéb pszichoszociális kockázatokat
9. a vezetőre kevesebb feladat hárul (Dubravecz–Kós, 2019)

A mediáció jogszabályi háttere

A 2002. évi LV. törvény a közvetítői tevékenységről szabályozza hazánkban a peren kívüli konfliktuskezelő eljárásokat.

1.§ (1) bek.: „E törvény célja, hogy elősegítse a természetes személyek és más személyek személyi és vagyoni jogaival kapcsolatban felmerült azon polgári és közigazgatási jogviták rendezését, amelyekben a felek rendelkezési jogát törvény nem korlátozza.”⁹

A törvény szabályozza a mediációval, a mediátorok módszereivel és kötelességeivel kapcsolatos irányelveket.

2. § A közvetítés e törvény alapján lefolytatott olyan sajátos permegelőző vagy bírósági, illetve hatósági eljárás befejezését elősegítő, egyeztető, konfliktuskezelő, vitarendező eljárás, amelynek célja – összhangban az 1. § (1) bekezdésében foglaltakkal – a vitában érdekelt felek kölcsönös megegyezése alapján a vitában nem érintett, harmadik személy (a továbbiakban: közvetítő) bevonása mellett a felek közötti vita rendezésének megoldását tartalmazó írásbeli megállapodás létrehozása.

3. § A közvetítő feladata, hogy a közvetítés során pártatlanul, lelkiismeretesen, legjobb tudása szerint közreműködjön a felek közötti vitát lezáró megállapodás létrehozásában.

A folyamat menetét, a kizáró okokat, a díjazás és a titoktartásra való kötelezettség betartását is ebben a jogszabályban szabályozzák.

26. § (1) A közvetítőt – ha törvény másként nem rendelkezik – titoktartási kötelezettség terheli minden olyan tény és adatot illetően, amelyről a közvetítői tevékenységével összefüggésben szerzett tudomást.

(2) A közvetítő titoktartási kötelezettsége a közvetítői tevékenység megszűnése után is fennáll.

A jogalkotó ezzel azt a szándékát fejezi ki, hogy a viták rendezése esetén a mediáció és a peren kívüli vitarendezés új formáinak előtérbe kerülését támogatja. Nem utolsósorban az is célja a törvényhozónak, hogy a bíróságokat tehermentesítse, és egy másfajta vitarendezési kultúra kialakulását támogassa.

Önellenőrző kérdések

Az 2. lecke tartalma alapján oldja meg a következő feladatokat!

1. Ismertesse a problémamegoldó konzultáció lényegét és lépéseit!
2. Egészítse ki a következő mondatot a megfelelő kifejezésekkel!

A mediáció olyan **önkéntes** részvételen alapuló folyamat, melynek során egy **független, harmadik** személy segíti a vitában álló feleket, amikor már nem képesek továbblépni, hogy eredményesen tudjanak egymással **kommunikálni** a megoldás érdekében.

3. Válassza ki a helyes megoldást!

A mediáció olyan folyamat, amelyben:

- a) a mediátor dönt a megoldásról
- b) **mindkét fél kifejtí nézőpontját közbeszólás nélkül**
- c) a mediátor nem semleges
- d) **a mediátort köti a titoktartás**

⁹ <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a0200055.tv>

4. Soroljon fel minimum hármat a mediátor szerepei közül!
5. Sorolja fel a mediáció 6 lépését!
6. Sorolja fel a mediáció befejezésének három lehetséges változatát!
7. Ismertesse a „megszakítás nélküli idő” célját, jellemezze röviden!
8. Ismertesse az interkulturális mediáció lényegét és a jellemző problématerületeket!
9. Ismertesse a mediációra vonatkozó jogszabályi hátteret!

3.3. lecke: A diszfunkcionális működés hatása a szervezetre

Cél: ismerje meg a diszfunkcionális működés egyénre és csoportra jellemző megnyilvánulási formáit.

Követelmények:

Ön akkor sajátította el megfelelően a tananyagot, ha

- meg tudja határozni a krízis fogalmát;
- fel tudja sorolni a krízis jellemzőit;
- be tudja mutatni a krízis kezelésének lehetséges útjait;
- ismertetni tudja a mobbing jelenségét;
- be tudja mutatni a csoportközi konfliktusok szervezetre gyakorolt hatását.

Időszükséglet:

A lecke feldolgozásához körülbelül 30 percre lesz szüksége.

Kulcsfogalmak:

- krízis
- krízisintervenció
- munkahelyi zaklatás – mobbing

A krízis – vagy más néven válság – nagyon szoros kapcsolatban áll a világunkban folyamatosan jelen lévő változásokkal, a változásokhoz való alkalmazkodási képességeinkkel és a konfliktusok kialakulásával. Vezetőként folyamatos változások közepette kell helytállni, és gyakran a krízishelyzetekre is kreatív módon kell reagálni. Nem utolsósorban: észre kell venni, ha a szervezetben valaki a krízis állapotába került.

A krízis témakörének feldolgozása Telkes József (1989) munkája alapján.

Tevékenység: Figyelje meg a krízis kialakulásának folyamatát!

A kríziselméletek kialakulása furcsa módon a háborúkhoz köthető. Előbb a II. világháború, majd a koreai háború sérültjeinek magas számából és az őket ellátó kis létszámú szakszemélyzet dilemmájából indult ki. A sebesülteket ugyanis osztályozni kellett, kiválasztva azokat a személyeket, akiknél a beavatkozás a „leggazdaságosabb”.

A modern kríziselmélet Eric Lindemann nevéhez köthető, aki egy súlyos katasztrófa áldozatainak életben maradt hozzátartozói számára nyújtott segítséget, miközben a gyászreakcióik normál és kóros lefolyását is tanulmányozta. Az ő érdeme, hogy felismerte: egy válság következtében észlelhető érzelmi és viselkedészavarok nem az egyén patológiás állapotából erednek, hanem a rendkívüli élethelyzetre adott speciális válaszreakciókból. Kimondta azt, hogy ezek az emberek nem betegek, hanem átmenetileg egyensúlyvesztett állapotba kerültek, amelyre hasonló tünetek jellemzők, mint a pszichiátriai betegekre (szorongás, depresszió, álmatlanság).

Gerald Caplan kiszélesítette ezt az elméletet a támogató hálózat szerepének fontosságával. Ő ugyan is saját kísérleteivel igazolta, hogy a sikeres megküzdésnek nagyon fontos szerepe van abban, hogy az egyén eléri-e vagy sem a környezetében lévő természetes segítő erőforrásokat.

A krízis jelentése: válság vagy fordulat.

A krízisállapot definíciója Caplan nyomán: „külső események hatására kialakult lélektanilag kritikus állapot, mivel a személy egyfelől képtelen a veszélyeztető körülményekkel szembenézni, és ezeknek fenyegető közelsége számára aktuálisan mindennél fontosabbá válik, ugyanakkor az adott időben a veszélyeket sem elkerülni, sem pedig a szokásos problémamegoldó eszközeivel, illetve energiájával megoldani nem képes” (Telkes, 1989: 103).

A krízis a kínai nyelvben a veszély és lehetőség kettős szimbólumával jól kifejezi azt, hogy bár egy személyiséget veszélyeztető állapotról beszélünk, mégis lehetőség nyílnak egyidejűleg a fejlődésre.



3. ábra: A krízis

A kép forrása: saját szerkesztés

A krízisek kialakulása

1. Külső események hatására

A krízisek létrejöhetnek ún. külső események hatására (akcidentális krízis). A kríziseket kiváltó események közül legszámtottevőbbek a kapcsolati konfliktusok, továbbá számunkra fontos személyek vagy tárgyak elvesztésének ténye. A megterhelő eseményeket Holmes és munkatársai kutatták, akik megpróbálták osztályozni ezeket a történéseket. Az első tizenben olyan események szerepelnek, amelyek családi változásokhoz köthetők. Az első három helyen ezeket találták: házastárs halála, válás, különélés.

Ezek a krízisek munkahelyen olyan formában jelenhetnek meg, hogy az egyén hangulatára, munkájára, teljesítményére nagy hatással lehetnek, és ez a rendszer egész működését befolyásolhatja. Vezetőként fontos tisztában lennünk azokkal a fontos életeseményekkel, amelyek a dolgozókkal történnek, mert ezek megismerése sok esetben magyarázatot adhat viselkedésükre és az abból adódó konfliktusokra.

A külső történések által kialakult krízis viszonylag rövid időn belül, általában 6–8 hét alatt lezajlik, és nem válik krónikussá (Telkes, 1989).



4. ábra: Edvard Munch: Frieze of life

A kép forrása: <https://mindsetpszichologia.hu/a-sors-olykor-kegyetlen-muzsa-frida-kahlo-munch-es-magritte-trauma-ihlette-muveszeterol>

Tevékenység: Jegyezze meg a krízis négy szakaszát!

Az előbbieken már felsorolt kríziseket kiváltó életesemények hatására a személyiség a következő négy szakaszon megy végig.

1. szakasz

A személyben a helyzet szorongást kelt. Ennek hatására az eddigi tapasztalatok alapján kialakított problémamegoldó modelleket kezdi használni annak érdekében, hogy az egyensúly visszaálljon. Naponta többször kerülünk ilyen helyzetekbe, amelyekben használjuk azokat a problémamegoldó és konfliktuskezelő módszereket, amiket eddig elsajátítottunk. Tanulunk belőlük, és tapasztalatot szerzünk arról, hogy ezeket a begyakorolt sémákat jól vagy kevésbé jól használjuk-e. Akkor válik megterhelővé egy helyzet, ha azt érezzük, hogy a problémamegoldó készségünket meghaladja, nem tudjuk már csak úgy megoldani.

2. szakasz

Az eddig használt stratégia nem működött. A feszültség tovább fokozódik. Következetlenné válunk, és elkezdünk próbálkozni, aktív erőfeszítéseket tenni, így az eddigi megoldásokat újak váltják fel. Ha itt találunk új megoldást, az pozitívként hat ránk, ha nem, akkor pedig még több kapkodás és következtelenség fog jellemezni bennünket.

3. szakasz

Sorozatosan újabb eszközöket vetünk be, de ezek már eredménytelennek bizonyulnak. A helyzet megoldásához két út vezethet: az egyik, ha megváltoznak a külső körülmények, a másik, ha az ember átértékeli a helyzetet, és új célokat tűz ki maga elé.

4. szakasz

Az alkalmazkodóképesség teljesen kimerül, megindul a személyiség felbomlása, és a destruktív magatartásformák megjelenése jellemző (agresszió, öngyilkosság). A személyiség egyre mélyebb regresszióba esik (Telkes, 1989).

2. Fejlődési krízisek

A krízishelyzetek kialakulásának másik csoportja az ún. fejlődési krízisek. Ez a fogalom Erik Eriksontól származik. A fejlődési krízisek az ún. családi életciklusok fázisaival és azok változásaival kapcsolhatók össze. Ezek viszonylag hosszabb periódusok, amikor az élet más szakaszaikhoz képest gyorsabban jelennek meg lényeges változások az ember életében (pl. serdülőkor). (Telkes, 1989)

Tevékenység: Jegyezze meg a krízisintervenció célját és lényegét!

A krízisintervenciónak kettős célja van. Minimálisan a válsághelyzetben fellépő veszélyek gyors elhárítása a korábbi egyensúlyi állapot visszaállítása mellett, maximálisan pedig a korábnál magasabb fejlettségi fokra lépés, a destruktív értelmezések helyett azok kreatív krízissé való átformálása (Telkes, 1989).

A krízishelyzetek többsége szakemberek segítsége nélkül is megoldódik. Ha kritikus helyzetbe került személlyel találkozunk, bárki (vezetőként is) képes segítséget nyújtani, ha támogató kapcsolatba tud vele kerülni, és képes vele azonosulni.

Hasznos tanácsok a segítőknek:

- A legfontosabb segítség a megértés.
- Fogadja el a másik érzéseit!
- Hagyja, hogy szabadon beszéljen a gondolatairól (ventillálás)!
- Teremtse meg az érzelmi biztonságot adó légkört!
- Segítsen tudomásul venni a valóságot! (Telkes, 1989)

A krízisek megközelítése itt személyes oldalról történt, de a krízis rendszerszemléletéből adódóan ezek a szempontok csoportokra és szervezetekre is jellemzőek. Az élő rendszerek fejlődése sosem egyen-

letes és folyamatos, hanem vannak köztes időszakok, amikor átmenetileg kialakulhat egy diszfunkcionális egyensúly, de ez ugyanakkor a felgyorsult fejlődési lehetőséget is magában rejt (Telkes, 1989).

A csoportközi konfliktusok

A csoportközi konfliktusok kutatásával az 1950-es években Sherif (Csepeli, 1980) és felesége járta élen. Gyermekcsoportok között mesterséges, de valószerű konfliktushelyzeteket hoztak létre (nyári sáttábor), és azok feloldásával végezték kísérleteiket. 1949–53 között három kísérlet zajlott. A csoportban kialakultak rövid idő után az értékek, normák, rangok és a vezetés. A kamasz fiúkkal sportversenyeket játszottak egymás ellen, és a konfliktusok ki is alakultak közöttük. Egyre jellemzőbbé váltak az agresszív megnyilvánulások, vádaskodások, csalások. Saját magukat dicsőítették, ideologikus magyarázatot adtak sikereikre és kudarcaikra, valamint szorosra zárták a köreiket. Ezek után a kísérletvezetők tudatos irányítással próbálták az elmérgesedő helyzetet feloldani.

A következő eszközöket használták, amelyek sajnos nem vezettek eredményre. Sőt, mondhatni, csak rosszabbodott a helyzet:

- kedvező információk terjesztése egymásról,
- hivatkozás közös értékekre,
- a vezetői találkozók,
- tagok találkozásai egyenlő felekként,
- egyéni teljesítményt megmutató versenyhelyzetek a csoportok között (Telkes, 1989).

Tevékenység: Jegyezze meg a fölérendelt célok fogalmát!

A megoldást az **ún. fölérendelt célok** megadása jelentette. Ezek olyan célok voltak, amelyeket két, egymással versengő csapat egyedül nem, csakis közös erővel, egymással összefogva volt képes megvalósítani, felismerve a célok által megteremtett közös haszon előnyeit. (A kutatásban például ilyen volt a vízellátás megszervezése.) Ennek hatására a csoport tagjai megtanulták individuálisan észlelni egymást.

A kísérletet közel 10 év után Diab megismételte izraeli arab keresztény és mohamedán családokból származó gyerekekkel. Az eredmény ugyanaz lett, mint Amerikában, és a kísérletet az elfajuló agresszió miatt le is kellett állítani (Csepeli, 2001).

„A csoportszemlélet szerint a csoport egyik tagjánál fellépő rendellenesség az egész csoport működési zavarának a megnyilvánulása. Ha a tünetet mutató egyént kezeljük, és nem foglalkozunk a csoport működési zavarával, nem a megfelelő szinten avatkozunk be a problémába, és ezért marad el a pozitív eredmény. A működési zavar leggyakrabban a csoport tagjainak egymással kialakított kapcsolatában, a csoport és a külvilág viszonyában, valamint a csoportban uralkodó »mítoszokban«
ragadhat meg.” (Gerevich, 1989: 11)

Bion szerint kétféle csoport létezik: a mítoszokon alapuló csoport és a munkacsoport (Gerevich, 1989). A mítoszokon alapuló csoportok céljait, cselekedeteit ún. kimondatlan mítoszok mozgatják, és nem tesznek kísérletet külső kapcsolatok kialakítására (például egy külső erőttől várják a megoldást), míg a munkacsoport ezzel szemben konkrét feladat köré szerveződik, és tudatosan törekszik a probléma megoldására.

A valóságos csoportokban ez a két elem egyaránt megtalálható, változó arányokban. Az ideális csoportokban a tudattalan folyamatokat a feladat megoldása érdekében tudatosan vagy ösztönösen is képesek kezelni. Azokban a szervezetekben van ennek különösen nagy jelentősége, ahol a feladatok meghatározása nem egyértelmű, és a csoport energiáit arra használja, hogy saját magát határozza meg (Gerevich, 1989).

Tevékenység : Jegyezze meg a további csoportintervenciók modelleket!

További csoportintervenciók modellek:

- a probléma szempontjából homogén csoportok kialakítása és szakmai vezetése
- konzultációs csoportmodell (szakértő konzultáns csoportos beszélgetéssel segíti a csoportot)
- encounter csoport (a hangsúly a találkozás élményén van)
- tanulmányi csoport (konkrét feladatokat végeznek)

Szervezeti intervenciók

A csoportváltózási modell megalkotása Watzlawick és munkatársai nevéhez fűződik (Gerevich, 1989), melynek lényege, hogy a csoport megváltoztatása nem lehetséges a belső viszonyok megváltoztatásával. Csak akkor lehetséges, ha megváltozik a csoport viszonya a többi csoporthoz. Ezt már korábban Sherif is megfogalmazta a fölrendelt cél fogalmával.

Watzlawick bevezeti a szervezeti változások kapcsán az ún. **első és másodfokú változás** fogalmát: elsőfokú esetén az egyén és a csoport közötti viszony változik, míg a másodfokúnál a csoportok közötti és az azokat szabályozó normák is (Gerevich, 1989).

1. Tavistock-modell:

A másodfokú változástól indul ki a már korábban említett sátoztábor-kísérlethez hasonlóan. A rendszerben részt vevők legfőbb feladata itt a tanulás. A történések sodrásából kikacsintva olyan belátásra jutnak, amely által új perspektívába kerül szerepük és helyük a csoportban, valamint a szervezethez fűződő viszonyuk is (Gerevich, 1989).

2. Caplan konzultációs modellje

Ez a szervezeti intervenciók másik formája. Szervezettefejlesztő munkacsoport lép be a szervezetbe, és javaslatokat tesz a változásokra. Ennek hatására két műveletsor indulhat meg. Az egyik az egyik alrendszerből indul, és hat a többi alrendszerre, a másik pedig egyszerre indít el változást a szervezetben. Ez utóbbi kockázatos és nagy körülmények között történhet (Gerevich, 1989).

Csoporton belüli zavarok

Tevékenység: Figyelje meg a munkahelyi zaklatás (mobbing) jellemzőit!

Sok munkavállaló kerülhet peremhelyzetre egy munkahelyen, ha például nem megfelelő végzettséggel rendelkeznek. Őket a többi kolléga lenézheti, kirekesztheti, a munkájukat nem ismeri el, vagy a vezetés nem támogatja semmilyen formában beilleszkedésüket (Chapman–Myra–White, 2018).

Tevékenység: Jegyezze meg a mobbing fogalmát!

A fogalom az angol „to mob” igéből származik, amelynek jelentése: 'megtámadni, nekiesni valakinek'.

„Mobbing alatt olyan konfliktussal terhelt munkahelyi kommunikációt értünk, amikor a gyengébb, zaklatásnak kitett személyt megalázzák, egy vagy több személy rendszeresen, hosszú időn keresztül kirekeszti, közvetlenül vagy közvetve támadja” (Schwitzgerath–Holz 2014: 15). Ennek a helyzetnek a kialakulásánál azonban nem zárható ki az áldozat aktív szerepvállalása sem. Statisztikai adatok szerint általánosságban elmondható, hogy a mobbing alkalmi előfordulása 8–10%, míg a negatív munkahelyi társas viselkedéssel az emberek 10–20%-a találkozott már (Schwitzgerath–Holz, 2014).

A mobbing-stratégiák Zapf szerint lehetnek:

1. Szervezeti intézkedés útján megvalósuló (pl. hatáskörmegvonás).
2. Szociális elszigetelés (pl. kiközösítés).
3. Támadás a személy és magánélete ellen (pl. neveltségessé tétel).
4. Verbális agresszió (pl. kritizálás, megalázás).
5. Testi erőszak.
6. Pletyka. (Schwitzgerath–Holz, 2014)

A mobbing kialakulásának jellegzetességei:

1. *Munkaintenzitás-növekedés.* Ennek következtében nő a frusztráció, és csökken az együttműködés a csoporton belül. A hibaarányok megnőnek, és ez folyamatos támadási felületet jelenthet az egyénnek. Megindulhat a bűnbakképzés, amely akár a csoport összeomlásához is vezethet.
2. *Inkompetens vezetői magatartás.* Nem történnek lépések a munka mennyiségének csökkentésére vagy az erőforrások növelésére, ennek következtében a munkacsoport magára marad.

3. *Strukturális okai lehetnek:*

- a munkaszervezet (szervezés, vezetői magatartás, szervezeti kultúra)
- a mobbing elkövetői (személyes szempont, pl. irigység vagy „nem hivatalos személyi munka”, pl. létszámcsökkentés)
- a mobbing áldozatai (az érintett személyéből vagy a viselkedésmódjából fakadóan lehet áldozat) (Schwitzgerath–Holz, 2014)

Tevékenység: Jegyezze meg a mobbing fázisait!

A mobbing folyamatmodellje Leymann és Resch szerint:

1. fázis: Konfliktusok a szervezetben
2. fázis: Mobbing és lelki terror
3. fázis: A személyzeti munka túlkapásai és hibái jogsértésekhez vezetnek
4. fázis: Téves orvosi és terápiás beavatkozások
5. fázis: Kizárás a munka világából (Schwitzgerath–Holz 2014: 18)

Aki zaklatásnak van kitéve, nagy valószínűséggel szenved egészségügyi problémáktól, melyek lehetnek: levertség, depresszió, kimerültség, nyugtalanság, alvászavarok, ingerlékenység, fej-és hátfájás stb.

Tevékenység: Figyelje meg, milyen formában nyújtható segítség a munkahelyi mobbing megelőzésére és megszüntetésére!

Megelőző intézkedések és segítségnyújtás:

- jó munkahelyi légkör
- képzés
- szellemi kihívások
- lelki terhelhetőség vizsgálata
- coaching
- mediáció
- szupervízió
- üzemorvos
- jogi tanácsadás (Schwitzgerath–Holz 2014, 31)

Tevékenység: Figyelje meg, mi jellemzi a jól működő szervezeteket!

Ha Ön jól működő szervezetben dolgozik vagy dolgozott, akkor talán el sem tudja képzelni, hogy léteznek olyan munkahelyek, amelyek nem megfelelő működésükből kifolyólag megmérgezik az ott dolgozók életét. Ezek a helyzetek folyamatos stresszt és feszültséget keltenek az egyéneknben, ami megágyaz a konfliktusok kialakulásának és eskalációjának.

Manapság szerencsére sok helyen hallani olyan munkahelyekről, ahová a dolgozók szívesen járnak dolgozni.

Gary Chapman és munkatársai könyvükben a diszfunkcionálisan működő szervezeteket tanulmányozták. Ezek mellett sok olyan munkahellyel is találkoztak, ahol jó vezetők irányítanak, és ahová az emberek örömmel mennek be dolgozni. Arra a megállapításra jutottak, hogy a munkahelyi elégedettség előfeltétele, hogy a kollégákat elismerjék, megbecsüljék, és kölcsönösen tiszteljék egymást. Meg kell tanulniuk vezetőknek és beosztottnak egyaránt, hogy hogyan fejezzék ki megbecsülésüket a másik irányába, és a problémákat hogyan tudják barátságos hangvétel mellett egymással megvitatni.

Fontosnak vélik, hogy egy vezetőnek nem csupán a haszon maximalizálását kell csak szem előtt tartania, hanem a dolgozókra is fokozott figyelmet kell fordítaniuk. Segíteni kell őket abban, hogy a legjobb képességeiket használják munkavégzés közben. Ennek a következménye az ő elégedettségük lesz, ami előmozdítja a szervezet profitjának pozitív irányú növekedését.

Fontos, hogy a vezetőnek legyen tudomása arról, mi zajlik a szervezetben, milyen összefonódások vannak a kapcsolatok terén.

Akkor vagyunk képesek látni egy mérgező, konfliktusokkal teli munkahely valódi természetét, ha jól működő vállalatokkal hasonlítjuk össze őket. Ez segítheti a vezetőt a tisztánlátásban.

Jim Collins kutatásainak eredményeire hivatkozik, melyek szerint a „kiemelkedő eredményeket elérő” vezetőkre az alázat és a szerénység jellemző, és saját érdemeik helyett azt hangsúlyozzák, hogy remek kollégákkal dolgoznak együtt (Chapman–Myra–White, 2018).

Önellenőrző kérdések

A 3. lecke tartalma alapján oldja meg a következő feladatokat!

1. Jellemezze az ún. környezeti krízishelyzeteket!
2. Jellemezze a fejlődési kríziseket!
3. Sorolja fel a krízishelyzet 4 fázisát!
4. Fogalmazza meg a krízisintervenció célját!
5. Soroljon fel néhány eszközt, amivel krízishelyzetben támogatni tudja munkatársát!
6. Mit nevezünk fölérendelt céloknak?
7. Mit nevezünk elsődleges és másodlagos változásnak?
8. Mit nevezünk mobbingnak?

Modulzáró kérdések:

1. Ismertesse a konfliktuskezelési stratégiákat!
2. Ismertesse a mediátor szerepét és funkcióit!
3. Ismertesse a mediáció szakaszait!
4. Mutassa be a krízisintervenció célját!
5. Mutassa be a mobbing jelenségét!

Felhasznált irodalom

- Bok, D. C. (1996). A vitakezelésről. In: *Mediáció. Az egyezségteremtés művészete*. Partners füzetek 4. Budapest: Partners Hungary Alapítvány.
- Chapman, G. – Myra, H. – White, P. (2018): *Mérgező munkahelyek*. Budapest: Harmat.
- Gerevich J. (1989): Iskolai mentálhigiéné. In: uő (szerk.): *Közösségi mentálhigiéné*. Budapest: Gondolat.
- Lindemann, H. – Mayer, C-H. – Osterfield, I. (2020): *Mediáció és konfliktuskezelés*. Miskolc: Z-Press Kiadó.
- Sz. n. (1996): *Mediáció. Az egyezségteremtés művészete*. Partners füzetek, 4. Budapest: Partners Hungary Alapítvány.
- Sherif, M. – Sherif, C. W. (1980): Csoporton belüli és csoportközi viszonyok. Kísérleti kutatás. In: Csepe Gy. (szerk.): *Előítéletek és csoportközi viszonyok*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Schwickerath, J. – Holz, M. (2014): *Mobbing. A munkahelyi pszichoterror*. Miskolc: Z-Press Kiadó.
- Telkes J. (1989): Válság, változás, változtatás. A kríziskoncepció jelentősége a mentálhigiénés gyakorlatban. In: Gerevich J. (szerk.): *Közösségi mentálhigiéné*. Budapest: Gondolat.
- Thomas, K. W. – Kilmann, R. H. (1975): *Thomas-Kilmann conflict mode instrument*. New York: Xicom.
- Thomas, K. W. (1976): *Conflict and conflict management* In: Dunnette, M. D. (ed.): *Handbook of Industrial and Organisational Psychology*. Chicago: Rand McNally.

Internetes források

Barcy M. (2012): Segítő módszerek. Fejlesztő-támogató eljárások. ELTE TáTK.

https://www.tatk.elte.hu/dstore/document/1538/Barcy_Segito_modszerek.pdf

Budavári-Takács I. (2011): A konfliktuskezelés stratégiái. Szent István Egyetem. https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0019_konfliktus_kezeles/ch09.html

Csepeli György (2001): Szociálpszichológia. https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/2011_0001_520_szocialpszichologia/ch09s03.html#id571819 (levétel: 2021. 04. 14.)

Janovicz A.: Mi a baj? – semmi. Te hogyan kezeled a konfliktusokat? https://haromkiralyfi.blog.hu/2019/06/06/mi_a_baj_semmi_176 (levétel: 2021. 04. 14.)

Vályi G.: A konfliktuskezelés eszköze: a mediáció. nive.hu/Downloads/Szakkepzesi_dokumentumok/Bemeneti_kompetenciak_meresi_ertekelesi_eszkozrendszerenek_kialakitasa/2_1356_tartalomelem_005_munkaanyag_091231.pdf

Zsidi Zs. (2018): A sors olykor kegyetlen múzsa – Frida Kahlo, Munch és Magritte trauma ihlette művészetéről. <https://mindsetpszichologia.hu/a-sors-olykor-kegyetlen-muzsa-frida-kahlo-munch-es-magritte-trauma-ihlette-muveszeterol>

2002. évi LV. törvény a közvetítői tevékenységről <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a0200055.tv>

Egyéb források

Dubravecz Gy. – Kós M. (2019): Munkahelyi mediáció. Umathum Mediátor Akadémia. Szervezetfejlesztés továbbképzés, saját jegyzet.

4. Modul: Szervezeti mentálhigiéné, a kiegészés megelőzése

Motivációs cél: A munka világában sok olyan lehetőség kínálkozik, amelyekkel javítható egy szervezet működése és hatékonysága. Ennek a modulnak a tananyaga alapján Ön meg fogja érteni, hogy a vezető személye, mentális állapota mennyiben tudja befolyásolni a szervezet működését, milyen lehetőségei és szerepei vannak a vezetőnek arra nézve, hogy a munkahelyi mentálhigiéné, a munkahelyi légkör kedvezően befolyásolja az ott dolgozók elégedettségét, és egyben hogyan növelheti a dolgozók lojalitását a szervezethez. Megismerheti a kiegészés kialakulásának okait, kezelésének módjait, hogy akár saját maga, akár munkatársai számára segítséget tudjon nyújtani, ha ezzel a jelenséggel találkozik.

4.1. lecke: A professzionális segítés és azok stressz faktorai

Cél: a hallgató ismerje meg a professzionális segítés során jelentkező nehézségeket és azok hátterét.

Követelmények:

Ön akkor sajátította el megfelelően a tananyagot, ha átlátja, hogy a segítő szakmákban dolgozók milyen nehézségekkel küzdenek.

Időszükséglet:

A lecke feldolgozásához körülbelül 20 percre lesz szüksége.

Kulcsfogalmak:

- altruizmus
- professzionális segítés
- Helfer-szindróma

Tevékenység:

- Jegyezze meg, mit értünk professzionális segítő hivatás alatt!
- Milyen típusai vannak a segítőknak?
- Mik a jellemző stresszforrások a segítő szakmákban?

A társadalomban egyre nagyobb igény mutatkozik arra, hogy iránymutatást, megoldásokat, új lehetőségeket és egyéb segítséget kapjanak a bajba jutott emberek. Elsődleges szerepe van a problémák és egyéb konfliktusok megoldásában a megelőzésnek: annak, hogy a helyzetek felismerése időben megtörténjen, és a szükséges beavatkozással elkerüljék az esetleges krízishelyzetek kialakulását (Bäck–Nagyné 2020).

A lelki egészség teljes fizikai, lelki és társadalmi jóllétet (jóllét: mindenféle egészség) jelent, és nem pusztán a betegség hiányát (WHO: World Health Organisation).¹⁰

A mentálhigiéné segíti a lelkileg egészséges személyiség kialakulását, ami alapvetően segít megküzdenni a mindennapok kihívásaival. A lelkileg egészséges emberek képesek alkalmazkodni a társadalmi, környezeti szabályokhoz, reálisan képesek felmérni a különböző helyzeteket, és megfelelő megküzdési képességgel rendelkeznek. Támogató kapcsolatok veszik őket körül, felelősséget vállalnak tetteikért, önértékelésük megfelelő. Élvezik a mindennapi élet örömeit, és alapvető nyugodtság jellemző rájuk (Buda, 2013).

A munkahelyi stressz komoly megterhelés, de a stresszre adott reakció és az azzal való megküzdés nem jelent mindenkinek nehézséget. Ez attól függ, hogy miként reagálunk egy bizonyos helyzetre, hogyan tudunk megküzdenni vele.

Azokban a szakmákban, ahol emberi sorsokat és életeket, családok tragédiáit látják a szakemberek napi szinten, az érzelmi megterhelés fokozottan jelentkezik. Ezeket a tragédiákat látva főként a segítő szakmákban dolgozó munkavállalókat (egészségügyi dolgozók, szociális munkások, gyermekvédelmi alap- és szakellátásban dolgozók, fogyatékkal élőkkel foglalkozók stb.) fokozott veszélyek fenyegetik.

A professzionális segítő hivatás

Tevékenység: Jegyezze meg, mit értünk altruista viselkedés alatt!

Alapvetően az **altruista viselkedés** velünk született, reflexes segítőkészség. A spontaneitás jellemző főként. Önkéntesen végezzük, ami után az ember belső megelégedéssel nyugtázza cselekedetét, és a külső megerősítéseknek itt nem nagyon van létjogosultsága. Ha nem váltunk cselekvő módba, és a dolgokat inkább halogatjuk, az jelentősen megnöveli a belső feszültségi szintünket, és akár lelki krízishez is vezethet.

Olyan érzések és motivációk gyűjtőfogalmaként is használhatjuk, amelyek mások számára valamilyen hasznot jelentő jó cselekedetek végrehajtását eredményezik. Az empátia, együttérzés, szánalom olyan érzelmek, melyek az altruisztikus viselkedéshez köthetők, és képesek arra ösztönözni, hogy újra akcióba lépjünk. Akkor nem beszélhetünk altruista viselkedésről, ha a saját, önös érdekeink és céljaink előtérbe kerülnek (Bagdy, 2012).

Az altruista magatartás szociálpszichológiai megközelítésben három fontos jellegzetességgel bír (Bagdy, 2008):

4. önzetlenség,
5. önkéntesség,
6. szolgálat.

Bagdy Emőke úgy fogalmaz, hogy a segítő a személyiségével dolgozik. Ezért nagyon fontos, hogy óvjuk azt, és törődjünk vele (Bagdy, 2008).

A professzionális segítségnyújtás kialakulása

Tevékenység: Figyelje meg a különböző altruista viselkedések közötti különbségeket!

Altruizmus: két fél között minimális társas függőségi viszony van, a segítésnek nincs kapcsolati jelentősége (pl. alamizsna).

Reaktív altruizmus: egy előre nem látott eseményre, szituációra adott reagálási mód. Jellemzően vészhelyzetekben spontán reakciókat vált ki, és cselekvésre ösztönöz.

¹⁰ Forrás: <https://www.who.int/>

Valódi altruizmus: az emberszereteten alapuló segítőkészség fogalmából indulunk ki. Ezt a tudomány **filantrópiának** nevezi. Jellemzője, hogy a reagálás helyzeti (reaktív), vagyis a külső körülményekre ad reflexes választ, és tipikusan valamilyen vész helyzetben aktiválódik ez a fajta cselekvési mód. A személyiségben tartós potenciálként van jelen, és készségi szinten tudja személyes vonásként az egyén ezeket működtetni. Ez az irányzat volt az alapja annak, hogy a segítő hivatás professzionalizálódott, szakszerűsödött (Bagdy, 2008).

A valódi altruizmus egyik típusa a szociális munka esetvezetési módszerének kidolgozása, amely Mary Richmond nevéhez köthető, a másik pedig az alkalmazott filantrópia, amely a szociális segítség tudománya, professzionalizálódott, és megjelenik a segítő foglalkozásokban (Bagdy, 2008).

A segítő szakmák körbe tartoznak főként a humán segítő foglalkozások (pl. pszichológus, terapeuta, szociális munkás, orvoslás, szociálpedagógia stb.). A **hivatásszemélyiség** fogalmát Magyarországon Bagdy Emőke nevéhez köthetjük. Van, aki megéri a hivatásra, de van olyan személyiség is, aki alkalmassá tehető erre (Bagdy, 1996).

G. Allport szerint a hivatásérvés az önkiterjesztésből eredeztethető, melynek alapja a szeretet és az odaadás. Az vagyok, amit szeretek, ami a részem, és amit ebből másoknak adhatok. Szeretem azt, amit csinálók, mindeközben ezt terjesztem ki a környezetemre, és általa magam is fejlődöm, és több leszek. Ez jelenik meg a hivatásérvésben, amely szeretet és odaadás nélkül pusztán „kenyérkeresés” volna (Allport, 1961; idézi Bagdy, 1996).

A segítő szakmák körében végzett empirikus kutatások bizonyították, hogy az e szakmákban dolgozóakra a kiégés kialakulása nagyobb veszélyt jelenthet.

A segítő személyiség, mint rizikófaktor

Tevékenység: Jegyezze meg a Helfer-szindróma jellemzőit!

W. Schmidbauer (1992) pszichoanalitikus segítő szakmákban dolgozókkal foglalkozott. Tapasztalatai révén alkotta meg a Helfer-szindróma vagy kényszeres segítség fogalmát (Bagdy, 2008).

A Helfer-szindróma jellemzői

Rejtett nárcisztikus jellemvonásokat mutathat, szorongó, tehetetlen, önértékelése labilis. Fölöttes pozícióban érzi biztonságban magát. Segítségét nem tud kérni. Megjelenhet a mindenhatóság érzése, és sokszor kényszeres, gyakran túlhajszolt. Kerüli a kölcsönösségen alapuló helyzeteket. Olyan helyzetekre van szüksége, amelyek felemelik, és egyben védik is őt. Schmidbauer úgy fogalmazta meg: „erős bástya mögött egy elhagyott gyermek sír” (Bagdy, 2008).

Schmidbauer (1977) a segítő személyek tanulmányozását motivációjuk, személyiségük és segítő kapcsolataik által végezte. Azt tapasztalta, hogy a kora gyermekkorban megélt nem tudatos szülői elutasítás érzelmi feldolgozatlansága állhat a háttérben, és ez a feldolgozatlan élmény fordul át felnőtt korban cselekvésbe. A segítő, azáltal, hogy segít, elnyomja saját szükségleteit, azt az úrt, hogy őt gyermekkorában elutasították. Kapcsolataira jellemző, hogy kerüli az egyenrangú viszonyokat, és külső megerősítést vár, ő maga nem képes segítséget kérni. Helfer-szindrómás segítőnél mintegy droggá válik a hivatás és a kliensekkel való kapcsolat. Ez gyakran visszaélésekhez és kiégéshez vezet (Bagdy, 2008).

Tevékenység: Jegyezze meg a segítő szakemberek különböző típusait!

A segítők típusai

1. A foglalkozás áldozata

A munka minden személyes igényét és szükségletét háttérbe szorítja.

2. Hasító segítő

Kényszeresen elválasztja egymástól a munkát és a magánéletet, képes ezeket teljesen külön kezelni. Szakmailag tökéletes munkát végez, de például otthon más szerepbe helyezi magát.

3. Perfekcionista

Teljességre törekszik, hivatásbeli identitását kiterjeszti a magánéletére is, ezért folyamatos csalódások érhetik.

4. Kalóz

Arra használja fel foglalkozási szerepeit, hogy magánszférájának sivárságát gazdagítsa.

5. Workaholic

Fanatizmusa a segítő szindrómához hasonlít, „szenvedélybeteg”, aki kezelésre szorul (Bagdy, 2008).

Önellenőrző kérdések

Az 1. lecke tartalma alapján oldja meg a következő feladatokat!

1. Jellemezze a Helfer-szindrómát!
2. Fogalmazza meg az altruista viselkedés fogalmát és jellemzőit!
3. Mit nevezünk filantrópiának?
4. Sorolja fel a segítő szakemberek típusait!

4.2. lecke: A lelki önvédelmi mechanizmusok

Cél: ismerje meg a lelki önvédelmi mechanizmusokat mind egyéni, mind csoportos szinten.

Követelmények:

Ön akkor sajátította el megfelelően a tananyagot, ha

- fel tudja sorolni az énvédő és feszültségcsökkentő mechanizmusokat;
- fel tudja sorolni csoportos támogatás formáit;
- ki tudja fejteni a vezető önismeretének fontosságát a megküzdés kapcsán;
- fel tudja sorolni, hogy a vezető milyen eszközökkel támogathatja a megküzdést.

Időszükséglet:

A lecke feldolgozásához körülbelül 30 percre lesz szüksége.

Kulcsfogalmak:

- coping
- mindfulness
- reziliencia

Tevékenység: Jegyezze meg a coping fogalmát!

Lelki önvédelmi mechanizmusok

Ha stresszhelyzetekkel találjuk szembe magunkat, amelyek feszültséget okoznak bennünk, akkor arra törekszünk, hogy ezt valamilyen módon megszüntessük.

A hirtelen fellépő akut érzelmi sokk állapotában megküzdési folyamatok indulnak meg az emberben. A feszültséggel, a váratlan helyzettel való megküzdést, megbirkózást nevezzük coping mechanizmusnak (Bagdy, 2012).

Tevékenység: Jegyezze meg az elsődleges és másodlagos kontroll lényegét!

Ha stresszt okozó inger ér bennünket, és úgy ítéljük meg, hogy nem találunk rá megoldást, akkor két lehetőségünk kínálkozik a továbblépésre Lasarus modelljét követve (Bagdy, 2012):

A helyzeten változtatunk, ami problémaközpontú és megoldásorientált megküzdési módokat mozgósít. Ez az úgynevezett elsődleges kontroll. Elkezdünk gondolkodni a megoldáson, terveket szövünk,

és azok kivitelezésén dolgozunk. Ez a megközelítés a kognitív megküzdés, amely a külső változtatásokra fókuszál. Újrakeretezésnek, (reframing) is nevezhetjük.

Ha a külső szinten nem tudunk változtatni, az eseményekre nincs aktív befolyásunk, vagy túl erősek a külső akadályok, akkor második esélyként lehetőség van belső változásokat eszközölni. Ezt nevezük másodlagos kontrollnak. Ebben az esetben érzelmezőzpontú copingtechnikákat használunk.

Létezik egy harmadik útja is a megküzdésnek: az ún. elkerülő-menekülő stratégia, amely nem vezet jó eredményre. A halogatásnak az lesz a következménye, hogy a feszültség felgyülemlik, frusztrációt okoz, és a legváratlanabb helyzetben utat tör magának (Bagdy, 2012).

Tevékenység: Jegyezze meg a klasszikus elhárító mechanizmusok típusait és azok jellemzőit!

Most nézzük meg, melyek azok a belső megküzdési mechanizmusok, amelyek eszközeivel rendelkezünk a sikeres megküzdés érdekében!

Az egyéntől függ, hogy milyen eszközökkel száll szembe, ha a stressz jelentkezik. A Sigmund Freud és Anna Freud által leírt klasszikus elhárító mechanizmusokat tekintjük most át, amelyek segítségünkre lehetnek egy-egy nehéz vagy kilátástalannak tűnő helyzetben (Bagdy, 2012).

1. Hasítás

Annyit jelent, hogy a jó és a rossz különválik, és a másik személlyel kapcsolatos negatív dolgokat egyszerűen kizárjuk, lehasítjuk róla. Egyszerűen nem vesszük észre a negatív tulajdonságokat.

2. Devalváció

Ez az ellentéte az előbbinek, ugyanis míg ott idealizáljuk a személyt, ezen a szinten következik az ún. értéktelenítés folyamata. Ezzel a korábban általunk magas pozícióba helyezett személyt lefokozzuk, nem tulajdonítunk neki olyan értékeket, mint korábban.

3. Azonosulás

Ez kiváló módszernek bizonyul veszélyek elhárításánál. Felvesszük azokat a viselkedésmódokat, amelyeket a másik hordoz. Ezek beépülnek a viselkedésünkbe, és teljesen természetes részünké válnak apró gesztusok, szokások formájában.

4. Regresszió

Ez azt jelenti, hogy egy korábbi fejlődési szakaszba esünk vissza, mert nem sikerül azt a szintet megtartanunk, ahova odáig eljutottunk. Ez például úgy nyilvánulhat meg, hogy egy alapvetően nyugodt típusú ember elkezd agresszív módon megnyilvánulni. Fontos ismertetőjege a regresszióknak, hogy az egyén elveszíti a kontrollt viselkedése felett.

5. Tagadás vagy nemet mondás

Ez jellemzően mindig egy másik lelki mechanizmussal társul. Például egy vágy megfogalmazásánál belép a felettes én, és nem úgy cselekszik az ember, ahogy eltervezte.

6. Elfojtás

Ezt más néven szelektív felejtésnek is nevezhetjük, és pusztán annyit jelent, hogy bizonyos dolgokat elfelejtünk. Magától a felidézhető emléktől valóban megszabadít, de a hozzá tartozó feszültségtől sajnos nem. Az elfojtások előbb-utóbb valamilyen módon utat törnek maguknak – például elszólások formájában jelennek meg.

7. Izoláció

Különösen agresszív impulzusokat háritunk ily módon. Gondolati síkon szétválasztjuk a tettet, amit szívünk szerint cselekednénk, és a valóságot. Például valakinek gondolatban „kitekerjük a nyakát”, így leválk az agresszió, elfojtjuk, és közé iktatunk egy cselekvést vagy szertartást. Példa lehet erre a kényszeres kézmosás. Ilyen esetben a cselekvésnek szorongásoldó szerepe van.

8. Feszültségátolás – acting out

Az izolációs mechanizmus egy ideig képes az agressziót féken tartani, de ezután következhet az acting out, vagyis a kiélés. A le nem vezetett feszültséget áttolod a párodra, gyermekedre vagy egyéb hozzád

közel álló személyre, és utána büntudatot érzel. Fontos momentum ezen a szinten az önismeret, hogy képesek legyünk a tettünk után a bocsánatkérésre.

9. Annuláció

A meg nem történtté, semmissé tevés technikája. Ha olyan szégyellni való dolgot tett, amit megbánt, akkor megpróbálja apró cselekedetekkel jóvátenni. Ez azonban csak pillanatnyi enyhülést hoz, hosszú távon nem hatékony.

10. Projekció, kivetítés

Kivetítjük magunkban azt, amit érzünk a másik iránt, és a másikban véljük azokat viszontlátni. Sokszor olyan helyzetekbe is belevetítjük ezeket a gondolatainkat, amelyek valójában nem is léteznek.

11. Introjekció

Ez a projekció másik oldala, a belevetés. Szorosan összefügg az empátia fogalmával: valakivel igazán összhangban, azonos hullámhosszon lenni. Ezt nevezi a pszichológia interakciós szinkronicitásnak – vagyis, amikor képes az ember érzelmileg tökéletesen kapcsolódni a másikhoz.

12. A felülemelkedés

Ez a mód akkor válik szükségessé, amikor valóban nem maradt már más remény, csak az, hogy eltávolodjunk, és más perspektívából tekintünk rá a problémánkra. Ezt a szempontváltást a pszichológia átkeretezésnek hívja.

A beszorult helyzetet ki is figurázhatjuk, saját magunkon és a helyzeten megpróbálhatunk nevetni, viccesen felfogni azt (humor coping). Ezzel az agyunkban olyan részeket stimulálunk, amelyek örömhormonok termelésére ösztönzik szervezetünket, ezáltal saját magunkat rántjuk ki szorult helyzetünk-ből (Bagdy, 2012).

Fontos megvizsgálnunk azt, hogy ezek az előbb említett elhárító mechanizmusaink honnan erednek, fejlődési életszakaszainkon milyen események voltak ránk hatással, kiktől tanultuk ezeket. Ilyenkor szembesülhetünk sok hiányosságunkkal, de ha ezt is tudatosan megvizsgáljuk, akkor a gyengeségeink felismerése révén tudni fogjuk, hogy mivel kell még dolgoznunk önmagunkon (Bagdy, 2012).

Tevékenység: Jegyezze meg a mindfulness lényegét! Jegyezze meg, mit jelent a flow-élmény! Ismerkedjen meg a reziliencia fogalmával! Jegyezze meg a rezilienciafaktorokat!

További megküzdést segítő módszerek

1. Spiritualitás

Említsünk meg egy újabb lehetőséget a pozitív megoldásmódok között, ez pedig nem más, mint a spiritualitás: egy olyan kogníció, megközelítési mód, amely a világegyetemre, az univerzumra nyitja figyelmünket. Egy bizonyos kiterjesztett világszemlélet, amelyben nem maradunk saját életünk foglyai, hanem átadjuk a kontrollt egy nálunk sokkal nagyobb erőnek. Belehelyezzük parányi emberi létünket a világegyetem határtalanságába. Tudományosan bizonyított tény, hogy amint képesek vagyunk a kontrollált irányítást átadni, azonnali stresszcsökkentő folyamatokat figyelhetünk meg szervezetünkben (Bagdy, 2012).

2. Meditáció és ima

Ezekre a pozitív hatásokkal járó cselekedetekre a nyugati világ kevés figyelmet fordít, pedig a jobb agyféltekénk fejlesztésére kiváló lehetőséget biztosítanak (Bagdy, 2012).

3. Mindfulness

Ezt a fogalmat a hétköznapok során egyre többször halljuk, és a laikusok úgy szokták magyarázni, hogy tudatosan jelen lenni a pillanatban. Eredetileg két szóval jellemezhető: tudatosság és figyelem. A világot érzékszerveink segítségével tapasztaljuk meg értelmi, érzelmi és gondolati szinten. A tudatos jelenlét lényege, hogy amint elkalandoznak a gondolataink arról, amit addig tettünk, tudatosan visszatereljük figyelmünket a jelenbe.¹¹

¹¹ Forrás: <http://mindfulnesssegyesulet.hu/mi-a-mindfulness/>

A téma kutatói létrehozta egy olyan terápiás módszert, mely alapvetően a visszatérő depresszió kezelésére szolgál (MBCA – Mindfulness-Based Cognitive Therapy), és kombinálja a kognitív terápiát a keleti tanításokkal a témához kapcsolódóan. További kutatások bizonyították, hogy nemcsak a depresszió, hanem más szorongásos tünetek esetén is alkalmazható. Ez a terápia ugyanolyan hatékonynak bizonyult, mint a gyógyszeres kezelés (Szondy, 2016).

A tudatos jelenlét lényege abban áll, hogy olyan új készségeket tanít meg, amelyek következtében elménket más módon kezdjük működtetni. „Lehetővé teszi, hogy mi irányítsuk figyelmünket, hogy végre pillanatról pillanatra anélkül tapasztalhassuk meg önmagunkat és a minket körülvevő világot, hogy az oly gyakran megszólaló belső hang is megjelenjen. A tudatos jelenlét napi gyakorlása csökkenti a rágódásra és aggodalmaskodásra való hajlamot. Megtanít bennünket elgyönyörködni a világ apró szépségeiben. Megtanít bölcsen és elfogadó módon fordulni a körülöttünk lévő emberek és események felé.” (Szondy, 2016: 22)

4. Flow-élmény

A téma és annak kutatása a magyar származású pszichológus, Csíkszentmihályi Mihály nevéhez fűződik. Azon dolgozott munkásságának nagy részében, hogy megértse, mi szükséges ahhoz, hogy az ember élvezettel tegye azt, amit csinál. Flow-élménynek nevezi azt, amikor az emberek valami izgalmas és élvezetes dolgot tesznek, és közben úgy érzik, mintha csak könnyedén, erőfeszítések nélkül áramlanának. A flow-szemléletet már több szervezet működésébe is beemelték. Ilyen példa Stockholmban a Volvo gyár, ahol a szervezet arra fókuszált, hogy feltárják, hogyan javíthatják a szerelőszalag mellett dolgozók munkakörülményeit (Csíkszentmihályi, 1997).

5. Reziliencia

A reziliencia azért kiemelten fontos témánk kapcsán, mert segít megelőzni a kiégést. A reziliencia Shell meghatározása szerint: „A nehézségekről való rugalmas visszapattanás, valamint az akadályokból és feszült helyzetekből való tanulás képessége. Olyan tulajdonság, melynek mindannyian birtokában vagyunk. Értékek, meggyőződések és pozitív hozzáállás ötvözete, amely jobb egyéni teljesítményt eredményez, és lehetővé teszi a nemkívánatos és túlzott stressz megelőzését. A reziliencia mértéke egyénenként más és más. Mindenki javíthat a sajátján, de ehhez mindig erőfeszítésre van szükség.” (Donders, 2020: 20)

A reziliencia a lelki ellenálló képességünk kifejlesztését jelenti: úgy „visszapattanni”, „meghajlani”, hogy közben nem törünk el. Ezt úgy érhetjük el, hogy folyamatosan olyan helyzeteknek tesszük ki magunkat, amelyek megerősítenek, és elősegítik, hogy ki tudjunk állni és küzdeni magunkért (Bagdy, 2018).

A reziliencia olyan személyes kompetenciák és erőforrások fejlesztését jelenti, amelyek kihatnak egészségünkre, valamint munkánkra és magánéletünkre. Hét olyan rezilienciafaktort ismertet Donders, amelyek elengedhetetlenek a lelki ellenálló képességünk növeléséhez:

1. megbékélés a múlttal és érzelmi stabilitás
2. realista optimizmus
3. problémamegoldó képesség
4. képességek kamatoztatása
5. önfegyelem
6. tudatosság és szenvedély
7. egészséges kapcsolatok (Donders, 2020)

1. Megbékélés a múlttal és érzelmi stabilitás

Azt, aki megbékél a múltjával, nem cipel magával sérelmeket, érzelmileg stabil embernek hívjuk. Konstruktívabb, megbocsájtóbb, és kevesebb erőfeszítéssel is képes az érzelmi nyomással szembenézni.

2. Realista optimizmus

Hit és bizalom önmagunkban és az életben, segít abban, hogy pozitívan álljunk a kihívások elé. Képes tudatosabbá tenni a figyelmünket. Ezzel is csökkenthető a negatív nyomás.

3. Problémamegoldó képesség

Elemezzük, tisztábban látjuk a helyzeteket, felismerjük a feszültség okait és tüneteit, ezáltal jobban érezzük azt, hogy kézben tartjuk a helyzetet.

4. Képességek kamatoztatása

Fontos, hogy a velünk született képességeinket kamatoztatni tudjuk életünk és munkánk során. Ebből kifolyólag nem lesz szükségünk külső motivációra, mert belső hajtóerőnk visz majd a megoldások felé.

5. Önfegyelem

Általa átgondoltabbak vagyunk, és képesek vagyunk könnyebben elviselni a tartósan fennálló stresszhelyzeteket is. Ehhez azonban sok tényező szükséges, hogy meglegyen, például a testmozgás, egészséges táplálkozás, kielégítő alvás. Az önfegyelem a kulcsa annak is, hogy újabb jó szokásokat alakítsunk ki a mindennapokban.

6. Tudatosság és szenvedély

A tudatosság segít értelmet adni a cselekedeteinknek, könnyebb kezelni a stresszkeltő eseményeket, és a tudatosabb emberek bátrabban mernek szembenézni a problémákkal.

7. Egészséges kapcsolatok

A stressz forrása gyakran az egészségtelen kapcsolatokból ered. Szociális kompetenciáink erősítésével könnyebben kezelhetővé válnak a kapcsolatokból eredő feszültségek (Donders, 2020).

Ezekkel a kompetenciákkal valamennyien rendelkezünk, és használjuk is őket más-más arányban az adott helyzettől és személyes beállítódásunktól függően. A társadalom minden szintjén szükség van olyan vezetőkre, akik képesek a rájuk bízott feladatokat könnyedén, megfelelő motiváltsággal és fokozott lelki megterheltség mellett is elvégezni. Ehhez azonban elengedhetetlen a felsorolt készségek fejlesztése.

A munkahelyi közösség és a csoport szerepe a feszültség csökkentésében

Van egy nagyon fontos eleme a coping folyamatok beindulásának: ez pedig a cselekvés. Cselekvő módba kell az embernek helyeznie magát, ami nem feltétlenül jelenti az aktív cselekvést, hanem sok esetben az is elegendő, ha keresünk valakit, aki meghallgat. A ventiláció feszültségcsökkentő szerepe (elmondjuk valakinek a problémánkat) és a társas támaszok környezetünkben való felkutatása fontos a coping szempontjából (Bagdy, 2012).

Tevékenység: Jegyezze meg a társas támasz copingfajtaíat!

A társas támasz copingfajtaí

1. Diádikus copingnak nevezi a pszichológia, amikor keresünk valakit, akiben megbízunk, és tudjuk, hogy támogatni fog, megértő lesz irántunk. Akinek elmondhatjuk, ventilálhatjuk a velünk történeteket. A segítség legcélravezetőbb formája ilyen esetben a jelenlét és az együttlét a támogató személy részéről (Bagdy, 2012).

2. Delegált diádikus megküzdésről akkor beszélhetünk, ha az a személy, akihez a bajbajutott fordult, továbbírányítja szakemberhez, bevon egy másik személyt, mert nem érzi magát elég kompetensnek abban, hogy segítsen. Itt legfontosabb jellemző a közvetett úton való segítségnyújtás (Bagdy, 2012).

A vezető személye mind a diádikus, mind a delegált megküzdés kapcsán elsődleges. Sok múlik azon, hogy egy beosztott képes-e a vezetőjéhez fordulni, és segítséget kérni, elérhető-e számára ilyen szempontból a vezető, ami egyben nagyfokú empátiát is feltételez részéről. A vezetőt önismerete pedig abban támogathatja, hogy felismerje saját kompetenciahatárait a helyzettel kapcsolatban.

A közösségi támaszokkal kapcsolatban a szakirodalom említést tesz a szoros baráti társulásokról is. Adott esetben a vallási vagy egyéb közösségekhez való tartozás és az onnan kapott segítség is azt fejezi ki, hogy a bajbajutott nincs egyedül (Bagdy, 2012).

Tevékenység: Jegyezze meg, mely feltételeknek kell teljesülniük, hogy a munkahely mentálhigiénés szempontból ne legyen károsító!

A munkahelyi stressz komoly megterhelés, de a stresszre adott reakció és az azzal való megküzdés nem jelent mindenkinek nehézséget. A vezető szerepe kulcsfontosságú abban, hogy miként tudja támogatni dolgozóinak mentálhigiénés állapotát. Mít tehet a szervezet annak érdekében, hogy mentálhigiénés szempontból a munkahely ne legyen károsító a munkavállalóra nézve?

Ehhez három alapvető követelménynek kell teljesülnie:

1. Olyan munkaszervezési és munkamegosztási módot kell kialakítani, ahol a szerepkonfliktusok minimálisra csökkenthetők. Ezt az adott munkaszervezet jellege és a benne dolgozók különbözősége fogja meghatározni. Fontos a munkakörök kompetenciáit és határait úgy megszabni, hogy ne terheljék túl a személyiséget.
2. Megfelelő munkahelyi légkör kialakítása, ahol a vezető magatartása elsődleges. A megfelelő légkörben elkerülhetők a személyi konfliktusok. Kellemes légkorról akkor beszélhetünk, ha a személyek közötti és csoportviszonyok is jól alakulnak. Akkor válik a munkahely fontossá az ember számára, ha az azzal való érzelmi azonosulás is megtörténik. Ennek pedig legfontosabb tényezője a munkavállalók kis csoportja, amely segíti az azonosulást. A munkahelyi légkör legmeghatározóbb eleme pedig a vezetés. A legfelsőbb vezetők viselkedése és vezetési stílusa modell, sőt elvárás is lehet a nála alacsonyabb szinteken lévő vezetők számára. Ha a vezető jutalmazása és büntetése nem igazságos, akkor automatikusan csökken az azonosulás, sőt az anómia (bizonytalanság) állapotát is előidézheti. A vezető tekintélyelvűsége a beosztottak „elidegenedését” eredményezheti azonosulás helyett.
3. A dolgozók oktatása a helyes szervezeten belüli viselkedésre. Meg kell tanítani számukra a munka és a magánélet határainak elválasztását, el kell sajátítaniuk a célszerű munkahelyi viselkedést, információt cserélni feltárulkozás helyett, a szükségtelen vélemények megosztásának kerülését, vagy több empátiás viselkedést tanúsítani a másik iránt (Buda, 1994).

A vezető mentálhigiéne állapotának hatása a szervezetre

Egyre több szakember érdeklődik azon téma iránt, hogy milyen kapcsolat van a vezetők és a különböző betegségek között. Egyrészt a történelemben láttunk már példákat arra, hogy a vezető kezében lévő hatalom milyen negatív következményekkel járhat, főként, ha a csúcsvezető belátási képességét valamilyen betegség is befolyásolja. Másrészt fontos vizsgálni azt a tényt is, hogy a vezetői életmód miként jelenhet meg megbetegedés formájában a vezető életében (Buda, 1994).

Tevékenység: Jegyezze meg, hogy mely nézetek terjedtek el a vezetőket érintő betegségek kapcsán!

Pszichoszomatikus betegségkonceptió

Az 1950-es években vált ismertté a pszichoszomatikus betegségkonceptió. Itt ismerte és fogadta el az amerikai medicina, hogy a pszichikus megterhelések testi kórképekben jelenhetnek meg.

Pszichoszomatikus betegségeknek tekintették az alábbiakat:

- gyomor- és nyombélfekély
- magas vérnyomás
- asztma
- rheumatoid arthritis
- szívinfarktus (Buda, 1994)

A menedzserbetegség-elmélet szerint: „a vezetői munkakör hajlamosít a pszichoszomatikus betegségekre, de különösen magas vérnyomásra, gyomor- és nyombélfekélyre, infarktusra” (Buda, 1994: 155).

A korábban elterjedt stresszkonceptió (Selye, 1976) úgy módosult ennek hatására, hogy az emberrel való munka és a vezetői tevékenység, a folyamatos döntési helyzetek, szüntelen készenlét és összpontosítás ugyancsak kimerítik az idegrendszert, a túlzott ingerek az alkalmazkodási rendszer összeomlásához vezetnek. Brady (1948) majomkísérlete volt ennek a bizonyítéka. A kísérlet lényege az volt, hogy két majmot lekötöztek, és egymással sorba kapcsoltak, majd áramütéseket adtak nekik. Az egyik kezébe kapcsolót tettek, ami leállította az áramütést, és ezen a majmon keresztül érte a másikat. Az első majom hamar megtanulta a gomb használatát, és elkerülte az áramütéseket. Ez a döntési pozícióban lévő majom majdnem elpusztult, míg a másikat meg sem érintették a történetek (Buda, 1994).

Később a szervezeti fejlődések változást hoztak olyan szempontból, hogy:

- egyre több munkakör kezdett a vezetői pozícióval hasonlóságot mutatni,
- elterjedt a team munka, ahol az alá-fölérendeltségi viszonyok kevésbé jellemzőbbek (Buda, 1994).

Tevékenység: Jegyezze meg a „workaholism” (munkamánia) jellemzőit!

A vezető életmódja

A vezetők magasabb halálozási arányára később már olyan egyszerű orvosi magyarázatokat adtak, mint a mozgásszegény életmód, túlhajszoltság, dohányzás és alkoholfogyasztás, ezért nem volt szükség emiatt stresszelméleti összefüggéseket feltételezni. Megszületett egy új fogalom, a „workaholism”, amit munkamániának fordíthatunk. Jellemzői:

- teljesítményorientáltság;
- munkacentrikus viselkedés, amellyel minden más területet kompenzál;
- a munka szükségletté válik;
- önfeladás;
- örömszerző tevékenységek feladása;
- függőségek kialakulása (dohányzás, gyógyszerek, alkohol). (Buda, 1994)

Vezetők alkalmassága és egészségük megóvása

A vezető alkalmassága komoly értéket jelent a szervezet számára, ezért áll érdekében az egészségének hosszú távon történő megőrzése. A pszichoszomatikus igénybevétel folyamatossága miatt a tünetek is krónikusan jelen vannak, ami elveszi a vezetők energiájának nagy részét. Ennek következtében pszichológiai képességeik szűkülnek, és például az empátia készségük alacsony szintre kerül (Buda, 1994).

Ennek az lett a következménye, hogy a vezetők egészségét óvó intézkedések jelentek meg a szervezetekben, amelyek a stresszel való megküzdésüket támogatták (orvosi, pszichológiai módszerek). (Buda, 1994)

Tevékenység: figyelje meg, hogy milyen hatással van a vezető önismerete a megküzdésére!

A vezető pszichológiai fejlesztésére ezért egyre nagyobb hangsúly helyeződik. Ennek formái lehetnek:

- A pszichológiai érzékenyítési gyakorlatok és más csoportgyakorlatok (kommunikációs, „assertivity és sensitivity” tréningek) mind azt szolgálják, hogy a vezető interperszonális képességeit fejlesszék.
- A vezetői önismeret fejlesztése is erre hat, amelyre főként a relaxáció és imaginatív módszerek állnak rendelkezésre. (Buda, 1994)

A vezetésben a vezetőtől elvárt legfontosabb jellemző, hogy mindig magabiztos legyen, egyensúlyi állapotát megtartsa, illetve tudja azt, hogy mit kell tennie, ha ez az egyensúly mégis megbillen. Ebben lehet segítségére nagyfokú önismerete (Bagdy, 2012).

Az önismeret legfontosabb szerepe abban van, hogy az ember tudatában legyen annak, hogy kibilient állapotát milyen eszközök segítségével tudja helyrehozni, és milyen módon tudja így megtartani. Néha azzal szembesülünk, hogy másként reagálunk, viselkedünk, mint korábban tettük. Az önismeret alapkérdése: Milyen vagyok? Ez mindig csak egy adott szituációban, társas helyzetben értelmezhető. A kérdéshez hozzátartozik az énkép fogalma, mely három elemből áll: saját belső vélekedés magamról, mások visszajelzéseiből és abból, hogy mások milyennek látnak engem. Az, hogy a másikat milyennek látom, függ a tapasztalataimtól.

Az önismeret szempontjából azonban mégsem ezek a döntő kérdések, hanem az, hogy az ember milyen úton vált olyanná, amilyen. Erik Erikson amerikai pszichológus az emberi fejlődést életszakaszokra tagolta, és azt vallotta, hogy minden életszakaszban megvan a maga sajátos tanulnivalója. Ahhoz, hogy ezeket a fejlődési szakaszokat teljesíteni tudjuk, és ne akadjunk meg bennük, tudással kell rendelkezniünk önmagunkról. Továbbá azt is fontos szem előtt tartanunk, hogy a fejlődés egy dinamikus folyamat, és nem véletlenek sorozata az életünk, hanem minden mindennel összefügg benne. A pszichoanalízis által megalkotott ösztönén, az ego és a szuperego jól működnek és dolgoznak együtt a fejlődési folyamatokon végighaladó egyénnél. A fejlődési szakaszokban különféle megküzdési módokat sajátítunk el, ezeket beépítjük, megtanuljuk, hogy a végén egy olyan rendszer fejlődjön, amely képes elhárító mechanizmusok működtetésére és sikeres énvédelemre (Bagdy, 2012).

A vezetők **fizikai egészségének** megőrzése érdekében gyakori és alapos orvosi vizsgálatokon való részvételt biztosítanak. Ezekre anyagi megfontolások miatt került sor: termelés kiesés, a munkaerő el-

vesztése, helyettesítés, de adókedvezmények és egyéb betegbiztosítási előnyök miatt is. Az orvosi diagnosztikai szűrővizsgálatok egyre költségesebbé válnak, ezért a fő hangsúly a megelőzésre tevődött át (Buda, 1994).

Tevékenység: Figyelje meg a karizmatikus vezető jellemzőit!

A vezető személyiségének szerepe a megküzdésben

A vezetői mentalitására általában jellemző, hogy erősnek kell látszaniuk, nem törődhetnek magukkal és saját problémáikkal, és sokszor megjelenik a vezető fokozott önértékelése. Ez az önbizalom és önértékelés kivétel a fizikai szférára is, és erősebbnek, teherbíróbbnak érzi magát. A karizmatikus énkép megmutatkozik abban, hogy erős a versengési késztetése, dominanciaigénye az emberi kapcsolatokban, és erősen teljesítmény orientált. Ezek vezetői szempontból kiváló tulajdonságok, de az egészség szempontjából nem. Az ilyen mentalitás lelki energiaigénye sokkal nagyobb, ezért ezekből sokkal több stressz is származik, és nagyobb a depresszív reakció esélye is. Ez a személyiség leírás majdnem teljesen azonos azzal, amit a depresszió jellegzetes személyiség hátterének tartanak, de ugyanez a személyiség típusa a szívkoszorúér-betegségekre és az infarktusra hajlamos embereknek is (Buda, 1994).

Vezetők körében gyakori, hogy a pszichoszomatikus betegségeket vagy az azokra utaló jeleket megpróbálják meg nem történné tekinteni. Ebből fakad kisebb fokú együttműködésük az orvosokkal, és a rosszabb gyógyulási esélyeik is (Buda, 1994).

A jó kommunikációs készségű, empatikus vezető, aki alkalmazza a pszichológiai eszközöket, a stresszel is hatékonyan képes megküzdni, annak tüneteit enyhíteni.

A vezetők támogatásában nagy jelentősége van a szervezeti kultúrának és a vezetők humán kultúrájának a fejlesztésére tett lépéseknek. Ezáltal egészségesebb életmód alakulhat ki, megfelelő pihenő- és rekreációt szolgáló idővel, ami által a vezető empátiás készsége is növekedhet (Buda, 1994).

Önellenőrző kérdések

A 2. lecke tartalma alapján oldja meg a következő feladatokat!

1. Mit nevezünk diádikus és delegált copingnak?
2. Ismertesse a reziliencia fogalmát!
3. Sorolja fel a rezilienciafaktorokat!
4. Ismertesse az elsődleges és másodlagos kontroll modell lényegét!
5. Jellemezze a karizmatikus vezetőt!
6. Sorolja fel, hogy a szervezet milyen eszközöket alkalmazhat a vezetők fizikai egészségének megőrzése érdekében!
7. Milyen pszichológiai eszközökkel támogatható a vezető a szervezetben?
8. Mit jelent a „workaholism” kifejezés?

4.3. lecke: A kiegész és annak megelőzése

Cél: ismerje meg a kiegész jellemzőit, kialakulásának okait és kezelésének lépéseit.

Követelmények:

Ön akkor sajátította el megfelelően a tananyagot, ha

- jellemezni tudja a kiegész állapotát;
- definiálni tudja a kiegész fogalmát;
- fel tudja sorolni a kiegészre jellemző tüneteket;
- fel tudja sorolni a kiegészhez vezető lépéseket;
- be tudja mutatni a kiegész kezelésére szolgáló lépéseket egyéni és vezetői szinten.

Időszükséglet:

A lecke feldolgozásához körülbelül 30 percre lesz szüksége.

Kulcsfogalmak:

- kiégés
- a kiégés tünetei
- a kiégés megelőzésének lépései

Tevékenység: Jegyezze meg a kiégés fogalmát! Jegyezze meg a kiégés ismertetőjegyeit!

A kiégés definíciója

Ha a fokozatosan fennálló stresszhelyzetek kezelése nem megfelelő módon történik, abban az esetben kerülhetünk a kiégés állapotába. A pszichoanalitikus Freudenberger volt az első, aki a fogalmat bevezette. A *burnout*- ('kiégés') szindróma a krónikus, emocionális megterhelések, stresszek nyomán fellépő fizikai, emocionális, mentális kimerülés állapota, amely a reménytelenség és inkompetencia érzésével, a célok és ideálok elvesztésével jár, s amelyet a saját személyre, munkára, illetve másokra vonatkozó negatív attitűdök jellemeznek (Komócsin, 2011).

Nem feltétlenül kell ellenfélként tekinteni az állapotra, mert pozitívvá is válhat, ha képesek vagyunk felvállalni azokat a feladatokat, amelyekkel éppen meg kell birkóznunk, és ezáltal fejlődhetünk. A szakmai kiégés kapcsán lehetőségként tekinthetünk akár egy új karrierútra is. A legfontosabb tanács azonban mégis az, hogy tegyünk meg mindent a megelőzés érdekében. Bármely foglalkozásnál kialakulhat, de azoknál, ahol emberekkel foglalkoznak, sokkal nagyobb a valószínűsége és a kockázata (ápolók, idősgondozók, szülésszek, orvosok, tanárok). A gyógyulási esélyek annál nagyobbak, minél hamarabb felismerjük azt, hogy a kiégés állapotába kerültünk (Bergner, 2018).

A kiégés három fontos és jellegzetes ismertetőjegye:

- érzelmi kimerültség,
- deperszonalizáció,
- csökkenő teljesítmény. (Bergner, 2018)

Érzelmi kimerültség: ez a tudatos elégedettséggel egyidejűleg jelentkezik. Ilyen kijelentések jellemzik: „Nincs több erőm!”, „Szabadságra kellene mennem!”.

Deperszonalizáció (elszemélytelenedés): csökkenő elköteleződés jellemzi mind a munkahely, mind a kollégák irányába. Az ember gyakran válik cinikussá, szarkasztikussá; fokozódó negatív magatartást mutat az ügyfelek és a kollégák felé is.

Csökkenő teljesítmény: ez sokszor nem is szembetűnő, mert a kezdeti fázisban az egyén nagyon aktív. Mire a teljesítménycsökkenés észrevehető, akkora már a kiégés előrehaladott állapotáról beszélhetünk (Bergner, 2018).

Tevékenység: Jegyezze meg a kiégés okait!

Ezek azok a leggyakrabban megjelenő tényezők, melyek a kiégés kialakulásáért felelősek, azonban nagy egyéni eltéréseket mutathatnak. Fontos, hogy a megelőzés személyre szabott módszerekkel a leghatékonyabb, és ehhez szükség van azon körülmények vizsgálatára, amelyek a kialakulásához vezettek (Bergner, 2018).

A kiégés okai:

1. Az időhiány: akkor lép fel, ha a rendelkezésre álló időkeretek szűkösek. A magas ügyfélszám ezzel összefügghet.
2. Állandósult vagy visszatérő helyzetek: úgy érzi, nincs ráhatása saját életére, és ez a tehetetlenség érzésével párosul.
3. Folyamatos elégedetlenség.
4. Stressz.
5. Más emberekkel való személyes kapcsolódások (pl. ügyfélszolgálat).

6. Tehetetlenség.
7. Szerepelvárás, amely nem teljesíthető, vagy ellentétes a személy értékrendjével.
8. Elérhetetlen célok.
9. Eltávolodás eredeti életcéljainktól. (Bergner, 2018)

Tevékenység: Jegyezze meg a kiégés fizikai, érzelmi és viselkedésbeli tüneteit!

A kiégés tünetei, megjelenési formái sokfélék lehetnek.

FIZIKAI TÜNETEK	
fertőzésre való hajlam erősödése	étkezési zavarok
mellkasi fájdalmak	alvászavar
heves szívverés	fáradtság
fülzúgás	váll-kar szindróma
szédülés	hátfájdalom

1. ábra: A kiégés testi tünetei, rövidített lista

Forrás: Bergner, 2018.

ÉRZELMI TÜNETEK	
nélkülözhetetlenség érzése	túlterheltség érzése
állandó időhiány érzése	munkakedv elvesztése
hangulatváltozás	belső üresség
korlátozott önértékelés	türelmetlenség
ingerültség	gyanakvás
félelem	gyámoltalanság
depresszió	magány

2. ábra: A kiégés érzelmi tünetei

Forrás: Bergner, 2018.

VISELKEDÉSBELI TÜNETEK	
először hiperaktivitás észlelhető	előírások túlzott követése
csökkenő teljesítőképesség	párkapcsolati problémák jelentkeznek
kerülnek az emberek társaságát	távolságtartóbbakká válnak
hiányzó célok	csökkenő rugalmasság
koncentrációs nehézségek	a változások iránti belső ellenállás növekszik
hobbik feladása	általános érdektelenség
merev gondolkodás	halál utáni vágy

3. ábra: A kiégés viselkedésbeli tünetei

Forrás: Bergner, 2018.

Tevékenység: Jegyezze meg a kiégés folyamatát a különböző bemutatott modellek alapján!

A kiégés különböző folyamatmodelljei

Kialakulása egy viszonylag hosszú folyamat eredménye, amely kezdetben nem is tűnik fel az egyénnek. Először a fizikai tünetek, majd később a pszichés jellemzők jelennek meg. Azután mindkettő együtt.

A kiégés három fázisa Bergner (2018) alapján

1. **Agresszió és aktivitás fázisa:** A szakasz kísérő jelensége a harag, és ennek további megnyilvánulási formája az agresszió. Nagyon magas az aktivitás, de belső elégedetlenségük nő a beteljesületlen élet érzése miatt. Ez a szakasz sokaknál éveket, évtizedekig eltarthat.
2. **Menekülés és visszavonulás fázisa:** A rettegés jelenik meg kísérő tünetként, és kapcsolódik hozzá a menekülés reakciója. Fokozódik az időhiány, ennek következtében aktivitásunkat megneveljük vagy minimálisra csökkentjük. Jellemzővé válik a távolságtartás, ami védelmet biztosít. A rettegés indokolatlan félelemmé válik.
3. **Elszigetelődés és passzivitás fázisa:** Kísérő tünet az elszigetelődés, és hozzá kapcsolódik a bénltság érzése. Belső üresség, nagyon erős kimerültség, passzivitás és az életkedv elvesztése jellemzi. Betegség tudat nem alakul ki. A cselekvésre való képesség fokozatosan gyengül. Ebben a fázisban kezdődik meg a túlzott alkoholfogyasztás vagy a gyógyszerek használata. Az aktivitás teljesen megszűnik. (Bergner, 2018)

E. Brodsky és G. E. Becker az alábbi öt fázist különböztette meg a kiégés folyamatában:

1. **Az idealizmus:** lelkesedés jellemzi mind a szakmáért, mind a kliensért, élénk kapcsolat a munkatársakkal. Személyiségét tekinti a legfontosabb „munkaeszköznek”. Sajátjaként éli meg a segítő munka eredménytelenségét. Irreális elvárásai vannak, és azonnali eredményeket vár, összekeverednek a saját szükségletei a kliensével, a határok összemosódnak kliens és segítő között.
2. **A realizmus:** elkötelezett, együttműködő és érdeklődő mind kollégái, mind a kliens iránt. Törekszik arra, hogy a távolság és közelség egyensúlyát megtartsa.
3. **A stagnálás vagy a kiábrándulás:** a teljesítőképessége, érdeklődése, nyitottsága fokozatosan csökken. Minimális kapcsolata van a klienssel. A kollégákkal távolságtartóvá válik, a velük való kapcsolat terhéssé válik számára.
4. **A frusztráció:** a visszahúzódás jellemzi, a kliensekre egyre több negatív megjegyzést tesz, a megengedő és a tekintélyelvű stílusát változtatja. A visszahúzódás abból fakad, hogy szakmájában kevés értelmet és eredményességet lát. Megkérdőjelezi saját szakmai tudását.
5. **Az apátia:** a minimális interakciók jellemzik. Munkája sematikus, a kliens felé az ellenséges hangulat jellemzi. Kerüli a kapcsolatot kollégáival. (Ónódy, 2001)

A kiégés folyamata 12 lépcsőben (Ónódy, 2001):

1. **A bizonyítási akarástól a bizonyítási kényszerig:** Ideális szeretnék lenni, amit a környezet elismer és jutalmaz. Fontos annak felismerése, hogy ez a saját bizonyítási igényem, vagy már kényszer.
2. **Fokozott erőfeszítés:** A feladatok egyre sürgetőbbé válnak, nyomasztanak. Nem delegálja a feladatokat, fél a kontrollvesztéstől. Állandó fáradtság jellemzi.
3. **A személyes igények elhanyagolása:** Eltűnik az életük, nincs benne érzélem, szerelem, humor és jókedv. A munka első helyre kerül, és minden annak rendelődik alá.
4. **A személyes igények és konfliktusok elfojtása:** Fontos az egészségük, de azt, hogy baj lenne, eltitkolják. A rendszertelen alvás és mozgás miatt egyre fáradtabbak.
5. **Az értékrend megváltozása:** Igényeiket eddig háttérbe szorították, ezzel érzékelő- és ítéloképességük is változik. A fontossági sorrendek felborulnak.
6. **A fellépő problémák tagadása:** Minden a feladatelvégzésre irányul, és minden más megszűnik. Beszűkül az érdeklődés a kapcsolatok és a világ iránt is.
7. **Visszahúzódás:** Nincs jelentősége a környezetnek, nem vágyik társaságra.
8. **Magatartás- és viselkedésváltozás:** Külső véleményre nem hallgat, minden észrevételt kritikaként él meg, és viselkedésére a szélsőségek lesznek jellemzők. Megjelenhetnek a függőségek.
9. **Deperszonalizáció:** Nincs kapcsolata belső világával. Orvosi segítség szükséges.
10. **Belső üresség:** Pszichoszomatikus betegségek megjelenése: félelem, pánikrohamok, klausztrofóbia stb.
11. **Depresszió:** A reménytelenség, örömtelenség, fáradtság és kétségbeesés érzése jellemzi.
12. **Teljes kiégettség:** Mind a szomatikus, mind a pszichés veszélyeztetettség megjelenik. (Ónódy, 2001)

Tevékenység: Jegyezze meg, milyen lépések segíthetnek a kiégéssel való megküzdésben!

A kiégés megelőzése 12 lépésben

A következő lépések áttekintése az önreflexió lehetőségét kínálja. Végighaladva rajtuk segítséget kaphatunk ahhoz, hogy hogyan vegyük észre a kiégésre utaló jeleket, és egyben kapunk néhány olyan gondolaébresztő kérdést, amelyek segíthetnek a továbblépésben, ha az szükséges.

A kiégésmegelőző program lépései Bergner (2018) alapján:

1. **A valóság elfogadása:** tudatosítása annak, hogy valóban kiégésben szenvedek.
2. **Erőforrásgyűjtés:** saját erőforrásaim feltérképezése.
3. **Az önmegeértés:** figyeljünk a jelzésekre, és értsük meg magunkat.
4. **Az időtől való függetlenség:** időhiány, ami inkább a határidők kényszeréről szól. Az idővel való helyes gazdálkodásra hívja fel a figyelmet.
5. **Önbizonyosság:** annak az érzésnek a vizsgálata, hogy mennyire vagyok hatással az életemre.
6. **Tartós elégedettség:** Nem elegendő a stressz csökkentése, fontos, hogy növeljük az elégedettségünket. Akkor vagyunk elégedettek, ha elvárásaink teljesülnek, ezáltal nagyobb biztonságban érezzük magunkat.
7. **Stressztolerancia:** a belső egyensúly és az ahhoz vezető út megtalálása.
8. **Kettős kompetencia:** a kiégés és a szakmai kettősség összefügg az érzelmi kompetenciákkal. Segíthet megelőzni a kiégést, ha képesek vagyunk azonosulni a munkánkkal. Ha a munkánk közben csak felületes kapcsolatokat tudunk kialakítani, az veszélyt jelent, és ez a kettősség vezethet a kiégéshez.
9. **Helyzettolerancia:** az elviselhetetlen helyzetek kezeléséről szól.
10. **Szerepbiztonság:** az általunk betölteni kívánt szerepek tudatosítása, és azok betöltésének lehetőségei.
11. **Célfelismerés:** valódi belső céljaink feltárása, és azok elérésére tehető lépések felismerése.
12. **Célmegközelítés:** életünk értelmének kérése. (Bergner, 2018)

Ezeknek a lépéseknek a segítségével, saját magunk és hozzáállásunk átkeretezésével és belső valónk jobb megismerésével önmagunk is változásokat idézhetünk elő ahelyett, hogy valamilyen külső segítségben bízunk. A felelősség és a saját életünk irányítása feletti hatalomgyakorlás képessé tehet erőforrásaink mozgósítására, ami a kiégés igazi ellenszere. (Bergner, 2018)

Fontos, hogy a vezető érzékelje azt, hogy ő maga küzd-e a kiégéssel, és ennek tudatosításával törekedjen annak kezelésére. Másrészről elengedhetetlen a folyamat ismerete abból a szempontból is, hogy a kollégák, beosztottak viselkedésének, megnyilvánulásainak vagy akár gyakori megbetegedéseinek hátterében feltételezhető-e a kiégés jelensége. Amennyiben igen, akkor a szervezet és a munkavállaló érdeke, hogy támogatást kapjon ennek feldolgozásában.

Önellenőrző kérdések

A 3. lecke tartalma alapján oldja meg a következő feladatokat!

1. Fogalmazza meg a kiégés definícióját!
2. Sorolja fel a kiégés okait!
3. Sorolja fel a kiégés jellegzetes ismertetőjegyeit!
4. Sorolja fel a kiégés fizikai tüneteit!
5. Sorolja fel a kiégés érzelmi tüneteit!

6. Sorolja fel a kiégés viselkedésbeli tüneteit!
7. Mutassa be a kiégés folyamatát a megismert modellek alapján!
8. Sorolja fel, mit tehet a kiégés egyes fázisaiban!

Modulzáró kérdések:

1. Elemezze a segítő szakemberek helyzetét a kiégésre való fokozott hajlam tekintetében!
2. Milyen módszerek állnak az egyén rendelkezésére a stresszel való megküzdés esetén?
3. Ismertesse a kiégéshez vezető okokat!
4. Mutassa be a kiégés folyamatát a megismert modellek alapján!
5. Ismertesse a szervezeti beavatkozás lehetőségeit a munkavállalók mentálhigiénéjének megőrzése érdekében!

Felhasznált irodalom

- Bäck, T. J. – Nagyné Hegedűs A. (2020): Mentálhigiénés szemlélet a klienskapcsolatban. In: Petróczi E. (szerk.): *Mentálhigiéné a segítő szakmában*. Szeged, Gerhardus Kiadó, 9–26.
- Bergner, T. M. H. (2018): *Burnout. A kiégés megelőzése 12 lépésben*. Miskolc: Z-Press Kiadó.
- Buda B. (1994): *Mentálhigiéné*. Budapest: Animula Kiadó.
- Buda B. (2003): *A lélek egészsége. A mentálhigiéné alapkérdései*. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó.
- Bagdy E. (2012): *Utak önmagunkhoz*. Budapest: Kulcslyuk Kiadó.
- Bagdy E. (szerk.) (1996): *A pedagógus hivatásszemélyisége. Egy pályaszocializációs kísérlet tanulságai*. Debrecen: KLTE.
- Bagdy E. (1999): Altruizmus, segítő hivatás, személyiség. In: Kállai J. – Gál B. – Szigligeti M. (szerk.): *Az első találkozás jelenségvilága a segítő kapcsolatban*. Budapest: Janus/Osiris Kiadó, 10–23.
- Csikszentmihályi M. (1997): *Flow. Az áramlat. A tökéletes élmény pszichológiája*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Donders, P. Ch. (2019): *Reziliencia*. Budapest: Harmat Kiadó.
- Palotai G. (2011): Burn out. In: Komócsin L.: *Módszertani kézikönyv coachoknak és coachingszemléletű vezetőknek II*. Győr: Manager Könyvkiadó.
- Ónódy S. (2001): Kiegészi tünetek (burnout szindróma) keletkezése és megoldási lehetőségei. *Új Pedagógiai Szemle*, 51/5. 80–85.
- Schmidbauer, W. (1977): *Die hilflosen Helfer*. Reinbek: Rowohlt.

V. Az elmélet és a gyakorlat szintézise

Bevezető

Rostáné Riez Andrea

A képzési segédanyag ötödik fejezete egy olyan három egységből álló blokkot tartalmaz, amely az elmélet és a gyakorlat egységes keretbe való foglalását segíti elő. Az ágazatspecifikus ismeretek gyakorlati integrálását támogatja az Intervíziós konzultáció, amely a gyakorlatból hozott konkrét esetek megbeszélésére, feldolgozására biztosít lehetőséget. A szociális szolgáltatások működési környezete és gazdálkodás modul keretében elsajátított ismeretek gyakorlatba történő átültetését szolgálja a Projektmunka kurzus, amely a csoportos munka módszerével hozzájárul különböző eljárások, technikák kipróbálásához és elsajátításához mind a mindennapi munkavégzés, mind a munkaközösség működésének fejlesztése érdekében. A vezetői tréning keret ad az egyes modulok teljesítéséhez, de elsősorban az egyéni fejlődést és a csoportkohéziót hivatott motiválni és erősíteni.

Az Intervízió gyakorlati feladatai a vezetői készségek, képességek és a hatékony vezetési stílusok azonosítására, fejlesztésére irányítják a figyelmet, illetve konkrét példák és esetek feldolgozásában nyújtanak segítséget.

A képzési anyag ötödik fejezének második alfejezetében egy olyan módszer leírására vállalkozott a szerző, amely az egyes szakmai feladatok hatékony és eredményes megoldásához járul hozzá.

A záró blokkban pedig nemcsak a vezetői tréning jelentőségéről, a tematikákról olvashatunk, hanem olyan kipróbált tréningfeladatokat is, amelyeket a képzés során a résztvevők tesztelhettek, átélhettek és elemezhettek.

A képzési tematikák és az ismeretanyag összeállítása során arra törekedtek a szerzők, hogy a vezetőképzés korábban meghatározott hét kompetenciaterületének érvényt szerezzenek. A vezetői kompetenciákat meghatározó céletterületek:

- Rendszerismeret: a társadalmi, gazdasági és az ellátórendszerben, jogi szabályozásban megjelenő változások követése.
- Folyamatos fejlesztés: a változások alapján szükségszerű új módszerek és megoldások képviselése, bevezetése.
- Működtetés: az ellátás biztosításához kapcsolódó többszempon্তু problémamegközelítés és megoldáskeresés.
- Információkezelés: az ellátotti oldal, továbbá a szerepével kapcsolatos belső és külső elvárások folyamatos és reflektív megismerése.
- Minőség szemlélet: az elégedettségre törekvő ellátotti, hozzátartozói, munkatársi, fenntartói vonatkozásban egyaránt.
- Interprofesszionális: a társadalompolitikai tekintetben kapcsolódó szakmai területek megismerése, kapcsolódási pontok keresése, szakmákkal való együttműködés.
- Emberkép alapú vezetés: keresztény emberképen alapuló, személyközpontú, önismeretre és önreflexióra épülő vezetés.

Ebben az ötödik fejezetben az elméleti ismeretek és a gyakorlati tapasztalatok integrációjával sikerült valamennyi kompetenciaterületre irányítani a figyelmet. Az ismeretek bővítése és a kompetenciák fejlesztése folyamatos. Ezzel a képzési segédanyaggal az élethosszig tartó tanulás és fejlődés jelentőségét, kihívását is megerősítették a szerzők.

1. Modul: Intervíziós csoport gyakorlat

Motivációs cél: A mindennapi munkánk során sokszor kerülünk olyan helyzetbe, hogy nehéz a továbblépés egy-egy probléma megoldásában vagy konfliktushelyzetben. Van, amikor az adott kérdés vagy dilemma újabb kérdéseket vet fel, elakadást jelent számunkra a munkánkban. Ennek a modulnak a tananyaga alapján Ön képet kap a különböző vezetői készségekről, képességekről, hatékony vezetési stílusokról, problémamegoldási módról, az intervízióról, amelynek ismerete és alkalmazása segíteni fogja Önt saját dilemmáinak, elakadásainak feldolgozásában.

1.1. lecke: A vezetés alapjai, vezetői készségek, képességek, hatékony vezetési stílusok

Cél: a hallgató ismerje meg a vezetés alapvető fogalmait, a vezetői készségeket, képességeket és a különböző hatékony vezetési stílusokat, melyek segítik önreflexióját és vezetői identitásának megerősítését.

Követelmények:

Ön akkor sajátította el megfelelően a tananyagot, ha

- meg tudja fogalmazni a vezetés alapvető fogalmait;
- azonosítani tudja az Ön vezetői készségeit, képességeit;
- az elméletek alapján ráismer a saját vezetési stílusára, felismeri annak előnyeit és hátrányait.

Időszükséglet:

A lecke feldolgozásához körülbelül 60 percre lesz szüksége.

Kulcsfogalmak:

- a vezetés fogalma
- a vezetés funkciói
- vezetői készségek, képességek
- hatékony vezetési stílusok

Tevékenység: Gondolja át a vezetés fogalmát, funkcióját!

A vezetés fogalma

A vezést olyan tevékenységként is meghatározhatjuk, amely egyének és csoportok viselkedésének befolyásolására irányul. A vezetés nagyon komplex feladat, melynek centrumában a vezető áll, így minden hiba és eredmény, amely a vezetési feladatokból származik, a vezető eredménye és hibája. A vezést nagyon sok szempontból lehet vizsgálni, de talán a legfontosabb szempont, hogy a vezető hogyan bánik az irányítása alatt álló emberekkel (Balogh et al. 2004).

Ez alapján három tényező mentén határozható meg a vezető eredményessége.

1. Az emberek múltbéli viselkedésének megértése, motivációjuk felismerése, mi gátolta vagy serkentette a viselkedésüket, hogy céljukat elérjék.
2. Az emberek leendő viselkedésének megismerése annak fényében, hogyan fognak viselkedni változó környezetben, de változatlan körülmények között.
3. Az emberi viselkedés irányítása, ellenőrzése és befolyásolása a célok elérése érdekében.

E három tényező jól mutatja, hogy a vezetőnek jól kell tudnia az emberekkel együtt dolgozni, hiszen az emberek fogják a szervezetet is alkotni, ezért a vezetőnek társadalmi és humán ismeretekkel is kell rendelkeznie. A vezetés felelősséggel is jár, hiszen felelős az embereiért és a gazdasági célok teljesüléséért egyaránt. Ezenfelül a vezető felelőssége az is, hogy az emberek energiájával jól gazdálkodjon, kit, mikor, milyen feladathoz rendeljen, hogy a szervezet a leghatékonyabb módon tudjon működni. A szervezetek természetes velejárói a konfliktusok. A konfliktusok eltérő nézőpontokból, személyes problémákból és még sok mindenből adódhatnak, amik nehezítik a szervezet elveihez való alkalmazkodást. Nagy feladat különböző értékekkel, felfogással, temperamentummal rendelkező emberek munkájának összehangolása annak érdekében, hogy a kitűzött célt is elérjük, és az emberek is elégedettek legyenek. Ezekből a tényezőkből is kitűnik, hogy a vezetés nemcsak társadalmi és humán ismeretek elsajátításából áll, hanem érzelmi és lelki tevékenység is. Nem egyszerű feladat jó vezetőnek lenni. Mindennapjaikat döntések sorozata hálózza be, melyek során könnyű hibát vétetni a döntési helyzetek komplexitásából eredően. Ezért egy vezetőnek nagy hangsúlyt kell fektetnie a tanulásra, önfejlesztésre. Összhangot kell teremtenie a környezetével, munkatársaival és saját magával. Meg kell találnia azokat a módszereket, amelyekkel fokozni tudja beosztottjainak elkötelezettségét, bizalmát. Ezért kevés, ha egy vezető határozott; ezen kívül szüksége van még tudásra, energiára, célokra és olyan tulajdonságok egyvelegére, mint az empátia, hitelesség, tisztesség, lelkiesség és szakértelem (Ternovszky, 2003).

A vezetés funkciói

A következőkben a vezetés egyes funkcióit fogjuk meghatározni. A vezetőnek szüksége van tudatos és célirányos tevékenységre. Ezt a tevékenységet segítik a következő funkciók:

- tervezés,
- szervezés,
- szabályozás,
- ellenőrzés,
- minősítés,
- nevelés,
- ösztönzés.

Az egyes funkciók önmagukban nem fontosabbak a másiknál, mindig egy szituáció dönti el, hogy melyik funkció kerül kivételezettebb helyzetbe (Ternovszky, 2003).

Tervezés

A tervezés eredménye nyomán keletkeznek a szervezet céljai és az odavezető utak. Meghatározza az erőforrásokat, szükségleteket, hogy mit hogyan kell csinálni. A tervek időtávlatokban eltérőek lehetnek a szervezet külső és belső hatásainak függvényében: lehetnek hosszú, rövid és középtávú tervek. A tervezés öt lépése, a célok megválasztása, a jelenlegi helyzet alapos leírása, a célok elérését segítő, illetve hátráltató tényezők felsorolása, a tervek végrehajtása, az elképzelések megvalósítása lépésekből áll (Bakacsi, 1996).

Szervezés

A szervezés teszi lehetővé, hogy elérjük a kitűzött célt. A vezetőnek olyan szervezeti és munkafolyamatok kialakítására van szüksége, amivel a célokat el tudja érni. Egy jó vezetőnek jó szervezőképességekkel kell rendelkeznie. Szervezésnél figyelembe kell vennie a munkaszervezési teendőket (munkamódszer), a folyamatszervezési feladatokat (folyamatok hatékonysága), illetve a rendszertervezést (a teljes intézményt érinti). Ezek a területek szoros kölcsönhatásban állnak egymással: egymásra épülnek, összefüggenek, gyakorlatorientáltak (Bakacsi, 1996).

Szabályozás

A szabályozás a dolgozók munkájának segítése eljárási szabályokkal és belső előírásokkal. Ez csökkentheti az ellenőrzött folyamatokat, segítségével elkerülhetők a hibák. Figyelni kell azonban arra, hogy a túlszabályozás ne akadályozza a hatékony munkavégzést.

Ellenőrzés

Az ellenőrzés funkció arra szolgál, hogy a vezető képet kapjon arról, hogy a folyamatok a céloknak megfelelően haladnak, illetve egy adott pillanatban elérték-e azokat az eredményeket, amelyeket addig el kellett érniük. Az ellenőrzés sokszor konfliktust szül (a munkatársak gyakran zokon vesznek), időigényes és sok információt követel, ezért a rossz vezető kerüli az ellenőrzést, nehogy kellemetlen szituációba kerüljön.

Minősítés

A minősítés a munkatársak, beosztottak munkájának megítélése. Alapja, hogy a vezető világosan közvetítse követelményeit, elvárásait. A minősítéssel a beosztott képet alkothat arról, hogy a vezető hogyan vélekedik róla és munkájáról. Egy jól működő szervezetben rendszeres a minősítés, ami segíti mindenki munkáját. A minősítés segít a hibák kijavításában, a jó minősítés pedig emeli a munkamorált, ami fokozza az elkötelezettséget.

Nevelés

A nevelés az emberek oktatása, tudásuk és képességeik fejlesztése, személyiségük alakítása. Továbbképzések, oktatások segítségével a lojalitás, hűség, elkötelezettség kialakítása, a szervezeti normákra, követelményekre való felkészítés (Ternovszky, 2003).

Ösztönzés

Az ösztönzés az emberek gyorsabb és hatékonyabb munkavégzésének kialakítása. Alkalmazhatunk anyagi és erkölcsi ösztönzőket, de igyekeznünk kell, hogy egymással összhangban alkalmazzuk ezeket.

Tevékenység: Vegye számba vezetői képességeit, készségeit!

Vezetői készségek, képességek

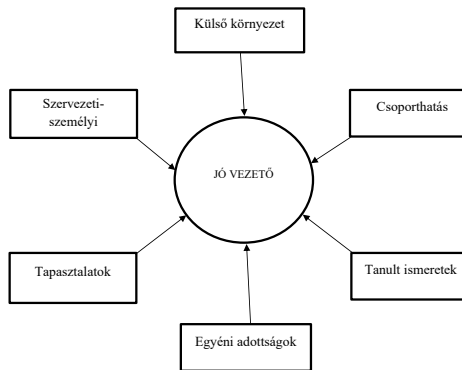
A jó vezetővel szemben magas követelményeket állítanak fel. Ezek a követelmények szerteágazóbbak, mint az egyes szakterületek sajátosságai. Ezért az ezekből adódó feladatok komplex és rendszer-szemléletű megoldásokat követelnek, mivel egy-egy vezetőnek legtöbbször több feladat eredményes elvégzéséért kell felelősséget vállalnia, mint amit egymagában el tudna végezni. Ez úgy lehetséges, hogy a vezetőket olyan hatáskörrel ruházzák fel, amelynek révén felelősek az általuk irányított csoport, csoportok és a csoportokban dolgozó emberek együttműködéséért és teljesítményéért.

Ebből adódóan egy vezetőnek rendelkeznie kell

- **szakmai képességekkel:** szakterületi jártasság, komplex szakmai ismeretek, a munkafolyamatok átlátása, ismerete, az elvégzendő feladatok megoldási módjának felmérése, döntéseinek várható szakmai hatásai;
- **vezetési képességekkel:** felfogásbeli képességek, koncepciók, célok megfogalmazása, kitézése, a tevékenységek és döntések összehangolása, emberekkel való bánásmód, alkalmazott vezetési stílus, betöltött szerep, az emberek motiválása a cél elérésében, motiváció.

A tapasztalatok, azt mutatják, hogy a felső vezetés szintjén inkább a szakmai képességekre van szükség nagyobb arányban, még a középvezetők szintjén mind a szakmai, mind a vezetési képességek hasonló arányban jelennek meg (Kadocsa, 2005).

Hogyan formálódik egy jó vezető, hogyan alakul vezetői személyisége? Ezeket a formáló hatásokat a következő ábra mutatja be.



1. ábra: A vezetői személyiség alakulása, formálódása

Forrás: Kadocsa, 2005.

Belső tényezők:

- egyéni adottságok,
- tapasztalatok,
- tanult ismeretek.

Külső tényezők:

- külső környezet: a szervezeten kívülről hatnak, objektív elvárások (jogi, gazdasági stb.);
- csoporthatás: az irányított csoportok részéről, egyéni és csoportérdek, különböző emberek együttműködésének elősegítése és ezek kihívásai;
- szervezeti hatás: szervezeti, személyi tényezők, a többi vezető, mint partner.

Az ideális vezető mindig optimumra törekszik a külső és belső tényezők között. Egyidejűleg próbál megfelelni mind a kettőnek. A következőkben részletesebben kibontjuk a jó vezető tulajdonságait, je-

gyeit. Ez azért fontos, mivel egy vezető külső tényezőkre való reagálása, a környezet általi elfogadása, a környezet befolyásolása attól függ, hogy belső adottságai, képességei mennyire teszik ezt lehetővé.

A szakirodalom és a tapasztalatok szerint a jó vezető vagy menedzser fontosnak tartott képességei – Kadocsa (2005) munkája nyomán – a következők:

- Alapműveltségi „plusz”.
 - Nyelvi készség: átlagsznál jobb kommunikációs képesség, szókincs, nyelvhelyesség, választékos beszéd.
 - Matematikai készség: gyors észjárás, modern számítástechnika használata, logikai jellegű feladatok megoldása, kalkulációs készség (normatíva, költségvetés).
- Az előrelátás képessége

Küldetés, vízió szem előtt tartása, vezetés, tervezés funkciói, folyamatos tervezés, napi, havi, heti, éves, akár több éves.

- Kreativitás
- Újítás, fejlesztés, adaptáció, innovatív szemlélet. Jövőre irányultság, kezdeményezés.
- Pozitív gondolkodásmód

Négyféle gondolkodásmódot különböztettünk meg:

- *negatív*: jellemző megnyilvánulások: „igen, de...”, „eddig is ment nélküle”, „úgysem sikerül”;
- *bizonytalan*: mindent számtalan aspektusra bont, és ezeket vizsgálja;
- *önző*: csak saját szemszögéből nézi a dolgokat, képtelen a decentralálásra;
- *pozitív*: keresi a hasznosat az ötletekben, segíti azok kibontakoztatását, felfedezi az új gondolatokat abban, amit mondanak neki, pozitívan tekint a jövőbe, a múlt nem nagyon foglalkoztatja, tanul a múlt tapasztalataiból.

- Önismeret, önkontroll képessége

Saját attitűdjének, érzelmeinek, hiedelmeinek ismerete. A reális énkép, önkontroll nagyon fontos a hitelességhez.

- Segítőkészség

A csoport és az egyének munkavégzésében és személyes ügyeiben való közreműködés és annak megoldása. A megértés, kapcsolatok ápolása, mások önbecsülésének növelése. Alulról jövő kezdeményezések támogatása, egyéni karrier támogatása, tehetségek kibontakoztatása.

- Időérzék

Határidők, fontos események jó időzítése, saját időbeosztás jó menedzselése, napi heti, havi időbeosztások.

- Operativitás

A végrehajtás szintjén megkövetelt erény: személyes határozottság, a vezető legjobb ismereteinek bevetése, nem fél sem a személyes, sem a csoportos feladatmegoldástól, szükség esetén minden legális eszközt megragad a feladat elvégzésének érdekében.

- Döntésképesség

Megfelelő időben megfelelő döntés meghozatala, és ezért a felelősség vállalása. Nem halogatja, nem ruházza át másra a döntés felelősségét, tudatában van annak, hogy a vezetői feladat egyik legfontosabb területe a döntés annak folyamataival és módszereivel.

- Delegáló képesség

A feladatok rangsorolása, azok átadása egyéneknek vagy csoportoknak, akik meg tudják valósítani a kitűzött célt, vagy meghozni a megfelelő döntést. Ez kellő bátorságot és megfontoltságot kíván a vezetőtől, mert a döntés felelőssége nem száll át, hanem marad az ő szintjén.

- Együttműködés és hatalomgyakorlás

Megfelelő koordináció és kommunikáció biztosítása, a konfliktusok kezelése. A vezető jól él hatalmával a célok elérése érdekében. Saját karizmatikus jegyek vagy szakmai ismeretek fejlesztése.

- Vezetői szerepvállalás

A főnöki szerep, nyilvános vezetői szerep megjelenése, kötelezettsége. Kapcsolatteremtő, kapcsolátapoló szerep. A korábbi munkatársakkal való személyes kapcsolatok, barátságok más perspektívába kerülnek: ezek nem befolyásolhatják a döntéseket.

- Személyes példamutatás

A vezető egyénisége, mint példakép. A vezetőt legtöbbször szakmai és vezető ismeretein túl a betöltött vezetői szerepe és magatartása alapján ítélik meg. Ez alapján fogadják el, mint példaképet, vagy elvetik. Készségek, képességek és a személyiség a humán menedzsmentben.

- Felkészülés és továbbfejlődés képessége.

A vezetői szerepre fel kell készülni, és azt tudatosan kell építeni.

- A változásmenedzselés képessége.

A szervezetek folyton változnak. A változás lehet pozitív és negatív, így fel kell készülni az innováció vagy a válság menedzselésére. A változásokban a vezető lehet proaktív (megelőző) vagy reaktív (követő). Képesség arra, hogy a vezető a változások elé menjen, és azokat a szervezet javára használja fel.

- Kommunikációs képesség

Tárgyalókészség, együttműködési képesség, az érdekek kölcsönös elismerése, közös érdekek mentén megoldások kidolgozása. Íráskészség, előterjesztések, írásos jelentések, levelek figyelemfelkeltő, a lényeget kiemelő megfogalmazása. Előadókészség, elgondolások megértetése a hallgatókkal. Odafigyelő készség, másokra való koncentráció, mások igényeinek megértése.

A fent leírt képességek között sok átfedés van. Ezek közül nagyon sok képesség fejleszthető, tanulható, de sok alapfeltétel is a vezetői szerep betöltéséhez. Ezek a képességek és személyiségvonások tesznek valakit alkalmassá arra, hogy csoportok és emberek munkáját irányítsa.

Tevékenység: Olvassa át a hatékony vezetési stílusok ismertetőjét! Gondolja át, mit használ ebből a gyakorlatban!

A hatékony vezetési stílusokat három megközelítés alapján vesszük sorba:

- tulajdonságméleti megközelítés,
- magatartástudományi megközelítés,
- kontingenciaelméleti megközelítés.

Tulajdonságméleti megközelítés

Ez az elméleti megközelítés a vezető tulajdonságaira helyezi a hangsúlyt. A siker a vezetőé, és nem a szervezeté. Igyekeztek meghatározni azokat a pszichológiai, szociológiai és fizikai jellemzőket, amelyek a jó vezetőre jellemzőek. Az irányzat követői szerint a vezető személyes sikere a tulajdonságaiban keresendő.

Mára már tudjuk, hogy nehéz meghatározni egy jó vezető összes jellemvonását, sőt egységes minta sincs arra, milyen a jó vezető, de azért vannak olyan tulajdonságok, amelyek következetesen kapcsolódnak a vezetéshez. Ilyen tulajdonságok lehetnek például az intelligencia, kreativitás, szervezőképesség. Ezenfelül még sok tulajdonságnak a megléte vagy hiánya jellemezhet egy vezetőt. A hiányzó tulajdonságok azonban kompenzálhatók, a személyiség és a készségek, képességek fejleszthetők.

1. Intellektuális készségek: logikus gondolkodás.
2. Vállalkozói készségek: teljesítmény, motiváció.
3. Szocio-emocionális készségek: önállóság, objektivitás.
4. Interperszonális készségek: önbizalom, bizalom, kommunikációs készségek.

A tulajdonságméleti megközelítés szerint a sikeres vezető az alábbi táblázatban szereplő tulajdonságokkal rendelkezik (Gyökér, 2006):

Tulajdonságok	Fizikai jellemzők	Képességek
Alkalmazkodóképes különböző környezetekben	Magas aktivitási szint	Intelligens
Teljesítményorientált	Magas termetű	Erős a koncepcióalkotásban
Együttműködő	Ideális súlyú	Kreatív
Eredményességre törekvő	Jó megjelenésű	Diplomatikus, tapintatos
Domináns		Jártas a csoportmunkában
Kitartó		Jó szervező

Döntésképes		Meggyőző
Magabiztos, szívesen vállal felelősséget		Jártas a kapcsolatok ápolásában
Stressztűrő		Jól kommunikál
Érzékeny a környezet változására		

2. ábra: Yukl-féle táblázat

Forrás: Gyökér, 2006.

Magatartástudományi megközelítés

Ez a fajta megközelítés az előbbivel ellentétben nem a tulajdonságok oldaláról vizsgálódik, hanem a vezető magatartását vizsgálja annak fényében, hogy az hogyan befolyásolja a beosztottak beállítódását, teljesítményét.

Kétfajta elmélet jelenik itt meg. Az egyik fajta elmélet azt vizsgálja, hogy a vezetők hogyan hozzák meg a döntéseket. A másik fajta elmélet a vezető személyiségére, figyelmének irányultságára fókuszál.

A döntés meghozására alapuló elméletek

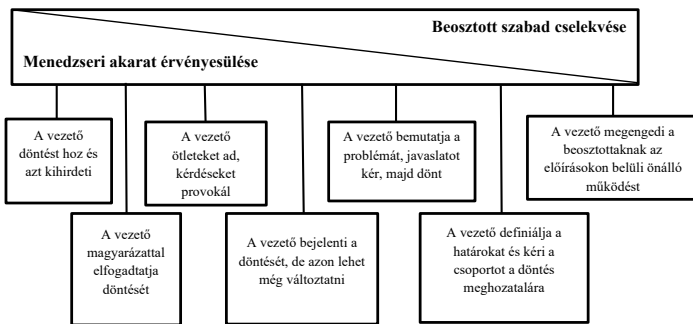
Lewin vizsgálatai alapján három vezetési stílus különíthető el:

- autokratikus vezetési stílus: a vezető osztja feladatokat, mindent kézben tart, minden döntést maga hoz meg mások megkérdezése nélkül;
- demokratikus vezetési stílus: munkatársak bevonása a döntéshozatali folyamatokba;
- laissez-faire stílus: szabad kezlet kapnak a munkatársak, a vezető nem nagyon avatkozik bele a döntési folyamatokba.

Lewin a leghatékonyabbnak a demokratikus vezetési stílust találta: ennél volt a legjobb a munka minősége. Az autokratikus vezetésnél nagyobb volt a munkateljesítmény, de az emberek agresszívan viselkedtek. A laissez-faire stílus a legrosszabb, Lewin szerint nem vezetés (Pataki, 1975).

Tannenbaum és Schmidt modellje

Ez a modell megmutatja, hogyan milyen mértékben vesznek részt a beosztottak a döntéshozatalban, milyen a cselekvési szabadság mértéke. Az ábrán jól látható a két véglet: egyik oldalon a főnöközpontú vezetés, míg a másik oldalon a beosztott központú vezetés. A modellen jól követhető, hogy ki vagy kik fogalmazzák meg a problémát, kik javasolnak döntési lehetőségeket, kik véleményezik, és ki vagy kik döntenek benne (Bakacsi, 2004)



3. ábra: A Tannenbaum-Schmidt-modell

Forrás: Bakacsi, 2004.

Az Ohio State University modell

Ebben a modellben már a vezető személyisége kap hangsúlyt, tehát személyközpontú modell. A vizsgálatok abból indulnak ki, hogy a vezető figyelmének az irányultsága a feladatra vagy a munkatársaival való jó viszony kialakítására koncentrál-e. A kutatók két dimenziót állítottak fel. Az egyik dimenzió a feladatok strukturálására való törekvés, a másik a minőségi emberi kapcsolatok (kellemes munkahelyi légkör) dimenziója.

A vizsgálatok megállapították, hogy azoknak a vezetőknek a beosztottjai, akiknek erős volt az irányultsága a pozitív emberi kapcsolatok kialakítására, elégedettebbek voltak, panaszuk kevés volt.

Azoknak a vezetőknek a beosztottjai, akik kevésbé voltak elkötelezettek a pozitív emberi kapcsolatok kialakítására, elégedetlenebbek voltak, több volt a panasz, így romlott a vezető és a beosztottak közötti viszony. Ezek alapján egyértelmű, hogy az lenne az ideális, ha a vezető erősen elkötelezett lenne a pozitív emberi kapcsolatok kialakításában és feladatok strukturálásában (Gyökér, 2006).

A Blake–Mouton-féle modell

A modell két dimenzióon keresztül vizsgálja a vezető stílusát. A két dimenzió a beosztottakra fordított figyelem vagy ember-központúság (ek) és a termelés- vagy feladatközpontúság (fk). Ez a két tulajdonság közösen jelenik meg a vezető stílusában, ami alapján öt fontosabb vezető stílust sikerült meghatározni, amit egy 9x9-es rácsban ábrázoltak.

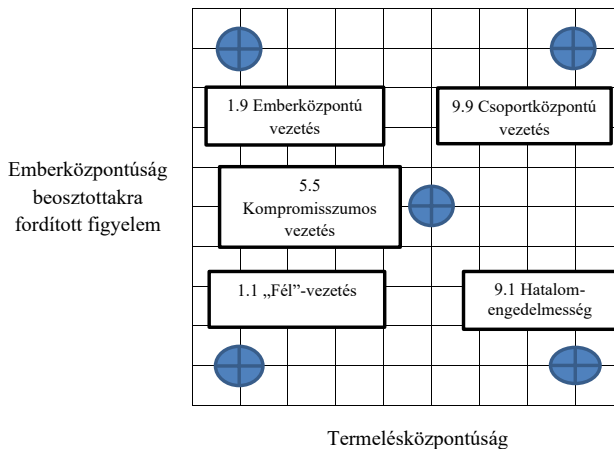
(1, 1) „Fél-vezetés”, beavatkozást elkerülő: (alacsony ek és fk): a vezető minimális erőfeszítést tesz azért, hogy a munkavégzést befolyásolja, e helyett vagy mellett a szervezeti tagok jó közérzetének fenntartására törekszik.

(1, 9) Emberközpontú vezetés (magas ek, alacsony fk): középpontjában az emberek szükségletei állnak.

(5, 5) Szervezeti ember, kompromisszumos vezetés (közepes fk és ek): a vezető az egyensúly, a kompromisszum kialakítására törekszik az elvárt célok teljesítése mellett.

(9, 1) Hatalom-engedelmesség, tekintélyelvű vezetés (magas fk, alacsony ek): a hatékonyság érdekében úgy szervezik a munkafeltételeket, hogy az emberi szempontok háttérbe szorulnak.

(9, 9) Csoportközpontú vezetés (magas ek és fk): a szervezeti célon belül meghatározható közös érdekelséget, egymásrautaltságot, bizalmat, megbecsülést jelent (Bakacsi, 2004).



4. ábra: A Blake–Mouton-féle vezetői rácsmodell

Forrás: Bakacsi, 2004.

Kontingenciaelméleti megközelítés

A kontingenciaelméleti modellek arra keresik a választ, hogy milyen szituációs tényezők befolyásolják a vezetői hatékonyságot.

A Hersey–Blanchard szituációs modell

Ebben az elméletben a vezetői stílus meghatározó szituációs tényezője a beosztottak érettsége, ennek alapján kell a vezetőknek váltogatnia a különböző stílusok között.

Az érettséget négy szintre osztották:

É1: A beosztottak nem képesek és nem is akarnak felelősséget vállalni, mert ehhez nincsenek meg a képességeik.

É2: A beosztottak szeretnének dolgozni, de nem képesek a feladataik elvégzésére, mert nincsenek meg hozzá a megfelelő képességeik.

É3: A beosztottak meg tudnák csinálni, amit kell, de nem akarják feladataikat elvégezni.

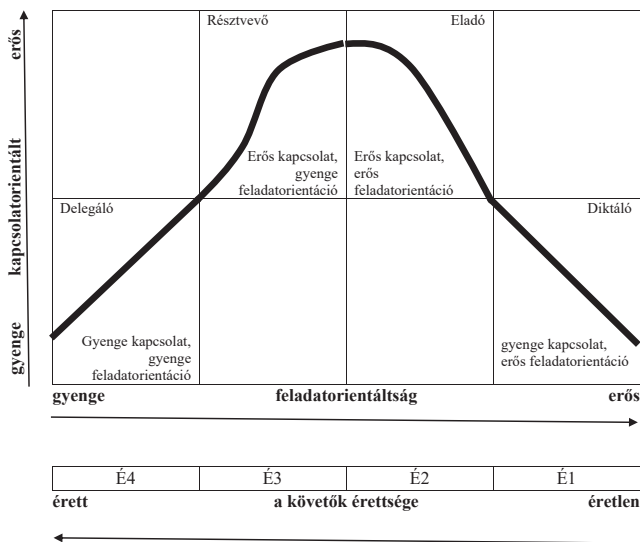
É4: A beosztottak hajlandók és képesek is megtenni azt, amit vezetőjük kíván tőlük.

A modellből leolvashatjuk, hogy az érettség növekedésével a kapcsolatorientált stílusok eredményesebbek, alacsonyabb érettségnél pedig a feladatorientált stílusok a hatékonyabbak.

Négyféle vezetési stílust különítenek el (Bakacsi, 2004):

- diktáló: a vezető pontosan megmondja, mit és mikor kell csinálni;
- eladó: a vezető elmagyarázza, mit kell csinálni, hogy elfogadtassa utasításait;
- résztvevő: a vezető a beosztottal közösen dönt, és közben támogató magatartást tanúsít;
- delegáló: a vezető szabad kezet ad azoknak, akik képesek az önrányításra.

Az érettséget és a vezetési stílust magába foglaló modellt az alábbi ábra mutatja be:



5. ábra: A Hersey–Blanchard situációs modell

Forrás: Bakacsi, 2004.

A Vroom–Yetton-féle modell

A modell szerint a vezetési stílust meghatározó elem a döntés maga, amelynek összetevői a döntés minőségi jellemzői és a beosztottak elfogadási készsége.

A modell egy nyolckérdéses felsoroláson vezeti a döntéshozót, majd a kérdésekre adott nem és igen válaszok alapján eldönthetjük, milyen mértékben vonjuk be a beosztottakat a döntési szituációba.

A döntés eredményességét befolyásoló nyolc kérdés a következő:

1. Ha a döntést elfogadják, számít-e, hogy melyik alternatívára esett a választás?
2. Rendelkezik-e Ön a magas színvonalú döntés meghozatalához szükséges elégséges információval?
3. Rendelkeznek-e beosztottjai olyan lényeges kiegészítő információval, amellyel jelentősen emelhetik a döntés színvonalát?
4. Tudja-e Ön pontosan, hogy milyen információra van szükség, kinél van az információ, és hogyan lehet hozzá jutni?
5. Fontos-e a döntés beosztottak általi elfogadása a hatékony megvalósításhoz?
6. Ha Ön egyedül hozza meg a döntést, biztos-e, hogy azt a beosztottjai elfogadják?

7. Megbízhatóak-e a beosztottjai abból a szempontból, hogy a megoldást a szervezeti érdekek alapján keresik?

8. Valószínű-e, hogy a beosztottak között konfliktus alakul ki a kívánatos alternatívát illetően?

A kérdésekre adott válaszok alapján a következő vezetési stílusokat választhatjuk.

- Autokratikus I.: a vezető maga oldja meg a problémát, saját maga hoz döntést.
- Autokratikus II.: a vezető beszerzi a beosztottaktól a szükséges információkat, a döntést maga hozza meg. Azt is eldöntheti a vezető, hogy ismerteti-e a problémát, amelyhez a szükséges információkat kérte. A beosztottak szerepe tehát csupán annyi, hogy a kért információkat beszerzzék.
- Konzultatív I.: a vezető kikéri beosztottjai véleményét, de kizárólag külön-külön. Döntéskor vagy figyelembe veszi a véleményeiket, vagy nem.
- Konzultatív II.: a vezető a beosztottjaitól, mint csoporttól kér véleményt, de nem biztos, hogy figyelembe veszi.
- Csoportos: a vezető megosztja a problémát a beosztottjaival, mint csoporttal. A vezető nem a megoldást irányítja, hanem a csoportmunkát, így a csoportdöntést is képviseli.

Összegzés gyanánt elmondhatjuk, hogy a hatékony vezetési stílus „tudatos” választás eredménye, amelyben a következő tényezőket kell figyelembe vennünk:

- a vezető személyes tulajdonságait, készséget, képességeit, magatartását;
- a feladat típusát, jellegét;
- a vezető hatalmi helyzetét (viszonyulás egyénekhez, csoportokhoz);
- a szervezet struktúráját, normáit;
- a beosztottak tapasztalatait, munkához való hozzáállásukat, képességeiket, önértékelésüket (Bakacsi, 2004).

Önellenőrző kérdések

Az 1. lecke tartalma alapján gondolja át a következőket!

1. Hogyan fogalmazná meg, mi a vezetés? Hogyan épül be ez a fogalom a mindennapi munkájába?

2. Készítsen leltárt a saját vezetői képességeiről, készségeiről! Pontozza azokat egyenként egytől tízig aszerint, hogy az mennyire jellemző önre! Ezután gondolja át, hogy melyik képessége, készsége szorul fejlesztésre!

3. Próbálja meg vezetői stílusát az egyik vagy akár több hatékony vezetői stílus modelljébe besorolni! Keressen példát a mindennapi vezetői munkájából! Emelje ki saját vezetői stílusának előnyeit, hátrányait! Gondolja, át milyen területeken lenne szüksége kompenzálásra, fejlesztésre!

1.2. lecke: Az interjú mint módszer, alkalmazása a gyakorlatban

Cél: ismerje meg az interjú módszerét és annak alkalmazását a gyakorlatban.

Követelmények:

Ön akkor sajátította el megfelelően a tananyagot, ha

- a leírtak alapján elsajátította az interjú módszerét, technikáját;
- képessé válik munkája során alkalmazni ezt a csoportmunkamódszert.

Időszükséglet:

A lecke feldolgozásához körülbelül 30 percre lesz szüksége.

Kulcsfogalmak:

- visszajelző csoport
- intervíziós módszer
- csoportreflexió
- fókuszáltság

Tevékenység: Olvassa el a módszer ismertetését! Gondolja át, hol van helye és szerepe a módszernek a munkájában!

Vezetői munkánk során naponta több problémával is találkozunk. A legtöbb problémát talán már vezetői „rutinunkból” sikerül gyorsan és hatékonyan megoldani, vagy csak azért, mert egyszerű szervezési feladatot jelentenek. Ezenkívül szép számmal adódnak azonban olyan helyzetek is, amelyek megoldása összetettségük vagy a rendszert, a szervezetet érintő hatásuk miatt nagy nehézséget okoz számunkra. Ilyenkor sokszor előfordul, hogy tehetetlennek, eszköztelennek érezzük magunkat, elakadunk, dilemmáink egyre fokozódnak, egyre távolabbinak tűnik a megoldás. Ebben segít nekünk a visszajelző csoport, vagy más néven intervízió. A visszajelző csoport Tom Andersen nevéhez fűződik. Könyve magyar nyelven is megjelent *A visszajelző csoport. Párbeszéd a párbeszédéről* címmel.

Az intervízió bemutatása

Az intervízió csoportos problémamegoldó, esetfeldolgozó módszer, amely segíti a továbblépést, az elakadásunk feloldását, kompetenciaérzésünk növelését. Igaz, itt is esetekkel, problémákkal dolgozunk, mégis különbözik egy esetmegbeszélő csoporttól. Az esetmegbeszélő csoportban sokszor előfordul – pontosan az esetek összetettsége és bonyolultsága miatt –, hogy nagyon hosszúra nyúlnak, egyre több kérdés merül fel, de a végére nem rajzolódik ki stratégia a megoldáshoz. Emellett viszont könnyen áttevéődhet a diskurzus az ellátórendszer hiányosságaira, a jogszabályi háttér hibáira, a csoport tagjainak személyes problémáira. Ez viszont nem viszi előre a probléma megoldását.

Ilyen helyzetekben lehet segítségünkre az intervízió módszere. Itt az esethozó segítséget kap egy csoporttól. A csoport tagjai az adott terület vagy területek szakembereiből tevéődnek össze. A csoport irányításához nincs szükség külön csoportvezető szakemberre. Célja, hogy a közös megbeszélés során minél több javaslat, lehetőség, perspektíva jelenjen meg. Ezeket a javaslatokat a csoporttagok nem véleményezik, minősítik, egyedül csak az esethozó beszélhet arról, hogy az elhangzott javaslatok, érzések, tanácsok, ajánlások közül számára bármelyik felhasználható vagy alkalmazható-e.

Az intervízió köztes módszer az esetmegbeszélés és szupervízió között. Könnyen elsajátítható, felépítésében jól strukturált, időben behatárolt, meghatározott időkeretben működik. Mivel szakember vezetése nem szükséges a csoporthoz, ideális segítség önszerveződő csoportok segítségéhez.

Az intervízió szakaszai (Asztalos, 2018)

Előkészület

Nem igényel különösebb előkészületet: nyugodt, csendes helyszín biztosítása, körben elhelyezett székek, keretek meghatározása. Időkeret, a hozzászólás szabályainak tisztázása, az esethozó felkészülése.

Az esethozó kijelöli az intervízió vezetőjét

Felkér valakit a csoportból, aki kérdésekkel segíti az esethozót.

Az eset ismertetése (20 perc)

Az esethozó mindent elmond az esetről. Beszámol az eset körülményéről, az addig megtett lépésekről, a jelenlegi helyzetről. Végül megfogalmaz egy konkrét kérdést, amelyre szeretne választ kapni. Ebben a szakaszban a csoport tagjai nem kérdezhetnek, értő figyelemmel hallgatják az esethozót. Közben lejegyezhetik az esettel kapcsolatos érzéseiket, benyomásaikat, asszociációikat. Ezután az intervízió vezetője még kérdezhet, ha úgy gondolja, hogy az eset egyes elemei további kiegészítésre szorulnak.

Szerepváltás (25 perc)

Ebben a szakaszban az esethozó válik hallgatóvá. A vezető összefoglalja az addig elhangzottakat, majd újra elismétli a kérdést. A csoport tagjai most már aktív részeseivé válnak a folyamatnak. Elmond-

ják benyomásaikat, érzéseiket, javaslataikat a feltett kérdést szem előtt tartva. A vezető irányíthatja a beszélgetést a fókusz tartásával. Kérdéseivel motiválhatja a csoportot. Feljegyezheti az elhangzott javaslatokat.

Váltás (kb. 10 perc)

A vezető összefoglalja a lejegyzetelt javaslatokat, benyomásokat. Az esethozó reflektál az elhangzottakra. Megosztja a csoporttal, mit tud hasznosítani a felmerült ötletekből, javaslatokból.

Csoportreflexió (10 perc)

A csoporttagok is lehetőséget kapnak a reflektálásra: hogyan érezték magukat, hogyan élték meg a módszert.

Mielőtt kitérnénk az interjú előnyeire, ismerjünk meg pár kommunikációs eszközt, amellyel az interjú vezetője segítheti az esethozót, illetve a csoportot.

- Zárt kérdés: ezt akkor érdemes alkalmazni, ha pontos információt szeretnénk kapni, vagy valamit szeretnénk pontosítani. (Hány éves...)
- Nyitott kérdés: nyitott kérdés hatására bővebb magyarázatot kapunk, az esethozó könnyebben verbalizálja érzéseit, gondolatait. (Beszélne erről bővebben...)
- Hívó szó: általában a beszélgetés elején, segít elindítani a beszélgetést. (Hallgatlak... Figyelek...)
- Minimális ösztönzés: a beszédben továbbsegíti az esethozót (Értem, Igen...)
- Visszatükrözés: az esethozó által elmondottak visszatükrözése, ami segíti az esethozó megértését.
- Összegzés: a beszélgetés végén segít kiemelni a lényegét, áttekinti az elhangzottakat, tisztázza a helyzetet.
- Moderálás: a vezető biztosítja, hogy mindenki megszólaljon a csoportban. Kíváncsi a passzívabb csoporttagok véleményére is, ezzel ösztönözve őket a csoport munkájában való részvételre.
- Támogatás: kiemeljük a csoport erőfeszítését, bátorítjuk, megerősítjük őket.
- Blokkolás: udvarias cselekvés, amely segíti, hogy az egyik csoporttag véleménye ne gátolja a többiekét abban, hogy elmondják véleményüket. „Fontos, amit mondasz, de hagyjuk, hogy mások is elmondják, amit szeretnének.”

Az interjú előnyei

- Növeli a résztvevők kompetenciaérzését.
- Segíti a perspektíva-váltást. Keretei által koncentrálttá teszi a beszélgetést.
- Rövid idő alatt számtalan lehetőség, tanács fogalmazódik meg.
- Fókuszált, általában egy fókusszal dolgozunk, ami segíti a feldolgozást.
- A megfogalmazott kérdés és ezáltal az eset kerül a középpontba.
- Könnyen elsajátítható, alkalmazható.
- Erősíti a „nem vagyok egyedül” érzést.

Összességében elmondható, hogy az interjú a gyakorlatban jól és könnyen alkalmazható módszer. Egy csoporttól kapunk segítséget elakadásaink feloldására. Nagyban befolyásolja a kompetenciaérzésünket az újabb nézőpontok megismerése, illetve a megoldási módok szélesítése, az új ötletek, módszerek, alternatívák megjelenése. A felsoroltakon túl nemcsak az esethozó kompetenciaérzése nővekszik, hanem a csoportban résztvevőké is. Üdvözítő lehet olyan szakmai közösségekben, ahol nehezen érhető el a szupervízió szakmai vagy gazdasági szempontok miatt.

Fázis	Történes	Eredmény	Szereplők
Szerepkijelölés	Definiálódnak a szerepek: moderátor, esethozó, konzultánsok	Minden csoporttag felveszi a szerepét	Az elsőként kijelölt szerep a moderátor szerepe, aki mindvégig segíti a teljes folyamatot

Esetbemutató	Az esethez bemutatja a hozott esetet	Minden résztvevő megismeri az esetet	Az esethez vázolja az esetét, a moderátor a lényegre fókuszáló kérdésekkel segíti
Legfontosabb kérdés megfogalmazása	Az esethez megfogalmazza az esethez kapcsolódó kulcskérdését	Minden résztvevő megérti az eset kulcskérdését	Az esethez megfogalmazza a kulcskérdést, a moderátor tisztázó kérdésekkel pontosíthatja
Módszer kiválasztása	Kiválasztják a további megbeszélés módszerét. Például ötletbörze, fejre állított ötletbörze, cselekvésbörze (viselkedés-, mondat-, kifejezésötletek), érzelmi és mentális reakciók, főbb kérdések, jó tanácsok stb.	Döntés születik az eljárás módjáról	A moderátor vezeti az eljárás kiválasztását
Konzultáció	A csoporttagok megosztják gondolataikat és javaslataikat a csoporttal	Az esethez új szakmai szempontokat, perspektívákat, különböző ötleteket kap	A csoporttagok kifejezik gondolataikat, a moderátor összefoglalja az elhangzottakat
Konklúzió	Az esethez összefoglalja, „kihangsúlyozza” a számára fontos üzeneteket	Nyugvópont, a munkamenet befejezése, lezárása	Az esethez kap szerepet, hogy összefoglalja a számára megfogalmazható tanulságokat

6. ábra: Az intervízió folyamata, a résztvevők szerepei és feladatai

Forrás: Kissné–Mogyorósy, 2019.

Önellenőrző kérdések

A 2. lecke tartalma alapján gondolja át a következőket!

1. Sorolja fel egy intervíziós ülés szakaszait!
2. Fogalmazza meg az intervízió előnyeit!
3. Milyen esetekben venne részt intervízióban?
4. Hol és hogyan tudná alkalmazni a módszert a saját gyakorlatában?

1.3. lecke: Példák esetekre

Cél: Pár eset segítségével gondolja át, hogy Önnek mi okoz nehézséget, dilemmát, elakadást a vezetői munkájában!

Követelmények:

Ön akkor sajátította el megfelelően a tananyagot, ha

- az esetek alapján le tudja írni az egyik nehéz, már-már megoldhatatlannak látszó esetét;
- az esetének képes a fókuszát megtalálni, az esettel kapcsolatos kérdését egy mondatban megfogalmazni.

Időszükséglet:

A lecke feldolgozásához körülbelül 60 percre lesz szüksége.

Kulcsfogalmak:

- saját, érzések, ötletek, fantáziák az esetekkel kapcsolatban
- fókusz kijelölése

Tevékenység: Olvassa el mind a két esetet, és gondolja át az esetek után feltett kérdéseket! Képzeld el, hogy ezeket az eseteket intervíziós csoportba hozták a munkatársai! Próbálgon belehelyezkedni egy esethez, egy vezető és egy csoporttag szerepébe!

1. eset: Tóth Géza problémái

Géza egy integrált szociális intézmény vezetője. Az elmúlt időszakban munkájával elégedetlen, nem ad neki semmi örömet, unja azt. Motivációt nem érez magában a munkavégzésre. Az elmúlt pár hétben a fenntartó rengeteg munkát adott neki. Géza azt sem tudta, hogyan és hol kezdjen hozzá. Nem olyan régen dolgozik az intézményben. Az idő rövidsége miatt még teljesen nem ismerte meg az intézményt és annak feladatait. Főnöke azonban a fenntartó részéről már munkába állása után bedobta a „mély vízbe”. Az elején Géza úgy gondolta, hogy munkájával azért halad lassabban, mert még nincs elég rutinja. Azóta eltelt egy év, és Géza úgy érzi, hogy most már megismerte az intézményt és annak feladatit. Mindent tud, és elsajátított mindent, ami a hatékony munkavégzéshez szükséges. Ennek ellenére nincs olyan nap, hogy ne túlórázna, hogy a napi feladatait elvégezze. Gyakran előfordult, hogy napközben semmire sem volt ideje, még a félórás ebédszünetében sem étkezett. Géza nem volt lusta, az egyetem alapképzését is kiváló eredményekkel végezte el, képességei kimagaslók voltak. A fenntartó részéről hetente többször is kapott valami fontos, azonnal elintézendő feladatot. Ráadásul más munkatársai is többször keresték, hogy segítsen nekik problémáik megoldásában, elintézésében. Ezek sokszor elég időigényesnek bizonyultak. Esténként holtfáradtan ment haza, családjára szinte nem volt semmi ideje. Sokszor vacsora után már a tévé előtt elaludt. Az elmúlt egy hónapban nagy belső feszültséggel küszködött, igen frusztrált volt. Egyre nehezebben bírta a rá nehezedő terheket. Úgy érezte, összeroppan azok súlya alatt. Barátokkal csak igen ritkán találkozott. A találkozások után azonban csak még jobban elsomorodott. Barátai legtöbbször arról beszéltek, hogy milyen kellemes légkörben dolgoznak, mennyit keresnek, vagy éppen bónuszt vagy fizetésemelést kaptak, pedig alacsonyabb beosztásban dolgoznak más-más cégeknél. Géza gyakran dühös és ingerült lett emiatt, sokszor szomorúság töltötte el, legtöbbször úgy érezte, hogy neki kell a hátán vinnie az intézményt, egyre több ember munkáját végzi el. Arra gondolt, hogy talán azzal kárpótolhatná, hogy rendszeres megfizetik. Ahhoz, hogy fizetése emelkedjen, elvégezhetné az egyetemen a mesterszakot, amihez még le kellene tennie egy nyelvvizsgát, de erre a jelenlegi helyzetben gondolni sem mer; úgy érzi, ilyen leterheltség mellett ez lehetetlen vállalkozás lenne.

Kérdések:

- Mit gondol a fenti szituációról?
- Milyen érzések, érzelmek jelennek meg önben Géza esetével kapcsolatban?
- Milyen személyiségnek tartja Gézát? Sorolja fel előnyeit, hátrányait!
- Ön szerint mi itt a probléma fókusza? Próbálja egy mondatban megfogalmazni! Mit tenne, ha ön lenne (a) Géza, (b) Géza főnöke?
- Milyen tréninget javasolna Gézának?
- Ha Ön érezte már magát hasonló helyzetben, mint Géza, mi volt Önnél a célravezető megoldás?

(Forrás: http://gti.ektf.hu/anyagok/tananyagok/Maticsakne/201112_1/EEG_L/EEG_esettanulmanyok_8db.pdf)

2. eset: döntés a fizetésekről

Egy gyermekvédelmi központban év végén 4 millió forint bérmaradvány volt. Most végezte el a gyermekotthon-vezetők teljesítményértékelését. Ez alapján kell javaslatot tennie az egyes vezetők fizetésemelésére. A fizetésre tett javaslatok titkosak, de informális csatornákon lehet, hogy a gyermekotthon-vezetők tudomást szereznek róla.

A gyermekotthon-vezetők

Kiss János, 33 éves, 3 gyermeke van, jelenlegi fizetése magasabb a besorolási bérénel, fizetése még kiegészül munkáltatói döntés alapján járó résszel. Mesterdiplomával rendelkezik. Felesége a fenntartó egyik befolyásos személyének a lánya. 6 éve dolgozik a gyermekvédelmi központban, ebből négy évig házvezető-nevelő volt, két éve dolgozik jelenlegi munkakörében. Az egyik legjobban dolgozó gyermekotthoni résznek a vezetője. János képességei nem tűnnek önnök túl jónak. A mindennapokban keményen dolgozik. Az intézményben kidolgozott teljesítményértékelésen Ön az átlagnál egy kicsit jobbra értékelt (61%). Véleményét több olyan munkatársával is megbeszélte, akiknek ad a szavára. Mindenkinek az volt a véleménye, hogy János nem dolgozik olyan hatékonyan, mint a többi gyermekotthon-vezető, de felhívták a figyelmét az esetleges csoporton belüli befolyásra.

Nagy Beáta, 28 éves, hajadon, jelenlegi fizetése megegyezik a besorolási bérével, alapszakos diplomával rendelkezik. Hét éve dolgozik a központban, az utóbbi két évben mint gyermekotthon-vezető.

Gyermekfelügyelő volt először. Munka mellett végezte felsőfokú tanulmányait. Később nevelő lett, majd gyermekotthon-vezető. Egy nehéz gyermekotthoni részt kell vezetnie. Sokat van a munkahelyén, sokat túlórázik, az irányítása alatt álló gyermekotthoni részben sok pozitív változást ért el. Értelmes, jó eszű. A legutóbbi teljesítményértékeléskor nagyon jó (90%) eredmény ért el.

Minta Tamásné, 48 éves, négy gyermek édesanyja, akik közül ketten egyetemen tanulnak. Fizetése megegyezik a besorolási bérével. Főiskolai végzettsége van, 15 éve dolgozik a gyermekvédelemben. Először lakásotthon-vezető volt, majd 6 éve neveztek ki gyermekotthon-vezetőnek. Nem túlságosan örül annak, hogy Önt neveztek ki főnöknek, mivel úgy remélte, hogy ő kaphatja meg az állást. A munkatársaival nagyon jó viszonyt ápol. Beosztottjai és a többi gyermekotthon-vezető is kedveli. Nem szokott túlórázni, munkájában nagy rutinnal rendelkezik, kollégáival közvetlen, fesztelen. A gyermekotthoni részében jó munkahelyi légkör uralkodik. A legutóbbi teljesítményértékeléskor nagyon jó (87%) vezetőnek értékelt.

Példa Elek, 35 éves, házas, 2 gyermek apja, fizetése jelenleg magasabb, mint a besorolási bére. Mesterszakos diplomával rendelkezik. Elek két éve gyermekotthon-vezető. Előtte a fenntartói irodán dolgozott. Ön a gyermekotthon-vezetői kinevezésével nem igazán értett egyet, ugyanis Ön szerint csak azért kapta meg az állást, mert előtte a fenntartónál jó kapcsolatokat alakított ki, sőt Elek fizetése is nagyobb a besorolási bérénel, mivel a fenntartónál magasabb volt a bére, és ezt itt is megkapta. Mindezek ellenére Elek jól dolgozik, az általa vezetett gyermekotthoni rész az utolsók közül az elsők közé lépett. Teljesítményét Ön 91%-ra értékelt.

Ábra Géza, 37 éves, házas (a felesége személyzeti vezetőként dolgozik a fenntartónál), nincs gyermekük, fizetése megegyezik a besorolási bérrel. Mesterszakos diplomával rendelkezik. 10 éve dolgozik a gyermekvédelemben, az utóbbi négy évben mint gyermekotthon vezető. Gézáról régen úgy gondolta, hogy ő az egyik legjobb beosztottja, de az utóbbi évben csak családott benne. Géza sokszor indultas és agresszív, teljesítményét az elmúlt időszakban 56%-ra értékelt. Ön szerint Géza teljesítménye azért esett vissza, mert tudomást szerzett Példa Elek és Kiss János fizetéséről.

Gipsz Etel, 29 éves, hajadon, fizetése megegyezik a besorolási bérrel. Három éve dolgozik gyermekotthon-vezetőként. Szociálisan nagyon érzékeny. Több ilyen szervezetnek és alapítványnak pártoló és tevékeny tagja. Ezekben a körökben jó kapcsolatokkal rendelkezik. A fenntartó többször hivatja, hogy az ismeretségei által képviselje a szervezetet különböző társadalmi és kulturális eseményeken. Etel teljesítményét Ön átlag alattinak (45%) értékelt. Három évvel ezelőtt az egyik legjobban működő gyermekotthoni rész vezetését kapta, de a csoport teljesítménye azóta romlott. Szíve mélyén legszívesebben megszabadulna tőle, de nem tudja, hogyan tudná helyettesíteni.

Kérdések:

- A fizetési döntések titkosak. Mennyi és milyen információt hajlandó megosztani beosztottjaival?
- Mi szerint dönt a fizetésemelések kérdésében?
- Ismertesse az egyes alkalmazottakra tett konkrét fizetésemelési javaslatát százalékosan és abszolút összegben is! Indokolja meg döntését!

(Forrás:http://gti.ektf.hu/anyagok/tananyagok/Matiscsakne/201112_1/EEG_L/EEG_esettanulmanyok_8db.pdf)

Önellenőrző kérdések

Az 3. lecke tartalma alapján gondolja át a következőket!

1. Milyen tényezők alapján próbál megoldani egy-egy nehezebb, komplexebb esetet?
2. Kitől és milyen formában kérne segítséget?
3. Milyen érzések, érzelmek, fantáziák keletkeztek Önben az esetek kapcsán?

Modulzáró kérdések:

A leckék alapján gondolja át és válaszolja meg az alábbi kérdéseket!

1. Mi a vezetés fogalma, funkciója?
2. Soroljon fel az ön számára fontos vezetői képességeket, készségeket!
3. Mi jellemzi a hatékony vezetői stílust?
4. Mikor, hogyan és milyen helyzetekben alkalmazható az interjú módszer?

Irodalomjegyzék

- Asztalos B. (2018): Mentőöv problémás családokkal dolgozó segítő szakembereknek: Rövid idő alatt is lehet eredményes esetmegbeszélő? In: Torgyik J. (szerk.): *Néhány társadalomtudományi kutatás és innováció*. Komárno, Szlovákia. <http://www.irisro.org/tarstud2018junius/56AsztalosBernadett.pdf> letöltés ideje 2021.04.25
- Bakacsi Gy. (2004): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest: AULA Kiadó.
- Balogh L. – Barta T. – Dominik Gy. (2004): *Vezetépszichológiai sarokpontok*. Budapest: Szókratész Közgazdasági Akadémia.
- Gyökér I. (2006): *Szervezeti viselkedés*. (oktatási segédanyag). Budapest.
- Kadocsa Gy. (2005): *Menedzsment mérnöki alapismeretek*. Budapest: Amicus Kiadó.
- Kissné Viszket M. – Mogyorósi Zs. (2019): *A pszichológiai tanácsadás szakmai alapprotokollja*. 2017–2018. Budapest: ELTE Eötvös Kiadó. https://www.eltereader.hu/media/2019/06/Kissne_Viszket_Pszich_tanacsadas_WEB.pdf A letöltés ideje: 2021. 04. 25.
- Pataki F. (1975): *Csoportdinamika*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Ternovszky F. (2003): *Nemzetközi menedzsment európai szemmel*. Budapest: Szókratész Közgazdasági Akadémia.
- Sz. n.: Esettanulmányok http://gti.ektf.hu/anyagok/tananyagok/Matiscsakne/201112_1/EEG_L/EEG_esettanulmanyok_8db.pdf A letöltés ideje: 2021. 04. 25.

2. Modul: Projektmunka (mesterszint)

Motivációs cél: a modul célja bemutatni, hogy a projektciklus különféle szakaszaiban hogyan alakul a projektkommunikáció szerepe, melyek a legfontosabb feladatai, az átgondolandó szempontok, és melyek a megvalósítás legfőbb csatornái és eszközei.

2.1. Projektkommunikáció

Cél:

A hallgató megismerje a projektmunkához szükséges fogalmakat, módszereket.

Követelmények:

Ön akkor sajátította el megfelelően a tananyagot, ha

- meg tudja határozni a projekt fogalmát;
- meg tudja határozni a projekt tervezésének lépéseit;
- tud egy intézményi projekthez mérhető célokat kitzúzni;
- el tud készíteni az intézménye számára egy Gantt-diagramot;
- meg tud egy intézményi projekthez köthető forrásokat határozni.

Időszükséglet:

A lecke feldolgozásához körülbelül 120 percre lesz szüksége.

Kulcsfogalmak:

- projekt
- SMART-célok
- Gantt-diagram
- projektforrások

Tevékenység:

Jegyezze meg a projektkommunikáció fajtáit és azok célját!

A kommunikáció emberek közötti alapvető kölcsönhatási folyamat, amely a legfőbb eszköze a cselekvések, magatartások, érzelmek, viselkedés megváltoztatásának, befolyásolásának.

A kommunikáció témától függetlenül a projektek elválaszthatatlan része, és sok esetben a projekt sikere állhat vagy bukhat rajta. Ezenkívül szembe kell nézni az öregedő népesség eltartásával, a gyors technikai fejlődéssel, az európai integrációval, a változó értékekkel, az információ értékének megnövekedésével, a piaci, kereskedelmi szempontok uralmával (Benedek, 1999).

Belső és külső kommunikáció

Tevékenység:

Gondolja át az ön intézményének a belső kommunikációs erősségeit!

A projektkommunikáció tudatos kapcsolattartást jelent a projekt által érintett konzorciumi partnerekkel, a projektben meghatározott célcsoportokkal, illetve a projekt finanszírozását biztosító és programkezelő intézményekkel, valamint a projekt ellenőrzését végzőkkel.

A kommunikáció iránya szerint megkülönböztetünk belső és külső kommunikációt.

- **Belső kommunikáción** a projektkonzorciumon belüli többirányú információáramlást értjük.
- **Külső kommunikáción** egyrészt a projekt által közvetlenül érintett célcsoportokkal folytatott kétirányú, szakmai visszacsatolásra irányuló interaktív folyamatokat, másrészt pedig a projekt által közvetetten érintett szélesebb nyilvánosság felé történő, általában egyirányú informálási tevékenységet értjük.

A sikeres kommunikációhoz a **jó belső kommunikációs rendszer** elengedhetetlen. A belső kommunikáció fő célja a munkatervben vállalt **együttműködés** és feladatok **végrehajtásához** szükséges folyamatos **információáramlás** biztosítása a partnerek között.

A projekt minden fázisában a megválaszolandó kérdések közé tartozik:

- **Mit?**
- **Mikor?**
- **Ki?**
- **Miért?**
- **Hogyan?**
- **Mivel?**

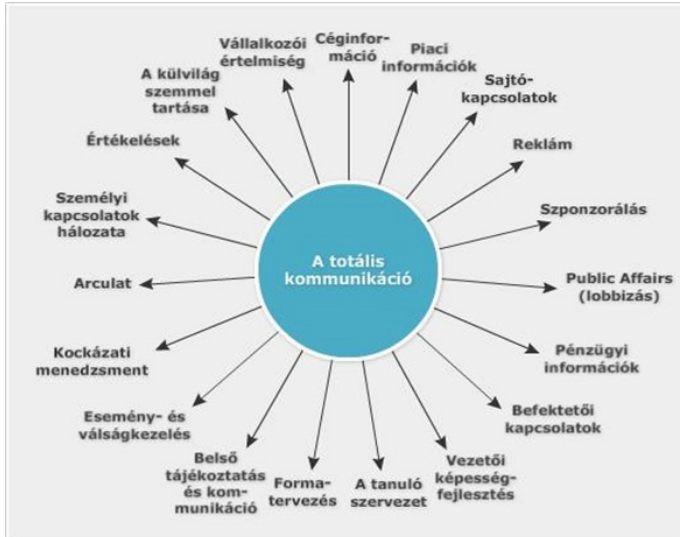
A projekt különböző fázisainak végére a fázishoz tartozó „szállítási tételeket”, azaz látható és mérhető eredményeket kell teljesíteni. Ezeket a teljesítési pontokat mérföldkövekként nevezzük. A projekt-kommunikáció során figyelembe kell venni, hogy a projektfázisokat dokumentálható módon kell lezárni (Frey, 1982).

A belső kommunikáció kialakításának kezdeményezéséért, tevékenységeinek kezeléséért és értékeléséért a projektben a vezető partner a felelős, gyakorlásában és fenntartásában minden partner közreműködik.

A projektkommunikáció célja, szintjei és formái

A projektkommunikáció célja a projekthez szükséges információk összegyűjtése, rendszerezése, és kölcsönös információcseré a projekt cél elérése érdekében.

A totális információs forrásokat láthatjuk az 1. ábrán, ezek teljes kiaknázása és az úgynevezett teljes tájékozottsági szint elérése csak elméletileg létezik. A projektmenedzsernek a szűkös idő- és költségkeretek miatt törekednie kell a projektnek megfelelő releváns információforrások kiválasztására és prioritások állítására.



1. ábra: A totális információs források (forrás: OFI, 2011)

Tevékenység:

Gondolja át, hogy a saját projektjein milyen módszerekkel segíti elő a kollégáinál az elfogadás érzésének a kialakulását!

A belső projektkommunikációval kapcsolatban elvárt viselkedéshez tartozik többek között a pon-

tosság a találkozókön, a telefonálás mellőzése a projektmegbeszéléseken. A találkozókön személyesen kell részt venni, nem lehet helyettesít küldeni. A jelenlévő projekttagok rendelkezzenek döntési jogsultsággal, a hiányzók fogadják el a közös döntést. Az eredményekért közösen vállalják a felelősséget. A projekt folyamata során törekedni kell:

- a projektszervezet tagjainak és a környezet képviselőinek folyamatos informálására,
- biztosítani a projekt előrehaladását és minőségét a feladat kontrolljával, illetve az eredmények elfogadtatásával,
- a projekt erőforrásainak folyamatos koordinálására,
- a feladatcsoport előrehaladásának kontrolljára és az eredményeinek elfogadtatására.

A projektmunka befejezésnek szimbolikus formái vannak, ami lehet a projektteljesítés dokumentált igazolása vagy a projektmegbízás teljesítésének jóváhagyása, amellyel a megbízók (mint projektgazdák) felmentik a formális felelősség alól a projektmenedzsert és projektteam tagjait.

Projektkommunikációs formák hely és idő szerint. A kommunikáció minősége

A projektkommunikáció szervezésének dimenziói a helyszín és idő, amely szempontok alapján a projektkommunikációk négy variációja lehetséges (2. ábra)

HELY	ugyanaz	Személyes kommunikáció - Workshopok - Megbeszélések - Informális kapcsolatteremtések	Közvetített kommunikáció - Fax, e-mail - Dokumentációmenedzsment - Vitafórum - Hirdetőtábla
	különböző	Távolsági kommunikáció - Fax, e-mail - Skype - Telekonferencia - Videokonferencia	Közvetett kommunikáció - Fax, e-mail - Dokumentációmenedzsment - Vitafórum - Hirdetőtábla
		ugyanaz	különböző
		IDŐ	

2. ábra: A projektkommunikáció szervezésének dimenziói (Garaj, 2012)

Azonos helyen és időben történik a személyes kommunikáció, mint például a workshopok, megbeszélések és más informális kapcsolatteremtések. Azonos helyszínen, de eltérő időben zajló kommunikáció esetén beszélünk közvetített kommunikációról, mint például fax, e-mail, dokumentációmenedzsment, vitafórum, hirdetőtábla.

Különböző helyszínen, de egyidejűleg kerül sor a távolsági kommunikációra, mint például a fax, e-mail, Skype, telekonferencia, videokonferencia.

Eltérő helyen és időben megvalósuló forma a közvetett kommunikáció, mint a korábban már említett közvetített kommunikációs formák a faxtól a hirdetőtábláig.

A projektkommunikáció minőségét befolyásolja a rendszerben való gondolkodás.

A projektszervezet hírneve alapvetően a projekttagok munkájától, annak minőségétől, a munkahelyükhöz fűződő viszonyuktól, valamint a szervezet kommunikációjának minőségétől függ. A belső PR segíti a munkatársaknak a szervezet céljaival való azonosulását, a jó munkahelyi légkör kialakulását, a belső problémák, feszültségek feltárását, kezelését.

A rendelkezésre álló erőforrások, ezen belül a kommunikációs eszközök és az információhordozóknek a minősége, a költségkeretek, az idő és a szervezéshez szükséges feltételek (a projekttagok szabad kapacitása, elérhetősége, a feladat jellege) egyaránt hatással vannak a projektkommunikációra. A minőség és erőforrások szerinti kommunikációs formákat látjuk a 3. ábrán.



3. ábra: Kommunikációs források (Garaj, 2012)

A projektvezető egyik legfontosabb feladata a belső kommunikációs rendszer megvalósítása és hasznosítása. A kommunikáción keresztül irányítja a többiek munkáját, meghatározza a szervezet céljait, közli elvárásait, és ismerteti a megvalósításhoz rendelkezésre álló eszközöket. A kommunikáció a közvetítő, ezen keresztül a projektvezető jutalmazhat és büntethet, valamint elősegítheti, hogy a projekttagok megismerjék helyzetük lehetőségeit, kötelezéseiket és a helyes viselkedést. Fontos, hogy a projektvezető maga is jól tudjon kommunikálni. Nyitottnak és hozzáférhetőnek kell lennie mind a munkatársak, mind a tágabb környezet felé. A vezető számára a többiek közlései teremtik meg a sikeres irányítás lehetőségét. A közlések alapján ismeri meg munkatársait, állapítja meg, hogy mennyire értik a rájuk bízott feladatot, és mit várhat el tőlük. Ez alapvetően befolyásolja a projektkommunikáció minőségét.

A kommunikációs csatornák megfelelő működésének feltétele, hogy az interakcióban részt vevők közös tudásanyaggal rendelkezzenek, és a pontos információáramlást ne zavarják a különböző zajok. A zaj forrása lehet az üzenet maga. A vezető vagy nem tudja pontosan megfogalmazni az üzenetet, vagy szándékosan „zajos üzenetet” közvetít (a projektvezető nem óhajtja a teljes információmennyiséget átadni, ezáltal a többiek bizonytalanságát növeli). Ennek az lehet a következménye, hogy a projekttagok az ő birtokukban lévő, a tényleges működésre vonatkozó információkat visszatartják vagy megszűrik, vagy éppen információdömping formájában a projektvezetőre zúdítják. A visszacsatolás során felmerülő zaj lehet az is, ha a befogadó (munkatárs) részéről kritika éri az üzenet küldőjét (a projektmenedzsert), és ezt a vezető a saját személye vagy tekintélye elleni támadásnak tartja. Mindez kikerülhető, ha a kommunikációt kezdeményező fél az üzenet tartalmának és formájának megválasztásakor tekintettel van a befogadó előzetes ismereteire, érzelmeire, szellemi képességére, véleményére.

A belső kommunikáció alapelvei

Tevékenység:

- Azonosítsa a megismerendő belső kommunikációs alapelveket egy projektje esetében!
- Jegyezze meg a belső kommunikáció alapelveit!

A belső kommunikációnak számos alapelve van, amelyeket érdemes szem előtt tartanunk.

- **Folyamatosság és rendszeresség:** ez arra utal, hogy a folyamatos és rendszeres belső kommunikáció a partnerség együttműködésének és a projekt sikerének az alapja.
- **Rendszerezettség és csatornázottság:** ez azt jelenti, hogy meghatározott keretek között és kommunikációs csatornákon keresztül zajlik az interaktív információcsere. A **konzorciumi megállapodás** az a dokumentum, amelyben a **partnerség** rögzíti a projekt különféle csoportjainak, szervezeti egységeinek **belső kapcsolattartási rendjét**, módját és **időzítését**, a projekt

végrehajtásával kapcsolatos **etikai kérdéseket**, a bizalmasan kezelendő eredményeket és a szellemi tulajdonjogok kérdéseit.

- **Pontosság, gyorsaság, egyértelműség, következetesség:** a munkaterv végrehajtása érdekében tett közös erőfeszítések és egymásra épülő lépések alapja, hogy a belső kommunikáció pontos, gyors, az átadott üzenet pedig egyértelmű és következetes legyen a partnerek között. A belső projektkommunikációval kapcsolatban elvárt viselkedéshez tartozik többek között a pontosság a találkozókön, a telefonálás mellőzése a projektmegbeszéléseken. A találkozókön személyesen kell részt venni, nem lehet helyettesít küldeni. A jelenlévő projektagok rendelkezzenek döntési jogosultsággal, a hiányzók fogadják el a közös döntést.
- **Kölcsönösség, jóhiszeműség, konszenzusra törekvés:** ezek is olyan alapelvek, amelyek elengedhetetlenek az egymásra épülő feladatok és részeredmények eléréséhez, a közös munkához.
- Fontos, hogy érvényesüljön a belső kommunikációban a **szakmaiság és kompetencia**, ehhez a megfelelő partnerek megfelelő feladathoz rendelése szükséges (Hegedűs, 2001).

A belső kommunikáció eszközei

A belső kommunikáció megvalósításának számos eszköze ismert. Ide tartoznak a partnerek között folytatott két- vagy többoldalú egyeztetések, megbeszélések, az operatív döntések előkészítése.

Az egyeztetések eredményei kommunikálhatók **emlékeztető feljegyzésekben**, a többi partner számára tájékoztatások, beszámolók formájában, a programfinanszírozók részére jelentések keretében.

A teljes partneri kört érintik a konzorciumi egyeztető megbeszélések és értekezletek, amelyek formája lehet személyes vagy online (pl. Skype).

A belső kommunikáció működtetéséről, a projekt koordináció szerepéről vagy a partnerségen belüli esetleges konfliktusok kezeléséről további információkat olvashat a következő keretes írásokban.

Projektkoordináció és kommunikáció

Az együttműködésben megvalósuló projektek koordinációja komoly feladatot jelent. Célja a projekt együttműködő feleinek koordinációja a projekt teljes időtartamán keresztül. A projekt kezdetén a lehető legtöbb részletet közösen kell konkretizálni az együttműködő felekkel (például az elvégzendő feladatok, határidők, találkozók, értékelési szempontok). Ha egy partner kiesik a projektből, illetve új partner bevonását tervezzük, feltétlenül értesítsünk minden, a projektben részt vevő felet, és kérjük beleegyezésüket!

Minden partnerintézmény részéről szükséges egy olyan kapcsolattartó kijelölésére, aki naprakész a projekt ügyeiben, és képviselni tudja intézményét. Minden projektben van egy koordinátor intézmény. A partnereknek tisztában kell lenniük azzal, hogy a támogató felé a koordinátor intézmény felel a projekt szabályszerű szakmai és pénzügyi lebonyolításáért, ezért minden partnernek kötelessége feladatainak határidőre történő elvégzése, a koordinátor intézmény folyamatos tájékoztatása, valamint az esetleges változások felé történő kommunikálása. A partnerek feladatait, anyagi és egyéb hozzájárulását, jogait és kötelezettségeit a projekt indításakor szerződéses formában célszerű rögzíteni.

A napi ügyek megvitatása mellett nagyon fontos az elvégzett feladatok, lezárt projektszakaszok közös értékelése. Ez történhet személyes megbeszélések keretében vagy előre meghatározott szempontok alapján elkészített kérdőívek kitöltésén keresztül is. Lényeges, hogy a partnerek részéről folyamatosan felmerülő igényeket, módosítási javaslatokat a teljes konzorcium megvitassa, és a projekt megvalósításában kezdeményezett egyes módosításokat minden partner elfogadja (Bastian–Gudjons, 1988).

Összegezve, a projektkoordinációs folyamat céljai:

- a projektszervezet tagjainak és környezetének folyamatos informálása,
- biztosítani a projekt előrehaladását és a feladatcsoport minőségét,
- a projekt erőforrásainak folyamatos koordinációja,
- a feladatcsoport előrehaladásának kontrollja,
- a feladatcsoport eredményeinek elfogadtatása.

A koordináció a projekt időkeretei között valósul meg, a kezdéstől (azaz a projektmegbízástól) a végéig (vagyis a projekt jóváhagyásáig) tart.

Belső koordinációs és kommunikációs módszerek

- **Tevékenység:**

Írja össze egy lapra, hogy ön milyen projektkoordinációs eszközöket használ!

A hagyományos projektkoordinációs módszerek közé tartoznak:

- a projektmenedzser és/vagy teamtagok közötti találkozó;ok;
- projektmegbeszélések a projektgazda-team, a projektteam és további csoportok között;
- projektworkshopok (indító, záró);
- projektprezentációk;
- megbeszélések, emlékeztetők;
- tennivalók listája;
- munkacsomag átvételének igazolása.

A projektkoordináció sajátos módszerét igénylik azok a projektek, ahol a projekttermék több változatban is elkészülhet, például beruházási, termékfejlesztési, innovációs területeken. Amikor egy irodaház alaprajzának ötödik változata jön létre, miközben a kivitelezők egyik csoportja (energetikai mérnökök) még a harmadik változat alapján végzi a munkát, többiek (tetőfedők) pedig az első alaprajz szerint, ott a projektkoordináció súlyos hiányosságaival állunk szemben. Ennek elkerülésére szolgál az ún. konfigurációmenedzsment, amely arra összpontosít, hogy hogyan kell végrehajtani és koordinálni a menetközben bekövetkező jóváhagyott változásokat. Garantálja, hogy a projektben mindenki „ugyanazt a kottát olvassa”. Megakadályozza, hogy például az innovációs projektekben létrehozott prototípusokat összekeverjék, miközben a tesztlaborokban újabbakat hoznak létre.

A speciális konfigurációmenedzsment koordinációs módszerei között tartjuk számon:

- a szabályozási dokumentumokat (mivel ezek könnyen módosíthatók az elektronikus tárolás miatt, növelik annak lehetőségét, hogy nem értesülnek mások a legújabb változtatásokról);
- a hozzáférések korlátozását;
- a módosítások nyomon követésének dokumentálását (elektronikusan automatikus);
- a különböző termékváltozatok nyilvántartását;
- a konfigurációmenedzsmentért felelős személyt.

Belső kommunikáció: konfliktuskezelés

Tevékenység:

- Gondolja át egy projektjében megjelent konfliktust!
- Írja le néhány mondatban!
- Írja le néhány mondatban, hogy miként kezelte!
- Írjon még ehhez a konfliktusához két, új megoldási ötletet!
- Jegyezze meg a projektben megjelenő konfliktusok okait!

Mi válthat ki konfliktust egy projektben?

A projektszervezetben elsősorban a közvetlenebb munkatársi kapcsolatok jellemzők, kevésbé az alá-fölrendeltségi viszony. Senki nem kényszerítheti rá a másokra a véleményét. A többségi elven működő döntési technikák jelentős ellenzék mellett is képesek irányt szabni a tevékenységnek, de a feladatok megoldásában az ellenzéknek lehetősége nyílik gátolni, lassítani, sőt szabotálni a projektmunkát. Amennyiben tehát a döntéshozatal nem konstruktív módon zajlik, akkor a projektmunka konfliktusokkal terheltté válik.

Felelősség alóli kibújás?

A projektfeladat megoldásáért a felelősség a tagok között alapvetően közös, még akkor is, ha az átmeneti jelleggel működő projektszervezet élén álló projektmenedzser az elsőrendű felelős a hatékony működésért. Ebben az esetben viszont kialakulhat az úgynevezett „társas lógás” intézménye, vagyis ha a tagok felismerik, hogy őket egyenként nem lehet felelősségre vonni a kudarcért, akkor hajlamosak elveszteni aktivitásukat, és csökken a felelősségérzetük.

Egyéni érdek előtérbe helyezése?

Mivel a projektszervezet úgynevezett lapos szervezet, mely részben autonóm módon szerveződik, néha a tagok nincsenek teljesen tisztában például saját felelősségükkel és utasítási jogkörükkel. Ennek következtében gyakran előfordul, hogy némely tag saját hatalmának és befolyásának növelésére próbálja meg felhasználni a szervezet által biztosított szabadságot, s megpróbálja ráerőszakolni a másik félre a véleményét. Ebben az esetben a projektszervezet működési hatékonysága gyengül, mivel céljai a hatalmat nyert egyén vagy csoport kénye-kedve szerint módosulhatnak, s így sérülhet a szervezeti racionalitás.

Tisztázatlan vezetői elvárások?

A projektszervezet létrehozásával felmerülhetnek olyan munkaszervezési kérdések, hogy ki fogja ellátni annak a projekttagnak a munkáját, akinek eredetileg egy meghatározott munkakört kellene ellátnia, de pillanatnyilag egy projektfeladat megoldásán dolgozik. Az a kérdés is megválaszolandó, hogy vajon ki a felettese egy, a projektmunkában résztvevő alkalmazottnak: az eddigi felettese, vagy az időlegesen főlérendelt projektmenedzser. Ezt a kérdést a kettős felelősség dilemmájának is nevezik.

Szűkös források?

A projektek megvalósításához források kellene, így például tárgyi eszközök, tőke, emberek, információ. E tényezők minden projekt számára éppúgy létfontosságúak, mint az alaptevékenységet folytató osztályoknak. Egy szervezetben egymással párhuzamosan akár több projekt is folyhat, amelyek esetében a közös forrásokért való küzdelem elmérgesedhet. Ebben az esetben a projektek egymás ellenfeleivé, ellenségeivé válhatnak ahelyett, hogy együttműködnének.

A konfliktusok azok a szituációk, melyekben két vagy több ember törekvései összeütköznek egymással. Az összeütközés alapja lehet cél, érték, kapcsolat/érzelem vagy módszer, ezért megkülönböztethetünk érdek-, érték-, szerep- és véleménykonfliktusokat. A véleménykülönbség természetes velejárója a csoportmunkának, de az állandósult konfliktusok stresszhez vezetnek, amely pszichoszomatikus megbetegedéseket okozhat. Részben ezért sem szabad hagyni, hogy kezeletlenek maradjanak.

A külső kommunikáció alapelvei

Tevékenység:

- Jegyezze fel, hogy az ön szervezetében milyen külső kommunikációs formák vannak!

A külső kommunikáció fő célja, hogy a projekt által közvetlenül érintett célcsoportokat megszólítsa, interaktív párbeszéd alakuljon ki a projekt megvalósítása érdekében, visszajelzéseket, visszacsatolásokat kapjanak a partnerek, és bevonja őket a projekt termékek hasznosításába (bizonyíthatóság). Másrészt célja, hogy a közvetetten érintett szélesebb közönséget informálja a projekt céljáról, történéseiről, eredményeiről, hatásáról.

A külső kommunikáció a projekt arca a külvilág felé. Méri a projekt hatását (hatásosság), eredményeinek elfogadását, beágyazódását a mindennapokba. A motívumok olykor átfedik, felerősítik egymást, összefonódnak, és hatványozottan készítetik a résztvevőket a pozitív cselekedetek irányába (Grell, 1994).

Minden esetben törekednie kell a rendezett, objektív, politikamentes, hiteles információ- és üzenet szolgáltatására a projektről.

Az üzenetek megfogalmazásának stílusában, a kommunikációs csatornák kiválasztásában törekednünk kell arra, hogy a hitelesség mellett azokat a médiumokat és kommunikációs technikákat használjuk, melyek el is érik mindazokat, akikhez szólni szeretnénk.

Nagyon fontos a kommunikációban a nyílt beszéd, mert bizalmat lehet vele nyerni még akkor is, ha maga a mondandó nem mindenkinek váltja ki a tetszését. Csakis abban az esetben válik a nyilvánosság részéről támogatottá a projekt, ha az információt nyíltan, részleteit is feltárva és hitelesen adjuk át.

Lényeges, hogy ne csak általánosságokra összpontosítsunk, hanem az emberek számára is érthető módon ismertessük a rendszerrel kapcsolatos részleteket, eseményeket, tudnivalókat. A süket fülek helyett valóságos és nyitott kommunikáció legyen, ahol adjunk lehetőséget a közvélemény visszaigazolására, a kérdések fogadására, melyekre adjunk is választ, azaz merjünk partnerséget alkotni a különböző érintettekkel, érdeklődőkkel.

A projekt hatása nagyrészt a kommunikáción múlik. Fontos éppen ezért a külső kommunikációs tevékenység dokumentálása, bizonyítható indikátorok megfogalmazása és mérése, mérhetősége.

Az objektív, szakmai alapokra és véleményekre épülő politikamentes kommunikáció ez esetben is alapelvként jelenik meg.

A külső kommunikáció eszközei

A külső kommunikáció lebonyolítására széles eszköztár áll rendelkezésre. Ide sorolhatjuk a sajtó és médiakapcsolatok építést, a hírközlések és tudósítások megjelentetését, projekthonlap készítését és folyamatos frissítését, vagy éppen más honlapokon történő megjelenést, illetve kapcsolódást más honlapokon. Fontos eszköz a szakmai kapcsolatépítés, például konferenciákon való részvétel, a szakmai publikációk, hírlevelek rendszeres szerkesztése és megjelentetése. A szakmai teljesítmény mellett a projekt profizmusának elismertségét növelhetik az olyan kifinomult és figyelmes kommunikációs formák, mint például a köszönő levelek kiküldése.

Az egyes kommunikációs aktivitások tekintetében érdemes előnyben részesíteni mindazokat, amelyek a saját hatáskör és/vagy a projekt célkitűzéseivel szembeni elhivatottság miatt minimális költségértéssel mellett végrehajthatók. Ide értjük például a projekt stratégiai partnereinek kommunikációs lehetőségeit, felületeit.

A külső kommunikációs eszközök használatát részletesen a projektmegvalósítási fázis kommunikációja során tárgyaljuk.

Vezetési stílusok

Tevékenység:

- Gondolja át egy régebbi projektét, amelyben vezető volt!
- Mit változtatna meg az akkori kommunikációján?
- Legalább 3 dolgot írjon le!

A projekttagoknak bizonyos értelemben éretteknek kell lenniük egy projektben való részvételre. Érettség alatt azt értjük, hogy a projekttagoknak megfelelő képzettségük van, rendelkeznek intelligenciával és tapasztalattal, valamint vállalják a felelősséget a tetteikért. Vizsgálatukban a kapcsolatorientált és a feladatorientált régiókban négyféle vezetési stílust különböztettek meg attól függően, milyen viselkedést tanúsítanak a projekttagok:

- A projekttagok se nem képesek, se nem hajlandók felelősséget vállalni, mert sem képességeik, sem önbizalmuk ezt nem teszi lehetővé.
- A projekttagok hajlandók lennének, de nem képesek elvégezni a szükséges feladatokat. Kellően motiváltak ugyan, de pillanatnyilag hiányoznak a megfelelő képességeik.
- A projekttagok képesek lennének ugyan rá, de nem hajlandók megtenni azt, amit a vezető kíván tőlük.
- A projekttagok képesek is és hajlandók is megtenni azt, amit elvárnak tőlük.



4. ábra: A projektteam tagjainak energiaszintje a projektciklus során (Garaj, 2012)

Vezetői projektkommunikáció

Tevékenység:

Jegyezze meg a projektvezető kommunikációs feladatait!

A projekt sikeréhez nagyban hozzájárul a csoportvezetők, helyettesek funkcionális szerepe. A menedzsment meghatározza a projekt célját, a projektmenedzser pedig ez alapján elkészíti az elemzés során a tevékenységfelelős- vagy munkakör-, munkafolyamat-mátrixot, melynek segítségével egyértelművé válik, hogy melyik részleg mivel foglalkozik, és ki a felelős. A menedzsment segít a személyzettel és a teljesítménnyel kapcsolatos feladatok megoldásában. A projektmenedzsernek szoros kapcsolatot kell kiépítenie a menedzsmenttel, fontos a folyamatos kommunikáció.

A szponzor, projektfelügyelő a megrendelő képviselője. Az ő felelőssége, hogy megfelelő hatáskört biztosítson a projektirányító bizottság és a projektvezető részére a projekt céljainak maradéktalan megvalósítása érdekében.

A projektfelügyelő annak a területnek a felelős vezetője, amelyet a projekt célkitűzései leginkább érintenek (pl. ágazati igazgató, igazgató stb.). Egy személy egyidejűleg több projektnek is lehet a felügyelője.

Feladatai:

- részvétel a tevékenységfelelős-mátrix elkészítésében,
- kapcsolattartás a funkcionális menedzsmenttel,
- a projekt maradéktalan megvalósításáért a projekt érdekeinek megvédése, a felmerülő problémák megoldása a projektmenedzserrel együtt.

A megrendelő az a személy, aki dönt a projekt indításáról, akinek a költségvetéséből fedezik a projektet, akinek a legnagyobb befolyása van a dolgok megvalósítására (pl. igazgató).

Amikor megkíséreljük átadni értelmezéseinket (feladatok, utasítások, értékelés) egy másik személynek, három különböző eljárást, módszert vagy csatornát használunk, hogy elérjük törekvéseinket. Ezeket az eljárásokat arra használjuk, hogy elmondjuk az embereknek, mit várunk el tőlük vezetőként, hogyan tapasztaljuk a világot, és az értelmezéseket hozzákapcsoljuk tapasztalatainkhoz: szimbolikusan, verbálisan és nem verbálisan kommunikálunk. Valószínűtlen, hogy teljesen torzításmentes legyen a kommunikáció bármely két személy között vagy más fontos személy irányában, akikkel interperszonális kapcsolatba kell lépünk.

A vezetőnek ötletadó, spekulatív, naprakész és külső forrásból származó információra van szüksége. Ehhez szüksége van egy személyre és helyzetre szabott vezetői kommunikációs eszköztárra, aminek az egyik legérzékenyebb területe a projektvezetői visszajelzések adása.

A visszajelzés adásánál törekedjünk a másik tiszteletére, az elfogadásra, adjunk pozitív javaslatokat és fogalmazzunk meg konkrét ötleteket! Kellő távolságtartással elkerülhetjük a „bratyzást”, és kerüljük a félreérthetőséget. Nagyon fontos, hogy a visszajelzést ne harmadik személy előtt tegyük meg első körben, mert bizonytalanok lehetnek a következmények.

A visszajelzések fogadásakor kérdezzünk, ha nem világos valami. Ne mentségeket keressünk, de fogadjuk el a szubjektív véleményeket. Érzelmekkel nem érdemes vitatkoznunk. Végül köszönjük meg a visszajelzést! Ezt nem sűrűn teszik mások, de példát mutathatunk pozitív viszonyulásunkkal mások számára.

Visszajelzés adása	Visszajelzések fogadása
<ul style="list-style-type: none"> - Mások tisztelete - Elfogadhatóság - Pozitív javaslatok - Konkrét ötletek - Távolságtartás - Félreérthetlenség - Ne 3. személy előtt - Ismerni kell a következményeket 	<ul style="list-style-type: none"> - Kérdezni, ha nem tiszta valami - Ne mentségkeresés - Szubjektív vélemény elfogadása - Visszajelzés megköszönése

5. ábra: Projektvezetői visszajelzések adása és fogadása (forrás: Garaj, 2012)

Melyek azok a tényezők, amelyek blokkolják vagy megváltoztatják szándékainkat? Ha ezeket ismerjük, hosszabb ideig tartó, hatékony és kevésbé torzított vezetői kommunikációt érhetünk el. Az következő ábrán felsorolunk néhány tényezőt azok közül, amelyek gátolhatják a vezetői kommunikációt.

Egyoldalúság	Érzelmi gátak	Ellenségeskedés
Karizmatikusság	Múltbeli tapasztalatok	Rejtett vitapontok
Kifejezőképtelenség	Sztereotipizálás	Fizikai környezet
Félreértés	Védekezés	Kapcsolatok

6. ábra: A vezetői kommunikáció gátló tényezők (forrás: Kuti–Morvai, 2004)

- Egyoldalúságnak nevezzük, amikor az egyén, aki egy belső ingerre összpontosít, olyan módon figyelhető meg, hogy valójában semmilyen üzenet nem jut el hozzá, vagy oly kevés jut el, hogy képtelen megfelelően megérteni az üzenetet.
- Az érzelmi gát többnyire abba az irányba hat, ahonnan az üzenet érkezik. A szavak emocionálisan terhessé válhatnak egy személy számára bizonyos múltban kialakult feltételek vagy jelenlegi körülmények miatt.
- Az ellenségeskedés akkor fordul elő, amikor az egyének konfrontációba keverednek. Ilyenkor gyakran torzult információk áramlanak közöttük.

Egy karizmatikus személy néha megunt, triviális üzeneteket küldhet, amelyek újnak és fontosnak tűnhetnek; azonban ez is hátránnyossá válhat a kommunikáció számára, mivel kevésbé valószínű, hogy az üzenet fogadója megkérdőjelezze, vagy kérdésekkel tisztázza azt.

A múltbeli tapasztalatok az információk félreértelmezésére tehetnek hajlamossá bennünket. Például, ha a projektértekezletek rendszeresen túlságosan hosszú ideig tartanak, akkor minden további értekezleten várható lesz, hogy nem fogunk érdemben kommunikálni, mivel részvételünk nem valódi.

Akinek valamilyen speciális érdekeltsége van, azaz rejtett vitapontjai vannak, minden üzenetet csak saját szükségletei szempontjából hallgat meg. Ha a rejtett vitapont egy másik munkatárssal való versengés, akkor az illető visszautasíthatja a másik minden javaslatát, vagy megkísérelheti a másik manipulálásával az üzeneteket összezavarni.

A verbális készségek hiánya torzíthatja az üzenetküldő szándékait. Ha az üzenet fogadója nincs tisztában a küldő verbális nehézségeivel, akkor elutasíthatja vagy félreértheti az üzenetet.

A verbális sémák kulturálisan determináltak. Egy szubkultúrából származó egyén tökéletesen képes magát kifejezni szűkebb csoportjában, de kudarcba fulladhatnak üzenetei, amikor egy másik kultúrához tartozóval beszél.

A kulturálisan determinált verbális sémák egy másik típusú kommunikációs torzító jelenséghez vezethetnek: a sztereotipizáláshoz.

A fizikai környezet önmagában is létrehozhat olyan feltételeket, amelyek között nem lehet hatékonyan kommunikálni. Egy zsúfolt, meleg helyiségben lehetetlen pontosan küldeni és fogadni üzeneteket. Az egyén fizikai állapota hasonlóképpen hátrányosan befolyásolhatja a kommunikációt, mert attól függően fog a figyelve lankadni.

A fizikai környezet egy másik kommunikációt gátló feltételhez is hozzájárulhat. A félreértés olyan állapot, amelyre mindenki hajlamos.

A védekezés a fogadott üzenetek folyamatos torzításához vezet. A bizonytalanság hajlamossá teszi az egyént arra, hogy a kérdéseket vádként, és a válaszait igazolásként tekintse.

A kapcsolatok jellege (korábbi ismeretség, hallomás másoktól) miatt a másik személynek olyan előzetes tudása lehet, amely miatt a tartalom teljesen elvész vagy erőteljesen torzul.

Vezetői kommunikáció a különböző projektszakaszokban

Tevékenység:

- Jegyezze meg a projekt 3 főbb szakaszát és kommunikációs jellemzőit!
- Azonosítsa a meglévő vagy az utolsó projektében a 3 főbb szakaszt!

A kommunikáció a projektek gyakorlatának is elválaszthatatlan része. Egy vezető a projektben a kommunikáció 3 fő szakaszát különíti el:

- projekt kialakítás,
- projektmegvalósítás,
- projektmegvalósítás utáni szakasz.

A belső és külső kommunikáció legfőbb feladatait a projektmegvalósítási szakaszokban a következő táblázat foglalja össze:

Megvalósítási szakasz		Belső kommunikáció	Külső kommunikáció
I. projekt kialakítása	helyzetfelmérés stratégiai tervezés,	igényfelmérés	igényfelmérés
	projekttervezés	direkt információs tevékenység információgyűjtés, egyeztetés a partnerekkel	nyilvános információs tevékenység
	pályázatírás	egyeztetés a partnerekkel, szakértői konzultációk	
II. projekt megvalósítása	II/1. projektindulás II/2. projektvégrehajtás	projektpartnerek, szakértők, érintettek	nyilvánosság (PR) disszemináció
	monitoring	jelentések programirányító, finanszírozó intézmény részére	
III. projekt megvalósítása után	projekteredmények valorizálása: „értékessé tétele”	továbbvitel lehetőségeinek feltárása	a hasznosítás elősegítése: nyilvánosság (PR) disszemináció exploitáció

1. táblázat: A belső és külső kommunikáció legfőbb feladatai (forrás: saját szerkesztés)

Már a projekt kialakításának fázisától kezdve fontos átgondoltan megtervezni egyrészt a belső kommunikációt, amely a konzorciumi partnerek közötti együttműködés és az eredmények elérésének zá-

loga, másrészt a külső kommunikációt, hogy a projekteredmények megfelelő hatást váltsanak ki, és a projekt kellő ismertségre tegyen szert.

Ebben az első fázisban, a projekttervezés és pályázatírás során történik meg a fő kommunikációs irányvonalak megtervezése, a leendő konzorcium belső működésének vázolása, valamint a közbülső és végső projekttermékek, -eredmények külső kommunikációjához használni tervezett eszközök felsorolása.

A második szakasz, a projekt megvalósításának fázisa a kommunikációs tevékenység pontosításával, a részletes kommunikációs terv megírásával indul. Ennek ütemezés szerinti végrehajtása zajlik a projekt megvalósítása során.

A jól megtervezett kommunikációs tevékenység nemcsak a futó projekt ideje alatt, hanem a projekt megvalósítása után is fontos szerepet játszik, elősegítve a projekteredmények valorizálását, azaz „értékessé tételét”, gyakorlati hasznosulását.

A projektek eredménykommunikációjával kapcsolatban gyakran előkerülő két fogalom a disszemináció és az eredményhasznosítás, azaz exploitáció. Disszeminációnak nevezzük eredmények terjesztését a potenciális felhasználók körében. Exploitációnak nevezzük a projekteredmények kereskedelmi célokra vagy a szakmapolitikában történő hasznosítását.

A projektkommunikációnak az eredmények megismertetésében, az eredmények közhasznúságának dokumentálásában, az eredmények hasznosításának elősegítésében kulcsszerepe van.

Az első leckéhez tartozó feladatok

1. Írja fel egy lapra a projektkommunikáció fajtáit és azok célját!
2. Készítsen egy akciótervet, amellyel a kollégák projektbe való bevonását elősegíti!
3. Írja fel egy lapra a belső kommunikáció alapelveit!
4. Írja fel egy lapra egy projektben megjelenő konfliktusok okait!
5. Készítsen egy tervet, amellyel az ön szervezetének a külső kommunikációja fejleszthető!
6. Írja le egy lapra a projektvezető kommunikációs feladatait!

2.2. lecke: A projektkommunikáció hatékonyságát növelő feladatok

Cél: az intézményvezető tegye a szervezetét hatékonyabbá, hogy a projektek eredményesebbek legyenek.

Időszükséglet:

A lecke feladataihoz külön időigény van megjelölve.

Kulcsfogalmak:

- projektkommunikáció
- hatékonyság
- együttműködés

Csapattagtípus – Belbin-teszt

www.eletpalya.hu; (A tesztkérdések és az eredmények leírása a következő könyvből: Belbin, Meredith (2003): A team, avagy az együttműködő csoport. Budapest: Edge 2000 Kft. és a www.belbin.com oldalról származnak.)

Tevékenység: Töltse ki a tesztet!

Dr. Meredith Belbin (1926–)

Belbin a Clare College-ban, Oxfordban tanult klasszikus nyelveket, irodalmat és pszichológiát. Később tovább bővítette a tudását az antropológia és a közgazdaságtan irányába. Doktori képzése alatt az öregezés pszichológiáját vizsgálta az ipar területén. A csoportszerepekről szóló tesztjét 1993-ban publikálta.

A csapattagtípus-teszt

A következő teszt alapján megtudhatja, hogy egy munkahelyi csoportban milyen szerepet tölt be.

Osszon el 10 pontot a következő állítások között aszerint, hogy melyik mennyire illik önre! Bármilyen arányban eloszthatók a pontok, lehetséges, hogy valamelyik állítás egyáltalán nem kap pontszámot. A kitöltés után írja be a teszt végén lévő táblázatba a pontokat, ez alapján megkapja az eredményt.

1. Azzal veszem ki a részem a csapatmunkában, hogy

- (a) gyorsan észreveszem és megragadom a kínálkozó lehetőségeket.
- (b) szinte bárkivel együtt tudok dolgozni.
- (c) sosem fogyok ki az ötletekből.
- (d) kihozom a többiekből, amit a csapatért tenni tudnak.
- (e) mindent végigcsinállok, amit elkezdtem.
- (f) ha a várható végeredmény indokolja, kész vagyok átmenetileg népszerűtlenné válni.
- (g) ismerős helyzetekben gyorsan meg tudom ítélni, mely lépések lennének célravezetők.
- (h) előítélet és elfogultság nélkül teszek alternatív javaslatokat, amelyeket indokolni is tudok.

2. A csapatmunkában talán hátrányos, hogy

- (a) kényelmetlenül érzem magam egy megbeszélésen, ha az nincs megfelelő módon előkészítve és irányítva.
- (b) túlságosan támogatom azokat a javaslatokat, amelyeknek a csoport nem szentel kellő figyelmet.
- (c) ha új ötletekkel lehet előhozakodni, többet beszélek a kelletemél.
- (d) túlságosan tárgyilagosan gondolkodom ahhoz, hogy lelkesedjek a közös célokért.
- (e) erőszakosnak és önkényesnek látszom, amikor megpróbálom elérni, hogy valamilyen problémát megoldjunk.
- (f) nem tudok vezéregyéniség módjára viselkedni, aminek talán az az oka, hogy túlságosan is figyelembe veszem a többiek véleményét.
- (g) ha valami új jut eszembe, hosszasan elmerengek rajta, és elmulasztom, ami közben történik.
- (h) munkatársaim szerint túl sokat aggódom feleslegesen a részletek és a várható nehézségek miatt.

3. Ha másokkal közös projekten dolgozom,

- (a) anélkül tudom befolyásolni őket, hogy ezt nyomasztónak éreznék.
- (b) állandóan figyelek, nehogy gondatlanságból hibát kövessünk el, vagy kihagyjunk valamit.
- (c) cselekvésre ösztönzöm őket, ha azt tapasztalom, hogy csak az időt vesztegetjük, és nem teszünk lépéseket célunk megvalósítására
- (d) lehet számítani rá, hogy eredeti ötletekkel fogok előállni.
- (e) ha a csapat érdeke megkívánja, mindig támogatom az értelmes javaslatokat.
- (f) érdekelnek a legújabb ötletek és fejlemények.
- (g) megfontolt ítéleteket hozok, és azt a többiek is értékelik.
- (h) a munkaszervezésben lehet rám támaszkodni.

4. A csapatmunkához való viszonyomat az jellemzi, hogy

- (a) úgy érzem, lehetőséget jelent számomra, hogy munkatársaimat jobban megismerjem.
- (b) akkor is hangot adok ellenvéleményemnek, ha kisebbségben maradok.
- (c) általában meg tudom cáfolni a téves nézeteket.
- (d) tudom, hogyan kell hozzáfogni egy terv gyakorlati megvalósításához.

- (e) kerülöm a túlságosan kézenfekvő megoldásokat, és a járatlan utakat keresem.
- (f) a közös munka során mindig a tökéletesre törekszem.
- (g) hasznosítom csoporton kívüli kapcsolataimat.
- (h) minden vélemény érdekel, de ha dönteni kell, nem sokáig habozom.

5. Azért lelem örömet a munkában, mert

- (a) szeretek különféle helyzeteket elemezni, és választási lehetőségeket mérlegelni.
- (b) érdekel a problémák gyakorlati megoldása.
- (c) szeretem érezni, hogy részem van a csoporton belüli jó munkakapcsolatok kialakításában.
- (d) nagymértékben tudom befolyásolni, hogy milyen döntés születik.
- (e) érdekes emberekkel találkozhatok.
- (f) meg tudom győzni az embereket arról, mit kell tenni.
- (g) elememben vagyok, ha egy feladatra összpontosíthatok.
- (h) szeretem használni a képzelőerőmet.

6. Ha hirtelen nehéz feladatot kapok, amelyet ismeretlen emberekkel rövid idő alatt kell megoldani,

- (a) visszavonulok, és elgondolkodom a megoldáson, mielőtt munkához látnék.
- (b) megpróbálom együtt dolgozni azzal a személlyel, aki a leginkább konstruktív módon viszonyul a feladathoz – bármilyen személyiség is legyen.
- (c) megpróbálom felosztani a feladatot, és megállapítani, hogy ki melyik részét tudná elvégezni.
- (d) biztosan nem kerülök időzavarba, hiszen szeretem mihamarabb megoldani a feladatokat.
- (e) nem veszítem el a nyugalمامat, hanem higgadtan mérlegelem a teendőket.
- (f) akkor sem veszítem szem elől a célt, ha bármilyen nyomás nehezedik rám.
- (g) kész vagyok kézbe venni az irányítást, ha úgy látom, hogy nem sikerül előrelépünk.
- (h) elindítom a beszélgetést, hogy másokat is gondolkodásra készítsek, és valahogy elkezdjük a közös munkát.

7. A közös munka során felmerülhet az a probléma, hogy

- (a) türelmetlennek mutakozom azzal szemben, aki gátolja az előrelépést.
- (b) kritikát kapok, mert túlságosan elemző és nem eléggé intuitív módon gondolkodom.
- (c) feltartom a csapatot, mert biztos akarok lenni abban, hogy mindent rendesen elvégeztünk.
- (d) könnyen elunom magam, mert csak egy-két olyan ember van, akinek a jelenléte ösztönzőleg hat rám.
- (e) nehezen kezdem el a munkát, ha még nem tettük világossá a célokat.
- (f) nehezen tudom elmagyarázni bonyolult gondolataimat.
- (g) olyasmit követelek másoktól, amit magam sem tudnék teljesíteni.
- (h) ha sokan nem értenek velem egyet, nem ragaszkodom eléggé a saját véleményemhez.

Az alábbi táblázatba írja be az eredményeket, vagyis, hogy az adott válasza hány pontot adott!

	PA	FO	EL	SE	HE	CS	VÁ	ME
1. mondatcsoport	(c)	(a)	(d)	(f)	(h)	(b)	(g)	(e)
2. mondatcsoport	(g)	(c)	(b)	(e)	(d)	(f)	(a)	(h)
3. mondatcsoport	(d)	(f)	(a)	(c)	(g)	(e)	(h)	(b)
4. mondatcsoport	(e)	(g)	(h)	(b)	(c)	(a)	(d)	(f)
5. mondatcsoport	(h)	(e)	(f)	(d)	(a)	(c)	(b)	(g)
6. mondatcsoport	(a)	(h)	(c)	(g)	(e)	(b)	(f)	(d)
7. mondatcsoport	(f)	(d)	(g)	(a)	(b)	(h)	(e)	(c)
ÖSSZESEN:								

Táblázat: Kiértékelő tábla 1.

Értékelés

A fenti eredmények alapján legnagyobb pontszámot kapott szerep lesz az elsődleges csoportszerepe. Ez nem jelenti azt, hogy ez az egyetlen szerep, amelyet felvesz, hanem ez a leggyakoribb, a legjobban önmre illő. A második legnagyobb pontszámmal rendelkező szerep a másodlagos szerepe, amelyet szintén be tud tölteni, ha szükség van rá. A legkevesebb két pontszámot kapott szerepet azonban nagy valószínűséggel nem önmre szabták.

A team számára hasznos személyiségek

Típus	Jellemző	Előnyös tulajdonságok	Elnézhető hibái
Vállalatépítő (VÁ)	Konzervatív Kötelességtudó Kiszámítható	Jó szervező Gyakorlatias gondolkodású Kemény munkához szokott Fegyelmezett	Rugalmatlan Kevéssé fogékony az új ötletek iránt
Elnök (EL)	Nyugodt Biztos magában Kellő önuralommal rendelkezik	Képes előítéletek nélkül, érdemek alapján értékelni Célorientált	Átlagosan kreatív és intelligens
Serkentő (SE)	Idegess Aktív Dinamikus	Küzd a cselekvésképtelenség, a hatékonyság hiánya, az önelégültség, az önáltatás ellen	Ingerültségre, türelmetlenségre és erőszakra hajlamos
Palánta – Ötletgyáros (PA)	Individualista Komoly gondolkodású Új utakat keres	A szellem embere, képzeletgazdag, nagy tudású, kiváló értelmi képességekkel rendelkezik	A fellegekben jár, nem törődik a részletekkel és a formáságokkal
Forrásfeltáró (FO)	Extrovertált Törekvő Érdeklődő Kommunikatív	Jó kapcsolattartó Jól értesült Meg tud felelni a kihívásoknak	A kezdeti lelkesedés lankadásával elveszíti az érdeklődését
Helyzetértékelő (HE)	Megfontolt Érzelmek nélkül, józanul ítél	Jó ítélőképességgel rendelkezik, előrelátó, gyakorlatias	Alulmotivált Másokat sem inspirál
Csapatjátékos (CS)	Társas hajlamú Jóindulatú, érzékeny	Jól reagál különféle személyiségekre és szituációkra, erősíti a csapat-szellemet	A kritikus pillanatokban határozatlan
Megvalósító (ME)	Precíz, rendszerető, lelkiismeretes, szorongó	Tökéletességre törekszik, nem hagy semmit befejezetlenül	Csekélységek miatt aggódik, nem tudja elengedni magát

Táblázat: Kiértékelő tábla 2.

Vacsoravendégek

(10-15 perc)

(forrás: Gary Kroehnert: 103 játékos tréninggyakorlat. Miskolc: Z-Press Kiadó.)

Tevékenység:

- Végezzék el a gyakorlatot a munkatársaival!

Szükséges anyag: Egy darab papír és egy toll minden egyes résztvevőnek.

Áttekintés

Ez egy jégtörő, mely arra szolgál, hogy a résztvevők beazonosíthassák azokat a kedvenc szereplőket vagy személyeket, akikkel szívesen lennének együtt.

Célok

1. A résztvevők azonosítsák be azokat az embereket, akiket tisztelnek.
2. A résztvevők legyenek tudatosabbak egymás felfogásával kapcsolatban.

A gyakorlat menete

1. Kérjük meg a csoportot: képzeljék el, hogy egy vacsorával egybekötött partit fognak adni jövő szombat este! Erre a képzeletbeli partira 3 híres embert hívhatnak meg (akár élő, akár már halott). Csak négy embert fognak kiszolgálni, önt és a 3 vendéget. A vendégek lehetnek politikusok, színészek, énekesek, vallási vezetők, királyi méltóságok, vezető üzletemberek stb.
2. Adja át a tollakat és a papírdarabokat a résztvevőknek, hogy írják össze, kiket akarnak meghívni!
3. Miután mindenki elkészítette a listáját, minden csoportagnak el kell mondania a többieknek, hogy kikre esett a választása, és hogy milyen okok motiválták a választásában.

Megvitatandó szempontok

- Volt-e valaki, akinek nehézséget okozott az, hogy a listáját 3 főszerepre redukálja?
- Volt-e valaki, akinek nehézséget okozott az, hogy elegendő embert találjon, akit meghívhatna vacsorára?
- Most már, hogy a résztvevők meghallgatták a többiek választását, szeretnék-e megváltoztatni a saját listájukat?

Variáció

A saját szervezetén belüli embereket lehet közismert személyiségekkel behelyettesíteni.

Vegyes menü

(20-30 perc)

Tevékenység:

- Végezzék el a gyakorlatot a munkatársaival!

Szükséges anyag: Egy darab kockás papír és egy toll minden csoport számára.

Áttekintés

Ez egy csapatépítő tevékenység, melyet bármikor végeztethetünk a tréning ideje alatt.

Cél

A csoportos problémamegoldás fejlesztése.

A gyakorlat menete

1. Közölje a csoporttal, hogy egy megoldandó feladatot fognak kapni. Szükség esetén fel lehet osztani a csoportot kisebb csapatokra, de ha az egész csoportot egyben dolgoztatjuk, akkor a tréning végére ez azzal a haszonnal járhat, hogy a csoport hajlamosabb lesz együtt maradni.
2. Közölje velük, hogy a cégük igazgatótanácsa úgy döntött, változtat a vállalat üzleti profilján, és étteremláncot akar nyitni.
3. Minden csoport azt a feladatot kapta, hogy tervezze meg a „tökéletes” éttermi menüt. Ezt a feladatot 10 perc alatt kell elvégezni.
4. A 10 perc letelte után egy ember (minden csapatból egy) prezentálni fogja a tervezet végleges változatát.

Megvitatandó szempontok

- Hogyan jutott megegyezésre a csoport a rendelkezésre álló időkereten belül?
- Hogyan oldották meg a nézetkülönbségeket?
- Hogyan kapcsolódik ez a gyakorlat a munkahelyükhöz?

Variáció

Más tevékenységet is adhatunk, mint egy menü megtervezése.

Értekezlet hatékonysága

(30-60 perc)

Tevékenység:

- Végezzék el a gyakorlatot a munkatársaival!

Szükséges anyag:

Egy másolati példány az „Értekezlet hatékonysága” munkalapból és egy toll minden egyes résztvevőnek.

Áttekintés

Ha értekezletekről kell tréninget tartania, a következőkben talál egy kérdőívet, mely segíthet a résztvevőknek, hogy értékes információkhoz jussanak ezzel kapcsolatban.

Célok

1. Kideríteni, mennyire hatékonyan lehet levezetni értekezleteket.
2. Olyan módszereket találni, amelyek segítségével hatékonyabban lehet értekezleteket lebonyolítani.

Gyakorlat menete

1. Kérje meg a csoportokat, hogy alakítsanak 5-7 fős csapatokat!
2. Adjon át mindenkinek 1-1 másolati példányt az „Értekezlet hatékonysága” című munkalapból.
3. Közölje a csapatokkal, hogy ők most egy gondolkodást igénylő feladatban fognak részt venni! Az a feladatuk, hogy elgondolkodjanak azokon az értekezleteken, amelyekben a közelmúltban vettek részt, majd válaszolniuk kell a túloldalon látható kérdőívre. 10 percük lesz arra, hogy ezt megoldják.
4. Miután a kérdőíveket kitöltötték, kérjen meg minden kis csoportot, hogy vitassák meg az egyéni válaszaikat maguk között, majd válasszanak ki 10 módot arra, amivel egy értekezletet hatékonyabban lehet lebonyolítani!
5. Ezek után minden csapatnak egy rövid prezentációt kell adnia a saját 10 pontjáról.

Megvitatandó szempontok

- Hogyan tud megbizonyosodni arról, hogy a mai naptól valóban követni fogja-e ezeket a szabályokat?
- Miért nem csinálják ezeket a dolgokat jelenleg is?

Variáció

Egyezsége jutott-e minden kisebb csapat a „10 legfontosabb” szabály tekintetében, miután megkapták a visszajelzéseiket?

Értekezlet hatékonysága munkalap
Mennyire elégedett ön a saját közreműködésével az értekezleteken?
Hogyan jellemezné azokat a módozatokat, amelyeket az ön csapata alkalmaz értekezleteken, döntéshozatalokban?
Mennyire jól oldja meg az ön csapata a problémákat értekezleteken?
Mennyire hatékonyan dolgoznak együtt az ön csapatának tagjai az értekezleteken?
Milyen hatékonyan vezeti le az ön főnöke az értekezleteket?
Mit lehetne tenni azért, hogy az értekezleteik hatékonyságát javítani lehessen?
Ön mit tudna tenni annak érdekében, hogy ezt a csapatot hatékonyabbá tegye az értekezleteken?

Felhasznált irodalom

- Bastian, J. – Gudjons, H. (1986/1988): *Das Projektbuch*. Hamburg: Bergmann und Helbig Verlag, 14–28.
- Benedek I. (1999): *Az intézményvezetés négy tétele: személyiségfejlesztés, szervezettefejlesztés, vezetésfejlesztés, minőségfejlesztés*. Budapest: OKKER Kiadó.
- Frey, K. (1982): *Die Projektmethode*. Weinheim und Basel: Beltz.
- Garaj, E. (2012): *Projektmenedzsment*. Budapest–Tatabánya: EDUTUS Főiskola.
- Grell, J. (1994): *Unterrichtszrepte*. Weinheim und Basel: Beltz.
- Hegedűs G. (szerk.) (2001): *Projekt módszer II*. Kecskemét: KTKF.
- Kuti Zs. – Morvai E. (2004): *Az idegennyelvi kompetencia fejlesztéséhez az 1–12. évfolyamon. A projekt-munka*. Sulinova, Fejlesztési anyag, 2004. november.
- Mátrai, M. (2009): Külső és belső projektkommunikáció. Előadásanyag. Nemzetközi projektek menedzselése szeminárium. Debrecen.
- Pölöskeiné H. H. (2008): *Projektmenedzsment*. Budapest: SZÁMALK Kiadó.
- Projekt-tervezés (2017): Budapest: Autonómia Alapítvány kiadója.
- Szira J. (2002): A projekt módszerről. Új Pedagógiai Szemle, 2002/9. 138–154.
- Verók A. – Vincze B. (2011): *A projekt módszer elmélete és gyakorlata*. Eger: Eszterházy Károly Főiskola.

3. Modul: Vezetői tréning

3.1. lecke: A tréning mint oktatástechnikai módszer

A tréning fogalma

Annak, aki nem ismeri a tréning fogalmát, adódik a lehetőség, hogy előveszi valamelyik értelmező szótárt, és fellapozza a *t* betűnél. Az így szerzett információ azonban valószínűleg nem lesz teljes, mert a szótárak szinte mindegyikében a *tréning* címszó alatt hasonló – hiányos – meghatározásokat találunk:

- technikai jártasság megszerzésére végzett gyakorlat,
- bizonyos gyakorlatok, illetve ezek végzetése valakivel, hogy hozzáértőbbé váljon,
- főleg testnevelésben a tanítás, tanulás, edzés, előgyakorlat, felkészülés folyamata, mely az edzettség szintjének növeléséhez szükséges.

Mivel ezek a meghatározások elsődlegesen a sport területére vonatkoznak, egyik sem jelöli azt a folyamatot, amelyet mi a módszertan gyakorlati megvalósítása során alkalmazunk.

A szó számunkra releváns jelentése a főként angol nyelvterületen elterjedt oktatástechnológiai módszertan hazai térhódításával egy időben vált szakmai körökben ismertté és elfogadottá. Eredetileg a *training* (*training of teachers* = 'tanárképzés') egy bizonyos képzési tevékenység, egy hivatás gyakorlására való felkészítésre utal.

„A tréning olyan komplex képzési, továbbképzési eljárás (módszeregyüttes), amelynek keretében célorientált (igény szerinti) tartalmú, továbbá bizonyos kompetenciák megszerzésére irányuló felkészítés történik. Feldolgozzák a szükséges elméleti ismereteket, és biztosítják azok alkalmazását önkontrollal (visszacsatolással) összekapcsolva. A gyakorlatok értékelésével és tesztek alkalmazásával a résztvevő az adott tevékenységre való alkalmazását is feltárja, és a tevékenységhez személyiségjegyek kibontakozását, fejlesztését is megvalósítja.” (Nagy, 1974: 51)

A tréning legfőbb jellemzője, hogy kiszélesíti a tanulás spektrumát többek között azért, hogy a résztvevők a hagyományos tanulási módszerekhez képest jelentős aktivitással vesznek részt a folyamat egészében, ami legfőképpen a gyakorlatok végrehajtása közben valósul meg. Másik fontos különbség, hogy a tanulók nem elméletben sajátítják el az ismeretanyagot, hanem nagyrészt a valósághoz hasonló, úgynevezett tréninghelyzetben, és a tananyag feldolgozása inkább csoportmunkában, mint egyénileg történik.

Ennek hátterében az a tapasztalat áll, mely szerint egészen más elméletben tudni, hogyan kell egy helyzetet megoldani, és megint más, ha ki is próbáljuk azt. A tanulás így sokkal élményszerűbb, és ezáltal mélyebb lesz, mivel az elsajátítás folyamatában több érzékszervünk is szerephez jut.

Az ismeretanyag elsajátítása mellett hozzáadott értéként említhetjük a csoportdinamikai hatásokat, a saját élmény személyiségfejlesztésre gyakorolt pozitív hatását, és a folyamat során létrejövő interperszonális kapcsolatok szociális késégfejlesztő hatását is. Ez irányú kutatást végzett Lieberman, Yalom és Miles (Rudas, 2007). Vizsgálódásuk tárgya főként önismereti csoportok munkája volt, és ezek tapasztalatait úgy összegezték, hogy az ilyen tréninghelyzetek legfőbb eredménye abban a változásban mutatkozik meg, ahogy másokhoz viszonyulunk, azaz a személyközi nyitottságban, az énazonosság növekedésben, személyes határaink kiterjesztésében, ami nagyobb stabilitást eredményez, ezáltal növekszik a tolerancia és az elfogadás mások irányában, mások véleményével, hibáival és megoldásaival szemben. Egyes feladatok végrehajtása során módosulnak a személy probléma-, illetve konfliktusmegoldó stratégiái, és az esetleges hibás működést szembenéző attitűd és adott esetben pozitív irányú elmozdulás váltja fel (Berényi, 2013).

Bár valós helyzetet ezekben a képzési formákban nem tudunk teremteni, egy biztonságos próba-helyzetet igen. A „tapasztalati tanulás” kifejezést leírhatjuk úgy is, mint „cselekedve tanulás”, illetve a „fej, szív és kéz” általi tanulásra (Pestalozzi) is érthetjük, ami szerint bizonyos nézőpontból a tapasztalati tanulás legalapvetőbb célja a személyiség és a társas kompetenciák fejlődése.

A tréningen folyó munka legfontosabb szabályai a következők:

- „Itt és most”, csak azzal foglalkozunk, ami itt a tréningen történik. Próbáljuk minél inkább kizárni a külvilágot, a mindennapi problémákat, hogy csak azzal tudjunk foglalkozni, ami a tréningen történik. Ezért szoktuk javasolni, hogy a munkahelyi tréningek is lehetőség szerint ne a munkahelyen valósuljanak meg, hiszen akkor sokkal nehezebb elvonni a figyelmet az aktuális

problémákról, a mindennapok körforgásától. Ha például szünetben visszacsöppennek a munkába, akkor a szünet után még egy ideig nehezen fókuszálhatnak a közös tevékenységre.

- Ne általánosítsunk, saját, személyes érzéseinkről nyilvánuljunk meg egyes szám első személyben (énközlések).
- Nem vitatkozunk érzésekkel, az egymással megosztott érzések, vélemények adják az egymástól való tanulás lehetőségét.
- Nem minősítjük a társak hozzászólásait.
- Ami a tréningen történik, az a csoporté, kizárólag a csoportra tartozik. Nem mondjuk el másnak, fontos a titoktartás. Egy személyes történetet vagy egy-egy hevesebb érzelmi megnyilvánulást a gyakorlatok során ne meséljünk el a csoporton kívül!
- A lezajlott eseményekért közös a felelősségünk, a siker csak rajtunk múlik. (Kraiciné, 2004)

A tréning előkészítésének legfontosabb eleme a tematika összeállítása. Ennek során az alábbi szempontokat kell figyelembe vennünk.

A tréning célja

Egy olyan, közösen megfogalmazott szándék, amelyet mind a tréner, mind pedig a tréning résztvevői elérendők tartanak. Az elérni kívánt eredmény meg kell, hogy feleljen bizonyos kritériumoknak:

- a fejlesztendő terület meghatározása,
- a célt pozitív állításként fogalmazzuk meg,
- elérhető legyen az adott körülmények között és a rendelkezésre álló időintervallum alapján,
- a résztvevőknek aktív szerepet kell vállalniuk a cél elérésében,
- valamilyen formában mérhető, visszajelezhető legyen az elért eredmény.

A tréning módszertana

A tréning a leghatékonyabb módszer a társas képességek fejlesztésére. A módszer – mint oktatástechnikai eszköz – hatékonyságát elsősorban komplexitásának köszönheti. Ez alatt azt értjük, hogy a tréning során a résztvevők olyan mindennapi környezetet, esetleg munkájukat modellező gyakorlatokban vesznek részt, amely gyakorlatok alkalmazása során intenzív visszajelzést kaphatnak nem kizárólag az adott tevékenységgel, hanem saját személyiségükkel és annak esetleges alakulásával, fejlődésével kapcsolatban is. Nagyon fontos elem, hogy a folyamat során nemcsak a megismerés valósul meg, hanem a résztvevők a saját tevékenységükre leginkább hasonlító helyzetekben alkalmazzák a megszerzett tudást (Poór–Wacha, 1983).

Ez az alkalmazásképes tudás azt eredményezi, hogy az elsajátított ismereteket a résztvevők a munkájukra jellemző helyzetekben képesek alkalmazni, ezzel lehetőséget biztosítva a mélyebb feldolgozásra, ezáltal kialakítani egy új szemléletet (szemléletváltás), vagy új módon alkalmazni már meglévő ismereteket.

Egy másik fontos sajátossága a módszernek, hogy a tréning során a résztvevők olyan élményekkel gazdagodnak a gyakorlatok által, amely hatással lehet egész személyiségük alakulására, majd ezeket az élményeket a tréner vezetésével, segítségével feldolgozzák, beépítik és tapasztalattá alakítják.

A tréning során alkalmazott módszerek

- egyéni gyakorlatok
- páros feldolgozások
- kisebb csoportos feldolgozás, tapasztalatok megosztása
- folyamatos tréneri visszajelzés, fejlesztési pontok meghatározása
- szituációs és helyzetgyakorlatok
- interaktív tréneri prezentáció – max. 25%
- tesztek, kérdőívek közös értékelő megbeszélése
- kis- és nagycsoportos műhelymunka (brainstorming, elemzés, értékelés)

(Poór–Wacha, 1983)

A visszajelzés (reflexió) jelentősége a tréningmunka során

A *reflexió* kifejezést a tréningeknél általában úgy használjuk, mint „a saját cselekvéssel vagy gondolkodással való foglalkozás”. A célja az, hogy a csoport résztvevői a tréner segítségével feldolgozzák

mindazt, ami történt velük a gyakorlat során, megbeszéljék a nehézségeket, felismerjék a jó dolgokat, és megtartsák őket. Segít feltárni az esetleges nehézségek és problémák okát is. A reflexió lehetőséget ad arra, hogy a csoport a tréner segítségével „megeméssze” a tapasztalatokat, rendezze a konfliktusokat és a stresszt, elsimítsa a félreértéseket.

A résztvevők számára láthatóvá tehetjük a tanulási folyamatokat, a többi résztvevő nézőpontját és a következő lépéseket is.

A reflexió segítségével összpontosíthatunk azokra a szerepekre is, amelyeket a résztvevők a gyakorlat során betöltöttek.

Mik a reflexió céljai?

- Tudatosan feldolgozni a benyomásokat.
- Racionálisan érthetővé tenni a tapasztalatokat.
- Kiemelni a résztvevők bánatait és szükségleteit.
- Megtanulni, hogyan helyezkedjünk egymás helyzetébe, kapcsolatba kerülni a többi csoporttag nézőpontjával, ráismerni az ő érzékelésükre/nézőpontjukra, hogy előmozdítsuk a különböző álláspontok közeledését és a megoldások megszületését.
- Megkérdőjelezni a saját viselkedésünket.
- Fölfedezni a saját „vakfoltunkat”, és elemezni a viselkedésmintánkat.
- Megismerni a saját erősségeinket.
- Megtanulni pozitív tanulási tapasztalatként értékelni a kudarccokat.
- Fejlesztani a kommunikációs készségeinket.
- Standardokat és viszonyítási alapokat határozni meg a jövőbeni együttműködésünkhöz (pl. iskolában).

(Bibok–Kaszper, 2017)

A reflexió megfelelő módszer a mástörvényűség fölszámolására, az egyéni felelősség és az önkép erősítésére. A jó visszatekintés érdekében követnünk kell a reflexió szabályait, és trénerként figyelembe kell vennünk a szakaszait.

A tréning során rendszeresen kikérjük a résztvevők véleményét, és bátorítjuk a visszajelzéseket. Nagyon fontos, hogy az első perctől a program része legyen, hogy mindenki beszélhessen az elvárásairól, a félelmeiről, és ezt a tréner és a többi résztvevő figyelembe vegye a gyakorlatok során.

Ez azért is elengedhetetlen, mert az elvárásai és félelmeik megfogalmazása által a résztvevők motíválttá válnak a tréningfolyamatok megvalósításában, ami a célok sikeresebb eléréséhez vezet.

Rendszeresen ismétlődő reflexiók köröket (vagy ehhez hasonlót) tartva lehetőség nyílik az élmények valós idejű leereagálására, kellő teret és időt biztosítva az élmények rögzítésére.

A visszajelzés szabályai

1. Annak, aki a visszajelzést **adja** (kulcsszó: „megbecsülés”):

A társas viselkedésről alkotott véleményedet csupán ajánld fel, de ne erőlted a befogadóra!

- Hivatkozz arra, amit megéltél az illető különböző helyzetekben való viselkedésével kapcsolatban, de ne az egész emberre általában!
- Az alapvető gondolat ez: „Mindig értékelem benned az emberi lényt”.
- Írd le a másik magatartásának hatását!
- Írd le a konkrét helyzetet, amelyikről szól a visszajelzésed!
- Leíró, ne normatív visszajelzést adj! Beszélj az érzéseidről!
- A visszajelzés szubjektív és személyes! Ne általánosíts!

2. Annak, aki a visszajelzést **kapja** (kulcsszó: „köszönöm”):

- Hallgass figyelmesen, és tisztázd a félreértéseket!
- Tartózkodj a tetteid/válaszaid igazolásától és megindokolásától!
- Köszönd meg a visszajelzést, és fontold meg kritikusan!
- A visszajelzést ellenőrizheted, ha kikéred mások véleményét is.
- Te vagy az, aki dönt a viselkedésedről.
- Mondd, hogy „Stop”, amikor úgy érzed, eleget hallottál!

(Bibok–Kaszper, 2017)

Az alábbi kritériumok megalapozzák az építő visszajelzés kultúráját:

Visszajelző:

- Légy bizonyos, hogy a befogadó készen áll a visszajelzés meghallgatására!
- Fogadj el minden „Stop”-ot!
- Gyakorold az üzeneteket!
- Megfigyeléseket mondj el, ne értelmezéseket!
- Ne értékelj!
- A saját érzéseidről beszélj!
- Nyilvánítsd ki, hogy a visszajelzésed a te szubjektív érzékelésed!
- Említs konkrét példákat!
- Légy leíró!
- Légy precíz és konkrét!
- Légy udvarias és ösztönző!
- A viselkedésre hivatkozz!
- A visszajelzésed legyen azonnali és helyzeti!
- Légy világos, egzakt és célratörő!

Fogadó:

- Döntsd el önállóan, hogy hogyan viszonyulsz a visszajelzés tartalmához!
- Légy nyitott!
- Ha szükséges, állítsd le a visszajelzést!
- Mondj köszönetet a küldőnek!

(Bibok–Kaszper, 2017)

A tréning folyamata

Minden tréning elején van egy úgynevezett bemutatkozó kör, akkor is, ha a csoporttagok ismerik egymást, egy munkahelyről vagy egy képzésről érkeznek. A tréner feltehetően nem ismer senkit, és a bemutatkozó kör oldja a kezdeti feszültséget, ami a tréning jó hangulatát segít megalapozni. A bevezető részhez tartozik az ismerkedés utáni „technikai információk” átadása is. Ekkor beszélünk a tréning során betartandó szabályokról, az együttműködés kereteiről és formájáról, a megszólításokról, a tegeződés, magázódás lehetőségéről, a szünetek ütemezéséről. Fontos, hogy legyen lehetőség kérdéseket feltenni, a résztvevők beszélhessenek félelmeikről, elvárásairól, és a csoporttagok is részt tudjanak venni a közös szabályok kialakításában.

Ezt általában egy feszültségoldó bevezető gyakorlat követi. A gyakorlat után rátérhetünk a tréning céljára, megbeszélhetjük, hogy milyen elvárások vannak a tréning résztvevői oldaláról, milyen előzetes ismeretekkel vagy esetleges fenntartásokkal érkeztek. Megtörténik a téma bevezetése, a szükséges elméleti anyag ismertetése.

Ezután következnek a tréninggyakorlatok vagy játékok. Ezek minden esetben olyan interaktív gyakorlatok, melyek során lehetőség nyílik az elsajátított vagy már meglévő elméleti tudás gyakorlati kipróbálására. Egészen más elméletben tudni, hogyan kell egy helyzetet megoldani, és megint más ki is próbálni. A tanulás így sokkal élményszerűbb és mélyebb lesz.

A résztvevők számára kialakított (építő) kihívások három összetevője:

1. Egy új helyzet, amelyben új nézőpontokat fedezhetnek föl, túl a gondolkodás és cselekvés már ismert és bevesződött mintáitain.
2. Erőteljes felhívó jelleg, amely egyenesen meghívja a résztvevőket, tényleges szellemi, lelki és fizikai aktivitást követel.
3. Érezzék a gyakorlatok, a tréning súlyát, amelyet a saját cselekedeteik egyenes és egyértelmű következményeként tapasztalnak meg, nem mondvcsinált vagy bizonytalan következményeken keresztül. (Senninger, 2000)



1. ábra: A Senninger-féle tanulási zónamodell

Forrás: <https://leadingessentially.com/2014/05/25/comfort-zone/>

3.2. lecke: A képzés során alkalmazott tréningtematikák

1. Hatékony együttműködés tréning

Célja, hogy a tréning résztvevői jobb és hatékonyabb együttműködési technikákat és csapatmunkát tanuljanak, jobban megismerjék egymást, és ezáltal hatékonyabban működő csapatává váljanak, kezelni tudják a csapaton belül fellépő problémákat, konfliktusokat, és azokat mihamarabb meg tudják önállóan oldani. Célunk, hogy segítséget nyújtsunk a tudatos együttgondolkodásban a témán belül.

A mindennapi munkából kiszakadva, új, összefoglaló ismeretekkel, interaktív munkával bővítjük és színesítjük lehetőségeiket az eredményesebb munka érdekében. A csoport együttműködése során alkalom nyílik a más területeken dolgozó csoporttagokkal való ismerkedésre, tapasztalatgyűjtésre. A téma feldolgozása után lehetősége lesz a munkáját tudatosabban átgondolni, és a kollégáival, partnereivel való együttműködése, munkahatékonyasága nemcsak a résztvevőknek, de a velük együtt dolgozóknak is hatékonyabbá válik.

Csoportcélok:

- Fokozni a csoportképeségeket (együttműködés, kommunikáció, döntéshozatal).
- Megtanulni kompromisszumot kötni.
- Megtanulni figyelni.
- Megtanulni szervezni.
- Megtanulni állni a konfliktust.
- Megtanulni megoldásokat találni az adott problémákra.
- Megtanulni vitatni és vitakozni.
- Megtanulni együtt érezni és tolerálni.

2. Kommunikációs tréning

Első pillantásra a kommunikáció egészen egyszerűnek tűnik: az egyik személy beszél, míg a másik hallgatja; de az ördög a részletekben rejlik, és alig észlelhető tudatos szinten.

(Thorsten Gonska tapasztalatai)

A tréning lehetővé teszi olyan kommunikációs stílus elsajátítását, amellyel a tréningen részt vevők hatékonyan és magabiztosan képesek kifejezni gondolataikat, véleményüket anélkül, hogy megbántánának másokat, vagy félreértést okoznának. Az asszertivitás olyan ön- és érdekérvényesítő kommunikáció, amelyben a másik fél érdekeit, céljait is maximálisan figyelembe vesszük. Az asszertivitás lényegében olyan kommunikációs vagy még inkább kapcsolati modell, amelynek lényege a nyitottság, az őszinteség.

Annak készsége, hogy verbálisan és nem verbálisan egyaránt közölni tudjuk saját pozitív és negatív érzelmeinket, gondolatainkat és érzéseinket anélkül, hogy szükségtelen szorongást vagy büntudatot tapasztalnánk, vagy megsértenénk mások méltóságát. A felelősség vállalása azért, ami az életben velünk történik. Ennek elsajátítását támogatja a kommunikációs tréning.

Célja:

- az érdekvényesítő készség erősítése
- saját véleményünk képviselése
- aktív hallgatás és mások véleményének befogadása
- meggyőzés, érdekeink képviselése
- nyertes-nyertes kommunikációs helyzetek kialakítása
- különböző kommunikációs helyzetek sajátosságainak megértése, és a különböző helyzeteknek, illetve partnereknek leginkább megfelelő kommunikációs eszközök alkalmazása
- nemet mondás elsajátítása
- konfliktusos helyzetek kezelése asszertív módon
- agresszív és behódoló technikákon kívüli kommunikációs lehetőségek megismerése és elsajátítása

(<https://www.treningakademia.hu/kommunikacios-keszsegfejlesztes-asszertiv-kommunikacio/>)

3. Önismereti tréning

„[...] amilyen mértékben vagyok képes fejlődést elősegítő kapcsolatok létrehozására, olyan mértékben tekinthetem magam fejlett személyiségnek. Ez a gondolat bizonyos fokig zavaró lehet, de felfoghatjuk egyfajta biztatásnak vagy akár kihívásnak is. Ha segítő kapcsolatokat akarok kialakítani, akkor egy életre szóló izgalmas teendőm van: a saját képességeim, személyiségem fejlesztése.” (Rogers, 2015: 95)

Az önismereti tréning célja, hogy megismerjük saját belső éniünket, és ezáltal pontosabb képet kapjunk személyiségünkről és képességeinkről. Segít abban, hogy fejlődjünk, javítsuk társas készségeinket, kommunikációnkat, képesek legyünk önmagunk érvényesítésére, céljaink elérésére. A cél, hogy tisztában legyünk azzal, hogy kik is vagyunk valójában, és hogy mire vagyunk képesek igazán.

4. Időgazdálkodási tréning

Lehetőséget biztosít arra, hogy a résztvevők megismerjék és elsajátítsák a tudatos időgazdálkodási módszereket, továbbá, hogy kilépjenek az időzavar fogságából, tudjanak prioritálni a feladataik között, és hatékony időbeosztás elkészítésére legyenek képesek.

Célja:

- Az idő fogalma, jelentősége
- Időgazdálkodási ismeretek
- Időmenedzsment a gyakorlatban
- Hatékony munkavégzést támogató időgazdálkodás képessége
- Saját időgazdálkodási jellemzőink megismerése
- Mások időgazdálkodásának irányítása, befolyásolása
- A nemet mondás képessége és elfogadtatása

5. Proaktív problémamenedzsment: válságkezelési, stresszkezelési tréning

Olyan elméleti tudás és gyakorlati technikák megismertetésére törekszik, melyek tudatosítása és rendszeres használata segít a hétköznapi élet stresszhelyzeteinek kezelésében és a stressz hatásaival való hatékonyabb megküzdésben.

Célja:

- Válsággal kapcsolatos ismeretbővítés.
- Válság esetén szükséges személyes kompetenciák fejlesztése: felismerés, reagálás, döntés, motiválás.
- Válságkommunikációs ismeretek fejlesztése.
- Változáskezelés: mások befolyásolása a változások elfogadtatására.
- Stresszhelyzetek felismerésének képessége és stresszkezelési technikák elsajátítása.
- A stressz specifikumai és a stresszes helyzetek felismerése.
- Különböző stresszkezelési technikák elsajátítása, begyakorlása.

- Helyzetnek megfelelő stresszkezelési technika kiválasztása és alkalmazása.
- Teljesítmény növekedése.
- Nyugodtabb munkavégzés.
- A munka-magánélet egyensúlyának javítása.
- Magasabb stressztűrés, a munkahelyi stressz feldolgozásának képessége.
- Optimális stressz-szint fenntartása, a túlzott mértékű stressz megelőzése, feloldása.

6. Delegálási tréning

A szervezeteken belül az egyik leggyakrabban előforduló probléma a feladatleosztás, azaz a delegálás hiánya vagy nem megfelelő gyakorlata. Sok vezető nem akarja, vagy egyszerűen képtelen kiadni a kezéből a tökéletes és totális kontrollt a munkafolyamatok során. Saját fontosságukat hangsúlyozandó, mindent maguk kívánnak elvégezni, ezzel is azt bizonyítván, hogy a beosztottak felett állnak.

Egy jó vezetőnek tudnia kell a feladatokat megfelelően delegálni. Ennek hiányában maguk alá temetik az elvégzendők és hamar kiég, vagy akár meg is betegedhet. A lovas fogat hasonlattal élve: az irányító kezében van ugyan a gyeplő, de nem ő húz a lovak helyett.

A hibás feladat kiosztás káoszhoz vezet, lassítja a munkafolyamatokat, ezért fontos, hogy a delegáló jól ismerje munkatársai erősségét, gyengeségét és legfőképpen teherbírásukat, majd ezek függvényében pontosan ismertesse az elvégzendő feladatokat, és szabja meg a határidőket. A feladatmegoldás közben folyamatosan ellenőrizni és értékelni kell a munkát.

Célja:

- A résztvevők ismerjék meg a delegálás előnyeit és a tipikus hibákat, képesek legyenek megfelelően feladatokat kiosztani, számon kérni és visszajelezni.
- A vezetők megértsék, milyen előnyük származik nekik és beosztottaiknak abból, ha képesek bizonyos feladatokat delegálni és megfelelően kontrollálni.
- A munkatársakat ismerjék meg, amelyek megkönnyítik a delegálási folyamatot.
- Felismerjék a résztvevők, milyen problémák származnak abból, ha rosszul delegálnak, rosszul osztják ki a feladatokat, avagy nem a megfelelő személynek, esetlegesen ők maguk nem tudják elengedni a feladatok elvégzését.
- Bővíüljön a vezetők delegálási eszköztára, és különböző módszereket ismerjenek meg.

7. Konfliktuskezelő tréning

A konfliktuskezelési tréning célja felismerni és tudatosítani a konfliktusok keletkezésének mechanizmusait, módszert találni az elhúzódó, eddig megoldatlan konfliktusok felderítésére, a konfliktusok mielőbbi megoldására, a konfliktusok helyzetek – és benne a saját viselkedés – magabiztos kezelésére.

A gyakorlatok során lehetőség nyílik érdekérvényesítés-konfliktusaink során tanulni a konfliktusokból, hogy ugyanazt a hibát/problémát többször ne kövessük el, elébe menni bizonyos konfliktusoknak.

A tréning eredményeképpen a résztvevők gyorsabban felismerik a konfliktushelyzeteket, alaposabban megismerik a különböző konfliktuskezelési stílusokat és technikákat, és ezeket gyorsabban és hatékonyabban fogják tudni alkalmazni.

Az egyén meglévő konfliktuskészsége elősegítheti az igazságos küzdelmet, ha a vita a kölcsönös bizalom alapul, és a segítő meghallgatás és szükséges konfrontáció légkörében zajlik.

Célja:

- Megismerni a saját személyes konfliktuskezelési preferenciáinkat, helyzetfüggő konfliktuskezelés elsajátítása és erősítése.
- Könnyebben felismerni és tudatosítani a konfliktusok keletkezésének mechanizmusait, megfelelő módszert találni a konfliktusok mielőbbi megoldására.
- Magabiztosan uralni az adott konfliktushelyzetet és saját viselkedésünket.
- Megfelelő tapasztalatot gyűjteni a konfliktusokból, hogy ugyanazt a hibát lehetőleg ne kövessük el többször.
- Építő módon felhasználni a konfliktushelyzeteket.
- Elébe menni bizonyos típusú konfliktusok kialakulásának.¹

¹ Konfliktuskezelés öszinte odafigyeléssel. Fürkész Holding Kft, 2021. <https://mentalisegeszseg.hu/>

3.3. lecke: A képzés során alkalmazott gyakorlati példák

1. Ismerkedés: kiegészítő párbójáték

Cél:

Megismerkedés, az önismeret fejlesztése a csoport alakulásának kezdetén; a feszültség csökkentése, együttműködés és csoportmunka erősítése, a problémamegoldó-készség fejlesztése.

Idő:

Legalább 15 perc.

Részvevők száma:

8–15, de akár 25-ig.

Kellékek: –

Előkészület: –

A gyakorlat menete:

Fejazzék be páronként a következő mondatokat, majd a csoport előtt olvassák fel!

- Mindketten...
- Mindkettőnknek van...
- Mindketten szeretjük...
- Mindketten szeretünk...
- Egyikünk sem tud...
- A jövőben valószínűleg mindketten...

Értékelés:

- Mi volt az első gondolatod, amikor meghallottad a feladatot?
- Nehéz vagy könnyű volt a feladat? Miért?

Figyeljünk arra:

Egymást kevésbé ismerő csoportokban is jól játszható.

2. Kommunikációs tréning: miért fontos nekem ez a kép

Cél:

A képek spontán választásával lehetőséget kínálunk valami személyes gondolat, élmény megfogalmazására, az önfeltáráásra.

Idő:

30–60 perc.

Részvevők száma:

10–30 fő.

Kellékek:

A játékhoz felhasználható a különböző tréningeken használt sematikus rajzokat tartalmazó sorozat, de vannak erre a célra fényképgyűjtemények is. Ha ezekhez nem jutunk hozzá, ki lehet alakítani egy saját gyűjteményt régi fali naptárakból, reprodukciókból vagy máshonnan. De a Dixit kártya lapjai is használhatók erre a célra, amelyeken szimbólumokat, jelképeket találunk.

Előkészület:

A képeket kitesszük a földre, a kör közepére vagy egy asztalra, amit beállítottunk a kör közepére. Lehetőleg ne takarják egymást a képek, jól látható legyen mindegyik.

A gyakorlat menete:

Arra kérjük a résztvevőket, hogy nézzék meg mindegyiket alaposan, esetleg járjunk körbe, hogy jobban lássa mindegyik képet minden résztvevő. Ha már megnézték, válasszanak ki egyet, amely a leginkább „megszólította”, vagy leginkább „gondolatébresztő” volt számukra. De ne vegyék még kézbe a kiválasztott képet, csak jegyezzék meg, hogy melyikre esett a választásuk. Mikor már mindenkinek megvan a számára fontos kép, akkor leülünk. Egyvalaki kézbe veszi a maga által választott képet, körbemutatja a többieknek, és egyes szám első személyben mondja: „Ez a kép azért fontos nekem, mert...”, vagyis elmond valamit magáról a csoportnak a kép kézbevétele és körbemutatása kapcsán. Ha meghallgattuk, visszateszi a képet, mert lehet, hogy másvalaki ugyanazt fogja választani, de neki valószínűleg más miatt lesz fontos ugyanaz a kép.

Értékelés:

Ha mindenki választott, lehet egy kicsit beszélgetni arról, hogy mi volt a meglepő vagy érdekes ebben a képválasztásban, mennyire kerültünk egymáshoz közelebb, mi az, amire ebből a körből később is emlékezni fogunk.

3. Önismereti tréning: rabszöktetés

Cél:

Az egyirányú kommunikáció nehézségeinek megtapasztalása, megbeszélni, hogy milyen érzés, ha nincs visszajelzés a fogadó felől, valamint a zajszenyezés kommunikációt nehezítő hatásait megtapasztalni.

Idő:

2x15 perc.

Résztvevők száma:

Legalább 10 fő.

Eszközök:

2-2 feladatlap páronként.

Előkészületek:

A teremben párosával elhelyezkednek a csoporttagok, egymásnak háttal helyet foglalnak egy-egy széken.

A gyakorlat menete:

Egyikük egy rab, a másikuk a szabadító, szöktető szerepét tölti be.

A rab kap egy lapot (mellékelve), amelyen 36 apró ábra található, a szöktető egy másikat (mellékelve), amelyen három nagyobb ábra látható (a három ábra egyezik a másik papíron lévő három kicsivel), ezt a három ábrát kell megtalálnia a rabnak ahhoz, hogy kiszabadulhasson.

Tréneri instrukció:

A párok tagjai nem láthatják egymás papírjait.

Csak a szabadító beszélhet; a rab nem adhat semmilyen visszajelzést (se hanggal, se mozgással nem jelezhet társának), a szabadító bármit mondhat, és mind a három jelet el kell magyaráznia, amelyre maga határozza meg a szükséges időt.

Ha a szabadító azt mondja: Állj! – azzal jelzi, hogy nem tud többet mondani, és a munka véget ér. Ellenőrzik, hogy mindhárom tippelése jó volt-e a rabnak (ha igen: jutalom jár a pár mindkét tagjának), és megbeszélik a tapasztaltakat. Ezután szerepet cserélnek, és új lapokat kapnak (ugyanaz a feladat, mint az előbb).

Értékelés:

Ha minden pár mindkét szerepben befejezte a feladatot, ültessük körbe a csoportot, és beszéljük meg közösen a tanulságokat, nehézségeket. Mindegyik párnak adjunk néhány perces nyilvános összegzésre szót.

Megbeszélés szempontjai:

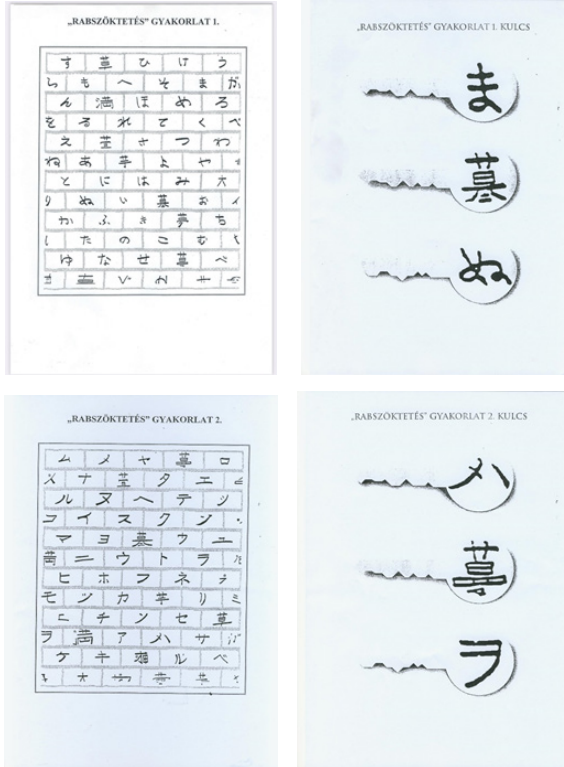
Mik voltak azok a „kódok” a gyakorlat során, amelyek segítettek a megfelelő jel megtalálását?

Használt-e, és ha igen, milyen szimbólumot a partnere a szabadítás során?

Az első gyakorlat tapasztalatait miként építették be a második végrehajtásába?

A legfontosabb tanulságok összefoglalása.

Rabszöktetési feladatlapok



4. Időgazdálkodási tréning: mocsárjárás

Cél:

Az együttműködés és csoportos problémamegoldás jellemzőinek megtapasztalása a megadott időkeretben. A résztvevőink leteszthetik, hol veszítenek értékes órákat, perceket munkavégzésük során, felismerhetik a hibákat saját időkezelési profiljukban.

Idő:

2x15 perc.

Résztvevők száma:

Nincs korlátozva.

Kellékek:

Annyi A/3-as papírlap, ahány résztvevő van.

Előkészület:

Megszámozunk annyi A3-as lapot, ahány résztvevő van, letesszük a földre, és véletlenszerűen ráálítunk egy-egy résztvevőt a lapokra.

Cetlikre is felírjuk a számokat, ezekből fognak húzni a résztvevők.

A gyakorlat menete:

Minél rövidebb idő alatt jussanak el a kihúzott számú lapra. Tervezési idő áll rendelkezésükre, hogy megtervezzék, hogyan fogják végrehajtani a feladatot. A tervezés végén meg kell becsülniük, mennyi idő alatt hajtják végre a feladatot. A feladat végrehajtása közben beszélni tilos! Bármennyien állhatnak egy-egy lapon, de arról lelépni tilos! A tervezési idő lejártá után megkérjük a résztvevőket, hogy mostantól ne beszéljenek, majd kihúzzuk velük a cetliket, és indul a végrehajtás.

Amikor vége, megkérdezzük a résztvevőktől, meg tudják-e csinálni gyorsabban. Ezután indítunk még egy kör. Mi is meghatározhatunk egy rövidebb időintervallumot azzal, hogy azon belül kell végrehajtani a feladatot.

Megbeszélés szempontjai:

Mi okozott nehézséget a feladat végrehajtása során? Miért?

Milyen szerepek jelentek meg a tervezés során?

5. Stresszkezelési tréning: lélekbalzsam zárógyakorlat

Cél:

A személyes erősségek tudatosítása, pozitív visszajelzés küldése a csoporttagok részére, a tréning zárása kellemes élményhatással.

Idő:

30 perc.

Résztvevők száma:

15–30 fő.

Kellékek:

Fejenként egy A/4-es karton, 1m hosszú vékony zsinór, filcek.

Előkészület:

Az A/4-es kartont a rövidebb oldalán kilyukasztjuk, és az 1m hosszú zsinórt átfűzzük.

A gyakorlat menete:

A résztvevők kapnak egy-egy A/4-es kartont, és egy kb. egy méter hosszú vékony zsinórt. A kartont a rövidebb oldalán kilyukasztjuk. A kilyukasztott oldal tetejére felírjuk a következő szöveget:

„Nekem az tetszik benned: ...” A zsinórt átfűzzük a lyukon, és a két végét összecsomózzuk. Mindenki a hátára akasztja ezt a táblát. A résztvevők sétálgatnak a teremben, és egymás „hátára” írják, ami a másokban tetszik. A táblát mint egy értékelő búcsúajándékot mindenki hazaviheti.

Értékelés:

Nem szükséges, mindenki megtartja magának a kapott visszajelzéseket. Ha valaki igényli, hogy mondjon vagy kérdezzen valamit, annak természetesen megadjuk a lehetőséget.

6. Delegálási tréning: információtorzulás

Cél:

Az információátadás megfigyelése, kommunikációs problémák leküzdése, a delegálás buktatóinak beazonosítása, az információtorzulás lehetséges pontjainak beazonosítása.

Idő:

45 perc.

Résztvevők száma:

10–30 fő.

Kellékek:

Előre kinyomtatott írásos anyag, A/4 oldalnyi szöveg.

Előkészület:

A szöveg kinyomtatása.

A gyakorlat menete:

A feladat az, hogy 5 személyt kiválasztunk, aki kimegy a teremből, és majd ott várja a feladatadást. Eközben a többi résztvevőnek felolvasunk egy levelet, amit a tréningvezető előre kinyomtatott egy 4/4-es lapra. Behívjuk az első játékost, és neki is felolvassuk a levelet, miközben felhívjuk a figyelmét, hogy nagyon figyeljen a felolvasott szövegre, mert az lesz a feladata, hogy a másodikként bejövőkne továbbadja a hallottakat. A másodikként és a többieknek ezután azt az instrukciót adjuk, hogy nagyon figyeljen az előző játékosra, mert tovább kell adnia a hallottakat. Nagyon jól követhető (az egyébként csendben szemlélődő csoporttagok számára) az információ torzulása. Annak ellenére megváltozik a tartalom és a lényeg, hogy a feladatmeghatározásnál mindenkinek felhívtuk a figyelmét a pontosságra. Jól alkalmazható a gyakorlat a tévhitek tisztázására, és akkor, amikor valótlan híreszteléseket tapasztalunk.

Értékelés:

Először a résztvevőket kérdezzük a tapasztalataikról, majd a többi csoporttagot a megfigyeléseikről. Megkeressük az információvesztés és az információtorzulás jellemző pontjait (számadatok, lényegtelennek tűnő részletek, túl sok azonos jellegű adat stb.).

A vezérigazgató levele a területi igazgatókhoz

Kedves Kollégák!

Pénteken 17 órakor a Haley-üstökös olyan közel halad el a Föld mellett, hogy szabad szemmel is láthatóvá válik. Ez a rendkívüli látványosság csak 76 évente fordul elő, ezért kérem az Igazgatókat, az alkalmazottakat vezényeljék ki a parkba, ahol én egy kis előadást tartok a jelenséggel kapcsolatban. Esős időben a jelenség nem látható, ekkor az alkalmazottak a vállalati büfében gyülekezzenek, ahol egy kis filmet vetítünk nekik az üstökösről.

Az eseményt koktélpartival kötjük össze, melyhez svédasztalos uzsonnát tálalunk.

Ételválaszték:

- Hortobágyi palacsinta
- Sonkatekercs
- Franciasaláta
- Svédgomba
- Szalámis és sonkás szendvicsek

Italválaszték:

- Paradicsomlé
- Vitamin gyümölcslé
- Alkoholmentes koktélok
- Kávékülönlegességek
- Édes gyümölcsturmikok
- Ásványvizek

A munkahelyi program során alkoholos italokat ezúttal sem kínálunk fel.

A programot követően a munkatársakat igény és kívánság szerint autóbusz-körjáráttal hazaszállítjuk. Kérjük, hogy a területi igazgatóság munkatársai részéről összegyűjtött utazással kapcsolatos kéréseket legkésőbb holnap délután 17 óráig a vezérigazgatóság titkárságán e-mailben jelezni szíveskedjenek! Az útvonaltervet ezt követően tudjuk összeállítani.

Mindenkinek kellemes időtöltést kívánok e neves esemény alkalmából!

7. Konfliktuskezelő tréning: székek

Cél:

Megmutatni a résztvevőknek, hogyan lehet egy konfliktust problémamegoldással kezelni. A csoporttagok figyelmének felhívása az instrukciók megadásában előforduló lehetséges különbségekre. A résztvevőkben tudatosítjuk, hogy a konfliktushelyzetek kezelésében nagy szerepet játszanak a kulturális különbségek.

Idő:

30 perc.

Résztvevők száma:

Max. 25 fő, három csoportra osztva.

Kellékek:

Előre kinyomtatott instrukciós lapok, A, B, C.

A gyakorlat menete:

Adjunk minden résztvevőnek egy instrukciót, ügyelve arra, hogy kb. ugyanannyi A, B illetve C instrukciót osszunk ki! Mielőtt az instrukciót odaadjuk, a résztvevőket egyenként hívjuk a helyszínre, és a tréner mindenkinek szóban elmondja a gyakorlat kereteit.

A. Tegyétek az összes széket egy körbe! Rendelkezésre álló idő: 15 perc.

B. Tegyétek az összes széket az ajtó közelébe! Rendelkezésre álló idő: 15 perc.

C. Tegyétek az összes széket az ablak közelébe! Rendelkezésre álló idő: 15 perc.

Kérjük meg a csoporttagokat, hogy ne mutassák meg a lapokat egymásnak, hiszen a gyakorlat elveszti értelmét! Megkérünk mindenkit, hogy a kapott instrukciókat követve hajtsák végre a feladatot. A feladatnak akkor van vége, amikor a csoport valamennyi tagjának a bal keze a levegőben van.

Értékelés, a megbeszélés szempontjai:

Mit tapasztalt játék közben?

Úgy érezte, hogy a szék, amelyen ült, az öné, és azt csinálhat vele, amit akar?

Hogyan viszonyult azokhoz, akik mást akartak? Együttműködött, próbált meggyőzni, vitatkozott, harcolt a székért, vagy inkább engedett?

Hogyan történt a másokkal való összetűzése?

Követte az instrukciókat? Miért úgy értelmezte azokat, ahogyan a játék közben tette?

Úgy gondolta, hogy az instrukciókat bármi áron kivitelezni kell? Miért?

Milyen módon befolyásolta a kulturális háttere az instrukciókkal kapcsolatos érzéseit? Egyáltalán befolyásolta ebben a situációban a kulturális háttér a viselkedését?

Hogyan kezelné a problémát, ha másodszor venne részt egy ilyen játékban?

Figyeljünk arra:

A gyakorlat elemzésekor az agresszivitástól mentes problémamegoldás különböző aspektusaira fektetünk hangsúlyt. Az instrukciókat nem lehet kivitelezni az azonos instrukcióval rendelkező tagok együttműködése nélkül. Több megoldás is lehetséges. Minden olyan végső megoldást fogadjunk el, amely a közös együttműködés kikristályosodott eredménye.

Felhasznált irodalom

Berényi I. (2013): Időskorúak tanulási lehetősége tréning módszerrel a márianosztrai fegyház és börtönben. *Andragógia és művelődéstudomány* 1/2. 31–47.

Bibok Á. – Kaszper B. (szerk.) (2017): *Tréneri Kézikönyv. Érzékenyítő tréningek elmélete és gyakorlata*. Szeged: Akademia Klausenhof, Hamminkeln – Katház Közhasznú Nonprofit Kft.

-
- Kraiciné Szokoly M. (2004): *Felnőttképzési módszertár*. Budapest: Új Mandátum Könyvkiadó.
- Nagy S. (1974): *Didaktika*. Budapest: Tankönyvkiadó.
- Poór F. – Wacha I. (1983): *A pedagógiai kommunikációs képességek*. Veszprém: Országos Oktatástechnikai Központ.
- Rogers, C. (2015): *Valakivé válni*. Budapest: Edge 2000.
- Rudas J. (2007): *Delfi örökösei. Önismereti csoportok – elmélet, módszer, gyakorlatok*. Budapest: Lélekben Otthon Kiadó.