

A SZERVEZETEK ELMÉLETEI

A szervezet, mint gép

Ennek a szemléletnek a lényege az, hogy a szervezet bizonyos célok elérése érdekében ésszerűen strukturált munkatevékenységek és munkakörök összessége, amelyben az emberek feladata a gépek kezelése, és amelyben mindenkitől elvárható, hogy előre meghatározott módon viselkedjen. Az emberek mindig is lázadoztak „embertelen”, „mechanikus” szemléletre ellen, s újabban egyre nyilvánvalóbbá vált, hogy a merevségével megakadályozza, hogy a szervezet alkalmazkodjon a változásokhoz.

A bürokratikus modell (mely szerint a szervezet egy jól működő gépezet) főbb vonásai a következők:

- centralizált irányítás
- a munkák pontos és szigorú felosztása
- a legapróbb részletekig kidolgozott szabályok
- a vezetők és beosztottak éles különválasztása
- a vezetők és beosztottak személytelen viszonya.

A bürokratikus modell hátrányai:

- megfelelő szakmai ismeretekkel nem rendelkező főnökök és szakmai ismereteiket a főnökeik értetlensége miatt kihasználni nem tudó beosztottak
- önkényes és értelmetlen szabályok
- a szürke, semmi iránt sem érdeklődő, csupán minimális teljesítményre törekvő, konformista embertípus kifejlődése
- az érett, fejlett, döntésre kész személyiség kialakulásának akadályozása
- az információk és az újító ötletek áramlásának gátlása és eltorzítása a személyek közötti hierarchikus válaszfalak által
- a bürokratikus struktúrák merevsége
- az egyes részlegek célja ellentétbe kerülhet a szervezet céljával
- hatalmi harcok
- az aktaszerűség miatti nehézkesség és lassúság
- az állásszaporítás
- az előírások túlzott gyarapításának tendenciája.

A szervezetek reformjainak, átalakításainak célja gyakran ezeknek a diszfunkciónak a leküzdése.

A szervezet, mint élőlény

Az élő szervezetek a változó környezethez alkalmazkodva igyekeznek fenntartani létüket. Ez a metafora segít abban, hogy

-a szervezetet egymással kapcsolatban álló emberek, üzleti lehetőségek, technikai szükségletek egységének lássuk

-figyeljünk a „túlélés művészetére”

-olyan szervezetet alakítsuk ki, amely nyitott az új kihívásokra.

Ez az elmélet a környezet jelentőségét hangsúlyozza azáltal, hogy felhívja a figyelmet arra: nem a „legjobb”, hanem a „legjobban alkalmazkodó” fajok lettek a törzspejlődés nyertesei. Az emberek szociális szükségletei rendkívüli módon befolyásolják munkahelyi viselkedésüket, és így természetesen meghatározó jelentőségűek munkahelyi hatékonyságuk szempontjából is. Az élőlények nyílt rendszerek, melyek a környezetükkel való állandó kölcsönhatásban léteznek. Ez a három olyan következtetéshez vezetett, melynek segítettek elszakadni a bürokratikus modelltől:

-a szervezet létét alapvetően befolyásolja a környezete

-a szervezet egymással szoros kapcsolatban álló alrendszerekből áll

-a változatok kialakulása, a kiválasztás, a kiválasztódott rendszerek fennmaradása ciklikus folyamatain keresztül fejlődnek ki az egyre komplexebben differenciálódó és integrálódó rendszerek, melyek képesek megbirkózni a környezeti kihívásokkal.

A szervezet, mint agy

Ha a szervezetre, mint emberi agyra tekintünk, akkor

-a tanulóképességet, az intelligenciát fejlesztő és gátló tényezőket emeljük ki

-a modern agykutatás eredményeit igyekszünk hasznosítani a tanuló szervezet kialakításához

-úgy igyekszünk szétszórni az értelmi kapacitást a szervezetben, hogy önszervezővé váljon, képes legyen a váratlan kihívások megoldására

-felismerjük, hogyan használhatjuk fel az információtechnológia eredményeit a legmegfelelőbb szervezeti formák kialakításához.

Néhány következtetés, melyet a szervezet, mint agy metaforából vonhatunk le:

-a szervezetek gyakran saját maguk kiterjesztéseként élik meg a környezetet

-számos problémájuk éppen abból származik, hogy igyekeznek fenntartani azonosságukat a változó környezetben

-érdemes figyelni a szervezetet és a környezetben egyaránt változtató erőkre.

A szervezet, mint kultúra

Amikor a szervezetek „kultúráknak” tekintjük, akkor mintegy „minitársadalomként” fogjuk fel őket, melynek sajátos értékei, ideológiája, hitrendszere, rituáléi vannak.

A szervezet, mint politikai rendszer

Ennek a szemléletmódnak lényeges része az érdekek, a konfliktusok és a hatalmi viszonyok feltárása. Az emberek különféle módon gondolkodnak, eltérőek az érdekeik, másképp reagálnak a lehetőségekre. Az így kialakult feszültség feloldható:

- autokratikusan („Így csináljuk és kész!”)
- bürokratikusán („Így kell csinálnunk, mert ez a szabály.”)
- technokrata módon („Így a legjobb.”)
- demokratikusan („Hogyan csináljuk?”).

A szervezet, mint lelki börtön

A „lelki börtön” fogalom, amelyben az emberek a barlang nyílásának háttal leláncolva nézik a barlang falán

a kinti világban mozgó árnyait, s azt hiszik, hogy ez a valóság.

A metafora lényege:

- a szervezetben dolgozó embereket „csapdába csalhatja” a szervezetben uralkodó gondolkodás, szemléletmód
- sok minden, ami a „felszínen” történik, mélyebb lelki folyamatok, rejtett struktúrák, dinamikák tükröződése.

A szervezet, mint örök változás

Minden változik, semmi sem marad állandó. Olyan, mint az örvény a folyóban – bár viszonylag állandó formája van. Létezésének lényege a mozgás. A szervezetek változása nem a környezetből indul ki, az ellentétek dinamikus egysége okozza a változást, az állandó mozgást. Az élő szervezeteket három dolog jellemzi:

- autonómia
- cirkularitás
- önmegújítás.

A szervezet, mint az elnyomás eszköze

Ezt a megközelítést a szervezet „utálatos arcának” is szokták nevezni. A szervezetek sok szempontból kizsákmányolják a dolgozókat, a természetet. Az egyén szintjén olyan jelenségekben mutatkozik ez meg, mint a „munkamánia”, a balesetek és az egészség károsodása, a stressz. A szervezetek ilyen jellegű szemlélete arra mutat rá, hogy nagyon is viszonylagos, hogy mi „ésszerű”: Attól függ, kinek a szempontjából nézzük. Egyben rámutat arra is, hogy figyelni kell a szervezetek etikai problémáira és nem szabad megengedni, hogy az elnyomás extrém formákat öltjön.

SZERVEZETI KULTÚRA

Ebben a megközelítésben a kultúra úgy fogható fel, mint egy adott társadalom egészének életmódja, ami magában foglalja a stílusjegyeket, öltözködést, nyelvet, rítusokat, viselkedési normákat és hiedelemrendszereket.

Lényegében ez a fajta megközelítés volt a kiindulási alap a szervezeti kultúráról való gondolkodás számára is.

Szervezeti kultúra – nemzeti (befogadó) kultúra

A multinacionális szervezet kultúrája érvényesül-e a lokális nemzeti-etnikai kultúrák befolyása ellenében helyi szinten is, vagy a befogadó környezet sajátosságainak dominanciája miatt nem alakulhat ki egységes kultúra a multinacionális szervezet egészében sem?

A több lépcsőben és több éven át zajló vizsgálat terep az amerikai IBM vállalatcsoport több mint 40 országában működő leányvállalata, egysége, kirendeltsége volt. A kutatás során összességében mintegy, 120 000 személy kérdőíves vizsgálatára került sor. A vizsgálat sorozatból származó megállapítások a szervezeti kultúra szakirodalmának egyik legtöbbet idézett dimenziórendszerét eredményezték. Ezek a dimenziók a következők:

. Hatalmi távolság: Ez az emberek közötti egyenlőtlenség olyan foka, mértéke, amit egy adott ország népessége normálisnak, elfogadhatónak tekint. A skála a viszonylagos egyenlőségtől, az extrém egyenlőtlenségig terjedhet.

. Individualizmus-kollektívizmus: Ebben a dimenzióban az fejeződik ki, hogy egy adott ország népességében mit részesítenek inkább előnyben az emberek: a különálló egyénként, vagy pedig egy csoport tagjaiként folytatott tevékenységet. Arról van szó, hogy a kollektivisták társadalmakban a gyerek megtanulja becsülni, tisztelni azt a csoportot, amelyhez tartozik, és megtanul különbséget tenni a csoporthoz tartozók és kívülállók között. Az individualista társadalmakban egy gyerek korán megtanulja, hogy önmagára, mint „én”-re gondoljon, ahelyett, hogy a „mi” részének tekintse magát. Az e társadalmakra jellemző elvárás szerint egy napon a saját lábára kell állnia, le kell mondania a csoport adta védettségről.

. Férfiasság-nőiesség: Ebben a dimenzióban fejeződik ki annak a mértéke, hogy a szívósság, kemény kitartás értékei mennyire uralkodóak a lágyság, gyengédség értékeivel szemben. A férfi és a női szerepek minden társadalomban különböznek, de a „kemény” társadalmakban ezek az eltérések nagyobbak, mint a „lágyságban”.

. A bizonytalanság kerülése: Ez annak a kifejeződése, hogy milyen mértékben részesítik előnyben, illetve igénylik egy társadalom tagjai a strukturált helyzeteket a strukturálatlanokkal szemben. Strukturáltak azok a helyzetek, melyekben tiszta szabályok vannak arra nézve, hogyan kell valakinek viselkednie.

Ezek lehetnek írott szabályok, de lehetnek íratlan, a hagyomány által életben tartottak is. Azokban az országokban, ahol magas a bizonytalanság kerülésének mértéke, az emberek hajlamosak az aggodalomra, a szorongásra, míg ott, ahol ez az érték alacsony, az emberek sokkal lazábbak, könnyebben veszik a dolgokat.

A szervezeti kultúra típusai

A kultúra általában az életvitelt és az íratlan szabályok, normák követését jelenti, ami érvénybe jut a szervezetek életében, működésében is. Az egyes területeken, munkahelyeken kialakult szokások és hagyományok nagymértékben befolyásolják a szervezetben dolgozóknak, illetve magának a szervezetnek a viselkedését is.

Hatalomkultúra

Pókhálószerű szervezet jellemzi, középpontjában a vezetővel, akinek hatalma a szervezeti erőforrások birtoklásán alapul. Ebben a szervezettípusban is kialakul szakmai vagy funkcionális alapú munkamegosztás, és vannak erre épülő horizontális kapcsolatok, de a tevékenység és a befolyás alapvetően a hatalmi gyűrűk mentén, a koncentrált hatalom rendezőelvé szerint szerveződik meg. Az ilyen kultúrával rendelkező szervezetekben kevés a formális szabály és ügyrendi előírás. A szervezet hatékonysága részben attól függ, hogy a tagok mennyire hisznek és bíznak a legfőbb hatalom birtokosának erejében, mennyire érznek és gondolkodnak úgy, mint ő, és mennyire vetik alá magukat a kommunikáció monopolizálásából fakadó befolyásolásnak. A hatalomkultúra sikeres szervezeteiből árad az erő és a büszkeség. Rugalmasak, rendkívül jól alkalmazkodnak a változó környezethez, jól reagálnak a kihívásokra, vészhelyzetekre. A vezető szaktudásán, képességein nagyon sok múlik, éppen ezért a hatalomkultúra kritikus pontja az utódlás kérdése, hogy találhatnak-e megfelelő személyt a vezető szerepére. A hatalomkultúra jó példája a kis családi vállalkozás, vagy a maffia.

Szerepkultúra

A logika és ésszerűség alapján működik, a bürokratikus szervezetekre jellemző, alapja a funkciók, feladatok, szerepek racionális megosztása és formális szabályozása. A szerepkultúra lényegéhez tartozik, hogy a szabályozás minden fontos területre kiterjed, a lehető legrészletesebb, és írásos formában. A szerepkultúrával rendelkező szervezetek irányítását, az egységek munkájának felülről történő összehangolását a csúcsmenedzser tagjaiból álló, szűk körű testület végzi. A hatalom fő forrása a betöltött pozíció. A személyiségből eredő hatalmat, befolyást gyanakvás övezi, és a szaktudáson alapuló hatalom is erősen korlátozott. Ebben a kultúrában a szerep azt jelenti, hogy a munkaköri leírás követelményei fontosabbak, mint egyének individuális jellemzői. A munkaköri leírás szabályainak meg kell felelni, ennél többre azonban nincs is szükség. Ez a kultúra a középszert jutalmazza, azokat az embereket, akik elfogadják a kiosztott szerepeket, és az adott szinten jól ellátják feladatukat. Nem való viszont a szerepkultúra a szuverén, hatalomorientált és teljesítménymotivált emberek számára. A szerepkultúrájú szervezetek mindaddig sikeresen képesek működni, amíg viszonylag stabil környezet veszi őket körül. Ha a szervezet képes meghatározni, befolyásolni, irányítása vagy legalábbis ellenőrzése alatt tartani környezetét, ha a környezet stabil, illetve változásai előre jelezhetőek, kiszámíthatók vagy manipulálhatók, ha a szervezet hosszú életciklusú termékeket állít elő, vagy ilyen szolgáltatást nyújt, akkor előre programozható a tevékenység, és sikeresek lehetnek a merevebb szabályok, előírások. A szervezetkultúra jó példái a nagy, bürokratikus szervezetek, mint például a minisztériumok, vagy más közigazgatási szervezetek.

Feladatkultúra

Projekt-irányultságú kultúra, a feladatok megoldására koncentrál, szerveződési elvét a mátrix fejezi ki.

A feladatkultúra megkülönböztető sajátossága kifejezetten a feladat-és teljesítményorientáció. A hatalom és a befolyásolás jórészt a négyzetháló szálainak kereszteződési pontjaiban alakul ki, de kevésbé hajlamos a koncentrációra, mint más kultúrátípusok esetében. A befolyás alapvetően a szaktudásból, nem a betöltött pozícióból, vagy a személyiség karizmatikus erejéből fakad. A feladatkultúra olyan csoportokra jellemző, amelyekben az eredmény, az együtt dolgozók munkájának végterméke elhalványítja az egyéni célokat. A mátrix szervezetben kialakult feladatkultúrára a rendkívüli rugalmasság és alkalmazkodóképesség jellemző. A csoport összetétele feladatról feladatra változhat, újraszerveződhet, és amennyiben a csoportok optimális módon rendelkeznek a szükséges döntési jogkörrel és erőforrásokkal, rendkívül gyorsan és hatékonyan tudják végrehajtani az előttük álló feladatokat. A feladatkultúra esetében a központi irányítás akarata, szervezőbefolyásoló ereje a projektek indításában nyilvánul meg. Az ilyen szervezet akkor működik, ha elegendőek az erőforrások, a teamekben jó a légkör, a csoportok együttműködnek, az értékrendben első helyen áll a termékés/vagy az ügyfél-orientáció. A feladatkultúrára jó példa, amikor egy vállalaton belül egy adott feladat elvégzéséhez felállítanak egy csapatot, például egy reklámkampány kidolgozásához létrejön egy kreatív-team.

Személykultúra

Középpontjában a kiemelkedő szaktudású személyek, markáns személyiségekkel, vagy karizmatikus tulajdonságokkal rendelkező személyek állnak. Ennek a kultúrának az egyén, az egyes ember áll a középpontjában, s ha egyáltalán van kialakult struktúrája, az csak azért van, hogy az individuumokat kiszolgálja.

A szervezeti felépítés a lehető legegyszerűbb, ábrázolására leginkább egy halmaz, vagy számtalan apró csillagból álló galaxis alkalmas. Ez a szervezet teljes egészében az egyénnek van alárendelve, és fennmaradása is tőlük függ. A befolyás megoszlik az egymással társulók között, a hatalom pedig, leginkább a szaktudásból, szakértelemből fakad. Az emberek azt csinálják, amihez a legjobban értenek, és jószívről csak szakmai téren adnak egymás véleményére. A teljes egészében személykultúrát megtestesítő szervezet ritka, de sok olyan eset van, amikor személykultúrával jellemezhető egyének dolgoznak másfajta domináns kultúra keretei között. A személykultúrára jó példa egy ügyvédi munkaközösség, amelynek tagjai közösen bérelnek irodát, de ezen túlmenően mindenki a maga módján boldogul, nem alakítanak ki egymást közt formalizált munkamegosztást és alá-fölérendeltségi viszonyokat.

A VEZETŐI HATALOM

A vezetők hatalmának 5 fontos típusa van, amelyek lehetővé teszik, hogy befolyásolják mások gondolkodásmódját, viselkedését. A hatalom forrásai tehát a következők:

Jutalmazó hatalom

A beosztott lehetővé teszi a vezető számára, hogy befolyásolja tevékenységét, mindaddig, amíg úgy érzi, hogy ennek eredménye a kívánt jutalom. A jóváhagyott viselkedést követő ismételt jutalmak elfogadása a vezető

– beosztott kapcsolat erősödését eredményezi. Vagyis a beosztott engedelmességre kondicionálódik azáltal, hogy a jóváhagyott viselkedés és szükségletei kielégítése között megerősített összefüggést észlel. A vezetőnek a hatalma tehát abból adódik, hogy jutalmaz, olyat ad, amire a beosztottnak szüksége van.

Kényszerítő hatalom

A kényszerítő hatalom a jutalmazó hatalom ellentettje. A vezető megpróbálja büntetéssel vagy fenyegetéssel motiválni a beosztottat. Ennek rövidtávon van csak hatása, hosszabb távon mindenképpen káros. A beosztott talál más alternatívát, például új munkahelyet keres.

Törvényes hatalom

Ez az a hatalom, amelyet egyenruhák, rangok és nagy hivatalok szimbolizálnak. A törvényes hatalom tehát arra a kényszerítő érzésre épül, hogy az elismert vezetőtől származó jogos utasításokat követni kell. Az ilyen hatalom alapja hogy a működési szabályzatot mind a vezető, mind pedig a beosztott elfogadja. A vezetőnek azért van hatalma, mert a szervezeti hierarchiában a beosztott felett áll.

Kapcsolatokból származó hatalom

Ez abból származik, hogy a beosztottak úgy érzékelik, hogy a vezetőnek befolyásos, illetve fontos személyekkel van kapcsolata a szervezeten belül és kívül. A beosztottak engedelmisségének forrása ebben az esetben az, hogy meg akarják szerezni azokat a vélt előnyöket, vagy el akarják kerülni azokat a szankciókat, amelyek a fontos személyhez kötnek.

Szakmai (szakértői) hatalom

Egy hierarchián belül a hivatalos vezető rendszerint rendelkezik bizonyos sajátos tudással, amely pozíciójának eredménye. Ilyen például a célok, a vállalatpolitika. Ha beosztott látja, hogy a vezető ilyen ismeretekkel rendelkezik, az növeli a vezető befolyását. Ha ráadásul a vezetőről azt tartják, hogy az osztály belső ügyeit tekintve is szaktekintély, akkor jelentős szakértői hatalommal fog rendelkezni. A vezetőnek tehát attól van hatalma, hogy szakértő az adott területen, jobban ért hozzá, mint a beosztottak.

Információs hatalom

Az információs hatalommal rendelkező vezető azért tudja befolyásolni a beosztottakat, mert azoknak szükségük van azokra az információkra, amelyeket csak a vezető tud („bennük akarnak lenni a dolgokban”).

Referens hatalom

Azt a képességünket, hogy rávegyünk másokat, hogy hozzánk hasonlítsanak és minket utánozzanak, referens hatalomnak nevezzük. A beosztottak gyakran nemcsak a vezető pozíciójára vágynak, hanem olyanok akarnak lenni, mint ő: tanulmányozzák a vezető nézeteit, modorát, szaktudását és környezetét. A vezető hatalma tehát abból ered, hogy karizmatikus személyiség, előnyös és kívánatos tulajdonságokkal rendelkezik, követendő példát nyújt.

VEZETŐI SZEREPEK

Minden vezető természetszerűleg más és más személy, személyiség, mégis ha az ember elég sok vezetővel találkozott, megfigyelhette őket munkájuk során, elkerülhetetlenül fel kell, hogy tűnjenek azok a tipikus szerepek, amelyeket nap mint nap eljátszanak.

Interperszonális szerepek:

- a szervezet feje: ez a legegyszerűbb és legalapvetőbb szerep: a vezető mintegy szimbolizálja, képviseli a szervezetet; ő tartja a beszédeket, írja alá a leveleket, fogadja azokat akik a főnökkel akarnak beszélni
- vezető: ez a legfontosabb szerep: felelősség a dolgozók kiválasztásáért, motiválásáért, támogatásáért
- kapcsolatteremtő: a szervezeten belüli és kívüli kapcsolatok ápolása, a szervezet és környezet harmonikus együttműködésének megteremtése.

Információs szerepek:

- figyelő: a vezető fontos feladata a formális és informális információk figyelemmel kísérése, mind a szervezeten belüli és kívüli forrásokból; ez teszi lehetővé, hogy jó döntéseket tudjon hozni
- elterjesztő: a vezető feladata a kívülről jövő információk eljuttatása a szervezeten belül minden érdekelt részére, valamint a belső információk közzététele
- szóvivő: a vezető feladata hogy szükség esetén emberei véleményét, problémáit eljuttassa a legfelső vezetéshez, a közvéleményhez, a kliensekhez, a sajtóhoz.

Döntési szerepek:

- kezdeményező: a vezetőnek kezdeményező szerepet kell vállalnia a szükséges változtatások tervezésében és végrehajtásában
- a zavarok elhárítója: a váratlan események azt igénylik, hogy a vezető megfelelő lépéseket tegyen a normális működés helyreállítása érdekében
- az erőforrások elosztója: a vezető formális hatalmánál fogva legjobb ítélőképessége szerint osztja szét a rendelkezésre álló erőforrásokat
- tárgyaló: ő az, aki az egyénnel vagy más szervezet vezetőivel vitás kérdésekben tárgyal és megegyezik.

VEZETŐI TEVÉKENYSÉGEK

- . Tervezés: célkitűzés, a célhoz vezető utak meghatározása
- . Szervezés: a működés kialakítása és folyamatos javítása
- . Igazgatás: a vezetés folyamatainak megszervezése, irányítása
- . Döntés
- . Koordinálás: különálló személyek, csoportok tevékenységének összehangolása
- . Ellenőrzés
- . Teljesítményértékelés
- . Tájékozódás és tájékoztatás: információkezelés
- . Toborzás és kiválasztás: a lehető legjobb munkatársak megtalálása
- . Létszámcsökkentés: outplacement

A vezető időbeosztásának lépései:

A túlterheltség és az idő szorítása hibákhoz, fontos teendők kihagyásához, stresszhez és az eredménytelenség

érzéséhez vezet. Az időbeosztásnak 4 alapvető lépése van:

- . fontossági sorrend kialakítása
- . a legfontosabb feladatok teljesítése
- . a megszerzett információkra támaszkodva új rangsorolás
- . időpazarló tényezők kizárása.

A halogatás: vannak feladatok melyeknek nincs közelgő határidejük, még halogathatók, elodázhatók. A halogatás

3 leggyakoribb oka:

- . nem akarom elkezdni
- . nem tudom hogyan kezdjem el
- . nem tudom hogyan kezdjem el, még ha akarnám is, de nem is akarom.

A VEZETŐK MENTÁLHIGIÉNÉJE

Először a 40-es, 50-es években fedezték fel, és fogadták el az ún. pszichoszomatikus betegségekről szóló elméletet, miszerint a testi betegség oka lelki eredetű. Ilyen betegség például a gyomor- és nyombélfekély, a magas vérnyomás, asztma, szívinfarktus, reuma, daganatos megbetegedések, krónikus fáradtság, fejfájás, hátfájás. Ezek a betegségek a vezetők körében sokkal elterjedtebbek, mint az átlagnépességnél. Hamarosan megszületett az ún. menedzser-betegségek elmélete: eszerint a vezetői munkakör hajlamosít a pszichoszomatikus betegségekre, de különösen a magas vérnyomásra, infarktusra. A betegségek kialakulásának oka lehet a vezetői életmód számos megterhelése, mint a sok stressz és frusztráció (akadályoztatás), a szorongás, az elfojtott agresszió, a túlterheltség, a folyamatos idegmunka, az állandó döntéskényszer, a határidők és az ebből fakadó sürgetettség, a túlzott teljesítménymotiváció (munkamánia), a versengés és az erőltetett fiatalosság, valamint az, hogy egyszerre több szerepnek, feladatkörnek kell megfelelni, melyek legtöbbször nagyon eltérő viselkedést várnak el (szerepkonfliktus).

A stressz

Stressznek nevezzük, amikor fizikai vagy pszichológiai jóllétünket veszélyeztető eseménnyel szembesülünk (ezek az események a stresszorok). A stresszreakció a stresszorra adott választ jelenti.

A stresszkeltő események jellemzői:

- . traumatikus események (emberi tapasztalat szokásos terjedelmén kívül eső veszélyes események, helyzetek, pl. földrengés, árvíz)
- . befolyásolhatatlanság (olyan helyzetek, amiket nem tudunk kontrollálni, irányítani)
- . képességeinket és énképünket próbára tevő kihívások (nagy feladatok, próbatételek)
- . bejósolhatatlanság (váratlan események, amikre nem vagyunk felkészülve)

. belső konfliktusok (tudatos vagy tudattalan megoldatlan lelki konfliktusaink).

Fiziológiai reakciók a stresszre

A test, amikor a fenyegetettséget (stresszhelyzetet) észleli, a belső válaszok komplex sorozatával válaszol

(szimpatikus idegrendszeri aktivitás). Ha a fenyegetettség gyorsan elmúlik, a vészreakció lecsillapodik, és fiziológiai állapotunk visszatér normális szintjére. Ha azonban a stresszkeltő helyzet fennmarad, a belső válaszok

egy másik készlete indul be, amint megpróbálunk a tartós stresszorhoz alkalmazkodni (a tartós vészreakció fenntartásával a szervezet egy idő után kimerül). A stressz tehát önmagában nem káros, baj akkor van, ha tartósan fennáll.

Pszichológiai reakciók a stresszre:

- . szorongás (pl. poszttraumás stresszbetegségek)
- . harag és agresszió (ha egy személy erőfeszítését egy cél elérésében megakadályozzák, agresszív hajtóerő keletkezik, amely a frusztrációt okozó dolog ellen irányul)
- . fáradtság és depresszió (föladja a reménytelen küzdelmet és beletörődik helyzetébe)
- . kognitív károsodások (kifáradás, összpontosítás nehézsége, teljesítmény csökkenése)

Hogyan befolyásolja a stressz az egészséget?

A stressz az egészségre közvetlen hatással lehet a szimpatikus rendszer krónikus túlzalma esetén vagy az immunrendszer károsításával (legyengítésével). Stressz hatása alatt az emberek gyakran nem követnek egészséges életmódot, és ez szintén betegséghez vezethet.

A stresszel való megküzdés

A megküzdési stratégiákat problémaközpontú (a személy a problémára összpontosít, hogy megkísérelje azt a jövőben elkerülni vagy megváltoztatni) és érzelemközpontú stratégiákra (a személy enyhíteni próbálja a stresszkeltő helyzetekhez kapcsolódó érzelmi reakciókat) osztjuk fel. Azok, akik aktív lépéseket tesznek problémáik megoldása érdekében, kevésbé hajlamosak a negatív életeseményeket követően depresszióra és betegségekre. Akik kérődző vagy elkerülő stratégiát alkalmazva küzdenek meg negatív érzelmeikkel, hosszabb és mélyebb lehangoltságot mutatnak a stresszkeltő események után.

A viselkedéses eljárások, mint például a relaxációs tréning, és a kognitív eljárások, mint például a negatív gondolatok megváltoztatása, segítheti az embereket abban, hogy megfelelőbben reagáljanak a stresszre.

A stressz csökkentésének és a betegségek megelőzésének további módjai a személyiségformálás (az önismeret fejlesztése), pszichológiai készségfejlesztés (empátia, kommunikáció és megküzdési stratégiák tanítása) és az életvezetési tanácsadás, illetve a pszichoterápia.

A VEZETŐI MUNKA GYAKORLATA

Vezetői szerepek

„Valószínűleg nem csupán történelmi véletlen, hogy a személy szó első jelentését tekintve álarc. Annak a ténynek az elismerése, hogy valaki mindig és mindenütt, többé vagy kevésbé tudatosan, szerepet játszik...”

Minden vezető más és más személy, személyiség, mégis ha az ember elég sok vezetővel találkozott, megfigyelte

őket munkájuk során, fel kell, hogy tűnjenek azok a tipikus szerepek, amelyeket nap mint nap eljátszanak. A legtöbb vezető valóban hisz abban a szerepben, amit eljátszik.

Carl Rogers (2001) arra figyelmeztetett bennünket, hogy tanárként szülőként, terapeutaként, vezetőként akkor vagyunk a leghatékonyabbak, amikor kongruensek vagyunk: azaz amikor azonosak vagyunk önmagunkkal.

A vezetői szerepek három csoportba oszthatók:

Interperszonális szerepek

1. A szervezet feje. Ez a legegyszerűbb és legalapvetőbb szerep: a vezető mintegy szimbolizálja, képviseli a szervezetet – ő tartja a beszédeket, írja alá a leveleket, fogadja azokat, akik a „főnökkel” akarnak beszélni.

2. Vezető. Ez a legfontosabb szerep – felelősség a dolgozók kiválasztásáért, motiválásáért, támogatásáért.

3. Kapcsolatteremtő. A szervezeten belüli és kívüli kapcsolatok ápolása, a szervezet és a környezet harmonikus együttműködésének megteremtése.

Információs szerepek

4. Figyelő. A vezető fontos feladata a formális és informális információk figyelemmel kísérése mind a szervezeten belüli, mind pedig a szervezeten kívüli forrásokból. Ez teszi lehetővé, hogy megfelelő döntéseket tudjon hozni.

5. Elterjesztő. A vezető feladata a kívülről jövő információk eljuttatása a szervezeten belül minden érdeelt részére, valamint a belső információk közzététele. Ő a szervezet idegrendszere.

6. Szóvivő. A vezető feladata, hogy szükség esetén emberei véleményét, problémáit eljuttassa legfelső vezetéshez, a közvéleményhez, a kliensekhez, a sajtóhoz.

Döntési szerepek

7.

Kezdeményező. A vezetőnek kezdeményező szerepet kell vállalnia a szükséges változások tervezésében és végrehajtásában.

8. A zavarok elhárítója. A váratlan események azt igénylik, hogy a vezető megfelelő lépéseket tegyen a normális működés helyreállítása érdekében.

9. Az erőforrások elosztója. A vezető formális hatalmánál fogva legjobb ítélőképessége szerint osztja szét a rendelkezésre álló erőforrásokat (pénzt, anyagot, időt, embereket)

10. Tárgyaló. Ő az, aki az egyénnel vagy más szervezetekkel vitás kérdésekben tárgyal és megegyezik.

Vezetői tevékenységek

Angyal Ádám (1999) könyve alapján soroljuk fel és tekintjük át röviden a legfontosabb vezetői tevékenységeket.

Ezek:

1. tervezés
2. szervezés
3. igazgatás
4. döntés
5. koordinálás
6. ellenőrzés
7. teljesítményértékelés
8. tájékozódás és tájékoztatás
9. toborzás és kiválasztás

Tervezés

A vezetés céltudatos tevékenység, ezért elengedhetetlen része a tervezés. Főbb elemei:

- célkitűzés
- célok eléréséhez vezető utak, módszerek meghatározása
- az elérendő eredmények rögzítése

A tervezés időtartamát tekintve lehet

- hosszú távú (legalább 5 évre előre)
- közép távú (2-4 év)
- rövid távú (1 hónap)

A tervezés jellege szerint megkülönböztetünk

- stratégiai (a vállalat egészére vonatkozó)
- taktikai (egy adott eredmény eléréséhez szükséges tennivalókat tartalmazó)
- operatív (a végrehajtott egységek feladatait tartalmazó) tervet.

A tervezés összetett témájából négy részterületet emelünk ki:

- stratégia tervezés
- emberi erőforrás-tervezés
- vezetői küldetéstudat
- jó célkitűzés

Stratégia tervezés

A „stratégia” szó a görög „sztratégosz” szóból ered, amelynek jelentése „fővezér”, és a sztrarosz (hadsereg) és az agein (vezetni) szavakból állt össze. A mai vezetési irodalom elsősorban a „hosszú távú tervezés” fogalmával kapcsolja össze, amely a szervezeti célok kialakítására és megvalósítására irányuló döntésekből és egyéb tevékenységekből áll.

Kik a stratégiai vezetők? A szervezet felső vezetői – az elnök, a vezérigazgató, az igazgatók – az ő munkájuk jelentős részét teszi ki a stratégiai tervezés, a stratégiai tervek megvalósítása.

A modern vezetési irodalom nagyobb súlyt helyez arra, hogy rámutasson a többi vezető szerepére a stratégia kialakításában és megvalósításában. A vezetőnek nincs lehetőségük arra, hogy „rajta hagyják a kezük nyomát” a stratégiai terveken. Sokkal kevésbé lelkesen látnak a

végrehajtásukhoz. A stratégiai terveket azoknak a vezetőknek kell elkészíteniük, akiknek a részlege a stratégiai eredményt produkálni fogja. Így várható el, hogy a vezető felelősséget érezzen a stratégiai feladatok teljesítéséért.

A stratégiai vezetés folyamata. A stratégiai vezetés általában három pólus egymásra hatásából jön létre, ezek:

- felsővezetők értékrendje
- szervezet működését lehetővé és behatároló környezet
- rendelkezésre álló források

A stratégiai vezetés egyaránt figyelembe veszi a környezeti lehetőségeket és veszélyeket, továbbá a szervezet erősségeit és gyengeségeit. A célokat rugalmasan változtatja a külső és belső feltételek változásának megfelelően. Pszichológiailag a stratégia tervezés, hosszú távú tervezést, de a változtatás képességét (flexibilitást) és a változtatások szükségére való odafigyelést (a nyitottságot) is jelenti. Az eredményes stratégiai vezetés éppen e nehezen összeegyeztethető tulajdonságok (beállítottságok kiegyensúlyozottságától függ. Az emberi erőforrás tervezés (humán stratégia) és a vállalati stratégia természetesen szorosan összefügg.

Emberi erőforrás-tervezés

A szervezetek felső vezetésének egyik kulcsfontosságú feladata a stratégiai tervezés: ezen belül a gazdasági-, marketing-, és termelési tervek mellett egyre nagyobb jelentőségűvé válik az emberi erőforrás tervezése.

Megfelelő tervek nélkül sokkal nagyobb a valószínűsége, hogy „a szervezet cél nélkül lebegő hajója zátonyra fut valahol”. A számítógépes szakértői rendszerek elterjedése óta a személyügyi munka integrálása az üzleti stratégiával egyre több helyen valósággá válik.

Az emberi erőforrás tervezése valójában három dolgot jelent:

- igények felmérését, elemzését, a várható szükségletek előrejelzését
- lehetőségek feltárását, azoknak a lépéseknek a kidolgozását, amelyekkel elérhető, hogy a szükséges emberi erőforrás a megfelelő időben rendelkezésre álljon
- igények és lehetőségek közötti interakció megteremtését: összeegyeztetni a vállalati célok elérését azzal, hogy a dolgozók képességei a lehető legjobban hasznosuljanak, legitim törekvéseik teljesüljenek.

A vezető küldetéstudata

A vezetőnek világos jövőképpel, küldetéstudattal kell rendelkeznie. Arra kell koncentrálnia, amit el akar érní. Sok vezető, ha megkérdezzük, hogy hová szeretne eljutni, azt kezdi felsorolni, hogy mit akar elkerülni.

Az elkerülendő dolgokra való koncentráció két dolgot eredményez, melyek egyike sem lehet előnyös számokra:

1. Pontosan az történik, amit el akarsz kerülni
 2. Hasonló lesz a hatás, mint amikor a visszapillantó tükörbe nézve vezetted a kocsit, tudod, hogy mi az, amitől elfelé mozdulsz, de nem tudod, hogy merre mész.
- Minél magasabb szintre kerül valaki a vezetői hierarchiában, minél nagyobb súly és felelősség helyezkedik a vállára, annál szélesebb időhorizonttal kell rendelkeznie. Az emberek „kognitív erejét” lényegében az határozza meg, hogy mennyi időre tudnak előre tervezni.
- Gillian Stamp (1981, 1986) olyan hatékony vizsgálati eljárást dolgozott ki, amellyel megjósolható az emberek karrierje a hierarchikus rendszereken belül. Ugyanez a modell használható a munka által megkövetelt komplexitás becslésére, illetve a dolgozó és a munka megfelelésének vizsgálatára is.

A sikeres emberek és a sikeres szervezetek többsége egyaránt világos célokkal indul neki az „életnek” és az út során nem veszti szem elől az esetleg a körülményeknek megfelelően változó-módosuló céljait. Fontos feladat tehát, hogy a célkitűzés mikéntjét még gyerekkorban megtanuljuk és felnőttkorban is gyakoroljuk.

Jó célkitűzés

A célok a szervezet szélesebb értelemben vett szándékát jelentik: meghatározzák, hogy mit kell egy bizonyos – viszonylag hosszú – idő alatt elérni. Az egyértelmű célkitűzések segítenek mindenkint a megfelelő irányba terelni, és mérföldkövekként szolgálnak, amelyekkel a haladás lemérhető.

A jó célkitűzés:

- határozott és konkrét
- vívmányokat, mérhető eredményeket fogalmaz meg (nem tevékenységeket vagy viselkedésmódokat)
- megjelöli határidejét
- kihívást jelent, de nem lehetetlen teljesíteni

Szervezés

A szervezés a vezetőknek az az általános törekvése, hogy a dolgok rendben menjenek, áttekinthetőek és értelmezhetőek legyenek. A szervezés a működés kialakítása és folyamatos javítása.

A szervezés főbb területei:

- Munkaszervezés. Annak meghatározása, hogy a dolgozók mit és hogyan csináljanak, milyen eszközökkel, milyen körülmények között, milyen anyagot (vagy információt) kell átalakítaniuk. A munkaszervezés eredménye a munkaköri leírás, a technológiai utasítás, a munkahely elrendezése, az emberek, áruk, információk mozgása.
- Szervezetépítés. Az emberek hatáskörének, felelősségének, kapcsolatainak, együttműködési szabályainak, a hatalmi viszonyoknak a kialakítása.
- Folyamat- és működésszervezés. A résztvevő tevékenységek működésének összehangolása (a termelés, az anyagellátás fejlesztése, az adminisztráció kialakítása, ésszerűsítése). Jellegzetes dokumentuma a működési szabályzat.
- Rendszerszervezés. A folyamatszervezés eredményképp kialakult szervezeti folyamatok jól működő egységes rendszerré formálása.
- Önszervezés. A szervezet egyes részei saját maguk is képesek azokat a szervezési célokat megvalósítani, amit a vezetők el akarnak érni.

Igazgatás

Az igazgatás a vezetés folyamatának megszervezése illetve maga a vezetés. Az igazgatási munkát befolyásoló három legfontosabb tényező a vezetési stílus, a szervezeti kultúra és a vezetők társadalmi szerepvállalása.

A vezetési stílus hogyan tart kapcsolatot a vezető a beosztottakkal.

A vezetési stílusoknak sokféle osztályozása létezik.

Stílus Leírás

Direktív -Fenntartja magának a tervezés és irányítás felelősségét

-Utasításait saját meggyőződésének megfelelően adja ki

Delegáló -Minimális személyes részvétel

-Igyekszik megosztani a feladatokat és a felelősséget

Együttműködő -A konszenzusos döntéshozatalt kedveli

-Sok időt szán a döntésekre

-Ügyel arra, hogy mindenki hozzászólhasson a problémákhoz

Konzultatív -Odafigyel beosztottainak érzéseire és véleményére, és egyúttal szem előtt tartja a feladatot is, maga hozza meg a végső döntést

Egyezkedő -Alkud köt beosztottaival

-Felismeri beosztottainak igényeit és ezt használja tárgyalási alapként

Beosztotti stílusok

Stílus Leírás

Receptív -Betartja az utasításokat és határidőket

-Szeret egyértelmű utasítások szerint dolgozni

Magabiztos -Önállóan szeret dolgozni

-Megvannak a saját elképzelései és szereti, ha minél kevesebb beavatkozással valósíthatja meg azokat

Együttműködő -Sok ötlete van

-Szereti a közös döntéseket és jobban kedveli az újszerű megoldásokat, mint a hagyományosokat

Informáló -Szereti, ha bevonják a döntéshozatalba, de akkor is elfogadja a végső döntést, ha az ellentétes személyes véleményével

Viszonzó -Nyíltan kimondja véleményét és nem ijed meg a tekintélytől

-Inkább meggyőzéssel, mint utasításokkal irányítható

-Időnként makacsnak tűnhet, de a feladatot tartja szem előtt

Döntés

A döntés lényege az, hogy nem döntünk olyan ügyekben, amelyeket az adott pillanatban nem kell eldönteni, nem döntünk a döntésre még nem érett ügyekben, nem hozunk olyan döntéseket, amelyek nem járnak eredménnyel, és nem döntünk arról, amiről másvalaki is dönthet.

A döntés előfeltételei

Az, hogy milyen döntési helyzet adatik meg az emberek többségének, avagy milyen döntési szituációba kényszerülnek, nagymértékben összefügg a társadalmi rendszerrel is, amelyben élnek. Igen keveseknek adatott meg az, amit úgy nevezünk: a vállalkozói döntés. A döntés előfeltételei:

1. Érzékeljük a különbséget a között, ami van, és a között, amit szeretnénk.
2. Motiválva legyünk a döntésre. Sok emberben, miután tudatosodott benne, hogy nem azt csinálja, amit akar, tettvágy helyett lehangoltság vesz erőt. Egyesek azt mondják, hogy ez a pesszimizmus magyar betegség. Pedig a döntéshez erő, energia kell.

3. Képesség a probléma megoldására. A vállalkozáshoz bizonyos kezdeti tudás, személyiségjegyek kellene.

A döntések lehetnek egyéniak vagy csoportosak. Mindkettőnek vannak előnyei és hátrányai

Erősségek Gyengeségek

Az egyéni döntések gyakran gyorsabban megszületnek

Az egyéni döntések gyakran egyértelműbbek, határozottabbak

Az egyén jobban magáénak érzi az általa meghozott döntést

Az egyéni döntések néha elsietettek

Az egyén gyakran nem rendelkezik a körültekintő döntéshez szükséges minden információval

Az egyéni döntések gyakran szubjektívek

A MUNKACSOPORT

A kiscsoport, olyan személyekből áll, akik ismerik egymást, alkalmuk van egymással találkozni, hatnak egymásra és egy bizonyos fokig függenek egymástól. A függés lehet funkcionális vagy az érdekközösségből származó.

Ha szervezeti intézkedések következtében jön létre, formális csoportnak nevezzük. A spontán kialakuló csoportot informális (nem formális) csoportnak hívjuk. A csoport jellege hatással van a tagok tevékenységére, és viszont: a tagok tevékenysége visszahat a csoport szerkezetére.

A kiscsoportok legjellemzőbb tulajdonsága a kohézió: az együttlétre, illetve az együttes tevékenységre irányuló akarat, szolidaritás, közösségi érzés. A kohézió a csoportban maradásra, illetve a csoport elhagyására irányuló erők eredője. A csoportnak életútja, sajátos fejlődési menete van. A dolgozók általában tudatában vannak annak, milyen nagy jelentősége van a munkacsoportnak, a csoporttagok egymással való kapcsolatának.

Munkacsoport kialakítása

A szabad partnerválasztás általában fokozza a teljesítményt. Ez a tény nem feltétlenül abból fakad, hogy a dolgozók valóban meg tudják találni azokat a munkatársakat, akiknek képességei leginkább kiegészítik egymást, mint inkább abból, hogy az így összeállt csoport tagjai szívesebben dolgoznak együtt.

Homogenitás. Ha a csoportokat az egymáshoz – érdeklődés, képesség, személyiség tekintetében – leginkább hasonló dolgozókból állítjuk össze, ezzel elősegítjük a csoporton belüli interakciót, megkönnyítjük a csoporttagok egymással való kommunikációját, kevesebb lesz a konfliktus. A homogén munkacsoportok tagjai általában inkább elfogadják egymást. Ez a fajta csoportkialakítás a kedvező egyszerű, rutinszerű tevékenységek elvégzéséhez.

Ismertség. Ha ismerjük csoporttársainkat, könnyebb valamilyen probléma esetén kapcsolatot kezdeményezni velük. Másrészt viszont a kapcsolatteremtés tovább erősítheti az ismeretséget.

Csoportkohézió. Az összetartó erős csoportkohézióval rendelkező csoportok teljesítménye az alacsony kohéziójú csoportokétól eltérő képet mutat: magas kohéziójú csoportok általában jó teljesítményt nyújtanak. Az erősen összetartó csoportok hangulata, munkakedve jobb, mint a kevésbé összetartó csoportoké.

A team – avagy az együttműködő csoport

A heterogén csoportok sajátos fajtája a team. A team a különböző szakterületek képviselőinek önkéntes együttműködése valamilyen komplex feladat elvégzésére. Többnyire nem felülről szervezett csoport.

Tagjai között általában nincs hivatalos kapcsolat. A team alkotó munkája annál eredményesebb, minél heterogénebb ez összetétele: ha a tagjai többféle szakmához tartoznak, van köztük fiatal és idős, elméleti és gyakorlati beállítottságú, férfi és nő, kutató és kutatási személyzet.

Versengés és együttműködés. A versengés kétségkívül a hatékonyság fokozásának egyik eszköze. Ezt bizonyítják legkülönbözőbb sportesemények éppúgy, mint a szabad versenyen alapuló gazdasági rendszer sikerei.

A munka világában igazi kihívást jelent az a feladat, hogy hogyan tudjuk kiaknázni a versengésben és az együttműködésben rejlő erőket.

A team-építés folyamata

1. Orientáció
2. A bizalom kiépítése
3. Az információk cseréje
4. A döntés
5. Szervesítés és megvalósítás
6. Csúcsteljesítmény
7. Megújulás

Tuckermann – a vezető szempontjából – a csapat fejlődésének négy szakaszát különbözteti meg:

1. szakasz: Megismerkedés (forming)

Ez a kezdeti szakasz, amelynek során új kapcsolatok szövődnek a team tagjai között

2. szakasz: Viharzóna (storming)

Ezt a szakaszt a csapattagok között támadó személyes konfliktusok, viták, veszekedések, esetleg nyílt ellenségeskedések jellemzik, miközben tisztázzák feladataikat, szerepeiket, felelősségüket, elvárásaikat és a szervezeti kérdéseket.

3. szakasz: Igazodás (norming)

A 3. szakaszt a csapattagok egymásra találása jellemzi. Az összetartozás tanújelei közé tartozik a vélemények egészséges áramlása, a személyes élmények és az adatok egymással való megosztása, az együttműködés és az általánosságban vett jó munka.

4. szakasz: Teljesítés (performing)

Ez a szakasz a jutalom! A team tagjai beteljesítik szerepüket. A munkát az együttműködés és az egymás keze alá dolgozás jellemzi, és a team célkitűzéseit sikerül elérni. A teamek ebben a szakaszban érettek, önmagukat irányítják, és a szerepek, valamint a felelősség természetes megosztásáról tesznek tanúbizonyságot.

Eredményeket érnek el.

Szerepek a csoportban

Az emberek a csoportokban sajátos szerepeket töltenek be. A szerepvitelkedés folyamata nyomot hagy a személyiség arculatán. A szerepelemek jellemvonásokká merevedhetnek, szereppel kapcsolatos attitűdök sztereotípiává, szerves én részé válhatnak, szerepek részmotívumai önállósulhatnak.

Sematikus felosztás szerint a szerepek lehetnek a csoportműködést előmozdító és hátramoszdító szerepek. E kétfajta csapattag konfliktusa sok esetben pozitív, hiszen hozzásegítheti a csoportot a demokratikusan kialakított közmegegyezéshez, nyilvános vitában tisztázott értékelésekhez.

Előmozdító szerepek:

- . Kezdeményező
- . Véleménynyilvánító
- . Kérdező
- . Informátor
- . Szabályalkotó
- . Általánosító
- . Engedelmeskedő

Hátramoszdító szerepek:

- . Akadékoskodó
- . Vetélkedő
- . Mindentudó
- . Hírharag

Kutatók rámutattak, hogy a beosztottak is jelentősen befolyásolják a csoport eredményességét, 27 szerepet azonosítottak, melyet 3 kategóriába osztottak:

- . A csoport előtt álló problémák megoldására irányuló törekvések
- . A csoport építése és fenntartása
- . Az egyéni szerepek.

Mudrack és Farell 20 szerepet különített el: kezdeményező, harmonizáló, agresszor, információt adó, kommunikáló, akadályozó, információt kereső, buzdító, domináns, orientáló, kompromisszum kereső, irányító, eljárásokban segítő, megfigyelő, érzelmes, követő, elismerést kereső, kritikus, értékelő, serkentő.

Kulcsszerepek az együttműködő vezetői csoportokban:

1. a vállalat építő: kötelességtudó, kiszámítható és konzervatív
2. az elnök: nyugodt, nagy önbizalma van
3. a serkentő: túlfeszített, társaságkedvelő, dinamikus
4. az ötletgyártó: egyéni, komolyan gondolkodó, liberális szellemű
5. forrásfeltáró: extrovertált, lelkes, kíváncsi
6. a helyzetértékelő: józan, nehezen befolyásolható, megfontolt
7. csapatjátékos: társasági, barátságos, érzékeny
8. a megvalósító: pontos, rendes, lelkiismeretes.

Sikertelen csoportok:

Kritikus tényezők:

1. értelmi képesség: Ha minden csoporttag gyenge értelmi képességű, a siker szinte kizárható. A magas intelligenciájú vezetőkből összeállított „Apolló-csoportok” kudarcra vannak ítélve.
2. személyiség

A győztes csoportok tipikus képe:

1. az elnök: legfontosabb a jó elnök
2. egy erős ötletgyártó: a sikeres csapat nem nélkülözhet egy igen kreatív okos tagot
3. az értelmi képességek megfelelő elosztása: a legjobb eredmény akkor várható, ha az intelligens ötletgyártó mellett van még egy okos tagja a csoportnak, és az elnök is okosabb, míg a többi tag az átlagosnál kicsit gyengébb képességű
4. eltérő személyiségű csoporttagok
5. a személyiség és a vállalt felelősség megfelelése: az emberek nem mindig érik el azt a szerepet amelyik jár nekik
6. a hiányosságok ellensúlyozása: a legtöbb hiányosság ellensúlyozható ha felismerjük, ha nincs a csoportban igazi megvalósító, erre a pozícióra azt segítsük, aki legközelebb áll ehhez a szerephez.

Összefoglalva: a győztes csoportokban lehetőleg minden csoport szerepnek egyértelműen és magas szinten kell megnyilvánulnia, s ha valami vagy valaki mégis hiányzik, idejében fel kell ismerni, és rugalmasan alkalmazkodni kell a lehetőségekhez.

Konformitás és normaképzés a csoportban

Általában a konformitás (a társas befolyásolásra való reagálás) három fajtáját különböztetik meg:

- . behódolás: ez akkor következik be, ha valaki jutalom reményében vagy valamilyen büntetéstől félve másként viselkedik (enged a csoportnyomásnak), mint ahogy egyébként tenné,
- . azonosulás: ilyenkor az ember azért viselkedik másképpen, mert szeretne hasonló lenni valakihez (vagy a csoporthoz tartozni),

. internalizáció: ez a társas befolyásolás legtartósabb, legmélyebben gyökerező módja: a befolyásoló személyt megbízhatónak és hozzáértőnek ítéljük és ezért nézeteit, véleményét szilárdan beépítjük saját értékrendszerünkbe (hiszünk a csoport kialakult véleményében és magunkévá tesszük azt).

A függetlenek három típusba sorolhatók:

1. Magabiztos: energikusan szembeszáll a többség véleményével és volt ereje megküzdeni a konfliktussal úgy, hogy sose engedett a maga igazából.
2. Individualista: ő elvből ügyet sem vetett a többség véleményére, mert úgy vélte, hogy neki mindig igaza van.
3. Lelkiismeret-furdalásos: számára a konfliktus jelentős volt, és kételkedett ítélete helyességében, de nem engedett.

Az engedékeny vagy konform kísérleti személyek típusai (lásd Asch kísérletét):

1. Viaszember: önbizalma annyira alacsony, hogy ténylegesen helyesnek látta a többség ítéletét
2. Önmagában bizonytalan: nem bízott meg a maga ítéletében, és ezért csatlakozott a többséghez
3. Kisebrendűségi érzéstől gyötört: teljes tudatában van annak, hogy mit tesz, megszavazta a többség álláspontját, mert nem tudta volna elviselni, hogy a csoport szemében fogyatékosnak mutatkozzék.

A csoportnormák típusai:

- . A teljesítménnyel kapcsolatos csoportnormák. E csoportnormák azt fejezik ki, hogy a csoport, mint egész, milyen átlagos és maximális munkateljesítményt vár el a tagjaitól.
- . A munkahelyi magatartással kapcsolatos csoportnormák.

. Olyan íratlan követelmények, amelyek kevésbé kapcsolódnak a közvetlen értelemben vett munkatevékenységhez, s mintegy átmenetet képeznek a normák és a szokások között. Ezek a normatív szokások határozzák meg:

- a csoportnak az új dolgozóval szembeni magatartását (pl. milyen próbáknak vetik alá az új dolgozót, mielőtt elfogadják a csoport teljes értékű tagjaként),
- a csoporton belüli hangnemet, stílust,
- csoport nem munkajellegű társas tevékenységeit (pl. az étkezési szokásokat, közös sporttevékenységeket, stb.),
- a csoporttagok külsődleges megnyilvánulásait (pl. az öltözködést).

KOMMUNIKÁCIÓ A SZERVEZETBEN

A kommunikáció közös jelentéssel bíró információ átvitele adó és vevő között.

A kommunikáció elemei:

- . adó: az információ forrása, terjesztője
- . vevő: az információ befogadója, címzettje
- . csatorna: az információ terjedési közege (levegő, telefonhálózat, posta, stb.)
- . üzenet: az információ maga

. kód: az információ nyelve, formája (szavak, betűk, morze jelek, stb.)

Egyirányú és kétirányú kommunikáció

A kommunikáció egyirányú, ha csupán az egyik embertől halad a másik felé (aki erre nem reagál, nem ad visszajelzést), és kétirányú, ha az információ oda-vissza áramlik a kommunikáló felek között.

Leavitt érdekes kísérleteket végzett az egy-és kétirányú kommunikáció összehasonlítására, melynek megoldási idejét és pontosságát feljegyezve a következő megállapításokra jutottak:

. Az egyirányú kommunikáció lényegesen gyorsabb, mint a kétirányú.

. A kétirányú kommunikáció pontosabb, mint az egyirányú.

. A hallgatók biztosabban és pontosabban meg tudják ítélni a kétirányú rendszerben, hogy helyesen vagy helytelenül járnak-e el (jobban megértik, mit akar mondani az információt adó személy).

. A közlést végző személy pszichológiailag a kétirányú rendszerben támadások középpontjában érezheti magát.

. A kétirányú módszer viszonylag zajos és fegyelmetlen.

Általában a modern szervezetelmélet elvárja a vezetőktől, hogy kétirányú kommunikációra lehetőséget nyújtó szituációkat teremtsenek, mert ez a feltétele a szervezet hatékony működésének és a vállalati demokrácia megteremtésének egyaránt.

A kommunikáció megindítása

„Minden kezdet nehéz”- szoktuk mondani, és ez a kommunikációra is igaz.

Márpedig az első benyomások döntőek lehetnek, nagymértékben meghatározhatják a kommunikáció egészének eredményességét. Amikor két ember találkozik, egy bizonyos felmérési folyamat megy végbe, amely azután gyakran fokozatosan alá- és fölérendeltségi viszonyba megy át.

A vezetőknek a megismerkedéskor, a kommunikáció megkezdésekor tudatosan törekedniük kell a megnyugtató, megnyerő magatartásra, a megfelelő légkör kialakítására.

Érdeklődés és motiváció

A kommunikációs közlés befogadásának mértékét döntően befolyásolja az, hogy a „vevő”-t mennyire érdekli a kommunikáció témája.

A kommunikációt kezdeményező vezetőnek tehát fontos feladata, hogy mindent megtegyen az érdeklődés felkeltésére.

Az értelmezés problémája

Amikor a vállalati szervezet egyik tagja információt közöl a szervezet másik tagjával, ezt szükségszerűen hiányosan teszi, hiszen feltételezi, hogy a hiányokat az információ felvevő személy az ő elképzelésének megfelelően fogja kitölteni. Ami azonban az egyik személy számára természetes, egyáltalán nem biztos, hogy magától értetődő a másik személy számára is. Ebből adódik, hogy minél több személyen „megy keresztül” az információ, annál inkább torzul, hiszen mindenki hozzátesz vagy elvesz valamit, amikor megpróbálja érthetővé és összefüggővé tenni a kapott információt (lásd pl. kispostás-játék, történetmesélés egymásnak továbbadva).

Kommunikáció a vállalaton belül és kívül

Az információáramlás rendszerébe természetesen beleértjük mind az informálódást (tájékozódást), mind az informálást (tájékoztatást).

A vállalat eredményes működéséhez, feladatainak megoldásához ugyanis egyrészt az szükséges, hogy a vezető megfelelő információkkal (illetve adatokkal) rendelkezzen saját szervezete működéséről és környezetéről (informálódás), másrészt az, hogy megfelelő információkat (illetve adatokat) szolgáltatson saját szervezeti egységei, valamint az irányító szervek, a gazdasági környezet részére egyaránt (informálás).

Egy vállalat információrendszerén tehát olyan átfogó fogalmat értünk, amely egyrészt kiterjed az eseményeket és tényeket rögzítő adatok megszerzésére, rögzítésére, tárolására, illetve feldolgozására, másrészt azok feldolgozásának eredményeként új információk előállítására, tárolására, illetve továbbítására, valamint azok felhasználására.

A vállalatok információs rendszerét az elmúlt 2-3 évtizedben alapvetően befolyásolta a számítógépek elterjedése.

A számítógép sok helyen az információrendszer középpontjává vált.

Az emberek közti személyes kapcsolatok ápolása

A dolgozók életük jelentős részét a vállalatnál töltik és így természetes igényük, hogy megfelelő szociális légkör alakuljon ki. Ezt szolgálhatják a vállalati kirándulások, ünnepek, az ún. nyílt napok, a továbbképzés különböző formái.

A vezető és a beosztottak kapcsolatának két formája:

. Üzemlátogatás

Minden nagyvállalatban megvan az a veszély, hogy a legfelső vezetés a vállalatot már szinte csak jelentésekből és aktákból ismeri. Így nélkülözhetetlen, hogy a vezetés időnként közvetlen tapasztalatokat is szerezzon azokról az emberekről és körülményeiről, akiket egyébként csak számokból, adatokból ismer, mint rendelkezéseinek kivitelezőit. A felső szintű vezetőnek élnie kell azzal a lehetőséggel, hogy beosztottjait mindenkor munkahelyükön keresse fel, ott beszélgessen velük. Fontos, hogy az ilyen látogatás gondosan megszervezett esemény legyen, lehetőleg a napnak ugyanazon szakaszában vagy előre meghatározott időközökben történjék.

. A vezető fogadóórái

A többnyire korlátozott idejű üzemlátogatások alatt a dolgozóknak ritkán nyílik alkalmuk arra, hogy kéréseiket, problémáikat a vezető előtt szóba hozzák. Erre nyújt lehetőséget, ha a vezető a dolgozók számára fogadóórát tart. Maga a tudat is, hogy a főnök nem elérhetetlen, növelheti a dolgozó elégedettségét.

A felülről lefelé irányuló kommunikáció rendszere

A klasszikus szervezeteket nagyrészt a felülről lefelé irányuló kommunikáció jellemzi. A felülről lefelé irányuló kommunikáció négyféle információt tartalmaz:

- . a munkatevékenység elvégzésével kapcsolatos konkrét információ,
- . szervezési eljárásokkal kapcsolatos információ,
- . a tevékenység értelmét, ésszerűségét megvilágító információ, és

. visszajelzés a beosztottak számára a teljesítményükről.

A felülről lefelé irányuló kommunikáció mennyiségének van egy optimuma: a túl kevés információ érdektelenséget vagy éppen aggodalmat kelthet a beosztottak között. Túl sok információ esetén a lényeges információk sem jutnak el a címzetthez.

A felülről lefelé irányuló kommunikáció tipikus eszközei a különféle gyűlések és bizottságok, a vállalati újság, a hirdetőtábla, a hangszóró, és a számítógépes hálózat, az intranet.

Az alulról felfelé irányuló kommunikáció rendszere

Egy vállalkozás hosszú távú sikeressége szempontjából az alkalmazottakkal való hatékony kommunikáció rendkívül fontos. A vizsgálati eredmények szerint azonban az alulról felfelé irányuló kommunikáció rendszere a legtöbb szervezetben nagyon kevésbé működik.

Ha van is alulról felfelé irányuló kommunikáció, gyakran eltorzul azért, mert a beosztottak azt mondják, amit véleményük szerint a főnökük hallani akar.

Mi a tartalma az alulról felfelé irányuló információknak?

. Az információk egy része tisztán technikai jellegű: ez életbevágóan fontos a szervezet ellenőrzése szempontjából.

. Az információk egy másik csoportja személyi jellegű.

A felfelé irányuló kommunikáció három jellegzetes formája:

.
Javaslattevés

A javaslattevés lehetőségének bevezetése lehetőséget nyújt arra, hogy minden dolgozó beleszólhasson a szervezet életébe.

.
Közvélemény kutatás

A különféle kérdőívek és interjúprogramok hozzásegítenek e cél eléréséhez. Évente 3-4 alkalommal érdemes a vállalatban belül közvélemény kutatást rendezni.

.
Elbocsátó interjú

Azzal a dolgozóval, aki elhagyja a vállalatot, mindig tanácsos búcsúzóul személyesen elbeszélgetni. Így elmondhatja őszinte véleményét, tapasztalatait.

A vízszintes irányú kommunikáció rendszere

A klasszikus szervezetelmélet formálisan csupán a vállalati struktúrában függőleges irányban áramló kommunikációt ismeri el.

Az újabb típusú szervezetektől eltekintve a vízszintes irányú kommunikáció módjait a különféle vállalati tanácskozások, írásos jelentések, illetve a szervezet informális rendszere (munkatársak közötti baráti kapcsolatok, beszélgetés a kávészünetben, stb.) jelentik. A vízszintes irányban szétküldött írásos jelentésekkel kapcsolatos problémák, hogy viszonylag nagy részüket értik félre, sok levél elvész, elkallódik, elkerüli azok figyelmét, akiknek szánták. A dolgozók általában szívesebben fordulnak véleményük, álláspontjuk megerősítéséért a vállalati struktúrában velük egy szinten lévő munkatársaikhoz, mint feletteseikhez vagy beosztottjaikhoz.

A szervezeti kommunikáció gátjai

A hatékony kommunikációt gátló főbb tényezők:

- . Rosszul megszerkesztett (hiányos, félreérthető) üzenet.
- . A szervezeten belüli térbeli távolság általában csökkenti a személyes kommunikáció gyakoriságát

(a nagy létszám, a bonyolult szervezeti hierarchia megnehezíti a hatékony és gyors kommunikációt).

. A szervezeten belüli kisebb csoportok eltérő kultúrájuk miatt a vezetőségtől érkező üzeneteket másképpen értelmezhetik (más szaknyelvet, szlenget beszélnek, így nehezen értik meg egymást a különböző szervezeti egységek).

. Az emberek a szervezeten belül különféle kapcsolatrendszerekbe épülnek be, ahol nagyon fontos szerepet kap a hírforrás hitelessége (állandóan pletykáló vagy megbízható, megfontolt személytől származik-e a hír).

. A visszajelzés hiánya (egyirányú kommunikáció) miatt a vevők másképpen érthetik az információt, mint ahogyan azt az adó kommunikálni akarta.

. Túl kevés vagy túl sok információ egyaránt gátló tényező (előbbinél nem tudjuk kiszűrni a lényegét, utóbbinál félreértjük).

. A vevő nem motivált arra, hogy odafigyeljen az információt adóra (érdektelen), vagy képtelen a másik félre figyelni (empátia hiány).

. A vevő előítéletei torzítják az információt, azt hallja meg, amit hallani akar, amit elvár (az információ-feldolgozás kognitív torzítása).

A kommunikáció eszközei

Kommunikációs lehetőségek:

- . kommunikáció írásban (levélben, faxon vagy e-mailen keresztül),
- . kommunikáció telefonon keresztül és
- . kommunikáció személyesen.

A SZOCIÁLIS ATTITÚD

Az attitűd szó viszonyulást jelent (tárgyakhoz, emberek egy csoportjához, valamely eszméhez), az egy dologra vonatkozó gondolatok, meggyőződések összessége.

Az attitűdnek három összetevője van.

Az első a kognitív komponens, amely az adott tárgyról való ismereteink összességét jelenti (pl. mit tudok az adott termékről, mennyire ismerem az adott politikai irányzatot, vagy mennyi információ van egy népcsoportról).

A második az érzelmi komponens, az adott tárgyhoz való pozitív vagy negatív érzelmi viszonyulás (pl. szeretem a focit, rajongok egy együttesért, utálok a politikát, közömbös vagyok a klasszikus zene iránt).

A harmadik a viselkedés komponens, amely az adott tárggyal kapcsolatos tevékenységeinket jelenti (pl. mindig megnézem a kedvenc csapatom meccsét, elmegyek-e a pártom gyűléseire, magam is aktívan űzöm kedvenc sportomat, vagy csak nézem a tévében).

Az attitűdnek öt fontos funkciója van. Vagyis több oka lehet annak, hogy egy attitűdhez miért ragaszkodunk, vagy miért nehéz megváltoztatni kialakult nézeteinket.

Az első az énvédő funkció, mikor egy attitűd megvéd minket a szorongástól, az önértékelésünket fenyegető veszélyektől. Pl. saját elfogadhatatlan vágyaim miatt negatív attitűdöt fejezek ki azok iránt, akiknek hasonló vágyaik vannak (szabados életfelfogás, önkárosító életmód, homoszexualitás...), vagy a kisebbségi csoportokat elítélik, bünbaknak tartják.

A második az érték kifejező funkció, amikor egy attitűddel kifejezem saját értékrendemet, azt, ami számomra fontos, értékes (pl. konzervatív vagy liberális világnézet, vallásosság).

A harmadik az instrumentális vagy más néven haszonelvű funkció, amikor azért hangoztat valaki egy attitűdöt, mert ezzel elnyerheti mások elismerését, vagy elkerülheti a büntetést (pl. tanárnak dicsérni saját tantárgyát, fradi-drukkernek a foci iránti rajongásomról beszélni).

A negyedik az ismereti, vagy más néven gazdaságossági funkció. Ez azt jelenti, hogy az attitűd egyfajta séma, segítségével könnyen és gyorsan véleményt tudunk formálni a világ dolgairól, és nem kell sok időt fordítani a megismerésükre (pl. a németek precízek, a katolikusok túlságosan konzervatívok).

Az attitűdök ötödik funkciója a szociális igazodási funkció, amikor az attitűddel egy adott csoporthoz, társadalmi réteghez való tartozásunkat fejezzük ki, a társadalmilag elfogadott szabályokhoz, normákhoz igazodunk (pl. a dohányzás káros az egészségre, a katolikusok elítélik az abortuszt).

Az attitűdöt három módon lehet befolyásolni (az egyes összetevőin keresztül, azokra hatva próbálunk változást okozni az egész attitűdben). A reklámok célja hogy meggyőzzön arról, hogy változtassam meg az attitűdömet.

A befolyásolás egyik módja a lényeges, új információk közlése, melyek hatására megváltozik az attitűdtárgyról való tudásom (kognitív komponensre hatás) (Pl. sok C-vitamint tartalmaz adott gyümölcsle, tehát egészséges.)

A második befolyásolási lehetőség az attitűd tárgyával kapcsolatos, vagy vele egy időben megjelenő kellemes vagy kellemetlen érzelm (érzelmi komponensre hatás). Ha pozitív érzelmet vált ki egy reklám (pl. zenével, szép tájakkal, humorral, csinos nőekkel, aranyos állatokkal, stb.), majd bemutatják a terméket, akkor a klasszikus kondicionálás elve alapján összekapcsolom a kettőt, és az attitűdtárgy iránt is pozitívabb lesz az érzelmem (pl. kedvenc színészem által használt parfümöt én is kipróbálok). Negatív érzelm hatására pedig kedvezőtlen irányban változik meg az attitűdöm (pl. túl füstös volt egy étterem, így oda többet nem megyek).

A harmadik befolyásolási lehetőség, ha a személyt ráveszem arra, hogy közvetlen tapasztalatra tegyen szert az attitűdtárggyal, próbálja ki (viselkedéses komponensre hatás). A végrehajtott cselekvés hatására megtapasztalom adott dolog előnyeit (vagy hátrányait) és megváltoztatom az attitűdömet (pl. ingyenes termékminta kipróbálása után veszek a termékből, elmegyek síelni, és megszeretem ezt a sportot).

A meggyőző kommunikáció (pl. egy reklámkampány) első lépése a figyelem felkeltése (pl. djuise). A meggyőző szövegnek érthetőnek kell lennie, annak a célcsoportnak a nyelvén kell megírni, akinek szól a hirdetés (pl. bee, különböző sörmárkák reklámjai). Fontos, hogy a reklámot néző személy elfogadja, amit mondunk neki (meggyőző érvelés, kognitív komponensre hatás). A következő lépés a meggyőzésben, hogy az információ elhangzása után is megtartsa, megjegyezze a személy a termék nevét (szlogenek, zene, rím). A meggyőző kommunikáció utolsó lépése, hogy a személy a boltban meg is vegye a reklámozott terméket (akciós ár, hozzácsomagolt ajándék, nyereményjáték).

KONFLIKTUSKEZELÉS

A konfliktus minden intézményben, társadalomban előforduló jelenség. Ha valakinek konfliktusa van másokkal, az attól fél, hogy összeférhetetlen embernek tartják. Ha egy szervezetben fordul elő probléma, azt is jobbnak tartják elrejteni, hátha az a vezetés hiányosságára, a szervezet rossz működésére utal. Valójában minden társadalom, közösség, szervezet, emberi kapcsolat időről-időre konfliktusokon megy keresztül a mindennapi interakció során. A demokrácia működésmódja és az új vállalati kultúra megjelenése szükségessé teszi az egyéni és csoportérdekek folyamatos kifejeződését, egyeztetését, és a különböző igényeknek megfelelő változtatást. A konfliktus tehát gyakran a változások elindítója.

Mi a konfliktus?

A konfliktus az embereknek, 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 érhetőek el mindannyiuk számára. Az ok tehát az elosztandó javak tényleges hiánya, vagy csak a konfliktus szereplői észlelik ezt így.

A konfliktusok okai

.az érdekek látszólagos – és részben tényleges – ütközése (pl. mindketten nyerni akarnak)

- .az információk hiánya, illetve torzítása (félreértések)
- .a személyes kapcsolatok elromlása (pl. ki nem állhatom a személyiségét, sokat ártott már nekem)
- .az értékek különbözősége (eltérő ideológia, vallás, világnézet, értékrend)

A fenti konfliktus okok közül van néhány, melyet a vita általában nem old meg, sőt súlyosbítja azt, míg mások viszonylag könnyen megoldhatóak:

- .Az érték-konfliktusokban például nincs más megoldási lehetőség, mint eljutni egymás értékeinek az elfogadásához. Az egyetlen valós cél az lehet, hogy a különböző értékeket valló csoportok a lehetőségekhez képest ismerjék a másikat, és megtanuljanak együtt élni vele.
- .Információhiányból eredő konfliktus akkor oldható fel, ha minden érintett fél hozzájut az információhoz, és feladhatja a másik félre vonatkozó, információhiányt pótló hiedelmeit, ezzel összefüggő gyanakvásait. Ezt a típusú konfliktust a legkönnyebb megoldani.

Mitől oldódik meg egy konfliktus?

Jog előtti, nem erőszakos megoldási formák:

- a) a döntést a felek maguk hozzák meg
 - .konfliktus elkerülése (nem beszélnek róla, kerülnek egymást)
 - .informális megbeszélés (pl. leülnek egy sör mellé megbeszélni a problémát)
 - .közvetlen tárgyalás (hivatalos keretek között ülnek le megoldást találni)
 - .mediáció (közvetítés) (külső, pártatlan személy bevonása, aki segíti a tárgyalást, közvetít a felek között, de nem ő dönt)
- b) a döntést semleges szakértő hozza meg
 - .döntőbíró (pl. iskolai fegyelmi bíróság, munkahelyi vitákban a főnök dönt)

Jogi megoldás:

- .bírói eljárások, perek

Jogon kívüli erőszakos megoldások:

- .erőszak nélküli, direkt akció mindenfajta tárgyalás nélkül, az egyik fél önhatalmúlag lép fel a helyzet egyoldalú (számára előnyös) megoldására (adóságbehajtók)
- .erőszakos megoldás, fizikai kényszerrel (verőemberek)

Lehetséges tárgyalási módok:

Pozícionális tárgyalás:

Pozícionális alkut folytat az, aki előre meghatározza, hogy mit akar elérni, meddig hajlandó elmenni, mennyit hajlandó engedni. A cél a minél nagyobb győzelem, fölény elérése a másikkal szemben. A tárgyalás menetére jellemző, hogy a felek nem valós igényeikből indulnak ki, hanem igen magas követeléssel indítanak, hogy legyen miből engedni anélkül, hogy még ténylegesen rosszul járjanak.

A pozícionális tárgyalás jellemzője tehát:

- .a nyitó pozíciót magasan határozzák meg (többet követelnek, mint amennyit valójában szeretnének megkapni, pl. piaci alkudozás)
- .gyakran elhallgatnak lényeges információkat a másik fél elől
- .olyan valótlán dolgokat állítanak, melyek az ő pozíciójukat erősítik
- .különbéféle fenyegetések hangozhatnak el a vita során.

Érdekeken alapuló tárgyalás:

A megoldás kulcsa az együttműködés, a legjobb közös megoldás kidolgozása. A megoldás több időt vesz igénybe, mint a pozícionális alku, de nagyobb megelégedettséghez vezet mindkét fél részéről.

Az érdekeken alapuló tárgyalás jellemzői:

- .a felek megosztják egymással a rendelkezésre álló információkat
- .együtt törekszenek az összes fél számára kielégítő megoldás megtalálására
- .nem hatalmi viszonyok, hanem valós érdekek kapnak elsőbbséget.

A tárgyalással való elégedettség fajtái:

- . tárgyalás tárgyára, kimenetelére vonatkozó elégedettség (elértem a célokat, érdekeim szerint alakult)
- . megbeszélés módjára, folyamatára vonatkozó elégedettség (meghallgatták a véleményemet)
- . pszichológiai körülményekre vonatkozó elégedettség (emberi méltóságom megmaradt vesztesként is)

Konfliktusmegoldási stratégiák:

. Versengő: önérvényesítő és nem együttműködő; saját szándékait érvényesíti a másik rovására. A személy bármilyen befolyásolási módot bevet, hogy nyerő helyzetbe jusson. A versengés jelentheti a saját igazunkért való kiállást, a helyesnek vélt álláspont védelmét, vagy egyszerűen a győzelemre való törekvést (ez a stratégia hasznos pl. sportversenyen, állás-keresésnél, piaci-versenyhelyzetben, stb.).

. Alkalmazkodó: együttműködő és nem önérvényesítő; a versengő ellentéte. A személy lemond saját szándékairól, hogy a másik szándékai érvényesülhessenek. Az alkalmazkodás lehet önzetlen nagyvonalúság, a jótékonyság egy formája, vagy másoknak való kényszerű engedelmesség, vagy a másik szempontjának elfogadása. (E stratégia hasznos pl. ha számunka nem igazán fontos dologról van szó, vagy ha szeretnénk a másiknál jó pontot szerezni, és így legközelebb ő fog engedni nekünk.)

. Elkerülő: nem önérvényesítő és nem együttműködő. A személy nem követi sem saját, sem a másik személy szándékát. Az elkerülés lehet diplomatikus kitérés a konfliktus és a vita elől, a kérdés kedvezőbb időpontra való elhalasztása, vagy egyszerűen visszahúzódás egy fenyegető helyzetből. (Ez a stratégia hasznos pl. a házastársi vitákban, mikor célszerűbb nyugodtabb pillanatban megbeszélni a nézeteltérést, vagy a főnökkel, tanárral szembeni konfliktusban, mikor nem előnyös a szembenállás.)

. Problémamegoldó: egyszerre önérvényesítő és együttműködő; az elkerülés ellentéte. Arra törekszik a személy, hogy a másikkal együttműködve megtalálják azt a megoldást, mely

mindkettőjüknek teljesen megfelelő. Problémamegoldás lehet egy nézetkülönbség mélyebb feltárása azzal a céllal, hogy egymás szándékait megértsük, vagy törekvés egy konfliktus kreatív megoldására. (Ez a stratégia hasznos pl. ha régóta fennálló, és fontos konfliktusról van szó, ami megéri a problémamegoldásba befektetett nagy energiát, és mindkét fél érdekelt a kölcsönösen előnyös megoldás megtalálásában.)

. Kompromisszum-kereső: átmenet az önérvényesítés és az együttműködés között. A cél valamilyen kivitelezhető és kölcsönösen elfogadható megoldás találása, amely részlegesen kielégíti mindkét fél szándékait. A kompromisszum középúton helyezkedik el a versengés és az alkalmazkodás között, kölcsönös engedményeket vagy gyors, áthidaló megoldás keresését jelenti. (Ez a stratégia hasznos pl. ha nem lehet mindenki számára tökéletesen megfelelő megoldást találni, vagy erre nincs elég idő.)

Saját érdek érvényesítése
(önérvényesítés)

VERSENGŐ
PROBLÉMAMEGOLDÓ
KOMPROMISSZUM-KERESŐ
ELKERÜLŐ
ALKALMAZKODÓ

Másik érdekének érvényesítése
(együttműködés)

