

**„TÁMOP-4.1.2/A/1-11/1-2011-0015 Egészségügyi Ügyvitelszervező Szakirány:  
Tartalomfejlesztés és Elektronikus Tananyagfejlesztés a BSc képzés keretében”**



## **Egészségügyi menedzsment e-Book**

**Dr. Szócska Miklós,**

**Dr. Girasek Edmond,**

**Dr. Bakacsi Gyula, Eke Edit**



## Tartalom

Egyes fejezetek tartalma címszavakban .....	3
Bevezetés az egészségügyi menedzsmentbe .....	5
Szervezetelméletek .....	10
Vezetői szerepek, funkciók, motivációelméletek, ösztönzés .....	20
Humán erőforrás menedzsment .....	39
Csoportok, csoportdinamika – emberek viselkedése a csoportokban .....	54
Projektmenedzsment .....	75
A szervezeti kultúra .....	86
Változtatásmenedzsment .....	97
Egészségügyi sajátosságok .....	113



## Egyes fejezetek tartalma címszavakban

### 1. Bevezetés az egészségügyi menedzsmentbe (*Szócska Miklós – Girasek Edmond*)

Menedzsment fogalma, menedzsmentszemlélet az egészségügyben, egészségügyi sajátosságok, egészségügyi szervezetek felépítése, működése

e-learning modulok: Bevezetés

### 2. Szervezetelméletek (*Szócska Miklós – Girasek Edmond*)

Szervezetelméletek, szervezetek fejlődése – rövid történeti áttekintés, mechanikus és organikus szervezetcsoportok, kontingenciaelmélet

e-learning modulok: Mechanikus szervezetek, Kontingenciaelmélet

### 3. Vezetői szerepek, funkciók, motivációelméletek, ösztönzés (*Szócska Miklós – Girasek Edmond*)

Vezetői szerepek és funkciók, vezetési stílusok, motivációelméletek, gyakorlati motivációs technikák, ösztönzési technikák, leadership vezetői technikák, kommunikáció a szervezetben

e-learning modulok: Vezetők és motivációelméletek

### 4. Humánerőforrás menedzsment (*Eke Edit*)

Humánerőforrás és humánerőforrás menedzsment fogalma, humánerőforrás problémák a magyar egészségügyben, humánerőforrás problémák kezelése mikro és makroszinten.

e-learning modulok: Humánerőforrás menedzsment

### 5. Csoportok a szervezetben (*Bakacsi Gyula*)

Egyén a csoportban, csoportok a szervezetben, csoportok „működése”, csoportnormák, csoportnyomás, csoportszerepek

e-learning modulok: Szervezeti magatartás

### 6. Projektmenedzsment (*Girasek Edmond*)



Projekt fogalom meghatározása, projektszerű szemlélet, projektmenedzsment eszközök  
e-learning modulok: Projektmenedzsment

7. Szervezeti kultúra (*Bakacsi Gyula*)

Szervezeti kultúra fogalma, szervezeti kultúra kialakulása, szervezeti kultúra építőkövei, szervezeti kultúra látható és láthatatlan szintjei

e-learning modulok: Szervezeti kultúra

8. Változtatásmenedzsment (*Szócska Mikós*)

Változások – változtatások, csoportok és a változás, Bechhard-Harris modellje, változtatásvezetés folyamata, szervezeti változások mértéke

e-learning modulok: Változtatásmenedzsment

9. Egészségügyi sajátosságok (*Girasek Edmond*)

Egészségügyi szervezetek és rendszerek sajátosságai, csapatmunka az egészségügyben, konfliktusok az egészségügyi szervezetekben

e-learning modulok: Összefoglalás



## Bevezetés az egészségügyi menedzsmentbe

Menedzsment fogalma, menedzsmentszemlélet az egészségügyben, egészségügyi sajátosságok, egészségügyi szervezetek felépítése, működése

### Bevezető

Jelen tankönyv célja az egészségügyi menedzsment alapismeretinek bemutatása. Ez magában foglalja az egészségügyi szervezetek felépítését, működését és az ehhez kapcsolódó menedzsment technikákat. A tananyag foglalkozik a szervezeti kultúra, szervezeti magatartás témaköreivel is. Lesz szó változtatásmenedzsmentről, változtatásvezetésről illetve projektmenedzsmentről is amelyek korunk dinamikus változó világában az alkalmazkodás kulcseszközei. A tananyagban többször a klasszikus menedzsment elméleteket bemutatva gondoljuk végig ezek egészségügyi alkalmazásait, megfelelőit. A fő cél tehát, gyakorlati eszközöket adni azok számára, akik a jövőben egészségügyi ellátó, irányító vagy finanszírozó intézményben fognak tevékenykedni.

Mielőtt belekezdenénk a menedzsment témakörében érdemes végiggondolni azt, hogy egy egészségügyi szervezet miben különbözik más típusú – például – ipari szervezetektől. A legfőbb szempont a cél. A legtöbb ipari és kereskedelmi szervezet profitorientált módon működik, tehát a fő cél a profit maximalizálása. Az egészségügyi ellátó szervezetek betegekkel, gyógyszeres és egyéb terápiákkal, műtéti és más beavatkozásokkal foglalkoznak azért, hogy a betegeket gyógyítsák, megőrizzék az egészségüket. A fő cél tehát nem a profit, hanem az egészségnyereség, illetve az egészségben megnyert életek magas száma. Vagyis a legfőbb működési logika eltérő, és ez pontosan látható a szervezetek mindennapi gyakorlatában. További egészségügyi sajátosság, hogy az egészségügyi rendszerben számos olyan szereplő van, amelyek a piaci, profitorientált szektorokban nem léteznek. Ilyen például a társadalombiztosítást, mint fő finanszírozó, ide tartoznak az irányítás központi szervei stb.



Pontosan ezekből következik, hogy az egészségügyi menedzsment szemlélete több esetben eltér az általános menedzsment szemlélettől. Természetesen jelent jegyzetben a cél a legfőbb menedzsment elméletek, fogalmak és technikák megismertetése, azonban mindenképpen cél ezek egészségügyi vonatkozásait megtárgyalni. A tankönyv ezt a szemléletet fogja követni.

Az oktatóanyag a való életből merített esettanulmányokra, valamint hozzájuk kapcsolódó gyakorlatokra épül. A történetek egyszerűek, de számos tanulság vonható le belőlük, illetve többféle szempontból vizsgálhatók. Az első esetismertetés például („Az első hónap a munkahelyemen”), egy kezdő, orvos rezidens látásmódján keresztül mutatja be a szervezeti működést. Egy további esetismertetést, „Dr. Y.” történetét, elsőként a vezetői előfeltevések oldaláról elemeztük. Az ő esete azonban kitűnően elemezhető a változtatás menedzsment oldaláról is. Amennyiben Ön más tanulási szempontokat is felfedez az esettanulmányok megismerésekor, bátran hasznosítsa azokat saját gyakorlatában! Az általunk adott elemzések nem kizárólagosak, és az egyes beszámolók tanulságai – más, életből merített történetekhez hasonlóan – számos vezetési helyzetben hasznosnak bizonyulhatnak.

## Szervezetek

Napjainkban kiemelten fontos, hogy megértsük azokat a szervezeteket, amelyek léptenyomon körbe vesznek minket, áthatva mindennapjainkat. Ezek a szervezetek központi szerepet játszanak életünkben, befolyásolják mindennapi tevékenységünket, céljaink elérése érdekében tett lépéseinket, és emberi kapcsolatainkra is rányomják jellegzetességeik bélyegét.

Már reggel, az ébredéskor fogyasztókká válunk, amikor egy rádióadó műsorát hallgatjuk; legyen az akár zenés helyi csatorna, rövid hírekkel, vagy akár egy nemzetközi adó, melynek fő profilja a híradás és a politikai elemzések körül formálódik. Majd elkölthetjük reggelenket egy családi kávézóban, ahol az ajtón való belépés során, a tulaj széles mosollyal név szerint üdvözlő, és helyet kínál, vagy megvehetjük a reggelihez valót egy végtelennek tűnő kínálatú rendelkező „személytelen” supermarketben, ahol emberi kapcsolataink betetőzését a magányos sorban állás jellemzi.



Mindennapjainkat szervezetek tagjaiként éljük. Legyünk akár vezetők vagy beosztottak, termelékenységünk, életminőségünk, mind-mind attól függenek, hogy a szervezetek, amelyeknek tagjai vagyunk, hogyan befolyásolják napi munkánk természetét, milyen a főnökünk temperamentuma, vezetési stílusa, milyenek az emberi és csoportos kapcsolataink. Az egészségügyi szektor akár szolgáltató, akár finanszírozó ágában dolgozunk; orvosként, nővérként, vezetőként, irodai alkalmazottként, mindannyian hozzájárulunk mind a kliensek, mind a munkatársak szervezetben tapasztalt élményeihez. A jegyzet célja, hogy segítséget nyújtson az Olvasónak abban, hogy megértse a szervezeti működés és menedzsment alapelveit, és lehetőséget adjon arra, hogy egy sikeres menedzsment és jobb szervezeti tapasztalatok felé vezető úton indulhasson el. A jó vezetői készségek elsajátítása létfontosságú a folyamatos egészségügyi reformok során.

Kiindulásként az szeretnénk, ha gondolkodna egy, az Ön által ismert szervezetről, majd grafikusán ábrázolná. Bármilyen rajz megfelel, amelyről úgy gondolja, hogy alkalmas a szervezet jellemzésére, de kérjük, hogy olyan ábrát készítsen, amely a legtöbbet árul el a szervezetről.

Ezt a feladatot megoldó hallgatók vagy egészségügyi vezetők 99%-a olyan hierarchikusan felépített szervezeti blokkdiagramot (organogram) készített, amely a szervezetüket felépítő egységek egymásra épülő, vertikális, hierarchikus kapcsolatrendszerét hangsúlyozza. Ez nem meglepő, mivel a köztudatban már jó ideje ez az általánosan uralkodó kép a szervezetek felépítéséről. Az organogramok használata azért is kézenfekvő, mert általuk a résztvevők könnyen ábrázolhatják a hierarchikus kapcsolatokat, a szervezet fő funkcióit és általában, a szervezeti munkamegosztást.

*1346732316HTL0C1.jpg*

*12931850195OSE41.jpg*

*13052883496brw7u.jpg*

*12989287156S5YLG.jpg*





*1228133835QMnLL2.jpg*

*123073204614K29v.jpg*

Néhány rajzon arra is láthatunk példát, hogy olyan informális kapcsolatok is megjelennek, amelyek kifejezetten gátolhatják a formális szervezeti struktúra működését. Vannak közöttük persze olyan informális összeköttetések is, amelyek a szervezeti működést előmozdítják, pl.: a diagnosztikai és fekvőbeteg részlegek közti horizontális, vagy diagonális kapcsolatrendszerek. Elmondhatjuk, hogy néha, ami lemarad ezekről a rajzokról fontosabb lehet, mint ami rajtuk van. Énközpontú gondolkodásunk sokszor „lefelejt” a betegeket, vagy olyan fontos környezeti szereplőket, mint a minisztériumok vagy az egészségbiztosítók.

Ezen a ponton végig kell gondolni milyen szereplők, stakeholderek vannak az egészségügyi szervezetek működésében. Az organogramon leggyakrabban megjelenő szervezeti struktúra mellett a legfontosabb a beteg. Továbbá fontos szereplő a társadalombiztosítás, a felügyeleti szervek, a tulajdonosi és fenntartói jogokat gyakorló intézmények, szervezetek továbbá nem szabad megfeledkezni a beszállítók tömegéről sem.

Ezek a intézmények jelentősen befolyásolják az egészségügyi szervezetek működését. A modern menedzsment, szemben a hagyományos elméletekkel, a szervezeteket nyílt rendszereként értelmezi, amelyek a környezeti hatásokhoz alkalmazkodnak, és a szervezeti vezetők tevékenységi köre a kulcsszereplőkre összpontosul. A szervezetek környezetéről és a környezeti adaptációhoz szükséges vezetői tevékenységekről későbbi fejezetekben lesz még szó, de már most a tananyag kezdetén érdemes ezeken a témákon gondolkodni. Ugyanígy a későbbiek témákhoz kapcsolódóan gondoljuk végig milyen feladatai vannak egy szervezet vezetőjének, és milyen a jó vezető?

*12216582 és 24698215 számú fotók*





A bevezető után mindenképpen meg kell adni a menedzsment és a menedzser definícióját. *A menedzsment olyan folyamat, amely összefüggő technikai és társadalmi feladatok, tevékenységek formális szervezeti struktúrában való megjelenése annak érdekében, hogy előre meghatározott célkitűzéseket teljesítsen humán és egyéb erőforrások felhasználása által (H. Koontz).* Egy másik megfogalmazás szerint *a menedzsment nem más, mint egy olyan folyamat, amely a munkát mások által – megfelelő módon, időben és az anyagi korlátokon belül – végzetteti el (D. Gustafson).* *Menedzsernek nevezünk minden olyan egyént a szervezetekben, akik alá minimum két beosztott tartozik, és olyan vezetési funkciókat kell, hogy ellássonak, mint a munkaszervezés, motiválás, stb.*



## Szervezetelméletek

Szervezetelméletek, szervezetek fejlődése – rövid történeti áttekintés, mechanikus és organikus szervezetcsoportok, kontingenciaelmélet

Ennek a fejezetnek a célja bemutatni a legfőbb szervezetelméleteket és a hozzá kapcsolódó alapfogalmakat. Az előző fejezetben olvasható, hogy a szervezetek mennyire meghatározó szerepet játszanak az életünkben és a technikai-társadalmi fejlődésnek köszönhetően ezek a szervezetek is komoly fejlődésen mentek keresztül az évek során. Ezekből a szervezetelméletekből levezethetőek a modern kórházak szervezeti alapjai is, így mindenképpen fontos velük foglalkoznunk.

Ebben a fejezetben tehát végigvesszük a szervezetek fejlődésének legfontosabb lépéseit a huszadik század elejétől, és a kontingenciaelmélet segítségével megértjük a környezet hatását a szervezet működésére, és az ehhez kapcsolódó szervezeti stratégiákat. Az előző fejezetről ismert meghatározás szerint. Az előző fejezet megállapításához – amely szerint a *A modern menedzsment, szemben a hagyományos elméletekkel, a szervezeteket nyílt rendszerekként értelmezi, amelyek a környezeti hatásokhoz alkalmazkodnak* – ennek a fejezetnek a végén fogunk eljutni. Ez a tétel ugyanis nem volt mindig ennyire egyértelmű.

Az eddigieknek megfelelően már kirajzolódhatott a Kedves Olvasóban, hogy miért is van szükség az egészségügyben szervezeti tudásra. Egyrészt az egészségügyi szervezetekben is „működnek” az általános menedzsmentelméletben megtanulható elvek és technikák, továbbá az egészségügy egy speciális szektor, ahol a szűkülő – anyagi és humán – erőforrások és a növekvő társadalmi elvárások okán különösen fontos a szervezetek megfelelő és hatékony működtetése. Természetesen nemcsak a működtetéshez szükséges ez a tudás, hanem a szervezetben való „élethez” és alkalmazkodáshoz is. Mielőtt azonban belekezdenénk a szervezetelméletek tárgyalásába, olvassuk el az alábbi esettanulmányt.

**„Az első hónap a munkahelyemen”- egy rezidens orvos tapasztalatai**



„Abban az évben csak két idegsebész rezidens állást hirdettek meg az egész országban, ezért igencsak szerencsésnek és megbecsülve éreztem magam, amikor az egyiket magam nyertem el egy egyetemi klinikán. Az első munkanapomon mindenki nagyon kedvesen fogadott, és a személyzeti osztály vezetője körbevezetett a klinikán, majd az osztályon egy docens vette át az idegenvezetői szerepet és bemutatott mindenkinek, aki aznap be volt osztva. Azt mondták, legyek elkészülve, mert holnaptól „igazi munka” vár rám.

Másnap reggel azzal kellett szembesülnöm, hogy ugyanazt a rutinmunkát várják tőlem az osztályon, amit egyetemi hallgatóként végeztem. Kórlapot írtam, vérnyomást mértem, sebet kötöttem, és felkészültem arra is, hogy esténként hosszú órákig túlórázzak a hivatalos munkaidőmön túl. Egy hét után sikerült másodasszisztensként bemosakodnom egy műtétbe, főnökeim pedig elvárták, hogy legyek nagyon hálás, amiért ilyen nagy horderejű dologban vehetek részt annak ellenére, hogy én vagyok a legfiatalabb. A második munkahetemen két éjszakai ügyelet alatt hat további műtétbe vontak be asszisztensként, vagy másodasszisztensként. A napi rutinmunka során azonban nemigen volt esélyem bármilyen sebészi munka közelébe kerülni. Mindössze utasítottak, hogy milyen rutin, illetve adminisztratív orvosi feladatokat kell végrehajtanom. Úgy éreztem magam, mint egy apró fogaskerek egy nagy gépben, amit nagyobb fogaskerek forgatnak arra, amerre akarnak. Két hónap elteltével azon kezdem aggódni, hogy ilyen körülmények között hány év alatt teljesíthetem a szakvizsgálóhoz szükséges különböző műtét típusokat és műtétszámot. Úgy döntöttem, hogy legjobb lesz, ha mielőbb jelentkezem a szakvizsgálóhoz szükséges kötelező továbbképzésekre. Azt reméltem, hogy ezáltal tanulhatok, és jártasságot szerezhetek ahhoz, hogy munkámat igényesebben végezhessem. Amikor engedélyt akartam kérni főnökömtől, hogy jelentkezhessenek az egyik ilyen (rendszeresen szervezett) kurzusra, ő mérges lett rám. Azt hánytá a szememre, hogy túlzottak az elvárásaim rezidens létemre, hogy nem tudom hol a helyem az intézetben, meg azt is, hogy az ilyen lehetőségeket kemény munkával ki kell érdemelni.”

## 13448956 számú kép



Az első menedzsment leckék segítségünkre lesznek abban, hogy elemezzük a példánkban szereplő rezidens esetét. A legtöbb menedzsment tankönyv nyitó fejezetében elsőként Frederick Taylor, ún. Tudományos Menedzsment elméletének ismertetését találjuk meg (a XX. század kezdetéről) valamennyi más menedzsment elmélet előtt.

A taylori rendszer a szervezeteket gépekként értelmezte, amelyekben a vezetők gépészmérnökök (*mechanical engineers*), vagy a szervezet technikusai<sup>1</sup> (*organizational technicians*). Taylor rendszerének megjelenése szükségszerűnek látszott akkor, amikor az iparosodás által fejlődésnek indult szervezetek felépítése sokkal bonyolultabbá vált, és az ipari fejlődés tömeges munkaerőt igényelt. Emellett pedig csupán néhány nagyobb szervezeti rendszer példája állt rendelkezésre, pl.: a hadseregé, az egyházaké és a vasúti társaságoké. A modern kórházak szervezeti alapjai szintén azokban az időkben születtek.

**A taylori látásmód fókuszában az egységes utasítási rendszer, a szoros kontroll, a részlegekre épülő szervezeti struktúra, az egyes munkafázisok gondos megtervezése és a megfelelő munkaerő kiválasztása és képzése állt.**

A maga idejében a taylori rendszer forradalmasította az ipari termelést. Az elv hatása mindmáig érvényesül. A taylori gondolatok újraéledését tapasztalhatjuk, amikor a Total Quality Management-ről vagy az Operational Research-ről hallunk. A maga idejében Taylor gondolatai forradalminak hatottak. Később az ipar is, sokszor ellentmondásos módon alkalmazva, de az eredeti gondolatokra épített. Taylor eszméinek nagy befolyása lett az egész világon, és újraéledésüket olyan elméletekben figyelhetjük meg, mint a Teljes Körű Minőségmenedzsment (*Total Quality Management*) és az Operáció Kutatás (*Operations Research*) menedzsmenttel kapcsolatos megállapításai.

---

<sup>1</sup> A magyar menedzsment szakirodalom máshol a „funkcionális mesterek” kifejezést használja (ld.: Dobák Miklós (1999.): Szervezeti formák és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest. 13.old.)



A menedzsment még a mai időkben is a tudományos menedzsment elveinek alkalmazásához nyúl, amikor nagy tömegű, pontosan kivitelezendő, rutinfeladatokat kell végrehajtani. Élő például szolgálnak erre a gyorséttermi hálózatok.

A mechanisztikus szervezeti működés az alkalmazottak munkamoráljára nagymértékben romboló hatással van, ezért nagyon magas lehet a fluktuáció. A magasan képzett orvosok, és a munkájuk iránt elkötelezett ápolók demotiválóan élhetik meg a mechanisztikus szabályrendszert, valamint a kreatív csapatmunka lehetőségének csökkenését, vagy hiányát. A napjainkban megfigyelhető, Közép-Kelet Európából kiinduló munkaerő elvándorlás háttérében nemcsak az alacsony fizetések, hanem a mechanisztikusan működő szervezeti jellegből adódó szakmai lehetőségek hiánya is lényegi szerepet játszik. Az orvos rezidens fenti példájára a gépies szervezetek és a szigorú hierarchia árnyéka vetül. Az ő esete több tízezer szakember szervezeti tapasztalatait példázza a régióban.

Érdeemes megnézni Charlie Chaplin „Modern idők” című filmjét, amely eleven képet fest arról, hogy mit jelent is jelent a taylori tudományos menedzsment azon földi halandók számára, akik gépiesen szabályozott munkakörben dolgoznak, szoros kontroll alatt. A rendszerrel szembeni erős ellenérzés hajtotta mindazokat a próbálkozásokat, amelyek egy jobb, hatékonyabb és emberibb szervezeti működés kereteit igyekeztek kialakítani.

Az idők során azonban nyilvánvalóvá vált, hogy az ember nem gépként működik. **Elton Mayo** vezette Hawthorne-i kísérletek pontosan ezzel a témával foglalkoztak. A futószalag mellől elkülönítettek egy kísérleti csoportot és vizsgálták, hogyan reagálnak különböző beavakozásokra. A szoba falának színeit különböző színekre festették, növelték és csökkentették a megvilágítás erősségét. A kísérletek eredményeképpen magasabb szinten stabilizálódott a dolgozók teljesítménye. Ez két fontos jelenségre hívja fel a figyelmet! Egyrészt a változatossága hatására, amely a korábbi monoton környezethez képest jelentősen jobb munkakörnyezetet jelent. Az ember természetéből adódóan igényli a változatosságot, a monoton munkavégzés pedig a legtöbb emberre – és így a termelékenységére is – rossz hatással van. A másik fontos eredmény pedig a kics csoportok fontossága! Egy ilyen kísérleti csoportban kialakultak valódi emberi kapcsolatok, akár csak azzal, hogy az ott dolgozók szóba tudtak állni egymás-





sal. A kicsoportok fontossága a mai napig megkérdőjelezhetetlen, és hatékony munkavégzés csak ilyen környezetben lehetséges. Éppen ezért vezette be a Volvo autógyár az ötvenes években az úgynevezett autonóm munkacsoportokat, ahol a gyártást kisebb munkacsoportokra osztva, jelentősen tudták növelni a gyártott autók minőségét (ennek okaira még később visszatérünk).

A következő nagyobb fejlődési lépcső a **kontingenciaelmélet**. A taylori szervezettel fogás a szervezeteket gépként képzelte el, ezzel szemben a kontingenciaelmélet a szervezeteket inkább az élő organizmusokhoz hasonlítja, amely kölcsönhatásban áll a környezetével. Ez jól példázta, hogy a szervezetnek alkalmazkodnia kell a környezetéhez, ahogyan az az élővilágban is megfigyelhető (például a jegesmedve és a teve). A kontingenciaelmélet legfőbb tétele, hogy nem létezik általános érvényű szervezeti vagy vezetési módszer, tehát nincs one best way (egyetlen legjobb út) a szervezet működtetésére. Mindebből az következik, hogy a szervezet működésének a környezeti feltételekhez kell alkalmazkodnia. Tehát a legfőbb mondani való az „... attól függ...”. A szervezetnek azonban nemcsak a külső környezethez, hanem befelé is kell alkalmazkodiuk (pl munkatársak). Mielőtt azonban továbblépnénk a kontingenciaelméletben, olvassuk el és beszéljük meg az alábbi esettanulmányt.

### ***„Amikor igazán élek”- egy aneszteziológus története***

*„Hétköznapjaimat aneszteziológusként töltöm egy önkormányzati kórházban. Napi munkám abból áll, hogy a kórtermekben betegeket látok el, valamint sebészeti beavatkozásoknál aneszteziológusként dolgozom. Szeretek betegekkal foglalkozni és ez korai, medikus éveim óta így van. Egyetlen problémám a munkámmal kapcsolatban az, hogy más szakmákkal szemben -akik igénybe veszik szolgáltatásainkat- alárendeltnek érzem magam. A sebészek állandóan ugráltatnak, hogy ezt vagy azt tegyem meg számukra. Úgy gondolják, hogy ki kell szolgálnom őket és munkám során az ő betegeiket látom el.*

*Három évvel ezelőtt, amikor egy barátom – aki mentőszolgálatnál dolgozik – felhívott,*





---

*és megkérdezte, volna-e kedvem aneszteziológusként egy nemzetközi katasztrófa elhárító küldetésben részt venni. Megtudtam, hogy ő egy olyan speciális katasztrófa elhárító csoport tagja, akiket nagyobb vészhelyzet esetén hívnak, hogy sürgősségi ellátást nyújtsanak a legnehezebb körülmények között is. Elsőre egy kicsit megijedtem az ötlettől, de izgalmasnak találtam, megbeszéltem férjemmel és ő támogatta tervemet. Ezt követően már egy repülőgépen ültem egy távoli ország felé, ahol két napja nagyobb földrengés pusztított. Landolás után átszálltunk egy helikopterre, ami a helyszínre vitt bennünket, ahol azonnal elkezdtünk dolgozni. Amióta tagjává váltam ennek a csoportnak, azóta tíz nagyobb nemzetközi küldetésben vettünk részt. A családom és barátaim értetlenkedve kérdezik, hogy mi hajt engem, hogy ilyen veszélyes munkát végezzek. Alapvetően három, egyaránt fontos dolog játszik szerepet döntéseimben. Szeretek olyan körülmények között dolgozni, ahol állandóan késznek kell lenni a kiszámíthatatlanra, szeretek olyan dolgokban részt venni, ahol a munkám egyedülálló értéket teremt és tapasztalhatóak az eredményei. S talán a három közül a legfontosabb, egy olyan csapatnak akarok tagja lenni, ahol a csapattagok egymást támogatva nem beosztotti viszonyban küzdenek a közös cél elérése érdekében.*

*Szerencsére a pénz nem fontos számomra, mivel nem kapunk pénzt a küldetéseink után. Rá kellett döbbenjek, hogy csak akkor élek igazán, amikor küldetésben vagyok. Néha büntudatom van amiatt, hogy azt kívánom, bárcsak indulhatnék már a következő bevetésre, és elfelejtkezem arról, hogy az emberek szenvedésével jár.”*

---

Két kép egymás mellett. Balra 13358015 jobbra a 14003907 számú kép

A történet egy menekülési útvonalat tárt elénk az átlagos egészségügyi szervezetek egyikéből. Az aneszteziológus motivációi egyértelműek. Mindazáltal, hogy elégedett volt a munkájával, egy más típusú szervezetben szeretett volna dolgozni, amely számára ideális lehet. A speciális mentőszolgálatnál végzett munka extrém kalandnak tűnik, de tudnánk más történeteket is felidézni kollégákról, akik elhagyták az egészségügyet, hogy emberibb munka-



körülmények között dolgozhassanak. Említhetjük a pszichiátereket, akik másképp szervezik munkájukat, vagy a házi orvosokat, akik szeretnek önmaguk főnökei lenni. Meg tudunk nevezni olyan jó vezetőket, akik beosztottaik számára jobb szervezeti feltételeket teremtettek.

A Kontingencia-elmélet megjelenése (Burns és Starker 1961; Lawrence & Lorsch 1967) hozzásegített bennünket annak megértéséhez, hogy a szervezetek nem zárt, mechanikusan működő rendszerek, hanem organikusan illeszkednek az őket körülvevő környezetbe, és annak hatásai nyílt rendszerként befolyásolja létüket. A szervezet teljesítményét és jövőbeli lehetőségeit pedig, nemcsak a bemeneti változók (*input*) határozzák meg (pl.: az alapanyagok minősége, emberi erőforrás), hanem a saját termékei és az általa nyújtott szolgáltatások is.

Burns és Stalker (Burns és Starker 1961) arra a megállapításra jutottak, hogy statikus, nem változó környezetben a mechanikus szervezetek, dinamikus változó környezetben pedig az organikus elven működő szervezetek lehetnek hatékonyabbak. Az alábbi összefoglaló ábrán követhetőek a legfőbb különbségek. Fel kell azonban hívni a figyelmet arra, hogy ezek végpontok, tehát nem minden egyes szervezetet lehet besorolni egyik vagy más kategóriába, sokkal inkább azt lehet mondani, hogy egyik vagy másik típushoz áll közelebb.

<b>Mechanikus szervezetek</b>	<b>Organikus szervezetek</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Nagy szélességi tagozódás</li><li>• Kevés hierarchiaszint</li><li>• Csekély formalizáltság</li><li>• Döntések decentralizáltsága</li><li>• Szakmai hozzáértés fontossága</li><li>• Munkatársak közötti kis kvalifikációs eltérések</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kis szélességi tagozódás</li><li>• Erős formalizáltság</li><li>• Döntések erős centralizáltsága</li><li>• Szakmai hozzáértés kevésbé fontos – rutin feladatok</li><li>• Munkatársak közötti nagy kvalifikációs eltérések</li></ul>



Nézzük meg egy példán, a külső vagy belső környezeti tényezők hatását a szervezet működésére. Egy egyszerű példával, gondoljuk végig egy szervezet méretének robbanásszerű növekedését. Egy kis családi vállalkozás esetében nincsenek írott szabályok és hierarchiaszintek, sok esetben mindenki el tud látni mindenféle felmerülő feladatot. Azonban, ha ez a vállalkozás robbanásszerűen növekszik, akkor előbb-utóbb megjelennek az írott szabályok (formalizáltság), csökken a szélességi és növekszik a mélységi hierarchia szintek száma, növekszik a tervezés szerepe, és jelentősen növekszik a specializáció. Egy-egy jól körülhatárolt feladatra specializált szakembereket vesznek fel, és már nem felcserélhetőek az egyes dolgozók egymással. Szintén fontos, hogy csökken a döntések centralizáltsága, ugyanis már nem minden döntés egy szűk hatalmi centrumban születik meg (családi vállalkozásnál a cégben résztvevő családtagok limitált száma), hanem a feladatok és a hierarchia szintek számának növekedésével számos döntés alacsonyabb szinten kell, hogy megszülessen, ugyanis a vállalkozás felsővezetői nem dönthetnek már minden apró-cseprő kérdésben.

Vessünk néhány pillantást a sokat emlegetett környezetre és vizsgáljuk meg, melyek azok a környezeti tényezők, amelyek alapjaiban befolyásolják a szervezeti működést. A külső környezeti tényezők közül az alábbiakat kell kiemelni:

- Piaci környezet – ennek a hatását nem szükséges komolyabban magyarázni. Minden szervezet valamilyen módon részt vesz a piacon. Az egészségügyi intézmények esetében a legfontosabb az egyes kezelések finanszírozásának mechanizmusa és összege, vagy a beszállítók piaci helyzete, árpolitikája.
- Tudományos technikai környezet – Ennek hatása különösen fontos az egészségügyben, ugyanis folyamatosan jelennek meg és válnak mindennapi tevékenység részévé korábban elképzelhetetlen gyógyszerek, terápiás vagy műtéti eljárások. Ha egy diagnózist korábban műtéttel kezelték és a tudományos-technikai változásoknak köszönhetően lehet műtét nélkül, például laparoszkópiával kezelni akkor ez befolyásolja az adott kórházi osztály működését.



- Jogi környezet – Szintén nem igényel különösebb magyarázatot. A jogi környezet változásait kötelezően alkalmazni kell és be kell építeni a mindennapi gyakorlatba.
- Kapcsolatok – Milyen más szervezetekkel állunk kapcsolatban, milyen jellegűek ezek a kapcsolatok.
- Kulturális, (egészségügyben: lakossági) környezet – Például az adott területen élő lakosság összetétele és helyzete szintén hatással van az egészségügyi szolgáltató működésére. Egy jólszituált környéken lehetséges alkalmazni olyan – beteg számára – drága gyógyszereket, gyógymódokat, amelyet egy szegényebb, munkanélküliséggel sújtott területen nem lehetséges, egyszerűen azért mert az ott élők nem tudják megfizetni. Számos más példát is mondhatnánk.

A szervezet belső környezeti – adottsági – tényezői közül is érdemes párat kiemelni, csak felsorolás jelleggel: vezető autoritása, munkatársak konfliktuskereső vagy konfliktuskezelő jellege, kommunikációs hajlandóság, a szervezet feladatainak sokszínűsége, mélysége, szervezet mérete és infrastrukturális háttere.

Sokat beszéltünk már a környezet változásáról és ennek hatásairól, de nem volt még szó arról, hogyan tud ez lecsapódni a szervezeti működésben. A szervezetek alapvetően háromféleképpen tudják követni a szervezeti változásokat:

- Defenzív követő módon, amikor utólagosan, védekezésből igyekeznek követni a változásokat.
- Előrelátó módon, a változásra előre felkészült módon.
- Továbbá a szervezetek maguk is törekedhetnek a számukra kedvező változások előidézésére. Természetesen ez csak a nagyobb potenciállal rendelkező szervezetek számára lehetőség.



Közép- és kelet-európaiként nem nehéz elfogadnunk a Kotingencia-elmélet fenti állítását, főként, ha visszaemlékszünk a nemzetközi piac hatásainak begyűrűzésére a zárt szocialista nemzetgazdaságokba. Nem létezik szervezeti perpetuum mobile, legyenek a szervezeti szabályozások akármilyen részletesek, kifinomultak. A szervezetek nem önműködők, hanem nyílt rendszerek. A szervezet, mint élő organizmus metaforáját akkor érthetjük meg mélyebben, ha az élő szervezetek természettudományos megközelítésére gondolunk. Az élő szervezetek a puszta létükért folytatott küzdelemben azért harcolnak, hogy bizonyos fokú stabilitást tudjanak elérni, illetve fenntartani. Ez az a körülmény, amely elengedhetetlenné teszi a vezetők számára, hogy időről időre, korrekciókat hajtsanak végre a szervezetben. Nekik kell biztosítaniuk azt, hogy a szervezet alkalmazkodni tudjon a változó körülményekhez. A modern szervezetfejlesztési és változtatásmenedzsment elméletek a nyílt rendszer elvét veszik alapul, és emellett szorosan építenek a szervezet emberi oldalára is.

### **Felhasznált irodalom:**

Dobák Miklós – Szervezeti formák és vezetés; Akadémiai Kiadó Zrt. Budapest 2006.

Dobák Miklós és Antal Zsuzsanna: Vezetés és szervezés, Szervezetek kialakítása és működtetése; Aula Kiadó, Budapest 2010.

Burns, T. és Stalker, G. M.: The Management of Innovation; Tavistock London 1961.

Lawrance, P. R. és Lorsch, J. W.: Organisation and Environment; Irwin, Homewood, Illinois, 1969.

Morgan, G.: Images of Organization; Sage Publications Inc. 1986.





## Vezetői szerepek, funkciók, motivációelméletek, ösztönzés

Vezetői szerepek és funkciók, vezetési stílusok, motivációelméletek, gyakorlati motivációs technikák, ösztönzési technikák, leadership vezetői technikák, kommunikáció a szervezetben

A vezetők legfontosabb szerepe és kötelessége, hogy folyamatosan megtegyék azokat a lépéseket, amelyek a környezeti elvárásoknak és kihívásoknak megfelelő szervezeti adaptációhoz szükségesek. Az, hogy hogyan gyakorolják a vezetést, és milyen szervezeti megoldásokat vezetnek be, azon alapul, hogy milyen kép él bennük a menedzsmentről és a szervezetről (vagyis előfeltevéseik, és menedzsmentértelmezésük függvénye). Mielőtt rátérnénk a témához kapcsolódó elméletek és fogalmak megvitatására, ismerjük meg Y doktor esetét, aki úgy vette át a vezetést egy szervezetben, hogy nem rendelkezett előzetes vezetői tapasztalatokkal. Az ő esete nagyon jellemző a kelet-közép-európai országok átalakuló egészségügyi intézményrendszereire, ahol sok „új” ember került vezető pozícióba a változtatások kapcsán.

### „Egy hatalomátvétel története” – Dr. Y. megtörtént esete

#### *Előzmények*

*Az egyetem elvégzése után első munkahelyem egy városi kórház belgyógyászati osztálya volt. Hosszú ideig szerettem ott dolgozni, de 1988 végére egyfelől magánéletemben változások történtek, másfelől szűknek éreztem munkahelyi lehetőségeimet, így elszántam magamat, hogy munkahelyet váltsak. Egy üdülőkörzeti kórház idényszanatóriumába kerültem belgyógyász szakorvosként. Két évig dolgoztam ott, és kezdetben élveztem a kényelmesebb munkát (nem volt ügyelet, és a napi munka sem volt megerőltető), de kb. fél év múlva már komolyan éreztem, hogy hiányoznak a szakmai kihívások.*

*1991-ben egy városi kórház rendszerváltoztatás során kinevezett új igazgatója felkért,*





*hogy vállaljam el az egyik közeli településen működő, kihelyezett krónikus részleg vezetését. Ajánlatában lehetőséget adott arra is, hogy emellett megszervezzem és vezessem a városi kórházban működtetendő gasztroenterológiai szakrendelést.*

*Az igazgató valójában „két legyet akart ütni egy csapásra”: vagyis, két ember munkáját végezzem el egy fizetésért, két településen. A kihelyezett részleg átvételét azért tartotta szükségesnek, mert egy kolléga nyugdíjba ment és az akkori vezetőt fegyelmi ügy miatt le kellett váltani. Az anyaintézetből 20 km-re levő kihelyezett intézetben nagy volt a fejtelenség. A kórházigazgató azt várta tőlem, hogy tegyek rendet.*

*A felajánlott állást - 39 évesen - szakmai kihívásnak és lehetőségnek tekintettem, ezért elvállaltam. Az eltelt 9 évben kiderült, hogy ez végső soron jó döntés volt, noha a történet kezdete nem volt éppen rózsás. Amikor munkámnak nekiláttam, meglehetősen bonyolult helyzettel találtam magam szemben. A helyzetet komplikálta, hogy az igazgató kérésére a régi, leváltott vezető az én beosztottamként továbbra is a részlegen maradt, azt pedig álmomban sem gondoltam volna, hogy a gárdában a volt felesége is ott lesz, aki szintén aspirált a vezetői állásra.*

### **Hogyan láttam neki a feladatnak**

*Az első napon összehívtam a dolgozókat és kategorikusan közöltem az elvárásaimat. Bevezettem egy sor korlátozást, ami érintette a dolgozókat és a betegeket is. Mereven ragaszkodtam a leírt munkahelyi szabályokhoz, előírásokhoz, és nem vettem figyelembe a helyi szokásokat. Például, új beteglátogatási rendet vezettem be, amely csak bizonyos napszakban, meghatározott ideig engedte a beteglátogatást. Emellett, csak a betegbeutalási rend szerint kerülhetett felvételre beteg. Nem engedélyeztem, hogy munkaidőben bárki elhagyhassa az intézet területét. A gyógyszerszekrényeket lezárattam, hogy ne lehessen elvinni gyógyszereket. Minden szokatlan eseményről jelentést kértem. A karbantartóknak megtiltottam a fusimunkát. A konyhán szigorúan ellenőriztettem a fejadagokat.*

*A megbeszélésen ugyan felvetődött néhány ellenérv a kollegák részéről, én azonban*



*ragaszkodtam saját, ésszerű intézkedéseimhez.*

### ***Következmények***

*Pár hét után kiderült számomra, hogy a dolgozók piszkosul utálnak, és ha nem vagyok ott, akkor elszabotálják a munkát, illetve az előző vezető utasításait fogadják el. A betegek hozzátartozói is panaszkodtak az új látogatási rend miatt, mivel sokan a megye másik végéből utaztak kilométereket, és nem tudtak a megadott látogatási időben érkezni. Többen közülük más intézménybe vitték hozzátartozóikat.*

*Az intézmény dolgozói nemcsak kezdeti intézkedéseim miatt néztek rám gyanakvóan. A krónikus fekvőbeteg részleget csak 1975-ben csatolták a megye fennhatósága alól a városhoz és ezzel együtt a kórházhoz. Korábban a megyétől több pénzt kapott az intézmény, így többen úgy vélték a bekövetkezett elvonások következtében, hogy a városi kórház szívja el a hiányzó keretiüket. Ezt a hiedelmüket az a tény sem ingatta meg, hogy a forrásmegvonás a teljes magyar egészségügyi rendszert érintette. Ezek után nem meglepő, hogy az itt dolgozók nem szerették a városiakat. Első intézkedéseim alapján rólam is úgy gondolták, hogy a városiak bérence vagyok, akit a kórházigazgató azért nevezett ki, hogy az intézmény költségét átjátssza a kórháznak, és ezáltal teljesen kifossa őket.*

*A hozzátartozók, a betegek, a környékbeli orvoskollégák mind a régi vezetővel tárgyaltak és vele beszéltek meg a betegfelvételt, mert az itt dolgozók teljesen a régi vezetés mellé álltak és nem rajongtak a fegyelemért. Időközben megjelent a helyi újságban egy hír, hogy a városi önkormányzat el akarja adni a részlegnek otthont adó kastélyépületet, és helyette a kórház parkjában építenek majd egy 70 ágyas pavilont. Erről én is csak az újságból értesültem.*

A sok tanulsággal bíró eset elemzésében több menedzsment elmélet is segítségünkre lehet. Az első és legfontosabb, McGregor X- és Y-elmélete, amely segít megérteni azt az előfeltevést, amelytől vezérelve Dr. Y. belekezdett a krónikus részleg átszervezésébe.



McGregor kétféle menedzseri előfeltevést azonosított, amelyek meghatározzák a vezetésgyakorlást. Azok a vezetők, akik az X-elmélet szerint rendezik be életüket, és végzik feladataikat, a következő előfeltevésekkel bírnak a többi embert illetően:

- Az emberek, általában születésüktől fogva ösztönös undort éreznek a munka iránt, és amennyiben módjukban áll, kerülnek azt.
- Ezen emberi tulajdonságnál fogva, a legtöbb egyént csak kényszerítéssel, ellenőrzéssel, irányítással, és megfélemlítéssel lehet rábírní, hogy a szervezeti célok elérése érdekében megfelelő erőfeszítéseket tegyen.
- Az emberek jobban szeretik, ha irányítják őket, mivel el akarják kerülni a felelősséget, viszonylag kevés ambícióval rendelkeznek, és mindenek fölé helyezik a biztonságot

Y típusú vezetők ezzel szemben az alábbi feltételezésekkel élnek a többi emberrel kapcsolatban:

- A fizikai és szellemi erőfeszítés megtétele hozzátartozik a munkavégzéshez, és éppoly természetes, mint a játék és a pihenés.
- A külső kontroll vagy a büntetés kilátásba helyezése nem az egyetlen módja annak, hogy a szervezeti célok megvalósulásához szükséges erőfeszítéseket a beosztottak megtegyék. Az emberek képesek önmagukat irányítani és kontrollálni minden olyan cél elérésének érdekében, amelyek iránt elkötelezettek.
- A célok iránti elkötelezettség mértékét az határozza meg, hogy az elérésük mennyire hasznos az egyén számára, illetve mekkora jutalommal járnak.
- Megfelelő körülmények között a legtöbb ember megtanulja nemcsak elfogadni a munkával járó felelősséget, de keresni is azt.
- A társadalom nagy részében megtalálható az a képesség, hogy a felmerülő szervezeti problémákra választ adjon megfelelő képzelőerő, találékonyság és kreativitás által.



- Az iparosodott társadalmakra jellemző modern létforma mellett az átlagember szellemi képességei csak részben kerülnek kihasználásra.

A feltevések e két csoportja alapjaiban különbözik egymástól. Az X elmélet negatív szemléletű, bizalmatlanságra épül, mechanikus és kizár minden más lehetőséget. Vezetési gyakorlatában a kontroll mindig felülről jövő, és negatív megerősítéseken alapszik. Ezzel szemben az Y vezetési típus pozitív, rugalmas, mások bevonására és az irántuk való bizalomra épül. Az egyének belső kontrolljában bízik, önálló munkára ösztönöz és pozitív megerősítési technikákat alkalmaz. Mindkét irányelvnek megvannak a maga előnyei és hátrányai. Amint azt már korábban láttuk, vannak olyan szervezetek, amelyekben hasznos a tekintélyelvű utasítási rendszer és a szigorú strukturáltság bizonyos feladatok ellátásában. Bizonyos szervezeti körülmények között ugyanezen irányítási elvek ellenállást és ellentéteket eredményeznének. Ugyanígy, vannak olyan szervezeti formák, amelyekben a demokratikus vezetési irányelvek a célravezetők, míg más esetekben ugyanez szervezeti lazasághoz vezet, és rontja a teljesítményt.

Dr.Y. Az X-teória vezetőinek előfeltevéseit vallotta, amikor munkához látott, ráadásul azt a feladatot kapta főnökétől, hogy teremtsen rendet. Nem a szervezet missziójára gondolt, hanem ment a maga feje után. Emberi kapcsolatait is X típusú vezetőként alakította. Az egyik legfontosabb dolog, ami segíthette volna abban, hogy alapvető hibákat ne kövessen el, az lett volna, hogy átgondolja mindenen előtt, hogy melyek a vezető legfontosabb feladatai és szerepei. A következő fejezetben az alapvető vezetési funkciókat és szerepeket mutatjuk be.

## Vezetési funkciók és szerepek

A hagyományos beosztás szerint 5 szervezeten belüli vezetési funkciót különböztetünk meg:

1. Tervezés
2. Szervezés



### 3. Beosztottak alkalmazása

### 4. Irányítás

### 5. Kontroll

#### Tervezés

A tervezés célja az, hogy az egészségügyi szervezetek képesek legyenek megbirkózni a jelenükkel, elébe tudjanak menni a jövő eseményeinek, és ki tudják dolgozni a szervezet jövőbeli vízióját és az eléréséhez szükséges cselekvési tervet. A tervezésen keresztül tulajdonképpen azt határozzuk meg, hogy mit kell tenni, mikor, kinek, és hogyan. A tervezés a távlatától függően lehet hosszú távú (3-5év), de szólhat rövidtávra is (1 év, vagy annál kevesebb). Egy nemzeti fejlesztési terv például, amely az Európai Unió 5 éves költségvetési periódusát veszi alapul, hosszú távú tervezésnek tekinthető. Ehhez képest, az egészségügyi intézmények, kórházak tervezési feladatai rövid távúak, hiszen azok sokszor napi döntések, de általában egy adott költségvetési éven belülre szólnak. A kórházak és az országos egészségbiztosítók felső vezetői is teljesen másra összpontosítanak a tervezés során, mint például a kórházi részlegek főorvosai, vagy főnövérei, vagy egy területi egészségbiztosítási egység vezetői. Amíg egy csúcvezető az adott szervezet, vagy szervezetrendszer missziójára, céljaira és eredményeire összpontosít, addig az alsóbb szintek vezetőinek legfontosabb feladata az, hogy meghatározzák ezen célkitűzések elérésének gyakorlati módját. Néhány ország nemzeti közegészségügyi célkitűzéseinek megtervezése kiváló példát nyújt arra, hogy láthassuk a tervezési feladatkör hierarchizáltságát. Amíg az országos szintű közegészségügyi döntéshozó testületek a nemzet közegészségügyi célkitűzéseit adják meg, addig a területi közegészségügyi szolgálatok a cselekvés gyakorlati menetét írják elő (időbeli ütemezés, személyi és tárgyi feltételek és költségvetés) a megvalósítás érdekében. Nagyon fontos, hogy ezek a tervezési folyamatok egy stratégiai irányba mutassanak, vagyis ne legyen közöttük ellemondás, mert az egyrészt zűrzavart okozhat, másrészt pedig nem segíti elő a jövő hatékony tervezést.





## Szervezés

A szervezés, a szervezeti működés formai keretrendszerének megteremtését jelenti: az egyének és csoportok közötti összefüggések, kapcsolatrendszerek, a felelősségi és hatáskörök meghatározását, az egyének és a munkafolyamatok ésszerű csoportosítását foglalja magában. A szervezeti felépítéssel kapcsolatos döntéseket a szervezet legmagasabb szintjén lévő döntéshozók hozzák meg, Többféle szervezet felépítési javaslat is szóba jöhet az adott szervezet funkciójától, belső adottságaitól és a környezeti tényezőktől függően. A szervezetek tagolása történhet funkcionális alapon, vagyis az azonos, vagy hasonló tevékenységeket közös szervezeti egységbe tömörítik, pl.: a kórházi laboratórium, radiológiai osztály, vagy a kórházi patika esetében. A szervezet szerkezetének alapját képezhetik a különféle szolgáltatások is, így különül el pl.: a sürgősségi szoba, vagy a műtő. A szervezeti tagolódás alapjául szolgálhatnak bizonyos produktumok (előállított termékek) is, amikor például több, más-más funkciót betöltő szervezeti egység munkáját összekapcsolják, mert tevékenységük ugyanazon szervezeti eredményre van hatással, pl.: egy terhesgondozó és egy diabetes centrum esetében. A szervezés szólhat hosszú távra, amikor részlegek és más tartós szervezeti struktúrák megalapítása történik, de szólhat rövid távra is, ad-hoc módon. Utóbbi esetben bizottságot, projektcsoportot, törzskart<sup>2</sup> hozhatnak létre konkrét feladatok megoldására, amelyek elvégzése után működésük véget is ér.

A fentiekhez fontos hozzáfűzni, hogy amikor egy vezető a szervezeti struktúra alakításáról gondolkodik, számolnia kell a működő informális kapcsolatrendszerekkel is. A legtöbb

---

<sup>2</sup> *bizottság* (ang.: committee): általában a szervezet vezetése mellett működnek, állandó, vagy ad hoc jelleggel, a szervezeten belül, a különböző vezetési szintek közötti kommunikációt segítik elő, az egyes szakmai területek döntéseinek koordinálását látják el.

*projektcsoport* (ang.: project team): hierarchikusan felépített, vagy team formában működő ideiglenes szervezeti egység, amelynek vezetője egyértelmű kompetenciával és felelősségi körrel rendelkezik; a projekt tagjai az eredeti szervezeti egységek közül ideiglenesen kikerülve szakmailag, és függelmileg is projekt vezető alá tartoznak a projekt munka befejezéséig.

*törzskarok* (ang.: task force): többnyire stratégiai döntések előkészítői fejlesztési, marketing, szervezetalakítási és innovációs kérdésekben; közvetlenül a felső vezetés alá rendelt, utasítási jogkör nélkül működő, homogén szakmai csoport

Ld. bővebben: Dobák Miklós és mtsai (1999.): Szervezeti formák és vezetés. *Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó*, Budapest. pp.: 50-55.





alkalmazottat befolyásolják azok az emberek, akikkel együtt dolgoznak: a szervezeten belüli barátok, informális csoportok, az azonos szakmájú kollégák. A vezetőnek fejben kell tartania az egyes csoportok véleményformáló hatalommal bíró tagjait, sokszor azokat is, akik amúgy nem rendelkeznek formális hatáskörrel.

### **A dolgozók alkalmazása**

Ez a feladatkör a humán erőforrás menedzsmenthez, illetve a személyzeti ügyekhez tartozó vezetői tevékenységeket foglalja magában. A humán erőforrás menedzsment témának szenteltük a tankönyv következő fejezetét, így erről ott lesz szó bővebben.

### **Irányítás**

Ez a vezetési funkció a beosztottnak való irányadást, útmutatást foglalja magában. Az irányításhoz hozzátartozik a megfelelő motivációs légkör kialakítása, a tiszta kommunikáció és a személyes vezetés (leadership), amelyek révén az alkalmazottak pontosan megérthetik, hogy mit várnak tőlük munkájuk során. Az irányítás magában foglalhatja bizonyos felelősségek delegálását, illetve beosztottak megbízását bizonyos feladatokkal, illetve a munkatársak motiválását. Egy tapasztalt dolgozó általában nem igényel semmilyen irányítást a rutin feladatok elvégzéséhez. Amennyiben ugyanez a személy új, komplex feladatnak lát hozzá, igényelhet kezdetben betanítást, személyes oktatást, de valószínűleg hamar képes magára venni az új teendővel járó teljes felelősséget. Egy tapasztalatlan kezdő nyilvánvalóan sajátos irányításra szorul, és folyamatos felügyeletre még az egyszerű feladatokhoz is. A vezető megválaszthatja egyéni elképzeléseit, vagy más filozófián alapuló sajátos irányítási stílusát. A legtapasztaltabb vezetők képesek az adott körülményhez igazodni e tekintetben. A későbbiekben bemutatandó vezetői szerepek ugyancsak hozzájárulnak ahhoz, hogy megértsük a vezetői munka e lényeges vonatkozásait.



## Kontroll

A kontroll során, a vezető a szervezeti teljesítmény monitorozására és kiértékelésére összpontosít. Olyan alapvető vezetési feladat, amelynek meg kellene jelennie minden vezetési tevékenységben, amelynek célja valamilyen eredmény elérése, vagy valamely teljesítmény javítása. A kontroll magában foglalja, hogy bizonyos szervezeti jellemzőkre vonatkozóan standardokat állapítanak meg, és az aktuális teljesítmény eredményeket ezekkel vetik össze. A standardok bevezetése mérések alapjául szolgál (idő, minőség, mennyiség). A mérési eredményeket a menedzsment monitorozásra, összehasonlításra és a teljesítmény beállítására, vagy javítására használhatja fel. Amikor a várttól eltérő mérési eredmények születnek, a menedzsment visszacsatolás útján beavatkozik a termelési folyamatba, és megteszi szükséges módosításokat.

A kontroll nem szűkíthető le pusztán a pénzügyi kontrollerek által végzett tevékenységre. A vezetői kontroll ennél jóval szélesebb területre terjed ki, és lefedi a szervezet és kapcsolatainak valamennyi területét és feladatkörét. Amennyiben megfelelően működik a monitorozási rendszer, időben, kellő kiigazításokat lehet végezni a felhasznált erőforrásokban, vagy akár a termelés folyamatában, az ügyfelekkel való kapcsolatokban, sőt, magukban a teljesítmény standardokban is.

**A vezetési funkciók összefoglalásaként** elmondhatjuk, hogy a fent ismertetett öt feladatkör, hasznos, és hagyományos megközelítése a vezetői tevékenységekről adott magyarázatoknak. A valóságban ezek a funkciók többnyire átfedésben, illetve szimultán jelennek meg a gyakorlatban, és nincs köztük semmilyen sorrendiség. Láthattuk Dr. Y történetéből, hogy az öt ismert vezetési funkciót emlékeztető listaként használva betekintést nyerhetett volna a rá váró feladatokba. Meg kell említenünk azt is, hogy a menedzsment gondolkodás fejlődésével az előbbinél kreatívabb betekintési lehetőségek születtek.



## A vezetői munkáról alkotott elméletek fejlődése – Vezetői szerepek

A vezetőknek sok olyan szerepet kell felölteniük, amely meghaladja a hagyományos tervezés-szervezés-alkalmazás-irányítás-kontroll feladatköreit, és túllép a szervezeti határokon (H. Mintzberg). Ezeket a tevékenységeket, vagy magatartási formákat nevezzük vezetői szerepeknek. Életünk során számtalan szerepet kell betöltenünk anyaként vagy apaként, gyermekként vagy tanulóként, alkalmazottként vagy főnökként, páciensként vagy kezelőorvosként. Miközben mindannyian teljesen egyedi karakterrel rendelkezünk, addig mindegyik szereppel szemben megvannak az általános, néha sablonos társadalmi elvárások. Több szerepet is játszhatunk egyszerre, hiszen lehetünk úgy szülők, hogy közben mi magunk is gyermekei vagyunk saját szüleinknek. A művészet világában minden karakter szerepe előre definiált azokkal a pontosan megszabott cselekedetekkel és emberi kapcsolatokkal, amelyek a forgatókönyvben le lettek fektetve. A forgatókönyv és a producer utasításainak keretén belül azután, a színészek az egyéniségüknek megfelelően adják elő az adott szerepet. Vezetőként többféle szerepet is fel kell öltönnünk, ha eredményeket akarunk elérni. A vezetői szerepeket három szélesebb kategóriába sorolhatjuk:

1. **Személyközi Szerepek** (*Interpersonal Roles*)
2. **Tájékozódás és Tájékoztatás** (*Informational Roles*)
3. **Döntéshozói Szerepek** (*Decision-Making Roles*)

Olvasás közben vessük össze az alábbiakat Dr. Y történetével. Néhány fontosabb pontnál magunk is megjegyzést tettünk az esettel kapcsolatban.

**1.) Személyközi Szerepek** – szervezetük hivatalos fejeként a vezetőknek három személyközi szerepben kell alakítaniuk. Amennyiben ezeket jól „játsszák el”, komoly előnyhöz juttathatják a szervezetet, és a maguk számára is hatalmi bázist szerezhetnek.

- a) *Kirakat emberként* (ang.: *figurehead*) a vezetők feladata képviselni szervezetüket különféle hivatalos és protokolláris eseményeken. A különféle látogatók rendszeres üdvözlése, a szervezetben megvalósult eredmények megünneplése, az új alkalmazottak



felvétele, vagy a nyugdíjba vonulók elismerése és jutalmazása nagy részt követel minden vezető időbeosztásából.

- b) *Vezérként* (ang.: *leader*) felelősek azért a teljesítményért, amelyet a szervezet nyújt. A vezér felelőssége az is, hogy vonzó és inspiráló jövőképet fessen, valamint olyan munkakörnyezetet, amely pozitívan hat a szervezeti teljesítményre. Felelőssége vezérként az is, hogy a teljesítményt és a szakmai csoportok közötti produktív együttműködést támogató szervezeti kultúrát tartson fenn. Az értékteremtés a közsférában dolgozó vezetők elsődleges feladata. Annak ellenére, hogy Dr. Y. sokat tett azért, hogy a szervezetében javuljon a munkamorál és helyreálljon rend, mégsem tudta megfelelően alakítani szerepét. Bürokratikus hatalmánál fogva intézkedett, és nem ügyelt arra, hogy a szervezet akkori helyzetében pozitív alternatívát mutasson. Ehhez a témához kapcsolódóan a motivációelméletekről lesz szó a későbbiekben.
- c) *Összekötő személyként* (ang.: *liaison person*) feladata a vezetőknek, hogy kiépítse és fenntartsa a szervezeti kapcsolatrendszert. A vezető a szervezeten belül és kívül egyaránt létesít kapcsolatokat.

**2.) Tájékozódás és Tájékoztatás** – mivel a vezetők az alájuk tartozó egységek számára a külső és belső információk legjelentősebb forrását jelentik, ezért be kell tölteniük három szerepet, amelyek a szervezet léte szempontjából kritikusak. Az, hogy mit nyújt egy vezető e három területen, aláhúzza annak jelentőségét, hogy itt különleges a felelőssége, hiszen az információ és az információ menedzsment igen jelentős hatalomforrás lehet.

- a) *Megfigyelőként* (ang.: *monitor*) a vezető a hírszerzés és információelemzés fő forrása a külső környezetet és a szervezet belső működését illetően. A vezető feladata a gyűjtött adatok követése, elemzése, és a releváns információk kiválasztása. Ön bizonyára emlékszik arra, hogy Dr. Y. csak az újságokból értesült a szervezetét érintő közeli változtatásokról. Elmondhatjuk, hogy nem tulajdonított jelentőséget a megfigyelés szerepének és a főnöke által elhintett információkra hagyatkozott csupán.



- b) *Hírterjesztőként* (ang.: *disseminator*) a vezetőnek el kell döntenie, hogy mely információkat osszon meg másokkal, és azokat kik számára teszi elérhetővé.
- c) *Szóvivőként* (ang.: *spokesperson*) a vezető minden nyilatkozatával a szervezet képviselője, ezáltal ő alkot hivatalos véleményt, nyilatkozatot az adott egységről, vagy helyzetről.

**3.) Döntéshozó Szerepek** – mint döntéshozók, a vezetők egy sor olyan beavatkozás és folyamat kezdeményezői, amelyeket hasznosnak vélnek a szervezeti célok elérése szempontjából. Emellett változtatásokat, vagy korrekciós méréseket is kezdeményeznek, ha szükséges.

- a) *Vállalkozó* (fr., ang.: *entrepreneur*) szerepnek nevezzük, amikor a vezetők stratégiaalkotóként, és változtatásvezetőként, a hagyományostól eltérő iránymutatást adnak a közös munkában résztvevő csoporttagok számára. Új fejlesztések és projektek kezdeményezőiként szerepelnek. Néha önként, saját döntés alapján keresik a változtatások lehetőségét, hogy jobba tegyék a szervezeti működést. A változtatások ideje alatt képesnek kell lenniük kezelni az erőket, amelyek a változtatás irányába mutatnak, vagy épp ellenkezőleg, a változtatást akadályozzák.
- b) *Konfliktuskezelő* (ang.: *disturbance handler*) szerepében a vezetőnek gondoskodnia kell az ellentétek, ütközések kezeléséről. A konfliktusmenedzsment jelentheti azt, hogy a vitafelek ütközéséből adódó feszültséget a vezető úgy tartja fenn, hogy az a kreativitást elősegítő potenciálként érvényesüljön. Más esetekben a vezető igyekszik csillapítani, vagy megszüntetni a konfliktust. Sok esetben a vezető közvetítőként szerepel, összegyűjti a mérvadó, hitelt érdemlő információkat, hogy ezek birtokában megteremtse a nézetkülönbségek elsimításához szükséges alapot. Bemutatkozása eredményeként, Dr. Y. nagy bajban, a konfliktusok közepén találta magát.
- c) *Forráselosztó* szerepben (ang.: *resource allocator*) a vezetőnek döntenie kell arról, hogy ki és mihez juthat hozzá a –többnyire- szűkös erőforrásokból. E szerep fontosságának megfelelően, a vezetők általában törekednek feladatorientáltan dönteni, és a forráselosztásban olyan alapelveket követni, mint a szükség-, az igazságosság- és a telje-





sítmény elve. Amennyiben az allokációs döntések politikai befolyás, baráti kapcsolatok, vagy kényszer hatására születnek, akkor a szervezet fenntarthatósága veszélybe kerül, a szervezeti kultúra pedig megromlik.

- d) *Tárgyalófélként* a vezető az, aki különböző fórumokon képviseli és védi a szervezeti érdekeket, és megkísérli a szükséges forrásokat folyamatosan fenntartani. Miközben ezt teszi, csak olyan megállapodásokban kötelezi el magát, amelyekben az azonos értékű ellentételezés biztosított.

A legmarkánsabb vezetői szerepek összegzése hasznos betekintést ad abba, hogy egy vezetőnek hány területen kell gyakorolnia magát a mindennapi munkában. A tapasztalt vezetők megértik e szerepek és feladatok kettősségét és összefonódottságát, és képesek hiteles módon ötvözni azokat. A vezetők, a különböző szerepek gyakorlása során mintát állítanak a többi munkatárs elé. Az, ahogyan kezelik, vagy épp manipulálják az információkat, ahogyan képviselik a szervezetet a külvilágban, a történetek és szállóigék, amelyeket előhoznak a közös ünneplések alkalmával, vagy ahogyan a konfliktusokat kezelik, mind hozzájárul a szervezeti kultúra alakulásához.

### Motivációelméletek<sup>3</sup>

A fejezet korábbi részeiben olvashattunk arról, hogy a vezetőnek vezérként (leader) fontos szerepe van a szervezet teljesítményének növelése, vagy magas szinten való stabilizálásban. Ehhez alapvető fontosságú, hogy a munkavállalók számára kedvező jövőképet tudjon festeni és motiválni tudja a kollégáit. Erre azért van szükség, mert a szervezet céljai és a szervezeti tagok célja a legtöbb esetben különböznek egymástól. Egészen más a szervezet célja (teljesítmény, fejlődés stb), mint a munkatársak személyes céljai (megfelelő jövedelem, kevés túlóra stb). Ezeket a célokat pedig össze egyeztetni, különben nem működhet jól egy szervezet sem. Ez egy tranzakcionális logikával lehetséges, vagyis valamivel motiváljuk a munkavállalókat.

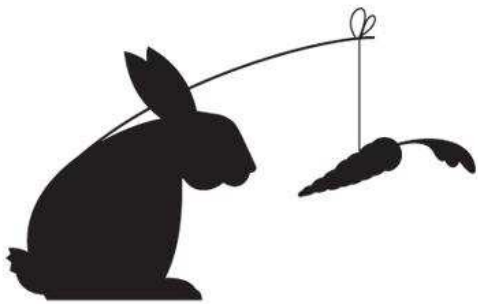
<sup>3</sup> A motivációelméleteket Dobák Miklós – Antal Zsuzsanna (Dobák-Antal, 2010.) könyve alapján foglaljuk össze.





lót, ha érdemben hozzáteszi bizonyos szervezeti célok eléréséhez. Vagyis a szervezeti célok elérése érdekében befolyásolni kell a munkavállalókat. Arról van tehát szó, hogy „adunk” valamit a munkatársainknak azért, hogy ők is „adjanak” a szervezetnek. Egyszerű tranzakcióról van szó. Az emberek azonban bonyolult lények és nagyon komoly szakirodalma van annak, mivel és milyen formában tudjuk őket motiválni. Az alábbiakban ezek közül mutatjuk be a legfontosabbakat. Mielőtt azonban mélyebben elmerülnénk a motivációs elméletekben, mindenképpen definiálni kell a motiváció és a szükséglet fogalmait.

**Motiváció** azt jelenti, hogy hajlandóak vagyunk a szervezeti célok megvalósítása irányába mutató erőfeszítésekre, amellyel egyben egyéni szükségleteinket is kielégíthetjük (Dobák-Antal 2010.)



a **szükséglet** olyan belső állapot, amely vonzóvá teszi bizonyos dolgokat. A kielégítetlen szükséglet belső feszültséget eredményez, amely hajtóerőként jelentkezik; olyan magatartást indít el, amely segít kielégíteni a szükségletet és csökkenteni a belső feszültséget. Ezt a két fogalmat jól megjeleníti az alábbi humoros ábra.

A **tartalomelméletek** azzal foglalkoznak, melyek azok a tényezők, amelyek motiválják az embereket. A motiváció **folyamatelméletei** pedig azt, hogy a szükségleteken túl milyen eszközökkel befolyásolható a viselkedés (Dobák-Antal 2010.).

A motiváció tartalomelméletei közül először a Maslow féle szükségethierarchiáról kell szót ejteni! Ebben a rendszerben a szükségletek piramisszerűen épülnek egymásra (ábra) és azt állítja, hogy a magasabb szintű szükségletek akkor motiválják az embert, ha az alatta lévő szükséglet kielégítésre került. Ebben a koncepcióban a piramis tetején álló önmegvalósítás (hivatástudatként is beszélhetünk róla) szükséglet kielégítetlen és állandó hajtóerőt jelent. Érdemes végiggondolni, hogy az egyes szükségletszintekhez vezetőként milyen eszközöket rendelhetünk hozzá.

16800829 számú kép



Clayton Alderfer létezés-kapcsolat-fejlődés modellje a Maslow féle modell továbbfejlesztésének is tekinthető. Ebben az áll, hogy a viselkedést egyszerre több szükséglet is motiválhatja ezek pedig a következők:

Létezés – egzisztenciális szükségletek, fizikai és fiziológiai jóléthez kapcsolódnak

Kapcsolat – másokhoz tartozás szükséglete

Fejlődés – fejlődési szükségletek

Szintén ebben a modellben fogalmazódik meg a frusztráció-visszalépés elve: ha az ember nem képes a magasabb rendű szükségletét kielégíteni akkor visszatér a kielégített alacsonyabb szintre, és csak ez fogja vezérelni a cselekedetét, és már nem motiválható magasabb rendű szükségletekkel. Vezetőként komolyan oda kell figyelni, hogy munkatársaink ne juszanak el erre a szintre.

A Maslow féle piramis gyengesége éppen az, ami a nagyszerűsége is. Az egymásra épülés elve. Ezzel azt mondja, hogy a magasabb szintű szükségletek nem motiválják az embere-



ket, ameddig az alacsonyabb szintűek nincsenek kielégítve. A valóság azonban ennél összetettebb, és az egyes szükségletek egymástól függően is tudnak működni. Erre pontosan jó példa, a magyar egészségügyi rendszer működése, ugyanis sok esetben a dolgozók alacsonyabb szintű szükségletei sincsenek kielégítve, de a rendszer működik, pontosan a dolgozók legfelső, kielégíthetetlen – önmegvalósítás, hivatástudat – szükséglete miatt.

Ezt a jelenséget jól megjeleníti a Herzberg féle kéttényezős elmélet. Ebben megkülönbözteti az ún. motivátorokat (előrejutás lehetősége, elismerés, felelősség) amelyek elégedettséget teremtenek, és az higiéniai faktorok (munkakörülmények, bér, felettes), amelyek elégedlenséget okoznak. Ez a két motivációs csoport azonban egymástól függetlenül is működhet, tehát egy szervezet tagja lehet egyszerre elégedett és elégedetlen is.

Egy másik megközelítés a Hunt féle célstruktúra modell, amelynek a legfőbb újítása éppen a dinamikában van: a motiváció egyéni célokból érthető meg, és ezek egyrészt egyénenként különböznek, másrészt dinamikusan változnak. Ezek a célok azonban inkább csak orientálják a magatartásunkat, nem egyértelműen határozzák meg azt. Személyes életünkből is tudhatjuk, hogy a céljaink folyamatosan változnak. Egészen más célja van egy pályakezdő munkavállalónak, egy éppen családalapítás környékén járó és egy pályáját lezárni készülő, nyugdíj közelében lévő munkavállalónak.

A motiváció tartalomelméletei utána következzen egy a folyamatelméletek közül. Ez a Skinner féle megerősítéselmélet, amely azt vizsgálta, hogy egy bizonyos cselekvésre adott válasz, hogyan befolyásolja annak ismételt előfordulását. Visszacsatolás típusai:

- Pozitív megerősítés: jutalom hatására nagyobb valószínűséggel ismétlődik a cselekvés
- Negatív megerősítés: negatív helyzet megszüntetése is növeli az cselekvés ismétlődésének esélyét
- Büntetés: kellemetlen következmény csökkenti a cselekvés ismétlődésének valószínűségét



- Megszüntetés: pozitív következmények elmaradása csökkenti a cselekvés ismétlődésének esélyét.

Fontos azonban, hogy annál erősebb a visszacsatolás hatása, minél gyorsabban követi a viselkedést és minél egyértelműbb. Ebből következően egy több héttel vagy hónappal jutalmazni valamit nem jelent jó hatásosságot, mert nehezen köthető már össze a konkrét cselekvéssel.

A fentiekben számos motivációelméletet tárgyaltunk. Mindegyiknek vannak erősségei és korlátai, éppen ezért nem állítható, hogy bármelyik idézett elmélet pontosan megjelenítené a motiváció mibenlétét. A motiváció rendkívül összetett emberi folyamat, éppen ezért mutatunk be több megközelítést, hogy a Kedves Olvasó jó érzékkel ki tudja választani mindegyik gyakorlati életben felhasználható elemét.

Az elméletek után azonban beszélni kell a motiváció gyakorlati megfontolásairól is. Egyik legfőbb gyakorlati motivációs eszköz a részvétel biztosítása, nevezetesen arról van szó, hogy biztosítjuk a részvételt a munkatársaink számára szervezet egészét, vagy az őket érintő döntésekben. Ennek eredményeképpen sokkal inkább magukénak fogják érezni a döntést, és sokkal elkötelezettebben hajtják azt végre. Másik ilyen gyakorlati technika a korábban említett autonóm munkacsoport koncepció. További eszköz a rotáció, ahol az egyes szervezeti tagokat forgatjuk a szervezet egységei közötti, biztosítva számukra a változatosságot és ezáltal a szakmai fejlődést. A tankönyvek további két technikát is említenek: munkakörbővítés, amikor az elvégzendő feladatok köre bővül illetve a munkakörgazdagítás, amikor a kezdeményezés és a felelősség szintje is növekszik.

## Kommunikáció a szervezetben

A fejezet témájához kapcsolódik a szervezeten belüli kommunikáció kérdése is. Erre részben már vont szó korábban, de érdemes megvizsgálni, hogy milyen kommunikációs irányok vannak a szervezetben. Meg kell különböztetni a vertikális és a horizontális kommunikációt. A vertikális kommunikáció a felülről lefelé és az alulról felfelé irányú kommunikációt



jelenti. Az előbbi a vezető utasításokat, visszajelzéseket, feladat kiosztást stb. jelenti, ami szükségszerű a szervezetben a második pedig a munkatársak beszámolóit, javaslatait problémáit tartalmazza, amelynek lehetősége mindenképpen motiválja az alacsonyabb szinten dolgozókat. Horizontális kommunikáció az azonos szinten lévők közötti kommunikációs folyamatokat foglalja magában: feladatmegoldás, tanácsadás, konzultáció. Ez a hatékony működés alapja szervezet életében.

A két fő irányú kommunikáció mellett ki kell emelni az informális – személyes kapcsolatokon keresztüli – kommunikációs irányt, amely bármilyen irányba keresztbe metszheti a szervezetet, ennél fogva akár gyorsabb is lehet, mint a hivatalos kommunikáció (jól ismert a folyosói pletyka intézménye).

## Dr. Y. következtetései

A fejezet lezárásaként álljon itt Dr Y. későbbi tapasztalatai és következtetései, amelynek fő tanulsága átvezet bennünket egy későbbi fejezet a változtatásmenedzsment területére is.

### Dr. Y. végkövetkeztetései

*„Be kellett látnom, hogy nem volt bölcs dolog fejjel a falnak rohanva, nekirontani a helyi kulturális, szociális struktúráknak, érdekeltségi köröknek és lobbicsoportoknak. Figyelembe kellett volna vennem mindezeket, a beosztottak érzelmeivel együtt.*

*Néhány hibámat korrigálnom kellett. Fel kellett ismernem az intézetben hosszú időt eltöltő krónikus és hospice betegek helyzetének sajátosságait. Ennek nyomán új látogatási rendet vezettem be, amely lehetővé tette a rokonok és barátok számára, hogy a hét minden napján reggel 8-tól este 8-ig látogassák szeretteiket.*

*Az is fontos, hogy a tervezett intézkedések előtt meghallgassuk néhány tapasztalt és tiszteletben álló dolgozó véleményét. A változtatásokat a jelenlegi körülmények között*





*nem lehet drámai gyorsasággal megvalósítani, hiszen az egészségügyi szektorban nemigen válogathatunk a kollégák között, a humán erőforrás utánpótlás elégtelensége folytán. Ez különösen is igaz azokra az intézményekre, amelyek a miénkhez hasonlóan, kis településeken üzemelnek. Az emberek lecserélése pedig sok időbe telik.*

*Tévedés volt azt gondolni, hogy pusztán a hatalom gyakorlásától és szabályzatok erőltetésétől lesz nagyobb rend a munkahelyen. A siker igazán fontos kritériuma az, hogy a vezető mennyire képes a maga oldalára állítani az embereit, és mennyire képes meggyőzni őket a célkitűzések indokoltságáról.*

*Nagyon rossz döntés volt a változtatások azonnali sulykolása, a környezet figyelmen kívül hagyása, és az egyoldalú információkra hagyatkozás. Az elhibázott kezdés után nagyon hosszú időbe telt, mire sikerült az alkalmazottak többségét megnyerni, és elfogadtatni velük döntéseimet. A fő tanulság az volt számomra, hogy nem elegendő az eseményeket szűk, egyéni látószögéből vizsgálni, hanem a jövőben jobban teszem, ha döntés előtt többet gondolkodom az adott helyzetről, és igyekszem minél több nézőpontot figyelembe venni. Sose gondold, hogy te birtoklod a bölcsék kövét. Ahhoz, hogy jobban menjenek a dolgaid, nem kell céljaidat feladnod, hanem fenntartható módon kell azokat megvalósítanod.”*

### **Felhasznált irodalom:**

Dobák Miklós – Szervezeti formák és vezetés; Akadémiai Kiadó Zrt. Budapest 2006.

Dobák Miklós és Antal Zsuzsanna: Vezetés és szervezés, Szervezetek kialakítása és működtetése; Aula Kiadó, Budapest 2010.



## Humánerőforrás menedzsment

### 4.1 Emberi erőforrás és -menedzsment: definíciók és átfogó bemutatás

Ez a fejezet az emberi erőforrás menedzsment rövid átfogó ismertetésére, a szervezetek működésében betöltött szerepének és jelentőségének a bemutatására irányul. Indítsuk a fejezetet néhány kérdéssel, amelyek, illetve a rájuk adott szubjektív válaszok áttekintése előismeretek nélkül is rávilágít az emberi erőforrások, és azok kezelésének, azaz az emberi erőforrás menedzsmentnek a jelentőségére.

- Milyen munkahelyet szeretnék? Mik a jó munka/ munkahely kritériumai – nekem? Mik a fő elvárásaim? Mi lenne számomra az „álom” munka-állás ajánlat? MIÉRT?

*ID: 25158120*

- Milyen karriert szeretnék, hol látom magam 5, 10, 20 év múlva?

*ID: 29251021*

- Mi ösztönöz engem magas színvonalú munkára? Mivel és hogyan tud ebben a vezetőm, és környezetem segíteni? Mi az, ami BIZTOSAN nem ebbe az irányba hat?

*ID: 29252692,*

- Mi a legfontosabb nekem, ha betegként vagy „ügyfélként” egészségügyi szolgáltatás igénybe vevője vagyok, vagy hozzátartozóm kerül ebbe a helyzetbe?

- Mi a legfontosabb nekem, ha „ügyfélként” egy IT szolgáltatás igénybe vevője vagyok?

Érdekes előljáróban áttekinteni az emberi erőforrás menedzsment tárgyalásakor előke-rülő legfontosabb fogalmakat rövidítésük és angol megfelelőjük szerint. A magyar szakiroda-lomban és köznyelvben is gyakori az angolszász elnevezések és rövidítések használata, illetve az angol és magyar elnevezések kombinálása. Az angol megfelelőket fontos fogalmaknál a későbbiekben is megadjuk.

angol rövidítés	magyar rövidítés	angol szakkifejezés	magyar szak-kifejezés	egyéb használt szak-kifejezés
HR	EE	Human Resource(s)	emberi erő-forrás(ok)	humánerőforrás(ok)
HRM	EEM	Human Resource Management	emberi erő-forrás menedzs-ment	humánerőforrás menedzsment
SHRM	SEEM	Strategic	stratégiai	stratégiai humán-



		Human Resource Management	emberi erőforrás menedzsment	erőforrás menedzsment
HRH	EEE	Human Resources for Health	egészségügyi emberierőforrás(ok)	egészségügyi humán-erőforrás menedzsment

Mit értünk emberi erőforrások, illetve emberi erőforrás menedzsment alatt?

**Emberi erőforrás:** a (szervezetben) dolgozó emberek, munkavállalók.

Érdeemes felhívni arra a figyelmet, hogy minden (!) munkavállaló hozzátesz a szervezet céljainak megvalósításához a maga munkájával és szintjén. Adott szervezetben nem csak a jellemzően szükséges szakképesítéssel, szaktudással, szakmai kompetenciákkal bírók jelentik az emberi erőforrást (pl. kórházban az orvosok, nővérek)! Ide tartozik mindenki, aki részt vesz abban, hogy az alapvető tevékenység (a példában a gyógyítás) magas színvonalon, az ügyfelek (itt betegek) megelégedésére megvalósuljon (tehát az informatikai szakember, a beteghordók, a takarítónők, az, a gazdasági és adminisztratív működést biztosítók, stb.). Ugyanakkor az egyes gazdasági ágazatokban elsősorban makroszinten az emberi erőforrás problémákat, kihívásokat jellemző –és részben érthető és védhető–módon az ágazatra jellemző speciális szakképzettséggel rendelkező munkavállalók szempontjából közelítik meg (egészségügyben: szakképzett egészségügyi személyzet: orvosok, ápolók, asszisztensek, gyógyszerészek, stb.).

### **EEM (HRM):**

Többféle definíció adható, néhány jellemző megközelítést sorolunk fel.

- Az emberi erőforrással kapcsolatos tevékenységek összessége; minden, az emberi erőforrásokra irányuló és azokat koordináló aktivitást magába foglal.
- Azon funkciók kölcsönösen egymásra épülő együttese, amelyek az emberi erőforrások hatékony felhasználását segítik elő az egyéni és szervezeti célok egyidejű figyelembe vételével. (Karoliny et al, 2003)
- Az emberek hatékony vezetésére vonatkozó tudás lefordítása vezetési elvekre és működési gyakorlatra. (Bokor et al, 2009)
- SEEM (Stratégiai Emberi Erőforrás Menedzsment): A környezeti és a munkavállalói kihívás megértésére épülő és előrettekintő („proaktív”) befolyásolására törekvő emberi erőforrás folyamatok és rendszerek integrált tervezése, működtetése, értékelése és fejlesztése, amely támogatja a vállalat stratégiáját, versenyelőnyének megteremtését és megtartását. (Bakacsi et al, 2000)

**Miért fontos az EEM területének megismerése?**



A munkaerőpiacon, egy szervezetben és/ vagy szervezetekkel dolgozva mindenki napi szinten találkozik EEM kérdésekkel, kihívásokkal, problémákkal.

Minden tevékenység embereken keresztül valósul meg!

- Az emberek (és a belőlük álló csoportok) határozzák meg a szervezet sikerét és változóképességét,
- Az egyének személyes sikerének, boldogságának, céljainak meghatározó része, hogy mennyire értelmes, személyes fejlődésüket és anyagi igényeiket kielégítő munkát, milyen szervezeti környezetben végeznek.

EEM feladatokat, tevékenységeket egy szervezetben szinte mindenki végez. Kiemelten igaz ez a vezetőkre, akiknek akkor is kell EEM tudással és gyakorlati ismeretekkel rendelkezniük, ha nem HR vezetőként dolgoznak!

*ID: 20355022*

A HR előbbi megközelítését könnyeden és önironikusan, de egyben a HR sokféle szerepére –ezekre később kitérünk– és jelentőségére jól utalva egy HRM-es szlogen is kifejezi: „Az emberi erőforrások menedzsmentje sokkal fontosabb annál, semhogy a HR munkatársakra hagyjuk azt” (Bokor et al, 2009).

EEM tevékenységek (hasonlóan minden egyéb menedzsment tevékenységhez) mindenképpen zajlanak egy szervezetben. Tudatos szemléletük és működtetésük az „ahogy esik, úgy puffan”, „így szoktuk meg”, „majdcsak lesz valahogy”, „elmegy úgy-ahogy”, stb. módon jellemezhető, az átgondolt és átfogó elveket, szemléletet és stratégiát nélkülöző, minden tekintetben kedvezőtlen eredményű gyakorlattal szemben minőségi változást jelent.

*ID: 18979951*

A hatékony szervezetek sikerének, a változó körülményekhez történő alkalmazkodóképességének kulcsfontosságú tényezője a stratégiai szemléletű, tudatos emberi erőforrás kezelés és fejlesztés.

Az eredményesség, hatékonyság, versenyképesség záloga, amely versenyelőnyt jelenthet, és munkát, időt, energiát, pénzt (!) takaríthat meg.

A stratégiai emberi erőforrás menedzsmentnek a szervezetek napi működésében, versenyképességük növelésében és a szervezeten belüli integráció fenntartásában egyaránt kiemelt szerepe van.

Különösen igaz ez azon ágazatokban, amelyek

- magas szintű, speciális képzettséggel bíró munkaerőt igényelnek, nagy számban;



- a tudás folyamatos karbantartása és fejlesztése (élethosszig tartó tanulás) alapkövetelmény;
- a munkaerő piaci kereslet és így -verseny igen nagy a szakképzett dolgozókra;
- a társadalom szempontjából alapvető humán szolgáltatást nyújtanak.

Az egészségügy ilyen.

Fontos tudatában lenni annak, hogy ahogyan folyamatosan és dinamikusan **változik** a környezet, **változik** a szervezet, **változnak** az igények, elvárások, lehetőségek, úgy **változik/ változnia kell** a szervezet emberi erőforrásainak, ill. azok kezelésének, tehát az EEM-nek is! Nem statikus rendszerekről van szó.

*ID: 22891363*

E bevezető, bemutató részt néhány gondolattal zárjuk Theodore W. Schultz Nobel-díjas közgazdász „Beruházás az emberi tőkébe” című könyvéből. Schultz túlépelt a tőke egyszerű fogalmán, elméleti modell felállításával és gyakorlati számításokkal is bizonyította az emberi tényezők különböző aspektusainak hozzájárulását a nemzeti jövedelemhez.

„A közgazdászok hosszú ideje tudják, hogy az emberek a nemzet gazdaságának fontos részét alkotják. A munkának a termékkibocsátásához való hozzájárulását tekintve mércének, az emberek termelőképesége napjainkban sokkal nagyobb, mint a vagyon összes egyéb formái együttvéve.

Noha nyilvánvaló, hogy az emberek szert tesznek hasznos szakképzettségre és tudásra, nem nyilvánvaló, hogy ez a képzettség és ismeret a tőke valamilyen formáját alkotja, hogy ez a tőke jelentős részben tudatos beruházás eredménye, hogy a nyugati társadalmakban sokkal gyorsabb ütemben növekedett, mint a hagyományos (nem emberi) tőke, és hogy növekedése talán a gazdasági rendszer legsajátosabb jelensége. Széles körben megfigyelték, hogy a nemzeti termék növekedése a föld, a teljesített munkaórák és az újratermelhető fizikai tőke növekedéséhez viszonyítva igen nagy. Az emberi tőkébe való beruházás valószínűleg a legjobb magyarázat erre a különbségre.

Mindannak, amit fogyasztásnak nevezünk, jó része az emberi tőkébe való beruházást jelent. Az oktatásra, az egészségügyre fordított közvetlen kiadások, a belső vándorlás, amelynek célja a jobb munkaalkalmak megszerzése, világos példák erre. A munkaképes korú, iskolába járó diákok és a munka közben képzettséget szerző munkások elmaradt keresete hasonlóképpen világos példa. Mégsem kerülnek be ezek sehol az országos statisztikába. Széleskörűen elterjedt a szabadidő felhasználása a szakértelem és tudás fokozására, de ez is regisztrálatlan marad. Ilyen és ehhez hasonló módokon az emberi munkavégzés minősége számottevő mértékben javítható, termelékenysége növelhető. Azt állítom, hogy az emberi tőkébe eszközölt ilyen beruházások az egy dolgozóra jutó reáljövedelem figyelemre méltó növekedésének legnagyobb részét megmagyarázzák.”





## **4.2 EEM fejlődés**

Ebben a részben tömör áttekintést nyújtunk az EEM szakterületének fejlődéséről. Ez azért is fontos és hasznos, mert egyrészt a korábbi fázisokat az EEM fejlődése során integrálta, másrészt bizonyos mértékben ma is felismerhetőek és keverednek, illetve párhuzamosan jelen vannak ezek a stádiumok. Az egészségügyben, amely EEM vonatkozásában összességében és általánosságban elmaradásban van a piaci versenyszférához képest, ez utóbbi mindenképpen igaz.

### **1. Személyzeti adminisztráció (Personnel Administration)**

A tevékenység adminisztratív és operatív végrehajtó szerepe dominál. Jellemzően a munkaügyi tevékenységi körbe tartoznak a feladatok: pl. alkalmazási szerződések, fizetések és jutatások kezelése. Időben ez az 1880-a évek vége.

### **2. Személyzeti menedzsment (Personnel Management)**

Önálló szakmai területté válik, megerősödik szakmai, funkcionális jellege, tudásbázis és módszerek fejlődése, munkaügy és személyzeti funkció szétválása. Megjelennek az azóta is hagyományos HR feladatok, mint felvétel, képzés, egészség- és biztonságvédelem, munkakörelemzés, ösztönző bérezés kialakítása. Időben az 1900-as évek eleje. A munkaerőt még jellemzően költségtegyezőként kezeli.

### **3. Emberi Erőforrás Menedzsment (HRM)**

Szakmai, önmagukban is komplex alapelemek, korszerű HR feladatok (mint például a teljesítményértékelési rendszer (TÉR), toborzás és kiválasztás, kompenzációmenedzsment) alakultak ki a HR területen belül. Megjelenik az egyes területek integrációja, a rendszer-szemlélet, az üzleti szempontok, a hozzáadott érték igénye a HRM-mel szemben. A hatékonyságnövelés és az alkalmazottak szükségleteinek kielégítése együttes teljesítése elvárás a HR felé. Időben az 1970-es évektől kezdve. A munkaerőt jellemzően erőforrásként kezeli.

### **4. Stratégiai Emberi Erőforrás Menedzsment (SEEM)**

*3 fő jellemző megjelenése azonosítható a SEEM megközelítésben:*

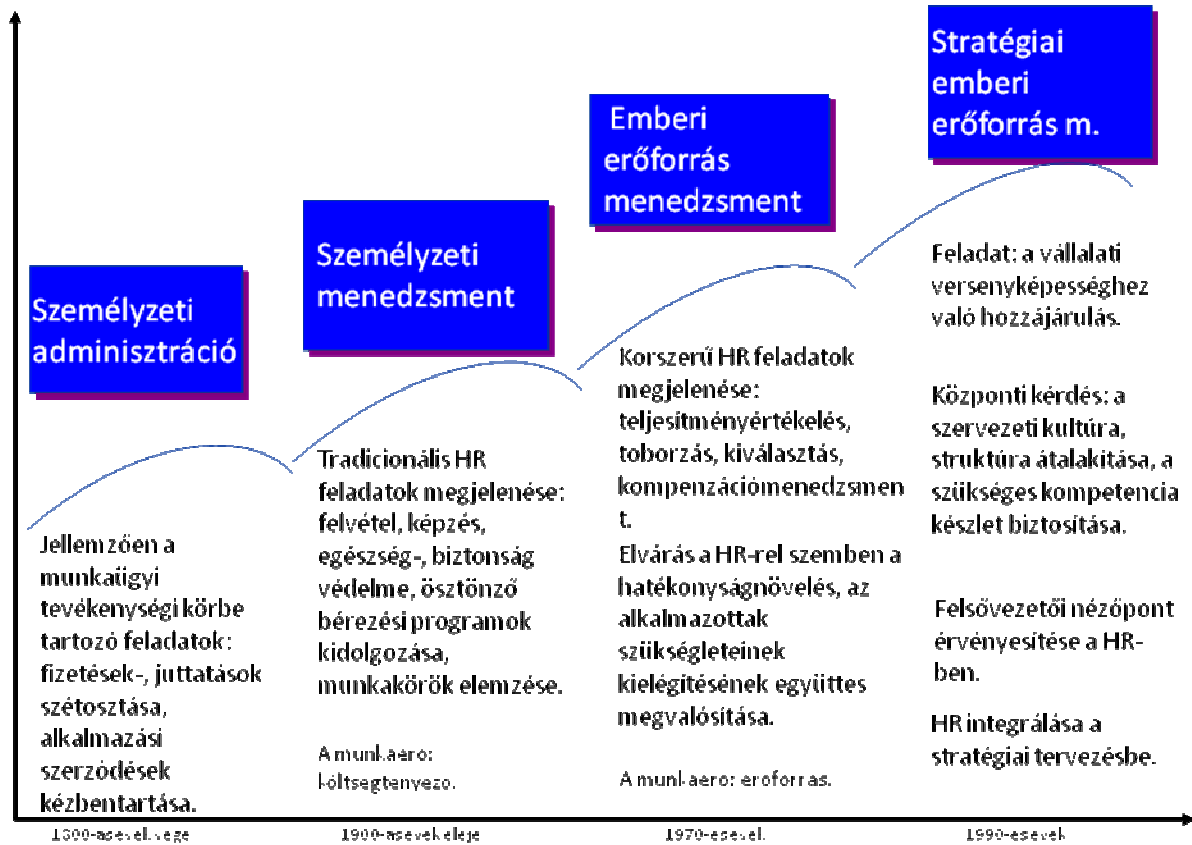
1. Felsővezetői nézőpont és szemlélet
2. Kritikus szerep a versenyképesség növelésében
3. A funkció integráló szerepének kialakulása

A HRM integrálódik a stratégia tervezésbe, fókuszába szervezeti kultúra és struktúra átalakítása, a szükséges kompetenciakészlet biztosítása kerül. Szerepe központi és kritikus a versenyképesség elérésében, megtartásában és növelésében. A SEEM összetartó, egységbe fogó (integratív) szerepe előtérbe kerül. A HR vezetők optimálisan az üzleti vezetőkkel egyenrangú partnerként működnek együtt. Időben az 190-es évektől kezdődően.



ID: 26128127

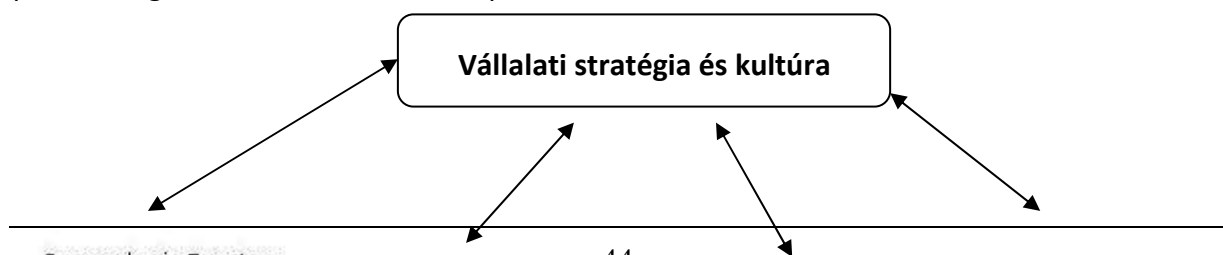
A fejlődés menetét az alábbi ábra grafikusan is szemlélteti:

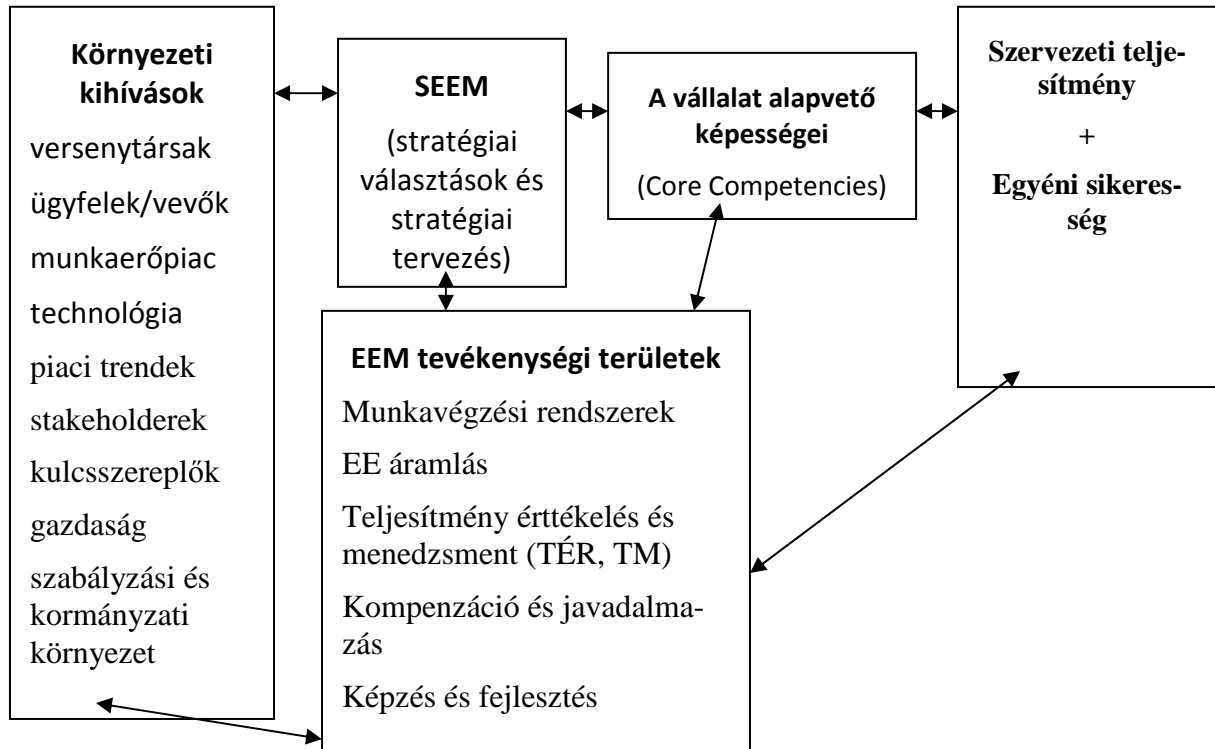


Forrás: Szóts-Kováts Klaudia, Corvinus Egyetem, Humán Menedzsment Képzés előadás, 2005.

Számos stratégiai modell létezik az EEM rendszerek és a szervezeti stratégia közti illeszkedés, illetve az EEM működtetésének alapkonceptióját illetően. Ezek szoros összefüggésben állnak a vezetői szemléletmóddal, vezetési stílussal (leadership). Részletes ismertetésük meghaladja a jegyzet kereteit, de azt hangsúlyozni kell, hogy az ezek közti egyértelmű, tudatos választás (stratégiai és vezetői szempontból) és annak megfelelő konzisztens viselkedés meghatározó a szervezet sikeressége szempontjából.

Itt a SEEM modell egyik lehetséges megközelítését mutatjuk be. Ez elsősorban az EEM központi, integratív és koordinatív szerepét érzékelteti.





A fenti ábrán felsorolt EEM területek jellemzően minden HRM szakkönyvben bemutatásra kerülnek. Feltüntetjük felsorolásban angol szakkifejezéseiket is.

munkavégzési rendszerek	Work Systems
emberi erőforrás áramlás	Human Flow
teljesítmény menedzsment	Performance Management
kompenzáció és javadalmazás	Compensation and Rewards
képzés, fejlesztés	Training and Development

Fontos megjegyezni, hogy didaktikus felsorolásuk megtárgyalásukat könnyíti, de az egyes területek közt többszörös összefüggés, kölcsönösség van, illetve további kritikus területek azonosíthatóak, és sorolhatóak az EEM körébe, adott szervezeti stratégia, sajátosságok és környezeti hatások között. Hangsúlyozni kell, hogy a sikeres működés kulcsát EEM szintjén is az azonos alapelvek mentén történő, összehangolt, szervesen illeszkedő HR alrendszerek (tevékenységi területek) jelentik!

ID: 26526123



### 4.3 EEM területei, EEM rendszerek kialakítása, környezeti hatások

Az eddigiekből már kiderült, hogy az EEM területek, feladatok, szerepek „pontos” meghatározása, felsorolása nem tehető meg teljeskörűen és „örökérvényűen”. Maga az EEM, mint szakterület, továbbá a szervezetek, és a gazdasági-piaci-társadalmi környezet folyamatosan és dinamikusan változnak. Vannak klasszikusnak tekintett HR tevékenységek és funkciók (például a munkavégzési rendszerek-munkaköri leírások menedzselése; a toborzás, kiválasztás, felvétel, szervezeten belüli mozgás, elbocsátás együttese (azaz az emberi erőforrás áramlás kezelése); stb.). De adott szervezet esetén az EEM tevékenységek teljes körét, működési módját, a HR rendszerek kapcsolódási módját, a HR szerepét és felelősségét a vezetői és szervezeti felfogás, hozzáállás, sajátosságok határozzák meg –belső feltételek– , a külső környezet kihívásaihoz alkalmazkodva. Kialakításukhoz természetesen elsőként a HR stratégiára vonatkozó döntés szükséges.

Fontos leszögezni, hogy nincsenek „tuti EEM receptek”. Vannak ún. élenjáró gyakorlatok (best practice), van lehetőség a piac által hasonló területeken alkalmazott módszerek felmérésére (bench-marking), illetve e közben tanulásra (bench-learning). De a rendelkezésre álló szakmai tudásból és eszköztárból ideálisan a konkrét szervezeti stratégia (beleértve az EEM stratégiára vonatkozó döntést is!), célok, lehetőségek, elvárások és igények mentén választják ki a megfelelő EEM modellt, s szervezetspecifikus, rugalmasan kialakított EEM rendszerek létrehozása történik. Optimálisan az EEM alrendszerei szervesen és konzisztensen illeszkednek mind egymáshoz, és a szervezet egyéb működési rendszereihez.

ID: 23321897, ID: 18361008, ID: 29296943

#### EEM folyamatok és rendszerek

- HR stratégiaalkotás és vezetés
- Munkaköri és kompetencia rendszerek
- Emberi erőforrás áramlás
- Karriermenedzsment
- Képzés és fejlesztés
- Teljesítmény menedzsment
- Kompenzáció és javadalmazás
- Munkaügyi kapcsolatok

#### EEM folyamatok és rendszerek közötti összefüggés, illeszkedés

A kompenzáció és javadalmazás rendszerén keresztül szemléltetjük a szerves kapcsolatrendszer fontosságát. A kompenzációs és javadalmazás jellemzőn kritikus, érzékeny kérdéskör. Kulcsszerepe van a szervezeti és egyéni célok összehangolásában. Folyamatos, örökös vezetői dilemma a szervezetben. Értelemszerűen az egyik legtöbb konfliktus forrása mind a munkaadói, mind a munkavállalói oldalon, az egy „térfelel” álló szsreplők közt, és a két térfél – munkaadók-munkavállalók– közt egyaránt. Kétségtelen, hogy „tökéletesen”, mindenki meg-



elégedésére soha nem megoldható. Ugyanakkor jól kialakított és karbantartott, áttekinthető rendszere az egyik legjobb motiváló tényező lehet a magas színvonalú, szervezeti célokat megvalósító munkavégzésben! A szervezetek, vállalatok költségvetésének egyik legjelentősebb tétele a bérköltség! Becslések szerint ez az arány az egészségügyben 60-70%, a bankszférában 75-80%, a nagy anyag- és technológiaigényű ágazatokban alacsonyabb: 30%.

A kompenzáció és javadalmazás rendszerén keresztül nézzük meg, milyen szerves kapcsolódás, összefüggés kell legyen a többi EEM rendszerrel.

Előbb azonban érdemes röviden tisztázni, mit jelentenek a fogalmak, hogy világos legyen: a kompenzáció és javadalmazás rendszere NEM a bérek kiosztását és ennek adminisztrálását jelentő „szimpla” EEM rendszer!

A *kompenzáció* a legszélesebb alapot jelenti:

Minden (!!!) olyan anyagi és nem anyagi ellenszolgáltatás, amelyet a munkavállalók szervezeti tagságukért és munkájukért kapnak: anyagi és NEM anyagi lehet

A *javadalmazás* szűkebb kategória! A szervezet bevételeinek transzformálása, szétosztása a szervezeti tagok számára. Ide tartozik a bér is.

ID: 14404232

Hogyan illeszkedik a „Kompenzációs és javadalmazás” rendszere a többi EEM rendszerhez?

EEM rendszer	Lehetséges illeszkedés, összefüggés a példaként kiragadott „Kompenzáció és javadalmazás” rendszerével
munkavégzési rendszerek	A munkaköri besorolás lehet a fizetési kategóriarendszer alapja.
emberi erőforrás áramlás	A toborzás és kiválasztás (munkaadói oldal: milyen ajánlattal tudjuk a szervezetnek szükséges jelölteket megtalálni?), illetve az álláskeresés (munkavállaló: mit tudnak nekem kínálni?) folyamatában fontos szempont a teljes kompenzációs csomag.
teljesítmény menedzsment	A teljesítmény értékelés (TÉR) alapján kerül meghatározásra a fizetés egy része, a fizetésemelés mértéke és időbeli üteme, a fizetésen kívüli pénzbeli és nem pénzbeli juttatások elosztása.





képzés,fejlesztés	A kompenzációs csomag részét képezi egyes képzések (TÉR-től is függő) biztosítása.
-------------------	--

### Jellemző kérdések és választások az általános EEM stratégia eldöntéséhez

- Munkaerőpiac vagy belső képzés-fejlesztés?
- Az EEM rendszerek alapvető építőköve az egyén vagy a munkakör?
- Egyén vagy csoport van a középpontban?
- A mérhető, objektív teljesítményre vagy kompetenciára összpontosítunk?
- A költséghatékonyság az első, vagy a munkavállalók igényei (és így megtartásuk)?

Ebben a részben a továbbiakban napjaink EEM szempontjából (is) legfontosabb környezeti kihívásait tekintjük át.

**Az EEM-re ható legfontosabb, egymással is kölcsönösen dinamikus kapcsolatban lévő környezeti változások napjainkban:**

#### Társadalmi változások

- **Öregedő népesség**
  - Következmények (példák):
    - Napirenden lévő, bizonytalanságot okozó és korábbi életpálya képet befolyásoló kérdés a nyugdíjkorhatár emelése, a munkával töltött idő meghosszabbítása.
    - Kihívás az évtizedes tapasztalat, szaktudás megfelelő, és megengedhető szervezeti hasznosítása (a fiatal munkavállalók alkalmazása pénzügyileg jóval kedvezőbb lehet).
- **Gyors ütemben változó társadalmi értékrend**
  - Következmények (példák):
    - Munkahelyi szinten is megjelenő generációs különbségek például kompenzáció, juttatások, karrier, munkamorál, stb. szempontjából, amik konfliktusokat gerjeszhetnek.
    - X, Y, Z generáció definiálható eltérő alap értékrenddel és hozzáállással, ami amunka világát is jelentősen érinti.
    - A hagyományos tudás, műveltség, tapasztalat háttérbe szorulása az IT készségekkel és ismeretek, modern technológiák ismeretével szemben.
    - A munka és magánélet egyensúlyának megbillenése.
    - A hagyományos családmódel megbomlása, a nők erőteljes (és szükséges) munkaerőpiaci jelenléte, szerepük –és saját elvárásaik– átértékelődése. Ami visszahat a családokra, és az utódokra, beleértve a gyermekvállalást is, ami a kört bezárja az öregedő népesség irányába.



- Gondolkodás- és szemléletbeli paradigmaváltások: megjelenik például a környezettudatosság, vállalatok társadalmi felelősségvállalásának kérdése.
- **Az iskolázottság és képzettség növekedése**
  - Következmények (példák):
    - A fiatalok közül egyre többen szereznek valamilyen diplomát. Ugyanakkor ezek egy részének piaci értéke és hasznosíthatósága kérdéses.
    - Növekszik a diplomás pályakezdők és munkanélküiek aránya.
    - Kitolódik az iskolarendszerben, graduális képzésben eltöltött idő. Megjelenik a párhuzamos munkába állás, de nagyobb arányban a munka világával való „éles” találkozás későbbi életkorra tolódik.
  - **Növekvő diverzitás**
    - Következmények (példák):
      - A generációs különbségek mellett az etnikai, társadalmi, jövedelembeli eltérések is fokozottabban jelennek meg a munkahelyeken. Részben a globalizációval (multinacionális vállalatiok) is összefüggésben.

### **Technológiai fejlődés**

- Az információs technológia előretörése, eszköztárának folyamatos bővülése, és nagymérvű térhódítása az élet minden területén, beleértve a munka világát.
  - Következmények (példák):
    - Alapelvárás a számítógép használat és alapvető IT ismeretek megléte alacsonyabb munkakörökben is.
    - A kommunikáció fő csatornája az elektronikus közeg, munkahelyeken is. Ennek előnyei mellett a szabályozása is nagy kihívás (internet hozzáférés letiltása/ megengedése pl.).
    - IT alapú szolgáltatáscsomagok és rendszerek terjedése és általánossá válása HR területen is.
    - A tudás elavulásának üteme felgyorsult. karbantartása és folyamatos fejlesztése a munkavállalónak és a munkaadónak (képzések) egyaránt nagy kihívás.

### **Gazdasági változások**

- A gazdasági válságok, recesszió „állandósulása” a mindennapokban, a piacok beszűkülése és/vagy újraparendeződése
  - Következmények (példák):
    - Nagyfokú környezeti bizonytalanság, gyors alkalmazkodóképesség igénye egyéni és szervezeti szinten egyaránt.
    - Bizonytalan munkalehetőségek, karrier- és életpálya modellek, kiszámíthatatlanság a munkavállalók számára.

### **Globalizáció**

- Élesedő gazdasági verseny



- Kulturális kihívások
- „Relatív” munkaidő, 24 órásá váló üzleti folyamatok, működés
- Nagyfokú mobilitás munkavállalói és vállalati szinten egyaránt
  - Következmények (példák):
    - Új elvárások a munkavállaló felé (legyen mobilis, áthelyezhető nemzetköz vonatkozásban is; könnyen illeszkedjen multinaconális közegbe; globálisan értelmezhető és értékesíthető tudással, képességekkel, kompetenciákkal bírjon), és a munkavállaló részéről egyaránt (hasonló elismerést, lehetőségeket, javadalmazt kapjon, mint más országban hasonló munkakörben, felelősséggel és szinten dolgozók)

Miért érdekesek ezek a környezeti hatsok HR szempontjából is? Alapvető, az EEM rendszerek kialakítását és működtetését is befolyásoló kérdéseket vetnek fel a szervezet számára. Például:

- Megtartjuk a nagy tapasztalatú és tudású, ám „sokba kerülő” embereinket, vagy kezdőket vegyünk fel, és hatékonyan képezzük őket? Melyik jobb gazdaságilag? Mi éri meg hosszútávon?
- Intranet alapú képzéseket indítsunk, vagy a hagyományos formákat részesítsük előnyben?
- Támogassuk a szervezeten belüli diverzitást és kulturális együttműködést, vagy igyekezzünk annak sokszínűségét csökkenteni?

A kérdések természetesen tovább sorolhatóak. A fontos üzenete áttekintésüknek az, hogy a környezeti változások az EEM rendszerek szintjén is megjelennek, s azokra a szervezet céljainak és stratégiájának megfelelő módon, tudatosan reflektálni és reagálni kell.

ID: 27779746

#### 4.4 HR szerepek

A bevezetőben tettünk említést arról, hogy az EEM feladatok és tevékenységek nem csak a „HR-esek” csoportjához rendelhetőek. Mások is végeznek ilyen munkát a szervezetben. Sőt, kis szervezetekben nem is feltétlenül van elkülönített HR funkció és azt ellátó munkaerő, illetve szervezeti egység (sőt, egyes ágazatokban még nagyobb szervezetekben sem, gondoljunk például az egészségügyre), de HR feladatok természetesen vannak.

Mindenképp kiemelt jelentőségű a felső- és vonalbeli vezetők szerepe, kritikus kérdés a HR és a vonalbeli vezetők kapcsolata és feladatmegosztása, a HR lehetséges szerepei. E rész ezekkel a kérdésekkel foglalkozik.

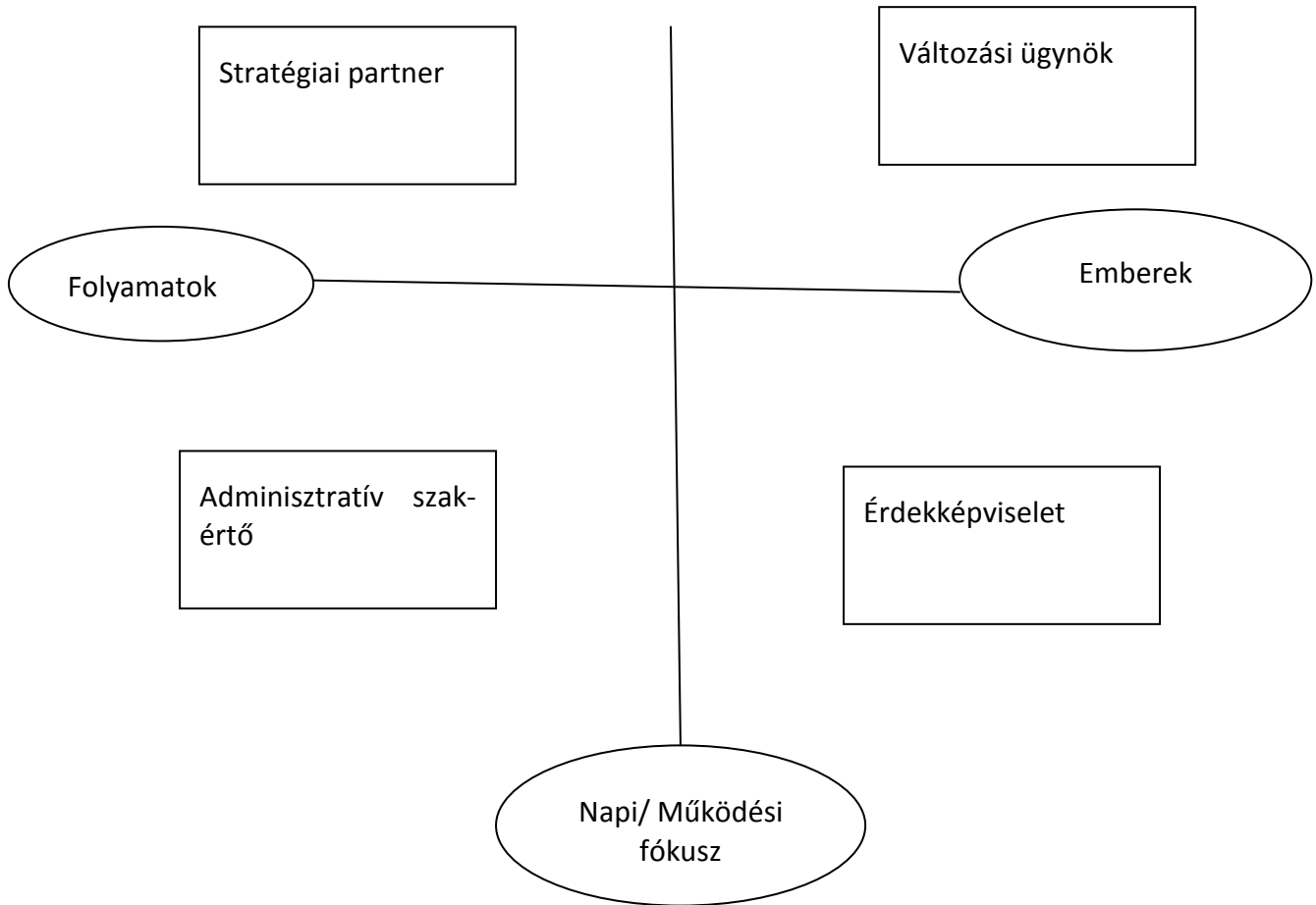
#### HR szerepe a vállalatban belül, az „Ulrich” modell

Jövő/Stratégiai  
fókusz

Semmelweis Egyetem  
Cím: 1085. Budapest, Üllői út 26.  
Telefon: +36 (1) 459-1500  
E-mail: [hirek@semmelweis-univ.hu](mailto:hirek@semmelweis-univ.hu)  
Honlap: <http://semmelweis-egyetem.hu>



A projektek az Európai Unió támogatásával valósulnak meg.



Forrás: Ulrich, D. 1997. Human Resource Champions. The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Boston. Harvard Business School Press

Mint az ábra mutatja, a különböző szerepek különböző dimenziók mentén jelentkeznek. Fontos, hogy egymással is dinamikus kölcsönhatásban állnak, nem különülnek tisztán el egy szervezet működésében! S közös céljuk, hogy a HR támogassa a vezetőik munkáját és a szervezeti célok megvalósulását!

Hogyan értelmezhetőek ezek a szerepek?

A hagyományos értelmezés (amellyel a HR-esek ma is sokszor szemben találják magukat) az **adminisztratív szerepkör**. Ez alap, ennek rendnben kell mennie a folyamatok és napi gyakorlat zökkenőmentes működése és működtetése érdekében, amint az ábra is sugallja. Lényege: HR folyamatok gördülékeny kialakítása és működtetése a szervezetben belül. Ez a vezető operatív munkáját támogatja. Hogyan lehet jól csinálni? Fókuszban a hatékonyság, a endszerszemlélet, ügyfélszemlélet, megfelelő és integratív IT megoldások álljanak, történjen mérés, monitoring.



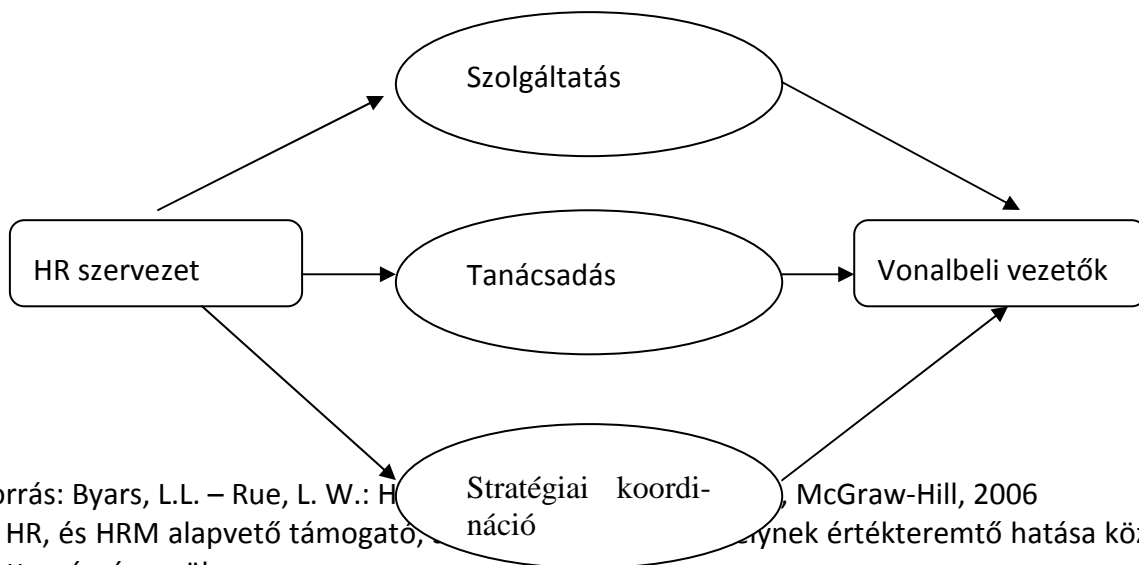
Az **érdekképviseleti szerepkör** szerint az emberek tényleges, napi menedzselése történik, például az érdekeltek közti konszenzus keresés, konfliktuskezelés, belső kommunikáció, útján. Lényege: egyrészt a munkavállalói érdekek képviselése a felső vezetés felé, másrészt a munkavállalói hozzájárulás fejlesztése az elkötelezettség növelése és az eredménytermelő képességük fejlesztése által. Hogyan lehet jól csinálni? Szerep tisztázása, kommunikáció, visszajelzési csatornák kiépítése és támogatása.

A HR **változási ügynök szerepkörben** a szervezeti célok eléréséhez szükséges változásokat menedzseli, például vezetőfejlesztéssel, képzések szervezésével, az ideális jelöltek felkutatásával, szervezetbe vonzásával, megtartásával, a tehetségek gondozásával, az szervezeti kultúra fejlesztésével. Lényeg: a folyamatok és a kultúra alakítása a változási képességet fejlesztő irányban, ezáltal a folyamatos változás elősegítése. Ez nagyon eltérő irányú szerepeket jelentő kör. Felívelő szakaszban hálásabb szerepkör, nehéz szervezeti időszakban (pl. leépítések) a kontroll szerep erősödik fel, rendszerint a HR-el szemben nyilvánul meg a bizalomvesztés.

A **stratégia szerepkör** kapcsán a HR maga stratégiai partnerként részt vesz a szervezet stratégiai tervezési folyamataiban és projectjeiben, a szervezet fejlesztésében. Lényeg: a HR stratégia és gyakorlat üzleti stratégiához illesztése.

ID: 29298883

#### A HR és a vonalbeli vezetők kapcsolatának egy lehetséges mintázata



forrás: Byars, L.L. – Rue, L. W.: *Human Resource Management*, McGraw-Hill, 2006  
A HR, és HRM alapvető támogató, irányító szerepének értékkeremtő hatása közvetlenül érvényesül.

#### 4.6 Felhasznált irodalom:

- Bakacsi et al, *Stratégiai Emberi Erőforrás Menedzsment*, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 2000
- Baranyi Károly, *Oktatás: beruházás az emberi tőkébe*, <http://www.n-p-m.hu/files/feldkirch2006.pdf> , elérés időpontja: 2013.02.28.





- Bokor Attila et al, Emberi Erőforrás Menedzsment, Aula, 2000
- Bokor Attila előadások, Corvinus Egyetem, Humánmenedzsment Képzés, 2012, 2013
- Byars, L.L. – Rue, L. W.: Human Resources Management, McGraw-Hill, 2006
- Csillag Sára előadások, Semmelweis Egyetem Egészségügyi Menedzserképző Központ, MSc Képzés, 2012
- Dobák Miklós, Szervezeti formák és vezetés, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 2004
- Farkas Ferenc - Karoliny Mártonné -Poór József, Nemzetközi összehasonlító vizsgálat fókuszában az emberi erőforrás menedzsment magyarországi és kelet-európai sajátossága, Pécs, 2007
- Kajtor Erzsébet, A humánerőforrás-gazdálkodás napjainkban, Egészségügyi Menedzser, 2002/ 3, EM tematikus melléklet: Kórházmenedzsment, <http://vitalitas.hu/olvasosarok/online/eumen/2002/3/napjainkban.htm>, elérés időpontja: 2013.02.26.
- Lengyel György, Szántó Zoltán, A gazdasági élet szociológiája, 5. fejezet - Beruházás az emberi tőkébe, [http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0010\\_2A\\_02\\_Lengyel\\_Gyorgy-Szanto\\_Zoltan\\_szerk\\_A\\_gazdasagi\\_élet\\_szociologiaja/ch05.html](http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0010_2A_02_Lengyel_Gyorgy-Szanto_Zoltan_szerk_A_gazdasagi_élet_szociologiaja/ch05.html), elérés időpontja: 2013-02-28
- Theodore W. Schultz, Beruházás az emberi tőkébe, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1983
- Szóts-Kováts Klaudia: Merre tart az emberi erőforrás menedzsment, Vezetéstudomány, 2006. Különszám, 46-55
- Szóts-Kováts Klaudia, Corvinus Egyetem, Humán Menedzsment Képzés előadás, 2005.
- Ulrich, Human Resource Champions. The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Boston. Harvard Business School Press, 1997.



## Csoportok, csoportdinamika – emberek viselkedése a csoportokban

A csoport fogalmát megkülönböztetjük a csoportnak nevezett szervezeti egységektől. **Csoportnak két vagy több olyan egymásra utalt, egymástól kölcsönös függésben és interakcióban álló egyént tekinthetünk, akik valamilyen közös cél érdekében összehangoltan cselekszenek vagy együttműködnek.** Kölcsönös egymásrautaltság és közös cselekvés nélkül nem beszélhetünk csoportról, legfeljebb emberek együtteséről. A csoport éppen azért jön létre, mert egyenként nem tudunk megoldani valamilyen feladatot, vagy nem tudjuk kielégíteni valamilyen szükségletünket, így egymásra vagyunk utalva. Ez a kölcsönös függés közelebb vihet céljaink eléréséhez, szükségleteink kielégítéséhez, ugyanakkor kötöttségeket is jelent.

A csoportok közül megkülönböztethetünk vezetői csoportokat, feladatcsoportokat és érdekcsoportokat.

- **A vezetői csoportot a vezető és közvetlen beosztottai alkotják, ez többnyire egybe esik a formális szervezeti csoportokkal (ezeket szokás funkcionális csoportoknak is nevezni).**
- **A feladatcsoportokat azok alkotják, akik egy meghatározott feladat, tevékenység elvégzése érdekében dolgoznak együtt.** Ez a feladat lehet a fizikai munkafolyamat része, de lehet döntés meghozatala, vagy probléma megoldása is. A feladatcsoportok rendszerint keresztezik a hierarchikus vonalakat (teamek, projectek) és nem szükségszerűen esnek egybe a formális csoportokkal.
- **Érdekcsoportba (koalícióba) azok szerveződnek, akik olyan célok elérése érdekében működnek együtt, amely mindannyiuk számára lényeges, fontos.**<sup>4</sup>

Láthatjuk tehát, hogy a szervezet által kijelölt *formális csoportokon* túl vannak olyan csoportok is, amelyek nem feltétlenül rendelkeznek formális struktúrával. Ezeket nem a szervezetek határozzák meg, hanem természetesen alakulnak ki a csoporttagok szükségleteinek kielégítésére és *informális csoportoknak* nevezzük.

Nem egyszer a fenti meghatározások közül több is ráillik ugyanarra a csoportra. Képzeljünk el egy olyan frissen végzett hallgatók baráti társasága által létrehozott kisvállalkozást, amelyben csak az alapító tagok dolgoznak, akik egyszerre tulajdonosai, vezetői, munkavégzői és hasznélvezői is a vállalkozásnak. Ez egy informálisból formálissá vált csoport, amely egyaránt kimeríti a feladat-, érde- és vezetői csoport kritériumait is.

Ebben a fejezetben alapvetően a szervezeti feltételrendszerben működő csoportokról (munkacsoportokról) beszélünk. Érdeklődésünk fókuszában a munkacsoportok hatékonysága áll: hogyan lehet úgy kialakítani és vezetni egy csoportot, hogy az minél jobb szervezeti teljesítmény-

---

<sup>4</sup> SYLES, L.R.: *Work Group Behavior and the Larger Organization*, in: ARENSBOURGH et al. (eds.): *Research in industrial Relations*, New York, Harper & Row, 1957, 131-145.old.



hez vezessen. Ezt a teljesítményt a csoport nézőpontjából három tényező alapján ítélné meg:<sup>5</sup>

- mennyire felel meg a csoport által létrehozott termék, szolgáltatás vagy döntés mennyisége, minősége, határideje azoknak a mindenkori elvárásoknak, amelyeket ügyfelek, felhasználók, értékelők támasztanak;
- a csoport által követett folyamatok mennyire teszik lehetővé, hogy a csoport teljesítőképessége *fennmaradjon*, tagjai hosszabb távon is kölcsönösen együttműködjenek;
- mennyire képes a csoport elősegíteni tagjainak személyes fejlődését és személyes jólétét.
- 

## A csoport a szervezeti és vezetési irányzatok tükrében

A szervezet- és vezetéselmélet teoretikusai eltérő módon vélekedtek a csoportok szervezetben betöltött szerepéről. A klasszikus szerzők elve az volt, hogy az egyénhez rendeljük munkát, az egyént utasítjuk, egyéni teljesítményt értékeljük és egyéni bérezést alakítunk ki.

Taylor szerint a csoport teljesítményét a leggyengébb egyéni teljesítmény szintje fogja meghatározni, ezért, ha lehet, kerüljük a csoportos munkavégzést. Ha elkerülhetetlen, akkor se alakítunk ki 4 főnél nagyobb létszámú csoportokat.<sup>6</sup>

A csoportok megítélésén jelentősen változtatott a Human Relations irányzat felfogása: arra a felismerésre jutottak, hogy a csoportok befolyása nagymértékben formálja a csoport tagjainak magatartását és teljesítményét is.<sup>7</sup> Ezt a csoporton belüli normákkal és a jó csoportléggör által biztosított pozitív érzésekkel, attitűdökkel magyarázták.

Későbbi kutatások rámutattak a csoporton belüli hatalmi viszonyok magatartásformáló szerepére is.<sup>8</sup> Tovább gazdagította a csoportokról való gondolkodást az önellenőrző, autonóm munkacsoportokról kialakult irányzat.<sup>9</sup>

Napjaink csoportfelfogását a problémamegoldó teamek, döntési és végrehajtási jogosítványokkal is felruházott önvezető (self-managing) csoportok jellemzik.<sup>10</sup>

A fenti, a csoportok megítélésében bekövetkezett változásokat a munkavállalóknak, a szervezeteknek és a környezetnek a változásai kényszerítették ki.

---

<sup>5</sup> HACKMAN, J.R.: *Groups that Work (and Those That Don't)*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA, 1991. 6-7.old. alapján.

<sup>6</sup> TAYLOR, F.W.: *Üzemvezetés. A tudományos vezetés alapjai*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1983.

<sup>7</sup> Lásd pl.: KIESER, A.: *Szervezetelméletek*, Aula Kiadó, Budapest, 1995. (125-165.old.)

<sup>8</sup> Lásd pl.: PERROW, C.: *Szervezetszociológia*, Osiris-Századvég, Panem-McGraw-Hill, 1994, (91-131.old), (újabb kiadás: Osiris Kiadó, 2002) CROZIER, M.: *A bürokrácia jelensége*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1983.

<sup>9</sup> Lásd LADÓ László: *Szervezetelmélet és -módszertan*. KJK 1986. GYLLENHAMMER, stb.

<sup>10</sup> Lásd pl.: PFEFFER, J.: *Competitive Advantage Through People - Unleashing the Power of Work Force*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1994, PETERS, T.: *Liberation Management*, MacMillan London, 1992.



## Az egyén és a csoport

A szervezeteknek a legkülönbözőbb okokból érdemes csoportokat kialakítani a teljesítmény növelése érdekében. De vajon miért érdemes az egyénnek csoportokhoz csatlakozni?

Az előző fejezetben sorra vettük azokat az egyéni célokat, motivációkat, amelyeket munkakörnyezetben követünk. Ezek szinte mindegyike kötődhet csoporthoz:<sup>11</sup>

- *Biztonság*: az egyedüllet bizonytalanságát a csoport csökkenti, a csoport tagja magabiztosabbnak, erősebbnek, kockázatvállalóbbnak érzi magát, kevesebb kétség gyötri, a csoport tagjaként ellenállóbb a külső fenyegetésekkel szemben.
- *Státusz*: mind az egyéni, mind a csoportteljesítmény presztízst jelent és státuszt ad a csoport tagjainak, a csoport és a csoporton kívüliek elismerésben részesíti a tagokat.
- *Önbecsülés*: a csoport tagjaként olyan feladatokat kaphatunk és olyan teljesítményeket érhetünk el, amelyek megerősítik kompetenciaérzésünket, fejlődési igényünket, önértékelésünket.
- *Valahova tartozás (affiliáció)*: a csoport biztosítja tagjai számára ama alapvető emberi szükséglet kielégítését, hogy társas kapcsolatokat alakítson ki és tartson fenn, elkerülje az egyedülletet és elszigeteltséget, másokkal rendszeresen interakcióba léphessen.
- *Támogatás, elfogadottság*: a csoporttagok kölcsönösségen alapuló egymást segítése, a személyes szimpátián alapuló kölcsönös támogatás egyike a csoport legfontosabb erőforrásainak.
- *Hiedelmek megerősítése*: általában értékeink, hiedelmeink, attitűdjeink és érdekeink hasonlósága alapján választunk csoportot, amely egyben biztosít bennünket azok helyénvalóságáról és elfogadottságáról. A csoport fontos szerepet tölt be hiedelmeink megerősítésében is.
- *Hatalom*: hatalom iránti igényünket nem élhetjük ki egyedül! A csoport egyszerre kínálja a saját és mások teljesítménye kontrolálásának lehetőségét, valamint az indokolatlan külső elvárásokkal szembeni közös védelem lehetőségét.
- *Célok megvalósítása*: a szervezeti célok gyakran csak a különböző ismeretek, képességek, tehetségek együttes mozgósításával érhetőek el. Igaz azonban az is, hogy a szervezethez csatlakozó egyén olyan személyes célokat is maga elé tűzhet, amelyeket csak egy csoport tagjaként remélhet megvalósítani.

A csoporthoz csatlakozásnak azonban nem csak hozadéka, hanem "költségei" is vannak az egyén számára:

---

<sup>11</sup> A csoporthoz tartozás előnyeit és hátrányait ROBBINS-JUDGE (2007): 301.old. és FORSYTH, D.R.: *An Introduction to Group Dynamics*, Brooks/Cole Publishing Co., Pacific Grove, CA, 1983. 64-72. old. alapján foglaljuk össze.



- **Feszültség:** a csoportkörnyezetbe kerülő egyénnek a társas kapcsolatok kezeléséhez szükséges készségeket ki kell fejlesztenie, és alkalmazkodnia kell a többiekhez. Ez gyakorta belső konfliktust, feszültséget eredményezhet.
- **Személyes "befektetés":** ahhoz, hogy a csoporttól várható előnyökhöz jussunk, először többnyire áldoznunk is kell valamit: semmiből nem lehet valamit csinálni. Ez lehet kézzelfogható költség (tagdíj, valamilyen speciális célú közös kassza), de többnyire társas költségekről beszélhetünk: időt és erőfeszítést várnak el tőlünk, információt kell gyűjtenünk másokról és cserébe magunkról is sok mindent fel kell fednünk. Befektetéseink kettős hatással vannak a csoporthoz való viszonyunkra: egyfelől szükséges feltételei odatarozásunknak, másfelől minél többet investáltunk, annál jobban ragaszkodunk is a csoporthoz.
- **Elutasítás:** a csoport büntet, szankcionál bizonyos magatartásformákat, amelyeket egyébként szívesen csinálunk. Ezt akkor is nehezen viseljük, ha a csoportnak egyébként igaza van.
- **Ellentétek:** jóllehet a csoportot valami közös cél elérése élteti, a tagoknak lehetnek eltérő saját céljaik, adott pillanatban viselkedhetnek különböző módon, ami kényelmetlenséget, kellemetlenséget, konfliktusokat eredményezhet.
- **Ellenkezés:** többnyire úgy gondoljuk, hogy szabadon alakíthatjuk saját viselkedésünket, de ezt a szabadságvágyat a csoport figyelmen kívül hagyhatja (különösen alacsonyabb státuszú tagjai esetében). Ez ellenkezést, a saját választási szabadság visszaszerzésére való törekvést válthat ki belőlünk.

Azért csatlakozunk tehát csoporthoz, mert az előnyök/hátrányok egyenlegét csoporttagként jobbnak találjuk, mint ha egyénileg cselekednénk. A *társadalmi csere elmélete* szerint<sup>12</sup> azokhoz a csoportokhoz csatlakozunk, amelyek a lehető legkisebb költség mellett a lehető legnagyobb, általunk sokra értékelt jutalmat kínálják.

## A szervezet és a csoport

Vegyük most sorra azt, hogy milyen költségek árán milyen előnyökre számíthatnak a szervezetek a csoportok révén.<sup>13</sup>

Először vegyük számba az előnyöket:

- **Több tudás és információ:** a csoport minden kétséget kizáróan többet tud és több információval rendelkezik, mint bármely - mégoly nagy tudású és jól informált - tagja. Ez a többlettudás szinergikus hatású.

<sup>12</sup> Lásd THIBAUT, J.W. -KELLEY, H.H.: *The social psychology of groups*, Wiley, New York, 1959. (Magyarul: Thibaut, J. W. -Kelley, H. H.: A csoportok szociálpszichológiája In: Pataki F. (szerk.): A csoportjelenségek pszichológiája, Tankönyvkiadó, Budapest, 1977.)

<sup>13</sup> Az előnyöket és hátrányokat alapvetően MAIER, N.R.R.: *Assets and Liabilities in Group Problem Solving: The Need for an Integrative Function*, című munkája alapján taglaljuk.





- **Többoldalú probléma megközelítés:** Mindenki ragaszkodik a maga problémaészleléséhez és problémamegoldó mintáihoz, amely azonban megakadályozhatja egyszerűbb, jobb, vagy olcsóbb megoldások alkalmazását. A csoporttagok eltérő közelítései egy-egy problémához kölcsönösen hozzájárulhatnak a saját "rögeszmékből" való kiközlítéshez.
- **A döntés jobb megértése:** Ha egy csoport oldja meg a problémát, hozza meg a döntést, akkor mindenki számára világos, mit és hogyan kell végrehajtani. Az egyszemélyi döntések ismert kommunikációs csapdája az, hogy a megértett és nem a meghozott döntést hajtják végre. A közös csoportos problémamegoldás biztosítéka annak, hogy valamennyi csoporttag érti a problémát, a megoldást és a döntést. (Ez még akkor is igaz, ha a döntésben esetleg nem értenek maradéktalanul egyet).
- **Részvétel-elfogadás:** A problémák megoldásához rendszerint szükséges a csoporttagok támogatása, nem elég csak a jó problémaérzelelés és a szakmailag jó döntés. Kutatási eredmények sora támasztja alá, hogy ha a csoport tagjai részt vettek a problémamegoldás folyamatában, azonosulnak a döntéssel és felelősséget éreznek megvalósításáért. Sokszor egy szakmailag gyengébb, de elfogadott megoldás eredményesebb lehet, mint egy el nem fogadott kifogástalan minőségű döntés.

A csoportoknak a szervezet szemszögéből is vannak hátrányos vonásai, *költségei*:

- **Bizonytalan felelősség:** a közösen hozott döntésnek minden előnye mellett van egy kézenfekvő hátránya is: sikertelen kimenetel esetén igen nehéz a döntésért való felelősséget megállapítani.
- **Konformitás, csoportnyomás:** csoportkörnyezetben máshogy észlelünk dolgokat és máshogy formálunk azokról ítéletet, mintha azt egyénileg tennénk.<sup>14</sup> Hogy elfogadott, jó csoporttagnak tartsanak bennünket, arra készíthet, hogy elhallgassuk egyet nem értésünket, és elfogadjuk a csoportkonszenzust. Ha véleményünk eltérő a többségi csoportvéleménytől, nyomást érzékelünk, hogy elfojtsuk, visszatartsuk vagy módosított formában fogalmazzuk meg érzéseinket, meggyőződésünket. A többségi véleményt a csoport tagjai akkor is hajlamosak elfogadni, ha az szakmailag vagy éppenséggel logikailag ingatag alapokon nyugszik. Azokban a problémahelyzetekben, ahol a döntés minősége inkább tényeken, semmint érzéseken vagy elvárásokon múlik, a csoportos probléma megoldásnak vannak kockázatai. (Fentebb már utaltunk arra, hogy a döntés elfogadottsága és minősége nem feltétlenül esik egybe, előbbinél a csoport közös véleményalkotása függetlenedhet a szakmai szempontoktól).
- **Egyéni dominancia:** sok csoportra jellemző, hogy egy-egy domináns személyiség kiemelkedik a csoportból és befolyása a csoport véleményére, döntésére, s végső soron teljesítményére jóval erőteljesebb, mint bármely más csoporttagé. Ez a dominancia sok min-

---

<sup>14</sup> Solomon Asch híres kísérlete világított rá először nagy erővel arra, hogy a csoport kontextusa mennyire eltérítheti az egyéni ítéletalkotást. Lásd: ASCH, S.: *A csoportnyomás hatása az ítéletek módosulására és eltorzulására*, in: PATAKI Ferenc (szerk.): *Csoportlélektan*, Gondolat Könyvkiadó, Budapest, 1969, 1980 (2.kiad)



denen alapulhat: formális pozíción<sup>15</sup> (ezt szokás ezredeshatásnak is nevezni), meggyőző-képességen, kiemelkedő szakmai tudáson (őket véleményvezetőknek nevezzük), a többieknél aktívabb részvételen és közreműködésen (amit a csoport nagyobb befolyással honorálhat), vagy akár a többieket kifárasztó makacs kitartáson.

- **Társas lógás:** a csoport szinergiahatásával éppen ellentétes a társas lógás jelensége. Ennek lényege az, hogy a csoport együttes teljesítménye kisebb, mint a tagok egyéni teljesítményeinek összege. Ez cáfolni látszik azt a sztereotípiát, hogy a csoportszellem megsarkantyúzza az egyéni erőfeszítést és növeli a csoport végső eredményességét. Több kutatási eredmény igazolja, hogy a csoport méretének növekedésével az egyéni hozzájárulások átlaga fordítottan arányos.<sup>16</sup> Ennek több magyarázata lehet:
  - a csoporttagok a legkisebb teljesítményű társukhoz igazítják a teljesítményüket: "felülvizsgálom a saját hozzájárulásomat, ha más sem teljesít maximálisan" (lásd fentebb Taylor felfogását),
  - csoportközegen ki lehet engedni, mert csökken az egyéni teljesítmény mérhető-sége és számonkérhető-sége. A jelenség hatása vezetői szempontból igen jelentős: ha a vezető csoportos munkavégzést akar bevezetni, akkor a csoportszellemnek és a normáknak a teljesítményre gyakorolt jótékony hatása mellett számonkérhető módon mérni kell az egyéni teljesítményeket, vagy el kell érní, hogy a csoport azokat maga mérje.
- **Vita megnyerése vs. problémamegoldás:** a csoporttagok között sokszor keletkezik konfliktus egy-egy probléma megoldásának módjáról. A konfliktus feloldása során azonban olykor presztízsszempontok kerülhetnek előtérbe: a vita megnyerése fontosabbá válhat, mint a sikeres problémamegoldás.

## A csoport külső feltételrendszere

Áttekintve a csoportok előnyös és hátrányos vonásait érdemes feltenni a kérdést, hogy mitől eredményes a csoport: mi biztosítja a csoport teljesítményelérését és a csoporttagok elégedettségét? Mindez nem független a csoport tagjainak készségeitől és képességeitől, a csoport méretétől, a csoport által kikényszerített normáktól, vagy a csoporton belüli szerepektől. De erre a kérdésre nem adhatunk jó választ anélkül sem, hogy a csoportot egy nagyobb rendszer részének tekintenénk<sup>17</sup>. Összességében a csoport viselkedését és teljesítményét az alábbi dimenziók mentén magyarázhatjuk (az összefoglaló modellt a 4.1. ábra mutatja be):

<sup>15</sup> Már az is domináns helyzetet teremthet, ha valakit egy vita formális levezetőjének választanak, vagy jelölnek ki. A problémamegoldó képességétől függetlenül a vita végeredményére gyakorolt hatása gyakran meghatározóbb a többiekénél. Nem véletlen, hogy az ülés levezető elnöke (chairperson) pozíciót rotációs alapon szokták betölteni, így - ha az adott vitában nem is, de - hosszútávon ez a hatás kiegyenlítődik.

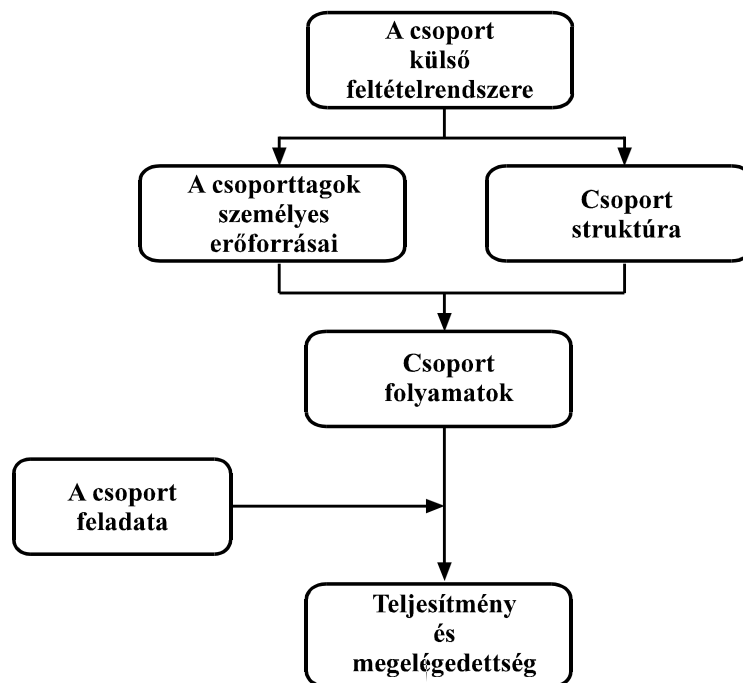
<sup>16</sup> KRAVITZ, D.A. - MARTIN, B.: *Ringelman Rediscovered: The Original Article*, Journal of Personality and Social Psychology, May 1986, 936-941. old.

<sup>17</sup> FRIEDLANDER, F.: *The Ecology of Groups*, in.: LORSCH, J.(ed.): Handbook of Organizational Behavior, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1987. 301-314.old.



- a csoport külső feltételrendszere,
- a csoporttagok személyes erőforrásai,
- a csoport struktúrája,
- a csoportfolyamatok,
- a csoport feladata,
- teljesítmény és elégedettség<sup>18</sup>.

5.1. ábra  
A csoportteljesítményt és a csoporttagok elégedettségét magyarázó magatartási modell



Forrás: ROBBINS, S.P.: *Organizational Behavior* (6<sup>th</sup> ed.), Prentice-Hall Intl., Inc., 1993, 291. old.

Mielőtt részletesebben megvizsgáljuk a csoporton *belüli* teljesítménybefolyásoló tényezőket, tudomásul kell vennünk, hogy a teljesítmény nem csak magán a csoporton múlik. A csoport egy nagyobb rendszer (a szervezet) része, és nagyon sok külső a szervezeti tényező befolyásolja a csoport eredményességét:

- *A szervezet stratégiája*, amely kijelöli a célokat, meghatározza a csoportokhoz rendelt erőforrásokat, egyes csoportokat domináns, másokat kevésbé hangsúlyos pozícióba

<sup>18</sup> A modellt ROBBINS-JUDGE (2007): 344-353. old. alapján mutatjuk be.



kényszerít. A célok és az erőforrás-elosztás stratégia által kijelölt rendje önmagában is befolyásolja a csoportok eredményességét, és valószínű konfliktus forrás a csoportok között.

- **Hatásköri viszonyok (autoritás):** a szervezeten belül, amelyek kijelölik a döntési és az utasítási-jelentési jogosítványokat, kijelölik a csoport formális hierarchián belüli helyét és a csoport formális vezetőjét.<sup>19</sup>
- **Szabályok, eljárások, előírások:** a csoportoknak követniük kell azokat a formalizált szabályokat, amelyeknek követését a szervezet előírja és betartásukat szankcionálja. Ezek a keretek egyben meghatározzák a csoport cselekvésének szabadságfokát: a csoporton belül meghozható döntéseket, a belső munkamegosztás kötöttségeit, a választható cselekvések, folyamatok, eljárások kötöttségét vagy szabadságát.
- **Erőforrások:** a csoport teljesítményét nagymértékben befolyásolják - ahogy azt már fentebb említettük - a csoport rendelkezésére bocsátott erőforrások: pénz, gépek, berendezések, szükséges anyagok, sőt az idő is. Ezek rendelkezésre állása vagy éppen hiánya önmagában is döntő tényezője lehet annak, hogy egy csoport hogyan teljesít. A csoportoknak juttatott erőforrások természetesen függvényei az általában a szervezet rendelkezésére álló erőforrásoknak.
- **A szervezet személyi kiválasztási rendszere:** általában nem maguk a csoportok határozzák meg, hogy kiket vehetnek fel. Az szervezeti szinten dől el, hogy ki lesz alkalmazott egy vállalatnál, s csak ezt követően kerülnek a csoporthoz. A kiválasztási rendszer ezért nagy hatással van arra, hogy a csoport tagjai milyen képzettséggel, készségekkel és képességekkel, milyen értékekkel rendelkeznek.
- **Teljesítményértékelés és érdekeltségi rendszer:** ha a szervezet képes kihívó, jól meghatározott teljesítményelvárásokat, -kritériumokat megfogalmazni, és azok teljesítése esetén a kívánatos magatartásformákat megerősíteni, a jó teljesítményt az egyén számára vonzó jutalmakkal elismerni, az a csoportteljesítmény egyik igen fontos meghatározója lehet.
- **Szervezeti kultúra<sup>20</sup>:** a szervezetek olyan elvárásokat fogalmaznak meg a szervezet tagjaival szemben, olyan értékek követését várják el tőlük, amelyek sok tekintetben kijelölik, hogy melyek az elfogadható magatartásformák, és melyek azok, amelyek nem kívánatosak egy szervezeten belül. A csoportok természetesen saját elvárásokat és értékeket is megfogalmazhatnak tagjaikkal szemben (szubkultúrák), de a szervezet egészére jellemző érték- és elvárásrendszer ennek világos keretet szab.
- **Fizikai munkafeltételek:** a csoport tagjainak teljesítménye, a közöttük kialakuló interakció tartalma és formája nem független attól, hogy mekkora tér áll rendelkezésükre, hogyan helyezkednek el azon belül a munkaeszközök és azoknak milyen az ergonómiája, milyen a munkahely megvilágítása, színdinamikája, mekkora a zaj. Érdekes hatása van annak is,

<sup>19</sup> A csoport emellett kiválaszthat magának informális vezetőt is, de a formális vezetőt többnyire a szervezet jelöli ki a csoport számára.

<sup>20</sup> A szervezeti kultúrával részletesen a 7. fejezetben foglalkozunk, itt csak néhány lényeges elemet emelünk ki és utalunk a csoportteljesítményre gyakorolt szerepére.



ha egy csoport tagjai egyetlen légtérben dolgoznak, összehasonlítva az elkülönült, kis irodákban való munkavégzéstől.

## A csoport struktúrája

Általában világos képünk van arról, hogyan írható le a szervezetek struktúrája<sup>21</sup>. A csoportok struktúrája is leírható különböző változókkal<sup>22</sup>:

- a csoport mérete,
- a csoport összetétele,
- szabályok, csoportnormák,
- státusz,
- a csoporton belüli szerepek.

## A csoport mérete

A csoport teljesítménye nem független a csoport méretétől, de a méret hatása a különböző teljesítményváltozókra eltérő lehet.

A csoport méretét tekintve szokásos két fős, három fős, 4-15 fős úgynevezett kiscsoportot megkülönböztetni.

A két fős csoportok (párok, diádok) legfontosabb jellemzője, hogy nincs az eltérő véleményeket eldönteni segítő harmadik fél, az erőviszonyok egyformák, ezért e csoportok gyakori velejárója az erős feszültség. Ugyanakkor e csoportot az óvatos véleményalkotás, a nyílt konfliktus kerülése jellemzi.

A három fős csoportok ezzel szemben tálcán kínálják a lehetőséget az alkalmi vagy tartós szövetségekre, koalíciókra - éppen ahogy a csoporttagok véleménye, célja, érdeke megkívánja. E csoportban a konfliktusok nyíltan is megjelennek, nemegyszer hatalmi harc formáját öltve. E csoportokat a csoporttagok feszültsége, frusztrációja igen instabillá teszi.

Kiscsoportnak a legalább négy és legfeljebb 15 fős csoportokat nevezzük. A patthelyzetek elkerülésére lehetőség szerint páratlan létszámú csoportokat érdemes létrehozni. Az ennél nagyobb csoportok létrehozása azért nem célszerű, mert egyfelől túlságosan megnő a csoport működéséhez szükséges interakciók száma, másrészt néhány csoporttag valószínűleg elvész a csoportban,

<sup>21</sup> lásd DOBÁK MIKLÓS: *Szervezeti formák és vezetés*, Akadémiai Kiadó, Budapest, 2006. (43-55. old.)

<sup>22</sup> A csoport struktúra változóit ROBBINS, S.P. - JUDGE, T.A.: *Organizational Behavior* (12th ed.), Pearson - Prentice-Hall, 2007, 295-309. old., FORSYTH, D.R.: *An Introduction to Group Dynamics*, Brooks/Cole Publishing Co., Pacific Grove, CA, 1983. 109-139. old., NORTHCRAFT, G.B. - NEALE, M.A.: *Organizational Behavior. A Management Challenge*, The Dryden Press, Chicago, 1990. 281-290. old., BRANYICZKI I.: *Csoportviselkedés*, in: BAKACSI Gyula - BALATON Károly - DOBÁK Miklós: *Vezetés-szervezés II.*, Aula, Budapest, 1991. 40-58. old alapján mutatjuk be.





véleménye nem jelenik meg, nem jut szóhoz. Így elesünk a részvételüktől várható előnyöktől. A csoport méretének növekedésével általában csökken a tevékeny részvétel lehetősége és a csoport összetartozás-érzése (kohéziója). Ennek oka az eltérő értékek, attitűdök megjelenésének növekvő valószínűsége és a teljes körű interakció lehetőségének vagy intenzitásának csökkenése.

Nehéz általános receptet ajánlani a csoportméret megválasztására. A leggyakrabban ajánlott csoportméret az 5-7 fő, itt már jelentkeznek a csoporttól várható előnyök és még viszonylag kicsik a nagyobb létszám okozta hátrányok.<sup>23</sup> A 9 fős csoportok teljesítőképességét még jónak tartják.

A csoportméret tervezésénél azonban célszerű figyelembe venni azt is, hogy a csoport feladata problémamegoldás vagy feladat végrehajtás. Míg a feladat végrehajtásnál a méret növekedése növeli az időigényt, a problémamegoldó csoportok esetében a sok szempontú megközelítéshez a nagyobb létszám kifejezetten kedvezőbb lehet.

A csoport tagjai szempontjából a kisebb csoportok kétségtelenül kedvezőbbek: erősebb az összetartozás-érzés, nagyobb a csoporttagok személyes megelégedettsége, kevesebb a hiányzás, kevésbé jellemző a társas lógás is.

A csoportméret és a csoporthatékonyság kapcsolatáról könyvtárnyi irodalom született: kísérletek sora bizonyította egyik vagy másik változóra gyakorolt hatását különböző feltételek között, különböző jellegű csoportok esetében. Ezeknek azonban nincs egyetlen, általánosítható tételben összefoglalható végkövetkeztetése. A csoportméret és egyes magatartási és teljesítményváltozók közötti összefüggéseket a 5.1. táblázat foglalja össze.

5.1. táblázat  
A csoportméret hatása a csoport magatartásra és a teljesítményre

Csoport	Kicsi	Nagy
Kommunikáció	Kevesebb	Több
Kapcsolatok intenzitása	Növekszik	Csökken
Problémamegoldó ismeret, készség	Kevesebb	Több
Kohézió	Nagyobb	Kisebb
Elégedettség	Nagyobb	Kisebb
Hiányzás	Kisebb	Nagyobb
Fluktuáció	Kisebb	Nagyobb
Társas lógás	Kisebb	Nagyobb
Hatékonyság	Nem egyértelmű	

<sup>23</sup> YETTON, P. - BOTTGER, P.: *The Relationship Among Group Size, Member Ability, Social Decision Schemes and Performance*, Organizational Behavior and Human Performance, October, 1983. 145-159.old.



## Csoportösszetétel

Minél nagyobb a személyiség, a vélemény, a képesség, vagy a gondolkodásmód tekintetében jelentkező különbözőség a csoporton belül, annál nagyobb a valószínűsége annak, hogy a csoport rendelkezik a feladat eredményes megvalósításához szükséges tulajdonságokkal. Ez a felismerés vezetett a szervezeti határokon keresztül lépő, a problémák kezeléséhez szükséges szakmaközi csoportok, csapatok létrehozásához. A csoportok összetételének ugyanakkor van egy másik kiemelendő sajátossága.

Ehhez először be kell vezetnünk a *kohorszok* fogalmát: azokat a csoporttagokat tekintjük egy kohorsz tagjának, akik valamely közös tulajdonsággal rendelkeznek. Ez lehet életkor, nem, végzettség, a szervezetenél eltöltött idő, vagy bármi más, a csoport által felismert hasonlóság.

Kutatási eredmények arra mutatnak<sup>24</sup>, hogy minél inkább eltérő kohorszokhoz tartoznak egy csoport tagjai, annál valószínűbb a csoport növekvő fluktuációja, a csoporton belüli konfliktus, a tapasztalatok különbözőségéből adódó kommunikációs nehézség. A kisebbségben maradt csoporttagok könnyebben hagyják el a csoportot. A csoportösszetétel változatossága elsősorban olyan csoportokban kívánatos, ahol a kreativitás, a problémamegoldás az elsődleges, vezetői szempontból azonban ügyelni kell a strukturális és vezetői kontrollra, a fentiekből adódó konfliktusok mederben tartására. A feladat végrehajtásra létrehozott csoportok esetén a változatosságnak nagyobbak a kockázatai, itt inkább a homogénebb csoportösszetétel ígér nagyobb hatékonyságot.

## Szabályok, csoportnormák

A szervezetekhez hasonlóan a csoportok is szabályokat alakítanak ki a csoporttagok viselkedésének befolyásolására, ezek a szabályok azonban többnyire íratlanok, szemben a szervezeti szabályok jelentős részének formalizáltságával. **A csoporttagok viselkedését előíró, mindenki által elfogadott szabályokat normáknak nevezzük.** A normák megfogalmazhatnak elvárt viselkedésmintákat, de leírhatnak olyan magatartásformákat is, amelyeket a csoport nem tolerál.

E normák sokszor általános erkölcsi vagy jogi imperatívuszokban gyökereznek, olyan szélesebb társadalmi közegben elfogadott értékeken alapulhatnak, amelyek egy nagyobb közösségben elfogadottak (pl. protestáns etika, társadalmi igazságosság, stb.) De a normák forrása lehet a szervezet is, annak írott és íratlan szabályai, értékei (kultúrája), továbbá a csoport normái kialakulhatnak az egyes csoporttagok hiedelmeiből, értékeiből is. Előfordulhat az is, hogy ezek a normák a tagok valamely *korábbi csoportjából* származnak, onnan hozzák magukkal és érvényesítik magától értetődő természetességgel. Néhány norma pedig a csoport működése közben alakul ki: a csoport életében eredményesnek bizonyult *újonnan kialakult* magatartások, minták sokszor elvárassá, normává válnak – a logika: „ha bevált, ismétljük”. A csoporttagok számára normává válik néhány, a csoport életében *kritikus eseményből* leszűrt tanulság is (pl. "a jelentés elmulasztása prémium megvonással járt - mindig időben add le a jelentést"). Többnyire azok a szabályok válnak normává, amelyek:

---

<sup>24</sup> lásd pl.: O'REILLY III., C.A.- CALDWELL, D.F. - BARNETT, W.P.: *Work Group Demography, Social Integration, and Turnover*, Administrative Science Quarterly, March 1989, 21-37.old.



- biztosítják a csoport fennmaradását, túlélését,
- előrejelezhetővé teszik az egyes csoporttagok jövőbeli magatartását,
- csökkentik a csoporttagok közötti kellemetlenségeket,
- megjelenítik azokat az értékeket, amelyekkel a csoport másoktól megkülönbözteti magát<sup>25</sup>.

Különböző csoportok nagyon különböző normákat követhetnek, de minden csoportnak megvan a maga rá jellemző normakészlete. A legtöbb csoportra a normák négy osztálya jellemző<sup>26</sup>:

- *Teljesítménynormák*: mi az elvárt output, mennyire keményen kell dolgozni, hogyan kell elvégezni a munkát. Ezek a normák az egyéni motiváció és képességek által valószínűsíthető teljesítményt jelentősen képesek módosítani<sup>27</sup>. Ez a teljesítménynorma azonban lehet negatív is: teljesítmény visszatartásra, a csoport által tolerált maximális teljesítményszint betartására ösztönöz, büntetve a "normagyilkosokat".<sup>28</sup> Vezetői szempontból ez a csoportnorma a legnagyobb jelentőségű: a csoport maga serkenti a tagjait az elvártnál magasabb teljesítményre.
- *Erőforrás elosztásra vonatkozó normák*: lehetőségek és jutalmak igazságos elosztása, ki mennyi jövedelmet kapjon, hogyan osszák el a nehéz és könnyű munkákat, ki kapja a csoport új eszközeit, berendezéseit. Ezek a normák közvetlenül befolyásolják a csoporttagok megelégedettségét és közvetve hatással vannak a csoport teljesítményére is.
- *Külső megjelenés, nyilvános viselkedés*: milyen öltözet kívánatos a munkavégzés során, mikor kell szorgoskodni és mikor lehet lazítani, hogyan mutassuk ki lojalitásunkat a cég iránt (elkötelezettség, megbízhatóság, vállalati titok megtartása).
- *Informális közösségi normák*: a csoport társas kapcsolatait szabályozó íratlan szabályok, születésnapok/névnapok megünneplése, közös vacsorák, kirándulások, játékok. A legtöbb szervezetben normák korlátozzák a munkatársakra való árulkodást.

**A normák elfogadását, a normák szerinti viselkedést konformitásnak nevezzük: egy személy viselkedésének vagy véleményének olyan változása, amely valamely egyéntől vagy csoporttól származó, valódi vagy vélt nyomás következtében alakul ki.**<sup>29</sup> A konformitás tehát nem egyszerűen azt jelenti, hogy azt tesszük, amit mások cselekszenek: azt kívánja meg, hogy úgy viselkedjünk, ahogy egyedül nem tennénk.

---

<sup>25</sup> FELDMAN, D.C.: *Development and Enforcement of Group Norms*, Academy of Management Journal, January 1984, 47-53. old.

<sup>26</sup> GOODMAN, P.S. - RAVLIN, E.C. - SCHMINKE: *Understanding Groups in Organizations*, idézi: ROBBINS, S.P. - JUDGE, T.A.: *Organizational Behavior* (12th ed.), Pearson - Prentice-Hall, 2007, 310. old., alapján.

<sup>27</sup> A Human Relations irányzatnak tulajdonképpen ez volt az egyik legfontosabb csoportokra vonatkozó felismerése.

<sup>28</sup> Ez pedig a klasszikusok - köztük a fentebb már idézett Taylor - felismerése.

<sup>29</sup> ARONSON, E.: *A társas lény*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1987. (3. átdolgozott, bővített kiadás), 56. old.



A konformitást a közgondolkodás sokszor pejoratívan értelmezi: az egyéniség feladásának, jellemgyengésének tarja. A konform módon viselkedőt manipulálható, befolyásolható személyiségnek (bábunak) tekinti. Mielőtt azonban állást foglalnánk ebben a kérdésben, vizsgáljuk meg, miért alakul ki a konformitás és vezetői szempontból mi a jelentősége.

Több lehetséges oka van annak, hogy valaki konform módon viselkedik:

- a csoport viselkedése, a csoporttagok magatartásmintái meggyőzik arról, hogy eredeti viselkedése, értékítélete téves volt,
- szeretné elkerülni a büntetést, illetve jutalomban kíván részesülni,
- olyan szituációba került, amely számára ismeretlen, bizonytalansággal tölti el és a konform viselkedés segít bizonyossággá formálni ezt a kényelmetlen érzést.<sup>30</sup>

A konform viselkedést a csoport jutalmazza és megerősíti (elfogadja, szereti), ezzel szemben a normák áthágóit a csoport bünteti (elutasítja, nevetségessé teszi, megszégyeníti, szélsőséges esetben ki is közsíti). A csoport olykor túlságosan is keményen és igazságtalanul bánik normaszegő tagjaival: egyetlen menekülési forma egy másik csoportba való átkerülés. De az sem ritka, hogy ilyenkor a csoport tagja a szervezetből is távozik<sup>31</sup>.

A konform viselkedés tehát olyan előnyökhöz juttathatja a csoport tagját, amelyek közelebb visznek motivációi megvalósításához, szükségletei kielégítéséhez. Másfelől a szervezetek egyik legfontosabb működési alapértéke a kiszámítható, előre jelezhető emberi magatartás: nagy biztonsággal meg tudjam jósolni, hogy adott döntésre, intézkedésre hogyan reagálnak a csoport tagjai. Vezetőként a konform viselkedést általában máshogy szokták megítélni, mint a köznapi gondolkodásban.

Az egyén a társas befolyásolásra, a csoport nyomására háromféleképpen reagálhat:

- *Behódolás, engedelmesség*: ezt a viselkedést a kilátásba helyezett jutalom elnyerése illetve a büntetés elkerülése motiválja. Ez a legkevésbé tartós befolyásolás: rendszerint csak addig tartható fenn, amíg a jutalom vagy fenyegetés hat. Többnyire azon szervezetek, csoportok gyakorlatában figyelhető meg, ahol a csoporttagok motivációi inkább a biztonsági és társas szükségletek kielégítéséhez kötődnek, erősebben él a vezetőkben az X-emberkép, a szervezetet az egyértelmű alá-fölé rendeltségi viszonyok dominálják.
- *Azonosulás (identifikáció)*: azért viselkedünk konform módon, mert hasonlítani szeretnénk a befolyásolóhoz. Ebben az alkalmazkodásban már jóval több az önkéntesség, az egyén sokkal inkább hisz az átvett magatartásformákban, értékítéletekben. Gyakori erős, karizmatikus személyek jelenlétében. Az azonosulás azonban alapvetően a befolyásolóhoz kötődik (szeretjük, tiszteljük, felnézünk rá), olyanok szeretnénk lenni, mint ő, s ezen keresztül tesszük magunkévá a cselekedeteit, választásait.
- *Internalizáció*: a normák elfogadása azért következik be, mert az konzisztens saját értékeinkkel, hiedelmeinkkel, ezért követésük belülről jutalmaz. Ennyiben az internalizáció

<sup>30</sup> u. ott. 63. old.

<sup>31</sup> LEAVITT, H.J.: *Suppose We Took Groups Seriously...*, in: CASS, E.L. - ZIMMER, F.G. (ed.): *Man and Work in Society*, Western Electric Co., 1975.





túl is lép a konformitáson, mert - jóllehet mások befolyására történik - az alkalmazkodás nem olyan, amit ha egyedül lennénk, nem tennénk. (A kialakulásához azonban itt is a csoport tagjának kell lenni - egyedül nem megy).

**Devianciának nevezzük a csoport normáihoz alkalmazkodni nem tudó vagy nem akaró viselkedést.** A deviáns viselkedésre a csoport többnyire szankciókkal és a normák szigorításával válaszol<sup>32</sup>, tartós fennmaradása esetén gyakran kizárja a csoportból a normákhoz nem alkalmazkodó tagot. Vezetőként két szempont miatt mégis érdemes odafigyelni a deviáns magatartásokra:

- a változás képessége, a kreatív problémamegoldás, az innovatív magatartás egy kicsit mindig deviáns, új, a megszokottól eltérő. A csoport deviánsai - még ha a jelent meg is nehezítik - rendelkezhetnek olyan értékekkel, gondolatokkal, amely a csoport jövője szempontjából fontosak,
- a deviáns magatartás olykor felhívhatja a figyelmet arra is, hogy nem a viselkedéssel, hanem a normával van a baj<sup>33</sup>. Deviáns viselkedés láttán olykor legalább a kérdést érdemes feltenni magunknak: vajon minden rendben van-e a normáinkkal?

## Státusz

Minden szervezetben, minden csoportban arra törekszünk, hogy megkülönböztessük magunkat másoktól, kifejezzük egymás közötti különbségeinket. Ez rangsorokat, hierarchiákat eredményez. **A státusz olyan – csoportok vagy csoporttagok közötti – rangsor, relatív pozíció, amelyet mások tulajdonítanak nekünk.** A státusz rávilágít rangunkra, értékünkre.

A státuszok - amelyek jól megfigyelhetők egy szervezetben - nagyon különböző jellemzők szerinti rangsor alapján alakulhatnak ki:

- szervezetben elfoglalt formális pozíció,
- iskolai végzettség, hozzáértés, szakértelem,
- díjak, elismerések,
- jövedelem nagysága,
- bizonyos foglalkozások,
- személyes tulajdonságok (kor, nem, ruházkodás, jó megjelenés).

A fentiek mellett lényegében bármi, ami alapján összehasonlítást tehetünk, képezheti státusz alapját: saját titkárnő, folyóra néző iroda, bejárathoz közelebb eső parkoló, szolgálati kocsi, kötetlen munkaidő, bridzstudás, jó kommunikációs készség.

<sup>32</sup> BENESCH, H.: *Pszichológia*, SH atlasz, Springer Hungarica Kiadó, 1994., 309.old.

<sup>33</sup> Erre - igaz társadalmi szinten - GEREVICH J.: *Terápiák társadalma - társadalmak terápiája*, Magvető Kiadó, Budapest (Gyorsuló idő), 1983. c. munkája hívja fel a figyelmet.





A magasabb státusz elérésében szerepük van a hatalmi és befolyási viszonyoknak is. Előfordul, hogy az iskolai végzettség és kiemelkedő teljesítmény csak ahhoz elég, hogy beléphessünk egy magasabb státuszú körbe, de hogy azon belül is előre jussunk, már sokat számíthat a családi háttér, melyik iskolába jártunk, milyen társaságoknak vagyunk tagjai. Láthatjuk tehát, hogy a magasabb státusz elérése részben függhet saját teljesítményunktől (milyen keményen dolgozunk, mit értünk el idáig), és részben más – magunkkal hozott, rövid távon nem befolyásolható – tényezőktől függően dől el.

A szervezetek, csoportok ragaszkodnak az elfoglalt státuszuk elismeréséhez. Alacsonyabb státuszú nem zavarhat meg, nem szakíthat félbe, nem sürgethet magasabb státuszt. Az is fontos számunkra, hogy a státushierarchiában méltányosság érvényesüljön. Ha a csoport tagjai méltánytalanságot érzelnek, azonnal korrekciót kezdeményeznek.

Mint említettük, minden csoportra jellemző valamilyen státushierarchia, ez azonban csoportonként más és más. Egyetemi körökben tudományos fokozattal, közigazgatásban a besorolási pozícióval vagy az éves költségvetés nagyságrendjével, menedzser körökben az éves jövedelemmel lehet magasabb státuszt elérni. Ezek azonban sokszor nem vihetők át a másik csoportba, vagy ott nem érhető el vele ugyanaz a státusz. Ez gyakorta konfliktust is eredményez.

A magyar társadalom igen érzékeny a státuszokra: magánéletünkben és szervezeti környezetben is nagy jelentőséget tulajdonítunk kitüntetéseknek, díjaknak, a különböző rangsorokban elfoglalt helyeknek és komoly erőfeszítéseket teszünk a státusz elérése, státuszszimbólumok megszerzésére.

## Csoportszerepek

**A szerepek a csoport tagjainak egymás viselkedésére vonatkozó elvárásai.** A szerep abban különbözik a normától - ami ugyancsak elvárt viselkedésmintát ír elő - hogy személyhez, egy adott pozíció betöltőjéhez kapcsolódik.

Azt, hogy miként fogjuk fel a tőlünk elvárt szerepeket és végső soron eszerint viselkedünk-e, szerepészlelésünktől függ. Ezt egyfelől a csoport tagjai szerepelvárásként fogalmazzák meg és kommunikálhatják felénk<sup>34</sup>. A szerepelvárást azonban gyakran gazdagítjuk, kiegészítjük olyan egyéb olvasmánnyal, vagy filmélménnyel, tapasztalattal, ami a csoporton kívülről jön. Egy-egy nagyhatású filmsorozat például képes átalakítani bizonyos szakmák szerepészlelését.

Ha a szerepelvárások számunkra nem egyértelműek, ha nem lehetünk biztosak abban, hogy mely viselkedésünket fogadják el és melyeket utasítják el szerepképtelműségről beszélünk.

A szervezeti életben mindannyian többféle szerepet töltünk be: döntéshozó, szóvivő, szerződéskötő, fiatal kollégák támogatója, lelki szemetesláda, névnapfelelős. A szerepek egyfajta csoporton belüli munkamegosztást, funkciókat jelölnek ki.

Szerep nemcsak a csoportokhoz kapcsolódik: szerepeink tovább bővülnek, ha kilépünk a szervezetből, csoportból: családfenntartók, klubszervezők, teniszpartnerek, presbiterek vagyunk.

---

<sup>34</sup> Lásd KATZ, D.-KAHN, R.: *The Social Psychology of Organizations*, (2nd ed.), Wiley, New York, NY, 1978.



Szerepeinket olykor szeretjük, máskor nem szívesen töltjük be. **Ha a szerep összhangban van értékeinkkel, hiedelmeinkkel, akkor szerepazonosságról beszélünk.**

Eltérő szerepeink nemegyszer olyan elvárásokkal szembesítenek, amelyek egymással konfliktusban állnak. Főnökként olyan döntést kell hoznunk, amely nehezen egyeztethető össze erkölcsi felfogásunkkal. A profit és/vagy morál dilemmáját valamennyi vezető jól ismeri, mögötte különböző szerepelvárásokat sejtethetünk.<sup>35</sup> Máskor különböző szerepeink az időbeosztás miatt kerülhetnek konfliktusba: elvárják, hogy megírjuk a köszöntő beszédet, de a mindennapi feladatainkkal se maradjunk el, közben otthon jó szülőként a gyerekekkel is meg kell beszélnünk a problémáit. Ezeket *szerepkonfliktusnak* nevezzük, amely számottevő stresszforrás életünkben.

A szerepek csoportonként mások, attól függően, hogy mi a csoport feladata, kik alkotják a csoportot, milyen szervezeti környezetbe illeszkednek. Elvonatkoztatva a szerepek konkrét tartalmától a csoportokban általában három szereptípust különböztetünk meg<sup>36</sup>:

- **Feladatorientált szerepek:** elősegítik és koordinálják a döntést és a feladatvégrehajtást. Ezen belül az alábbi szerepeket különböztethetjük meg:
  - *célok kijelölése:* új csoport célok megfogalmazása,
  - *kezdeményezés:* a problematikus csoportfolyamatokat vagy struktúrát megváltoztató új vagy módosító ötletek kitalálása,
  - *információ gyűjtés:* a javaslatok tisztázása, megbízható információk és megfelelő tényanyag keresése,
  - *információ nyújtás:* megbízható tények vagy általánosítható tapasztalatok biztosítása,
  - *koordinációs:* az ötletek és a javaslatok közötti összefüggések összegyűjtése és tisztázása, a csoporttagok cselekvéseinek összehangolása,
  - *értékelés:* a cselekvések gyakorlatiasságának, logikusságának, a javaslatok hasznosságának számba vétele, kérdések illetve értékelő megállapítások megfogalmazása.
- **Kapcsolatorientált szerepek:** elősegítik a csoport fennmaradását, fejlődését, az összetartozás érzésének megőrzését, a belső harmóniát, a jó légkört és a csoporttagok jólétét. Lényegében a problémamegoldók problémáit kezelik, hogy a csoport képes legyen tényleges feladatára koncentrálni. Ezen belül az alábbi szerepeket különböztethetjük meg:
  - *bátorítás:* dicséret, egyetértés, elfogadás, kellemes légkör és összetartozás érzés teremtése a csoporton belül,

<sup>35</sup> Lásd pl. PIPER, T.R.- GENTILE, M.C.-PARKS, S.D.: *Tanítható-e az etika?* Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Gazdaságetikai Központ, 1995.

<sup>36</sup> Lásd DOBÁK MIKLÓS: *Szervezeti formák és vezetés*, Akadémiai Kiadó, Budapest, 2006. (155.old.), HELLRIEGEL, D. - SLOCUM, J.W. Jr. - WOODMAN, R.W.: *Organizational Behavior* (6th ed.), West Publishing, StPaul, MN, 323-324. old.



- *békéltetés*: a csoporton belüli konfliktusok megoldása és a feszültség csökkentése érdekében történő közbenjárás,
  - *unszolás*: a csoporttagok részvételének, aktivitásának bátorítása,
  - *normázás*: sztenderdek felállítása a csoporttevékenység minőségének értékelésére, kérdések megfogalmazása a csoport céljáról,
  - *követés*: együttműködés baráti csoporttagként,
  - *szemlélődés*: független értékelőként a csoporton kívül maradva visszacsatolás a csoportról.
- **Önmagunkra irányuló szerepek**: az egyéni célok hangsúlyozása a csoport rovására. Ezen belül az alábbi szerepeket különböztethetjük meg:
    - *blokkolás*: negatív hozzáállás, makacs és látszólag ok nélkül ellenállás, a csoport által elvetett témák újra felvetése,
    - *elismerés hajszolás*: figyelemfelkeltés, dicsekvés, saját eredmények folytonos fel-emegetése, alacsony státuszú pozícióba helyezés elleni küzdelem,
    - *dominancia*: tekintélyteremtés a csoport vagy egyes csoporttagok manipulálásával, hízelgéssel vagy rámenősséggel, a pozíciók elismertetése, mások figyelmének megragadása, gyakran félbeszakítva az érdemi munkát, hozzájárulást,
    - *visszahúzóddás*: távolságtartás másoktól passzív rezisztenciával, elszigetelődés a csoport interakcióitól.

A csoport teljesítménye alapvetően a feladat- és kapcsolatorientált szerepek összhangján múlik, ehhez gyakran semlegesíteni vagy ellensúlyozni kell az önmagunkra irányuló szerepek gyakorlójait. A legtöbb csoporttag két-három ilyen szerepet is ellát: a jó csoportteljesítmény mögött gyakran találhatunk olyan tagokat, akik több szerepet - köztük feladat- és kapcsolatorientáltakat is - betöltenek. E tagok többnyire igen magas státuszt vívnak ki maguknak a csoporton belül. Ezzel szemben azok a csoportok várhatóan gyengén teljesítenek, ahol az önmagunkra irányuló szerepek dominálnak.

## Csoportfolyamatok

A csoportok viselkedésének másik lényeges jellemzője a csoport tevékenysége során lezajló *folyamatok* milyensége. A szervezeti magtartással foglalkozó szakirodalom egyre növekvő súlyt helyez a folyamatközpontú megközelítésre<sup>37</sup>. A következő témakörök tartoznak ez alá a címszó alá:

---

<sup>37</sup> Megjegyezzük, hogy a szervezet és vezetélmélet figyelme is egyre erőteljesebben fordul a folyamatok felé. A Business Process Reengineering irányzat (lásd HAMMAR-CHAMPY, 1996), amely a közelmúlt talán legnagyobb hatású új hulláma, ugyancsak a folyamat központú szervezeti közelítésmódot állítja gondolkodása fókuszába. E mögött jórész a csoport folyamatok korunkra jellemző karakterisztikái és a folyamatok jelentősége húzódik meg.



- a csoport fejlődése,
- a csoporton belüli információcsere, kommunikáció
- csoporton belüli döntési folyamatok.

Szokásos még a csoportfolyamatok között tárgyalni a hatalmat és politikát, valamint a konfliktusokat is. Könyvünkben külön fejezetet szentelünk ezeknek a témáknak részint jelentőségük miatt, részint mert gazdagabban tárgyalhatók szervezeti szintű jelenségekként értelmezve.

## A csoportok fejlődése

Tuckman többszörösen továbbfejlesztett modellje szerint<sup>38</sup> a csoport kialakulásának folyamatát öt szakaszra bonthatjuk: *kialakulás, viták, normaképzés, teljesítés, szétválás*<sup>39</sup>.

1. *Kialakulás*: a csoport fejlődésének első szakasza, amelynek legfontosabb jellemzője a bizonytalanság. Nem tisztázott a csoport célja, belső struktúrája, nem alakultak még ki szerepek, ideértve a vezető szerepet is. A csoporttagok "kóstolgatják" egymást, próbaszerencse alapon próbálják kitapogatni és egymással elfogadtatni az elfogadható viselkedésmintákat. E fejlődési szakasznak akkor van vége, ha csoport tagjaiban kialakult a "mi" tudat, kezdik magukat a csoport részének tekinteni.
2. *Viták*: ezt a fejlődési lépcsőt a konfliktusok sora kíséri. Jóllehet, a tagok csoporttagnak tekintik magukat, ellenállnak a mások által rájuk kényszeríteni szándékozott korlátozásoknak, a nekik nem tetsző szerepelvárásoknak. Ennek a szakasznak a tétje a csoport felletti kontroll kérdése is: ekkor ütköznek meg egymással a tagok a formális és informális vezető szerepek elnyeréséért. A szakasz végét az jelzi, hogy a csoport többé-kevésbé kialakult hierarchiával és elfogadott vezető(k)kel rendelkezik.
3. *Normaképzés*: tulajdonképpen csak ebben a szakaszban válnak igazán szorossá a személyközi kapcsolatok, kialakul az összetartozás érzése, az erős csoportazonosság és a tagok közötti kölcsönös támogatás és szolidaritás. Elfogadottá válnak a normák és szerepek, s a szakasz végére mindenki pontosan érzékeli, mi a tőle elvárt magatartás és teljesítmény.
4. *Teljesítés*: a csoport ebben a fejlődési szakaszban teljes figyelmével és energiájával az előtte álló feladat teljesítésére, probléma megoldására összpontosít, itt válik tényleges teljesítményt felmutató csapatá.
5. *Szétválás*: a meghatározott időre létrehozott csoportok létének utolsó állomása a tevékenység eredményeinek összegzésével és értékelésével, a csoportban kialakult társas

---

<sup>38</sup> TUCKMAN, B.W.: *Developmental Sequences in Small Groups*, Psychological Bulletin, June 1965, 384-399. old., TUCKMAN, B.W. - JENSEN, M.C.: *Stages of Small-Group Development Revisited*, Group and Organizational Studies, December 1977, 419-427. old., MAPLES, M.F.: *Group Development: Extending Tuckman's Theory*, Journal for Specialist in Group Work, Fall 1988, 17-23.old.

<sup>39</sup> A fordítás nem képes visszaadni az eredeti angol kategóriák szójátékát: forming, storming, norming, performing, adjourning.





kapcsolatok más munkakapcsolatokra való átörökítésével telik. A csoport felkészül a szétválásra, az eddig kialakult szálak eloldására.

Az itt leírt modell egy elvont logikai séma: nem jelenti azt, hogy minden csoport feltétlenül egyenes vonalúan járja végig ezt a fejlődési pályát és azt sem, hogy a csoport teljesítménye lépésről lépésre növekszik. Egyes csoportok visszalépnek korábbi fejlődési stációkhoz: például az egyszer már elfogadott hierarchia és vezető szerep megbillenése visszairányít a viták szakaszához.

Vegyük észre, hogy a kialakulástól a normaképzésig terjedő szakaszban a társas kapcsolatokra irányuló szerepek dominálnak és csak a teljesítés szakaszában kerülnek elő a feladatorientált szerepek. A kialakulás és viták szakaszában gyakori az önmagunkra irányuló szerepek jelentkezése. A szétválás szakaszában azután ismét előtérbe kerülnek a kapcsolatorientált szerepek.

## Jegyzetek az 5. fejezethez

<sup>1</sup> SYLES, L.R.: *Work Group Behavior and the Larger Organization*, in: ARENSBOURGH et al. (eds.): *Research in industrial Relations*, New York, Harper & Row, 1957, 131-145.old.

<sup>1</sup> HACKMAN, J.R.: *Groups that Work (and Those That Don't)*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA, 1991. 6-7.old. alapján.

<sup>1</sup> TAYLOR, F.W.: *Üzemvezetés. A tudományos vezetés alapjai*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1983.

<sup>1</sup> Lásd pl.: KIESER, A.: *Szervezetelméletek*, Aula Kiadó, Budapest, 1995. (125-165.old.)

<sup>1</sup> Lásd pl.: PERROW, C.: *Szervezetpszichológia*, Osiris-Századvég, Panem-McGraw-Hill, 1994, (91-131.old), (újabb kiadás: Osiris Kiadó, 2002) CROZIER, M.: *A bürokrácia jelensége*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1983.

<sup>1</sup> Lásd LADÓ László: *Szervezetelmélet és -módszertan*. KJK 1986. GYLLENHAMMER, stb.

<sup>1</sup> Lásd pl.: PFEFFER, J.: *Competitive Advantage Through People - Unleashing the Power of Work Force*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1994, PETERS, T.: *Liberation Management*, MacMillan London, 1992.

<sup>1</sup> A csoporthoz tartozás előnyeit és hátrányait ROBBINS-JUDGE (2007): 301.old. és FORSYTH, D.R.: *An Introduction to Group Dynamics*, Brooks/Cole Publishing Co., Pacific Grove, CA, 1983. 64-72. old. alapján foglaljuk össze.

<sup>1</sup> Lásd THIBAUT, J.W. -KELLEY, H.H.: *The social psychology of groups*, Wiley, New York, 1959. (Magyarul: Thibaut, J. W. -Kelley, H. H.: *A csoportok szociálpszichológiája* In: Pataki F. (szerk.): *A csoportjelenségek pszichológiája*, Tankönyvkiadó, Budapest, 1977.)

<sup>1</sup> Az előnyöket és hátrányokat alapvetően MAIER, N.R.R.: *Assets and Liabilities in Group Problem Solving: The Need for an Integrative Function*, című munkája alapján taglaljuk.

<sup>1</sup> Solomon Asch híres kísérlete világított rá először nagy erővel arra, hogy a csoport kontextusa mennyire eltérítheti az egyéni ítéletalkotást. Lásd: ASCH, S.: *A csoportnyomás hatása az ítéletek módosulására és eltorzulására*, in: PATAKI Ferenc (szerk.): *Csoportlélektan*, Gondolat Könyvkiadó, Budapest, 1969, 1980 (2.kiad)

<sup>1</sup> Már az is domináns helyzetet teremthet, ha valakit egy vita formális levezetőjének választanak, vagy jelölnek ki. A problémamegoldó képességétől függetlenül a vita végeredményére gyakorolt hatása gyakran





meghatározóbb a többiekénél. Nem véletlen, hogy az ülés levezető elnöke (chairperson) pozíciót rotációs alapon szokták betölteni, így - ha az adott vitában nem is, de - hosszútávon ez a hatás kiegyenlítődik.

<sup>1</sup> KRAVITZ, D.A. - MARTIN, B.: *Ringelman Rediscovered: The Original Article*, Journal of Personality and Social Psychology, May 1986, 936-941. old.

<sup>1</sup> FRIEDLANDER, F.: *The Ecology of Groups*, in.: LORSCH, J.(ed.): Handbook of Organizational Behavior, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1987. 301-314.old.

<sup>1</sup> A modellt ROBBINS-JUDGE (2007): 344-353. old. alapján mutatjuk be.

<sup>1</sup> A csoport emellett kiválaszthat magának informális vezetőt is, de a formális vezetőt többnyire a szervezet jelöli ki a csoport számára.

<sup>1</sup> A szervezeti kultúrával részletesen a 7. fejezetben foglalkozunk, itt csak néhány lényeges elemet emelünk ki és utalunk a csoportteljesítményre gyakorolt szerepére.

<sup>1</sup> lásd DOBÁK MIKLÓS: *Szervezeti formák és vezetés*, Akadémiai Kiadó, Budapest, 2006. (43-55. old.)

<sup>1</sup> A csoport struktúra változóit ROBBINS, S.P. - JUDGE, T.A.: *Organizational Behavior* (12th ed.), Pearson - Prentice-Hall, 2007, 295-309. old., FORSYTH, D.R.: *An Introduction to Group Dynamics*, Brooks/Cole Publishing Co., Pacific Grove, CA, 1983. 109-139. old., NORTHCRAFT, G.B. - NEALE, M.A.: *Organizational Behavior. A Management Challenge*, The Dryden Press, Chicago, 1990. 281-290. old., BRANYICZKI I.: *Csoportviselkedés*, in: BAKACSI Gyula- BALATON Károly - DOBÁK Miklós: *Vezetés-szervezés II.*, Aula, Budapest, 1991. 40-58. old alapján mutatjuk be.

<sup>1</sup> YETTON, P. - BOTTGER, P.: *The Relationship Among Group Size, Member Ability, Social Decision Schemes and Performance*, Organizational Behavior and Human Performance, October, 1983. 145-159.old.

<sup>1</sup> lásd pl.: O'REILLY III., C.A.- CALDWELL, D.F. - BARNETT, W.P.: *Work Group Demography, Social Integration, and Turnover*, Administrative Science Quarterly, March 1989, 21-37.old.

<sup>1</sup> FELDMAN, D.C.: *Development and Enforcement of Group Norms*, Academy of Management Journal, January 1984, 47-53. old.

<sup>1</sup> GOODMAN, P.S. - RAVLIN, E.C. - SCHMINKE: *Understanding Groups in Organizations*, idézi: ROBBINS, S.P. - JUDGE, T.A.: *Organizational Behavior* (12th ed.), Pearson - Prentice-Hall, 2007, 310.old., alapján.

<sup>1</sup> A Human Relations irányzatnak tulajdonképpen ez volt az egyik legfontosabb csoportokra vonatkozó felismerése.

<sup>1</sup> Ez pedig a klasszikusok - köztük a fentebb már idézett Taylor - felismerése.

<sup>1</sup> ARONSON, E.: *A társas lény*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1987. (3. átdolgozott, bővített kiadás), 56. old.

<sup>1</sup> u. ott. 63. old.

<sup>1</sup> LEAVITT, H.J.: *Suppose We Took Groups Seriously...*, in: CASS, E.L. - ZIMMER, F.G. (ed.): *Man and Work in Society*, Western Electric Co.,1975.

<sup>1</sup> BENESCH, H.: *Pszichológia*, SH atlasz, Springer Hungarica Kiadó, 1994., 309.old.

<sup>1</sup> Erre - igaz társadalmi szinten - GEREVICH J.: *Terápiák társadalmi - társadalmak terápiája*, Magvető Kiadó, Budapest (Gyorsuló idő), 1983. c. munkája hívja fel a figyelmet.

<sup>1</sup> Lásd KATZ, D.-KAHN,R.: *The Social Psychology of Organizations*, (2nd ed.), Wiley, New York, NY, 1978.

<sup>1</sup> Lásd pl. PIPER, T.R.- GENTILE, M.C.-PARKS, S.D.: *Tanítható-e az etika?* Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Gazdaságetikai Központ, 1995.



<sup>1</sup> Lásd DOBÁK MIKLÓS: *Szervezeti formák és vezetés*, Akadémiai Kiadó, Budapest, 2006. (155.old.), HELL-RIEGEL, D. - SLOCUM, J.W. Jr. - WOODMAN, R.W.: *Organizational Behavior* (6th ed.), West Publishing, StPaul, MN, 323-324. old.

<sup>1</sup> Megjegyezzük, hogy a szervezet és vezetésemélet figyelme is egyre erőteljesebben fordul a folyamatok felé. A Business Process Reengineering irányzat (lásd HAMMAR-CHAMPY, 1996), amely a közelmúlt talán legnagyobb hatású új hulláma, ugyancsak a folyamat központú szervezeti közelítésmódot állítja gondolkodása fókuszába. E mögött jó rész a csoport folyamatok korunkra jellemző karakterisztikái és a folyamatok jelentősége húzódik meg.

<sup>1</sup> TUCKMAN, B.W.: *Developmental Sequences in Small Groups*, Psychological Bulletin, June 1965, 384-399. old., TUCKMAN, B.W. - JENSEN, M.C.: *Stages of Small-Group Development Revisited*, Group and Organizational Studies, December 1977, 419-427. old., MAPLES, M.F.: *Group Development: Extending Tuckman's Theory*, Journal for Specialist in Group Work, Fall 1988, 17-23.old.

<sup>1</sup> A fordítás nem képes visszaadni az eredeti angol kategóriák szójátékát: forming, storming, norming, performing, adjourning.



## Projektmenedzsment

Projekt fogalom meghatározása, projektszerű szemlélet, projektmenedzsment eszközök

11318596 számú fotó

Az egészségügyi menedzsment alapjai című tantárgy követelménye egy projektmunka megvalósítása, éppen ezért szükséges egy fejezetet szentelni a projektszerű szemléletnek, projektmenedzsmentnek. A fejezet célja egy rövid elméleti bevezető a projektek világába, a gyakorlati elsajátítás terepe inkább a tantárgy keretében végzett gyakorlati projektmunka, amelyet a félév végi vizsgán kell prezentálni. Ennek a szervezési és technikai részleteit a kurzus keretén belül beszéljük meg. Jelen fejezettel – a folyamatos oktatói támogatás mellett – ennek a tanulási célú projektmunkának a tervezéséhez és végrehajtásához járunk hozzá, ez pedig olyan értékes gyakorlati tapasztalatokat jelent a hallgatók számára, amelynek visszajelzések szerint rendkívül értéke van a munkaerőpiacon.

A projekt szó a projekció, előrevetítés szóból származik. Jelentése az 1950-es évek óta a tervek és célok végrehajtását is jelenti. A módszer kezdetei egy ipartörténeti és tudományos szempontból érdekes, történelmi és emberi szemmel azonban inkább szomorú: először az Amerikai Egyesült Államok atombombájának kifejlesztésekor használták 1942-től kezdődően. Ez volt az ún. Manhattan-terv. Rendkívül széles körű együttműködésről volt szó, amely korábban példa nélkül állt, és elérte a célját. A hadiipar mindig néhány lépéssel a világ előtt jár, nemcsak tudományos teljesítményben, hanem mint látható munkamódszerben is, így az ott kialakult projektmódszertant jól fel tudjuk használni a számos – békés – feladatunk végrehajtása során.

A projekt egy időben korlátozott, feladatra vagy célra orientált közös, csoportos tevékenységet jelent. Jellemző rá a viszonylagos újszerűség, ebből következően a meglehetősen nagy kockázat. A projekt a legtöbbször egyszeri és komplex tevékenység, de számos esetben



állandósul a projekt tevékenysége, és olyankor már nem projektről beszélhetünk. Szintén a projektek jellemzője a résztvevők köre: Eltérő ismeretekkel és motivációkkal rendelkező résztvevők (a szervezeti hierarchia különböző szintjeiről). Erre azért van szükség, mert a különböző szakmai ismeretek, tapasztalatok és szervezeti háttér egészen eltérő megközelítéseket eredményez amely mindenképpen a projekt hasznára szolgál. Ez az úgynevezett szinergia hatás. Ez különösen fontos az egészen újszerű projektek esetében.

Amint korábban említettük a projektekre jellemző a problémaorientáltság, az előre látható idő és költségkeret. Szervezetten belül lehetőséget teremt arra, hogy a szervezeti struktúra megváltoztatás nélkül kísérletezzenek új eljárásokkal, termékekkel, megoldásokkal, feladatokkal, vagyis a változó környezethez való alkalmazkodásra. Ehhez kapcsolódik a fentebb említett szinergiahatás, ahol egyrészt a különböző nézőpontok összeegyeztetése mellett kihívás az egyes résztvevők érdekeinek, részérdekeinek összehangolása is.

Egy projekt tervezés, indítás során az alábbi kérdéseket kell végiggondolnunk, illetve a megvalósítás során az alábbi lépéseken kell végigmennünk.

- **Mi a probléma?** Jól körül kell határolni mi az a probléma, amit a projekttel megoldani szándékozunk, és mi az amivel nem tudunk foglalkozni a projekt keretei között.
- **Mi a projekt célja?** Mi az a cél, ahova szeretnénk eljutni. Nagyon fontos itt is a megfelelő körülhatárolás, ennek hiánya a későbbiekben félreértést okozhat.
- **Helyzetelemzés, célállapot meghatározása --** Pontosan látnunk kell, hogyan valósítjuk meg a céljainkat, és hogyan jutunk el céljainkhoz. (Erről bővebben lesz szó a változtatósmenedzsment fejezetben.) Ki kell dolgozni azokat a mutatókat, indikátorokat, amelyekkel mérjük a projekt megvalósulását és sikerességét.
- **Megoldási lehetőségek, alternatívák , azok értékelése, döntés: mit szeretnénk megvalósítani?** A célállapot megvalósításához több út vezet. Ezeket végig kell gondolni, alaposan értékelni és dönteni, melyik megoldást választjuk.



- **Érintett személyek, résztvevők, támogatók, ellenzők? (Stakeholders)** Kik a projekt által érintett személyek, szervezeti egységek? Kik azok akiknek részt kell vennie a projekt megvalósításában, kik azok akik a projekt célcsoportjai, akiknek szól a projekt. Legfőképpen pedig tisztában kell lennünk a projekt támogatóival és ellenzőivel, illetve a projektre gyakorolt befolyásukkal.
- **Terv összeállítása, ütemezése, ellenőrzési lehetőségek --** A tervezés során jó alaposan meg kell tervezni a projekt megvalósításához kapcsolódó lépéseket, módszereket, ezek egymásraépülését, egymásutánosságát, és a szükséges erőforrásokat. Meg kell határozni a várható eredményeket, és itt kell megtervezni azokat a köztes pontokat, amelyek segítségével jól követhető a projekt megvalósulása, ezek az úgynevezett mérföldkövek (erről még lesz szó a későbbiekben), illetve fel kell készülni a várható kockázatokra és azok kezelésére.
- **Projekt kivitelezése, megvalósítása --** Ez a fázis a projekt végrehajtásáról szól, a korábbiaknak megfelelően.
- **Értékelés --** Szükséges értékelni mind az elvégzett munkát, mind a megvalósult projektet a terveknek megfelelően. Le kell vonni a szükséges következtetéseket és megállapítani a projekt sikerességét, illetve esetleges kudarcát. Ha lehetséges még tehetünk változtatásokat a projekt sikeressége érdekében.
- **Projekt lezárása.**

A projektnek három fontos jellemzőnek kell megfelelnie:

- **Releváns** – célorientált, megfelel a szervezeti stratégiának.
- **Megvalósítható** – átgondolt, eredményei mérhetők, költségvetés rendelkezésre áll, munkamegosztást az érintettek kidolgozták és elfogadták, illetve kidolgozásra kerültek az esetleges kockázatkezelési stratégiák.





- **Fenntartható** – a projekt eredményei a projekt megvalósítása után is felhasználhatóak és fenntarthatóak. Ez különösen fontos a pályázati forrásokból megvalósuló projektek esetén.

A fenntarthatóságról érdemes bővebben is beszélni. A projekt lehet valamilyen egyszerű tevékenység megvalósítása (pl. adatgyűjtés), és lehet olyan, aminek az eredménye akkor is megmarad, ha a projekt tevékenységét lezártuk (például egy adatgyűjtési rendszer kidolgozása és megvalósítása). Ez utóbbi esetben törekedni kell a projekt eredményeinek fenntartására, fenntarthatóságára. Úgy kell kidolgozni tehát a projekt megvalósítását, hogy a fejlesztési szakasz után is működőképes maradjon, és a szervezet tudja biztosítani a további szükséges erőforrásokat.

A projektmenedzsment tehát a projekt részletes megtervezése és megvalósításának vezetése, nyomon követése, a projekt elemeinek és a résztvevő szervezetek és személyes összehangolása.

A projektmenedzsment tevékenységhez kapcsolódik a korábban már említett indikátor mutatók kidolgozása és nyomon követése. Ezek segítségével határozható meg a projekt sikeressége. Beszélhetünk folyamat és eredményindikátorokról, ezekről azonban ebben a jegyzetben nem lesz szó, ezt a témát ugyanis alaposan körüljárja egy másik tantárgy a minőségmenedzsment az egészségügyben tananyaga.

Minden egyes projekthez kapcsolódik néhány fontos dokumentáció. Ez természetesen változó, de a legfontosabbak: projektalapító dokumentum (amely tartalmazza a felhatalmazást a projekttagok számára a projekt megvalósítására), a projektmenedzsment terv (amely tartalmazza az ütemzést, a feladatokat meghatározását, sorrendjét és egymásraépülését, továbbá az erőforrás felhasználni terveket). Szintén ide kapcsolódik – különösen pályázati forrásból finanszírozott projektek esetén – a rendszer jelentés (report) a projekt előrehaladásáról akár szakmai akár pénzügyi szempontból.

19264033 számú kép



## Projektmenedzsment eszközök

Az alábbiakban bemutatunk pár olyan eszközt, amely mindenképpen hasznos segítség lehet a projekt tervezésekor és megvalósításakor.

Először a **brainstorming** (ötletvihar) módszerről ejtsünk pár szót. Ez a módszer az ötletek szabad áramlását jelenti, jellemzően a projekt tervezésének elején, vagy valamilyen váratlan esemény bekövetkezésekor. A cél az, hogy minden olyan ötletet vagy elképzelést összegyűjtsünk, ami elindíthat egy-egy másik ötletet és gondolatot a csoportban. Nem szabad és nem kell minősíteni a felmerülő ötleteket, egyszerűen nyitottan kell hozzáállni minden megszólaláshoz és lejegyezni mindent. Fontos tehát a nyitottság, az aktív részvétel hogy az ötletek és a javaslatok valóban szabadon tudjanak áramlani. A brainstorming eredményeképpen megszülető ötletlista (ahol nem azonos ötletek szerepelnek különböző megfogalmazásokban), jó kiindulása lehet a projekt tervezésének.

A felmerülő ötletek rangsorolására alkalmas eszköz a **prioritási mátrix**. Az alább látható táblába egymás alatt felsoroljuk a meglévő ötleteinket, majd 1-5 skálán súlyozzuk az tábla felső sorában lévő szempontok szerint (természetesen magunk is dolgozhatunk ki más szempontokat). Ezen pontszámok szorzataként megkapjuk az összpontszámot, amelyből következtethetünk arra, melyik ötlet az, amelyik leginkább megvalósításra érdemes (amelyik a legmagasabb pontszámot kapta).

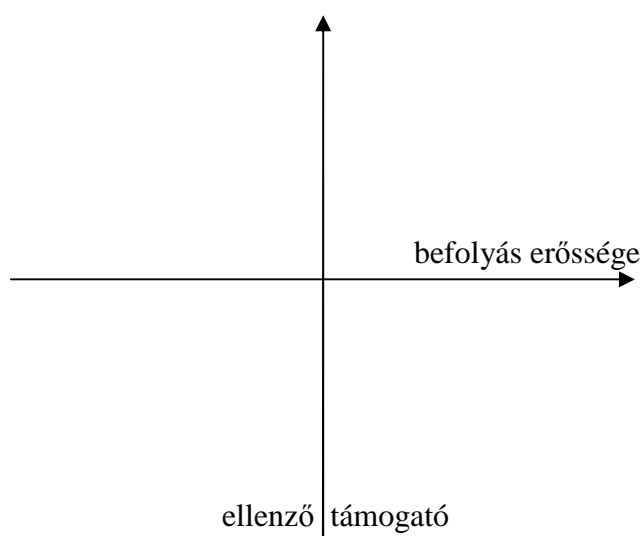
Javaslatok felsorolása	fontosság	megvalósíthatóság	várható hatás	Összpontszám

A szervezet, illetve meglévő ötleteink és elképzelésink megvalósíthatóságának feltérképezésére használható eszköz az **SWOT analízis**. A módszer neve egy rövidítésből jön: Strengths, Weakness, Opportunities, Threats, vagyis erősségek, gyengeségek, lehetőségek és



fenyegetettségek. Össze kell szednünk tehát a szervezet vagy a projektötletek erősségeit, gyengeségeit, illetve a „kivülről” jövő lehetőségeket és fenyegetettségeket, így ennek segítségével szintén jól fel tudjuk térképezni a projektötletek megvalósíthatóságát.

A projekt ellenző és támogató erőit az **erőtér elemzés segítségével** rendszerezhetjük. Ennek során számba vesszük az projekt megvalósításának irányába és ellen ható szervezeti erőket és folyamatokat. Ez fontos adalék lehet a megvalósítás értékeléséhez.



A **stakeholder elemzés** során két szempont szerint kell rendszereznünk az egyes érintett személyeket és szervezeteket: milyen a projekthez való hozzáállásuk (támogatás, ellenzés), illetve befolyásuk mértéke alapján. Célszerű felrajzolni egy koordináta rendszert, ahol a vízszintes tengelyen jelenítjük meg az ellenző/támogató jelleget, a függőleges tengelyen pedig a befolyás mértékét. Itt érdemes felhívni a figyelmet arra, hogy projekttervezés során az összes érintett szereplőt számításba kell venni, az úgynevezett **stakeholderek**-et. Belső érdekeltek a szervezet tulajdonosai, a menedzsment és az alkalmazottak, külső érdekeltek fogyasztók, beszállítók, versenytársak, stratégiai partnerek, állami intézmények, felügyeleti szervek és a közvetett érintettek. Gondoljuk végig, hogy egy egészségügyi intézmény esetében milyen stakeholderekről beszélhetünk!

A fejezet végére hagytuk a legfontosabb és leggyakrabban használt, időbeli tervezésére alkalmas eszközt a Gantt-diagramot. Ennek segítségével nemcsak a projekt időbeliségét tervezhetjük meg, hanem pontosan láthatóvá válnak az egyes tevékenységek egymásraépülése, párhuzamossága. A felépítésére látható egy példa az alábbi ábrán.

A fejezet végére hagytuk a legfontosabb és leggyakrabban használt, időbeli tervezésére alkalmas eszközt a Gantt-diagramot. Ennek segítségével nemcsak a projekt időbeliségét tervezhetjük meg, hanem pontosan láthatóvá válnak az egyes tevékenységek egymásraépülése, párhuzamossága. A felépítésére látható egy példa az alábbi ábrán.



Tevékenységek	hetek											
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
projektmenedzsment, a projekt folyamatos monitorozása, ellenőrzése												
projekttervezés												
projektterv bemutatás a felsővezetők számára												
projekt beindítása												
adatgyűjtés												
adatok elemzése												
az elemzések alapján a meglévő tevékenységek, eljárások átdolgozása												
új eljárások betanítása a kollégák számára												
megismételt adatgyűjtés												
megismételt adatgyűjtés során keletkezett adatok elemzése												
további szükséges változások megtervezése, és megvalósítása												
tapasztalatok összegzése												
projekt lezárása, és az új eljárások és folyamatok véglegesítése												

A Gantt diagram célja a szükséges tevékenységek listázása és számba vétele, a projekt és az egyes tevékenységek időtartamának meghatározása, illetve az egymásraépülések és párhuzamosságok ábrázolása. Az bemutatott ábrán egy fiktív változtatási projekt időbeli tervezése látható. Bal oldalon a tevékenységek listája, felül pedig az időintervallumok. Jelen esetben hetekkel dolgozunk, de ez természetesen lehet nap, hónap is, függően a projekt tevékenységtől és időtartamától. Az egyes tevékenységek részletezettségüknek megfelelően tovább is bonthatók.

A diagramom többféle szín használható, jelen esetben a tevékenységeket jelölő szürke szín mellett, pirossal látható azon tevékenységek jelölése, ami megbeszélést, értekezletet igényel. Természetesen a színek jelenthetik az adott tevékenység felelősét is. Ezen az ábrán nem látható, de számos további fontos tétel is szerepeltethető az ábrán. Az egyes tevékenységek „terméke”, amely szükséges a rákövetkező lépések megvalósításához. Ezeket nevezzük mérföldköveknek, jelen ábrán ilyenek lehetnek az összegyűjtött adatok, amely nélkül nem tud továbbhaladni a munka, amely jelölhető az adott tevékenységből egy, a rákövetkező tevékenységre irányuló nyíllal. Az egyes tevékenységek egészen eltérő időtartamban valósulhatnak meg, itt lehetőség van megjeleníteni a párhuzamosságokat is, illetve vannak olyan tevékenységek, amelyek végighúzódnak egy-egy hosszabb időszakon, esetleg a projekt teljes



hosszán. Szintén megjeleníthetők a projekt végtermékei, amelyre nemzetközi zsargonban a „deliverables” kifejezést használjuk.

Jelen ábra egy egészen alapszintű és egyszerű diagram, ez táblázatkezelőben megrajzolható, azonban vannak már egészen komoly és összetett alkalmazások, amelyek tudják segíteni projekttervezést (pl MsProject), továbbá az interneten számos típusú megjelenítés található, amely hasznos tapasztalat lehet a kezdő projekt résztvevők számára.

A fejezet lezárásaként álljon itt két esettanulmány, amelyet korábbi hallgatók készítettek, és leírják a saját – a kurzus keretében végzett – projekt tapasztalataikat.

#### ***Egységes telefonrendszer megvalósítása – részvétel egy országos projektben***

*Projektfeladatunk egy egészségügyi intézmények számára egységes telefonhálózat kialakításának megtervezése volt, mely magába foglalja az összes egészségügyi szervezetet. A rendelkezésre álló idő meglehetősen szűkös volt, így projektünk első lépcsőfoka az lett, hogy kigondoljuk, hogy ebben a szűkös időtartamban mit valósíthatunk meg.*

*Látogatást tettünk a GYEMSZI-ben ahol megtudtuk, hogy épp folyamatban van egy Telefónia projekt. A projekt keretein belül a GYEMSZI hatásköre alá tartozó 112 egészségügyi intézményben próbálnak egységes telefonhálózatot kialakítani, így flottában a kórházak ingyen beszélnek egymás között illetve rendkívül kedvező áron telefonálhatnak a flottán kívülre illetve internetezhetnek a flotta tagok. Ez országos szinten jelentős költségmegtakarítást eredményezhet. A flottához már 40 kórház csatlakozott is, és a cél az volt, hogy minél előbb csatlakozzon lehetőleg az összes intézmény ezzel csökkentve a kiadásokat. A közbeszerzést az egyik nagy szolgáltató már megnyerte, tehát a projektbe való csatlakozáskor már adott volt a szolgáltató, a díjcsomag és a cél is. A többi intézmény azért nem tudott csatlakozni a GYEMSZI-flottához, mert hűség-szerződésük volt más szolgáltatókkal és magas kötbért kellett volna fizetniük a jelenlegi szerződés felbontása esetén. Úgy gondoltuk, hogy a legfőbb cél minél több kórház veze-*





tőjének bemutatni, hogy érdemes csatlakozni ehhez az egységes flottához. Alapvetően jó marketingre volt szükség. Sajnos átlag gazdasági vezetőket nem igazán lehet meggyőzni a változtatásról egy szórólap vagy promóciós ajándékok segítségével. Tényeket kellett mutatnunk. Legfőbb érveink az ár volt. Meg szeretnénk volna mutatni, hogy adott egészségügyi intézmény mennyit spórol a flottához való csatlakozással. Viszont a legtöbb kórházigazgató nem szívesen adja ki akár a saját akár a dolgozói percdíjait, telefonálási szokásait, az erre költött összeget, esetleg flottaszerződése részleteit. Ezért hoztuk létre a megtakarítás kalkulátor-t mely egy olyan programnak a táblázatkezelőben futó demo verziója, melyben minden kórház beírhatja saját kórháza telefonflottájának adatait (percdíjak, sms díj, internet, kötbér összege, hűség lejáratának dátuma, flottaváltás tervezett dátuma stb) és ennek segítségével a kalkulátorunk havi szinten lebontva megmutatja, hogy mennyit takaríthatna meg az intézmény, ha csatlakozna a GYEMSZI-flottához. Az adatokat az intézmény vezetője vagy meghatalmazottja maga írja be, tehát nem kell azokat kiadni senkinek. Hosszú távon csak nyereséges lehet a váltás, mivel szinte az összes kórházban ennél sokkal rosszabb díjcsomagban vannak a flotta tagok. Alapvetően a kötbér kifizetése ráfizetést okoz, viszont néhány hónapon belül megtérülnek ezen költségek, amit a program egy koordinátarendszerben ábrázol rendkívül szemléletes módon. Ezzel a program tervezettel próbáltuk közelebb hozni a GYEMSZI-t projektjének megvalósításához, reméljük sok sikerrel.

A projekttagok közül mindenki azt tehette bele a munkába, amihez igazán értett. Aki jó volt a szoftver kezelésében, ő csinálta a tábla gyakorlati megvalósítását, a kimutatásokat. Az újító szellemű projekttag az egész éjszakáját arra áldozta, hogy elkészítse a projekt prezentációját. A jó szervezőkészséggel megáldott csapattag szervezte meg a projektalálkozókat, ami főleg az ünnepek alatt nem is volt olyan egyszerű. Egy szó, mint száz, azt hiszem mind megtaláltunk a nekünk való feladatokat a közös munka során, és mindannyian hozzá tettünk annyit amennyit csak tudtunk és ebből rengeteg tapasztalatot gyűjtöttünk és tanultunk.



### *Új gyógyszerelési és lázlap kialakítása egy egyetemi klinikán*

*Három csoporttársammal a gyógyszerelési lap elkészítésére vállalkoztunk, amelynek tesztelése jelenleg folyamatban van, a visszajelzések alapján azonban várható annak bevezetése és szélesebb körű elterjesztése.*

*Az első szakaszban az ápolási igazgató elmondta nekünk, hogy a gyakorlatban hogyan kerülnek rögzítésre az ápolott betegek gyógyszerei: az évtizedek óta használt lázlap olyan rubrikájába írják azokat fel, amelyek amúgy kihasználatlanok, mert az eredeti célnak megfelelő részeket nem szokták, vagy nem szükséges kitölteni (pl. elavult vizsgálati módszerek). Ekkor a gyógyszerelési hibák csökkentése érdekében kitalált ötletet vázolta fel nekünk: az igényfelmérés során megtudtuk, hogy milyen adatoknak kell majd a ki-dolgozandó lapon szerepelniük, de az elrendezést nekünk kellett nagyrészt kitalálnunk.*

*Abban egyeztünk meg az ápolási igazgatóval, hogy külön-külön, egymástól függetlenül készítsünk egy-egy vázlatot, majd a terveket az ápolási igazgatónak megküldve ő kiválasztja közülük azt, amelyiket a leginkább alkalmasnak tartja a továbbfejlesztésre. Ötletbörzseszerűen négy, alapjaiban különböző koncepciót készítettünk el, amelyből egy került tehát kiválasztásra, de a módosítási javaslatok között voltak olyan elemek, amelyek a többi tervben megtalálhatóak voltak, tehát kijelenthetjük, hogy a négy ötlet legjobb részei kerültek egybegyűrésre.*

*A feladat innentől fogva jóformán önjáró lett. A módosítási javaslatokat egymás közt megvitattuk, majd beépítettük a tervbe, amit visszaküldtünk, amire ismét kaptunk javaslatokat és így tovább... Az iteratív munka során nem ütköztünk problémákba, csak újabb feladatba: az orvosok javaslata alapján egy új lázlap elkészítésével bíztak meg minket.*

*Itt a jelenleg használt lázlap adta az alapot, amelyet az igényeknek megfelelően kellett átalakítanunk. Itt is számíthattunk egymásra, gördülékeny volt az egymás közötti kommunikáció, így a lázlapot is leadva folytatódik a gyógyszerelési lap tesztelése.*



*A félév végén a projekt állását egy prezentáció keretén belül mutattuk be tanárainknak, illetve a csoportnak. Nagyon jó csapatmunkát végeztünk, mert alkalmazkodtunk egymáshoz, s ha valaki elakadt, kisegítettük. A feladatokat szétosztottuk egymás között, ütemezését pedig teljes mértékben tartani tudtuk. Munkacsoportunkat a hatékony kommunikáció és az olajozott együttműködés érdekében alakítottuk ki. A visszajelzések alapján a projekt sikeres, amit annak köszönhetünk, hogy fontos számunkra, milyen munkát adunk ki a kezünkből.*





## A szervezeti kultúra

A külső környezet kihívásaira és a belső integráció problémáira minden szervezet kialakít egy csak rá jellemző viselkedést. Ez olyan magatartások, normák, értékek és hiedelmek rendszere, amely a múltban eredményesnek bizonyultak, segítségükkel a szervezet sikeresen oldotta meg az előtte tornyosuló problémákat, ezért megtartják, megőrzik és a jövőbeli cselekvések egyik fontos vezérlőeszközének tekintik azokat.<sup>40</sup>

A szervezetek elvileg végtelen sokféle magatartással válaszolhatják meg a kihívásokat, gyakorlatilag azonban csak eggyel: választaniuk kell a lehetőségek közül. A választás tanulási folyamat eredménye, amelyben a meghatározó szervezeti szereplők példájának, a próbálkozásokból nyert tapasztalatnak és olykor véletlen tényezőknél is szerepük lehet. Mindenesetre ha egy szervezet rátalált a maga viselkedési formájára - és az sikeresnek is bizonyult - ez megerősíti mind a magatartást, mind a mögöttük levő értékeket és hiedelmeket: a szervezet erőteljesen ragaszkodik hozzá.

## A szervezeti kultúra fogalma, tartalma

**A szervezeti kultúra nem más, mint a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere. Ezeket a szervezet tagjai érvényesnek fogadják el, követik s az új tagoknak is átadják, mint a problémák megoldásának követendő mintáit, és mint kívánatos gondolkodás- és magatartásmódot.<sup>41</sup>**

Ezeket az előfeltevéseket, értékeket a szervezet tagjai annyira természetesnek tartják, hogy lényegében tudat alatt működnek, és magától értetődő módon határozzák meg a szervezet tagjai számára a szervezet önértelmezését és környezetfelfogását. Ez alapján érzékelik az őket körülvevő világot is. Ennélfogva a kultúra jelentéssel ruházza fel a környezetet, és ezáltal csökkenti annak bizonytalanságát, stabilizálja: segít tájékozódni abban, mi a jó és mi a rossz, mi a fontos és mi a lényegtelen. Ez a közös értelmezés vezet a hasonló, előrejelezhető cselekvéshez - és ezért nevezi Hofstede a kultúrát a gondolkodás és cselekvés közösségi programozottságának<sup>42</sup>. Kultúra nélkül a szervezet tagja magára lenne hagyva a környezeti és szervezeti jelenségek felismerésében és értelmezésében, ami az egyéni észlelés korábban bemutatott különbözőségeit tekintve jóval változatosabb észleléseket - és ennek következményeként jóval változatosabb cselekvéseket - eredményezne.

---

<sup>40</sup> SCHEIN, E.: *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1985; 9. old.

<sup>41</sup> SCHEIN (1985); 9. old.

<sup>42</sup> HOFSTEDE, G.: *Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values*. Sage Publications, Beverly Hills, 1980.



Melyek azok az értékek, amelyek a szervezeti kultúrák építőkövéül szolgálnak? Tizenegy ilyen értéket különböztethetünk meg<sup>43</sup>:

1. *Munkakörrel vagy a szervezettel való azonosulás*: azt mutatja meg, hogy a szervezet egészével, vagy szakmánkkal, szűkebb szakterületünkkel azonosulunk.
2. *Egyén vagy csoportközpontúság* (individualizmus-kollektívizmus): azt mutatja, mennyire helyezik az egyéni célokat a csoport elé és szervezik egyénileg a munkát, vagy az egyéni célok a csoportcélok alá rendelődnek és a munka is csoportokba szervezett.
3. *Humán orientáció* (feladat - kapcsolat): azt mutatja, milyen mértékben veszi fontolóra a vezetés a szervezeti feladatok megoldásának emberekre gyakorolt következményeit.
4. *Belső függés - függetlenség*: azt mutatja, mennyire elfogadott az egyes szervezeti egységek önálló, független fellépése és cselekvése, vagy mennyire elvárt a koordinált cselekvés.
5. *Erős vagy gyenge kontroll*: azt mutatja, mennyire kontrollálja a szervezet a tagjainak viselkedését előírásokkal, szabályokkal, közvetlen felügyelettel.
6. *Kockázatvállalás - kockázatkerülés* (bizonytalanság tűrése ill. kerülése): azt mutatja, mennyire elvárt a munkatársaktól az innovatív, kockázatkereső, rámenős magatartás.
7. *Teljesítményorientáció*: azt mutatja, hogy a szervezeti jutalmak mennyiben teljesítményhez kötöttek, illetve mennyiben múlnak más tényezőkön (pl. szenioritás, protekció, nem teljesítményhez kötött egyéb tényező).
8. *Konfliktustűrés - konfliktuskerülés*: azt mutatja, hogy milyen mértékben nyilváníthatók ki nyilvánosan a konfliktusok és a kritikák.
9. *Cél (eredmény) - eszköz (folyamat) orientáció*: azt mutatja, mennyire koncentrál a vezetés a végső eredményre, vagy inkább az eredményhez vezető folyamatokra, technikákra fordít figyelmet.
10. *Nyílt rendszer (külső) - zárt rendszer (belső) orientáltság*: azt mutatja, mennyire követi és válaszolja meg a szervezet a külső környezet változásait, vagy csak saját belső működésére koncentrál.
11. *Rövid vs. hosszú távú időorientáció*: azt mutatja, hogy a szervezet rövid vagy hosszú távra tekint előre, milyen időhorizonton tervezi jövőjét.

A szervezeti kultúra mérésére alkalmas értékek skáláit a szélső értékekkel a 7.1. sz. ábrában foglaljuk össze.

---

<sup>43</sup> ROBBINS, S.P. - JUDGE, T.A.: *Organizational Behavior* (12th ed.), Pearson - Prentice-Hall, 2007, 602. old. listája alapján, annak a 11. ponttal történő kiegészítésével. Utóbbit HOFSTEDE, G.: *Cultural constraints in management theories*, Academy of Management Executive, 1993. (vol. 7), No.1, 81-94. old. említi, mint a kultúra mérésére alkalmas változót.





7.1. ábra  
A szervezeti kultúrát meghatározó kulcskategóriák

Munkakör	1. Azonosulás	Szervezet
Egyén	2. Egyén/csoport központúság	Csoport
Feladat	3. Humán orientáció	Kapcsolat
Függés	4. Függés — függetlenség	Független
Gyenge	5. Kontroll	Erős
Gyenge	6. Kockázat vállalás	Erős
Más	7. Jutalmazási kritérium	Teljesítmény
Gyenge	8. Konfliktus tűrés	Erős
Folyamat	9. Cél-eszköz orientáció	Végeredmény
Belső működés	10. Nyílt-zárt rendszer	Külső környezet
Rövid táv	11. Időorientáció	Hosszú táv

Forrás: ROBBINS, S.P.: *Organizational Behavior (6th. ed.)* Prentice-Hall Int'l, 1993. 603. old. alapján, annak kiegészítésével

## A szervezeti kultúra kialakulásának folyamata

A szervezeti kultúrák kialakulását meghatározó tényezőket három csoportra oszthatjuk.

- Vannak olyan *külső hatások*, amelyek befolyásolják a szervezeti tagok értékválasztásait, hiedelmeit, ugyanakkor a szervezeteknek nincs módjuk e hatásokat befolyásolni. Ilyenek például a természeti környezet, a történelmi események, amelyek a társadalmat és az abban működő szervezet feltételeit alakítják. Ide tartoznak még a történelmi fejlődés eredményeként kialakuló szélesebb társadalmi kulturális feltételek is (erre a 9.2. pontban még visszatérünk).
- Léteznek továbbá *szervezetspecifikus tényezők*, amelyek a szervezeti kultúrák kialakulását alapvetően befolyásolják. E tényezők egyike a szervezetre jellemző domináns *technológia*. A technológia ugyanis hatással van arra, hogy milyen struktúrát alakíthat ki a vállalat, és így milyen érintkezési pontok és függési viszonyok alakulnak ki a szervezeti tagok között. Ezen túl jelentősen meghatározza a szervezeti tagok kiválasztását is, hiszen a dolgozóknak a technológiához igazodó szakképzettséggel, készségekkel kell rendelkezniük, amelyek sajátos szakmakultúrákat emelnek be a szervezet keretei közé.
- További jelentős szervezetspecifikus tényező a *szervezetek történelme*. Az alapítástól kezdődően számos olyan hatás éri a szervezeteket, amelyek alapvetően formálják a szervezetben meggyökeresedő gondolkodást és értelmezést. Elsősorban az alapítóknak van lehetőségük arra, hogy személyes példájukkal meghatározzák a feladatokkal és problé-



mákkal szembeni hozzáállás módját. Az általuk képviselt értékek válnak a szervezeti folklór részévé, személyes példák, történeteik válnak a későbbi generációk gondolkodásmódját is befolyásoló legendákká, mítoszokká.

A kultúra *társas tanulási folyamat* eredménye (a szervezeti tanulásról bővebben a 11. fejezetben talál az olvasó). Kialakulása a szervezet megalapításakor kezdődik. Megalakulásakor a szervezet tagjainak a fennmaradás és a sikeres növekedés érdekében olyan együttműködési és cselekvési mintákat kell kialakítaniuk, amelyek révén sikerrel birkóznak meg a környezeti kihívásokkal és a belső koordinációs problémákkal. Ezek közül bizonyos eljárások sikeresnek bizonyulnak, s ezek pozitív megerősítés formájában a szervezet tagjai számára követendő szabályszerűséggé válnak. Minél inkább sikeresek, annál szilárdabban épülnek be a szervezet tagjainak hiedelmei közé, s végül magától értetődő, természetes rutinokká válnak.

Nem minden próbálkozás egyből sikeres. A kezdeti időszakban a szervezet több olyan utat is bejár, amely zsákutcának bizonyul, a helyes viselkedés kialakulásához felhasználják a sikertelen, vagy félig sikerült próbálkozások tapasztalatait is. Az, hogy a lehetséges magatartásminták közül melyik bizonyul először sikeresnek, abban a tapasztalaton túl komoly szerepe van az *alapító tagoknak*. Döntéseik, szakmai tudásuk, rutinjuk, a magukkal hozott fogások, eljárások mintaadók a szervezet többi tagja számára. Ugyancsak meghatározóak hiedelmeik és alapvető értékvalasztásaik is, hiszen előfeltevéseiket, meggyőződéseiket ellenállás nélkül tehetik a szervezeti értékrend részévé. Minden későbbi, ettől eltérő hiedelemnek már azt is bizonyítania kell, hogy az alapítók előfeltevései tévesek voltak. Egy hiedelemrendszert megváltoztatni viszont jóval nehezebb, mint kialakítani, ezért az alapítók mindig mélyen otthagyják lenyomatukat a szervezet kultúrájában. Az alapítók már régen távoztak a szervezetből, amikor az általuk kialakított értékrend még meghatározza a szervezet magatartásmintáit: a szervezetek kultúrája hosszú időn keresztül képes átörökítődni, fennmaradni, miközben az adott szervezet tagjai akár többszörösen is kicserélődnek. Az alapítókat a szervezeti kultúra szakzsargonjában szokás *hősöknek* is nevezni: a vezetők működtetik, a hősök teremtik a szervezeteket.<sup>44</sup>

Az így kialakult értékrend, a rendszeresen eredményesnek bizonyuló eljárások sztereotíp működési szabályosságokká, rutinokká alakulnak. Ezeket a szabályszerűségeket a szervezethez később csatlakozók a *szervezeti szocializációs* folyamat során sajátítják el<sup>45</sup>. Ennek a szocializációs folyamatnak mind a szervezet, mind az egyén számára pozitív következményei vannak. A szervezet szempontjából ez kiszámítható, jól előrejelezhető magatartást eredményez: az új tagok átveszik azokat a magatartásmintákat, amelynek révén a többiekhez való illeszkedésük zökkenőmentes lesz és a mindenki által elfogadott hiedelem- és értékrendszer is érintetlen marad. Az új szervezeti tagoknak pedig ez olyan kapaszkodó, amely segít eligazodni egy új környezetben: melyek azok a viselkedések és cselekedetek, amelyeket az adott szervezetben helyesnek és jónak tekintenek, és melyek azok, amelyek nem elfogadottak. A szocializációs folyamat során az egyén tanulását többnyire az operáns kondicionálás jellemzi: a kultúrához illeszkedő magatartásformákat a szervezet pozitív megerősítéssel jutalmazza.

<sup>44</sup> DEAL, T. - KENNEDY, A.: *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*, Penguin Books, London, 1982, 37. old.

<sup>45</sup> Lásd pl.: NEMES Ferenc: *A szervezeti szocializáció mint kultúraelsajátítási folyamat*. Vezetéstudomány, 1988. július.



A vezetőknek a kialakult, működő kultúrák fenntartásában, megerősítésében továbbra is igen fontos szerepük van. Viselkedésük modellértékűen közvetíti az alapvető értékeket: mennyire ismerik el és bátorítják a kockázatvállalást, mennyire tisztelik a hagyományokat, nyitott ajtóval várják-e az új ötletek kitalálóját. A vezetői magatartás negatív értelemben is igen erőteljes hatású lehet: a vizet prédikáló, de bort ivó vezetői viselkedés pusztítóan képes aláásni a kultúrát, az értékrendet.

## A szervezeti kultúra szintjei

Kultúrája csak viszonylag független, hosszabb időn át létező szervezetnek lehet. A kultúra kialakulásához ugyanis elkerülhetetlenül szükség van arra, hogy a szóban forgó egység nagyon sok közös tapasztalatot szerezzen, hiszen közösen osztott előfeltevések csak ilyen tapasztalati alapú közös *tanulási folyamat* eredményeként alakulhatnak ki.<sup>46</sup>

A kultúra nem azonos a megfigyelhető viselkedési sajátosságokkal. Sőt, a kultúra még csak nem is az egyetlen magyarázója a látható viselkedésformáknak. A közvetlenül tetten érhető magatartási szabályosságok a társadalmi egység kultúrájától és az adott szituáció egyéb jellemzőitől (motiváció, hatalom, csoportdinamikai sajátosságok, leadership) egyaránt függenek. Kétségtelenül vannak azonban olyan ismétlődő, rendszeresen megfigyelhető magatartási minták, szervezeti jelek, amelyeket a szervezetre jellemző értékrendnek tulajdoníthatunk.

A kultúrát szokás jéghegyhez hasonlítani: vannak látható megjelenési formái és vannak közvetlenül nem vizsgálható, a látható felszín alatt meghúzódó jellemzői. A *megfigyelhető*, külső szemlélő számára is megragadható jellemzők közé soroljuk a rendszeresen ismétlődő ceremóniákat (szertartásokat), a szervezeten belül keringő történeteket, sztorikat, a használt nyelvezetet, szakzsargont, a látható viselkedésmintákat, a szervezet szimbólumait, az öltözködést és a munkahely külső kinézetét. Ezekből a látható jelekből azonban csak következtethetünk arra, milyen értékeket vallanak a szervezet tagjai, mi van valójában a fejükben. Az igazi kultúra az értékekben, feltevésekben, hiedelmekben, érzésekben és attitűdökben rejlik, amelyek azonban *láthatatlanok* maradnak. A kultúra megfigyelhető és láthatatlan szintjeit a 7.2. ábra szemlélteti.

Vegyük sorra először a kultúra megragadható jellemzőit:

- *ceremóniák, szertartások*: ezek olyan rendszeresen ismétlődő cselekvések, amelyek megjelenítik és megerősítik a szervezet alapértékeit, megmutatják, melyek a fontos célok, kik a fontos értékeket magukban hordozó "hősök", a szervezeti értékrendet szimbolizáló kulcsszereplők. Már Mintzberg rámutatott a vezetők nyilvános megjelenési szerepére, ceremóniális kötelezettségeire. Minden szervezetnek vannak jellegzetesen ismétlődő szertartásai: a közösen megünnepelt események alkalmából rendezett bulik, az új létesítmények átadó ünnepségei, az iskolai ballagások, a díjátadó és a búcsúztató ünnepségek, a különböző beavatási szertartások, a bizonyos pozíciókba kerülést megelőző próbák, viták, meghallgatások mind-mind ebbe a körbe sorolhatók. Ezek funkciója többrétű:

<sup>46</sup> lásd SCHEIN (1985).



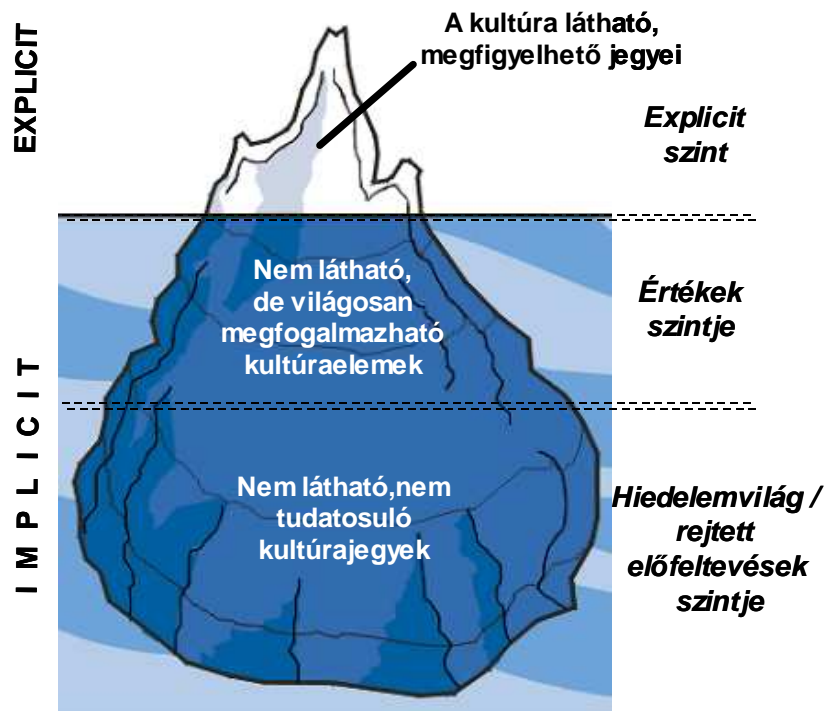
bemutatják a szervezeti tagok új szerepeit és bevezetik őket ebbe a szerepbe, státuszt teremtenek számukra, amely elősegítheti a szervezettel való szorosabb azonosulást, növelik a közösségérzést, tanítanak, fejlesztenek és a végén elismerik a tanulás eredményét.<sup>47</sup>

- *történetek, sztorik, legendák, mítoszok*: a szervezeti tagok közötti beszélgetésekben vannak olyan visszatérő, ismétlődő történetek, amelyek megtörtént eseményeken alapulnak. Ezek többnyire olyan szervezeti hősökről (alapítókról, nagy vezetőkről) szólnak, akiket a szervezeti értékrend mintaadó személyiségeinek tartunk. A történetekbe néha kitalált *elemek* is keverednek (legendák), és olykor találkozunk teljes egészében fantázia szülte, de az értékekkel és hiedelmekkel összhangban állókkal is (mítoszok).<sup>48</sup> Funkciójuk, hogy olyan cselekvéseket, döntéseket, váratlan megoldásokat meséljenek el, amelyek látványosan jelentik meg az elvárt magatartást, a kívánatos értékek szerinti cselekvést.
- *nyelvezet, szakzsargon*: a kultúra másik lényeges verbális megjelenési formája a minden szervezetre jellemző nyelvezet, szakzsargon. A sehol máshol nem használt kifejezések, külsők számára érthetetlen rövidítések és mozaikszavak használata a szervezettel való azonosulás, a kultúra elfogadásának egyik legbiztosabb jele.
- *szimbólumok, öltözködés, külső megjelenés*: a státuszok kapcsán már beszéltünk az azokat megjelenítő szimbólumokról. A szervezetek értékeit, közösen osztott előfeltevéseit ugyancsak megjeleníthetik szimbólumok. Tulajdonképpen a szertartások vagy a történetek is szimbolikus jelentést hordoznak, itt azonban most a fizikailag is megjelenő szimbólumokról van szó: a cégfilozófiát tükröző dinamikus logóról, az egyenlőséget-egyenlőtlenséget kifejező irodaberendezésről, szolgálati autókról, a nyitottságot jelképező egy légtérű munkahelyről, vagy a konzervatív értékeket tükröző öltözködésről.

<sup>47</sup> TRICE, H. M. - BEYER, J.M.: *Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonies*, Academy of Management Review, September 1984., 653-659. old. alapján.

<sup>48</sup> u. ott.

7.2. ábra  
A szervezeti kultúra szintjei



A megragadható jellemzők azért különösen fontosak, mert a szervezeti tagok ezeken keresztül sajátítják el a kultúrát, megfigyelésük orientálja a kívánt viselkedésminták kialakítását, a ceremóniákban való részvétel és a történetek megerősítik az elért magatartásváltozásokat.

Mint mondtuk, a kultúra látható jeleiből következtethetünk a kultúra tényleges tartalmára. Ezek a következtetések azonban csak több-kevesebb biztonsággal teszik hozzáférhetővé a mögöttes értékeket, hiedelmeket, feltevéseket, beállítódásokat. Schein a kultúra nem látható szintjét is kettébontja, különbséget téve az explicit módon is megfogalmazható, a szervezet tagjainak fejében világosan megfogalmazódó értékek, és az ezek mélyén rejlő, előfeltevések között.<sup>49</sup> Ezeknek a rejtett előfeltevéseknek sokszor tudatában sem vagyunk<sup>50</sup>, olyan kézenfekvő számunkra, hogy tényként, adottságként fogadjuk el. Egy kultúra tagjai sokszor nincsenek is tuda-

<sup>49</sup> SCHEIN, E.: *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1985.

<sup>50</sup> A kultúra, mint a tudatalatti kivételése az egész szervezeti kultúra irodalom egyik önálló irányzatának is tekinthető, lásd SMIRCICH, L.: *Concepts of Culture and Organizational Analysis*, Administrative Science Quarterly, September 1983, (Vol. 28., No.3), 339-358. old.





tában kultúrájuk e rétegeinek egészen addig, míg egy másik kultúrával közvetlenül nem szembe-sülnek<sup>51</sup>.

Ha valaki az explicit értékek szintjét közvetlenül szeretné vizsgálni, akkor módszertani szempontból összetett kérdőíves vizsgálatok segítségével teheti ezt meg. A gyakorlatban két típusú vizsgálatot alkalmaznak:

- az egyik az érzéseket, beállítódásokat, érzelmeket letapogató attitűd-vizsgálatok, amelyek a szervezeti kultúra felszíni rétegeire deríthetnek fényt (ezt néhány szakirodalmi forrásban szokás szervezeti *klíma* néven fogalmilag is elkülöníteni),
- a másik az alapvető hiedelmeket, feltevéseket, meggyőződéseket feltáró értékek-vizsgálatok, amelyek a kultúra mélyrétegeibe engednek bepillantást.

Ezek a vizsgálatok használhatnak kérdőíveket és támaszkodhatnak interjúkra. Módszertanilag az értékelő skálák és összehasonlítások, preferenciák a legjellemzőbbek. Ezeknek a vizsgálatoknak az előkészítése, lefolytatása és az eredmények értelmezése, kiértékelése speciális szakértelmet igényel. Itt érdemes utalni a 2. fejezetben már érintett vallott és követett értékek közötti különbségre is: a vizsgálatok sokszor olyan értékekre világíthatnak rá, amelyeket a kinyilatkoztatás szintjén hangoztatnak, de nem feltétlenül követnek. A kettő között bizonyossággal különbséget tenni nagyon nehéz, legfeljebb az egymástól független módszerrel felvett különböző vizsgálatok erősíthetik meg, vagy árnyalhatják a vizsgálati eredményeket.

A mögöttes előfeltevések vizsgálata módszertanilag még bonyolultabb és a kapott eredmények még bizonytalanabbak. Alapvető hiedelmeinkhez leginkább résztvevő megfigyeléssel, kultúra-antropológiai módszerekkel férkőzhetünk közel, amely igen hosszadalmas és nagy szakmai hozzáértést követelő módszertan.

## Szubkultúrák

A kultúrát úgy határoztuk meg, mint a szervezet valamennyi tagja által közösen vallott értékek, hiedelmek együttesét. A közös értékek azonban nem jelentik azt, hogy egyes csoportoknak ne lehetnének emellett csak rájuk jellemző saját értékeik is. A legtöbb szervezetre igaz, hogy a domináns kultúra mellett kialakulnak *szubkultúrák* is.

**Domináns kultúrának nevezük a szervezeti tagok többsége által közösen vallott értékeket, szubkultúrának pedig az egyes szervezeti egységekre, csoportokra jellemző "minikultúrákat", amelyek a domináns kultúra értékeit az adott részlegre jellemző további értékekkel egészíti ki.** Sajátos szubkultúrát alakíthat ki egy szakmai csoport, egy szervezeti egység, egy földrajzilag elkülönült divízió. Amikor szervezeti kultúráról beszélünk, azon többnyire a szervezet domináns kultúráját értjük.

---

<sup>51</sup> SCHEIN, E.: Culture: The Missing Concept in Organization Studies, Administrative Science Quarterly, June 1996, (Vol. 41, No. 2), 236. old.



A szubkultúrák tartalmazzák a szervezet alapértékeit, és azt továbbiakkal egészítik ki, ezzel a szervezetek differenciált belső világának egyértelmű és világos kis kulturális szigeteivé válnak. A szubkultúrák önmagukban konzisztens értékrendszert alkotnak, de a szubkultúrára jellemző megkülönböztető értékek konfliktusba kerülhetnek más szubkultúrák egyes értékeivel. A konfliktus azonban nem szükségszerű, két szubkultúra állhat egymással semleges, vagy akár harmonizáló viszonyban is.<sup>52</sup> Ritkán az is előfordul, hogy a szubkultúra a szervezeti kultúra egészével kerül konfliktusba. Ezt *ellenkultúrának* is nevezhetjük.

Jó vagy rossz a szubkultúrák jelenléte a szervezetekben? Első megközelítésben azt mondhatjuk a kérdésre, hogy a szubkultúrák jelenléte tény, függetlenül attól, hogy jónak vagy rossznak tekintjük, ezért célszerű felkészülni értelmezésükre, kezelésükre. De ne kerüljük meg magát a kérdést sem! A környezetünk komplex és a szervezeteket heterogén értékek veszik körül. A szubkultúráknak a sajátos értékei a szervezeti környezet komplexitásának egy bizonyos szeletét tükrözik vissza, ennél fogva a szubkultúra a teljes környezeti bizonytalanságnak csak egy részét válaszolja meg a magatartás stabilizálásával.<sup>53</sup> Vegyük észre, hogy ez nem más, mint Lawrence és Lorsch szerzőpáros differenciálódásáról szóló szervezeti struktúraértelmezésnek<sup>54</sup> kulturális leképeződése. Ők úgy érvelnek, hogy a sikeresen működő vállalatok a fokozódó környezeti bonyolultságra és bizonytalanságra szervezeteik belső differenciálásával válaszolnak, és ezzel párhuzamosan erősítik belső integrációs mechanizmusait is. A gondolatmenet a szervezeti kultúrára is értelmezhető: a szubkultúrák a környezethez való alkalmazkodást elősegítő differenciáltság megjelenési formái, a szervezeti (vagy domináns) kultúra pedig az ezeket integráló, összefogó és összekapcsoló mechanizmus. A szubkultúrák jelenléte a szervezeti válaszkapesség egyik fontos jellemzője: lehetővé teszi, hogy szervezeti szinten csökkenjen az észlelt bizonytalanság mértéke.

A szubkultúráknak ugyanakkor vannak tagadhatatlanul hátrányos következményei is. Ezek leginkább akkor törnek a felszínre, ha a szubkultúrák olyan erősek, hogy nincs olyan domináns kultúra, amely integrálhatná azokat: ez esetben a szervezetre jellemző kultúra nem más, mint a szubkultúrák egymás mellett élése. Ez kulturális szempontból azt jelenti, hogy nincs olyan közös értelmezés, amely egyértelművé tenné, mi az elfogadott és mi a nem kívánatos magatartás.

Vegyük észre azonban, hogy a szervezetek életében előfordulhatnak olyan helyzetek - például a válság -, ahol az alternatív kultúrák, vagy akár az ellenkultúrák jelenléte hordozza magában a szervezeti megújulás képességét. A szubkultúrák tehát - amelyeket a stabil, változatlan feltételrendszerben esetleg tehernek tekintünk - a változások időszakában a túlélés biztosítékaivá léphetnek elő.

---

<sup>52</sup> MEYERSON, D.-MARTIN, J.: *Cultural Change. An Integration of Three Different Views*. Journal of Management Studies, 1987. No. 6.

<sup>53</sup> YOUNG, E.: *On the Naming of the Rose: Interests and Multiple Meanings as Elements of Organizational Culture*, in: FROST, P.J. - MOORE, L.F. - LOUIS, M.R. - LUNDBERG, D.D. - MARTIN, J. (Eds.): *Reframing Organizational Culture*. Sage Publications., 1991, 104-116. old.

<sup>54</sup> LAWRENCE, P. R.-LORSCH, J. W. *Organization and Environment*. Harvard University Press, Boston MA., 1967



## Erős-gyenge kultúra

A szubkultúrák kapcsán már utaltunk arra, hogy a szervezet kultúráját alááshatja az, ha a szubkultúrák túlságosan erősek és nincs olyan domináns kultúra, amely integrálhatná azokat. A szervezeti kultúrát - pontosabban az azt megjelenítő domináns kultúrát - ilyenkor *gyengének* nevezhetjük. Természetesen létezik ennek az ellentettje is: az *erős* szervezeti kultúra. Az erős kultúra fogalmát Deal és Kennedy vezették be népszerű könyvükben<sup>55</sup>. **Az erős kultúra tulajdonképpen nem más, mint a domináns kultúra azon alapvető értékei, amelyen széles körben osztoznak a szervezetben és amelynek a hatása erőteljes a szervezeti tagok magatartására.**<sup>56</sup> A kultúra erejét tehát *magatartásbefolyásoló képessége* adja.

A bürokrácia testületi szelleme<sup>57</sup>, Barnard szervezeti személyisége<sup>58</sup> valószínűleg az erős szervezeti kultúra előfutárának tekinthetők: olyan értékeket fogadtatnak el a szervezet tagjaival - lojalitás, megbízhatóság, következetesség - amelyek szervezeti cselekvéseiket alapvetően meghatározzák.

Miért jó az erős szervezeti kultúra?

- kiszámítható viselkedést eredményez, amellyel a vezető tartósan számolhat, mindezt rendszeres vezetői beavatkozás és ellenőrzés nélkül,
- erős szervezet iránti lojalitást, elkötelezettséget, azonosulást eredményez,
- nő a szervezet megtartó képessége, kisebb a fluktuáció,
- átveheti a formális szervezeti szabályok helyét a szervezeti tagok magatartásának meghatározásában.

Ha egy szervezet a magatartás befolyásolásának fontos mechanizmusaként kezeli a szervezeti kultúrát, az kihat nemcsak szocializációs folyamataira, belső képzésére és magatartásfejlesztési programjaira, de még felvételi eljárásaira is. A szakmai alkalmasságon túl ugyanis tesztelni kell a kulturális illeszkedést is: mennyire vallja magáénak a jelentkező azokat az értékeket, amelyek a szervezet domináns kultúráját meghatározzák, mennyire rendelkezik azokkal a tulajdonságokkal, amelyek az adott kultúrába való beilleszkedést biztosítják. Napjaink felvételi beszélgetéseiben, tesztjeiben egyre tágabb teret nyernek az ilyen célú elemek.

Az erős szervezeti kultúra azonban nem csodafegyver: vannak kockázatai is. Minthogy a kultúra egyik legfontosabb következménye a kiszámíthatóság, a stabilitás, az erős szervezeti kultúra

---

<sup>55</sup> DEAL-KENNEDY (1982)

<sup>56</sup> WIENER, Y.: Forms of Value Systems: A Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance, *Academy of Management Review*, October 1988, p. 536.

<sup>57</sup> Lásd WEBER, M.: *Gazdaság és társadalom I-II*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1994.

<sup>58</sup> lásd KIESER, A. - KUBICEK, H.: *A magatartástudományi döntéshelyzet*, in: KOVÁCS Sándor (szerk.): *Szöveggyűjtemény a szervezetelmélet történetének tanulmányozásához II.*, Tankönyvkiadó, Budapest, 1985. 202. old.



hátrányai leginkább ott mutatkoznak meg, ahol éppen rugalmasan változó magatartásra, a dinamikus változó környezet kihívásaira adott új válaszokra van szükség. Ha igaz az, hogy nehéz egy erős kultúrát felépíteni, akkor annál csak egy nehezebb feladat van - azt egy másik erős kultúrával felváltani. Ehhez meg kell ingatni olyan értékeket és magától értetődő előfeltevéseket, amelyekhez az emberek ragaszkodnak. Ez nehéz, konfliktusokkal terhes és nem egyszer fájdalmas folyamat, hiszen a jóról és rosszról, helyénvalóról és helytelenről kialakult meggyőződéseinket nem lehet egyik napról a másikra szögre akasztani. Dinamikus, változó környezetben a szubkultúrák sokszínű rendszere jobb alkalmazkodó-képességet biztosíthat.

Mit tegyen a vezető, ha szervezetében nincs mindenki által követett stabil értékrend? A kultúra nem az egyetlen eszköz a szervezeti magatartás befolyásolására: engedelmességet érhetünk el hatalmi eszközökkel, követést megfelelő vezetési stílussal. Kialakíthatunk szabályokat, előírásokat és érvényt szerezhethetünk nekik, szankcionálva be nem tartásukat.

Ezekre az eszközökre akkor is szükség lehet, ha a szervezet átfogó változások elé néz: régi értékrendjét újjal kell felváltani, de az új értékekre még nem talált rá a szervezet a tanulási folyamat során, vagy ha rá is talált, még nem vált széles körben elfogadottá. Ilyenkor a vezetőnek akkor is más magatartásbefolyásolási eszközökhöz kell nyúlnia, ha egyébként elkötelezett híve az értékek alapján való vezetésnek, a szervezeti kultúrának.



## Változtatómenedzsment

Változások – változtatások, csoportok és a változás, Bechhard-Harris modellje, változtatásvezetés folyamata, szervezeti változások mértéke

A manapság használatos változtatási modellek létrejötte több igényből és felismerésből táplálkozik. A kontingencia-elmélet (Burns & Stalker 1961., Lawrence & Lorsch 1967.) óta a szervezeteket nem zárt bürokratikus egységként értelmezzük, hiszen a kutatások igazolták, hogy minden szervezet organikusán illeszkedik környezetébe, és számos közvetlen és közvetett szálon ki van téve a környezet hatásainak. Hogy az elmélet valóságtartalmáról még jobban meggyőződjünk, elég csak a nemzetközi gazdaság hatásainak a „zárt” szocialista nemzetgazdaságba való „begyűrűzésére” gondolni. Nincs, nem létezhet szervezeti örökmozgó sem, bár-hogy szabályozzuk is. A szervezet nyílt rendszer.

A szervezetek, pusztán a fennmaradásukat biztosító belső dinamikájukból következően valamilyen fokú állandóságra törekszenek. Ezért szükséges, hogy időről időre kiigazításokat végezzenek a vezetők, és biztosítsák a szervezet alkalmazkodását a megváltozott környezeti feltételekhez. Ugyanakkor megfigyelhető, hogy nemcsak a szervezet egésze, de a szervezetet alkotó egyének és csoportok is egy biztonságot nyújtó állandóság fenntartására törekszenek. Ebből következően mindenféle változás mondjuk a normákban, vagy a követelményekben a bizonytalanság érzésével jár és felébresztheti a változásokkal szembeni egyéni és csoportos ellenállást (Schein 1987.). Az általunk használt változtatás-menedzsment modellekben mindezek alapján a szerzők (Beckhard & Harris 1987.; Lewin 1958.) kimondják: fel kell kutatni a valós adaptációs kihívásokat, és, hogy változtatás nem lehet sikeres és fenntartható, ha az abban érintettek nem támogatják, nem vesznek részt a folyamatban.

Jelen korunkban alatt számos változást, változtatást élünk, élünk meg. Aváltoztatások során számos olyan problémát azonosíthatunk, amelynek kezelését mindenképpen meg kell oldanunk, ha fenntartható szervezeti, vagy rendszerbeli változtatási programokat akarunk ve-





zetni. A teljesség igénye nélkül soroljunk fel néhányat ezekből a jellegzetes változtatási problémákból:

- A változtatás sokszor nem is a valós problémák megoldását célozza, hanem csak kényszeres pótcselekvésként: „*így nem maradhat, valaminek történnie kell*” alapon fogunk bele akár rendszerszintű reformokba.
- Sokszor a tervezett változtatás megvalósítása közben derül ki, hogy amit elterveztünk az nem megvalósítható, a félig kész programot abba kell hagyni, az addig kifejtett erőfeszítéseink kárbavesznek.
- Beosztottaink, munkatársaink folyamatosan arra panaszkodnak, hogy nem értik mit akarunk, nem értik merre megyünk, nem tudják mit várunk tőlük, és nem hajlandóak megérteni, hogy a változtatás az ő érdeküket is szolgálja.
- Változtatási szándékaink rendre megbuknak az érintettek ellenállásán.
- A terveink végrehajtáshoz nincsenek megfelelő adminisztratív kapacitásaink és nem tudjuk megfelelő minőségben kivitelezni elképzeléseinket.
- Elbizakodottan látunk neki a változtatás megvalósításának. Túlbecsüljük adminisztratív kapacitásainkat, alábecsüljük a változtatással járó munka mennyiségét, csak a kívánatos jövőre koncentrálnunk, és nem számolunk a kockázatokkal vagy akár a beosztottak fásultságával és mindennek nagy csalódás a vége.
- A vezetők olyan változtatásokat erőltetnek, amelyek értelmetlennek tűnnek, és nem veszik figyelembe a valós tényeket.
- Ahelyett, hogy kikérvék munkatársaik, beosztottaik véleményét, a vezetők utasítások alapján próbálnak meg átszervezni valamit. Ennek sokszor az az eredménye, hogy átnevezik a szervezetet, a szervezeti egységeket, de lényegében minden marad a régi-ben.



És még folytathatnánk a felsorolást. Első ránézésre azt hihetnénk, hogy mindez a legújabb közép-európai reformkor terméke, de nincs ebben semmi rendkívüli, és fel kell ismerünk a változtatások általánosan érvényes törvényszerűségeit. Fontos hangsúly esik a kezelhetőségre és tervezhetőségre. Edgar Schein, a változtatás menedzsment egyik vezető teoretikusa szerint a forradalmak során olyan mérvű a rendszer olvadása és olyan mértékű energiák mozognak, hogy akár egy karosszékből ülve is végignézhettük, hogyan történik az átalakulás. Ezzel szemben a szervezeti vezetőknek és az egészség-politikusoknak számos olyan helyzetben kell fenntartható változásokat vezetniük, amikor berögzült rendszereket kell megváltoztatniuk értékteremtő tevékenységük sikere érdekében. Ilyen esetben nekik kell kezdeményezniük, tervezniük és vezetniük mindazt, ami egy forradalmi méretű átalakulás során jóformán önműködően zajlik.

Mielőtt azonban elmerülnénk a szervezeti változtatásvezetési modell tanulmányozásában érdemes áttekinteni a csoportalakulás fázisait, nevezetesen azt, hogy egy szervezetben belüli csoportom hogyan „működik” a változó környezetben, illetve a változó szervezetben. Ehhez olvassuk el az alábbi esettanulmányt!

***„Pokoli volt az irodán dolgozni az átszervezés után”- egy projektvezető tapasztalatai***

*„Az átszervezés után szörnyű volt a munkahelyemen dolgozni. Az új szervezeti struktúrát valahol csúcs szinten találták ki, mi pedig csak utasításokat kaptunk, vagyis mely iroda, hová költözzön és kivel fog együtt dolgozni hétfőtől. Ennek következtében hétfőn, másik hat hölgygel együtt találtam magamat az irodán, akik közül három, annak a szervezetnek alkalmazásában állt korábban, amelyikkel összevontak bennünket. Összesen két titkárnő és öt projekt menedzser volt a csoportban, és az volt a feladatunk, hogy az Európai Unió felvétel ideje alatt nemzetközi fejlesztési programokat irányítsunk. Jól indult a közös munka a projektvezetőkkel, haladni tudtunk, de az egyik titkárnő erősen rontotta a légkört. Kizárólag korábbi kollégáit volt hajlandó munkájával támogatni. Nem akart több munkát magára vállalni, mint korábban, és megtagadta a túlórázást, ha határidőre kellett valamit teljesíteniünk. Ez volt az a pillanat, amikor veszekedni*



*kezdünk, majd kapcsolatunk válságossá vált. 3-4 hét után sikerült Vele megértetni, hogy a Tőle telhető legjobb teljesítményt kell nyújtania, és a csoporton belüli munkaterhelésben nem eltűrhetők az egyenlőtlenlégek. A következő két hónapban elkezdtünk együttműködni, de azzal a folyamatos fenntartással, hogy nem zuhanunk-e vissza vajon a veszekedés állapotába. Ahogyan gyarapodtak a közös munka tapasztalatai, úgy kezdünk el végül bízni egymásban. Más részlegekről azt hallottuk, hogy nem tudták az ösz-szevonásokat olyan jól feldolgozni, mint mi, és előfordult, hogy a vitás helyzetekben alulmaradók elhagyták a szervezetet..”*

A korábbiakhoz hasonlóan, a fenti esettanulmány is sok szemszögből elemezhető, érde-  
mes most a csoportalakulás lépéseire érdemes összpontosítanunk. Mindaz, amit a projektveze-  
tő összefoglalt, jól tükrözi a formálódó csoportokban átélhető élményeket. Személyes éle-  
tünkben és szervezeti pályafutásaink során már valamennyien tapasztalhattuk, mit jelent egy  
új csoportba, társadalmi osztályba, vagy közösségbe kerülni. Valamennyien ismerjük azt a  
helyzetet, amikor magunk és más új arcok is igyekeznek puhatolózva, udvariaskodva bemu-  
tatkozni a többiek számára. Ilyenkor keressük magunk körül azokat a személyeket, akiket  
megkedvelhetünk, és érdemesek arra, hogy kapcsolatot teremtsünk velük. Tudhatjuk azt is,  
hogy mennyi izgalmat jelent meggyőzni egy csoportot arról, hogy úgy cselekedjen valamely  
cél érdekében, ahogyan azt mi elképzeltük. Ismerjük a vélemények ütközéséből adódó konf-  
liktusokat, a késések miatti veszekedéseket, és azokat az erőfeszítéseket, amelyekkel megpró-  
báljuk meggyőzni a többieket, hogy hozzánk hasonló módon, ők is fektessenek kellő energiát  
a csapatmunkába. A csoportképződés dinamikája ismert, és annak érdekében, hogy hatéko-  
nyan működő csoportok jöjjenek létre, a vezetőknek fel kell ismerniük ezzel kapcsolatos fel-  
adataikat. Ezek feltárásában segít a csoportalakulás fázisainak alábbi ismertetése.

**Megalakulás** (ang.: *Forming*): Abban a pillanatban, hogy a leendő csoportot alkotó  
egyének összejönnek, a megalakulás fázisa kezdetét veszi. A csoporttagok, miközben igye-  
keznek feltárni és tesztelés alá vetni a csoportkörnyezetet és benne új kapcsolataikat, kísérletet



tesznek arra is, hogy kipróbálják melyek azok a személyes viselkedési formáik, amelyek elfogadhatók lesznek a csoporton belül, és melyek azok, amelyek nem. Ilyenkor történik annak személyes mérlegelése is, hogy a későbbiekben ki, milyen felelősségeket magára vállal a csoportban. A csoport további fejlődése puhatolózó jellegű interakciókon át vezet, a formaságok és az udvariasság betartásával. Megfigyelhetjük, hogy a csoportra eközben sokszor a tétovázás, várakozás csendje ül, mindenki elnémul.

**Küzdelmek fázisa** (*ang.: Storming*): Miután az egyének hozzászoktak ahhoz, hogy a csoport tagjává lettek, meg próbálják azonosítani saját pozíciójukat a csoporton belül. Elkezdik befolyásolni mindazt, ami a csoportban történik, és ahogyan történik. Emellett igyekeznek szabályokat lefektetni, csoportnormákat, szerepeket és elvárásokat kialakítani, valamint bizonyos eljárásmodokat bevezetni. Különböző intenzitással, de megpróbálják gyakorolni a vezetés szerepét. Az ellentétes erőfeszítések következtében gyakoriak a konfliktusok, csatározások, ezért nevezük ezt a periódust a küzdelmek szakának. Az ütköző vélemények és érdekek természetes következményeként azonban mégis kialakul többségi vélemény, így ez a fázis hozzájárul a csoportmunka hatékonyabbá válásához.

**A csoportnormák megszilárdulása** (*ang.: Norming*): Ebben a szakaszban a csoporttagok közötti kohézió erősödik. A tagok elkezdik felismerni és értékelni a többiek hozzájárulását a csoportteljesítményhez. Az alakuló normák két típusát különítjük el: viselkedési- és teljesítménynorma. E két normarendszer fejlődésén keresztül bontakoznak ki a csoporttagok közötti megállapodások. A kialakult normák olyan szabályok, amelyek meghatározzák, kormányozzák mind a munkafolyamatokat, mind a döntéshozatalt. A viselkedési normák szabják meg a tagoktól elvárt viselkedést és viszonyulást másokkal szemben. Megszilárdítják a konfliktusmegoldás kereteit, az egymás közötti megegyezés, összhang iránti igényt, és a közöstől eltérő gondolkodásmód határait. Olyan szabályokat alakítanak ki például, hogy: időben kell érkezni, vagy a késés tolerálható, vagy nem vágunk egymás szavába. A teljesítménynormák az egyénnel szemben létrejött csoportelvárások, például: ne maradjon el, teljesítse a munkáit időre, teljesítse vállalt kötelelességeit. A teljesítménynormák túlmutatnak a szolgálattétel, vagy a megfelelő viselkedés igényén. Meghatározzák, hogy mekkora erőfeszítéssel, és milyen mi-



nőségű munkával kell hozzájárulni a közös törekvésekhez. A hatékony csapatmunka eléréséhez feltétlen szükséges a normák kialakítása.

**Teljesítés** (*ang.: Performing*): Amennyiben sikerült az alap megállapodásokat megkötni a célokkal kapcsolatban, és az elemi szabályok lefektetése is megtörtént (ld. fent), akkor a csoport végre a feladatokra, döntésekre, tényleges problémákra koncentrálhat. A csoport figyelme már sokkal inkább a célokra irányulhat a belső folyamatok helyett, mivel már léteznek a célokkal kapcsolatos megállapodások, és az együttműködési normák segítik a csoport hatékony és hatásos működését. Kezdetét veheti a célkitűzés megvalósításának folyamata, amelynek érdekében a csoportot létrehozták. Viszonylagos könnyebbség jellemzi ezt a fázist, gördülékenyebb döntéshozattal és kevesebb érzelmi konfliktussal.

**Feloszlás** (*ang.: Adjourning*): Amikor a csoport (amely többnyire ideiglenes) teljesítette feladatát, elérkezik az ideje a feloszlásnak. Néhány esetben, ez már akkor bekövetkezik, ha az eredeti csoport prominens tagjai elhagyják a csoportot, és a körülmények annyira megváltoznak, hogy egy új csoport alakul. Másrészt ezek az idők azok, amelyek újra erős érzelmektől kísérték, és az elért teljesítmények elismerésétől hangosak. Amennyiben megteremtik a teljesített küldetés formális elismerésének és a személyes búcsúzás lehetőségét, akkor az egyének sokkal könnyebben hagyják el a csoportot, és vágnak bele újabb feladatokba.

A csoportképződés egyes fázisainak, és azok természetének felismerése által a vezető elkerülheti a konfliktusok kitörése miatti pánikhelyzetet, és képessé válhat a csoportalakulás folyamatának hatékonyabb kezelésére. Amint erre korábban utaltunk, az egészségügyi szervezeteket folyamatosan változó környezeti kihívások érik, ezért rendkívül fontos az elkötelezett csoportok szerepe.

A rövid, csoportalakulásra vonatkozó kitérő után térjünk vissza a szervezeti változások világába! Az alábbiakban olvasható lesz a változtatásmenedzsment folyamatának bemutatása egy olyan átfogó változtatási modell segítségével, amely a legtöbb esetben a segítségünkre lehet a szervezeti változtatások során.





## A változtatás-menedzsment folyamatának bemutatása

A rendszerváltoztatás során megfigyelhető volt a régi rendszer olvadása-olvasztása, a régi rendszer újjal való helyettesítése és ezt követően ennek egyfajta befagyasztása. Bár a jelen tankönyv olvasói számára ez már csak történelem, mindenképpen érdemes azonban ezt felidézni. Ez a folyamat megfelel a változtatás-menedzsment folyamatát leíró egyik korai alapmodell megállapításaival (Lewin 1958.).

Az első, „**kiolvasztási**” szakaszban a vezető feladata a változtatáshoz szükséges motiváció megteremtése. Ennek több módja lehetséges. Például a rögzült kultúrával, normákkal elmentéses jelzéseket küldhetünk beosztottaink felé, vagy felfokozott érdeklődést kelthetünk új lehetőségek iránt, akár felkelthetjük büntudatukat az általunk gyengének érzett teljesítmények, vagy negatív normák iránt. Mindeközben ügyelni kell arra, hogy a résztvevők pszichológiai biztonságérzetét biztosítsuk, és ne sérüljön személyes integritásuk.

A második, „**helyettesítési**” szakaszban kell a vezetőknek megteremteni az új értékeknek megfelelő magatartásformákat, meggyőződést. Ez történhet akár a beosztottak vezetői szándékokkal történő azonosulásán, akár a jó példa imitálásán, korábbi kísérleti programok eredményeinek felhasználásán keresztül. Az új magatartásformák bevitele a kísérletezés, próbálkozások és a tévedések javításának bonyolult folyamatán keresztül történik. A résztvevők tapasztalatot szereznek a korábbtól eltérő magatartásformákkal. A vezetőknek gondoskodnia kell arról, hogy ne hogy gyors visszaesés következzen be a kezdeti, de még nem fixált változtatások után. Ezt a korai stabilizációt a részeredmények folyamatos rögzítésével lehet elősegíteni.

A harmadik, „**újrafagyasztási**” szakasz voltaképpen a változtatásnak a szervezeti élet három meghatározó elemébe történő integrálását jelenti. Az egyének (1) szintjén a személyiségbe, a csoport (2) szintjén a csoportnormákba és a szervezeti kultúrába, a szervezet (3) szintjén pedig a szabályozásba és a struktúrába történő integrálás, azaz a megtartó szervezeti közeg kialakítása jelenti a változtatás stabilizálását.



Amint a modellből látható, Lewin a változtatási folyamat kiindulási pontjaként a rendszert alkotó egyének pszichológiai tényezőit tekinti. A magyarázat egyszerű. A változtatási irányba ható motiváció esetén könnyebben kerülnek beosztottak a változtatáshoz szükséges magasabb energiaállapotba, könnyebben hajlandóak megkérdőjelezni a napi rutint. A beosztottak változtatással történő azonosulása esetén pedig a kommunikációs nehézségeket áthidalja a változtatási szándékokkal egybevágó egyéni kezdeményezőkézség. Ha belegondolunk az utóbbi évtized egészségügyi reformjainak menetébe, akkor nagy általánosságban elmondhatjuk, hogy pontosan fordított folyamatokat próbáltak meg kivitelezni az egészségpolitikusok. Strukturális-regulatív reformötleteik alapján fogtak átalakításokba, majd ezen átalakításokat kívánták csoportos és egyéni szinteken érvényesíteni, elfogadtatni, bevésni.

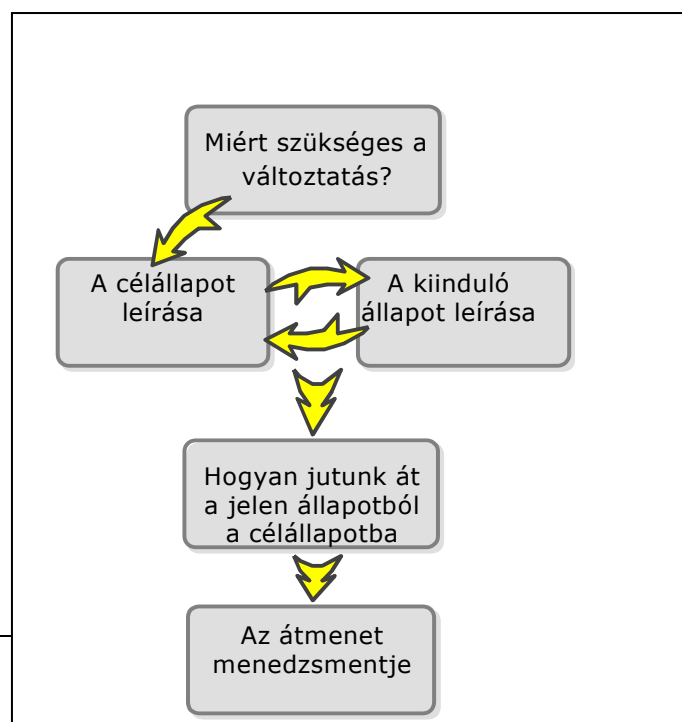
Beckhard és Harris Lewin modelljét is integrálta saját, az előbbinél összetettebb, komplex szervezetekre, és szervezeti helyzetekre érvényes változtatás-menedzsment modelljében. A Beckhard-Harris féle változtatási térkép váza egyszerű, mondhatni banális. Amint korábban szó volt róla, a változtatás-menedzsment a vezető által kezdeményezett, tervezett és vezetett változtatással foglalkozik. Ennek elemei képezik a térkép állomásait. A változtatási helyzet, a jövő állapot, ahová el akarunk jutni a kiinduló állapotból, és az átmenet, amin keresztül az út vezet.

1. ábra: A (tervezett) változtatás menedzsmentjének térképe Beckhard és Harris 1987 alapján)

25302740 számú kép

## Miért változtassunk?

Modellünk kiindulási pontjaként a változtatás értelmét, szükség-





gességének és elkerülhetlenségének fokát kell, hogy megvizsgáljuk. A változtatás szükségességének foka attól függ, hogy milyen, és milyen erős szervezeten belüli, vagy környezetből eredő feszültségek hatnak a változtatás irányába, milyen elvárásrendszer alakult ki szervezetünk környezetében. A változtatás elkerülhetlenségének foka pedig attól függ, hogy mennyire rendelkezem a változást kényszerítő tényezők fölött ellenőrzéssel (egy kórházigazgató például kiszolgáltatót egy finanszírozási jogszabályváltozásnak, és csak egy dolgot tehet, igyekszik megfelelni az előírásoknak). Ezen a szinten kell megfogalmaznunk a problémát, amelynek oka elsődlegesen valamilyen szervezeti tényezőben rejlik, amit a változtatási programmal tulajdonképpen meg kell változtatnom.

24561786 számú kép

Első és legfontosabb, hogy kiindulásként el kell kerülni a minden helyi problémára való totális szakértői válaszadás kísérletét, el kell kerülni a tökéletes szakmai válasza való törekvést. Ehelyett meg kell keresni azokat a pontokat, ahol változtatások irányába mutató feszültségek, igények találhatók. A vezető természetesen lehet stratégia, lehet értékteremtő szándéka és amennyiben meg van győződve változtatási tervének hasznosságáról, és nem talál ebbe az irányba ható feszültséget, akkor, amint Lewin modelljében láttuk, kreatív módon gerjeszthet is. Ebben a fázisban a következő kérdésekre keressük a választ:

- Miért akarok változtatni (értékeim, céljaim, személyes ambícióim, a szervezet céljai)?
- Mi a probléma? Miért nem vagyok elégedett a jelen helyzettel? Melyek a probléma fő okai?
- Miért kell változtatni?
- Mennyire elkerülhetetlen a változtatás (kényszerhelyzet)?
- Mik a fő változtatási irányok, a változtatások mérete?



- Mennyire igénylik az emberek a változtatást (motivációs feltételek)? Érezhető-e az általam tervezett változtatás irányába ható feszültség az emberek között?
- Mennyire lesz a tervbe vett változtatás következtében jobb?
- Mit bírok megtenni egyszerre, mi az elsődleges fontosságú, mi halasztható (prioritások felállítása)?

A válaszok módszeres kidolgozása, az ahhoz szükséges elemzések egyfelől abban segítenek, hogy a változtatás vezetője több szempontot lesz képes kezelni, másfelől rendszerezett elemzés nélkül kockázatos bármilyen változtatást elkezdni.

Mindent megelőző kérdés a célok, a szervezeti célrendszer meghatározása és kommunikációja. Egyfelől a céljainknak valós kihívásra kell felelniük, tehát érdemes a célokat a munkatársakkal, követőkkel együttes munkában formálnom. Másfelől a célokat a szervezetnek ismernie kell, pontosan kell értenie, és pontosan azt kell alattuk értenie, amire a vezető gondol. Mindez komoly és fáradságos, sok buktatóval járó kommunikációs gyakorlat, de ez az alapfeltétele annak, hogy munkatársak hajlandóak legyenek a változással egy irányba mozogni.

## A célállapot leírása

Második teendőnk a célállapot leírása. A célállapot leírása tartalmazhatja ugyan az alapvető küldetést és célokat, a vezető személyes elképzeléseit egy hatékony szervezetről, azonban ennek leírásakor a vezetőnek arra kell törekednie, hogy minél életszerűbben, gyakorlatiasabban írja le azt a helyzetet, ahová el szeretne jutni. Jelen változtatási keretünkben a célállapot nem egyszerűen az ideális jövő elképzelését jelenti, hanem az efelé a jövő felé vezető út egyik olyan állomását, ami megfogható időn belül, reális erőfeszítéssel elérhető.

A kérdések, amire ebben a fázisban választ kell keresni:

- Mi a szervezet küldetése, melyek alapvető céljai?



- Mi a vezető elképzelése a hatékony szervezetről?
- Mely szervezeti egységekre terjed ki a változtatási program?
- Hogyan fog működni a szervezet, az egyes szervezeti egységek a változtatás következtében? Milyen teljesítmény-mutatókkal, milyen felépítésben, milyen ösztönzőrendszerrel, milyen munkamegosztásban, milyen hatáskörmegosztásban, milyen személyügyi filozófiával, milyen vezetői kultúrával, milyen viszonyrendszerben fog működni a szervezet?
- Mi a változtatási program megvalósulásának határideje? Hol leszünk erre a határidőre, meddig jutunk el? Nagyobb terjedelmű programok esetében érdemes rész-határidőket, köztes állapotokat is rögzíteni.

A fenti kérdéskör alapján tehát ebben a fázisban arra kell törekedni, hogy megadjuk a szervezet működésének célállapotbeli, magatartásközpontú leírását. A hangsúly itt a magatartásközpontú kifejezésen van. A szervezetben dolgozók számára ugyanis egyértelműen meg kell tudnunk adni azt a kívánt végállapotot, ahova tartunk, és ott majd mi és hogyan történik. Sokat segít, ha mérőszámokkal is el tudjuk látni a leírás egyes szempontjait, hiszen a megvalósítás során ettől válik követhetővé, hogy vajon bekövetkezik-e a kívánt változás, arra tartunk-e amerre szeretnénk haladni?

## Kiinduló állapot

A változtatás-menedzsment integratív szemlélete nem engedi meg, hogy mindössze egy ideális kép felvázolása alapján elinduljon egy változtatási program megvalósítása, ezért gyakorlatias összevetést kell készítenünk a cél-, és a kiinduló állapot között. A kiinduló állapot elemzése a jövőképpel való összevetésen alapul, azt vizsgálja, hogy hol állunk az elképzelt állapothoz képest. Az elemzésnek pontosnak kell lennie, mentesnek személyes előítéleteinktől, és a csoportnyomás hatásaitól. Ezek kivédése érdekében az elemzést érdemes a munkatársak bevonásával kis csoportokban elvégezni. Az feltáró munka egyik fontos feladata, hogy ún.





„erőtér elemzés” (a módszert a projektmenedzsment fejezetben tárgyaltuk) keretében meg kell vizsgálnunk a változtatás irányába és ellenére ható erőket, az érintett szervezeti alrendszerek és érdekcsoportok változás iránti hajlandóságát és készségét.

A kérdések, amire ebben a fázisban választ kell keresni:

- Mit kell megváltoztatnunk?
- Mit nem kell megváltoztatnunk?
- Szervezetelemzés, hogyan működik jelenleg a szervezet?
- Erőtér elemzés, mik a változtatás feltételei (technológiai, gazdasági, politikai, társadalmi-kulturális, szervezeti, tervezési, strukturális, csoportos, kommunikációs, egyéni, személyes feltételek)?
- Erőforrásaink?
- Emberi erőforrásaink változtatások iránti hajlandósága, a változtatási programban való részvételhez szükséges kompetenciája?
- Jelen van-e a változtatáshoz a kritikus tömeg?
- Milyen sorrendben kell változtatnunk, hogy a legnagyobb hatást érjük el?
- Az egészségügy működését jellemző sajátosságok (esetleges ördögi körök) azonosítása.

### ***Mi a teendő?***

A változtatás-menedzsment térképén a negyedik állomás annak meghatározása, hogy mit kell tennünk ahhoz, hogy a kiinduló állapotból a jövő állapotba jussunk. Mindezt egy cselekvési terv keretében, mérhető „eredménycélok” kitűzésével kell rögzítenünk, lebontva az egyes változtatási tényezők szintjére. A változtatási tényezők alatt a kiinduló állapotban megmutatkozó, jövőtől való eltérést értjük. A teendőket gyakorlatias formában kell megfogalmazni. A teljesség igénye nélkül álljon itt egy lista, hogy a változtatási program cselekvési terve milyen szempontokra kell, hogy kiterjedjen:



- Az elvégzendő munka, feladatok, tevékenységek.
- A támadási pontok fontossági sorrendje.
- A változtatásban résztvevő szervezeti egységek.
- Szerepek, hatáskörök, felelős testületek a változtatási program megvalósítása során.
- Ki mit csinál? Egyéni, csoportos teendők.
- Erőforrások (emberi erőforrások, infrastruktúra, anyagiak, információ).
- A siker mértékegységei. Hogyan mérem az eredményességet?
- Az együttműködés szükségessége, kommunikáció a program során.
- Határidők.
- Feladat-szekvenciák.
- Kritikus lépések.

### ***Az átmenet menedzsmentje***

Ezzel elértünk a változtatás-menedzsment térkép ötödik állomásához, az átmenet menedzsmentjéhez, ami a kiinduló állapotból a célállapotba történő átmenet folyamatának menedzsmentjét jelenti. Ennek három szempontját említeném meg ezen a helyen.

Az általunk használt változtatás-menedzsment modell külön foglalkozik a követők és beosztottak ellenállásával, annak kezelésével. A változtatás az állandóságot veszélyeztető jelenség. A változtató vezető, a változtatás pedig ellenállást szül, amit a siker érdekében el lehet, és el kell kerülni. Tapasztalatok szerint ez a változtatásokkal szembeni ellenállás az, ami a legtöbb konfliktust gerjeszti, és ami a legtöbb kudarc oka. Azt is tisztán kell látnunk,



hogy bár kudarc esetén ott a kézenfekvő a magyarázat, hogy „erőfeszítéseink megbuktak bizonyos érdekcsoportok ellenállásán”, ez mégis vereséget jelent egy értékteremtő kezdeményezés számára. Az átmenet menedzsmentjének legfontosabb eleme tehát az ellenállás keletkezésének elkerülése, a „felolvasztási-helyettesítési-befagyasztási” folyamat tudatos menedzsmentje. Tisztában kell lennünk azzal, hogy a kiinduló állapot felolvasztása, az újjal való helyettesítés és annak befagyasztása-állandósítása mind-mind ellenállás, konfliktus forrása lehet. A változtatás-menedzsmenttel foglalkozó szakemberek nem véletlenül éltek a fenti fizikai hasonlaltal, a változtatás rendkívül energiaigényes feladat.

Mivel a változtatás során új, eddig ismeretlen területekre ér a szervezet; új, eddig ismeretlen kultúrában kell együttműködni a munkatársakkal; új, eddig ismeretlen feladatokat kell megoldaniuk, ezért fontos megemlíteni a képzés és betanítás, a vezetői (személyes) példamutatás valamint az ösztönzők fontosságáról.

25971705 számú kép

Az átmenet menedzsmentjének harmadik fontos tényezője a vezető személyisége. Az ellenállás kezelésén túl még néhány vezetői készség kulcsszerepet játszik a változtatások sikerében. Ezek közül kettőt emelnék ki. Elengedhetetlenül fontos, hogy a vezető egyénileg és csoportos struktúrákat működtetve, csoportban dolgozva hitelesen legyen képes diagnosztizálni az átmenet során keletkező problémákat és visszacsatolni az észlelteket a megvalósítás folyamatába. A vezetői siker következő fontos pillére a személyközi kapcsolatokban való hiteles részvétel.

## Változások mértéke

A szervezeti változások mértéke fontos jellemzője a változási folyamatnak (Dobák, 2006.). A változtatás lehet a szervezet összes főbb jellemzőjét és egyensúlyát átalakító,



úgynevezett radikális változtatás. Ebben az esetben a korábbi rendet alapjaiban megváltoztató, és az egyensúlyokat felborító változtatási folyamatról beszélünk, amely a szervezet egészét átalakítja, és teremthet teljesen új berendezkedést, vezetési modellt. Ennek oka lehet például egy komoly tudományos-technikai áttörés, vagy például az egészségügyi intézmények esetében az intézményhez kapcsolódó szakmák, vagy ellátási területekben történő komolyabb változás. Jó példa lehet erre a 2007. év során történő kórházi struktúraváltás, amelynek során több kórház elveszette az aktív ellátását, és krónikus ellátásra kellett berendezkedniük.

Ennél jóval kisebb léptékűek az úgynevezett inkrementális, több kisebb lépcsőben megvalósuló változtatások. Itt nem áttörő, alapvető változásokról van szó, hanem több kisebb lépésben megvalósított úgynevezett iteratív változtatásokról. Ezesetben a meglévő egyensúlyok megmaradnak, illetve lassú folyamat eredményeképpen változnak meg. Legtöbb esetben ez nem érinti a szervezet egészét, csak egy-egy szervezeti egységet. A szervezet alap és működési struktúrája, és vezetési folyamatok megmaradnak. Az egészségügyben jó példa lehet erre egy technológia fejlesztés ellátásba való integrálásának lassú folyamata.

## Zárszó

Nehéz a változtatás-menedzsmentről rövid összefoglalót írni, hiszen a gyakorlat és a való élet rendezte esetek nélkül minden leírás csak elméleti lehet. Remélem ennek ellenére sikerült bemutatnom a csoportalakulás és változtatás-menedzsment folyamatát, lépéseit, a főbb teendőket. Ha az olvasás és a foglalkozás során néhány olyan felismeréssel gazdagabbak lettek, amely rávilágított egy átélt, megtapasztalt változtatási program kudarcának okára, és legközelebb mit kéne máshogy csinálni, akkor az fejezet már elérte célját.

Tartva attól, hogy az anyag túl ideális színben tüntet fel egy lehetséges változtatási módszertant, egy figyelmeztetéssel kell zárnom. A szervezetelemzéssel foglalkozó tudományos megközelítések változatossága zavarba ejtő. A szervezeti ökológia (Hannan & Freeman 1989.) például egyenesen tagadja a szervezeti változtatások lehetőségét, és ha a



küldetés, alap-technológia, a piaci stratégia, a vezetői hatáskörstruktúra közül bármelyik alapvetően megváltozik, akkor mintegy újraállítva a szervezet biológiai óráját, a régi szervezet meghalt és egy új született. Ezzel szemben számos modell racionális tervezési elemekkel és részletekbe menő számításokkal tartja megvalósíthatónak a változtatást. Ahogy tehát, a környezeti meghatározottságnak köszönhetően nincs egyetlen általánosan érvényes szervezeti forma, egyetlen általánosan érvényes üdvözítő szervezeti megoldás sem, úgy nincs egy általánosan érvényes változtatás-menedzsment modell sem. Az általam ajánlott folyamatközpontú változtatás-menedzsment modell azonban ennek tudomásulvételével építkezik és személyes tapasztalataim alapján állíthatom, hogy működőképes.

## **IRODALOMJEGYZÉK:**

BECKHARD, R., HARRIS, R.T.: Organizational Transitions, 2<sup>nd</sup> edition. Addison-Wesley, Reading, MA 1987.

BURNS, T., STALKER, G.M.: The Management of Innovation. Tavistock, London, 1961.

Dobák Miklós: Szervezeti formák és vezetés; Akadémiai Kiadó Zrt. Budapest 2006.

HANNAN, M. T., FREEMAN, J.: Organisational Ecology. Harvard University Press, Cambridge, MA 1989.

LAWRENCE, P.R., LORSCH, J.W.: Organisation and Environment. Harvard Graduate School of Business Administration, Cambridge, MA. 1967.

LEWIN, K.: Group decisions and Social Change in Swanson, G. E. et al. Readings in Social Psychology. Holt, Rhinehart and Winston, New York, NY, 1958.

SCHEIN, E.H.: Process Consultation, vol. II. Addison-Wesley, Reading, MA 1987.





## Egészségügyi sajátosságok

Egészségügyi szervezetek és rendszerek sajátosságai, csapatmunka az egészségügyben, konfliktusok az egészségügyi szervezetekben

Jelen fejezet nem egy klasszikus értelemben vett összefoglaló fejezet, ahol a korábbi fejezetek főbb mondanivalóját ismételjük meg és foglaljuk össze, hanem sokkal inkább olyan kérdéseket és témákat vet fel, amelyeken a problémaorientált módon lehet elgondolni a megtanult ismeretek segítségével. Ezen felül természetesen igyekszünk a kitérni a legfőbb egészségügyi sajátosságokra, de itt is érvényesül a problémaorientált megközelítés. A fejezet így inkább kérdéseket vet fel, mint megválaszolja őket. Először érdemes végignézni, melyek azok a kihívások, amelyekkel az egészségügyi rendszereknek és szervezeteknek szembe kell nézniük. Ezekre a kihívásokra a menedzsmentnek kell jó választ adni, ami egyrészt nem mindig egyértelmű, másrészt pedig sokszor hosszútávon derül ki, jó választ adott-e a menedzsment az adott problémára.

Ezek közül az egyik legfontosabb az előregedő társadalom problémája, amely nemcsak Magyarországon, hanem az egész nyugati világban jelen van. Ez azt jelenti, hogy a lakosság átlagéletkora növekszik, kevesebb gyermek születik, mint amennyien meghalnak, és ezzel párhuzamosan növekszik a születéskor várható élettartam. Ennek eredményeképpen a társadalmak folyamatosan elöregszenek, amely azt jelenti, hogy növekszik idősebb korcsoportok aránya a társadalmakban. Ez alapvető és kiterjedt hatással van számos iparág szerkezetére. Ezek között a szolgáltatással foglalkozó szektor (egészségügy, szociális ellátó rendszer, turizmus) kiemelkedő jelentőségű. Az öregedő társadalmak egyik legfontosabb preferenciája az igényeinek és szükségleteinek megfelelő egészségügyi ellátó rendszer. Ez a nyújtott szolgáltatási tevékenységek tartalmát és módját egyaránt érinti. Az egészségügyben például a megfelelő összetételű és szerkezetű ellátási és gondozási paletta biztosítása egyben a tudás- és kompetencia készlet, illetve azok fejlesztési irányainak, vagyis a graduális és postgraduális képzés átgondolását, megváltoztatását is igényli. A mellett, hogy volumenében és „nehézségében” is



fokozódik az egészségügyi ellátással szembeni igény (idősebb emberek több ellátást igényelnek, mint a fiatalok). Ez különösen nagy kihívás annak tükrében, hogy a társadalmakkal párhuzamosan az aktív egészségügyi dolgozók is folyamatosan (számos államban nagyobb mértékben, nálunk is) öregszenek, és így csökken az utánpótlás mértéke. Vagyis egy elöregedő egészségügyi szakembergárdával kell ellátni az növekvő ellátási igényű elöregedő társadalmakat.

Másik komoly kihívás, amelyre az egészségügynek rövid időn belül válaszolnia kell, az előbbivel is összefüggő, de nem csak annak köszönhető egyre növekvő mértékű egészségügyi szakemberhiány. Értve ezalatt orvosokat és egészségügyi szakdolgozókat egyaránt. Ez a probléma, nemcsak Magyarországon van jelen, európai, sőt globális szinten is egyre nagyobb a jelentősége. Ezen felül az egészségügyi szakemberhiány rendkívül egyenlőtlenül oszlik meg országok és országon belüli területek között is. Itt az a fontos szerepe az egészségügyi rendszernek és intézményeknek, hogy magukhoz tudják vonzani a szakembereket, és hosszútávú motiválással, csapatmunkával, fejlődési lehetőségekkel meg is tudják tartani azokat. Ez az attraktív hatás azonban az iskolarendszer egész korai fázisában meg kell jelenjen, hogy az egészségügyi pálya egy vonzó jövőkép lehessen a felnövekvő generációnak. Ennek fényében érdemes újra átgondolni a jegyzet harmadik és negyedik fejezetében leírtakat.

Az egészségügynek továbbá szembe kell néznie azzal a kihívással is, hogy a költségek és az elvárások folyamatosan növekednek, különösen ha egy szolgáltató szélesíteni szeretné az ellátás spektrumát vagy növelni az ellátás minőségét. Ezzel szemben a finanszírozás nem feltétlenül követi ezt a növekedést, sőt nem ritkán csökkenő finanszírozás mellett kell a növekvő elvárásokat teljesíteni. Komoly vezetői, menedzseri, leadership kihívásról van tehát szó, amikor a szervezetben lévő hatékonysági tartalékokat ki kell aknázni, illetve a meglévő keretrendszerben hatékonyabbá kell tenni a működést. Érdemes a jegyzet teljes tartalmát végig gondolni ezzel a szemlélettel.

A költségekhez kapcsolódó téma az egészségügyben az új eljárások, technikák megjelentése és befogadása. Jogos elvárás a betegek és az egészségpolitika részéről az újabb eljárások és technológiák használata. Ennek azonban nemcsak költségvonzata van (adott esetben



csökkentheti is a költségeket), hanem amint azt a kontingenciaelméletnél megtanltuk, jelentős befolyással lehet a szervezeti működésre, és a változtatásmenedzsment fejezetnek megfelelően nem feltétlenül könnyű egy-egy – akár hatékony, jól működő – technológiát átültetni a gyakorlatba. Ilyen esetben szükségünk van megfelelő vezetési érzékre és tudásra, illetve segítenek bennünket a változtatásvezetési technikák és eszközök. Hatékonyságnövelő eszközök lehetnek a jövőben az e-health megoldások is, amely szintén komoly kihívást jelenthetnek a vezetők számára, mármint a bevezetése és folyamatos alkalmazása, fejlesztése, állandó minőségi elvárások mellett.

Mindezekből, illetve a folyamatosan változó jogszabályi környezetből következik, hogy az egészségügyi szektor rendkívül változékony környezetben kell, hogy teljesítsen, miközben az egészségügyi szervezetek nagyobb része közelebb áll a 2. fejezetben megismert mechanikus szervezetekhez. Ez a folyamatosan változó környezet rendkívül súlyos terhet ró mind az egészségügyi intézményekre, mind az azokban dolgozókra. Éppen ezért kiemelkedően fontos ez a tantárgy, mivel itt tanuljuk meg a szervezetek törvényszerűségeit, és a változó környezetre adott reakciókat és beavatkozási lehetőségeket.

### **Csapatmunka az egészségügyben**

Az egészségügyi ellátás természeténél fogva csapatmunka. Minden szakemberre szükség van, és mindenkit a tudásának és tapasztalatának megfelelően kell kezelni. Jó példa lehet erre az, hogy hiába lehet valaki kiváló orvos, ha nincs meg az a csapat, akivel magas színvonalú ellátást tud nyújtani, akkor csak félkarú óriás. Az egészségügyi technológiák drágulásával és komplexitásának növekedésével pedig számos ellátás egyre nagyobb és komplexebb szervezetekben lehetséges.

A csapatmunka tehát nemcsak üres elmélet, hanem az egészségügyben a szó konkrét és átvitt értelmében is húsbavágó kérdés. Mivel a betegek egészségéről és életéről van szó, ezért különösen fontos a csapatmunka hatékonysága. Erről bővebben olvashatunk a 3-5. és a 7. fejezetekben. Olyan szervezeti kultúrát kell tehát kialakítani és fenntartani, amely a csapat-



„Megszorító koalíció”

ÚJ SZÉCHENYI TERV

„Státusz koalíció”

Igazgatótanácsi tagok, közösségi képviselő (önkormányzat stb.) (közösség, felügyelet)	Menedzserek, admi- nisztratív személyzet (irányítás)
Orvosok, szakmai veze- tők (gyógyítás, szakértelem)	Ápolók (ápolás, koordináció, operatív munkafolya- matok)

„Belsőök koalíciója”

„Klinikai koalíció”

munkát támogatja az önálló munkavégzés helyett. Ez nemcsak az ellátás szempontjából jelentős kérdés, hanem a kollégák fejlődése szempontjából. Nagy jelentősége van a képzési rendszer kialakítása/ átalakítása során is. Sokan beszélnek arról, hogy az egészségügyben, különösen bizonyos szakmák esetében erős hierarchikus berendezkedés uralkodik. A modern egészségügyi ellátás azonban csak csoportmunka szellemben működhet és lehet hatékony. Remélem e tankönyv olvasói is tesznek majd lépéseket ennek a szemléletnek a meghonosításáért.

### Konfliktusok az egészségügyi szervezetekben<sup>59</sup>

Elérkeztünk a tankönyvet lezáró fejezet legizgalmasabb kérdéséhez. Az egészségügyi intézmények felépítésébe és működésében „bele van kódolva” a konfliktusok léte. Ha ugyanis külön-külön vizsgáljuk a szervezet egyes részeit, akkor mindegyik jól érhető célokat követ. Azonban ha ezeket az egységeket intézményi keretben képzeljük el akkor rendkívül problémássá válik.

Egy szervezet egységei között minél nagyobb a különbség a célokban, strukturában és szervezetközi viszonyokban (differenciálódás) annál nagyobb igény van az közöttük az integrációra (Lawrance-Lorsch 1967). Ez az integráció azonban sok esetben problémás, illetve nem kielégítő. Ebből adódik számos konfliktus, mivel az ellátó intézmények egyes részei kö-

<sup>59</sup> A konfliktusok az egészségügyi szervezetekben című részt S. Glouberman és H. Mintzberg: Az egészségügyi ellátás és gyógyító tevékenységek menedzselése I. – Differenciálódás munkája alapján készült.



zött meglehetősen nagy lehet a különbség a célokban és struktúrában. A konfliktusokat jól be lehet mutanti Glouberman és Mintzberg modelljén, ez látható az ábrán. A szereplők alatt zárójelben olvasható, hogy milyen „világot” képviselnek. Természetesen minden egyes „világ” célja és tevékenysége egészen más, és ebből születnek a konfliktusok az egyes „világok” között. Az ábrán az is látható, hogy az egyes csoportok milyen érdekközlációba állnak össze egy-egy kérdés van konfliktus mentén. Az ábra alapján számos konfliktus le lehetne írni, azonban mint a fejezet bevezetőjében olvasható volt, sokkal inkább kérdések és nem válaszok jelennek meg ebben a fejezetben. Így itt is arra bátorítjuk a Tisztelt Olvasót, hogy gondolja végig a lehetséges konfliktusokat az ábra keretrendszerének megfelelően és válaszolja meg azt, milyen szervezeti megoldások és menedzsment technikák segítségével oldhatók fel ezek a konfliktusok.

Az egyes világok között tehát az eltérő érdekek és szemlélet miatt folyamatos konfliktus lehet. Természetesen vannak erők, amely integrálják, összeillesztik a különböző világokat, ezek pedig: elköteleződés a betegellátás iránt, tudás fejlesztése és sürgősségi szemlélet. Szükség is van ezekre, illetve az ezek mögött álló elhivatottságra, enélkül ugyanis rendkívül komoly, akár az ellátást megbénító konfliktusok keletkeznek és maradnának fent a szervezetekben. Arra bátorítjuk tehát az Olvasót, hogy, gondolja végig ezt a modellt, és a munkája során bátran alkalmazza!

## Végszó

Az Egészségügyi menedzsment alapjai című jegyzet – és így egy érdekes kaland – végére értünk. Remélhetőleg az Olvasó sok olyan tudást gyűjtött, amelyet a későbbiekben hasznosnak és értékesnek fog találni a munkája során. Természetesen a tankönyv terjedelmi korlátok okán a menedzsment tudományának egy szűk keresztmetszetét nyújthatja, de arra mindenképpen elég, hogy alapismereteket adjon át, és felkeltse az érdeklődést a téma iránt. Ha további kérdéseik lennének bátran kérdezzék a tantárgy oktatóját, illetve olvassanak utána más könyvekben, tanulmányokban és cikkekben.





### Hivatkozások:

Lawrance, P.R. és Lorsch J.W.: Organization and Environment. Homewood IL: Irwin. 1967.

S. Glouberman és H. Mintzberg: Az egészségügyi ellátás és gyógyító tevékenységek menedzselése I. – Differenciálódás In: Henry Mintzberg: A menedzsment művészete. Alinea Kiadó – Rajk László Szakkollégium, Budapest, 2010.