

# **Szervezetmenedzsment T-kit**

## Szervezetmenedzsment

Mit is jelent az, hogy T-kit? Kétféle válasz is adható erre a kérdésre. Az első: „Training Kit” (magyarul: képzési csomag), melynek rövidítése T-kit. A második a szó hangzásával kapcsolatos: a T-kit angol kiejtése hasonló a „Ticket” (jegy) szóéhoz. Utazásaink során jegyre van szükségünk. A borítón látható figura, Spiffy, vonatjeggyel a kezében útra kel, hogy új ismeretekhez jusson. A T-kit sorozat köteteit mindenki számára jól használható munkaeszköznek szánjuk. Pontosabban, ifjúságsegítők és képzők számára szeretnénk olyan elméleti és gyakorlati segédanyagot biztosítani, amelyet munkájuk és a fiataloknak tartott képzések során használhatnak.

A T-kit sorozat különböző kulturális, szakmai és szervezeti háttérrel rendelkező emberek egy éves közös munkájának eredménye. Trénerek, civil szervezetek vezetői és szakírók együttes munkájának eredményeként magas színvonalú kiadványok születtek, melyek a célcsoport szükségleteire összpontosítanak úgy, hogy figyelembe veszik az egyes témák Európa-szerte változó megközelítési módjait.

A T-kit sorozat az Európa Tanács és az Európai Bizottság között létrejött, az európai ifjúságsegítők képzésével kapcsolatos együttműködés egyik terméke. A két intézmény együttműködése a T-kit megjelentetésén kívül magában foglal még képzéseket, a Coyote magazin kiadását, és egy dinamikus internetes honlap működtetését.

A [www.training-youth.net](http://www.training-youth.net) címen megtalálhatók az együttműködési programmal kapcsolatos aktuális információk (új kiadványok, felhívások képzési programokra, stb.), és elektronikus formában letölthetők a T-kit sorozat kötetei.

Az Európa Tanács kiadványa  
F-67075 Strasbourg Cedex

ISBN 963 86774 8 1

© Európa Tanács és Európai Bizottság, 2000. július

## Előszó a magyar kiadáshoz

*Kedves Olvasó!*

Magyarországon, 16 évvel a rendszerváltás után, a hazai és az Európai Unió civil szervezetek számára elérhető forrásaiknak folyamatos növekedésével párhuzamosan különösen nagy szükség van a civil szektor megerősödésére, megerősítésére, a civil és ezen belül ifjúsági szervezetek hatékony működésére.

Társadalmi és gazdasági környezetünk mindennapjai személyek és személyek szerveződése (szervezetek) folyamatos érintkezésekor zajlik. Az a kompetencia, hogy önmagunkat, másokat képesek vagyunk elhelyezni ebben a környezetben, mindennapi életünk, eligazodásunk alapja. Ez az Európa Tanács és az Európai Unió szakemberei által készített könyv ahhoz nyújt segítséget, hogy önmagunkat és a különböző szervezeteket tudatosabban, érzékenyebben legyünk képesek működtetni, megértsük azokat a törvényszerőségeket, melyek körülöttünk működnek. Ennek a kompetenciának a fejlesztésére folyamatosan szükség van, bármilyen sikeresek is voltunk eddig e területen.

Számtalan publikáció, könyv, ismertető született a szervezetmenedzsment tárgyában, ez a könyv mégis egyedül. Egyedi azért, mert ifjúsági szervezetek számára készült, illetve számtalan gyakorlati és képzési példával segíti a szervezetmenedzsmenthez szükséges kompetenciák elsajátítását.

Örömmel ajánlom figyelmébe ezt a könyvet mindazoknak, akik ifjúsági csoportokban, szervezetekben dolgoznak, ifjúsági csoportok, szervezetek vezetőségében töltenek be különböző szerepeket, vagy ilyen szervezetek támogatását végzik szakértőként, képzőként.

Az írás közvetlen hangneme, példái a magyarországi nem formális oktatás egyik alapmunkájává tehetik ezt a T-Kitet, de olvashatósága miatt talán az érdeklődő, nem szervezeti tagok számára is izgalmas lehet.

Egyre eredményesebb ifjúsági szervezeteket remélve, tisztelettel kívánok jó munkát a feldolgozáshoz!

Kátai Gábor

A dokumentum nem feltétlenül tükrözi az Európai Bizottság vagy az Európa Tanács, a tagállamok vagy az intézményekkel együttműködő szervezetek hivatalos véleményét.



Szervezet-  
menedzsment  
T-Kit

**T-Kitek koordinációja, a tartalom és arcukat ellenőrzése:**

Hidvéghi Balázs

**A T-Kit sorozat koordinációja:**

Silvio Martinelli

**E T-kit szerkesztői:**

Silvio Martinelli, Jonathan Bowyer

**E T-kit szerzői:**

Jonathan Bowyer

Arthur Murphy

Paola Bortini

Rosa Gallego Garcia

**Szerkesztőbizottság:**

Bernard Abrignani

*Institut National de la Jeunesse  
et de l'Education Populaire*

Elisabeth Hardt

*European Federation  
for Intercultural Learning*

Esther Hookway

*Lingua Franca*

Carol-Ann Morris

*European Youth Forum*

Heather Roy

*World Association of Girl Guides  
and Girl Scouts*

**Titkárság:**

Sabine Van Migem (*Administrative support*)

Genevieve Woods (*Librarian*)

**Borító és Spiffy-figura:**

The Big Family

**Köszönet illeti:**

Patrick Penninckot, hogy koordinálta a T-Kit sorozatot, folyamatosan támogatta a kapcsolatot más Partnerség projektekkel.

Anne Cosgrovet és Lena Kalibatait a projekt első fázisának elindításáért.

Minden szerzőt, aki hozzájárult jogvédett szellemi termékének felhasználásához.

Végül, de nem utolsó sorban mindenkit, aki különböző kapacitásait, különböző pillanatokban, különböző módon átadta, hogy mindez megvalósuljon.

**Fordította:**

Porcsalmy Izabella

**Fordítást lektorálta:**

Kátai Gábor

**Kiadványt gondozta:**

Földesi Szabolcs és Kátai Gábor



Szervezet-  
menedzsment  
T-Kit

**Európa Tanács  
DG IV**

**Ifjúsági és Sport Igazgatóság**

Európai Ifjúsági Központ, Strasbourg

30 Rue Pierre de Coubertin

F-67000 Strasbourg, Franciaország

Tel.: +33-3-88 41 23 00

Fax: +33-3-88 41 27 77

Európai Ifjúsági Központ, Budapest

1024 Budapest, Zivatar utca 1-3.

Tel.: +36-1-212-4078

Fax: +36-1-212-4076

**Európai Bizottság**

**Oktatási és Kulturális Főigazgatóság**

**Ifjúságpolitika és Ifjúsági Programok Osztálya (Unit D5)**

Rue de la Loi, 200

B-1049 Brüsszel, Belgium

Tel.: +32-2-295 1100

Fax: +32-2-299 4158



## Tartalom

<b>Bevezetés</b> .....	7
<b>1. Környezet: az európai ifjúsági szervezetek kultúrája és tágabb összefüggései</b> .....	9
1.1 Bevezetés .....	9
1.2 Történeti összefüggések .....	11
1.3 Szervezeti kultúra .....	12
1.3.1 <i>Mi a kultúra?</i> .....	12
1.3.2 <i>Szervezeti stílusok</i> .....	14
<b>2. Önmagunk menedzselése</b> .....	19
2.1 Bevezetés .....	19
2.2 Tisztában önmagunkkal .....	19
2.2.1 <i>Megtanulni tanulni</i> .....	19
2.2.2 <i>A tapasztalaton alapuló tanulás és a tanulási stílusok</i> .....	19
2.2.3 <i>Érzelmi tanulás</i> .....	23
2.2.4 <i>Megtanulni gondolkodni</i> .....	24
2.2.5 <i>Előítélet</i> .....	26
2.3 A szermélyes erőforrások kezelése .....	27
2.3.1 <i>Az alkalmasságtól a szakmai hozzáértésig</i> .....	27
2.3.2 <i>Önmotiváció</i> .....	28
2.3.3 <i>Időmenedzsment</i> .....	30
2.3.4 <i>Stresszmenedzsment</i> .....	32
2.3.5 <i>A kommunikáció menedzselése</i> .....	36
2.3.6 <i>Változásmenedzsment</i> .....	37
<b>3. Az emberi erőforrás menedzselése</b> .....	43
3.1 Bevezetés .....	43
3.2 Csapatok és vezetők .....	43
3.2.1 <i>Csapatmunka és vezetés</i> .....	43
3.2.2 <i>Mások motiválás</i> .....	49
3.2.3 <i>A felhatalmazottság</i> .....	51
3.2.4 <i>Felelősség</i> .....	51
3.3 Képzés, fejlődés és mérés-értékelés .....	51
3.3.1 <i>A tanuló szervezet</i> .....	51
3.3.2 <i>Tanulási stílusok</i> .....	53
3.3.3 <i>A teljesítmény mérés-értékelése és a munkavizsgálat</i> .....	53
3.4 Coaching, mentorálás, tanácsadás .....	55
3.4.1 <i>Coaching</i> .....	55
3.4.2 <i>Mentorálás</i> .....	56
3.4.3 <i>Tanácsadás</i> .....	59



---

<b>4. Folyamatok menedzselése</b> .....	61
4.1 Bevezetés .....	61
4.2 A szervezet menedzselése .....	61
4.2.1 A menedzsment struktúra .....	62
4.3 Rendszermenedzsment .....	64
4.4 Szervezetfejlesztés .....	65
4.5 Döntéshozatal és az irányelvek fejlesztése .....	66
4.6 Kommunikáció és információ .....	67
4.7 Tudás és tanulás .....	69
4.8 Stratégiai tervezés .....	71
4.8.1 Miért fontos a tervezés? .....	71
4.8.2 Mi a stratégiai tervezés? .....	71
4.8.3 A stratégiai tervezés lépései .....	72
4.9 Pénzügyi menedzsment .....	76
4.9.1 Költségvetés .....	77
4.9.2 Mérleg .....	77
4.9.3 Bevétel-kiadás kimutatás .....	77
4.9.4 Készpénzforgalmi kimutatások .....	77
4.10 Szerződés-kötés .....	79
4.11 A foglalkoztatás feltételei.....	79
4.12 Külső kapcsolatok menedzselése .....	80
<b>1. melléklet: A menedzsment múltbéli és jelenlegi megközelítései</b> ...	82
<b>2. melléklet: A Szervezetmenedzsment T-Kit értékelése</b> .....	86
<b>3. melléklet: Felhasznált és ajánlott irodalom</b> .....	88



Ez a T-Kit az Európa-szerte működő ifjúsági szervezetek hatékony menedzseléséhez kíván hozzájárulni, a menedzsment elméleti alapjainak és azok gyakorlati alkalmazásának bemutatásával.

Megírásakor fő célunk az volt, hogy:

- a szervezetmenedzsment területén tevékenykedő képzők és multiplikátorok, valamint
- a kis és közepes nagyságú civil ifjúsági szervezetek „menedzserei” (azaz a főtitkárok, nemzetközi koordinátorok, vezetőségi tagok, elnökök stb.) segítségére legyen.

Az ifjúsági szervezetek szótárában mind a „menedzser”, mind a „menedzsment” szavak kissé idegenül hangzanak. Hangsúlyozni szeretnénk azonban, hogy a menedzsment nem pusztán az üzleti gyakorlatban létezik, hiszen minden önkéntes, aki akár egy egynapos kirándulást szervez, menedzsel időt, embereket, erőforrásokat. Ezért fontos a menedzsment szemlélettel való személyes azonosulás.

Ez a T-Kit nem törekszik arra, hogy megoldást nyújtson az ifjúsági szervezetek minden problémájára. Ahogy a szervezetek és az egyének, úgy a megoldások is egyediek. Bár csodareceptek nem léteznek, olyan technikákat és módszereket javasolunk, amelyek a szervezetek realitásaihoz igazítva segítséget nyújtanak a minőség javításához.

Egy ilyen terjedelmű kiadványban nincs elég hely ahhoz, hogy mélységeiben vizsgáljuk a szervezetmenedzsmenttel kapcsolatos összes témakört. A szerzőknek ezért alaposan meg kellett válogatniuk a kifejtett témák körét. A T-Kithez kiválasztott témák, és azok négy fejezetbe csoportosítása, a menedzsment gyakorlat és a menedzsment elmélet területén egyaránt tapasztalt szerzők közötti komoly tanácskozások eredménye. További T-Kit megírását is tervezzük olyan témákra összpontosítva, mint például a forrásteremtés, továbbá ez a kiadvány is javasol kiegészítő szakirodalmakat különböző témakörökben.

A T-Kitet négy fejezetre osztottuk, amelyek egymástól függetlenül is olvashatók, de amelyek

kölcsönösen kapcsolódnak is egymáshoz. Ezzel is erősíteni szeretnénk a szervezetek menedzselésének holisztikus megközelítését. Minden fejezet tartalmaz valamennyi elméleti háttérrel, elemzést, és a képzők munkáját segítve, néhány gyakorlatot.

Az 1. fejezet a szervezeteket, mint rendszereket írja le, amelyek összefüggésben állnak a külső környezettel, és amelyek egy kultúrának nevezett belső környezet létrehozására képesek. Szándékosan használjuk a „környezet” szót, arra ösztönözve a menedzsmentben tevékenykedőket, hogy legelőször az ifjúsági szervezetek tágabb összefüggéseit, és a mai társadalomban játszott szerepüket tekintsék át.

A 2. és a 3. fejezetet az embereknek szenteltük, akik a szervezet legfontosabb erőforrásai. A 2. fejezet önmagunk menedzseléséről szól, amely mások menedzselésének nélkülözhetetlen előfutára. Ez a fejezet saját menedzserei és vezetői lehetőségeinkről szól. Segít megérteni, hogyan tanulunk. Mindemellett rávilágít a kapcsolatok fontosságára.

A 3. fejezet mások menedzseléséről szól. A menedzsmentet nem ellenőrzési tényezőnek tekintjük, hanem inkább olyan tevékenységnek, amely a szervezet küldetésére összpontosít. A menedzsment módszer lehetővé teszi, hogy alkalmazkodjunk a változásokhoz, és a munka különféle konfliktusai között egyensúlyt tartva tűzhessük ki, és valósíthassuk meg a célokat.

A 4. fejezet a szervezeten belüli és kívüli folyamatok, másképp fogalmazva a nem emberi-erőforrás menedzselését vizsgálja. A folyamatokat hangsúlyos elemekként kezeljük egy szervezet életében, hiszen az állandóan változik, reagál és fejlődik.

A szervezet (organisation) szó a görög organon szóból származik, amely eszközt, szerszámot jelent. A következő fejezetekben leírt ismeretek remélhetőleg segíteni fogják az ifjúsági szervezeteket, hogy Európa-szerte hatékony eszközökké váljanak a fiatalok igényeinek kielégítésében.

Reméljük, érdeklődéssel olvasod majd e T-Kitet.

# 1. Környezet: az európai ifjúsági szervezetek kultúrája és tágabb összefüggései



Szervezet-  
menedzsment  
T-Kit

## 1.1 Bevezetés

Számos szakszó használatos az ifjúsági szervezetek elnevezésére és meghatározására, ezek legtöbbje azonban nem elég tág ahhoz, hogy felölelje a szervezetek teljes skáláját. Sőt, úgy tűnik, a definíciók keretek közé szorítják a sokféleséget, ami az ifjúsági szervezetek egyik leglényegesebb tulajdonsága. Érdekes lehet azonban áttekinteni ezen meghatározások némelyikének tartalmát, hiszen legtöbbjük olyan kulcsfontosságú szempontokat emel ki, amelyek segítenek azonosítani az ifjúsági szervezetek társadalomban elfoglalt helyét és szerepét.

a) Gyakran önkéntes szervezetek: bár néhányban lehetnek fizetett munkatársak, a magasabb szintű döntéshozói testületeket (a vezetést) önkéntesek alkotják.

b) Non-profit szervezetek: ami nem azt jelenti, hogy nem lehet gazdasági értelemben vett profitjuk, hanem azt, hogy minden profitot azokba a tevékenységekbe fektetnek, amelyek hozzájárul-

nak küldetésük teljesítéséhez.

c) Nem kormányzati szervezetek: ami azt jelenti, hogy nem részei a közigazgatásnak, nem jelenti ugyanakkor azt, hogy - például pénzügyileg - a közigazgatás nem támogatja őket...

d) Ifjúsági szervezetek: azaz olyan személyek alkotják, akik egy közös értékek létrehozása érdekében közös struktúrával vagy szervezéssel dolgoznak. A fiatalok kiemelkedő szerepet játszanak a következő elemek legalább egyikében:

- A fiatalok feladata a szervezet vezetése. Ez azt jelenti, hogy nem feltétlenül ők a tevékenység hasznélvezői, hanem lehet a kulturális örökség, a környezetvédelem, vagy az idősek emberek.

- A szervezet tevékenységének hasznélvezői a fiatalok. Lehetséges ugyanakkor, hogy a szervezet tevékenységeit felnőttek szervezik.

### Képzési javaslatok

Gondolhatnánk, hogy mindenki, aki részt vesz egy ifjúsági szervezet tevékenységében, természetesen azonos tudással és véleménnyel van róla, sok esetben azonban ez közel sincs így. Ez az első feladat lehetővé teszi a csoport számára, hogy megvitassák a szervezetről alkotott különböző elképzeléseiket. Ennek eredményeként a csoport létrehozza a szervezetről alkotott közös véleményét és szókészletét; olyat, amellyel mindenki egyetért.

- Kérjük meg a csoportot, hogy tekintsék át a fenti állításokat, és beszéljék meg, mely tulajdonságok jellemzők saját szervezetükre és milyen módon. Ezek után kérjük meg őket, hogy gyűjtsenek össze különböző tulajdonságokat, amelyek még inkább jellemzőek az ő szervezetükre.
- A következő lista kiosztása segíthet a csoportnak megvitatni az összes fontos szempontot. Gondoskodjunk róla, hogy a résztvevők a szempontokat saját szervezetükre vonatkoztassák.

- Célok
- A megalakulás ideje
- A hivatalosság szintje
- Belső felépítés
- Tevékenységek
- Célcsoport
- Földrajzi jelentőség
- A tevékenységek folyamatossága
- A tevékenységek típusa
- Kapcsolat más szervezetekkel



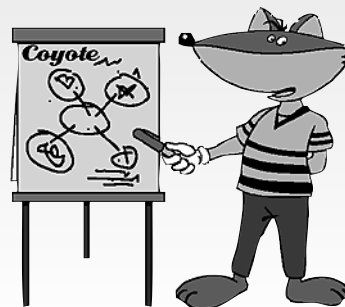


Ha a szerte Európában tevékenykedő ifjúsági szervezetek különböző definícióit és szerepeit összehasonlítanánk, könnyen megállapíthatnánk, hogy a vélemények országonként igen eltérőek. Ez nemcsak a társadalomban játszott szerepüket befolyásolja nagymértékben, de azt is, ahogyan betöltik ezt a szerepet. Fontos, hogy tisztában

ne maradjanak észrevétlenek. Ha az ifjúsági szervezet nem látja előre, hogy egy bizonyos új, államilag biztosított szolgáltatás véget vethet egy olyan problémának, amelyet az ifjúsági szervezet saját munkájával szeretne megoldani, és folytatja tevékenységét, az azt jelenti, hogy a szervezet rendeltetése meg fog szűnni, így előbb-utóbb fel

### **Képzési javaslatok**

- Ha már egyetértés született az ifjúsági szervezetet meghatározó jellemzőket illetően, újabb lépést tehetünk, hogy kiderítsük: milyen szerepe van a szervezetnek a társadalomban. A következő kérdések segíthetnek a résztvevőknek saját helyzetük megértésében:
  - Az ifjúsági szervezetek teret adnak, vagy hiányt pótolnak?
  - Olyan munkát végeznek, amelyet a kormányoknak kellene elvégezniük, vagy a társadalmunkat és különösen a fiatalokat érintő bizonyos problémákra adnak válaszokat és megoldási lehetőségeket?
  - Mivel járulnak igazán hozzá az ifjúsági szervezetek az állampolgári tudatosság növeléséhez és a jogvédelemhez?
  - Vannak-e más szereplők a társadalomban, akik ezen a területen tevékenykednek? Ha igen, vannak -e különbségek?
  - Lehetőséget kínálnak-e az ifjúsági szervezetek a fiataloknak ahhoz, hogy aktív szerepet vállaljanak a társadalomban?
  - Miért van az, hogy vannak, akik önkénteskednek, míg mások nem?
  - Vajon az önkéntes munka divat, ami idővel megszűnik, vagy a részvétel hiteles módja a fiatalok számára?
  - Vajon a társadalom számára fontos értékeket és hozzáállást hordoznak és hirdetnek az ifjúsági szervezetek?
  - Az ifjúsági szervezetek a fiatalokat képviselik Európában, vagy csak azt a kisebbséget, akik bennük tagok? Tekinthetők-e ezért az ifjúsági szervezetek a fiatalok igazi szócsövének, vagy nincsenek felhatalmazva erre a szerepre?



legyünk azokkal az eltérő helyzetekkel, amelyekben az európai ifjúsági szervezetek működnek, hiszen ezek a különbségek mind hatással vannak azok működtethetőségére.

Ezekre a kérdésekre nincs egyetlen helyes válasz, a csoportnak kell eldöntenie, hogy milyen helyzetben vannak.

Egy másik hatás abból fakad, hogy az ifjúsági szervezetek nem légtüres térben működnek. Egy sajátos környezetben „élnek”, amely hatást gyakorol rájuk. Ezért az ifjúsági szervezeteket folytonosan, a környezetükben végbemenő fejleményekkel összhangban korszerűsíteni kell, hogy a változások ne ériék váratlanul őket, vagy

kell oszlania, vagy újra kell fogalmaznia önmagát. Egy bizonyos kérdés iránti nagyobb érzékenység - amely akár központi szerepet is játszhatna az ifjúsági szervezet munkájában - új lehetőségeket nyithat meg a szervezet előtt.

Arra a kulcsfontosságú szempontra szeretnénk felhívni az ifjúsági szervezetekben menedzsment szerepeket betöltők figyelmét, hogy az őket körülvevő valóság értelmezésének képessége az egyetlen módja annak, hogy a társadalom jelenlegi és jövőbeli igényeivel összhangban legyenek, előre tudjanak cselekedni, és aszerint fejlesszék a szervezetet.





## 1.2 Történeti összefüggések

Ha már tudjuk, hol vagyunk, azt is fontos megtudnunk, hogyan érkeztünk ide. A szervezetek több jelenlegi nézőpontja és gyakorlata saját történetében gyökerezik. Ezért ezeket legalább azoknak kell megérteniük, akik részt vesznek a szervezet menedzselésében. A történeti háttér ismerete nélkül néha nem könnyű megérteni, hogy miért egy bizonyos módon végzünk dolgokat, ez pedig hatással lehet arra, ahogyan az új önkéntesek tekintik a szervezeten belüli munkát.

A tény, hogy valamit mindig egy bizonyos módon végzünk, még nem garancia a minőségre, ezért kell vizsgálódnunk, ha javítani szeretnénk a szervezeten.

Mielőtt tervezni kezdenénk; mielőtt kérdeznénk, hogy miért működnek, vagy nem működnek dolgok a szervezetben; mielőtt bármilyen döntés megszületne: a menedzsereknek meg kell érteniük saját szervezetüket. A szervezet történetének leckéit elsőként közös tudássá kell tenni, és fel kell használni a jövőbeni tervezés során.

### **Képzési javaslatok**

- A szervezet történelmére vonatkozó információk összegyűjtésével állítsunk elő egy „szervezeti személyi igazolványt”. Ez a gyakorlat garantálja, hogy a menedzsmentben tevékenykedők mind azonos háttértudással rendelkezzenek a szervezetről. A személyi igazolványnak legalább a következő adatokat kell tartalmaznia:

A szervezet neve

Tevékenységi területek

Az alapítás dátuma

Tagok száma

Szerkezet

Időbeli sorrendben soroljuk fel a szervezet életének kulcsfontosságú eseményeit!

Időbeli sorrendben soroljuk fel a szervezeten kívüli kulcsfontosságú eseményeket, amelyek hatással voltak a szervezetre!

Történelmi leckék: a stabilitás és a növekedés kulcsai (belső és külső)

Történelmi leckék: ismétlődő kérdések, amelyek jelzik az instabilitás okait

Hogyan észleli a szervezetet a külvilág?

A gyakorlat elején kérjük meg a résztvevőket, hogy legyenek a lehető legtényszerűbbek, leginkább az utolsó három kérdés megválaszolásakor. Különösen ezen három kérdésre adott válasz esetében kell számolnunk a válaszok valószínű szubjektivitásával.





Ennek az alfejezetnek az elején említettük, hogy amilyen az ifjúsági szervezet ma, annak a gyökerei saját történeti fejlődésében keresendők. Ebben már betekintettünk az előző gyakorlat során, ezért most itt az idő visszatérni a jelenbe, és elkezdni részletesebben megvizsgálni szervezetünket. Javasoljuk a szervezet jelenlegi programjainak és vonatkozó infrastruktúrájának áttekintését! Ezt a szervezet profiljának elkészítésével is megtehetjük, a következő három lépés segítségével:

1. lépés: Soroljuk fel az összes programtevékenységet és szolgáltatást, pl. tanácsadást, segítségnyújtást, lakáskérdést, információkat, a vállalati tájékoztatókat, a társadalmi kommunikációk frissítését stb! Jelöljük a tevékenységek jelenlegi szintjeit és a jelenleg futó programok skáláját, amelyekbe olyan adatok tartoznak, mint a kiszolgált ügyfelek száma, egy szolgáltatási egység költsége, a kiszolgált földrajzi területek stb.

2. lépés: csoportosítsuk ezeket a tevékenységeket és szolgáltatásokat az általános eredmények, kategóriák, a szolgáltatások hasonlósága alapján! Tekintsük céloknak ezeket a csoportosításokat!

3. lépés: Készítsük el az infrastruktúra leltárt! Ide tartoznak az alapvető menedzsment információk és a jelenlegi programot támogató működési funkciók, mint például az alkalmazottak, forrásteremtés, marketing, berendezések és a pénzügyi menedzsment, valamint a vezető testület.

Ezek az információk tartalmazzák az egyes programokban és a teljes szervezetben alkalmazásban álló fizetett és önkéntes munkatársak, valamint az igazgatóság létszámát.

Röviden foglaljuk össze a pénzügyi forrásokat és azok felhasználását, a pénzügyi helyzet elemzését és egyéb, a szervezettel kapcsolatos menedzsment adatokat! Az adatok bemutatásához hasznos szemléltetőeszközök az ábrák és diagramok.<sup>2</sup>

Eddig a szervezet fogalmával dolgoztunk: először megpróbáltuk eldönteni, hogy mi is egy ifjúsági szervezet, majd megvizsgáltuk annak szerepét a mai európai társadalomban, végezetül pedig arra összpontosítottunk, hogy felfedezzük saját szervezetünk kulcsfontosságú szempontjait.

A következő alfejezet címének első szava így már világosnak tűnik, de mi lesz a másodikkal?

2 Michael Allison és Jude Kaye (1997.)

## 1.3 Szervezeti kultúra

### 1.3.1 Mi a kultúra?

Ennek a szónak számos meghatározása létezik. A Longman dictionary of contemporary English szerint a kultúra "a szokások, a meggyőződések, a művészet, a zene és az emberi gondolkodás minden egyéb terméke, amelyet egy adott embercsoport adott időben hoz létre".

A kultúrát gyakran csak a néppel vagy a művészettel hozzák összefüggésbe. Ha azonban tágabb értelemben vizsgáljuk ezt a fogalmat, más elemeket is felfedezhetünk, mint például a humort, a konyhaművészetet vagy akár a családi kapcsolatokat. Ha nagyon egyszerűen szeretnénk ezt kifejezni, azt is mondhatnánk, hogy a kultúra az, ahogyan egy bizonyos embercsoport cselekszik.

Ennek analógiája nem bonyolult; az ifjúsági szervezetek emberek csoportjait jelenti, akik jellegzetesen végeznek bizonyos feladatokat.

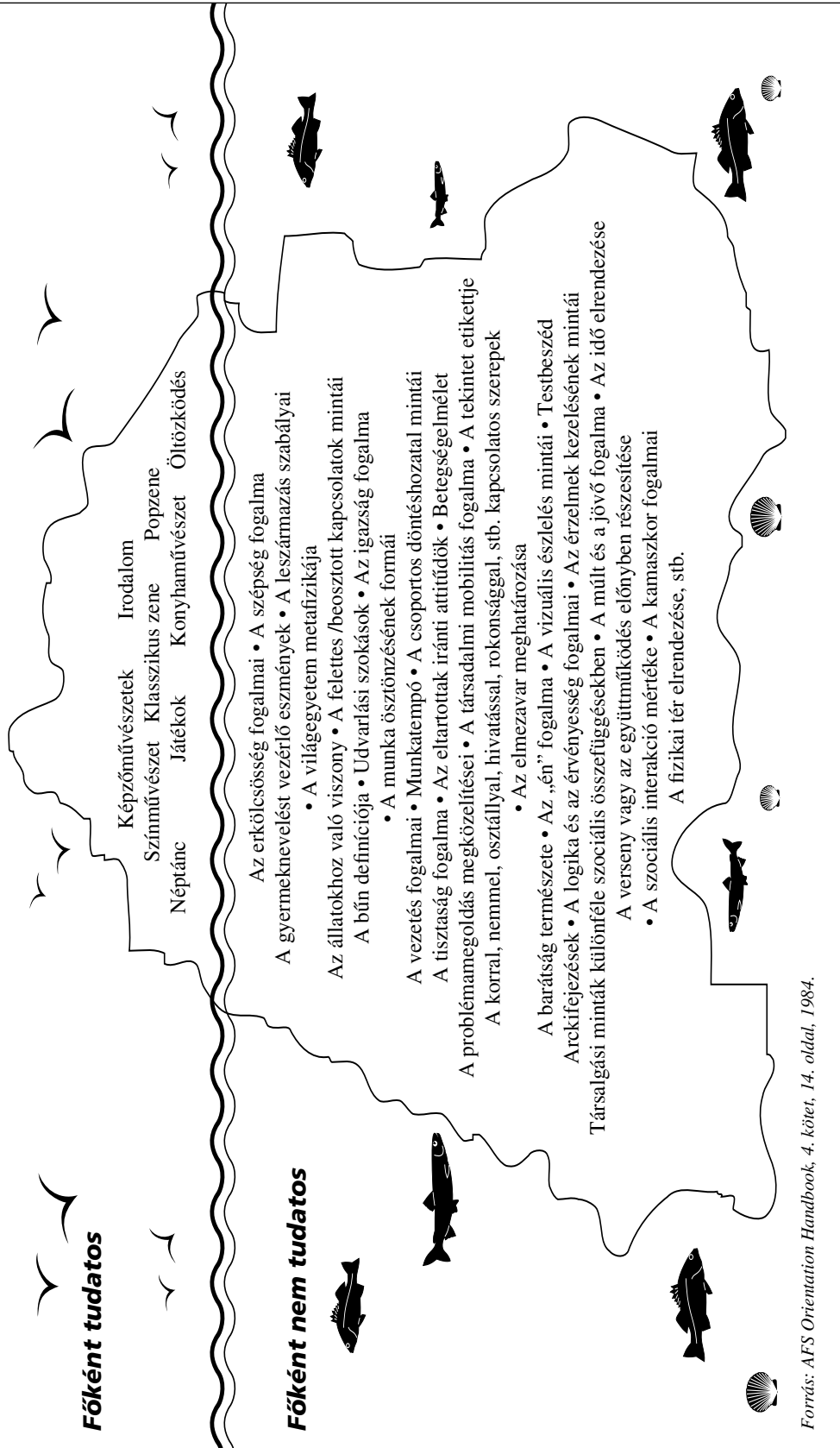
A gond itt az, hogy bizonyos elemek, amelyeket a kultúra részének tekintünk, nem annyira nyilvánvalóak, mint mások. A következő ábra azt mutatja, hogy ténylegesen a kulturális összetevők mindössze egy tizede nyilvánvaló, de mondhatjuk azt is, hogy a kultúra 90%-a tudat alatti. Ebben az értelemben a kultúrát egy jéghegynek tekintjük, amelynek csak egy része látható, az azonban nyilvánvaló, hogy a teljes jéghegyet számításba kell vennünk.

Most, hogy a saját szervezetünk kultúrájában szeretnénk elmélyedni, nem árt az óvatosság. Ne feledjük: mindig a nyilvánvaló mögé kell néznünk, mert egyébként a kultúránkat alkotó elemek 9/10-ét szem elől tévesztjük.

Sok szerző írt már a szervezeti kultúrákról. E szerzők bizonyos viselkedésmintákat azonosítottak, amelyekben a legtöbb szervezet magára ismer.

A kultúrának vannak olyan szempontjai, amelyek igen fontosak, ha egy szervezetet szeretnénk menedzselni. Számításba kell vennünk, hogy minden kultúra másként reagál ugyanarra a kérdésre, és ugyanilyen fontos azt is átgondolnunk, hogy az egyének be tudnak-e illeszkedni

# 1. ábra: A kultúra jéghegy modellje



Forrás: AFS Orientation Handbook, 4. kötet, 14. oldal, 1984.



egy adott kultúrába vagy sem. Ez utóbbi megfigyelésnek jelentősége világos azok számára, akik azért dolgoznak együtt, hogy egy közös célt valósítsanak meg.

### **Képzési javaslatok**

Használjuk vitaindítónak a szervezeti kultúra következő definícióit. Mely meghatározásokat használnák szívesen a csoport tagjai?

- Trompenaars szerint "...a kultúra lényege nem abban rejlik, ami a felszínen látható. A kultúra az, ahogyan az egyes embercsoportok látják és értelmezik a világot."
- Morgan eltérő meghatározásokkal szolgál: "Amikor a kultúráról beszélünk, jellemzően arra a fejlődési mintára utalunk, amely a társadalom tudás-, ideológiai, érték-, jog- és mindennapi szokásrendszerében tükröződik".
- Wilkins szerint a kultúra "biztosra vett és megegyezéssel jelentések halmaza, amelyeket az emberek saját társadalmi értelmezéseik számára kijelölnek"
- Ouchi és Jackson meghatározása igen világos: "ahogy itt a dolgok vannak, és ahogyan végezzük azokat".

Azt is mondják, hogy „a szervezetek mini-társadalmak saját jellegzetes kultúra-mintáikkal és szubkultúrájukkal. Ezek a meggyőződésbeli minták vagy megegyezéssel jelentések... döntő hatást gyakorolhatnak a szervezetnek arra az általános képességére, ahogy a felmerülő kihívásokat kezeli".

E T-Kit szerzői úgy vélik, hogy ez utóbbi definíció van összhangban az ifjúsági szervezetekre vonatkozó kultúra-szemléletünkkel. Ez egy olyan egyenes és gyakorlati meghatározás, amely - reméljük - segíteni fog azoknak, akik szervezetek tagjai, megérteni annak a testületnek a kultúráját, amelyhez tartoznak.

### **1.3.2 Szervezeti stílusok**

Most, hogy már látjuk, mit értünk szervezeti kultúrán, megkezdhetjük az alapvető szervezeti - Charles Handy-féle - „stílusok” elemzését. Ezek a leírások segítenek válaszolni az alábbi kérdésekre, hozzásegítenek, hogy azonosítani tudjuk szervezetünk kultúráját:

- miért egy bizonyos módon végezzük a dolgokat a szervezetben?
- mik az előnyei és hátrányai annak, hogy így intézzük az ügyeket?
- személyiségük alapján miért illeszkednek, vagy nem illeszkednek be az emberek szervezetünkbe?

A kérdésekre adott válaszok nélkülözhetetlen alapot nyújtanak ahhoz, hogy menedzserként szervezetünk fejlesztéséhez új utakat keressünk.

A következő leírás Handy-nek, a szervezeti kultúrák négy kategóriába osztott összegzésén alapul:

#### **Klub kultúra**

A pókháló a legjobb kép ahhoz, hogy leírjuk ezt a szervezeti modellt. A szervezet kulcsfigurája a középpontban ül, a befolyásolás egyre táguló köreitől övezve. Minél közelebb jutunk a pókhoz, annál nagyobb befolyással vagyunk rá.

A klub kultúra "szervezeti elképzelése" az, hogy a szervezet azért létezik, hogy a vezető vagy az alapító személyének meghosszabbításaként szolgáljon. Ha ez a személy minden feladatot meg tudna oldani, a szervezet nem létezne, hiszen a szervezet éppen azért létezik, mert ez a személy erre nem képes. A szervezetnek ezért e személy meghosszabbításának kell lennie, amely az ő nevében cselekszik. A szervezet a hasonlóan gondolkodók klubja.

Az ilyen kultúra néhány előnye a következő:

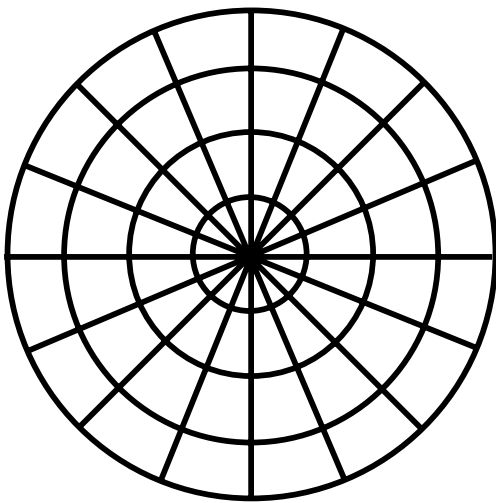
- A szervezet produktív.
- A szervezet céljait ilyen vagy olyan módon el fogja érni.
- A munka hatékony és ellenőrzött.
- A rendszer fenntartható, és a szervezet mindent el tud végezni.
- A legnagyobb ereje abban a képességében rejlik, hogy a rövid kommunikációs csatorna, és a centralizált hatalom miatt, azonnal és ösztönösen képes reagálni a lehetőségekre vagy a krízishelyzetekre.



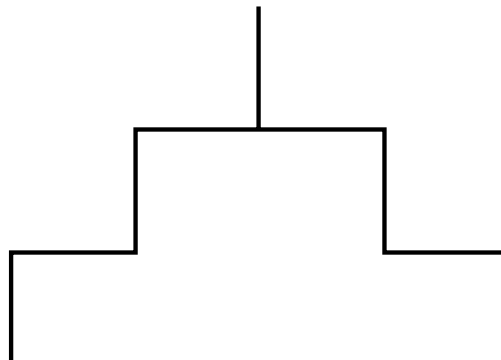
---

## 2. ábra: a Handy-féle szervezeti kultúrák osztályozása

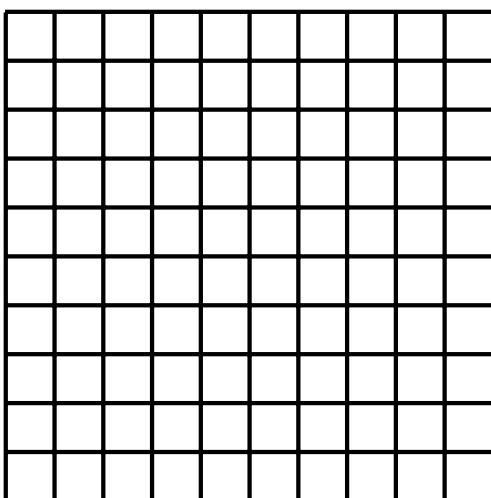
**Klub kultúra**



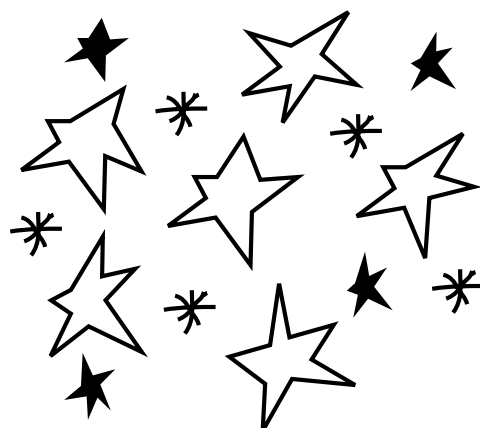
**Szerep kultúra**



**Feladat kultúra**



**Személyiség kultúra**





Vannak azonban hátrányai is:

- Az eredmény nem feltétlenül elégíti ki az igényeket.
- A döntések önkényesen születnek.
- A nyomás soha nem enyhíthető.
- A vesztesek oldalán neheztelést, dühöt, bosszúvágyat okozhat.
- Védekező állásba kényszeríti az embereket.
- A szervezet tagjainak személyes igényei nem kielégíthetők.

Ezt legjobban egy olyan szervezeti ábra fejezi ki, amely számos szervezetet jellemez. Egy dobozokból felépülő piramisra hasonlít. Minden doboznak megvan a maga munkaköre, alatta kisebb betűvel egy személy nevével, aki adott időben a dobozt elfoglalja. Természetesen a doboz akkor is létezik, amikor az adott személy távozik a szervezettől.

### **Szerep kultúra**

A fő „szervezeti elképzelés” itt az, hogy a szervezetek munka-dobozokból épülnek fel. Ezek logikusan és rendezetten kapcsolódnak össze oly módon, hogy együtt végzik el a szervezet munkáját. A szervezet építészeti tervezés abban az értelemben, hogy a szerepek egymásra épülnek, a felelőségek pedig egymáshoz kapcsolódnak. Az egyének olyan munkaköri leírással meghatározott szerepeket „töltenek be”, amelyek hatékonyan fektetik le a szerep és annak határainak követelményeit. A szervezetnek a prioritások változásával összhangban időről időre át kell csoportosítani a szerepeket és azok egymáshoz való viszonyát, és ezt követően kell a szerepekhez egyéneket rendelnie.

Előnyei:

- A szerepek, feladatok és funkciók világosan meghatározottak, azokat tiszteletben tartják.
- A munka minősége jó.
- A pénzügyi és hierarchiai viszonyok világosan meghatározottak, azokat tiszteletben tartják.
- A szervezet tagjai érzik, hogy fontosak.

Hátrányok:

- Nehézségek az előre nem látható gondok kezelésekor.
- Időigényes, keveseknek van befolyása a struktúrára.
- Az előre nem tervezett vagy előre nem látott tevékenységek elutasítása.
- Késedelem a döntéshozatalnál.

### **Feladat kultúra**

A feladat kultúra egy olyan szervezeti forma iránti igényre való válaszként fejlődött ki, amely a klub kultúrájánál kevésbé individualista módon, a szerep kultúrájánál pedig gyorsabban reagál a változásra.

Ennek a kultúrának a „szervezeti elképzelése” szerint egy csoport vagy csapat szakértőt és forrást rendelünk egy projekthez, problémához vagy feladathoz. Így minden feladatot a feladat által megkövetelt módon kezelünk - azt nem kell szabványosítani a szervezeten keresztül. A csoportok a feladat változásainak megfelelően változtathatók, feloszthatók vagy bővíthetők.

A feladat kultúrát számos szakember részesíti előnyben, mert feladataikat és képességeiket megosztva csoportokban dolgoznak.

Előnyök:

- A tagok úgy érzik, hogy megvalósítottak valamit. Motiváltak a sikerre.
- A feladatban részt vevők értik a dolgukat, erre szakosodtak, racionálisan gondolkodnak, függetlenek és elemző szellemben dolgoznak.
- Az adott probléma okait és következményeit részleteiben elemzik a lehetséges megoldásokkal együtt.

Hátrányok:

- Ami a mindennapi feladatok intézését, a nyilvánosság érdeklődésének felkeltését és az információ áramlását illeti, a tagok energiáit nehéz mozgósítani.
- Nehéz megértetnünk magunkat.
- Változás esetén nehéz megszerezni mások jóváhagyását.

### **Személyiség kultúra**

A személyiség kultúra nagyban különbözik az előző háromtól, mert ez az egyéni célokat helyezi előtérbe, és a szervezetet az egyéni tehetségek forrásává teszi. Azok a szakemberek (pl. orvosok, ügyvédek, építészek stb.) a nyilvánvaló példák erre, akik saját kényelmük érdekében a gyakorlatban alkotnak csoportot.

Ennek a kultúrának a „szervezeti elképzelése” szerint az egyéni tehetség áll mindenek felett, amit valamilyen minimális szerveződésnek kell szolgálnia.

Ezekben a szervezetekben az adott szakember a



vezetőséget alacsonyabb státuszúnak tekinti, akiknek a kezében nincs, vagy alig van eszköz ahhoz, hogy ellenőrzést gyakoroljanak a szakemberek felett. A szakemberek az ilyen szervezetekre a praxis, kamara vagy partnerség szakszavakat használják.

Előnyök:

- A tagok személyes igényei (biztonság, önbecsülés stb.) bizonyos fokig kielégítést nyernek.
- Az emberek közötti kapcsolatok szorosak, barátságosak, őszinték és tiszteletteljesek.
- Célja a tagok szellemi és érzelmi integrációja.

Hátrányok:

- Nehézségekbe ütközik az eredmények azonnali elérése vagy a döntések kivitelezése.
- Idővesztést okoz, vagy elvonja az energiát a felmerülő céloktól vagy gondoktól.

A különböző kultúrástílusok e rövid leírása után fontos kiemelni, hogy bizonyos esetekben a szervezetek inkább egyes stílusok keverékei, nem egyetlen stílus vegytiszta modelljei. Számos tényező határozza meg, hogy egy szervezet milyen stílusú, ez gyakran nem választás, hanem a véletlen, vagy a fejlődés eredménye.

### **Képzési javaslatok**

- Kérjük meg a csoportot, hogy gondolják át a Handy-féle szervezeti kultúrák osztályozásának aktualitását. Hozzáadhatnak-e ehhez valami újat a jelenlegi szervezetek? Milyen hatást gyakorolnak az erősen érték-alapú tevékenységek vagy az önkéntességi irányelvek egy szervezet kultúrájára?

Ezt ugyan itt nem magyarázzuk, de minden stílusnak megvan az a „személyiség típusa”, aki illik hozzá. E kiadvány írásával egy időben fontos kutatás zajlik azon személyes tulajdonságok azonosításáról, amelyek illenek az adott szervezeti kultúrához. Cooke és Laferty alkotta meg a szervezeti kultúra leltárát (The Organizational Culture Inventory). Ez a mennyiségi eszköz, azt a 12 viselkedési normatípust méri, azokat a gondolkodási és viselkedési stílusokat írja le, amelyeknek burkoltan vagy nyíltan „illeszkedniük” kell a szervezetbe, és meg kell felelniük a szervezet vagy a szervezeti egység „elvárásainak”. „Ezek a viselkedési normák határozzák meg, milyen módon várják a szervezet összes tagjától [...] a munkához való hozzáállást és az egymás közötti érintkezést”. Befolyást gyakorol az egyének tanulási módjaira is, egy olyan területre, amelyet a „Tisztában önmagunkkal” című fejezetben tárgyalunk. Bár a Cooke és Laferty által végzett kutatás túlmutat e kiadvány keretein, szándékunk az volt, hogy kiemeljük a szervezetek kultúrájának fontosságát.

### **Képzési javaslatok**

- A fentebb megadott kultúra leírásokat követve kérjük meg a csoportot, hogy azonosítsák saját szervezetük kultúráját! Ennek első lépése minden típus fő jellemzőinek áttekintése lehet. A csoportnak egyezsége kell jutnia abban, hogy szervezetüknek mely kultúrával /kultúrákkal van a legtöbb közös vonása. Ezután elemezzék kultúrájuk előnyeit és hátrányait, majd hozzák ezeket összefüggésbe a szervezetük mindennapi valóságával! A csoportnak tisztában kell lennie azzal a ténnyel, hogy a kultúra nem állandó elem: az a belső és külső hatások miatt a szervezettel együtt formálódik.







## 2. Önmagunk menedzselése

### 2.1 Bevezetés

Az ifjúsági szervezetekben gyakran előfordul, hogy a fiatalok tagjai a menedzsmentnek. Nem azért, mert menedzserekké szeretnének válni, hanem mert tenni szeretnének a szervezetért, és erre így van lehetőségük. Általánosan jellemző, hogy ezeknek a fiataloknak nincs menedzsment előképzettségük, gyakran ez a megbízás az első alkalom, hogy formális keretek között kell menedzselniük valamit.

Ebben a fejezetben önmagunk menedzselésének szükségességével foglalkozunk; az új helyzetben hogyan kezelünk új feladatokat, új embereket, új érzelmeket.

Az első reakció gyakran az, hogy azonnal dolgozni kezdünk, és a lehető leghamarabb teljesíteni akarunk.

Ebben a T-Kitben azt javasoljuk, hogy mindenkinek érdemes először egy kicsit elgondolkodni önmagán, élettörténetén, másokkal való bánásmódján, másokhoz való viszonyulásán és elsősorban saját tanulási stílusán. Mire valaki a szervezet menedzsmentjében töltött idő végére ér, rájön, hogy ennek az időszaknak a fő eredménye a tanulás volt - nemcsak a szükséges készségek és hozzáállás szempontjából, hanem a bennünk rejlő lehetőségek fejlesztésének szempontjából is.

### 2.2 Tisztában önmagunkkal

#### 2.2.1 *Megtanulni tanulni*

A tanulásnak különböző meghatározásai léteznek, amelyek a tudással és a képességekkel vagy készségekkel vannak összefüggésben. Nincs egyetlen legjobb tanulási módszer. A tanulást leírhatjuk úgy is, mint új ismeretek megszerzését a bennünk rejlő lehetőségekről. Ami az új tudásban, képességekben, hozzáállásban, készségekben és különösen mindezek összekapcsolásában megnyilvánul, azt szakmai hozzáértésnek nevezhetjük.

A tanulás nem pusztán szellemi tevékenység. A formális oktatás területén túl gyakran fordul elő, hogy a tanulóknak olyan tanulási módszereket tanítanak meg, amelyek csak az értelmén alapulnak. A tanuló szempontjából a tanítás passzív tevékenységnek tekinthető, míg a tanulás aktív

forma. A tanítás során a fókusz gyakran a tanárra esik, míg a tanulásban ez a fókusz a tanulón van. A különbség számottevő. Hol van ez a fókusz a képzés során? Mi vajon a tanárokhoz hasonlítunk? Peter Vall szerint csak azért, mert modern technológiát és kényelmesebb székeket használunk, hajlamosak vagyunk elhinni, hogy nem a formális iskolai helyzet tanulási környezetét másoljuk le. Mi a különbség a formális oktatási környezet és aközött, amit mi ajánlunk?

A non-formális oktatásban a hangsúly a tanítás helyett a tanuláson van. Ebben az esetben az önfejlesztés áll a személyes tanulás és a tanulási mód elsajátításának középpontjában. A tanulásban a környezet és az emberek rendkívül fontos szerepet kapnak, mivel ezek a tényezők alkotják a tágabb környezetet, és hordoznak többletjelentést a tanuló számára.

A mai társadalomban a szellemi tőke váltotta fel a hagyományos értelemben használt üzleti vagy az életbeli sikerhez szükséges tőke hagyományos jelentését. A tanulás elsajátítása azon a felismerésen alapul, hogy a tanulásnak - a folyamatba a teljes személyt bevonó - különböző módjai léteznek, amelybe olyan elemek tartoznak, mint az intellektus, az érzelme, a test és a gondolkodási képességek.

#### **Képzési javaslatok**

- Gyűjtsünk össze tanulással, tanítással, oktatással és képzéssel kapcsolatos, eltérő kultúrákból származó mondásokat (beleértve az élethosszig tartó tanulás Európai Unióban használatos definícióját)!
- Osztályozzuk és vizsgáljuk meg ezeket!
- Vessük össze a különbségeket és a hasonlóságokat!

#### 2.2.2 *A tapasztalaton alapuló tanulás és a tanulási stílusok*

Peter Honey és Alan Mumford eltérő tanulási stílusokat azonosítottak. Elméletük szerint mindenki sajátos helyzetekben tanul. A különböző tanulási stílusok alkalmazásának képessége azt





jelenti, hogy az egyén a legkülönbözőbb helyzetekből és tapasztalatokból képes tanulni, így maximalizálva tanulási lehetőségeit. Bizonyos környezetekben a képzés olyan lehetőséggé válik, amelynek során elgondolkodhatunk saját tapasztalatainkon, és tanulhatunk belőlük.

Honey és Mumford megalkotott egy szituációkat leíró, 80 állítást tartalmazó, tanulási stílusokkal foglalkozó kérdőívet, amelynek célja, hogy saját viselkedésünket tanulmányozzuk. Az állításokra adott válaszaink feldolgozása után képet kapunk saját kedvelt tanulási stílusunkról. A szerzők ezután leírják a négy különböző stílust, a stílusoknak leginkább megfelelő helyzeteket, és javaslatokat tesznek azon helyzetek kezeléséhez, ahol az általunk kevésbé kedvelt stílusok mégis hatékonyabbak. Tisztában kell lennünk azzal, hogy ezt a kérdőívet az Egyesült Államokban dolgozták ki, és néhány állítás sajátos kulturális jegyeket hordozhat.

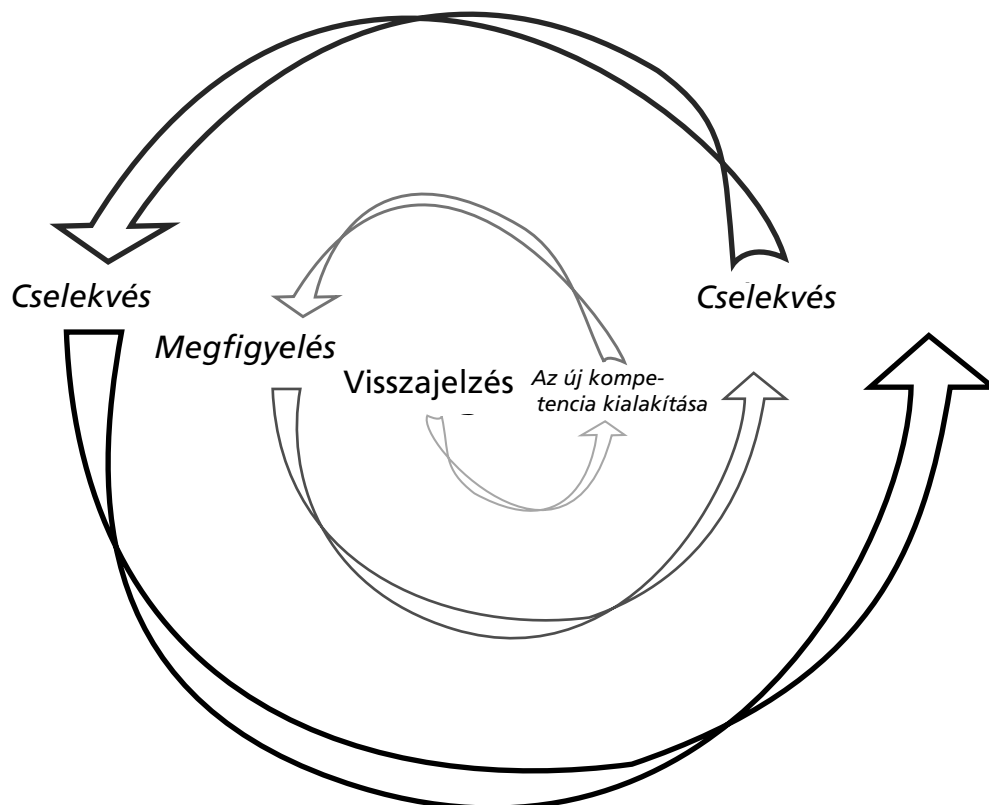
Honey és Mumford átdolgozta Kolb tapasztalaton alapuló tanulási ciklus modelljét, amelyet spirállá

alakítottak, hogy hangsúlyozhassák a folyamatos fejlődést.

Ezen elmélet szerint nem az a fontos, hogy mi történik velünk, hanem az, hogy mit kezdünk a történésekkel. A tapasztalaton alapuló tanulást egy 4 lépésből álló folyamatnak tekinti, ahol nem az számít, hogy a tanulás mennyi időt vesz igénybe. A legfontosabb az, hogy a tapasztalati fázisból átlépünk a tapasztalat átgondolásának fázisába, onnan a kritikus elemzésbe és az általánosításba, hogy onnan az újonnan megszerzett képesség használatának megtervezéséhez érkezzünk.

1. szakasz - a cselekvés és a tapasztalás a mindennapi élet része, de megrendezett lehetőség is lehet.
2. szakasz - megfigyeljük, és visszajelzünk arra, ami történt velünk.
3. szakasz - következtetéseket vonunk le a tapasztalatból, és általánosítunk.
4. szakasz - alkalmazzuk az újonnan megszerzett képességet, vagy új tapasztalat megszerzését tervezzük.

### 3. ábra Tanulási kör/spirál



Forrás: Honey, Peter és Mumford, Alan (1992.) *The Manual of Learning Styles*, 3. oldal, ISBN 0-9508444-7-0. Adaptált változat.



## 4. ábra: A tanulási stílusok erősségei és gyengeségei

<b>Az aktivista - erősségek</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Rugalmas és nyitott</li><li>• Szívesen próbálkozik</li><li>• Szívesen hozza magát új helyzetekbe</li><li>• Minden újdonsággal kapcsolatban optimista, ezért valószínűtlen, hogy ellenállna a változásnak</li></ul>	<b>Gyengeségek</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Hajlamos gondolkodás nélkül azonnal cselekedni</li><li>• Gyakran szükségtelen kockázatot vállal</li><li>• Hajlamos túl sokat maga megtenni, és kisajátítani a figyelmet</li><li>• Megfelelő előkészület nélkül cselekszik</li><li>• Untatja a megvalósítás/működtetés</li></ul>
<b>A gondolkodó - erősségek</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Körültekintő</li><li>• Alapos és módszeres</li><li>• Meggondolt</li><li>• Figyel másokra, és feldolgozza az információkat</li><li>• Ritkán von le elhamarkodott következtetéseket</li></ul>	<b>Gyengeségek</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Hajlamos tartózkodni a közvetlen résztvételtől</li><li>• Lassan határozza el magát, és lassan hoz döntést</li><li>• Hajlamos a túlzott óvatosságra és nem vállal elég kockázatot</li><li>• Nem magabiztos - nem igazán nyílt és nem tud „csevegni”</li></ul>
<b>Az elméleti ember - erősségek</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Logikusan, vertikálisan gondolkodik</li><li>• Racionális és objektív</li><li>• Feltáró kérdéseket tesz fel</li><li>• Fegyelmezett megközelítés jellemzi</li></ul>	<b>Gyengeségek</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Asszociatív gondolkodása korlátozott</li><li>• Nehezen tolerálja a bizonytalanságot, a rendezetlenséget és a félreérthetőséget</li><li>• Nem tudja elviselni a szubjektív dolgokat vagy a megérzéseket</li><li>• Előszeretettel használja a "kellene, illene és bizonyára" szavakat</li></ul>
<b>A pragmatista - erősségek</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Szeret gyakorlati próbát tenni</li><li>• Gyakorlatias, józan, realista</li><li>• Szakszerű - egyenesen a lényegre tér</li><li>• Eljárás központú</li></ul>	<b>Gyengeségek</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Hajlamos elutasítani mindent, aminek a használhatósága nem nyilvánvaló</li><li>• Nem igazán érdeklő az elmélet vagy az alapelvek</li><li>• Hajlamos megragadni egy probléma első célszerű megoldását</li><li>• Türelmetlen a mellébeszéléssel szemben</li><li>• Összességében feladat-orientált, nem emberközpontú</li></ul>



A négy tanulási stílus: az aktivista, a gondolkodó, az elméleti ember és a pragmatista a tanulási spirál négy szakaszához kapcsolódik.

Minden egyes szakaszhoz tartozik egy kedvelt tanulási stílus. Az aktivista stílust előnyben részesítő tanuló az 1. szakasz jellemzőit hordozza.

A gondolkodó stílust előnyben részesítő tanuló a 2. szakasz jellemzőit hordozza.

Az elméleti ember stílust előnyben részesítő tanuló a 3. szakasz jellemzőit hordozza.

A pragmatista stílust előnyben részesítő tanuló a 4. szakasz jellemzőit hordozza.

A sokoldalú vagy "integrált tanulók" birtokolják leginkább azokat a tulajdonságokat, amelyek biztosítják, hogy mind a négy szakaszt jól kezeljék. A legtöbben azonban egyes tanulási stílusokat előnyben részesítünk, amelyek bizonyos szakaszokat támogatnak, míg másokat akadályoznak. Ezek a preferenciák jelentős hatást gyakorolnak azokra a tevékenységfajtákra, amelyekből a legjobban tanulunk.

Az aktivisták az olyan élményekből tanulnak a legjobban, ahol:

- vannak olyan új tapasztalatok, problémák és lehetőségek, amelyekből tanulhatnak.
- el tudnak merülni a rövid „itt és most” helyzetekben, azaz többek között az üzleti játékokban, versenyszellemű feladatokban és szerepjátékokban.
- övék a figyelem nagy része, reflektorfényben állnak.
- olyan feladatokba vetik be magukat, amelyeket bonyolultnak tartanak.

A gondolkodók ugyanakkor az olyan tevékenységekből tanulnak, ahol:

- arra bátorítják őket, hogy figyeljenek, gondolkodjanak, elmélkedjenek.
- lehetőséget kapnak arra, hogy gondolkodjanak mielőtt cselekednének, és összegezzék gondolataikat mielőtt észrevételeket tennének.
- áttekinthetik a feladat során történeteket és tanultakat.
- nyomás vagy szoros határidő nélkül saját tempójukban hozhatnak döntéseket.

Az elméleti emberek olyan tevékenységekből tanulnak leginkább, amelynek során:

- idejük van módszeresen feltárni az elképzelések, események és helyzetek közötti képzet-társításokat és kölcsönhatásokat.
- szerkesztett, világos célokkal rendelkező helyzetekben vannak.

- lehetőségük van megkérdőjelezni és vizsgálni az adott dolog mögött rejlő alaplódszertant, feltevéseket és logikát.
- szellemi próbatételről van szó.

A pragmatisták olyan tevékenységekből tanulnak a leginkább, ahol:

- nyilvánvaló kapcsolat van a téma és a munkát érintő probléma vagy lehetőség között.
- olyan cselekvési technikákat mutatnak be a számukra, amelyeknek nyilvánvaló, saját munkájukhoz jelenleg felhasználható gyakorlati előnyei vannak.
- hiteles szakértő segítségével és visszajelzésével van lehetőségük kipróbálni és gyakorolni a technikákat.
- gyakorlati kérdésekre összpontosíthatnak.

Ha már ismerjük kedvelt tanulási stílusunkat/stílusainkat, fontos, hogy tisztában legyünk az egyes stílusok viszonylagos erősségeivel és gyengeségeivel is. A megfelelő tanulási lehetőségek kiválasztása lényegében azon tevékenységek kiválasztását foglalja magában, amelyek során az erősségeket kiaknázzuk, és ahol a gyengeségek nem bizonyulnak különösebb hátránynak. Önmagunk felméréséhez, a 21. oldalon található táblázat segít.

### **Képzési javaslatok**

- Osszuk ki Honey és Mumford tanulási stílust vizsgáló kérdőívét\* és a pontozó ívet, a tanulási stílusok definícióját azonban ne!
- A kérdőív eredményei alapján osszuk csoportokba a résztvevőket!
- Kérjük meg a csoportokat, hogy azonosítsák azokat a tapasztalatokat, amelyekből a legjobban tudtak tanulni, és csak a közös elemeket felhasználva állítsák össze a tanulási stílus jellemzőit.
- Hasonlítsuk össze ezeket a jellemzőket a Honey és Mumford által azonosított tanulási stílusokkal!

Tartsuk szem előtt, hogy sok esetben az embereknek egynél több kedvelt stílusuk van.

\*Szerzői joggal védett. A kérdőívet Honey, Peter és Mumford, Alan munkájában található. (1992.)



Kedvelt tanulási stílusunk hatást gyakorol menedzseri, tanuló és tréneri szerepeinkre; a legfontosabb feladat azonban kevésbé kialakult stílusaink fejlesztése, hogy a lehető legváltozatosabb helyzetekben tanulhassunk.

Ne feledjük, hogy képzés vagy menedzselés közben hajlamosak vagyunk kedvelt tanulási stílusunkat/stílusainkat alkalmazni! Hogy a miénktől eltérő tanulási stílussal rendelkezőkkel jól tudjunk együtt dolgozni, a 4 tanulási stílussal összhangban a tevékenységek kombinációját kell alkalmaznunk. Csak így biztosíthatunk lehetőségeket mindenki számára.

### 2.2.3 Érzelmi tanulás

Az érzelmek működésére és elmaradásukra vonatkozó kísérletek arra a tényre hívják fel a figyelmet, hogy az érzelmek fontos szerepet töltenek be a társadalom életében, befolyásolva attitűdjeinket önmagunk és mások irányába. Bár nincs egyetértés az érzelmek eredetét illetően, egyre több bizonyíték van arra, hogy az alapvető etikai beállítottságok az azokat megalapozó fő érzelmi képességekből származnak. Az érzelmek tanulmányozásának három fő megközelítése létezik: a biológiai, a kognitív és a konstruktivista.

A biológiai megközelítés alapkategóriákba sorolja az érzelmeket, melyek a következők: harag, félelem, boldogság, szeretet, meglepődés, undor és szomorúság. Az érzelmek egyetemesek, hiszen azok biológiai cselekvési hajlamok. A mimikai visszajelzés feltevése szerint a tény, hogy tisztában vagyunk kifejezőképességünkkel, erősíti érzéseinket, ezért ha mosolygunk, attól jobb kedvünk lesz (Ekman).

#### **Képzési javaslatok**

- Soroljuk fel azokat az érzelmeket, amelyek kifejezését kultúránk megengedi!
- Gondoljunk azokra az érzelmekre, amelyek kifejezését bizonyos helyzetekben a társadalom megköveteli vagy elvárja!
- Írjuk le, az elfogadott érzelmi kifejezési formákat!
- Milyen különbségek vannak érzelmek kifejezéseit illetően a nemek között?
- Hasonlítsuk össze az eredményeket más kultúrákkal!

A kognitív megközelítés szerint minden érzelem általános izgatottságérzéssel párosul, melyeket társadalmi szokások szerint osztályozunk. Így tanuljuk meg, hogy mely érzelmek mely helyzetekben megengedettek. A biológiai hajlamokat élettapasztalataink és kultúránk alakítják tovább. Az érzelmek félreérthetők is egyben, ezért elnevezésük megválasztása a másokkal való általános megegyezésen alapul (Schachter).

A konstruktivista megközelítés azt állítja, hogy az érzelmek pusztán szociális teljesítmények, amelyeket a helyes érzelmi kifejezőképesség szabályai vezérelnek.

A fenti tanulmányok nem oldották fel az ész és a szív közötti kettősséget; vannak, amelyek a szív elsőbbségére mutatnak rá, míg mások nem. Bizonyos tettek az érzelmi elme, míg mások a racionális elme tettei; igazán érzékenyen szólva két elménk van: az egyik gondolkodik, a másik érez. E két alapvetően eltérő útja a tudásnak kölcsönhatásban építi fel szellemi életünket. A két elme legtöbbször harmóniában működik, összerendezve a tudás két útját, így kísérve bennünket a világban. Ezek az elmék félig független készségek: mindkettő egy különálló, de kölcsönösen összekapcsolódó agyi áramkör működését tükrözi. Számos, vagy a legtöbb pillanatban e két elme kiválóan koordinált; az érzések nélkülözhetetlenek a gondolathoz, a gondolatok az érzéshez. Amikor azonban az indulatok megerősödnek, az egyensúly felborul.

Goleman szerint az emberi agyban van egy pont, ahol a gondolat találkozik az érzelemmel, egy létező ajtó, mely az életünk során összegyűjtött kedvelt és nem kedvelt dolgok raktárába vezet. Ha elvágjuk magunkat az érzelmi emlékezettől, az azt jelenti, hogy a múltban társított érzelmi reakcióink nem indulnak be - minden szürke semlegességgel történik. Ez pedig azt jelenti, hogy gyakran követünk el hibát, hiszen nem emlékszünk múltbéli cselekedeteinkhez kapcsolódott érzelmeinkre. Az érzések ezért nélkülözhetetlenek racionális döntéseinkhez; a helyes irányba vezetnek bennünket, ahol a száraz logikának kevesebb haszna van. Az érzelmi tanulás - segítve döntéshozatali folyamatainkat - jeleket küld nekünk, bizonyos lehetőségeket kihagyva, másokat előtérbe helyezve. Az érzelmi agy ugyanúgy részt vesz az érvelésben, mint a gondolkodó: az érzelmi képesség pillanatnyi döntéseinket irányítja, a gondolkodó agy pedig érzelmeinkben játszik kiemelt szerepet.



### **Képzési javaslatok**

- Kérjük meg a résztvevőket, hogy láncot alkotva feküdjenek a padlóra. Az érintkezési pont az egyik résztvevő feje és a másik hasa. Az a résztvevő, akinek a feje a másik hasán van, érezni fogja a has mozgását, és automatikusan ugyanazt a mozgást fogja felvenni.
- Kérjük meg azt a személyt, akivel a lánc elkezdődik, hogy neveljen! Azt fogjuk tapasztalni, hogy dominálóncban, egymás után mindenki nevetni kezd.
- Osszuk a résztvevőket párokra, és kérjük meg őket, hogy különböző kifejezések használatával szimuláljanak érzéseket! Hozzunk létre egy szótárt az érzések kifejezésére!

A régi paradigma szerint létezik egy ideális értelem, amely mentes az érzelem vonzásától. Az új paradigma arra ösztönöz bennünket, hogy teremtünk összhangot az ész és a szív között. Ezen felül, ahogy feltárjuk a test, az elme és a lélek közötti kapcsolatot, rájövünk, hogy érzelmi és gondolkodási állapotunk fizikális hatást gyakorol ránk és fordítva. Figyeljük csak meg a testbeszédünket, amikor lelkesek vagyunk: testünket könnyűnek érezzük, energiaszintünk magas. Amikor levertek vagyunk, nehéznek érezzük magunkat, energiaszintünk alacsony. Amikor sebezhetőnek érezzük magunkat, vállunk előre esik, karjainkat védekezően összefonjuk magunk előtt, és így tovább.

#### **2.2.4 Megtanulni gondolkodni**

Készség-e a gondolkodás? Megtanulhatjuk-e, hogyan kell gondolkodni, és hogyan használjuk fel gondolkodási lehetőségeinket? Két válasz lehetséges aszerint, hogy ki, miben hisz. Az első válasz az, hogy a gondolkodást gének által meghatározott IQ tesztekkel mérhető intelligenciának tekintjük. A második válasz pedig az, hogy a gondolkodást olyan készségnek tekintjük, amely képességgel és gyakorlással fejleszhető. E két ellentétes nézet igen egyszerűen kombinálható De Bono definíciójának használatával: "a gondolkodás az a vezető készség, amelyen keresztül az intelligencia a tapasztalat hatására cselekszik".

Ez a meghatározás sugall néhány megfontolást: az intelligencia a gondolkodási készségek

fejlődésének csapdája lehet. Egy intelligens személy kialakíthat valamilyen nézetet egy témáról, az intelligenciáját pedig felhasználhatja arra, hogy megvédje ezt a nézetet. Minél intelligensebb az adott személy, annál jobban meg tudja védeni az adott nézetet. Minél jobb ez a védelem, az adott személy annál kevésbé látja szükségét annak, hogy alternatívákat keressen, vagy bárki mást meghallgasson a témában. Az intelligencia csapdájának másik megközelítése, hogy aki abban a szemléletben nőtt fel, hogy ő intelligensebb, mint a körülötte lévők, a lehető legtöbb elégedettséget akar meríteni ebből az intelligenciából. Az intelligencia jutalma az, hogy bebizonyítjuk: a másik téved.

A gyakorlást nem követi automatikus javulás. Szükség van arra, hogy közvetlen figyelmet szenteljünk a gondolkodás módszereinek. A gondolkodás nem szerepel az iskolai tananyagban, mert az oktatás a hagyomány csapdájában rekedt. A döntéshozók tapasztalata és értékei csak a múlton alapulnak, az információ azért kap kiemelt szerepet, mert az tudatja a személlyel, hogy mit tegyen. Úgy tartják, hogy a gondolkodást lehetetlen önállóan tanítani, az csak más témákhoz kapcsolva lehetséges, így azonban tagadják a gondolkodás önmagában hordozott értékét.

A kritikus gondolkodás a gondolkodás legismeretesebb módja. A gondolkodás, a görög „ítélkezés” szó jelentéséből származik, amely három fázist különböztet meg: elemzés, ítélkezés, érvelés. Ha megvizsgáljuk a tudományt és a technológiát, a sikerek nem a kritikus gondolkodásból származnak, hanem abból a „lehetőség” rendszerből, amely feltevést (hipotézist) és elképzeléseket (víziót) hoz létre.

Az észlelés a gondolkodás leglényegesebb része. Az észlelés az, ahogyan a világot látjuk, azok a dolgok, amelyeket számításba veszünk, és ahogyan a világot rendszerezük. Így már valószínűnek tűnik, hogy az észlelés „önszerveződő információs rendszerként” működik. Egy ilyen rendszer lehetővé teszi a beérkező információk sorba rendezését, és ezekből minták létrehozását. Gondolkodásunk így, ezen minták csapdájába kerül.

A gondolkodás eszközei ugyanolyan fontosak, mint bármilyen más cselekvés eszközei. Ezek az eszközök a „figyelem irányításának eszközei”. Ezek nélkül a figyelem a tapasztalat által lefektetett mintákat követi, és zárttá tesz bennünket.



Gondoljunk egy színes térképre! Ha meg kell találnunk egy autópályát, figyelmünk az olyan színű vonalra irányul, amelyről tudjuk, hogy autópályát jelöl. Most egy szobában vagyunk. Valaki megkér, hogy hunyjuk le a szemünket, és nevezzünk meg minden zöld színű tárgyat a szobában. Valószínűleg nehezebbre esik majd minden ilyen tárgyat megnevezni. Ezek a példák azt mutatják, hogy a gondolkodás gyakorlatiasabbá válik, ha irányt szabunk neki.

Nehézségek merülnek fel a gondolkodás különböző szintjeinek - azaz a logika, az információ, az érzékenység és a kreativitás - egyidejű alkalmazásakor. Ez zavart okoz bennünk és a másokkal való kommunikáció során. Ha például döntéshozatalkor hagynánk, hogy gondolataink értékeljék azt, amit tenni szeretnénk, amit el kellene kerülnünk, amit érzünk stb., holtpontra jutnánk.

Edward De Bono hat gondolkodási szabályt vet fel, amelyeket hat eltérő színű kalappal fejez ki: A fehér kalap a számokat, adatokat, az objektivitást és az ismertet jelenti. A személyes vélemény kifejezése nem engedélyezett, csak a beszélgetés nélküli odafigyelés lehetséges. Az elhangzottak nem mindig érvényesek mindenki számára, csak semlegesen jelzik, hogy azokat annak kellene tekinteni.

A vörös kalap indoklás és logikus alap nélkül teszi lehetővé az érzelmek és az érzések kifejezését. Nem kell találgatnunk, hogy mások mit éreznek, hiszen rákérdézhetünk. Az érzelmek szabad kifejezésének lehetősége megengedi, hogy érzelmeinket néhány pillanaton belül be- vagy kikapcsoljuk anélkül, hogy tagadnánk, elrejtőnénk, vagy változtatnánk azokat.

A fekete kalap a fordított logikát fejezi ki, azaz mindent, ami logikusan nem működhet az adott helyzetben. Ezt borúlátónak is tekinthetnénk, de csak logikus, nem érzelmi. Ez magyarázza meg, hogy valami nem működhet, felhívja a figyelmet a kockázatokra, veszélyekre és hiányosságokra egy adott helyzetben vagy projektben. Így a gondolkodás szembe kerül a múltbéli tapasztalatokkal, azokat a jelen összefüggéseibe helyezi, és felméri a jövőbeli hibák vagy sikertelenségek lehetőségeit.

A sárga kalap a igenlő gondolkodást, az optimizmust jelenti, építő jellegű. Egy ötlet, projekt vagy adott helyzet pozitív aspektusait értékeli. Itt annyi jó okot kell találnunk optimista kinyilatkoztatá-

sunk támogatásához, amennyit csak tudunk. Ha nyilatkozataink nem is támogatják teljes mértékben az ötletünket, érdemes kifejezni azokat.

A zöld kalap az előítéletektől, logikától, bírálatoktól vagy értelmezésektől mentes kreatív gondolkodást jelenti. Célja, hogy alternatívákat keressünk a mögött a lehetőség mögött, amelyet logikusan kellene választanunk. Ez állandóan változó elképzelés, amely az egyik gondolatról a másikra ugrik. Arra készítet bennünket, hogy eltérjünk a szokásos gondolkodási mintáktól.

A kék kalap magát a gondolkodás irányítását szolgálja, és azonosítja a téma feltárásához szükséges gondolkodásmódot. Minden egyéb szerepet rendszerez, arra összpontosít, amit kezelniünk kell, és a megfelelő kérdések feltevésével osztályozza az adott helyzet összes nézőpontját. Ez tölti be a koordinációs szerepet: felügyel, összegez, megoldja a nézeteltérést, és következtetésre jut.

A kalapok eszközök és szabályok is egyben. A gondolkodás osztályozása csak egy modell, ne feledjük, hogy a térkép nem maga a megjelenített terület!

Az alábbi gyakorlat segít tisztázni a modell használatát.

### **Képzési javaslatok**

- Egyénileg vagy csoportban azonosítsunk egy problémát, helyzetet vagy projektet!
- Vegyük fel egymás után a kalapokat, és vegyük fel vele az adott szerepet!
- Szabadon fejezzük ki magunkat (a szerep védelme alatt)!
- Ne vitatkozzunk a többiekkel (emberekkel és/vagy szerepekkel)!
- A következtetések levonásához használjuk a kék kalapot!





### 2.2.5 Előítélet

Mielőtt beszélünk az előítéletről, az attitűdöket (beállítódásokat) úgy kell definiálnunk, mint hajlamot arra, hogy gyors igenlő vagy tagadó reakciót adjunk egy bizonyos tárgyra vagy tárgycsoportra. Egy ilyen attitűdben jelen van a tartalom (a tárgy) és az értékítélet, amely lehet pozitív vagy negatív. Az attitűdök tartósak. Mivel az előítéletnek ilyen jellemzői vannak, attitűdnek tekinthető. Az előítéletnek három fő megközelítése létezik:

A megismerő megközelítés: egy tárggyal vagy tárgycsoporttal kapcsolatos szemléletek és észlelések összessége.

Az érzelmi megközelítés: egy tárgy vagy tárgycsoport iránt táplált érzelmek.

#### **Képzési javaslatok**

- Azonosítsuk azon embercsoport felé irányuló előítéleteket, amelyeknek tagjai vagyunk!
- Csoportosítsuk ezeket az előítéleteket aszerint, hogy pozitívak vagy negatívak, szándékosak vagy sem, burkoltak vagy nyíltak!
- Soroljuk fel azokat, amelyeket szavakkal vagy tettekkel megerősítünk!
- Soroljuk fel azokat, amelyekkel szemben állunk, és vizsgáljuk meg, hogyan fejezzük ki szembenállásunkat!
- Soroljuk fel mit teszünk, hogy meggyőzzünk másokat: ne beszéljenek vagy viselkedjenek az általunk ellenzett előítéletek szerint!

A viselkedésbeli megközelítés: egy tárgyat vagy tárgycsoportot érintő cselekedetek.

Az előítéletet egy másik személlyel való bánásmódot érintő sajátos igenlő vagy tagadó attitűdként írhatjuk le, ha az adott személy emberek egy meghatározott csoportjához tartozik. Akkor beszélhetünk megkülönböztetésről, amikor az előítélet jellegzetes viselkedéssel párosul.

A megkülönböztetésnek (diszkriminációnak) két negatív hatása lehet:

- (a) támadás az önbecsülés ellen (amikor alsóbbrendűnek érezzük magunkat, úgy gondoljuk, hogy értéktelenek vagyunk) és
- (b) a lehetséges siker bekövetkezésének valószínűségével - a pozitív folyamat ellenére - egyenesen arányosan növekszik saját bukásunk valószínűsítése.

A megkülönböztetés pozitív is lehet, amely fontos elem a menedzsment környezet átgondolásában: az elvárásoknak megfelelően cselekszünk, így az előítéletek érvényesítésén keresztül teljesítjük be a jóslatokat.

Egy menedzsment (vagy képzési) helyzetben 4 külső befolyásoló tényezővel kell számolnunk:

- Az érzelmi környezet - bizonyos személyekre pozitívan tekintünk
- Információ - bizonyos személyeknek több információt adunk
- Viselkedésbeli változás - több figyelmet szentelünk azoknak, akiket a legjobban szeretünk
- A visszajelzés mértéke - világosabb és folyamatos véleménynyilvánítás azon munkatársak (vagy képzésben résztvevők) felé, akiket jobban kedvelünk.

#### **Képzési javaslatok**

- Osszuk párokra a csoportot, és minden résztvevőnek adjunk egy diszkriminált embercsoporthoz tartozó szerepet! Felcserélve adjuk az egyiküknek a diszkriminált személy szerepét, illetve egy olyan személy szerepét, aki szemben áll a diszkriminált személlyel! Az egyik személy szerepe szerint támad, és különféle sztereotípiákat állít a másikról, míg a másik kapja a védekező szerepet. A gyakorlat körönként körülbelül 5 percig tart. Kérdések a feldolgozáshoz:
- Megváltozott a résztvevők viselkedése?
- Milyen érzés volt támadni?
- Milyen érzés volt a megkülönböztetés?
- A védekező vagy a támadó szerepre voltak a résztvevők jobban felkészülve?





Létezhet intézményes megkülönböztetés is: kutatások kimutatták, hogy a diszkrimináció hatása a történelemben elfoglalt helye szerint változik. Ma már jobban értünk számos embercsoportot, és néhány ilyen csoport esetében a rájuk irányuló társadalmi befolyásolás nyomása is csökkent. Jobban ismerjük jogainkat is, és kevésbé félünk érvényesíteni azokat.

Mivel az előítélet a viselkedésben nyilvánul meg, a viselkedésbeli változás nem mindig egyezik az attitűdbeli változással. A változás gyakran nehéznek bizonyul, mert az előítélet társadalmilag elfogadott, és új barátok szerzésének vagy egy pozíció kiépítésének egyik módja lehet az előítéletek elfogadása.

Az előítélet normális, annak elfajulása azonban nem. Gondok akkor adódnak, amikor bizonyos dolgokat, például jó ötleteinket, hagyományainkat stb. másokra akarjuk kényszeríteni. Az előítélet elfajulása kapcsolatban áll birtokolt hatalmunkkal, és azzal, ahogyan ezt a hatalmat a menedzsment vagy képzési helyzetekben gyakoroljuk.

Ráébredünk, hogy az előítélet kezelésének szakaszai vannak.

Az első lépés az “-ista” helyzet: felismerjük és elfogadjuk, hogy az előítélet bennünk és másokban is létezik.

A második lépés a „nem -ista” helyzet: tartózkodunk attól, hogy az előítélet szerint cselekedjünk, és hogy távolítsuk magunktól annak létét.

A harmadik lépés az “anti -ista” helyzet: tevékenyen kérünk fel másokat, hogy ismerjék fel saját előítéleteiket, és változtassák meg viselkedésüket.

Hosszú út vezet az -ista helyzettől az anti -ista fázisig.

Erről a témáról bővebb információk találhatóak az Interkulturális Tanulás T-Kitben.

## 2.3 A személyes erőforrások kezelése

Ennek a fejezetnek az előző része alkalmat adott arra, hogy felfedezzük önmagunkat, és önmagunk rejtett lehetőségeit. Ez a rész a saját erőforrásaink menedzselésével kapcsolatos technikákat vizsgálja.

### 2.3.1 Az alkalmasságtól a szakmai hozzáértésig

A lényegét úgy írhatjuk le, mint „valaminek a sajátja”: sokkal inkább az a lehetőség, amivel születünk, nem amit az oktatáson, elképzeléseinken vagy meggyőződéseinken keresztül megszerztünk. Mind a fizikai, mind az emberi környezet, és a környezeti viszonyok alkalmat biztosítanak számunkra, amelyeket ha megragadunk, segíthetnek fejleszteni a bennünk rejlő lehetőségeket, amelynek során „alkalmassá” (kompetenssé) válhatunk.

Bizonyos kompetenciák használhatósága időről időre változik. Ezért nagyon fontos, hogy a körülöttünk zajló történések gondos elemzésével azonosítsuk a fejlődési szakaszunkhoz szükséges kompetenciákat.

A kompetencia az értékek, készségek, attitűdök, tudás és tapasztalat összesített eredménye. Az értékek egy egyén vagy szervezet erkölcsi meggyőződései alapján adott viselkedésbeli, vagy a cselekvésben megnyilvánuló válaszai. A készségek azok a lehetőségek, amelyek képessé tesznek bennünket valami megtételére. Amit vallunk, az nyilvánul meg cselekedeteinkben. Az attitűdök azt jelentik, hogy gondolunk valamit, ami érzéseket kelt bennünk, és eszerint reagálunk. A tudás az információon alapszik, az értelmezés pedig azon a képességen, hogy hogyan irányítsuk és alkalmazzuk a tudást. Egy másik megközelítés, a kompetencia meghatározására: a tudás, a cselekvés és a lét eredménye.

Le Boterf szerint bárhogyan is írjuk le a kompetenciákat, azok nem önmagukban léteznek. A kompetenciákat csak személyek tudják életre kelteni. Azt is el kell mondanunk, hogy a kompetens cselekvés és az ahhoz szükséges erőforrások nem ugyanazok. Az erőforrások származhatnak a külvilágból - adatok, egyének, szervezetek - vagy





belülről - tudás, készségek, kvalitások, tapasztalatok, érzelmek stb. A szakmai hozzáértés az a képesség, mellyel a kompetens cselekvés érdekében megfelelően kombináljuk az erőforrásokat. Az ember egyáltalán nem lineáris struktúrában gondolkodik, pusztán logikai műveletek segítségével: a metaforáknak és az analógiáknak is fontos szerepük van. Az ember olyan jelekre reagál, amelyeknek nem egyetlen, eleve meghatározott, hanem számtalan jelentésük van. Ezért nem tudjuk vezérelni azokat a körülményeket, amelyek kedveznek az adott tudáskombinációnak. Az igazi szakmai hozzáértés a nagyfokú előrelátásban rejlik. Egy adott helyzetben nem egyetlen módja van annak, hogy szakmai hoz-

záértéssel cselekedjünk. Az eltérő viselkedésmódok lehetnek jók vagy rosszak. A szakmai hozzáértés abban a képességében rejlik, hogy összetett képeket vagy helyzeteket azok fő elemeinek kiemelésével írunk körül és értelmezünk anélkül, hogy lekicsinyelnénk, vagy leegyszerűsítsenénk azokat. Minél gazdagabb az összkép, annál magasabb fokú a szakmai hozzáértésünk.

Egy ilyen összetett helyzetben - amilyen a mai valóság - a tervezést felválthatja a navigáció. Hogy ne essünk a céltalan bolyongás hibájába, meg kell határoznunk néhány kulcsszempontot. Ebben az értelemben a menedzselés és a képzés nem az ellenőrzésről szól, hanem egyes dolgok értelmének meghatározásáról, az irányérzékről és a motiválásról. Mivel életünket nem tarthatjuk állandó ellenőrzés alatt, ez a gondolkodásmód segít felismerni, mit tehetünk meg és mit nem.

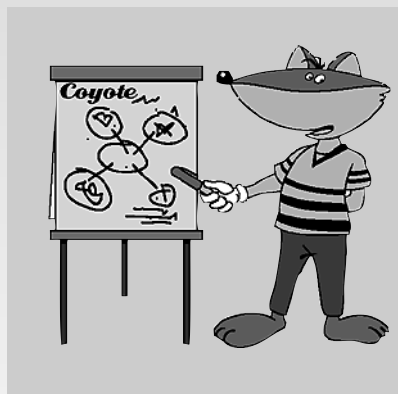
Vannak eszközök, amelyekkel ezt megtehetjük, mint például személyes fejlesztési terv kidolgozásával (személyes célok kitűzésével), képességeink felismerésének és alkalmazásának tervével (irányított felelősségvállalással) vagy önértékelési tervekkel, azaz az alább részletezett kompetenciák feltérképezésével.

- Azonosítsuk legjobb kompetenciáinkat (tudás, készségek és attitűdök)!
- Helyezzük el ezeket a "Kompetencia térképén", és pontozzuk őket (0 = nincs ilyen, 1 = nagyon gyenge, 5 = nagyon jó)!
- Jegyezzük fel a csúcs- és mélypontokat!
- Azonosítsuk az elvégzendő munkát vagy feladatot, és soroljuk fel az ehhez szükséges kompetenciákat!
- A térképet vessük össze a szükséges kompetenciáinkkal!
- Vizsgáljuk meg a hiányosságokat!
- Azonosítsuk a fejlesztés lehetőségeit!
- Egy bizonyos idő elteltével végezzük el újra ezt a gyakorlatot! A kompetenciák felsorolásával és pontozásával vizsgáljuk meg a különbségeket, vagy hasonlítsuk össze ezeket munkatársaink kompetenciáival, és keressük meg az egymást kiegészítő elemeket!

### Képzési javaslatok

#### Önfejlesztési terv

- Azonosítsuk életünk maximum 5 olyan jegyét, amelyekről nem szeretnénk lemondani!
- Azonosítsuk életünk maximum 5 olyan jegyét, amelyekkel nem vagyunk elégedettek!
- Próbáljuk meg összekapcsolni ezeket, és azonosítsuk azokat a lehetséges utakat, amelyek előmozdítják önfejlesztési tervünket!



#### SWOT analízis

- Azonosítsuk erősségeidet (Strengths)!
- Azonosítsuk gyengeségeidet (Weaknesses)!
- Azonosítsuk a környezet által nyújtott lehetőségeket (Opportunities)!
- Azonosítsuk a környezet jelentette veszélyeket (Threats)!

### 2.3.2 Önmotiváció

Az ifjúsági tevékenységek főként csoportban zajlanak, így az ifjúsági szervezetekben a döntéshozatal is csoportos folyamat. A szervezetek felépítése mindig magában foglal néhány bizottságot. Egy megbeszélés mindig az érzelmek, az öröm és a munka forrása. A döntések előkészí-



tésével és végrehajtásával gyakran egyetlen személyt bíznak meg, a szervezet napi menedzselésében mindenki erre a személyre támaszkodik. A motiváció csoportos tevékeniségeknél természetes, de nincs mindig jelen az egyedül végzett munka során, amikor úgy érezzük, hogy egy egész szervezet által okozott nyomás nehezedik a vállunkra. Különösen akkor, amikor nem áll mellettünk senki, akivel megoszthatnánk gondolatainkat. Munkánk során az önmotiváció nélkülözhetetlen készség, hiszen a nehézségeket néha leküzdhetetlennek találjuk, mert látszólag minden kicsúszott az ellenőrzésünk alól.

A motiváció az az erő, ami arra készlet bennünket, hogy bizonyos dolgokat tegyünk. A motiváció az érzelmekhez, igényekhez és elvárásokhoz kapcsolódik. Az embereket motiváló belső igények vizsgálata a legtöbb motivációelmélet alapja. Társadalmunkban legtöbbünk számára az alapvető igények - az étel, a ruházkodás, és egy hely, ahol lakhatunk - kielégítettek. Vannak középszintű igények is: a biztos állás, a méltányos fizetés és az elfogadható munkakörülmények. A magasabb szintű igények azok, amelyek hosszú távon motiválják az egyént.

Ezek az egy csoporthoz való tartozás, a társadalmi státusz, életünk irányításának igénye, az önmegvalósítás, a büszkeség és a személyes fejlődés iránti igények. A munkahelyi motivációról további információk a „Mások irányítása, menedzselése” című fejezetben található.

Az ifjúságsegítők és önkéntesek gyakran panaszkodnak arra, hogy középszintű igényeik nem kielégítettek, mégis maradnak, és folytatják a munkát. Ami a motivációt illeti, vajon az önkéntes munka világa különbözik más szervezetektől? Az üzleti szférában az emberek nem igazán maradnak annál a szervezetnél, amely nem elégíti ki középszintű igényeiket.

Gondoljunk csak azokra a dolgokra, amelyek jobb teljesítményre sarkallnak! A dicséret erősen motivál. Ha senki sincs a közelben, dicsérhetjük önmagunkat hangosan! Néha elég ennyi: “szép munka volt!”, vagy megjutalmazhatjuk magunkat valamivel, amit különösen szeretünk.

A motivációs elméletekbe Pavlov vezette be a elvárás elemét. Kutatásai bebizonyították, hogy egy megfelelő jutalom - dicséret, prémium vagy a munkatársak elismerése - az előírt teljesítményt követően gyorsan ahhoz a várához vezet,

hogy a megfelelő teljesítmény meghozza jutalmát. Ugyanígy a nem megfelelő teljesítmény olyan várához vezet, mint a helytelenítés, a prémium elvesztése stb.

Mayo és Herzberg kutatásai kimutatták, hogy a motiváció az emberekre való odafigyelésből és a döntéshozatali folyamatba történő bevonásukból fakad. Annak érzése, hogy „fontosak” vagy szükségesek vagyunk a szervezet számára, erősen motiváló tényező.

### **Képzési javaslatok**

- Tegyük fel a következő kérdést: “Mi vagy ki motivál engem?”
- Külön listán szerepeljen, hogy ki és mi motivál, majd csoportosítsuk ezeket!
- A ki listánál kezdjük, ha az hosszabb a mi listánál!
- Azonosítsunk néhány olyan területet, ahol úgy érezzük, hogy az adott ki motiválhatna!
- Segítsük őket abban, hogy motiváljanak bennünket! Ha segítjük őket a felénk irányuló helyes viszonyra, nagyban növelhetjük saját motivációnkat.

Saját motivációnkat is erősíteni tudjuk, illetve az alábbi lépésekkel:

- Saját értékeink felismerése: készítsünk egy ötsoros önjellemezést, amelyben a jó tulajdonságok hangsúlyosak! Ezt a legtöbbben igen nehéz feladatnak tartják, hiszen kultúránk azt tanítja, hogy legyünk szerények! Próbáljunk 10 jó pontot találni! Ha ez nem megy, használjuk a napló módszert! Minden nap lejegyezzük egy magunknál hordott zsebnaptárba azt a három eseményt, amely jó érzést keltett! Ez majd emlékeztet a 10 legjobb tulajdonságra!
- Annak felismerése, hogy a dolgok megváltoztathatók, a feladati szakasról az akarati szakaszra való elmozdulás kérdése. “Nem azért teszem a dolgokat, mert köteles vagyok, hanem mert ezt akarom csinálni”.
- Pozitív gondolkodás: először is hinni kell, hogy sikerrel fogunk járni. A kudarc a felnőttkor szemlélete, a gyerekek nem félnek a hibáktól. Azonosítsunk egy olyan szempontot, amit szeretnénk megváltoztatni, és írjuk le! Ezek után azonosítsuk a változás előtt álló korlátokat, és azokat is írjuk le! Ezek az akadályok biztosan leküzdhetetlenek?



- Tűzzünk ki célokat! Írjuk le ezeket a célokat és emlékeztessük magunkat rájuk! Határozzunk azokról az eszközökről, amelyekre szükség van a célok eléréséhez, majd határozzunk meg egy időskálát! Nem kell a folyamatot siettetni. Ne feledjük: a motiváció fertőző!

### 2.3.3 Időmenedzsment

Az időbeosztás a jó menedzsment egyik megközelítése, és az önmenedzselés egyik leglényegesebb eleme. Ez mindenki számára fontos, különösen azoknak, akik mások iránt is felelősséggel tartoznak.

Mi az idő?

- Az idő legfontosabb erőforrásunk és fontos, hogy teljes mértékben használjuk.
- Az idő az egyetlen erőforrás, amit nem növelhetünk. Ha eltelt, nem hozhatjuk vissza.
- Mindenkinek ugyanannyi ideje van. Mindenkinek napi 24 óra áll a rendelkezésére. Csak a felhasználás módja más.
- Mások idejének rablása megbocsáthatatlan. Aki becsüli saját idejét, másokét is becsülni fogja. Aki mindig elkésik a találkozókra vagy megbeszélésekre, az azt jelenti, hogy mások idejét pocsékolja, amíg ők arra várnak, hogy megérkezzen.
- A nap különböző szakaszaiban, az élet egyes pontjain úgy tűnik, az idő másként telik. Elmerülve a munkában, vagy jó érzések között, repül

az idő. Unatkozva, frusztráltan az idő csak ván-szorog.

Az időbeosztásnak megvannak az alapelvei. Ezek segíthetnek az időmenedzsment fejlesztésében.

- Tervezés: a napi, heti, évi tervezés elsajátítása az első lépés ahhoz, hogy megtanuljuk ellenőrzésünk alatt tartani munkánk mennyiségét. Ez arra is képessé tesz bennünket, hogy életszerűvé váljunk azzal kapcsolatban, hogy mennyi munkát tudunk vállalni, ez mennyi időbe telik, és mit foglal magában.
- Fontossági sorrend felállítása: a sürgős és fontos feladatok közötti különbségtétel elsajátítása, valamint annak felmérése, hogy munkánk mely aspektusának kellene elsőbbséget élveznie nélkülözhetetlen akkor, amikor be szeretnénk osztani az időnket.
- Egy jó és működő rendszer: a napi rutin létrehozásának elsajátítása, a papírmunka hatékony elvégzése, a telefonok, a munkatársakkal való kommunikáció és az iktatás mind fontos szerepet játszanak ebben.
- A napló eszközként való használata: a napló lényeges szerepet játszik időbeosztásunkban. A naplónak tartalmaznia kell a terveket, cselekvési listákat, fontos bejegyzéseket és minden egyéb, a munkánkhoz kapcsolódó fontos információt.
- Meg kell tanulnunk nemet mondani: túlterheltségünk egyik oka az, hogy hajlamosak vagyunk

### Képzési javaslatok

- Gyűjtsünk össze egy listát mindabból, amire szükség van ahhoz, hogy egy feladatot teljesíteni lehessen!
- Rendezzük fontossági és időrendi sorba a feladatlistát!
- Határozzunk arról, hogy ki teljesíti a feladatot!
- Becsüljük meg, mennyi időt venne igénybe az egyes feladatok teljesítése, figyelembe véve meglévő munkamennyiségünket!
- Állapítsuk meg az összes további erőforrást, amelyre szükség lehet!
- Szabjunk határidőt minden egyes feladathoz!
- Határidőnapló használatával készítsünk napi feladatbontást!





## 5. ábra: Módszer időablóink azonosításához

A következő kérdések segítenek abban, hogy a munkaidőt ellenőrzés alatt tartsuk, és felismerjük, mi vagy ki rabolja az időnket	IGAZ			
	Mindig	Gyakran	Néha	Ritkán
A telefon zavar, amikor megbeszélésen vagyok, vagy egy fontos dokumentumot készítek elő.				
A telefonbeszélgetések majdnem mindig szükségtelenül hosszúra nyúlnak.				
Az asszisztenseim és a munkatársaim megzavarnak a munkában, hogy elmondják gondolataikat, vagy beszélgessenek velem.				
A látogatók vagy kereskedők megzavarnak a munkámban azzal, hogy bejelentkezés nélkül érkeznek.				
A munkaebédek vagy fogadások elnehezítenek, és elálmosítanak.				
A megbeszélések túl hosszú ideig tartanak és túl gyakoriak.				
A megbeszélések napirendje rosszul vagy egyáltalán nem előkészített.				
A számítógépek túl gyakran elromlanak.				
A titkárnők túlterheltek.				
Az asszisztensem hétvégén és családi ünnepek alkalmával is felhív.				
Egy egész halom elintéznivaló áll az asztalomon.				
Nehezen határozom meg és tartom be a határidőket, ezt csak nyomásra tudom megtenni.				
A fontos feladatokat az utolsó pillanatra hagyom, ami nagyfokú odafigyelést követel tőlem.				
Nem tudom világosan meghatározni a céljaimat és a fontossági sorrendet. Ezek mind zavarosak és változók.				
Túl gyakran foglalkozom másodlagos kérdésekkel.				
Nem szoktam napi munkatervet készíteni.				
Nem ruházom másra a feladataim egy részét.				
Hajlamos vagyok túl jól csinálni a dolgokat. Túlságosan belemerülök a részletekbe.				
Gyakran olyan problémákat kell megoldanom, amelyeket mások is éppolyan jól meg tudnának oldani.				
Az egyes oszlopokban szerzett pontok összege:	=	=	=	=
Minden egyes oszlop végeredményét meg kell szorozni a megadott értékkel!	X0	X1	X2	X3
Mindösszesen:	=			

### 0-30 pont között:

Az időablók minden nap rabolnak. Időtervezés híján, az időablók elveszik a rendelkezésre álló időt.

### 31-40 pont között:

Működik ugyan egy időablók ellen telepített biztonsági rendszer, de ez a rendszer nem működik megfelelően, vagy elég rendszeresen ahhoz, hogy igazi biztonságot nyújtson.

### 41-50 pont között:

Elég jó az időbeosztás, de van néhány gond és gyenge pont az ellenőrző rendszerben, amelyen keresztül az időablók fegyveres támadást hajthatnak végre a rendelkezésre álló idő ellen.

### 51-59 pont között:

Nem valószínű, hogy a rendelkezésre álló idő az időablók kezére jut. Gratulálunk! Példa azok számára, akik szeretnék megtanulni, hogyan osszák be az idejüket.

Szeretnénk köszönetet nyilvánítani a fenti ábra szerzőjének, a szerzői jog tulajdonosát azonban nem találtuk meg. Nagyra értékelünk bármilyen információt, amely lehetővé teszi számunkra, hogy kapcsolatba lépjünk a szerzői jog tulajdonosával.



automatikusan igent mondani, amikor mások megkérnek, hogy végezzünk el valamit. Az időbeosztás egyik arany szabálya, hogy meg kell tanulnunk NEM-et mondani. Semmi sem annyira fontos, hogy ne várhatna pár percet, amíg felmérjük: van-e realitása annak, hogy elvállaljuk a feladatot vagy sem.

- Én vagyok a megfelelő személy a feladatra? Gyakran anélkül vállalunk el egy feladatot, hogy felmérnénk: rendelkezünk-e a szükséges készségekkel, tudással vagy magabiztossággal ahhoz, amit kérnek tőlünk. Gyakran egyszerűen csak büntudatunk van, és igent mondunk. Érdemes felmérni, hogy a feladat illeszkedik-e általános feladatkörünkbe, vagy összhangban van-e a munkaköri leírásunkkal.

Az 5. ábra gyakorlata - napi rutinná válva - segítséget nyújt racionálisan felhasználni a rendelkezésre álló időt. Ne feledjük, hogy az idő fogalma az égővek szerint változik! Bizonyos kultúrákban a késés elfogadhatatlan, másokban engedélyezett vagy elfogadott. Ezért időésszelésünk nem mindenhol ugyanaz. Az idő a kvalitással, a hatalommal és az elvárásokkal is kapcsolatban áll. Bármilyen égővön is élünk, fontos, hogy tisztában legyünk azzal, hogyan használjuk saját és mások idejét. Csak akkor lesz időnk pihenni, ha a rendelkezésre álló időt jól osztjuk be!

Ír vers

Legyen időd a munkára,  
Mert az a siker ára.

Legyen időd gondolkodni,  
Mert az az erő forrása.

Legyen időd játszani,  
Mert az a fiatalság titka.

Legyen időd olvasni,  
Mert az a bölcsesség magja.

Legyen időd barátkozni,  
Mert az tesz boldoggá.

Legyen időd álmodni,  
Mert az repít a csillagokba.

Legyen időd szeretni,  
Mert attól öröm az élet.

Legyen időd az elégedettségre,  
Mert az a lélek zenéje.

### 2.3.4 Stresszmenedzsment

A stressz akkor bukkan fel, amikor nincs egyensúly az egyénnel szemben támasztott igény és az igény teljesítéséhez rendelkezésre álló erőforrások között. Az igény lehet valóságos (pl. olyan dolgok, amelyek az egyén ellenőrzése felett állnak). És az is lehetséges, hogy a források valóságosak (tények) vagy észlelték (amit gondolunk, érzünk, elképzelünk stb).

Az erőforrásokba a következők tartoznak:

- Fizikai képesség: egészség, állóképesség és erő.
- Szellemi képesség: képesség az összetett gondolkodásra és problémamegoldásra.
- Érzelmi képesség: az érzelmek pontos azonosítása és az igények építő jellegű kielégítése.

A hasznos feszültség pozitív hatást gyakorolhat az egyénre. A stressz ezen formáját akkor érzük el, amikor az agy és a test kihívást érez, és cselekedni akar, hogy reagáljon az adott helyzetre. Ez akkor következik be, amikor az egyén úgy érzi, hogy:

1. A kihívás lehetséges megoldásaihoz vannak ötletei: „Mennyi lehetőségünk van!”;
2. A feladat megoldásához megvannak a - belső és külső - erőforrásai: „Meg tudom csinálni!”;
3. Némi ellenőrzést gyakorolhat a történések felett: „Vannak választási lehetőségeim!”;
4. Elegendő mennyiséget pihent a két feladat között.

A stressz hevessége az a stresszmennyiség vagy stressz-szint, amelyet a stressz vagy az azt okozó esemény vagy helyzet eredményeként érzünk. Vannak bizonyos tényezők, amelyek befolyásolják a megélt feszültség mértékét, és amelyek hatással vannak az egyén jólétére mind fizikai, mind pszichológiai értelemben.

Ezek a tényezők a következők:

- A stressz okozójának jellemzői
- A stressz okozójáról alkotott észlelésünk

Minden eseménynek vagy helyzetnek megvannak a maga jellemzői, amelyek meghatározzák, milyen súlyosan hat, vagy nem hat ránk a stressz okozója. A stresszokozó tulajdonságai, és az ennek eredményeként létrejövő stressz súlyossága a következőket foglalja magában:



- **Jelentőség:** mennyire kritikus vagy fontos az esemény az egyén számára (haláleset, sikertelen vizsga, szakítás a partnerrel), és ennek eredményeként mekkora változást kell kezelni. Minél nagyobb az esemény jelentősége, és minél nagyobb változást okoz, annál nagyobb a stresszokozó hatása.
- **Időtartam:** ha a stresszokozó hosszú ideig hat, magasabb szintű stresszt fog eredményezni. Példa erre a fáradtság: nem megfelelő mennyiségű alvás hosszabb időszakon keresztül magasabb szintű stresszt fog eredményezni, mint amikor az egyén egyetlen éjszakán rosszul aludt.
- **Halmazódó hatás:** ez akkor fordul elő, amikor a stresszokozók egy időszakon át egyre fokozódnak, azon megfelelő mechanizmusok nélkül, amelyek lehetővé tennék a fokozódás csökkentését vagy feloldását. Például apró idegeskedések vagy bosszúságok hosszú sora két ember között hatalmas robbanást eredményezhet.
- **Tömegesség:** azonos időben jelentkező stresszokozók magasabb szintű stressz-szintet eredményeznek. Például, ha egy időben vitázunk a szülővel, érezzük a záróvizsgák közeledését és elvesztünk egy szeretett személyt, azt sokkal nagyobb stresszként éljük meg, mint ha ezek az események külön-külön következnének be.
- **A határidő közelsége:** ha egy igényt a határidő előtt hetekkel vagy hónapokkal előbb jeleznek, a stressz mértéke a határidő közeledésével párhuzamosan nő. Ha egy projektfeladatot például két hónappal előbb kapunk meg, az valószínűleg túl távolinak tűnik majd ahhoz, hogy idegeskedni kezdjünk miatta. Ahogy a határidő közeleg, és a munkát még mindig nem végeztük el, addig fog emelkedni a stressz szintje, amíg nem kezdünk valamit a projekttel.

Mindenki máshogy érzékel egy potenciális stresszokozót. Az, hogy hogyan észleljük a stresszokozót, és azt a stresszmennyiséget, amelyet az kivált, az énképünkötől, testünk stressztűrésétől, életkorunktól és külső erőforrásainktól függ. Ez a fejezet ezt vizsgálja részletesen.

#### Énkép:

Ez a „személyközi igények elméletén” alapul. Az elmélet szerint minden személy a következő érzelmi igényekkel rendelkezik:

- Annak igénye, hogy felfedezzük egyedi identitásunkat, és hogy épp emiatt tartozunk valahová (érezzük, hogy becsülnek, és fontosnak tartanak bennünket).
- Igény arra, hogy meglegyen a hatalmunk ahhoz, hogy ellenőrzést vagy befolyást gyakoroljunk arra, amit teszünk, vagy ami történik velünk.
- Igény arra, hogy kapcsolatban legyünk másokkal, hogy úgy érezzük, kedvelnek, és szeretetre méltónak találnak bennünket.

Mivel ezek olyan igények, amelyeket csak mások tudnak kielégíteni, az életünkben fontos emberek befolyásolják, hogy kivé válunk, és hogyan érzünk saját magunk iránt. Amikor ezek az igények egészségesen kielégülnek, úgy érezzük, hogy azért becsülnek bennünket, akik vagyunk, úgy érezzük alkalmasnak, hasznosnak tartanak, csodálnak, szeretnek, értékelnek bennünket. Ennek eredménye a pozitív énkép és az önbecsülés. Ha ezek az igények nincsenek kielégítve, értéktelennek, haszontalannak érezzük magunkat, vagy úgy véljük, nem vagyunk szeretetreméltóak. Ennek eredménye a negatív énkép vagy az önbecsülés hiánya.

Énképünk szűrőként működik, amelynek eredménye, hogy úgy látjuk a külvilágot, ahogyan belül érzünk. A negatív énkép (pl. alig érezzük, hogy értékesek lennénk) eredményeként úgy észlelhetjük, hogy képtelenek vagyunk megfelelni egy kihívásnak. Amikor egy olyan helyzettel találjuk magunkat szemben, amelyet kezelniünk kell, aggodunk, és félünk, mert nem vagyunk biztosak benne, hogy képesek leszünk-e helyesen kezelni a helyzetet, vagy hogy egyáltalán tudjuk-e majd kezelni azt!

Ha úgy érezzük, szeretnek, és pozitívan gondolunk magunkra, saját értékünk erős érzése, és a képességünkbe vetett hit többleterőt ad ahhoz, hogy felvegyük a harcot a stressz okozójával! A pozitív énkép belső erőforrásokkal lát el bennünket, amelyhez a kérés kezelésekor folyamodhatunk. Ez tesz képessé bennünket arra, hogy reagáljunk a stresszre.

#### A test stressztűrése:

Ez arra a stresszmennyiségre utal, amelyet a test összeomlás nélkül képes elviselni. Ez a fizikai erőforrásainkkal van összefüggésben: azaz mennyire egészséges a testünk. Ezt az erőnlétünk, alvásmennyiségünk, és étkezésünk helyessége határozza meg.





#### Életkor:

Minden fejlődési szakasznak, amin az egyén át-  
megy, megvan a maga stresszokozó készlete. A  
gyermek fő fejlődési feladata, hogy létrehozza  
önéselfelátását, és ahogy fentebb említettük, a csa-  
ládja kielégítse szociális/érzelmi igényeit.

A tizenéves kor előtt és alatt a fókusz a családról  
a társasági élet és az iskola formájában a kortár-  
sakra irányul. Sok tinédzser feszült a rá nehezedő  
nyomástól, hogy menő és sikeres legyen.

Társasági értelemben a barátok, és a népszerűség  
komoly stresszt okozhat, ha a fiatalnak nincs any-  
nyi barátja, amennyit szeretne. Különböző vi-  
selkedésformákat vehet fel, hogy menőnek és  
népszerűnek látsszon, és annak is érezze magát.  
Az iskolában belső és külső nyomások is hatnak.

Felnőttkorban a stresszokozók minőségileg má-  
sok ugyan, számuk azonban így is magas. Egy  
egyedülálló személynek meg kell tanulnia kezelni  
pénzügyeit, létbiztonságát, munkáját, és időt kell  
szakítania a másokkal való közös programokra.

Egy család esetében ezek megsokszorozódnak,  
mert az egyénnek saját magáért, házastársáért és  
gyermekéiért is aggódnia kell. A felnőttekre ren-  
geteg felelősség hárul. Ezek a nyomások, frusztrá-  
ciók és konfliktusok magas stressz-szinteket  
okozhatnak.

A nyugdíjasoknak öt fő helyzet okoz feszültséget:  
az egészségromlás, a státusz, a munka, a függet-  
lenség és a barátok elvesztése, amely együtt jár  
azzal, hogy - pénzügyi, fizikai és érzelmi értelemben -  
fokozottan függenek másoktól.

Az élet különböző szakaszaiban az egyén hely-  
zete, igényei és élethelyzetek miatt bizonyos  
stresszokozók nagyobb hatást gyakorolnak rá,  
mint mások.

#### Külső erőforrások:

Amikor egy feszültséget okozó helyzetet kell ke-  
zelni, az érzett stressz mennyiségét csökkent-  
heti, ha egy vagy több emberrel megoszthatjuk az  
érzéseinket. Sokkal nehezebben álljuk meg a he-  
lyünket, ha úgy érezzük, teljesen egyedül va-  
gyunk, és a helyzetet egyedül kell kezelni.

Eddig a stresszokozókról beszéltünk, de a javító-  
kat is számításba kell vennünk: azokat a pozitív  
mutatókat, amelyek a stresszokozók szöges ellen-  
tételi.

A javítók azok a tapasztalatok, amelyek a lét-  
fontosságú belső erő növelésével segítenek meg-  
teremteni a jó közérzet és boldogság állapotát.  
Lehetséges, hogy az ilyen események emlékei  
jelen vannak a tudatunkban. Minden személynek  
és közösségnek azonosítania és emlékeznie kel-  
lene „saját javítóira”, mert az megkönnyíti a  
közösségek életét.



---

## 6. ábra: A stresszkezelést segítő lista

- Későbbi tájékozódáshoz ez az oldal kinyomtatható! Jó helye lehet egy határidőnaplóban vagy naplóban, hogy elővehető legyen, amikor elborítanak az érzelmek. Ezt a listát tanulóknak és hallgatóknak állították össze, de nyilvánvalóan felhasználhatók az európai ifjúsági szervezetek menedzserei számára is.
- Oszd be, és tervezd meg a rendelkezésedre álló időt, hogy munka és „játék” egyensúlyban legyenek!
- Figyeld meg, hogyan használod az időt: ne vesztegesd optimális/elsődleges gondolkodási és kreatív idődet TV nézéssel vagy újságolvasással! Ezeket a tevékenységeket a nap azon szakára időzítsd, amikor az agyad energiaszintje alacsonyabb.
- Ne húzd az időt, amikor a házi feladat megírására, projektek elkészítésére vagy tanulásra kerül sor!
- Ha hajlamos vagy a halogatásra, szerezz magadnak egy tanulótársat, és óránként vagy rendszeres időközönként ellenőrizzétek egymást!
- Kisebb célokat és határidőket tűzz ki magad elé, így nyomon követheted, hogyan haladsz, és eszerint folytathatod a munkát.
- Annyi vizet igyál, amennyit csak tudsz! Ez jót tesz az agyműködésnek!
- Tarts szünetet, próbálj nevetni egyet valakivel - de ne valakin!
- Mindig kérdezz, ha további magyarázatra van szükséged!
- Értsd meg, hogy néha nem tudsz mindent megtenni, amit szeretnél - néha például az iskolai munkát kell elvégezni ahelyett, hogy buliznál!
- Légy aktív a szabadban, szívj annyi friss levegőt, amennyit csak tudsz - a hatékony agyműködéshez szükség van az oxigénre.
- Mielőtt bármibe belevágnál, írd le mindent, ez teljes képet ad arról, amit el kell végezned!
- Tornázz, hogy vérkeringésedet oxigénnel töltsd fel! Ez segít tápanyagokat juttatni az agyadba. A testmozgás felhasználja a stressz miatt felszabadult fokozott mennyiségű adrenalin, cukrot stb.
- Egészségesen táplálkozz, okosabb leszel!
- Beszéljess azokkal, akikben megbízol, hogy feloldd a szervezetedben lévő stresszt!





### 2.3.5 A kommunikáció menedzselése

Bármit teszünk, az árulkodik rólunk: szavaink, tetteink, gesztusaink, szemléletünk stb. Nem csak a szavaknak, hanem mindennek van szimbolikus és hagyományos jelentése. Ezeket a jelentéseket az a kultúra és összefüggés adja meg, amelyben ezeket használjuk. Néha nem ugyanazokat a szimbólumokat használjuk, vagy amikor igen, akkor helytelenül azt feltételezzük, hogy a szimbólumok értelmezése ugyanaz lesz.

A kommunikáció során az érzések, észlelések, múltbéli tapasztalatok és várakozások komolyabb

szerepet kapnak a szavaknál, hiszen zajt vagy zavart keltenek a kommunikáció eszközeiben, így torzítva vagy megerősítve magát az üzenetet.

A kommunikációban mindig vannak küldők és fogadók. A fogadó szerepe, hogy értelmezze a küldő üzenetét, és visszaigazoló üzenetet küldjön. Ezért elengedhetetlen, hogy a küldő és a fogadó azonos kódot használjon, amely kód nemcsak szavakból, de gesztusokból és szimbólumokból is áll. Nem csak a szavakra, de minden körülöttünk lévő kommunikációs rendszerre oda kell figyelniük.

## 7. ábra

Johari ablak	Az én előtt ismert		Az én előtt nem ismert
Más előtt ismert	Nyitott	Kérdez (visszacstolás) →	Vak
	Mond (fel/fedés) ↓		
Más előtt nem ismert	Rejtett		Ismeretlen

Szeretnénk köszönetet nyilvánítani a fenti ábra szerzőjének, a szerzői jog tulajdonosát azonban nem találtuk meg. Nagyra értékelnénk bármilyen információt, amely lehetővé teszi számunkra, hogy kapcsolatba lépjünk a szerzői jog tulajdonosával.



Hogy hatékony legyen, minden kommunikációnak számolnia kell a következő elemekkel:

- Tartalom: mit szeretnénk kommunikálni?
- Csatorna: ebben a helyzetben mi a kommunikáció legjobb módja (szóbeli, írott, képi, szimuláció, gyakorlat)?
- Jelentőség: mi a jelentése az egyes résztvevők és a csoport számára?
- Irány: az üzenetet a válasz lehetőségével adjuk, vagy az pusztán közlés?
- Hatás: visszacsatolással ellenőrizzük, és eszerint módosítjuk a kommunikációt.

Ez segít elmozdulni a lineáris kommunikációs rendszerből a körkörös kommunikáció felé.

Most gondoljuk át az összefüggést: a fizikai és társadalmi környezet, a résztvevők értelmezése, a résztvevők és mások identitása (szerepeik és funkciójuk), a megelőző események és várakozások között.

Az összefüggés lehetővé teszi számunkra, hogy jobban megértsük a kommunikációt, mert az biztosítja a közös szabályok szerinti előre meghatározott viselkedést. Az 1. fejezetben részletezett jéghegy-modell ezt alaposabban magyarázza.

Egy multikulturális környezetben fontos kétszeresen is ellenőrizni az adott üzeneteket. Amikor idegen nyelven beszélünk, gyakran ugyanazokat a szavakat használjuk más-más jelentéssel, amint saját anyanyelvünkhez szeretnénk igazítani azokat. A kérdések feltevése hasznos eszközzé válik ahhoz, hogy megbizonyosodjunk arról: jól értjük-e a másikat, és a mi üzenetünket is értik-e. A visszajelzés művészet, nem csak a jobb megértés eszköze.

A Johari ablak, amelyet alkotói, Joseph Luft és Harry Ingham keresztneve után neveztek el, egyike a lehető leghasznosabb modelleknek az emberi interakció folyamatának leírásához. A négytáblás „ablak” a személyes tudatosságot négy különböző típusra osztja, amelyet a négy ablaktábla képvisel: a nyitott, a rejtett, a vak és az ismeretlen. A négy ablaktáblát elválasztó vonalak - énünk megjelenésének csoportosítása, amely előttünk ismert vagy ismeretlen és mások előtt ismert vagy ismeretlen - olyanok akár a rolók, amelyek az interakció előrehaladásakor elmozdulhatnak. Önmagunk bizonyos mértékű felfedése előnyös a kapcsolatok számára, növeli az önbecsülést és egy stabilabb énképhez vezet. Azzal, hogy megváltoztatjuk az egyik ablaktábla tartalmát, meg-

változtatjuk azt is, ami a többi ablaktáblában van. Ha visszajelzést várunk másoktól, akkor olyasmit tanulunk magunkról, amivel korábban nem voltunk tisztában, mások viszont igen. Így ezek a dolgok a vakablakból a nyitott ablakba kerülnek. Ha magunkról adunk jelzést mások számára, akkor a rejtett ablakból a nyitott ablakba helyezünk dolgokat. Ez mind magában foglalja az önfelfedést, valamint hajlandóságot arra, hogy megbízzunk másokban. Ez kockázatvállalással jár, hiszen olyan dolgokat fedünk fel mások előtt, amelyeket eddig rejtve tartottunk.

Társadalmunkban eltérő korlátai vannak az önfelfedésnek: a magasabb státuszú személyek általában kevesebbet árulnak el magukról az alacsonyabb státuszúak számára; a nők általában többet árulnak el magukról más nőknek, mint férfiaknak.

Az önfelfedést gyakran a valós mentális egészség mutatójának tekintjük. Ez a másokba vetett bizalmat és önmagunk elfogadását is jelenti, csökkenti a védekező magatartás iránti igényt és a kínos helyzetek kialakulásának lehetőségét. Ez önbizalmat tükröz, és gyakran viszonzásra lel. Ha felfedünk magunkról valamit, az valószínűleg arra sarkall másokat, hogy viszonzásként ők is feltárjanak valamit magukról előttünk. Azt is megtudjuk, kik vagyunk - felfedezhetjük, hogy olyan tulajdonságainkat, amelyeket mi zavarba ejtőnek vagy szégyenletesnek vélünk, mások teljesen elfogadhatónak tartanak; ezt viszont nem tudhatjuk meg mindaddig, amíg nem vagyunk hajlandóak felfedni valamit.

A nyitott ablak nagyításának folyamatát önfelfedésnek nevezzük, amely egy „adok-kapok” folyamat közöttünk és azok között, akikkel érintkezünk. Jellemző, hogy amikor megosztunk valakivel valamit saját magunkról, (a rejtett ablakból a nyitottba helyezünk információt) akkor ezt úgy viszonzozza - ha szeretne bennünket jobban megismerni - hogy információt tár fel saját rejtett ablaktáblájából.

### **2.3.6 Változásmenedzsment**

A változás annyiféleképpen kezelhető, ahányféle változás létezik. A változás bizonytalanság. A változás kezelése a jelen állapotból a jövő „elképzelésébe” való elmozdulás folyamata. Ez egy bizonyos mértékű átmenetet is jelent, ami viszont „fájdalmas” eredménnyel is zárulhat. Ebben a fejezetben a személyes változást vizsgáljuk. A változásnak eltérő típusai vannak.



- A változás fejlődhet az információ kézi rögzítésétől (írás) napjaink fejlett laptopjáig. Ez sok lépésben történt. Minden lépés készségfejlesztést és beruházást igényel.
- A változás lehet ennél is jelentősebb mértékű. Gondoljunk csak a rovarok teljes átalakulására, amely az állapot teljes megváltozását jelenti, és tükrözi a fennálló állapotra gyakorolt komoly hatást (a legtöbb esetben a változással való megbirkózás egy pihenési fázist is igényel).

A változás félelmeket és bizonytalanságot kelt. Következésképpen csak akkor hajlunk a változásra, amikor muszáj. Nehéz megváltoztatni egy szervezetet, amíg a szervezetben dolgozók nem látnak okot a változásra, amíg nem hiszik, hogy a változás indokolt, és nem fogadják el, hogy szükséges is.

### **Képzési javaslatok**

**Figyelem!** Ez a gyakorlat csak olyan csoporttal végezhető, amelynek tagjai jól ismerik egymást, mélyen bíznak egymásban és érzékenyek egymásra.

- Kérjünk meg mindenkit a csoportban, hogy egy darab papírra írjon le egy apró változást, amit szeretne elérni, hogy jobba tegye az életét.
- Kérjük meg a csoport tagjait, hogy adják körbe a papírt.
- Ezután kérjünk meg valakit, hogy olvassa fel a kezében lévő állítást.
- Majd kérjünk meg mindenkit, hogy tapsoljanak egyet, ha ők is meg szeretnék valósítani az ajánlott változást.
- Látni fogjuk, hogy bizonyos állításokat nagyra értékelnek, míg másokat nem.

A változás katalizátorának erőteljesnek kell lennie, ha úgy döntünk, hogy szembenézünk a változás bizonytalanságával. Gyakran a nehéz körülmények bizonyulnak a legerősebb katalizátornak. Az emberek számos különböző ok miatt, és eltérő mértékben állnak ellen a változásnak. A változással szembeni ellenállás gyakran arányban áll a helyzet bizonytalanságával és azzal, hogy mit gondolnak, mit vesztenek el. Ezzel szemben az embereknek általában nincs ellenére olyan dolgokat tenni, amelyeket ismernek, és amelyekről tudják, hogy a hasznukra lehetnek. Az olyan dol-

goknak szegülnek ellen, amelyek látszólag rájuk vannak kényszerítve, amelyeket nem értenek, és amelyek ellenőrzésük vagy befolyásuk felett állnak.

Tegyük fel a következő kulcskérdéseket:

- Mik a személyes változás fő belső katalizátorai?
- Mik a személyes változás fő külső katalizátorai?
- Mik a személyes változás fő akadályai?

A sikerhez szükséges tulajdonságok változnak, és úgy az egyéneknek, mint a szervezeteknek is alkalmazkodniuk kell az idők során. Vannak bizonyos tulajdonságok, amelyek illenek a változásokra rugalmasan reagáló szervezetekre. Azok a szervezetek, amelyek felismerik és kezelik a külső befolyásokat, és amelyek rugalmasan reagálnak a változásokra, mind rendelkeznek bizonyos tulajdonságokkal:

- Hozzáfér az információkhoz: ha azt szeretnénk, hogy a változás hatékony legyen, és az emberek bekapcsolódjanak a szervezet céljainak megvalósításába, információra van szükségük.
  - Képes kezelni a félreérthetőséget: minden szervezetnek meg kell tanulnia, hogyan működjön bizonytalan körülmények között. A munkatársaknak el kell tudniuk viselni, hogy nincs mindenre válasz, meg kell tanulniuk a folyamatos kérdezést, és késznek kell lenniük irányt váltani, ha új lehetőségek merülnek fel, és a veszélyek valóra válnak.
  - Újító szellemű: a sikeres szervezetek mindenki esetében kihozzák és hasznosítják a bennük rejlő újító szellemet.
  - Kockázatot vállal: a kockázatvállalás szabadságának a szervezeti kultúra részének kell lennie. A hibák iránti viszonyt az egész szervezeten belül fel kell tárnunk.
  - Csapatsszellem: a közösségi szellemet, nem az individualitást támogatja.
  - Rugalmas, de szilárd rendszerek: azoknak a szervezeteknek, amelyek hatékonyan kezelik a változást, egyszerű eljárásai, irányelvei és rendszerei vannak.
  - Képes kezelni a konfliktusokat: a sikeres szervezetek támogatják a vitát és a különbözőséget, mégis sikerül ezeket kreatív folyamattá egyesíteniük.
- Ezek a tulajdonságok bizonyos mértékig személyes szinten is alkalmazhatók. Hogy mennyire vagyunk képesek személyes szinten elfogadni és megvalósítani a változást, egyezhet a következő szakaszok egyikével:
- Ijedtség és hitetlenség: a meglepetés érzése, vagy ha rajtakapnak bennünket, hogy talajt



vesztettünk, amikor valami váratlan történik. „Jaj, ne! Ez nem lehet igaz! Biztos vagy benne?”

- **Bűntudat / düh / projekció (kivetítés):** a frusztráció érzése: „Miért nem mondták el?”. Bűntudat: „Ki kellett volna töltenem azt a kérdőívet!”. Mivel hosszú időn keresztül nem tudjuk kezelni a dühöt és a bűntudatot, hajlamosak vagyunk másokra kivetíteni ezeket az érzéseket. „Ők” válnak ellenségé, és ők lesznek felelősök a változásért, amelyek gondokat okoztak.
- **Ésszerűsítés:** távolodunk az érzéseinktől, és elkezdjük használni az eszünket. Elkezdjük megpróbálni megérteni vagy ésszerűsíteni a gondokat, és módszereket dolgozunk ki, hogy megbirkózzunk velük.
- **Integráció:** kísérletet teszünk viselkedésünkbe beépíteni a változás értelmét. Lépéseket teszünk, hogy megvalósítsuk a változást.
- **Elfogadás.**

A változás megvalósításának 4 további szakasza van:

- **Tudatosság:** tudomásul vesszük, hogy változáson megyünk keresztül.
- **Megértés:** a megértés azt jelenti, hogy nyitottak vagyunk a változás „pro és kontra” jellemzőire. Ez megköveteli, hogy tevékenyen részt vegyünk a folyamatban. Nyíltan kell kommunikálnunk, fontos hogy megkapjuk a lehetőséget az oktatásra és a képzésre.
- **Elkötelezettség:** erről akkor beszélhetünk, amikor a személyek elkezdik becsülni a változást, és megértik, hogy a változás majd javulást eredményez.
- **Tettek:** a megvalósítási tervek kialakításában való tevékeny részvétel; a szerepek és feladatok világos meghatározása.

A kultúra és az emberek kibogozhatatlan kapcsolatban állnak. Egy változtatási program hatással lesz arra, hogy hogyan működik a szervezet, és hogyan dolgoznak a tagjai. A személyes tervektől, a körülményektől és a folyamatról alkotott elképzelésektől függően mindenki másként reagál a változásra. Könnyebb elutasítóan reagálni, mint egyetértően. Azoknak, akik ellenállnak a változásnak, nyilván odafigyelésre van szükségük, de a változás azokra is hatással van, akik támogatják azt, és velük is megfelelően kell bánni.

Ne feledjük, hogy nem a szervezetek állnak ellen a változásnak, hanem az emberek!

Ha egy szervezetben az emberek - minden szinten, a vezetőségtől az alkalmazottakig - nem el-

kötelezettek a változás iránt, a változás kudarcba fog fulladni. Az elkötelezettség nem pusztán lehetőség, nélküle minden projekt sorsa meg van pecsételve. A sikeres változásmenedzsment azt jelenti, hogy mindenkit magunkkal viszünk.

A változáson nem vagyunk túl a megvalósítás után. Mind a három szakasza gondos és átfogó figyelmet igényel: feloldás (elfogadjuk, hogy a változásra szükség van), elmozdulás (megtervezünk és megvalósítjuk a változást) és végül a rögzülés (üdvözljük és megszilárdítjuk a változást). Ez a sor többször is ismétlődhet. Fontos, hogy a nagy változásokat több kicsire osszuk. Ez megkönnyíti a változás kezelését, és az egyes szakaszok teljesítésekor az elégedettség és a bátorítás érzését adja. Ugyanakkor azt is mutatja, hogy a változás működik! Ne feledjük azonban: ha a folyamat túl gyakran ismétlődik, akkor az állandó bizonytalanságérzést eredményez.

Pasini és Donato önmagunk sikeres megváltoztatásához ad néhány javaslatot.

1. Tárjuk fel azt a területet, amelyen változtatni szeretnénk!

Meg kell értenünk, hogy életünk különböző területeihez eltérően viszonyulunk. Azonosítsuk azt a területet, amelyet szeretnénk megváltoztatni, és ellenőrizzük, hogy a környezet hogyan enged megváltozni.

2. Tanuljunk meg álmodni!

A változás azt is jelenti, hogy valami újról, ismeretlenről, felfedeznivalóról álmodunk. Azt, hogy valami jobbról álmodunk, és elképzelünk valamit, amit nagyon szeretnénk. Csak ekkor tudjuk azonosítani a megvalósításához szükséges stratégiákat.

3. Ne várjuk, hogy a változás másoktól indul majd!

Túl könnyű azt hinni, hogy valaki más hibája miatt vagyunk elégedetlenek. Borúlátás nélkül kell megtalálni a változáshoz szükséges belső erőforrásokat.

4. Építsünk ki dinamikus kapcsolatokat!

Túl gyakran gondolkodunk változatlan kapcsolatokban. Mindannyian változunk, ezért van az, hogy néha jobban szeretünk idegenekkel lenni, mint barátokkal vagy munkatársakkal. Ennek ellenére, ha másokkal változtatunk az nemcsak igényli a dinamikus kapcsolatokat, de létre is hozza azokat.



## 8. ábra

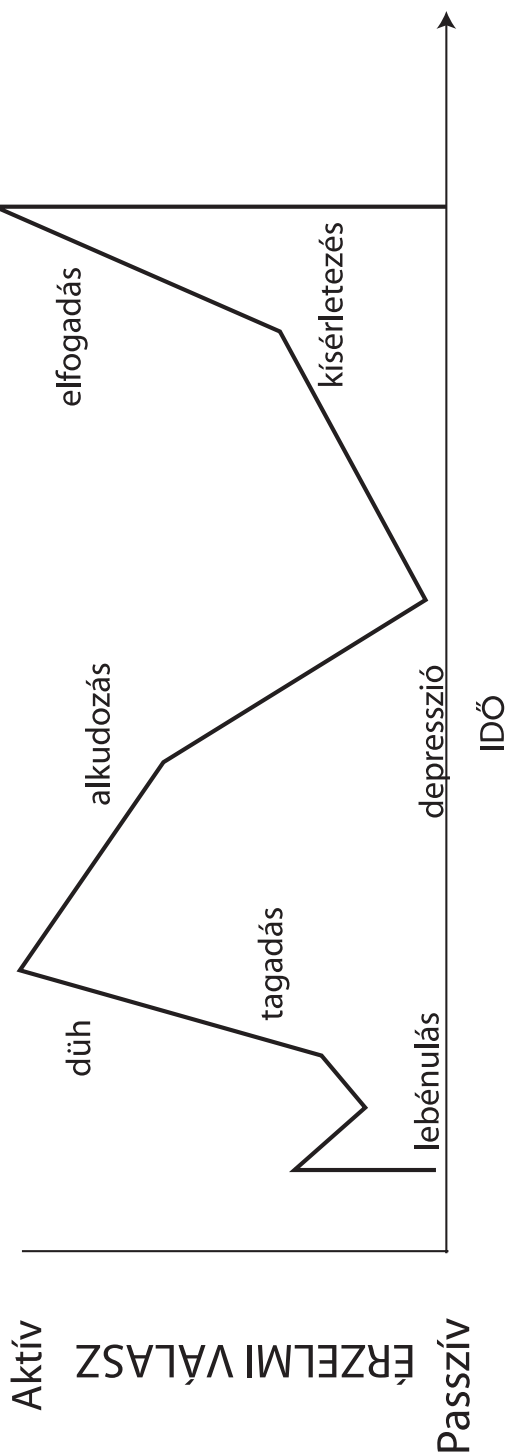
### FELKÉSZÜLÉS A VÁLTOZÁSRA

### EMBEREK

### ELUTASÍTÓ VÁLASZ

Gyakran várhatunk elutasító választ a változásra.

A változás eltérést jelent, ezért sokan elvből ellene vannak, bármit is jelent számukra a változás.



## 9. ábra

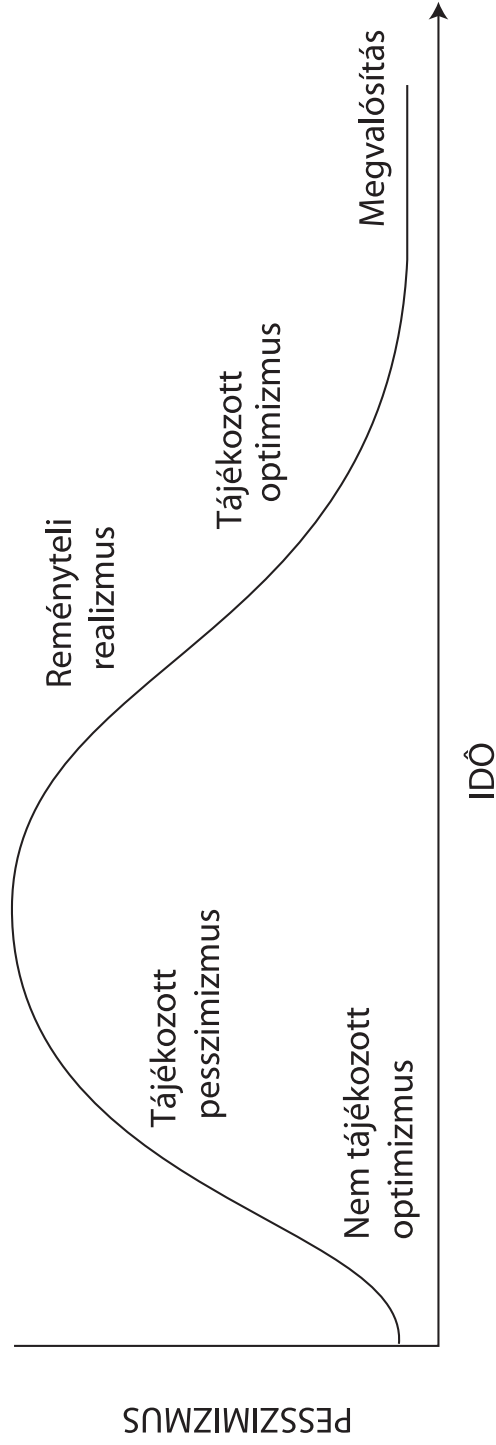
### FELKÉSZÜLÉS A VÁLTOZÁSRA

## EMBEREK

### POZITÍV VÁLASZ

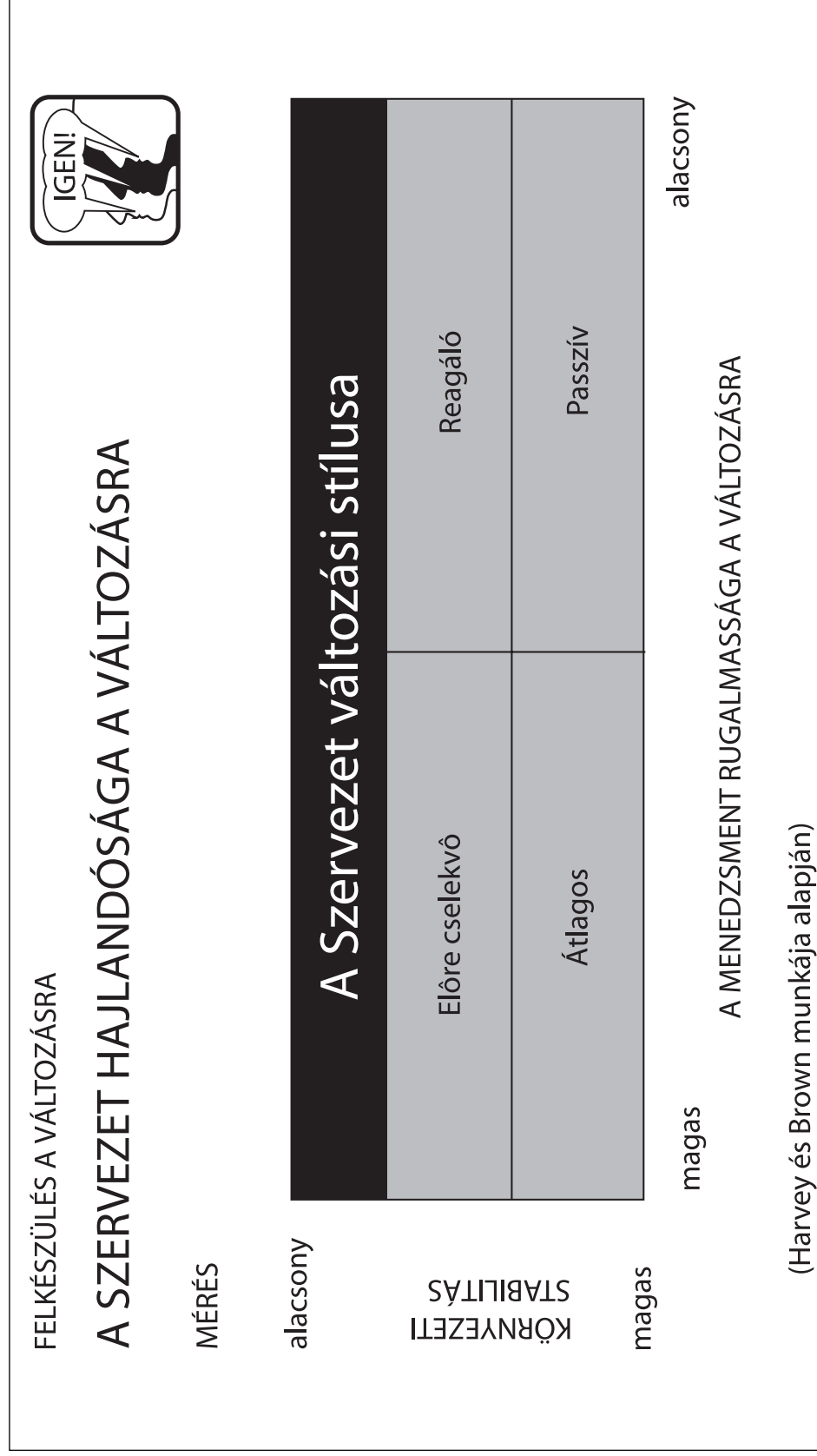


Még azok is, akik támogatják a változást - például akik új munkahelyre mennek, házasodni készülnek, elköltöznek és (Nota Bene: a változást menedzselők!) akiket a projektek élére kineveznek - szükségük lesz menedzselésre, hogy biztosítsuk: ne váljanak borulátóvá az egyes fázisokon való átjutás során.



Forrás: Jones, Neil R. (1995.) *The Managing Change Pocketbook*, 58. oldal, Management Pocketbooks Ltd.

## 10. ábra





## 3. Az emberi erőforrás menedzselése

### 3.1 Bevezetés

#### **Kik az emberek?**

Közhellyé vált azt mondani, hogy egy szervezet legértékesebb erőforrása a benne dolgozó emberek - mégis így van. Munkatársainkat pedig úgy kell irányítanunk, menedzselnünk, hogy képessé tegyük őket a munkájukban való kiteljesedésre, és hasznosítsák a bennük rejlő lehetőségeket - saját maguk és szervezetük javára.

Számos európai ifjúsági szervezet célja az emberek fejlesztése, ezért érdemes a belső fejlődéssel kezdenünk, függetlenül attól, hogy fizetett vagy nem fizetett munkatársokról, önkéntesekről, a személyzetről vagy vezetőségi tagokról van szó. Akár csoportoknak, akár személyeknek tekintjük őket, minden személyt irányítani és vezetni kell, hogy hasznosíthassák a bennük rejlő lehetőségeket, így biztosítva, hogy erőfeszítéseik a leghatékonyabb és legeredményesebb módon szolgálják a szervezetet.

Mindenki tehetséget, készségeket, tudást és tapasztalatot visz a munkájába. Ebben a T-Kitben ezt a kis gyűjteményt, összességében „kompetenciának” nevezzük. Mindenki egyedi kompetencia-készlettel rendelkezik, amelyek különféle-képpen és más-más helyzetekben alkalmazhatók. Például egy nem fizetett vezetőségi tag többéves pénzügymenedzsment tapasztalattal rendelkezhet, azzal a készséggel, hogy elolvassa, értelmezze a mérleget, és tehetséggel abban, hogy a kevesebb tapasztalattal rendelkezőknek elmagyarázza a számok jelentését. Hátránya az lehet, ha e tapasztalat egy másik szektorból származik - az üzleti világból, ahol a profit a hajtóerő - és ha nehézséget okoz számára ennek egyensúlyban tartása a szervezet társadalmi céljaival. Ezzel ellentétben egy ifjúságsegítő számára, akinek megvan az a képessége, hogy az utcán könnyen kapcsolatot teremtsen a fiatalokkal, és természetes tehetsége van a tanácsadásban, nehézséget okozhat a költségek nyilvántartása. Mindketten egyedi képességkészlettel rendelkeznek, és mindketten jelentősen hozzájárulnak a szervezethez. Az emberi erőforrás menedzselése azt jelenti, hogy az idő lehető legnagyobb részében a legtöbbet hozzuk ki ezekből a képességekből, és biztosítjuk e képességek folyamatos fejlődését.

A T-Kit ezen fejezetét az emberek menedzselését érintő kérdéseknek szenteltük. E fejezet nagy részét a csapatmunka és a vezetés teszi ki, mert ez

alkotja azt az alapot, amelyre más kérdések épülnek. Most, hogy megválasztottuk azt a kérdést, hogy kik az emberek, a következő alfejezetek arra próbálnak választ adni, hogyan menedzseljük őket. A fejezetben javaslatokat teszünk bizonyos beszélgetésekre vagy ötletek összegyűjtésére. Néhány esetben a lehetséges válaszokat is megadjuk.

### 3.2 Csapatok és vezetők

#### **3.2.1 Csapatmunka és vezetés**

A legtöbb, de talán mindegyik európai ifjúsági szervezet csapatban dolgozó személyekből áll. A közös célért dolgozók által létrehozott együttműködés sokkal több dolog teljesítését teszi lehetővé, mintha ezt olyan egyének tennék, akik nem egy közös elképzelés alapján dolgoznak. Ennek ellenére csapataink gyakran földrajzilag máshol helyezkednek el, valamint fizetett és nem fizetett tagokból állnak, akik teljes vagy részmunkaidőben dolgoznak, fiatalok és idősek - és merjük-e kimondani? - hozzáértők vagy nem. Ennek a sokféleségnek megvannak az előnyei és kihívásai.

#### **Képzési javaslatok**

##### **Mi a csapat?**

Olyan csoport, amely egy meghatározott közös célért alakult?  
Felkészült-e arra, hogy a csoport céljait a személyes célok fölé helyezze?

##### **Mitől lesz egy csapat hatékony?**

Kommunikációs és visszacsatolási készségek?  
Képesség a csoport fenntartására?  
Támogatja a vezetéset?  
A szükséges kompetenciák egyensúlya?  
Bizalommal és a gondolatok megosztásával teli légkör?  
Teljes körű és cselekvésre kész részvétel?  
Elkötelezettség a csapat céljai iránt?

##### **Mik a csapatmunka hátrányai?**

Időigényes?  
Az egyén identitásának elvesztése?





E fejezet célja, hogy olyan eszközöket mutasson meg, amelyek képessé tesznek bennünket a legtöbbet kihozni a csapatunkból. Elkezdhetjük a következő kérdések feltételével, amelyet gyakorlatként is végezhetünk.

### **Képzési javaslatok**

- Belbin csapatszerepek (11. ábra) összevetése a saját csapaton belüli szerepekkel.



Meredith Belbin fontos munkát végzett azokkal az egyéni szerepekkel kapcsolatban, amelyeket egy csapat tagjai felvesznek. Egyéni tagokként, és különösen vezetőkként jól tesszük, ha megértjük azokat a szerepeket, amelyek a leginkább illenek hozzánk. Belbin a „csapatban hasznos személyeket” 8 típusba sorolta. Ezeket az alábbi táblázat szemlélteti.

Amint látható, minden egyes szerepnek megvan az erősségei és gyengeségei, ahogyan azok természetesen jelen vannak a csapatot alkotó minden személyben. Az a fő, hogy megértsük és értékeljük ezeket a szerepeket, hogy meglássuk, a csapatunk felépítésében hol vannak hiányosságok. Az egyének által a csapatban felvett szerepek gyakran változnak, dinamikusak, a csapat fejlődésével együtt és a helyzettől függően módosulnak. Bizonyos értelemben a vezetést érdemes egyetlen szerepnek tekinteni, amelyet egy személy vesz fel, ami a menedzsmentre is igaz. Különösen ez utóbbi gyakran több funkcióra bontható, amelyek időközönként különböző személyek között feloszthatók.

A vezetés és a menedzsment szavakkal gyakran ugyanazt a jelentést szeretnénk kifejezni, a valóságban azonban ez két eltérő szerepet jelent. A vezetőktől gyakran elvárják, hogy jó menedzserek legyenek, a menedzserektől pedig gyakran megkövetelik, hogy vezetője legyen azoknak, akiket irányít, menedzsel.

Úgy is kifejezhetjük ezt a különbséget, hogy a „menedzserek helyesen teszik a dolgukat, míg a vezetők a helyes dolgot teszik”, de úgy is megfogalmazhatjuk, hogy a vezetők a hatásosságért, a menedzserek pedig a hatékonyságért felelősek. A vezető esetében a lényeges kérdések az irányt és a fókuszot, a menedzser esetében viszont a módszert és az alkalmazást érintik. Például a vezető az a

személy, aki egy stratégiai terv kidolgozását kezdeményezi, bemutatja az új elképzeléseket, és ösztönzi az eszmecserét, továbbá kritizálja a teljesítményt és a szervezeti politikát. A menedzser viszont biztosítani szeretné, hogy a megegyezés szerinti irányelveket betartsák, hogy a teljesítmény mutatói és fokmérői helyesek legyenek és alkalmazzák is azokat. A menedzser az alkalmazással foglalkozik, míg a vezetőt jobban foglalkoztatja az elgondolás. Világos, hogy e két elem - a vezetés és a menedzsment - nem könnyen választható szét. A valóságban a felelősségteljes pozíciót betöltők között vannak, akik erősebb vezetői képességekkel, mint menedzsment-i képességekkel rendelkeznek, és fordítva. Ez újabb jó ok a szervezetek működtetésének csapat-szintű megközelítéséhez.

### **Képzési javaslatok**

- Mik a menedzser különböző funkciói?

*Koordináció  
Bátorítás  
Motiválás  
Példamutatás  
Toborzás  
Célok kitűzése  
A feladat elvégzésének biztosítása  
A rálátás fenntartása*



Szervezetek akkor alakulnak, amikor egy bizonyos célt vagy feladatot szeretnének megvalósítani. A vezetés nagyrészt a célok világos meghatározása és emberek eziránti elkötelezettségének egyesítése. John Adair szerint a feladat teljesítése a vezető figyelmétől függ. Azon, hogy mennyi figyelmet szentel mind az egyének igényeinek, mind összességében a csoport (vagy csapat) igényeinek.

Amikor embereket vezetünk -menedzselünk - fontolóra kell vennünk azt a relatív időmennyiséget és erőfeszítést, amit erre a három területre áldozunk (lásd a 12. ábrát). Ha szorgalmasan munkálkodunk a csoport identitásának és szellemének fenntartásán, de nem ügyelünk a csapat tagjainak egyéni igényeire, annak a feladat megvalósítása látja kárát. Ugyanígy, ha minden figyelmünket a csoport egy vagy két tagja igényeinek (követeléseinek!) szenteljük a csoport összetartásának és a közös megértésnek a rovására, akkor ugyanez történik. Ezen felül, ha állan-



dóan a megvalósítandó feladatra összpontosítunk, és nem fordítunk figyelmet az emberek csoportjára, mint csapatra, vagy az egyes személyek

fejlesztési igényére, az eredményt várhatóan nehéz lesz fenntartani, és az valószínűleg célt téveszt.

## 11. ábra: Hasznos személyek a csapatban

Típus	Típusjellemzők	Pozitív tulajdonságok	Megengedhető gyengeségek
<b>Céges munkás</b>	Konzervatív, kötelességtudó és kiszámítható	Jó szervező képesség, gyakorlatias, szorgalmas, fegyelmezt	Rugalmatlan, tartózkodó a nem bizonyított elképzelésektől
<b>Elnök</b>	Higgadt, önuralommal és önbizalommal rendelkezik	Képes érdeme szerint és előítéletek nélkül bánni és üdvözölni minden közreműködőt	Erősen célorientált Intellektusát és kreatív képességeit tekintve átlagos
<b>Alakító, formáló</b>	Igen érzékeny, társaságkedvelő és lendületes	Kész ellenszegülni a tétlenségnek, önteltségnek, eredménytelenségnek vagy önbecsapásnak, és tesz is ellene	Hajlamos a másokkal szembeni türelmetlenségre és ingerültségre, valamint mások provokálására
<b>Tervező</b>	Individualista, megfontolt és liberális szellemű	Tehetséges, fantáziadús, intelligens és nagy tudású	Álmodozó, hajlamos figyelmen kívül hagyni a gyakorlati részleteket vagy a protokollt
<b>Erőforrás-kereső</b>	Nyitott, lelkes, kíváncsi és kommunikatív	Könnyen kapcsolatba lép másokkal, és fedez fel bármi újjdonságot.	Képes reagálni a kihívásokra. Hajlamos elveszteni az érdeklődését, ha a kezdeti lelkesedés elszáll
<b>Értékelő</b>	Józan, megfontolt, nem könnyen befolyásolható	Jól ítél, körültekintő és gyakorlatias	Nem lelkes és nem tud másokat motiválni
<b>Csapatmunkás</b>	Társaság-orientált, elég szelíd és érzékeny	Képes reagálni másokra és helyzetekre, valamint előmozdítani a csapat-szellemet	Krízishelyzetekben határozatlan
<b>Befejező, lezáró</b>	Alapos, rendszerető	Aggódó és lelkiismeretes Képes végigvinni egy feladatot, maximalista	Hajlamos semmiségeken aggódni. Nehezen engedi el magát.

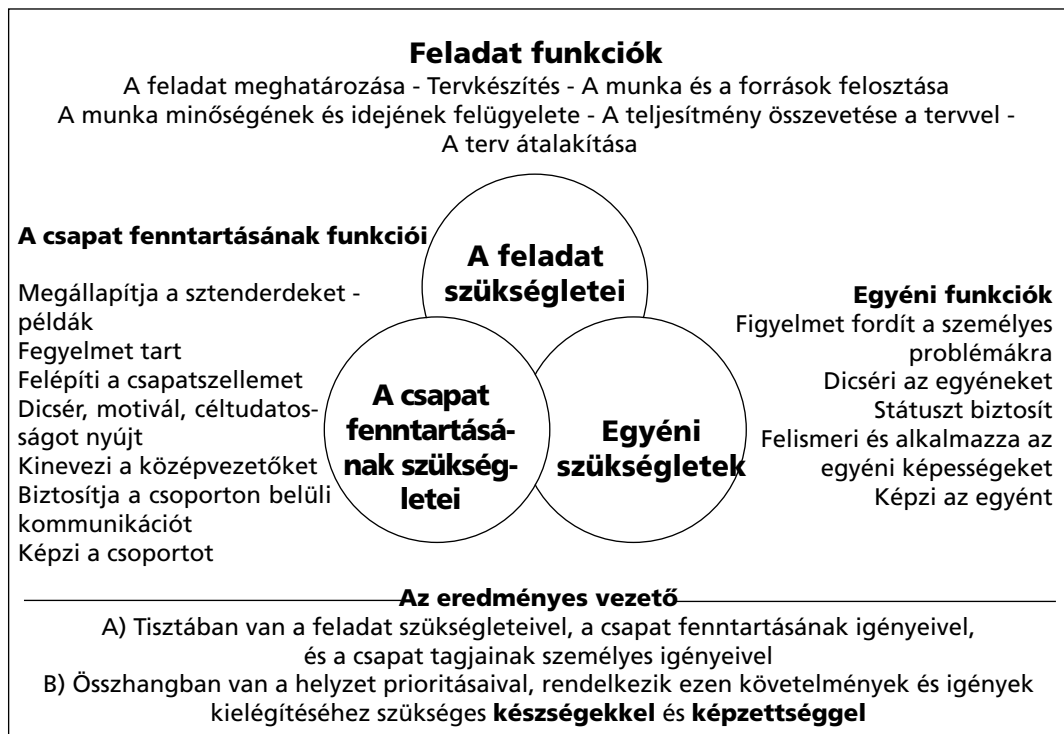
Forrás: Belbin, R. M. (1981.) *Management Teams*, Heinemann; Butterworth Heinemann Publishers-nek, a Reed Educational and Professional Publishing Ltd. egyik osztályának engedélyével újranyomva.

Mivel a csapatok változók és dinamikusak, a vezetésnek is rugalmasnak és dinamikusnak kell lennie. A történelemben a világ híres vezetőinek úgynevezett könnyörtelensége gyakran az egyetlen cél iránti elkötelezettségnek is értelmezhető; egy olyan elkötelezettségnek, amely közös minden követőben, és amely minden egyéb megfontolást elnyom. Az európai ifjúsági szervezetek esetében

azonban az új évezred hajnalán a demokrácia, a közös döntéshozatal és a csapatban való munka válik létfontosságúvá, a célok megvalósítása érdekében. Míg az egyéniség általi vezetés jelensége ma is sokszor jelen van, a fenntartható, felhatalmazó és befogadó vezetés tágabb igényekre széleskörű megoldásokkal képes reagálni.



## 12. ábra: Cselekvésközpontú vezetői modell



*Forrás: Adair, John (1983.) Effective Leadership: a Self Development Manual, Aldershot: Gower ISBN 0-330-28100-3*

Az igényre való reagálás sok, ha nem az összes szervezet létjogosultságát jelenti. Az igények gyakran sokfélék és változékonyak, így a szervezet vezetőségének is fogékonynak és előre cselekvőnek (proaktívnak) kell lennie. A vezetési „stílus” fogalma segíthet a megértésben. Ha a vezetőség dinamikus és rugalmas, a vezetőnek képesnek kell lennie értelmezni a helyzeteket - feladatokat, csapatokat és egyéneket - és döntéseket kell hoznia arról, hogyan kellene reagálni rájuk. A vezető döntései is helyzeteket teremtenek - új feladatokat, szorosabb csapatokat, fejlettebb egyéneket, vagy ezek ellenkezőjét. A döntéshozatal módja tükrözi a stílust.

Sok szerző egyesítette a vezetési stílusok leírását a csapatok fejlődési módjának értelmezésével. Modelljeik segíthetnek felmérni a csapat fejlődésének adott szakaszában egy adott stílus helyességét.

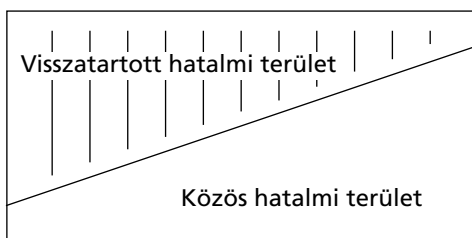
### **Képzési javaslatok**

- Kis csoportokban beszéljünk egy történelmi vezetőről, és fogalmazzuk meg, mi tette őt sikeressé vagy eredményessé!



### 13. ábra: Hogyan válasszuk meg a vezetési mintát

Ennek egy lehetséges bemutatása a következő ábra:



Megmond, Kiad, Megvizsgál, Tanácskozik, Összekapcsolódik

#### Megmond

**Menedzser** Gondolkodik-Tervez-Dönt  
**Csoport** Engedelmeskedik-Alkalmazkodik-Elfogad

#### Kiad

**Menedzser** Dönt, majd a csoport elé terjeszti a döntést, hogy megszerezze beleegyezésüket  
**Csoport** Meghallgatja és elfogadja az ötleteket

#### Megvizsgál

**Menedzser** Tervez, különféle megoldásokat terjeszt a csoport elé, majd dönt  
**Csoport** Elmondja hogy látja a megoldásokat, majd elfogadja a választott megoldást

#### Tanácskozik

**Menedzser** A csoport elé terjeszti a problémákat, lehetséges megoldásokat kér, majd dönt  
**Csoport** A problémák átgondolásában és megoldásában részt vesz, a döntésben vagy az irányításban azonban nem

#### Összekapcsolódik

**Menedzser** Megosztja másokkal a döntéseket és az irányítást  
**Csoport** Megosztja az irányítást, és demokratikus testületté válik

Forrás: Tannenbaum, R és Schmidt, W.H., "How to choose a leadership pattern" a Harvard Business Review 1973. május-júniusi számában. Copyright © 1973 by President and Fellows of Harvard College; minden jog fenntartva.

A következő modell a csapat fejlődésének világosan elhatárolt szakaszait ábrázolja. A valóságban ezek a szakaszok sosem ennyire elhatárolhatók. A csapat fejlődése során, és „teljesítményének” elérésekor valamennyire vagy akár teljesen visszacsúszhat ezen a rúdon.

### 14. ábra: A csúszós rúd modellje

<b>TELJESÍT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pozitív irány</li> <li>• Kreativitás</li> <li>• Kezdeményezés</li> <li>• Rugalmasság</li> <li>• Nyílt, őszinte kapcsolatok</li> <li>• Elkötelezettség, büszkeség a csapat iránt, csapatszellem</li> <li>• Érettség</li> </ul>
<b>NORMALIZÁL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Új célok</li> <li>• Őszinte, toleráns és figyelmes légkör</li> <li>• Mélyebb kapcsolatok, egymás értékeinek és közreműködésének megértése</li> <li>• A feladatot az egyén és a csapat képességei szerint végzik</li> <li>• Csoport szabályokat fektet le</li> <li>• Fejleszti a magabiztosságot, öntudatosságot</li> </ul>
<b>FORRONGVIHARZIK</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tagjaik kifejezik egymás iránti érzelmeiket</li> <li>• Érzelmes</li> <li>• Az irány hiánya</li> <li>• Bizonytalanság</li> <li>• Az egyének az elvárások ellen fordulnak</li> </ul>
<b>ALAKUL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ki követ kit?</li> <li>• Alacsony figyelemszint</li> <li>• Az érzések rejtve maradnak</li> <li>• Felszínes kapcsolatok</li> <li>• Rugalmatlanság</li> <li>• Pozíció-tudatosság</li> <li>• Mások elvárásai szerint cselekszik</li> <li>• A saját igényeken és problémákon való gondolkodás</li> </ul>

Forrás: Tuckman, B. W. (1965.) "Developmental sequences in small Groups" a Psychological Bulletin 63. évfolyam 384-399. oldalán. Copyright © 1965 by the American Psychological Association. Engedéllyel újraműve.



A fenti modell jelzi, hogy a fennhatóság vagy a döntéshozatali hatalom fokozatosan áthelyeződik a csoportra, ahogy az - mind egyénileg, mind együttesen - megszerzi azt a szakértelmet, amelyre a feladat végrehajtásához szüksége van. Az olyan csoport, amely megszerezte egy feladat elvégzéséhez szükséges képességeket és tapasztalatokat, rosszul fog reagálni a „megmondó” (vagy tekintélyelvű) vezetési stílusra. Hasonlóképpen, egy olyan csapatnak, amely épp most állt össze - még akkor is, ha komoly szakértelemmel rendelkező egyénekből áll - kezdetben szüksége van informáltságra és iránymutatásra, hogy a döntéshozatal megosztott hatalom felé fejlődhessen.

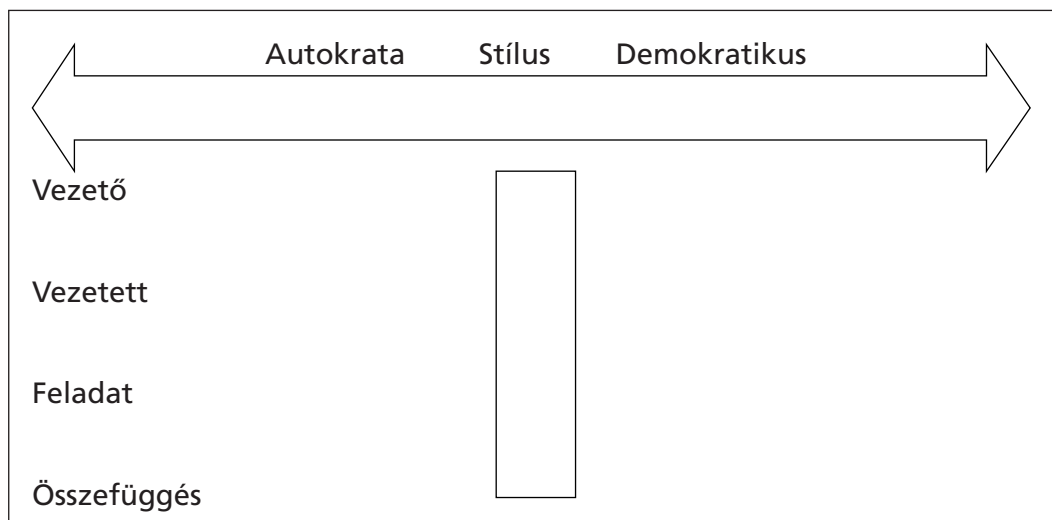
Ahogy bármilyen egyéb, a csapatban jelen lévő szereppel vagy funkcióval kapcsolatban a - bármilyen stílusú - vezetés a kompetenciák fejlődését is megköveteli; nem utolsósorban azzal, hogy kiválasztja, mikor melyik stílus használatos. Az átruházás szó itt egy kis magyarázatra szorul, hiszen önmagában vezetési stílusként is használható, de éppúgy több stílusra alkalmazható készségek egyikét is jelenti. Ha az átruházást egy vezetési stílus leírására használjuk, azt jelenti, hogy a döntéshozatal jogosultságát átadjuk a csapattagok számára. Ez nem csak egy bizonyos szintű bizalmat igényel mind a vezető, mind a csapat részéről, de a feladat világos megértését és a csapat hozzáértését is. Mint általános készség, az átruházás is bizalmat és megértést kíván, sőt megköveteli a döntési képességet azokban a kérdésekben, hogy milyen feladatokat vagy felelősségeket kellene, vagy nem kellene átruházni.

### Képzési javaslatok

Kérjük meg a résztvevőket a következő feladatok elvégzésére (egyénileg vagy együttesen)!

- Készítsünk két listát - egyet az ideális csapatban történő dolgok leírására, pl. kommunikáció, döntéshozatal, bizalom, támogatás stb.; egyet pedig az olyan típusú emberekről, akikre egy ideális csapatban szükségünk van, pl. vezető, erőforrás-kutató, időmenedzser, koordinátor, munkás. Vessük össze ezeket a listákat azzal a csapattal, amelynek jelenleg a tagjai vagyunk! Hol vannak hiányosságok és ismétlődések?
- Milyen készségek és jellemzők a legfontosabbak saját szervezetünk ideális vezetője számára?
- A csúszós rúd modell alapján (14. ábra) válasszunk ki egy általunk vezetett csapatot, és beszéljünk meg, hogy a fejlődés mely szakaszában lehetünk. Milyen stílusú vezetés a legalkalmasabb ahhoz, hogy a fejlődés és a feladat elvégzése biztosítva legyen?

### 15. ábra: A legalkalmasabb választás



Engedélyvel reprodukálva: B600 "The Capable Manager" The Open University, 1994.



Végeredményben a csapatokat dinamikus, fejlődő csoportoknak, a vezetőket pedig a csapaton belül tevékenykedő dinamikus és rugalmas személyeknek tekintettük. Látjuk, hogy a feladatra, az egyének igényeire és a csapat, mint csoport szükségleteire irányult figyelemnek egyensúlyi helyzetben kell lennie.

E kiadvány egyéb fejezeteiben a szervezet összefüggéseit vizsgáltuk, azaz a szervezeten belülről a szervezeti kultúra szempontjából; és a szervezeten kívülről, a társadalmi (Social), technikai (Technical), gazdasági (Economic), politikai (Political) és környezeti (Environmental) (STEPE) összefüggés szempontjából.

A vezetés kulcsfontosságú az összes itt felsorolt szempontból, a legeredményesebb vezetés pedig megtalálja a legalkalmasabb vezetési stílust ahhoz, hogy a következő 4 elem igényeinek megfelelően: a vezető kedvelt stílusának, a csapat kedvelt stílusának, a feladathoz legmegfelelőbb stílusnak és az összefüggéshez legmegfelelőbb stílusnak.

A következő alfejezetben azokat a kérdéseket és kompetenciákat vizsgáljuk, amelyek a csapat működését segítik.

Összeállítunk egy menedzsment eszköztárat, és megvitatjuk, hogy használatuk során mit választanak a menedzserek ezen eszközök közül.

### 3.2.2 Mások motiválása

A 2. fejezetben az önmotiváció fogalmát tárgyaltuk. A következő alfejezetben azt vizsgáljuk, hogyan motiválunk másokat, különös tekintettel néhány elméleti modell fényében.

#### **Képzési javaslatok**

A motiváció témájába való bevezetésként tegyük fel a következő kérdéseket.

- (Fizetett, nem fizetett) munka során a szervezetben mi okoz örömet és/vagy elégedettséget számunkra, és mi okoz nemtetszést és/vagy elégedetlenséget?
- Gondoljunk más feladatokra, amelyeket ebben a szervezetben vagy másokban végezhetnénk: mi változna ezen a listán, ha változna valami?

Ha kiválasztunk valamit erről a listáról, például a pénzt, akkor megvizsgálhatjuk, hogy ez a szempont hogyan válhat motiválónak vagy annak ellentétévé. Herzberg vezette be azt az elképzelést, hogy bizonyos dolgok elégedettséget okoznak, hiányuk azonban nem okoz szükségyszerűen elégedetlenséget. Hasonlóképpen bizonyos dolgok elégedetlenséget okoznak, hiányuk azonban nem eredményez szükségyszerűen elégedettséget, inkább az elégedetlenség hiányát. Motiváló tényezők = elégedettséget okozók = a munkával kapcsolatos elégedettség = Maslow magasabb rendű igényei

Higiénés tényezők = elégedetlenséget okozók = munkakörülmények = Maslow alacsonyabb rendű igényei

#### **Képzési javaslatok**

- Térjünk vissza a listákhoz! Mely elemeket tennénk a higiénés tényezőkhöz, és melyeket a motiváló tényezőkhöz?

Maslow az alábbi ábrával mutatta be az igények hierarchiáját, azt sugallva, hogy amint az egyik szint kielégítetté válik, a személy a következő szintű igényre lép.

Az alacsonyabb rendű igények (1., 2. és 3. szint) kielégítése nélkül a magasabb rendű igények nem lesznek értelmezhetők.

Ha az általunk menedzselt emberekre gondolunk, úgy tűnik, először az alacsonyabb rendű igények kielégítésére kell hangsúlyt fektetnünk - az elégedetlenséget okozókra -, azaz Herzberg higiénés tényezőire. Gyakran, de nem kizárólagosan, szervezetünk állíthatja, hogy ezeknek az alacsonyabb rendű igényeknek már megfelel, és a menedzser szerepe az, hogy a magasabb rendű igényekre, azaz az eredményességre, az elismerésre, az önbecsülésre, a személyes fejlődésre és az önmegvalósításra összpontosítson.

#### **Képzési javaslatok**

- Menedzserként hogyan biztosíthatom, hogy a munkatársaim magasabb rendű igényei kielégítésre leljenek? Hogyan biztosíthatom az elégedettség fenntarthatóságát?





A motiváló tényezők (a magasabb rendű, fejlődésre irányuló igények) vezérik a munkával töltött életünk és a munkahelyünkön szerzett tapasztalatok minőségét. Ezek közül néhány a munkától elválaszthatatlan, mint például a feladatok teljesítése; míg mások a jó menedzsmenttől származnak, például tisztelet mások iránt, és a másoktól kapott tisztelet, a fejlődés lehetőségei és a kihívást jelentő munka.

Alderfer (Handy írásában, 1990.) a Maslow-féle hierarchiát három részre bontotta - életminőségi igényekre (az 1. és 2. szint), a kapcsolati igényekre (a 3. szint és a 4. szint egy része), valamint a fejlődési igényekre (a 4. szint egy része és az 5. szint). Alderfer azt állítja, hogy ezek az igények tartósak, azaz mindig jelen vannak, vagy szórványosak, azaz csak néha vannak jelen. Itt John Adair Cselekvésközpontú Vezetési modelljével találhatunk egyértelmű kapcsolódási pontokat, melyet az előző alfejezetben vázoltunk (lásd a 12. ábrát); azaz az életminőségi igények párhuzamba állíthatók a feladat szükségleteivel, a kapcsolati igények a csapat igényeivel, a fejlődési igények pedig az egyéni igényekkel.

### Képzési javaslatok

- Gondoljuk át, hogy a vezetési stílus milyen hatást gyakorolhat a csapatunk tagjaira! Vannak-e olyan vezetési stílusok, amelyek a higiéniés tényezőkre, míg mások a motiváló tényezőkre összpontosítanak?

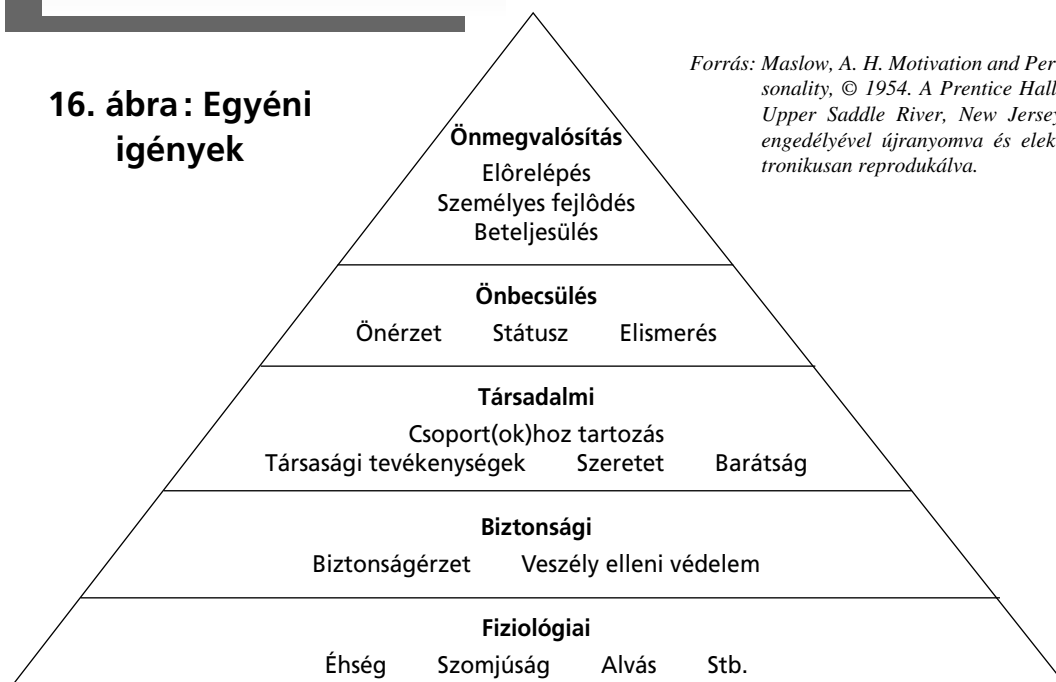
McGregor X és Y elmélete szerint a menedzser stílusai, az emberek munka iránti motivációjának elméleti megközelítése alapján, két kategóriába sorolhatók. Az X elmélet szerint a legtöbb ember lusta, és képtelen formálni vagy irányítani munkáját, értékelné a biztonságot, a felelősséget pedig elkerüli. Az embereknek ezért külső ösztönzőkre van szükségük, és meg kell mondani nekik, mit kell tenniük.

Az Y elmélet szerint az emberek természetesnek találják a munkát, elfogadják az önfegyelmet, felelősségre vágynak, és kedvelik az elkötelezettséget. Az emberek ezért csak akkor ismerhetik fel a bennük rejlő lehetőségeket, ha lehetővé teszik számukra, hogy használják a fantáziájukat és a kreativitásukat.

### Képzési javaslatok

- Gondoljuk át, milyen tapasztalatokkal rendelkezünk mások menedzselésében, és milyen tapasztalataink vannak arról, amikor mások menedzselnek bennünket. Ki mit gondol a két elméletéről? Milyen bizonyítékok találhatók az egyes elméletek alátámasztásához?

## 16. ábra: Egyéni igények



*Forrás: Maslow, A. H. Motivation and Personality, © 1954. A Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey engedélyével újranyomva és elektronikusan reprodukálva.*





### 3.2.3 A felhatalmazottság

A képességek felismerése és alkalmazása összefonódik mindezekkel. Tannenbaum és Schmidt modelljének, az előző alfejezetben történő, vizsgálatakor (13. ábra) láttuk, hogy a vezetők (és/vagy a menedzserek) vezetési (vagy menedzselési) stílusukon keresztül visszatárhathatják másoktól a hatalmat vagy átruházhatják azt. A felhatalmazottság igénye nem foglalja magában szükségszerűen a vezető szerepben lévő hatalmának átadását egy beosztott számára. Vannak gondolkodók, akik szerint mindenkinek megvan a maga hatalma, és a „felhatalmazó” mindössze annyit tesz, hogy lehetővé teszi ennek a hatalomnak a gyakorlását. A fiatalokkal való munka során különösen szükséges átgondolnunk, hogy mely területeken tartjuk vissza tőlük a hatalmat vagy terheljük őket túl azzal, és mely területeken fosztjuk meg őket a felhatalmazottságtól azáltal, hogy nem tesszük lehetővé tudásuk, képességeik vagy kreativitásuk kibontakoztatását.

Térjünk vissza arra az elképzelésre, hogy sok szervezet célja, hogy képessé tegye a fiatalokat a bennük rejlő lehetőségek megvalósítására. A menedzsment felhatalmazói hozzáállása a velünk dolgozók irányába, főként a szervezetben rejlő emberi erőforrások teljes potenciáljának valóra váltásának igénye miatt alakul ki.

Végezetül gondoljuk át újra a dinamizmus tényezőjét. Az emberek és a szervezetek változnak, ahogy a környezetük és az összefüggések is. Ez a múltbéli tapasztalatokon (neveltetés, oktatás, a munkán belüli és azon túli tapasztalatok), a jelen helyzeten (az egyének saját távlatai, a munkatársak távlatairól alkotott nézeteik) és a jövő észlelésén (kilátások a szervezeten belül és kívül, személyes törekvések, fizetett, nem fizetett munka) keresztül hat a motivációra. Egy stabil családi háttérrel, jó képzettséggel rendelkező, és a társak, vezetők ösztönzését bíró fiatal önkéntes motivációja határozottan eltér azon személy motivációjától, aki nem kapja meg ezt a bátorítást, és akinek a korábbi tapasztalatai inkább a sikertelenségről vagy visszautasításról szólnak. Mindketten motiváltak lehetnek, de a fent vázolt higiéniés és motiváló tényezők összetétele igen eltérő lehet. A Maslow-féle legmagasabb rendű igények a személyes fejlődés és az egyénben rejlő lehetőségek megvalósítása köré csoportosulnak. Ha a velünk dolgozók növekvő igényeivel tisztában vagyunk és elkötelezettséget érzünk, hogy megfeleljünk ezeknek az igényeknek, akkor a szervezet minden területén a felhatalmazói megközelítés a motiváció felé vezető út.

### 3.2.4 Felelősség

Egy olyan világban, ahol egyre inkább jogszabályokat használunk a felelősségek megvilágítására és meghatározására, a menedzsereknek több szinten is át kell gondolniuk saját felelősségüket.

Személyes szinten feladatunk a különböző munkamennyiségek menedzselése: ennek ironiája abban rejlik, hogy számos értékvezérelt szervezetben gyakran feltételezik, hogy bármely fajtájú személyzet automatikusan egyre nagyobb munkamennyiséget vállal csak azért, mert imád dolgozni! Rá kell ébrednünk, hogy barátainknak és családunknak számot kell adnunk arról az időről, amit a munkánknak szentelünk, és arról ahogy hagyjuk, hogy a munkánk hatással legyen az egészségünkre és jó közérzetünkre. Ez természetesen minden menedzser számára megfontolandó, függetlenül attól, hogy pusztán elnézi ezt azáltal, hogy semmit sem tesz az ilyen munkastílus ellen, vagy hogy úgy ösztönzi ezt, hogy egyre többet kíván a dolgozóitól.

Egy másik szinten a menedzsereknek fontolóra kell venniük a szakmai hozzáértés kérdését: mind magukkal, mind a személyzetükkel kapcsolatban. A szakszerűtlen működés indoka nem lehet a fizetés nélkül végzett munka. Ez ugyanúgy vonatkozik az önkéntesekre és a vezetőségi tagokra. Át kell gondolniuk a munkahelyi személyes kapcsolatok határait, valamint az előítélet, a diszkrimináció, az egészségügy, a biztonság, az őszinteség és az integritás kérdéseit. Szervezeti szinten kell átgondolnunk a helyi szabályozóinkat, melyek ezeken a területeken védik a dolgozókat a szakszerűtlen működés vádjaitól. Ez kétségtelenül kihat a pénzügyi és egyéb forrásokra. Rengeteg törvény szabályozza a fenti kérdéseket, de a szervezet saját értékeinek is hatással kell lennie az ez irányba mutatott elkötelezettségre.

Magasabb szinten, az európai ifjúsági szervezetek természete miatt, szervezeten kívüli felelősségeink is vannak. Számot kell adnunk a támogatóknak, sőt azoknak is, akiknek a szolgálata miatt a szervezet létezik. Szolgáltatásaink, és a nyújtott információk minősége tükrözi, mennyire vesszük komolyan feladatainkat.

## 3.3 Képzés, fejlődés és mérés-értékelés

### 3.3.1 A tanuló szervezet

Számos európai ifjúsági szervezet teljes körűen tekint a fiatalok fejlődésére. Hogy ezt hogyan teszi, az minden egyes szervezet sajátja. A személyzet és a dolgozók fejlődésére eső hangsúly



minden egyes szervezet esetében egyedi. Az a tény, hogy sok szervezet értékvezérelt, gyakran ellentétben áll az igen korlátozott forrásokból futtatott programok kemény valóságával. Ez kompromisszumokhoz vezethet, amikor a tanulásra szentelt időre és pénzre kerül sor. Azonosíthatjuk ugyanakkor a szervezet néhány kulcsfontosságú jellemzőjét, amelyeket „tanuló szervezetekként” osztályozhatunk.

Ennek a szemléletnek a középpontjában az az elképzelés áll, hogy a szervezet az egyéneken, a szervezetnek dolgozók személyes fejlődésén keresztül fejlődik. Vázolunk néhány fő elvet ezzel kapcsolatban.

- A személyzet és az önkéntesek felismerik a folyamatos fejlődés előnyét és értékét.
- Minden dolgozót - a fizetetteket és a nem fizetetteket is - arra ösztönöz a szervezet, hogy vállaljon felelősséget saját tanulásukért és fejlődésükért.
- A szervezeti struktúrák elégségesen felépítettek és elég rugalmasak ahhoz, hogy teret adjanak a személyes fejlődés számára.
- Ösztönzik a tanulási légkört, amelyben előmozdítják a tapasztalati tanulást és a visszacsatolást, és engedélyezik hibák elkövetését.
- Tanácsadás és tudatosan szerkesztett tanulási folyamatok segítségével stratégiákat és irányelveket dolgoznak ki.
- Hatékony költségvetés készítésén keresztül pénzügyi elkötelezettséget vállalnak a tanulási folyamat támogatásához.

### **Képzési javaslatok**

- Kérjük meg a résztvevőket, hogy ezen elvek mentén gondolják át szervezetüket. Hol vannak az erősségek és a gyengeségek? Mik a gátló tényezők, és milyen lehetőségek vannak?

A tanulás ösztönzésekor nagy a kísértés - különösen a fiatalok esetében - hogy megfélemlítsük azokat arról, hogy a személyes fejlődés a szervezet fejlődését hivatott eredményezni. Világos szervezeti célok és küldetés nélkül lehetetlen felmérni, hogy a személyes tanulás segít-e ennek megfelelni vagy sem; vagy hogy indokolt-e időt és pénzt áldozni rá. Egy spanyol nyelvtanfolyamra fordított időt és pénzt nehéz indokolni az olyan

szervezetekben dolgozók számára, akiknek a fő munkaterülete Fehéroroszországban van!

Egy további kísértés kitartani amellett, hogy a tanulás egyetlen módja a képzés. A „képzés és fejlődés” terminológia elfogadottan többet jelent, mint egyszerűen kurzusokra járni, a „tanulás” pedig egyre inkább mindent felölelő fogalomként bármilyen tapasztalatra használatos, amely - megfelelően kezelve - személyes fejlődést eredményez. Tanuló szervezetek menedzsereiként nyitottaknak kell lennünk, hogy felismerjük a személyzet előtt álló lehetőségeit, amelyek segítik fejlődésüket, és következőképpen hatékonyabbá teszi őket munkájukban. Ez kapcsolódhat a szakértelemhez - beleértve a tudást és a készségeket -, de összefüggésbe hozhatjuk a motivációval, az önbizalommal vagy a csapatmunkával is. Kapcsolódhat ahhoz a megközelítéshez is, amellyel az egyén tekint egy problémára vagy magára a szervezetre. Például, a szervezet egy másik csoportjába - vagy akár egy másik szervezetbe - tett közös látogatás azt eredményezheti, hogy a szervezetnek ez a tagja másként látja az adott problémát, és ezért egy korábban figyelembe sem vett megoldást talál. A nem képzésen keresztül megvalósuló tanulási lehetőségekre példa lehet a job shadowing (látóút). Ennek során a személyzet egy tagja vagy egy önkéntes akár a szervezeten belül, akár egy másik szervezetben egy másik dolgozó mellett tölt valamennyi időt - és szó szerint e dolgozó „ármékává” válik. Így közvetlenül látja, mivel jár az adott munkakör (és hogyan látja el feladatát a kísért személy), munka során zajló képzés, konferenciákra tett látogatások és oktatócsomagok.

A munkabeli teljesítmény mérés-értékelését e fejezetben később tárgyaljuk, de itt érdemes felhívni a figyelmet mind a szokásos munkavizsgálat összefüggésében megtervezett tanulás, mind bármilyen tanulás számba vételének és elismerésének értékére. A személyes fejlődés eseményei mind ideális eszközök ehhez.

Számos európai ifjúsági szervezet nem tanuló szervezet. Ezt a megközelítést túl gyakran nem jelenítik meg a szervezetben, és emiatt gyakori, hogy a fizetett személyzet sokszor elkülönülve - néha a menedzsment ellenében - dolgozik. A hálózatban való tevékenykedés képessége - akár a szervezeten belül vagy más szervezetekkel együtt - létfontosságú része a gyakorlatban működő tanuló szervezetnek.



### **Képzési javaslatok**

- Kérjük meg a csoportot, hogy gondolják át az utolsó három alkalmat, amikor úgy érezték, tanultak valamit. Kérjük meg őket, hogy magyarázzák meg, milyen értéke volt ennek a tanulásnak a szervezet számára, és írják le a folyamatot, amely szerint tanultak.
- Az elmúlt 3 év során kik voltak a fő szereplői a személyes fejlődés leglényegesebb pillanatainak? Mi tette őket lényeges szereplőkké?

### **3.3.2 Tanulási stílusok**

Mivel a személyes tanulás eszméjét pártoljuk, el kell ismernünk, hogy mindenkinek megvan a maga kedvelt tanulási módja vagy stílusa. Vannak, akik úgy szeretnek belevágni egy témába, hogy megoldanak egy valós feladatot. Mások szeretnek meghallgatni valamilyen elméletet és általánosítani mielőtt a saját helyzetükre alkalmaznák azt.

Az önmagunk irányításáról, menedzseléséről szóló előző fejezetben bevezettük a tanulási stílusok fogalmát, elgondolását. Ebben a fejezetben nincs szükség arra, hogy megismételjük a részleteket, de fontolóra kell vennünk, hogyan hat az általunk irányított tanulási stílusa arra, ahogyan menedzseljük őket.

Menedzserként vajon úgy hozhatjuk ki a legtöbbet az önkéntesekből, munkatársakból, hogy hagyjuk őket beugrani a mély vízbe, vagy biztosítjuk, hogy csapatunk gondolkodóinak elegendő ideje legyen feldolgozni és átgondolni a rendelkezésre álló információkat, mielőtt döntésre kényszerülnek? Lehetővé tesszük-e az elméleti emberek számára, hogy kérdéseket tegyenek fel, és vajon a legtöbbet hozzuk-e ki a gyakorlatias csapattag képességéből, hogy az egyik helyzetből újonnan szerzett tudást megjeleníthesse a másik helyzetben?

Hasonlóképpen, amikor a tanulási tapasztalat típusát vesszük fontolóra, részvételre sarkalljuk a többieket: harmóniában van-e a tanulási stílus a tanulási folyamattal? Kolb szerint a tapasztalaton alapuló tanulás ciklusának egyik előnye, hogy

olyan elemeket tartalmaz, amely a Honey és Mumford-féle négy tanulási stílus mindegyikével összefügg. Az aktivisták a cselekvést kedvelik igazán, a gondolkodók az áttekintés fázisában szeretnek elmélyedni, az elméleti emberek részvétele akkor a leghatékonyabb, amikor lehetőséget kapnak a fő tanulási pontok felvázolására, míg a gyakorlati emberek a leginkább arra képesek, kedvelt stílusukkal összhangban, hogy a tanultakat egy új helyzetre alkalmazzák.

### **3.3.3 A teljesítmény mérés-értékelése és a munkavizsgálat**

Ha azt szeretnénk, hogy a szervezetünk a velünk dolgozók fejlődésén keresztül folyamatosan nőjön és fejlődjön, akkor rendszeres felülvizsgálati rendszerre van szükségünk. Az éves értékelés szemléletét számos kereskedelmi szervezet a teljesítményberezés rendszerében eszközként alkalmazza. Ezt így használja néhány civil szervezet is. A gond akkor adódik, amikor egy ilyen felmérés a múltbeli teljesítményre összpontosít a jövőbeli potenciál helyett. A „munkavizsgálat” talán kevésbé ijesztő kifejezés és egyensúlyt teremt a múlt és a jövő között. A munkavizsgálat rendszeressége és gyakorisága gondos megfontolást igényel: egy átfogó, éves áttekintés egy féléves közbülső áttekintéssel, amely a megegyezés szerinti célok felé való haladást vizsgálja, kipróbált norma.

Szomorú észrevétel, hogy a vezetőségek gyakran csaldóást okoznak a személyzetnek - és önkéntes társaiknak - azzal, hogy nem tekintik át a munkát. Ahol a vezetőség nem rendelkezik az erre vonatkozó hozzáértéssel, képzésre vagy külső szolgáltató igénybevételére van szükség. A rendszeres munkavizsgálat hasznos eszköz ahhoz, hogy a személyzet és az önkéntesek munkaköri leírásainak relevanciáját és pontosságát ellenőrizhessük. A munkaköri leírások a munkavizsgálat alapjaként is használhatóak. A munkavizsgálat hasznos eszköz a változással szembeni ellenállás leküzdésére, hiszen stratégiai szinten ideális lehetőséget biztosít ahhoz, hogy átgondoljuk az egyén közreműködését a szervezet fejlődésében. Ha bármilyen okból felmérjük-értékeljük a múltbeli teljesítményt, több kritérium is biztosíthatja az egyenlőséget és az egyetértést.

1. A felmérést meg kell terveznünk. - A folyamatot világossá kell tennünk, és időt kell szánunk a tervezésre és az előkészítésre. A tervnek tartalmaznia kell az olyan típusú „bizonyítékokat”, amelyek felhasználhatók a teljesítmény bemutatására.



2. A teljesítménynek összemérhetőnek kell lennie valamivel. - Fontos, hogy a felmérési időszak elején kitűzött céloknak a kezdetektől fogva megegyezésesnek kell lenniük, és hogy minden változást lejegyezzünk. A felmérés fajtájától függően a méréseknek és a kívánalmaknak világosnak és a munkára vonatkozóknak kell lenniük. Itt újra hasznos lehet, ha a munkaköri leírásra és a személyes előírásokra hivatkozunk. J. W. Humble nevéhez kötjük a célvezérelt menedzsment fogalmát és a kulcsfontosságú eredmények elemzésének fontosságát. Humble elképzeléseit az a kritika érte, hogy a fő feladatokat tartalmazó munkaköri leírás, a kommunikációs utak, a célok és a költségvetések használata túl gépies ahhoz, hogy alapul szolgáljon a fő eredmények meghatározásához. Rendszerint a folyamattal társított mechanizmus azt jelentette, hogy a hangsúly a mennyiségi célokra esett, és hogy ezek a célok esetleg nem vezettek a kívánt üzleti teljesítményre. Mivel az emberek az egész folyamatot a pénzügyi jutalommal hozták összefüggésbe, könnyű megérteni, miért ellenkeztek, hogy ilyen formában dolgozzák fel teljesítményüket. A nagy szervezetek igénye arra, hogy ezt a rendszert vagy ennek különböző változatait vegyék át nyilvánvaló. Az egységességet és az objektivitást a pontossággal együtt a modell előnyeként lehet meghatározni.
3. A visszacsatolásnak világosnak és építő jellegűnek kell lennie. Csak a lefektetett és megegyezés szerinti kritériumok használhatók a véleményalkotásra, és minden rendelkezésre álló adatot fel kell használnunk. Ahol további adatok is elérhetők, de azokat nem gyűjtötték egybe, lehetőséget kell adnunk ahhoz, hogy ez megtörténjen. Ahol következetlenségek merülnek fel, ott ezeket el kell oszlatnunk, és fel kell oldanunk. A visszacsatolás nyújtása és fogadása komoly véleménykülönbségeket okozhat, létfontosságú tehát, hogy mindkettő érzékenyen és őszintén történjen. A hamburger ötlete - a teteje és az alja megerősítő észrevételekből, dicséretből és elismerésből áll, míg a közepén a javítandó szempontok találhatók -, általános visszacsatolási megközelítés. A visszacsatolást jól kell időzítenünk, a visszacsatolásnak pontosnak, meghatározottnak, lényegre törőnek, és jövőbe mutatónak kell lennie.
- A fejezet végén a coachingról szóló gyakorlat ideális módja, hogy visszacsatolást kapjunk a saját visszajelző rendszerünkről!

A további tanulási igények feltárásához a következő lépések hasznosak lehetnek:

1. Az egyéneknek képeseknek kell lenniük azonosítani jelenlegi hozzáértésüket és hosszú távú céljaikat. Az elérni kívánt képességek érdekében ki kell tűzni ezeket a célokat.
2. A tanulási lehetőségeknek egyezniük kell a tanulási igénnyel. A tanuló kedvelt stílusát számításba kell venni, és a lehetőségek legtágabb köréből kell választani.
3. A menedzsereknek elkötelezettséget kell mutatniuk a folyamatos támogatás iránt. A mérésértékelési megbeszélést egy állandó folyamat részének kell tekinteniük, amelyhez létfontosságú érdekük fűződik. Ami a segítségnyújtást illeti, megegyezésre kell jutni a tanulási tapasztalatok megválasztásának, a tapasztalatokra való felkészülésnek és az eredmények áttekintésének kérdéseiben, amelyeket aztán be kell építeni az elkövetkezendő időszak terveibe.
4. A teljesítménymérés jegyzékét, a jövőre vonatkozó terveket és kötelezettségeket írásba kell foglalni. A menedzsereknek és a személyzet tagjainak egyetértésre kell jutniuk a dokumentumot illetően.

A fenti pontok szándékosan íródtak ilyen hivatalos formában, hiszen ezek gyakran használatosak a munkavizsgálatok vagy a teljesítménymérés-értékelés eljárásainak bemutatásakor. A valóság azonban - az európai ifjúsági szervezetek esetében inkább - az, hogy egy ilyen eljárás előnyeit többé-kevésbé a személyzet és a menedzserek közötti kapcsolatok minősége vezérli - akár fizetett, akár nem fizetett alkalmazottakról van szó. A nyílt és őszinte kapcsolatok, valamint a mindennapi visszacsatolás nyújtásának és fogadásának képessége biztosítja, hogy a rendszeres munkavizsgálatok eredményesek, sőt élvezetesek legyenek.

### **Képzési javaslatok**

- Kérjük meg a képzésben résztvevőket, hogy állítsanak össze egy rendszeres munkavizsgálati tervet. Milyen időskálát alkalmaznának? Milyen kérdéseket tennének fel a munkavizsgálat előtt és közben?
- Gondoljuk át egy rendszeres munkavizsgálat eredményeit! Hogyan adunk értelmet (SMART) ennek (hogyan tesszük Specifikussá, Méréhetővé, Alkalmazhatóvá (elérhetővé), Reálisá, Tarthatóvá (ütemezetté)?



## 3.4 Coaching, mentorálás, tanácsadás

### 3.4.1 Coaching

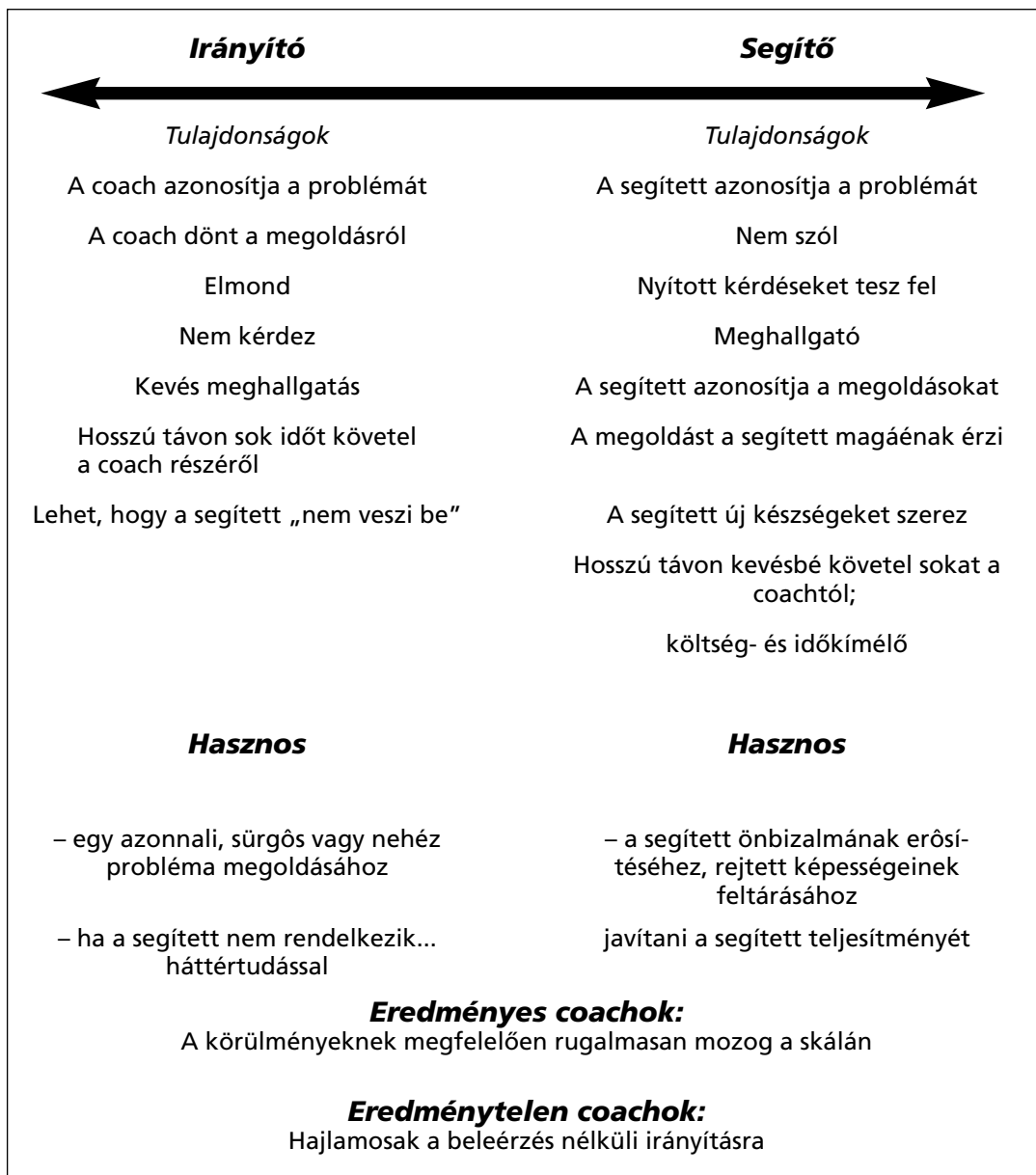
A coaching (ejtsd: kócsing) olyan folyamat, amely elősegíti a teljesítmény javítását: ezt hagyományos értelemben leginkább a sport összefüggésében használjuk. Ebben az esetben a tel-

jesítmény versenyek megnyerését vagy korábbi rekordok túlszárnyalását jelenti.

A coach az a személy, aki az adott sportnak, versenynek és az érintett egyénnek megfelelő megközelítések és technikák megválasztásával teszi lehetővé a javulást.

A coaching jellemzője, hogy rendszerint két ember kapcsolatáról van szó; ez a munka világában is így van.

## 17. ábra: A coaching skálája





A coaching lehet munkavizsgálati folyamat eredménye, de más helyzetekből következően egy új munka vagy projekt megkezdésével is nyújtható. A korábban tárgyalt cselekvésközpontú vezetés modelljében (lásd a 12. ábrát) a coaching elsősorban az egyén igényeinek körére vonatkozik. Coaching használatok a hangsúly a kapcsolaton van.

Ahogy a vezetés, a coaching is - amely leginkább úgy írható le, mint a vezető vagy menedzser rendelkezésére álló számos eszköz egyike - felhasználható egy viselkedésmód stílus-skála alkalmazásához; az irányítótól a segítőig.

### **Képzési javaslatok**

- Gondoljuk át azokat a kérdéseket, problémákat vagy feladatokat, amelyekre jó hatással lenne a coaching akár - fizetett, akár nem fizetett munkatársak esetében!
- Gondoljuk át, mennyire fontos a coach számára, hogy megértse a támogatott személy munkájának technikai részleteit! Mennyire különbözik ez a vezetés egyéb elemeitől?

Az alábbi modell a coaching folyamatban a kapcsolat fontosságát mutatja be. A bizalom tesz lehetővé egy olyan kapcsolatot, amely számos célt visszatérően közelíthet meg.

A coaching legfontosabb, elidegeníthetetlen része a visszacsatolás. Ha a coaching segít megszüntetni teljesítményük hiányosságait, akkor a visszacsatolás azt tudatja velük, hogy mennyire sikerült megszüntetni ezeket a hiányosságokat.

A visszacsatolás nyújtása készségeket igényel, és az a fentebb említett bizalmon alapuló kapcsolatok eredménye és oka is egyben. Gyakorlati segítségként átgondolandók a következő pontok:

1. A visszacsatolást pozitív hangnemben kezdjük és fejezzük be! A visszacsatolásra mint hamburgerre gondoljunk, amelyben a megerősítő észrevételek a zsemle, míg a fejlesztendő elemek a zsemle két fele között lévő hús.
2. A tényekre összpontosítunk, és legyünk felkészülve arra is, hogy konkrét példákat adjunk!
3. Gondoljunk a testbeszédre! Milyen jeleket adunk a testtartással és a szemkontaktussal - vagy annak hiányával!

4. Gondoskodjunk arról, hogy a visszacsatolást a megfigyeléseket követően a lehető leghamarabb adjuk!
5. Ha segítő megközelítést alkalmazunk, időt adunk a segített számára, hogy kidolgozza saját megoldásait. Ebben a folyamatban a nyitott kérdések adnak segítséget.

A visszacsatolás fogadása is megkövetel bizonyos készségeket, és ami talán a legfontosabb: a tanulás iránti vágyat. Felsoroltunk néhány gyakorlati javaslatot:

1. Ne feledjük, hogy a visszacsatolást nyújtó személy a mi oldalunkon áll! Lehet, hogy kockázatot vállal azzal, hogy így beszél.
2. Figyeljünk a testbeszédre! Milyen jeleket adunk a szemkontaktussal és a testtartással?
3. Gondosan figyeljünk! Szükség esetén kérjük meg a visszacsatolást nyújtó személyt, hogy világosabban fejtse ki álláspontját, és ne indokoljuk vagy védjük meg álláspontunkat, amíg nem kérnek rá!

### **Képzési javaslatok**

- Válasszunk ki egy olyan gyakorlatot, ahol a coach megfigyelhet egy másik résztvevőt, aki egy bizonyos feladatot hajt végre (pl. előadást tart). Hagyjunk időt a felkészülésre, majd állítsunk össze egy coach interjút, ahol a csoport egy harmadik tagja megfigyelheti a visszacsatolást és arról csatolhat vissza!

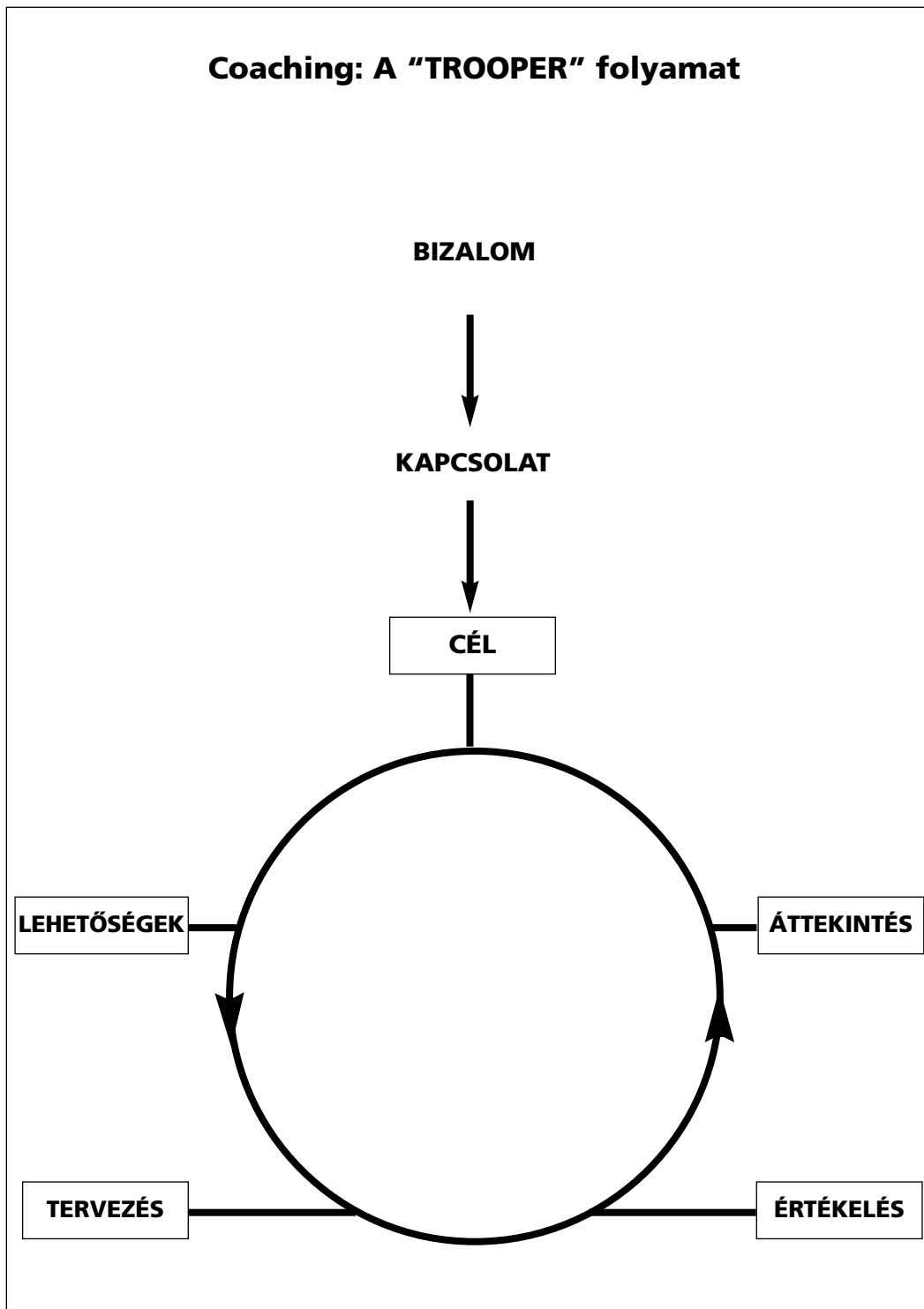
## **3.4.2 Mentorálás**

Míg a coaching általában a menedzser által használt eszközök egyikének tekinthető, a mentorálás a mai általános használatban gyakran, de nem kizárólagosan egy olyan kapcsolatot jelent, amely a menedzser-beosztott helyzeten kívül kap helyet. Maga a fogalom a görög mitológiából származik, ahol Odüsszeusz fia felügyeletére bízta öreg barátját, Mentort. A „coaching” és a „tanácsadás” szavak gyakran mentorálás értelmében használatosak, ez az alfejezet azonban remélhetőleg megfelelően elválasztja egymástól e három szó jelentését.

David Clutterbuck könyvének, az “Everyone Needs a Mentor” („Mindenkinek szüksége van mentorra”) (1991.) bevezetője tág definíciókkal szolgál. Röviden, olyan kifejezéseket használ, mint “a szülő és a kortárs elegye”, “szerepmódel,



## 18. ábra: Trooper diagram



Paul J. P. Hazell engedélyével újranyomva.





kísérő, coach és bizalmas barát”, “egy védett kapcsolat, amelyben helyet kaphat a tanulás és a kísérletezés, a lehetséges készségek fejleszthetők, és amelyben az eredmények nem az átvett tananyag, hanem a képességek alapján mérhetők”.

A mentorálás tehát a személyes fejlődésről szól, amelynek nem kell közvetlen összefüggésben állnia a mentorált munkájával. Jellemzője a hosszú távú kapcsolat, amelyben az egyén biztatást kap, hogy felfedezzen, eszmecserékben tevékeny részt vállaljon, tapasztaljon, még több eszmecserén legyen részt, és ezalatt akár következtetésekre is jusson. A bizalom és az integritás itt is létfontosságú, hiszen a kapcsolat hosszú távú elkötelezettséget kíván a mentor, mind a mentorált részéről.

Vannak, akik a szervezeten kívülről választanak mentort maguknak, míg mások a szervezet alaposabb megértését részesítik előnyben, amit a szervezet egy munkatársa nyújthat számukra. Az ifjúsági szervezetekben vagy a csak fiatal munkatársakkal dolgozó szervezetekben a kortárs útmutatás is ugyanúgy hasznos lehet. Kölcsönösen előnyös folyamat lehet - különösen, ha a személyzet egy tagjának mentora önkéntes vagy döntéshozó a szervezetben.

### **Képzési javaslatok**

- Alább a mentor szerepeinek egy összefoglalója olvasható. Gondoljuk át, milyen mértékben vagyunk képesek a szerep minden egyes részének kivitelezésére; és ki tölthetné be a szerepet számunkra azok közül, akiket jelenleg ismerünk.

#### **A MENTOR**

**Menedzseli** a kapcsolatot

**Erősíti, bátorítja** a mentoráltat

**Neveli** a mentoráltat

**Tanítja** a mentoráltat

**Oda-vissza** tiszteletet ajánl, kér

**Reagál** a mentorált igényeire



Ezt a modellt használva nehéz a kortárs mentorálás ellen érvelni. Ha a mentor szerepét így írjuk le, az segít abban, hogy mentort találjunk, és viszont: felmérhetjük saját alkalmasságunkat, hogy mentorokká válhassunk. Clutterbuck egy ellenőrző listával is szolgál. Azt javasolja, hogy olyan mentort keressünk, aki:

1. Már jó eredménnyel fejlesztett másokat.
2. Valóban érdekelt mások fejlődésében, és aki választ tud adni problémáikra.
3. Bőven rendelkezik készségekkel, amit át tud adni.
4. Tudja hogyan működik és merre tart a szervezet, jó rálátása van.
5. A türelmet személyközi készségekkel és azzal a képességgel kombinálja, hogy előre nem szerkesztett programban is tud dolgozni.
6. Elegendő időt tud szentelni a kapcsolatnak.
7. Meg tudja szerezni a mentorált tiszteletét.
8. Saját kapcsolat- és befolyási rendszerrel rendelkezik.

Egészséges gyakorlatnak tekintjük, ha a mentoral való kapcsolatnak pontosan meghatározott kezdete és vége van. Nem ritka, hogy ezek a kapcsolatok évekig tartó barátsággá fejlődnek. Az eredeti kapcsolat komoly felelősséggel jár, amelyet gyakran a szervezet kérésére hoznak létre azzal a céllal, hogy a szervezetnek előnye származzon belőle.

A nagy kereskedelmi szervezeteknél a mentori kapcsolatok gyakran meghatározott munkafázisok vagy adott projektek köré szerveződnek. Itt talán a szakmai fejlődés kap hangsúlyt. Ahol a mentori kapcsolat egy civil szervezetben a napi munka okozta nyomás tapasztalatait használja fel, a hangsúly teljesen máshová eshet. Itt újra azzal a szemlélettel találkozunk, hogy a személyes fejlődés önmaga kedvéért történik, amely talán része szervezetünk értékvezéreltségének. A mentori kapcsolat az élet tág területein nyújthat segítséget, amelyről mind a mentor, mind a mentorált határozhat.

### **Képzési javaslatok**

- Kérjük meg a résztvevőket, hogy gondolják át, hogyan használnának egy mentori kapcsolatot. Milyen kérdéseket találnának érdekesnek arra, hogy egy mentorral beszéljenek róluk. Milyen „mélyre” lennének képesek eljutni?



### 3.4.3 Tanácsadás

A tanácsadás a következő szó, amiről úgy gondoljuk, más szavakkal cserélnek fel, és számos különböző összefüggésben használnak. Ezen alfejezet céljai érdekében arra a folyamatra vagy interakcióra fogjuk alkalmazni, amely egy sor eltérő kapcsolatban jelen van, és amely segít átgondolni egy kérdést vagy problémát. Itt nem a hivatásszerű tanácsadást tárgyaljuk, amely a különböző területeken jártas szakemberek készségeit gyűjti egybe, hanem az alább leírt aktív megfigyelés alapelveit. Ebben az alfejezetben az ügyfél szót használjuk, mert ez az a szó, amelyet az angol nyelvben a terület szakemberei használnak.

Ebben az értelemben tanácsadási technikákat a vezetők, menedzserek, coachok, mentorok és a kortárs kapcsolatok teljes köre használ.

A tanácsadás alapvetően a problémák megoldását érinti, amely a következő fejlődési szakaszon megy át:

#### Szerződés - Feltárás - Megértés - Cselekvés - Áttekintés

A szerződés megállapodás a tanácsadó és az ügyfél között. A szerződésnek tartalmaznia kell bizonyos időkereteket, titoktartási korlátokat, és a folyamatot érintő elvárásokat.

A feltárás folyamán az aktív figyelem kap főszerepet. A fogalomra utaló EARS (fülek) mozaikszó segítségünkre lehet:

**Bíztat (Encourage)**

**Kérdez (Ask)**

**Reflektál (Reflect)**

**Összefoglal (Summarise)**



A megértési szakaszban a cél arról gondoskodni, hogy mind a tanácsadó, mind az ügyfél világosan és teljesen megértse a kérdéseket. A körülírás, a jellegzetességek meghatározása, az ellentmondások felszínre hozatala, és a burkolt jelentések tisztázása mind a folyamat részét képezik.

**Cselekvés:** a probléma megoldásának legfőbb szakasza, amely tartalmazhatja a probléma feltérképezésének és folyamatábrájának vázolását. Egy sor problémamegoldó kérdést is magában foglalhat - például a SWOT analízist, azaz az erősségek (Strengths), gyengeségek (Weaknesses), lehetőségek (Opportunities) és veszélyek (Threats) vizsgálatát -, „akkor és most” elemzést, de kezdhető a céllal - a megoldással -, visszafelé haladva.

**Áttekintés:** ha megegyezés születik arról, hogy egy bizonyos idő elteltével nyomon követjük a tanácsadást, akkor a meghozott döntéseket érintően bevezethetjük a támogatott felelősség fogalmát. Így az is biztosítható, hogy folyamatosan figyelemmel kísérjük a támogatást.

**Figyelem!** A tanácsadás egy sor eredményt hozhat. Lehetséges, hogy az ügyfél örömmel és motiváltan követi a megegyezés szerinti cselekvési tervet. Lehetséges azonban az is, hogy csak a probléma alaposabb megértéséig teszi ezt, és később szüksége van egy újabb szakemberre, aki segíti őt a megoldásban. Néhány esetben azonban lehetséges, hogy az ügyfél még bizonytalanabbá válik, mint korábban volt. Elképzelhető, hogy egy komoly problémára derült fény, és az előre vezető út nem egyértelmű.

A tanácsadók szempontjából elégedettséget okozhat egy csapattársnak vagy munkatársnak nyújtott segítség, de lehet, hogy a tanácsadó úgy érzi, hogy az ügyfél gondja teherként nehezedik rá. A személyes fejlődéshez hozzájárulhat az ügyfél iránt érzett empátia, de sokkot és kimerültséget is okozhat.

A hivatásos tanácsadásban a tanácsadók számára nyújtott szupervízió és támogatás döntő fontosságú. Ha menedzserként tanácsadói szerepünk is van, létfontosságú, hogy jól átgondoljuk saját támogatási rendszerünket. **Ha nem vagyunk biztosak abban, hogy képesek vagyunk kezelni a problémát, keressünk külső segítséget!**



## 4. Folyamatok menedzselése

### 4.1 Bevezetés

Az előző fejezetekben a hangsúly egy részét az ifjúsági szervezetek fő értékeire fektettük. Eszerint egy szervezet menedzsmentjéről születő döntéseket, beleértve magát a struktúrát is, alaposan át kell gondolni. Létfonosságú annak biztosítása, hogy mindent, ami értékekkel kapcsolatos megőrizzünk, és beépítsünk a szervezet működtetésében alkalmazott folyamatokba. Példaként képzeljük el azt a helyzetet, amelyben fiatalok menedzsment képzéséről van szó: a számítógépek vagy a hegyi kerékpárok vásárlása mellett szóló érvek mindig felülmúlják azokat, amelyek az ifjúsági tanácsadás javítása és további személyek alkalmazása mellett szólnak? Néhány, a vállalati szektort vizsgáló kutatás eredményei szerint a ráfordításokat érintő tárgyalásokon a döntéshozók erősen hajlanak a felszerelések vásárlására a személyzetre vagy az infrastruktúrára fordítandó többeltráfordítással szemben. Az ifjúsági szervezetek döntéshozóinak is hasonló prioritásai vannak? Milyen hatást gyakorolnak a szervezet értékei az ilyen döntésekre?

Peter Drucker, aki 50 éven keresztül írt menedzsment témakörben, azt tartja, hogy az elmúlt évtizedek állandó hibája az a nyílt vagy burkolt feltételezés, hogy minden menedzsment üzleti menedzsment. Azoknak, akik szakemberként vagy önkéntesként tevékenykednek ifjúsági szervezetekben, tisztában kell lenniük azzal, hogy néha épp a vállalati szektor az, amely figyelmét az önkéntes vagy a non-profit szektorra, mint a fejlődés és a menedzsment képzés információinak forrására fordítja.

### 4.2 A szervezet menedzselése

A menedzsment és a menedzselés fogalmai a szervezetek egyre növekvő méretére való válaszként a 19. század végén kerültek a figyelem középpontjába. A tudósok és a gyakorlati szakemberek által akkoriban megkezdett viták ma is tartanak. Max Weber, a német szociológus "The Theory of Social and Economic Organisation" (A társadalmi és gazdasági szervezetek elmélete) című munkájában főleg a hatalom és a tekintély kérdéseivel foglalkozott, a menedzsmentről írók mégis a bürokráciát érintő megjegyzéseit vizsgálták leginkább. Weber elképzeléseinek előnyeit és hátrányait alább vitatjuk meg.

Weber a szervezeteken belüli feladatokat a különféle pozícióknak kiutalt hivatalos funkciókként határozza meg. Ez biztosítja a munka világos megosztását és a magas fokú szakosodást. Mai nyelvre lefordítva ez az ifjúsági szervezetekben a meghatározott tevékenységekre való szakosodást jelenti. Következésképpen, Weber azt állította, hogy a döntések és cselekedetek egységessége a hivatalosan megalkotott szabályokon és előírásokon keresztül valósítható meg. Ennek sugallt előnye az, hogy a személytelen vagy objektív irányt biztosítja, hogy a személyzet és az önkéntesek mindenkivel hasonlóan és valószínűleg méltányosan bánnak. Az ifjúsági szervezetek valószínűleg visszautasítják ezt a nyelvezetet, hangnemet és akár Weber minden elvét, hiszen Weber értékei az ifjúsági kultúra ellentétét jelentik. Tevékenysége során azonban az ifjúsági szervezet menedzsere mégis azonosulhat ezen gondolkodásmód bizonyos elemeivel.

Weber szerint egy szervezetben alkalmazottá válni technikai képesítésén múlt és élethosszig tartó karriert biztosított a hivatalnokok számára. Ez természetesen abban különbözik alapvetően az önkéntesekből álló szervezetektől, hogy a szerződési időszakok szándékosan vagy szükségszerűen rövidek. A fenti megállapítás a 90-es évek végén és 2000 elején az üzleti szektorra is jóval kevésbé igaz, mint Weber írása idején volt.

Weber gondolkodásának előnyeit alább foglaljuk össze:

- Szakosodás
- Tekintélyi hierarchia
- Szabályrendszer
- Személytelen vagy objektív kultúra.

Weber gondolataival szembeni ellenvélemény az lehet, hogy a szerző túl nagy hangsúlyt fektet a szabályokra és eljárásokra, azt sugallva, hogy a nyilvántartás vezetése és a papírmunka fontosabbá válhat a céloknál. Az ifjúsági szervezetekben annak veszélyét, hogy a rendszerek elsőbbséget élveznek az emberekkel szemben, már hangsúlyoztuk. Egy ilyen megközelítés azt kockáztatja, hogy a fizetett személyzet vagy az önkéntesek függeni kezdenek a státusztól és a szimbólumoktól. Az eljárásokat elrejtethetik azok elől, akik nem közvetlenül vesznek részt abban, így növelve a státuszt vagy a hatalmat. Emellett a rendszerek a kezdeményezéseket is elnyomhatják.



A rugalmatlanság különösen a fiatalok, illetve más csoportok és szervezetek körülményeinek megváltoztatása ellen hat.

A fent használt „hivatalnok” szót érthetjük menedzsernek, alkalmazottnak vagy önkéntesnek is. Mivel az ifjúsági szervezeteknek struktúrájukon belül meg kell őrizniük alapértékeiket, olyan döntéseket kell hozniuk, amelyek elkerülik a fent említett kritikákat, mégis biztosítják a szervezet hatékonyságát. Mindannyian megnyugodhatunk abban az általánosan elfogadott nézetben, hogy nincs egyetlen legjobb menedzselési mód, ezért nem létezik egyetlen legjobb menedzsment struktúra sem.

#### 4.2.1 A menedzsment struktúra

Mint minden szervezet, az ifjúsági szervezetek is egy struktúrán keresztül irányítják a folyamatokat. Itt kell hangsúlyoznunk, hogy ez a szó szerkezet nem tekinthető formálisnak vagy merevnek. Ahogy Weber is sugallja, a struktúra lehet formális, hagyományos és hierarchikus, de ugyanúgy felépíthető egy projekt alapján, vagy ahogy egy szervezetmenedzsment kurzus résztvevője megfogalmazta: az lehet kaotikus, de hatékony. A hálózatban való tevékenykedés is hatást gyakorol bizonyos ifjúsági szervezetek struktúrájára. Összefoglalásként elmondható, hogy egy ifjúsági szervezet alkalmazhatja az üzleti vagy hivatali szektorok általános modelljeit, de felépíthet egy egyedi struktúrát is, hogy megfeleljen a szervezet nemzeti vagy nemzetközi céljainak. Bármilyen legyen is a struktúra, tudatosan kell tisztában lennünk azzal, amilyen.

A struktúrával összekapcsolt általános és alapvető kérdések a következők:

Mi a szervezet célja és stratégiája?

Milyen belső és külső irányelvek hatnak a tevékenységére?

Hogyan osztják fel a különféle feladatokat az érintettek között?

A feladatok milyen mértékű szakosodása és koncentrációja kívánatos vagy szükséges?

Nemzetileg vagy nemzetközileg hány testület vagy helyszín szükséges a szervezet irányelveinek és stratégiájának megvalósításához?

Általánosságban milyen mértékű döntéshozatalat kell központból másra ruházni, különösen a nemzetközi szervezetek esetében?

Az ezekre a kérdésekre adott válaszoktól függően a következő dolgok létrehozásáról vagy fejlesztéséről kell döntést hoznunk. Tisztában kell lennünk azzal, hogy egy adott struktúrátípu-

son belüli felosztások inkább rugalmasak, mint merevek. Gondoljuk át a következő egyszerű felosztásokat.

1 Magas hierarchiák: ahogy a név is sejteti egy többszintű, gyakran hivatalos rendszer, amelyet a magas szintű szakosodás jellemez mind formai, mind működési szinten. Az ilyen hagyományos struktúrát a katonai vagy a Weber modelljére leginkább illő formának tekintjük. Ez a leírás jellemez néhány nemzetközi ifjúsági szervezetet is.

2 A lapos hierarchia napjaink válasza az üzleti szervezetek méretének csökkentésére, hogy így növeljék hatékonyságukat és jövedelmezőségüket. Vajon megfelelőek-e ezek a szervezetek egy civil szervezeti környezetben? A formális szervezetek támogatóinak szóhasználatával élve, a lapos struktúrák a kontroll szélesebb tartományait ölelik fel. Mivel itt önkéntesek is tevékenykednek, ez az elv megállhatja a helyét. Emellett a struktúra mellett szól az az érv is, hogy ez a legalkalmasabb a személyzet tanulására és fejlődésére.

3 A projektmenedzsment struktúrák úgy épülnek fel, hogy rugalmasak legyenek és reagáljanak a sajátos és néha rövid távú igényekre. Ez azt jelenti, hogy a csapatokat bizonyos projektekhez alakítják meg, amelyeket később feloszlhatnak. Eszerint egy személy több projekt team tagja is lehet, amelyben a hierarchia a teljesítmény szolgálatában áll. Egymás mellé rendelt tevékenységek esetén megfelelő-e ez az elv az önkéntesek és a fizetett személyzet számára?

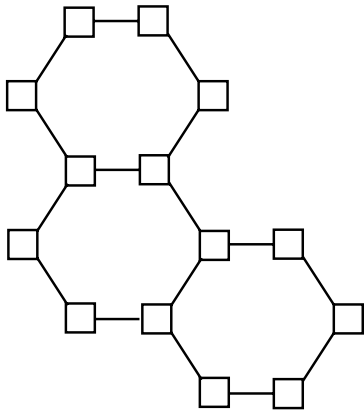
4 A hálózati struktúrák tartalmaznak bizonyos projektstruktúra elemeket, de más szervezetek felé is terjeszkednek, és néha fel is ölelik azokat. A kívánt kommunikáció ezért nem csak szervezeten belüli, hanem olyan személyekre és csoportokra is kiterjed, akik más szervezetekhez tartoznak. Az ifjúsági szervezetek közötti hálózati munka formális és közvetlen is lehet, de legalább a szervezetek olyan szerkesztett rendszerének kell lennie, amelynek megvannak az összegegyeztethető céljai és szimpátiái.

#### Képzési javaslatok

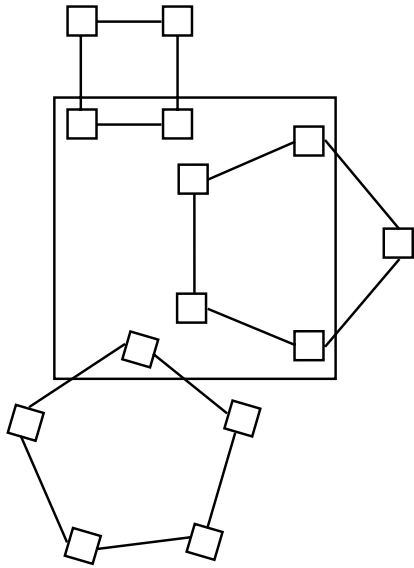
- Kérjük meg a résztvevőket, hogy rajzoljanak le egy, a szervezetük fő funkcióit szemléltető szervezeti ábrát, és hasonlítsák össze az eredményeket!
- A gyakorlat elején a bemutatott szervezeti diagramokat megnevezésük nélkül alkalmazzuk, és kérjük meg a résztvevőket, hogy hasonlítsák össze azokat saját szervezetükkel!

**19. ábra:**  
**Menedzsment**  
**struktúrák**

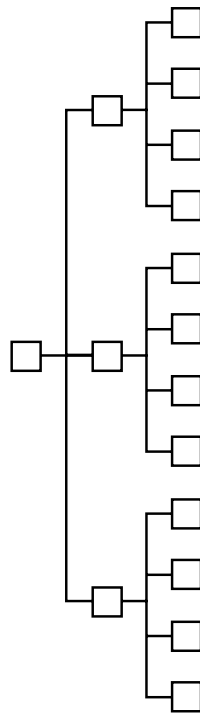
**Projektmenedzsment**



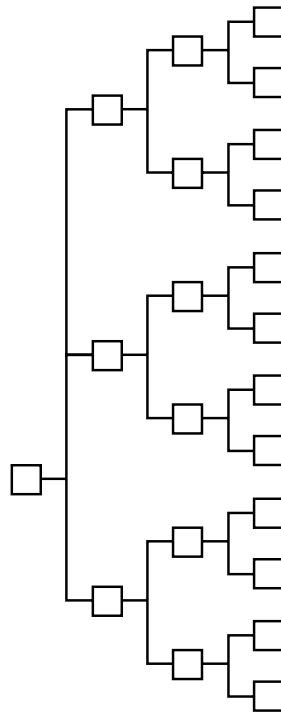
**Hálózati struktúra**



**Lapos hierarchiák**



**Magas hierarchiák**





### 4.3 Rendszermenedzsment

A menedzsmenten belüli rendszerek elméletének biológiai előzményei vannak. A rendszerelvű megközelítés azon az elképzelésen alapul, hogy a szervezet az egymástól függő részek egységes és irányított rendszere. A rendszerelmélet támogatói szerint a sokféleség irányításának képessége növeli a szervezet rugalmasságát. A rendszerek az érintett szervezet menedzsmentjének kívánsága szerint lehetnek zártak és merevek vagy rugalmasak és nyitottak.

A rendszerelmélet olyan biológusok munkáiból származik, mint Ludwig von Bertalanfy, aki 1951-ben vezette be a „rendszerelmélet” szót. Elképzeléseit Boulding dolgozta ki bővebben, aki az egyes szintek bonyolultságának és fejlettségi szakaszának megfelelően egy kilenc szintből álló rendszerhierarchia modellt ajánl.

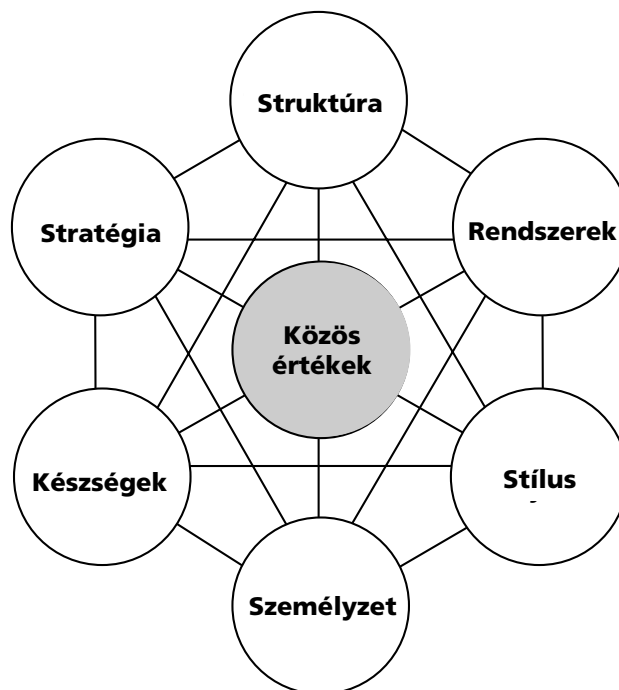
A menedzsmentet vizsgálók között nincs általánosan elfogadott különbségtétel a rendszer és a folyamat között. Ezzel összefüggésben a gyakorlati szakemberek olyan kifejezéseket használnak a menedzsment folyamatok alkotóelemeinek leírására, mint a “kommunikációs rendszer” és “képzési rendszer”.

A rendszer szó jelentősége annak felismerésében rejlik, hogy a szervezetek összetett és dinamikus társadalmi testületek, amelyek mind belső, mind külső értelemben kölcsönös egymásrautaltságokkal jellemezhetők.

Bár a rendszereket érintő elképzelések elvontnak tűnhetnek, azok szervezethez kapcsolódó értékek között. Ezek az elképzelések a szervezetet, mint dinamikus és holisztikus modellt kezelik, valamint lehetővé teszik a menedzsment számára, hogy határozzanak a legmegfelelőbb menedzsment folyamatról, és azt valósítsák meg.

Az ifjúsági szervezet figyelmének középpontjában a személyzet, az önkéntesek és a tagok interakciójának kell állnia úgy, hogy figyelembe veszi a belső és külső környezetet, amelyben tevékenykednek. Bármilyen rendszerként definiált megközelítésről is legyen szó, az ifjúsági szervezetek a pluralista elképzeléseket kívánják magukba foglalni az egységesített helyett. Ebben az összefüggésben a McKinsey and Co. tanácsadó cég dolgozta ki a 7-S modellt a sikeres szervezetek leírására, ahol a hangsúly az ábrán bemutatott tényezők egyenlőségére és kölcsönös függésére esik. Ebben az értelemben a személyzet szó lefedi-e mind az önkéntes, mind a fizetett alkalmazottakat?

20. ábra:  
A 7-S



Forrás: Mullins, Laurie J. (1999.) *Management and Organisational Behaviour*, 863. oldal, 5. Kiadás, London: Pearson Education. ISBN: 0-273-63552-2





## 4.4 Szervezetfejlesztés

Ahogy a rendszermenedzsmentet érintő észrevételek is mutatják, a szervezetnek dinamikusnak kell lennie, és igazodnia kell azokhoz az igényekhez, amelyek kielégítéséért a szervezet létezik. Bizonyítékok támasztják alá, hogy az üzleti szervezetekben az emberi erőforrás menedzselésére helyezett hangsúly javítja a szervezet teljesítményét. Ami a fiatalokkal foglalkozó szervezetek fő értékeit illeti, ez elfogadható ugyan, de nem mindig állnak rendelkezésünkre kutatásokon alapuló bizonyítékok, amely bizonyítékok helyébe ezért meggyőződések vagy feltételezések lépnek. Az ifjúsági szervezetek menedzsereit bátoríthatja a következő kutatás.

A Malcolm Patterson és kollégái a Sheffield Effectiveness Programme (Hatékony Sheffield Program) munkájából merítve arra mutatnak rá, hogy erős pozitív kapcsolat van az alkalmazotti hozzáállás, a szervezeti kultúra, a humán erőforrás menedzsment gyakorlatok és a szervezet teljesítménye között. A tanulmányt - amely komoly hatást gyakorolt a stratégiai gondolkodásra - számos szervezet használta fel humánmenedzsment programjának kialakításához.

Sheffieldi kutatók egy 10 éve (1991-2001) folyamatban lévő kutatás adataiból merítettek, amely kutatás a piaci környezetet, a szervezeti jellemzőket és menedzsmentszokásokat vizsgálja, több mint 100 Egyesült Királyságbeli termelő cég esetében. A szerzők alapvető célja az, hogy meghatározzák, elsősorban mely tényezők befolyásolják az üzleti hatékonyságot. Ezt a kifejezést egy ifjúsági szervezet könnyen felcserélheti a szervezeti hatékonysággal.

A kutatók az évek során összehasonlították a vizsgált cégek közötti profit és termelékenységi ingadozásokat, és megmérték ezen változások eltéréseit. Az eltéréseket a menedzsmentszokásokkal összefüggésben tanulmányozták. Azt találták, hogy a munkával való elégedettség, a szervezet iránti elkötelezettség, a felügyeleti támogatás, az autonómia és a képzés, a termelékenységi eltéréseket alacsony százalékban magyarázza. Ehhez képest a kutatók egy 3-4 éves periódus alatt a termelékenységben megmutatókozó eltérések 29%-át tudták a szervezetben lévő emberi kapcsolatok dimenziójának tulajdonítani.

Ha ez az esettanulmány nem hangsúlyoz mást, csak azt az alapvető tényt, hogy a szervezet fejlődési terveinek emberközpontúnak kell lenniük, akkor már elérte célját. Ez nyilvánvaló állításnak tűnhet, de például a technológiára vagy a külső (politikai) kapcsolatokra irányított figyelem, mint a fejlesztési tervek alapja még azon szervezetek előtt sem ismeretlen, amelyek emberközpontúnak vallják magukat.

A klasszikus menedzsment kézikönyvek feltételezik a foglalkoztatás stabilitását és a hosszú távú szerződéseket. Az 1980-as és 90-es években több figyelmet fordítottak a rövid távú, vagy bizonytalan időtartamra szóló szerződések menedzsment környezetére. Az ezeken a területeken végzett munka közelebb áll az önkéntesek helyzetének valóságához.

A foglalkoztatás néha kemény feltételeivel összefüggésbe hozott problémák, az alacsony bevétel és a magas arányú személyzeti változások mind jól ismertek az ifjúsági szervezetek számára. Az egyének számára nyújtott hosszú távú megoldások a dolog természetéből adódóan nem megfelelőek akkor, amikor rövid időtartamra szóló szerződésekről van szó. A hangsúly ezért inkább a munka érdekességén, semmint a karrierlehetőségen van (legalábbis a szervezeten belül). Emellett az önkéntes bizottság általi vezetés - amelynek az önkéntesek esetleg egy sor eltérő motivációból fakadóan tagjai - sajátos megközelítéseket igényel a szervezetfejlesztés szempontjából. Az alább vázolt elvek hasznos útmutatóként szolgálnak, de az egyéni igényeket az érintett menedzsment bizottság sajátosságaival kell összekapcsolni.

A szervezetfejlesztés a közepes és hosszú távú stratégiákkal foglalkozik, hogy biztosíthassa a következőket:

A problémák megoldása a megegyezés szerinti időkeretben.

Szerkezeti változtatások, amelyek szükségessé lehetnek a megváltozott vagy további tervek megvalósítása érdekében.

A szervezeten belüli és kívüli kommunikáció optimalizálása a hatékonyság fejlesztése és az egyetértés kialakulása érdekében.





A menedzsment folyamatok között - amelyeket esetlegesen meg kell valósítani a szervezet teljesítményének kívánt javulásához - a következő pontok lehetnek fontosak egy ifjúsági szervezet számára.

- Olyan minőségi csoportok létrehozása, amelyek célja, hogy a javítás szándékával a szervezet és a nyújtott szolgáltatások minden elemét megvizsgálja. Ezen csoportok lényege az, hogy mentes legyen a hierarchia vagy a tekintély bármilyen érzésétől. A rendezett és logikus elemzés kevésbé fontos, mint a javítás iránti lelkesedés.
- Érdemes lehet tervezett vagy részben tervezett módon megkérdezni a fizetett személyzet, az önkéntesek és a szolgáltatások használóinak véleményét. A meghatározott kérdéseket tartalmazó kérdőívek vagy interjúk mind megalapozott módszerek ehhez.
- Megbeszéléseket tarthatunk, hogy biztosítsuk az egyéni és csoportfejlődés összeilleszthető a szervezet igényeivel. A szervezeti szükségletek kérdését és jelentőségét, vagy azok elhanyagolhatóságát, az egyes önkéntesek fejlődő szükségleteivel szemben, a tervezési és a megvalósítási szakaszokban egyaránt előre kell látnunk, és meg kell oldanunk.

## 4.5 Döntéshozatal és az irányelvek fejlesztése

Számos összetett kérdés tartozik a döntéshozatal és az irányelvek fejlesztésének témakörébe. Hangsúlyozva a menedzsment folyamat fontosságát, ez esetben a szervezet struktúrája elsődleges. A nagyméretű szervezetekben megvan annak a veszélye, hogy a döntéshozatal valamilyen szempontból távol zajló folyamat.

Megvan annak a veszélye, hogy az érintettek bizonyos mértékig elszigetelődnek a folyamattól, amelynek oka lehet akár a földrajzi helyzet, akár a struktúra okozta távolság. Emellett az alábbi észrevételeket hozzuk összefüggésbe a mások menedzseléséről, különösen a vezetés kérdéséről szóló 3. fejezettel.

A döntések nem légyüres térben születnek. Szokásos esetben a következő tényezők gyakorolnak erős befolyást a döntéshozatalra:

A szervezet múltbéli kollektív tapasztalatai  
A szervezet jelenlegi, vélt vagy valós problémái  
A döntéshozók személyisége  
A meggyőződés, hogy a szervezet egy fentebb leírt rendszer részét képezi, akár merev, akár rugalmas ez a rendszer.

Minden döntés hatását át kell gondolnunk:

- a kívánt változás vagy cselekvési terv megvalósításának időkeretével összefüggésben, valamint az érintett személyzet moráljával kapcsolatban.
- az ifjúsági szervezettel és az érdekeltekkel kapcsolatban.

Az egyetlen erőteljes személy (általában egy férfi) közkedvelt képe, aki elvonultan üldögél egy íróasztal mögött, és egy egész szervezet sorsáról dönt, messze áll a valóságtól. A következő kérdésekkel kapcsolatos döntések kiemelkedő jelentőségűek:

Mekkora szakadék tátong a dolgok jelenlegi és a kívánt állása között?

Miért fontosabb döntést hozni egy adott kérdésről egy másik helyett stb.?

Könnyű-e döntést hozni? Vagy könnyű-e megoldani egy problémát?

Mennyi idő telik el a döntéshozatal és a megvalósítás között?

Idővel megoldódhat-e magától egy probléma?

Ha a folyamatmenedzsment fogalmát kombináljuk a döntéshozataléval, két fő csoportot érdemes elkülönítenünk egymástól.

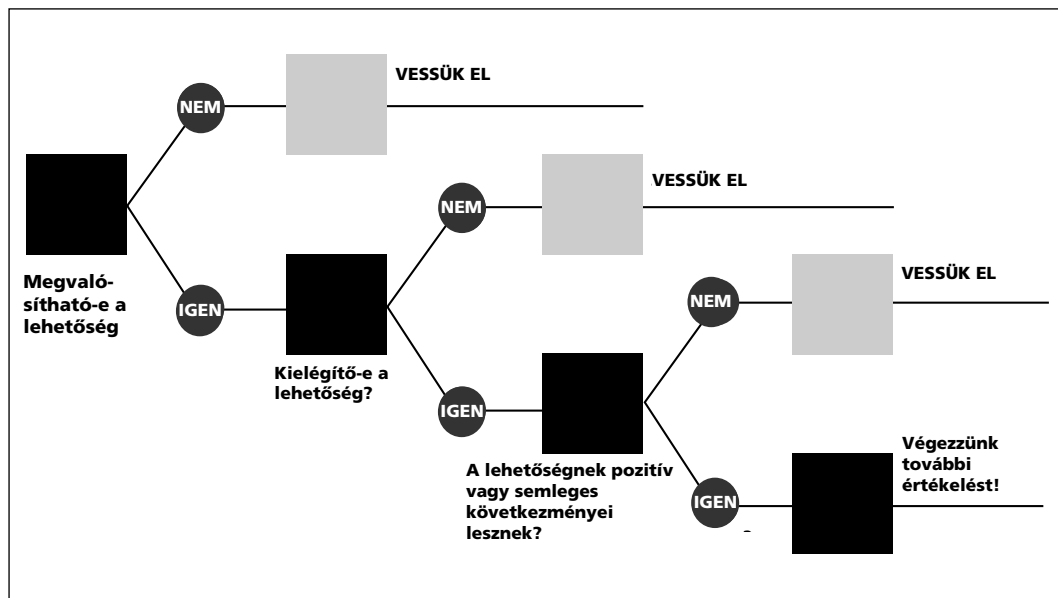
Az első a napi vagy előre látható döntéshozatalhoz szükséges módszer vagy mechanizmus bevezetése.

A második a nem napi ügyeket érintő döntéshozatal átgondolása.

E két típust programozott és nem programozott döntéseknek is nevezhetjük. Egy struktúrában belüli tanácskozási folyamat beindítása és a megelőző döntésekről adott visszajelzések áttekintése a „rendszeresített” döntéshozatal egyik módszere lehet. A kompromisszum abban rejlik, hogy egy folyamat létrehozásakor mindig lesznek néhányan, akik esetleg úgy érzik, hogy megítélésük nem kap elég helyet a folyamatban. A folyamat magában foglalhat egyéni, csapat vagy egység szintű döntéshozatali javaslatokat. Az egység ebben az értelemben jelenthet egy helyi ifjúsági szervezetet is.



## 21. ábra: Döntéshozatal



Forrás: Stoner, J. A. F. and Freeman, R. E. and Gilbert, D. R. (1995.) *Management*, 6. kiadás, 250. oldal., London: Pearson Education Ltd.

A döntéshozatal egy folyamatábrán helyezhető el, amely a bizonyosságtól a kockázaton keresztül a bizonytalanságig, a szervezet menedzserei részéről pedig, a magas szintű ellenőrzéstől az alacsony szintűig terjed. A nem rutinjellegű dön-

téshozatal során az érintett menedzsereknek többféleképpen kell felmérniük a döntés végeredményeit. Az, hogy egy sürgősségi döntéshozatal mechanizmusa pontosítható-e, kétséges. A döntéseket néha azonnal, helyi szinten, a struktúrára való utalás nélkül kell meghozni, és a döntésből való tanulás teljes mértékben egy visszamenőleges vizsgálat eredménye. Ezt a kihívást legalább fel kell ismernünk, amelynek a menedzsment képzésben is helyet kell kapnia. A döntéshozatal hatékonyságát optimalizáló folyamat megalkotása alapvetően kapcsolatban áll a szervezeten belüli hatalom koncentrációjával vagy felosztásával, és a megegyezés szerinti, vagy a gyakorlatban végzett irányelvfejlesztés szintjeivel.

### Képzési javaslatok

- Kérjük meg a résztvevőket, hogy írják le az általuk hozott döntéseket vagy döntéstípusokat és azt, hogy ez a fajta döntéshozatal mindennapos vagy alkalmi jellegű.
- Vizsgáljuk meg, hogyan észleljük a hivatalos tekintélyt a döntéshozatali folyamatban. Létezik-e a résztvevők szervezetében egy elfogadott egyéni és közös döntéshozatali folyamat?
- Kérjük meg a résztvevőket, hogy írásban egyetlen mondatban vázoljanak egy döntéshelyzetet, majd a döntéshozatal kérdéseit illesszék a 21. ábrán lévő modellel.

## 4.6 Kommunikáció és információ

A szervezeteket gyakran kommunikációs csatornákkal rendelkező szerveződéseknek tekintik. Ebből eredhet az az automatikus feltételezés, hogy a kommunikációs csatornák a szervezet menedzsment struktúrájának szerves részei. A kommunikáció az információ átvitelét jelenti. Henry Mintzberg hangsúlyozza a kommunikáció fontosságát a menedzsment folyamatban.

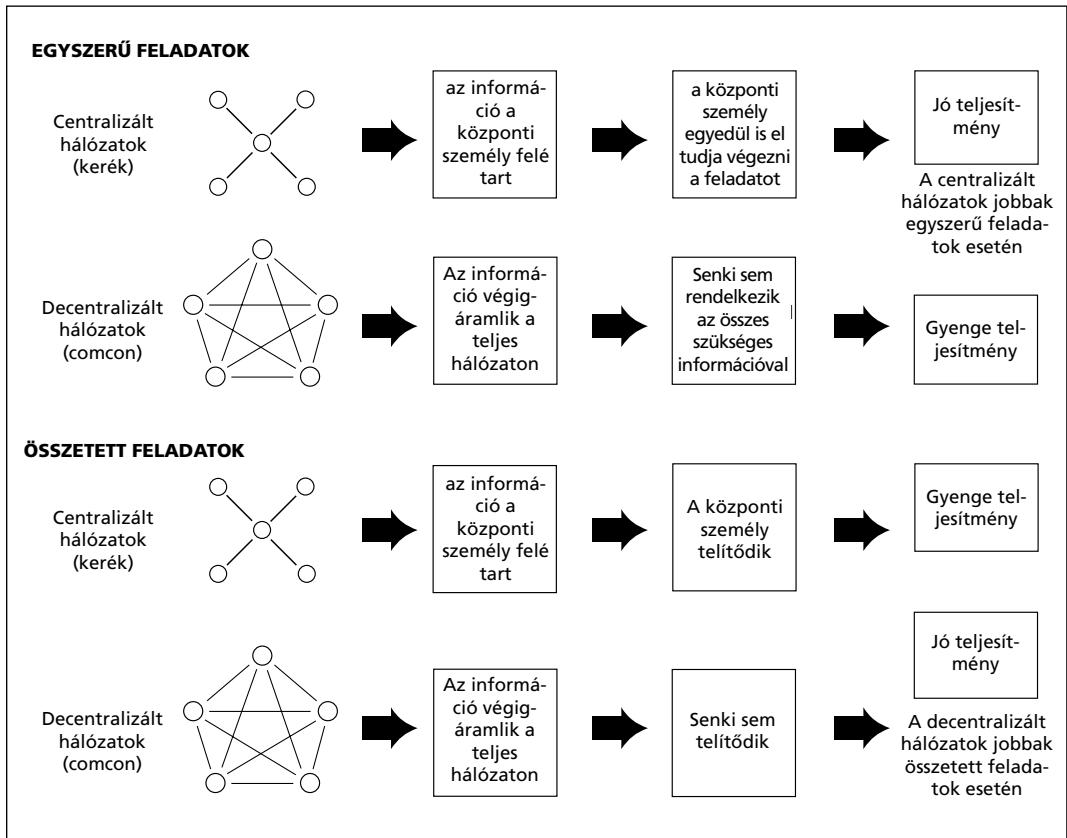
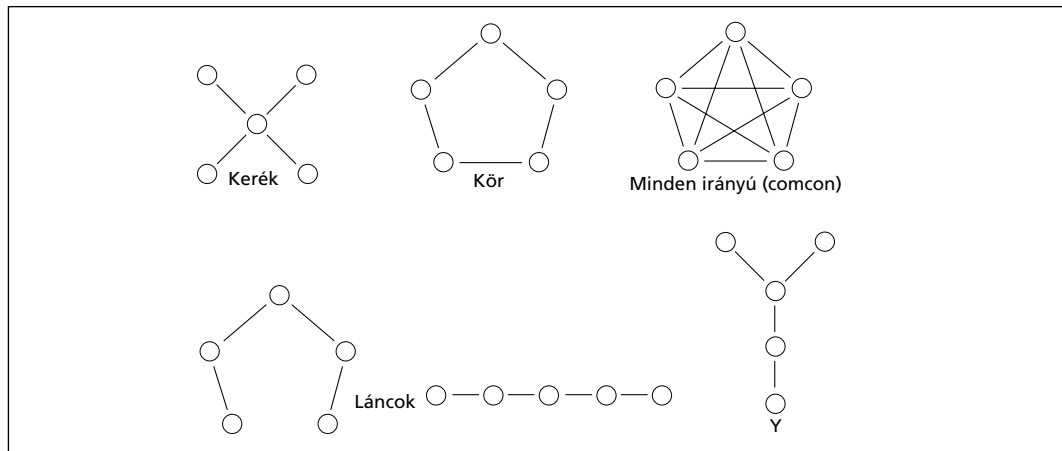


Véleménye a következő:

A személyközi szerepek azok a szerepek, amelyekben a menedzserek a szervezet hozzájuk tartozó részének vezetőiként cselekszenek. Mintzberg olyan kutatásokra hivatkozik, amelyek

szerint a menedzserek idejük 45%-át társaik, újabb 45%-át az egységükön vagy közvetlen szervezetükön kívüli személyekkel, míg a fennmaradó 10%-ot feletteseikkel töltik. Igaz ez a helyi ifjúsági szervezetekre vagy a nemzeti, nemzetközi szervezetekre is?

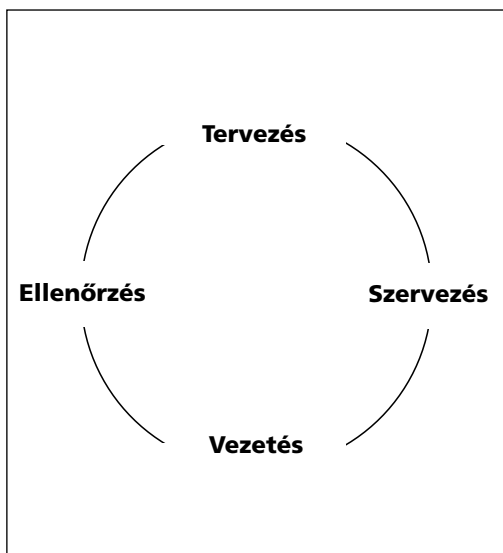
## 22. ábra: Kommunikációs hálózatok



Forrás: Mullins, Laurie J. (1999.) *Management and Organisational Behaviour*, 5. kiadás, 489-490. oldal, London: Pearson Education. ISBN: 0-273-63552-2



## 23. ábra



A kötetlen szerepek azok a szerepek, amelyekben a szerző állítása szerint a menedzserek információt szereznek be bármilyen csoporttól vagy személytől, aki lényeges szerepet játszhat a menedzser munkájában. Válaszként a menedzser a szervezeten belül és azon kívül is terjeszti a fontos információt. A kommunikáció módszerei és technikái is ide tartoznak.

A döntési szerepek azok a szerepek, amelyekben a menedzser kivitelez új terveket, forrásokat oszt szét, és a meghozott döntés ésszerű magyarázatát a szervezeten belül és azon kívül is kommunikálja.

Számos menedzsment folyamattal kapcsolatos kommunikációs modell létezik. Ezek közül néhány a küldő vagy forrás elképzelést járja körbe, a kódoláson, a csatornán való átfutáson és a dekódoláson keresztül a fogadó felé. A rádiójelek analógiáját követve ez a modell a küldő felé visszaírányuló átvitelről beszél, aki ekkor fogadóvá válik.

A rádiójelek logikáját követve vannak szerzők, akik a zaj terminust a fogadó és a küldő közötti üzenet torzulására alkalmazzák. A „zaj” szó finomítva írja körül a fogadó vagy a küldő észlelését, azaz amikor a kódoló és a dekódoló szakaszra hatást gyakorol a hierarchia, a híresztelések, az összefüggéstelen irányelvek vagy még inkább, az információ átvitelhez szükséges menedzsment folyamat hiánya, vagy a fent leírt körben meglévő zavarok.

A 22. ábrán lévő illusztráció két kommunikációs hálózatot vázol az egyszerű és az összetett feladatokkal összefüggésben. A kerék vagy csillag szerkezet a leginkább centralizált hálózat, amelyek az egyszerű feladatok vagy problémák megoldásához javasoltak. A kör a leginkább decentralizált hálózat, amely az ellenőrzés, valamint a vezetés kiszámíthatóságának alacsony szintjét sugallja. A kör jobban felöleli a változást, és az összetett problémák megoldásához megfelelő.

A “minden irányú” vagy “comcon” hálózat is decentralizált. Ez a hálózat a feladat átfogó megvitatását és a megoldásban való teljes részvételt foglalja magában. Nyomás alatt ez a hálózat kerék típusba alakulhat.

Az Y vagy lánc hálózatok az egyszerű problémák megoldására alkalmasak, és a csoportban alacsony szintű interakciót jelentenek. Kutatások szerint a csoporton belüli elégedettség szintje az alacsonytól a mérsékeltig terjed.

## 4.7 Tudás és tanulás

A kommunikáció kibogozhatatlanul fonódik össze a tudással és az információval. A modern üzleti világban a tudás, a hatalom és a versenyelőny közötti kapcsolatrendszer elemzés és vita tárgya. Mivel az ifjúsági szervezeteket nem érinti a versenyelőny, a kommunikáció kérdéseit alább, a tanuló szervezettel összefüggésben tárjuk fel mélységeiben. Az ifjúság-orientált kultúrában a tanulás fontossága miatt szándékosan tárgyaljuk a tanuló szervezeteket ebben és a 3. fejezetben is. A téma kezelése és elemzése azonban az előző fejezetben mások menedzselésével, míg ebben a folyamat irányításával kapcsolatos.

A tanuló szervezet

A vállalati szektor nemrég kezdett érdeklődni az információ és a tudás szervezeten belüli terjesztésének optimális eszközei iránt. A Shell az elvek első támogatói között volt.

Hogy a menedzserek segítségére legyen, a brit bázisú tanácsadó csoport, a David Skyrme Associates a következő meghatározást javasolja:

*A tanuló szervezetek meghatározott rendszerekkel, mechanizmusokkal és folyamatokkal rendelkező szervezetek, amelyek folytonosan fejlesztik a szervezetben vagy a szervezettel*



*dolgozók képességeit, valamint fenntartható célokat valósítanak meg a szervezet és azon közösségek érdekében, amelyeknek résztvevői.*

**Azokat a célokat, amelyekért ez a tanulás van, ki kell terjeszteni a szervezet teljes környezetére is.**

Lehetséges, hogy a szerzők nem úgy határozzák meg a közösség szó jelentését, mint egy ifjúsági vezető, de az a tény, hogy e szerzők ezt a szót használják, további megerősítést ad azok számára, akik a fiatalok támogatásában vesznek részt.

A szerzők a következő fontos pontokat is felsorolják. A tanuló szervezetek:

Képesek alkalmazkodni külső környezetükhöz, Folytonosan fejlesztik változtatási és alkalmazkodó képességüket,

Fejlesztik közös és egyéni tanulásukat,

Felhasználják a tanulás eredményeit a jobb eredmények eléréséhez.

Arie de Geus (Senge, 1990.) a tanulást az egyetlen fenntartható versenyelőnyként írja le. Hogyan alkalmazható ez az állítás az ifjúsági szervezetek kultúrájára? Olyan menedzsment folyamatot kellene-e kiépíteniük, amely biztosítja a tudás állandó megosztását, és ha igen, milyen célok érdekében? Feltételezhető-e, hogy a tudás megosztása és a készségek átadása mindig együttműködő légkörben történik? A szervezetben tevékenykedő egyének és csapatok alkalmassága növelhető-e a tudás átvitelével és megosztásával?

Peter Senge (1990.) a tanuló szervezetet olyan szervezatként határozza meg, amely „folyamatosan fejleszti azon képességét, hogy megteremtse önnön jövőjét. Egy ilyen szervezetnek nem elég a pusztán túlélés. A túlélés elsajátítása, vagy ahogy gyakrabban nevezzük, az alkalmazkodó tanulás lényeges - sőt szükségszerű. A tanuló szervezet esetében azonban az alkalmazkodó tanulásnak párosulnia kell a teremtő tanulásal, azzal a tanulásal, amely növeli alkotóképességünket”.

Ezen, a folyamatról és rendszerről szóló alfejezet célját alapul véve a következő menedzsment folyamatok és társított eljárások vagy módszerek használata javasolt. Az elveket David Skyrme-től kölcsönöztük, és az ifjúsági szervezetekhez igazítottuk. Skyrme a kultúra szerepét hangsúlyozza a szervezetben. Egy együttműködést és információcserét feltételező kultúra szolgál ezen javaslatok alapjául. Mivel az előző fejezetek a belső és

külső kultúrával foglalkoztak, valamint annak megközelítéseit vizsgálták, itt ezeket nem tárgyaljuk tovább.

- Stratégiai tervezés. Ezek a tervezés megközelítései, amelyek újszerűek vagy szokatlanok is lehetnek. Az ifjúsági szervezetek jó helyzetben vannak ahhoz, hogy különbözőfajta gondolkodásmódokra törekedjenek ezen a területen. A szervezetnek ezért időt és egyéb forrásokat kell rendelkezésre bocsátania különböző kommunikációs módszereket felhasználó kísérletek előkészítéséhez, hogy ezt követően felmérjék azok hatékonyságát.

- A belső és a külső környezet elemzése. Az állandó ellenőrzés folyamatának részeként a szervezetnek minden kulcsfontosságú tényezőt meg kell vizsgálnia, beleértve az olyan elemeket is, amelyek első látásra talán nem tűnnek elsődlegesen fontosnak egy ifjúsági szervezet számára. Ilyen például a technológia és a politikai tényezők.

- Információ- és tudásmenedzsment. Ez a típusú menedzsment olyan technikákat alkalmaz, amelyek felfedik a könyvvizsgálat (audit) és az érték (költség-haszon elemzés) témakörét, az információt pedig erőforrásként hasznosítja (amelyet információs erőforrás-menedzsmentnek nevezünk). Az információ származhat belső forrásból más menedzsmentektől, lehet szokványos írott formájú vagy elektronikus, mint például az internet.

- Csapat- és szervezetfejlesztés. A szervezet facilitátorokat vehet igénybe a csoportok munkájának, feladatának támogatására valamint a csapat és a szervezet fejlesztésére. Ennek rendeltetése az értékek megerősítése, a vízió, az összetartozás érzésének kialakítása, valamint a kihívást jelentő célok, az odafigyelő, segítőkész és támogatói légkör erősítése.

- A teljesítmény mérése. Ez a megfelelő mutatók létrehozását jelenti a teljesítmény méréséhez, amelyek kiegyensúlyozott és méltányos rendszert biztosítanak az ifjúsági szervezetben tevékenykedők számára. Egy mérési rendszernek pozitív szemléletűnek kell lennie, és támogatnia kell a tanulásba való további befektetéseket.

- Jutalmazó és elismerő rendszerek. A szervezet olyan folyamatokat és rendszereket vezet be,



amelyek elismerik az új készségek megszerzését, fokozzák a csapatmunkát és az egyéni erőfeszítéseket. A rendszernek biztosítania kell a megfelelő nyilvánosságot is, hogy további fejlődésre sarkalljon.

**Eszközök és Technikák.** Az ifjúsági szervezetek számára az alábbi pontok nagy része ismerős lesz, ezeket azonban összefüggésbe kell hoznunk a tanulásra való ösztönzéssel.

**Informálódás:** interjúkat készítünk, információt gyűjtünk

**Kreativitás:** ötleteket gyűjtünk és összekapcsoljuk azokat

**A helyzetek megértése:** rendszerezük az információkat és gondolatokat

**Választások:** döntést hozunk a cselekvés irányairól

**A eredmények megfigyelése:** nyilvántartjuk és megfigyeljük az eredményeket

**A tudás újraszerkesztése:** az újonnan szerzett tudást beépítjük, rendszerezük és memorizáljuk.

A közös tanulás megköveteli az információk és a tudás másokkal való megosztásának képességét, amelybe beletartozik:

A kommunikáció, különös tekintettel a szervezet határain átvívelő kommunikációra

Odafigyelés és a megfigyelés

Útmutatás és támogatás a munkatársainknak

Átfogó szemléletmódot alkalmazunk - ahol a csapatot és a szervezetet teljességében látjuk

Megbirkózunk a kihívással és a bizonytalansággal.

### **Képzési javaslatok**

- Egy résztvevő által bemutatott probléma megoldásához módszertanként használjuk fel a fent felsorolt hat folyamatot, a kérdezéstől a tudás újraszerkesztéséig.

## **4.8 Stratégiai tervezés**

Egy stratégiai terv elkészítése melletti döntésnek jelentős hatása van a szervezet társadalomra gyakorolt befolyására. A stratégiai terv fog befolyásolni minden más típusú tervezést, és hatással kell lennie a szervezet gyakorlati működésére is.

### **4.8.1 Miért fontos a tervezés?**

Létezik bizonyos szintű egyetértés abban, hogy általában az ifjúsági szervezetek egyre komolyabb szerepet töltenek be a társadalomban. Azt is fontos ugyanakkor megjegyeznünk, hogy ettől nem lesz könnyebb dolguk. Éppen ellenkezőleg, a környezet, amelyben az ifjúsági szervezetek működnek, nem állandóak, hanem folytonos változásban vannak.

Vannak más „belső” szempontok is, amelyeket itt érdemes felsorolnunk:

- a tagok számának és/vagy háttérének változása
- a forráshiány
- gyér munkatapasztalat (?)
- a szervezet tevékenységeinek vagy programjának nincs iránya

A fenti állítások Európa-szerte számos ifjúsági szervezet általános problémái, és világosan jelzik a tervezés szükségességét. Az ifjúsági szervezetek növekvő jelentősége megteremti az olyan, jobban irányított szervezetek iránti igényt, amelyek felkészülten válaszolnak a társadalom által támasztott kihívásokra. Az állandóan változó környezet megköveteli a szervezetektől, hogy maguk is változzanak és alkalmazkodjanak, hogy megőrizhessék befolyásukat, és a jövőben is nyújthassák szolgáltatásaikat.

### **4.8.2 Mi a stratégiai tervezés?**

A stratégiai tervezésnek különböző definíciói vannak. Michael Allison és Jude Kaye “Strategic planning for Non profit organisations” (Stratégiai tervezés non-profit szervezeteknek) (1997.) című könyve két alapvető meghatározással szolgál:

“A stratégiai tervezés egy menedzsment eszköz, és mint minden ilyen eszköz, arra használják, hogy segítsen a szervezetnek jobb munkát végezni”. A szerzők egy részletesebb definíciót is adnak, amely tartalmazza a stratégiai tervezés néhány kulcsfontosságú szempontját is: “A stratégiai tervezés egy olyan módszeres folyamat, amelyen keresztül a szervezet megegyezik a pri-





orításokban - és elkötelezettséget hoz létre ezek irányában a fő érdekelteltek között -, amelyek nélkülözhetetlenek küldetésének teljesítéséhez, és amelyek érzékenyen reagálnak a működés környezetére”.

A fenti fejezetekben már megvizsgáltuk, hogyan alkalmazható az üzleti szférában használatos menedzsment gyakorlat az ifjúsági szervezetekre is. Hasonlóképpen, az ifjúsági szervezetek gyakorlata az üzleti élet számára is használható lehet. A korábban említett ifjúsági szervezeteknek viszont van egy olyan egyedi jellemzőjük - az értékeik -, amely alapvetően különbözik a profitorientált szervezetektől. Egy, az üzleti szektortól kölcsönvett menedzsment eszköz használatakor a szervezet értékeit minden döntés esetében számításba kell vennünk. Amikor az önkéntes szektorban üzleti eszközöket alkalmazunk, létfontosságú, hogy biztosítsuk: ezek az eszközök nem ássák alá a szervezet értékeit és elveit. E T-Kit más fejezeteiben a hangsúlyt az értékekre helyeztük. E helyütt még egy definíciót közlünk: az értékek egy csoport által közösen elfogadott állandó erkölcsi szempontok vagy elképzelések valami hasznosságáról és fontosságáról, vagy egyéb tulajdonságáról.

Típusától függetlenül minden szervezetnek megvannak a maga jellegzetes értékei, amelyek a non-profit szektorban egymástól eltérőek lehetnek, de lehetséges hogy egyszerűen a profiljuk különbözik az üzleti szektor profiljától. Az ifjúsági szervezetek - elméletben legalábbis - olyan értékeket közvetítenek, amelyek átjárják az egész szervezetet, beleértve a támogatásszerzést, a kommunikációt, valamint az önkéntesek és a személyzet toborzás funkcióit. Az ifjúsági szervezetek értékeit szokásos esetben az alapítók fektetik le, amelyeket mások vagy a szervezet újabb tagjai öntenek formába, és vallanak magukénak.

A következő megjegyzések a stratégiai tervezés különböző lépéseit foglalják össze, de mielőtt belevágunk ebbe a feladatba, fontos, hogy a szervezet egy kis időt szánjon arra, hogy megvizsgálja: mennyire kész erre.

Gondoljuk át például a következő kérdésekre adott lehetséges válaszokat:

- A stratégiai tervezés időt vesz igénybe. Van időnk? Ha igen, akkor erre akarjuk szálni?
- A stratégiai tervezés erőforrásokat igényel. Rendelkezésünkre állnak ezek? A tervezésre szeretnénk szálni ezeket?
- A stratégiai tervezés elkötelezettséget igényel. Számításba vesszünk mindenkit, amikor elkezd-

jük a folyamatot: az önkénteseket, a testületet, a személyzetet, az ügyfeleket stb.?

- A stratégiai tervezés rendezettségét követel. Megvannak a megfelelő személyek, akik vezetni fogják a folyamatot?
- Ellenállás a tervezésnek: Mindenki a stratégiai tervezés mellett áll? Hogyan győzünk meg mindenkit?

### **Képzési javaslatok**

- A résztvevők írásban tekintsék át a fent felsorolt öt szempontot és azt, hogy a szervezetük készen áll-e a stratégiai tervezésre. Egy ilyen vizsgálat egy dokumentum létrehozását eredményezheti, amely a közgyűlés vagy annak funkcióját ellátó bizottság elé terjeszthető, ahol döntést kellene hozni erről a kérdésről.
- Ha a szervezet nem áll készen, a résztvevőknek nagyobb részletességgel kell megvizsgálniuk a problémákat, hogy azok megoldhatóvá váljanak, és a stratégiai tervezés egy következő szakaszban lehetséges legyen.

### **4.8.3 A stratégiai tervezés lépései**

A stratégiai tervezés olyan állandó feladat, amely egyebek között információgyűjtést, vitákat, megbeszéléseket, döntéshozatalt stb. jelent egy olyan írásos dokumentum létrehozásának érdekében, amely stratégiai tervnek nevezhető. A folyamatnak itt még nincs vége; ha a tervdokumentáció elkészült, a tervet át kell ültetnünk a gyakorlatba, majd módszeresen felül kell vizsgálnunk. Az előre tervezett időszak hossza változhat, egy hároméves terv azonban jó átlagnak tekinthető. A rendszeres értékelés természetesen minden szakaszban létfontosságú, az értékelés eredményeit pedig be kell építeni a folyamatba.

A folyamat 7 lényegi lépését alább mutatjuk be. Hogy támogassuk a csoport teljesítményét az egyes lépések során, a 7 lépést további információ követ.

#### **1. A stratégiai tervezés alapjának meghatározása**

- Ki vesz részt benne?
- Hogyan készítsük el a tervet?
- Mire van szükségünk?





## 2. A vízió és küldetés kidolgozása vagy felülvizsgálata

- Megegyezés a szervezet víziójában
- A küldetés megírása (vagy felülvizsgálata)

## 3. A környezet felmérése

- Az erősségek és gyengeségek vizsgálata
- A lehetőségek és veszélyek vizsgálata

## 4. A stratégiai kérdések meghatározása

- Döntés a prioritásokról
- A célok írásba foglalása
- Költségvetés készítése

## 5. A célok írásba foglalása

## 6. A stratégiai terv megírása

## 7. A terv megvalósítása

- Értelmezés, beavatkozási tervek készítése és végrehajtása

## 8. Értékelés

### 1. lépés: A stratégiai tervezés alapjának meghatározása

Még ha feltételezzük is a stratégiai tervezésre való hajlandóságot, akkor is vannak bizonyos fontos szempontok, amelyeket számításba kell vennünk:

Ki vesz részt benne?

Erre a kérdésre a szervezet méretétől függően eltérő válaszok adhatók. Egy kis szervezetben érdekes lehet, ha a teljes személyzet és menedzsment a szervezet többi érdekeltjeinek képviselőjével együtt van jelen (mindenki érdekeltnek tekinthető, akit érdekel vagy érdekelnie kellene a szervezet sorsa, beleértve a személyzetet, az önkénteseket, a vezető testület tagjait, az ügyfeleket, az alapítókat, a közösség vezetőit, a korábbi személyzetet és önkénteseket, a beszállítókat stb.). A nagy szervezetek esetén ez lehetetlen, így erre a kérdésre a válasz egy tervezési bizottság felállítása lehet, amelynek természetesen képviselnie kell a szervezet összes érdekeltjét. Bárhogyan is, fontos, hogy a csoport különféle személyekből álljon, beleértve különösen az ügyvezető igazgatót és a vezető testület tagjait. Mindkét esetben így vagy úgy mindenkinek részt kell vennie. Ha a tervnek nincs mondanivalója, értelme mindenki számára, akkor sosem lesz megvalósítható.

Hogyan készítsük el a tervet?

A stratégiai tervezésre itt megadott leírás csak egy a sok közül. Az egyes szerzők eltérően

közelítik meg ezt a kérdést. Vannak, akik nagyobb részletességgel vizsgálják, és több lépést vesznek fontolóra, vagy egyszerűen csak más-hogyan osztják fel ezeket a lépéseket. Ez azért lényeges, mert ez az eszköz nem alkalmazható mereven. Éppen ellenkezőleg, annak rugalmasnak kell lennie, és alkalmazkodnia kell a különböző szervezetekhez. Most vessünk a tervekre egy átfogó pillantást, és döntsük el, mely részeit kell átdolgozni, hogy összhangban álljon a szervezet valóságával.

Mire van szükségünk?

A stratégiai tervezés időt és forrásokat igényel. Ez nem állhat a tervezés útjában. El kell ismernünk a személyzet és az önkéntesek részvételét ebben az új feladatban, és meg kell határoznunk azokat a erőforrásokat - mint például a megbeszélésekre szánt pénzt, információkat stb. -, amelyekre szükségünk lesz. A folyamatba bevont személyek között is ki kell osztanunk a feladatokat.

Végezetül, ha lehetséges, néhány szervezetnek hasznos lehet egy külső tanácsadó bevonása, aki segíthet a folyamat keresztülvitelében.

### 2. lépés: A vízió és küldetés kidolgozása vagy felülvizsgálata

Most kezdődhet az álmódosítás! Tervezés közben tudnunk kell, merre szeretnénk haladni, így tervezésünknek irányt adhatunk. Hogy meghatározhatjuk merre szeretnénk tartani, fel kell használnunk a szervezet vízióját. A vízió a siker közösen vallott elképzelése és törekvése erre a sikerre, amely arra inspirálja és motiválja a szervezetben tevékenykedőket, hogy együtt dolgozzanak.

A vízióknak két típusát különböztetjük meg:

- az egyik a szervezetre belső értelemben vonatkozik, amely szerint el kell képzelnünk, mit szeretnénk, milyen legyen a szervezet.
- a másik a külső vízió, amely arra összpontosít, hogy milyen lesz a világ, ha a szervezet eléri a célját.

A szervezet víziójának közös munkára kell ösztönöznie és inspirálnia a csoportot, hogy képességeik legjavát adva éri el a szervezet fő célját.

Ez a fő cél „küldetésnek” is nevezhető, amely „a szervezet létezésének oka” (Allison és Kaye, 1997.), de úgy is fogalmazhatunk, hogy a küldetés a szervezet szerepe a víziót illetően.

Természetesen vannak szervezetek, amelyek már



rendelkeznek világos küldetéssel. Ha ez így van, akkor ez a megfelelő idő, hogy felülvizsgáljuk azt.

A küldetés megírása komoly kihívást jelent, és valószínűleg egy kis időt is igénybe vesz majd. Fontolóra kell azonban vennünk ennek jelentőségét, nem csak azért mert a küldetés a stratégiai tervezés létfontosságú eleme, hanem azért is, mert ez a folyamat segíthet vitára hívni a szervezet tagjait, és megegyezésre jutni a munkájuk okát illetően.

A vélemények természetesen eltérnek a tekintetben, hogy mit tartalmazzon a küldetés. Az egyes szerzők más-más szempontokat hangsúlyoznak. Összefoglalásként elmondhatjuk, hogy a küldetés (amelyet cél-meghatározásnak is neveznek) tartalmazhatja a következőket:

- Mit szeretne elérni a szervezet?
- Miben vagyunk jók? Ez a más szervezetekkel való összehasonlításban a mi szervezetünk megkülönböztető jegye.
- Mit teszünk, kinek tesszük és hogyan?
- A küldetésnek tükröznie kell a szervezet értékeit és sajátosságát.

A küldetésnek tömörnek, világosnak és vonzóknak kell lennie. Alább bemutatunk néhány példát a különböző ifjúsági szervezetek küldetéseire:

Az IFM-SEI - International Falcon Movement-Socialist Educational International - tagszervezetein keresztül a gyermekek és a fiatalok fejlődését hivatott elősegíteni úgy, hogy közben világosan látja a mai világ sajátosságait. A tolerancia, az egyenlőség és a barátság alapelveivel összhangban törekszik a gyermekek és a fiatalok oktatására.

A TEJO - World Organisation of Young Esperantist - célja az eltérő nemzetiségű és más-más nyelvet beszélő fiatalok közötti megértés elmélyítése a nemzetközi esperantó nyelv használatának hirdetésével.

A YDC - Youth for Development and Co-operation - célja az olyan ifjúsági struktúrák megerősítése, amelyek úgy fonják szorosabbra a fiatalok közötti együttműködést, hogy képessé teszik őket a jelenlegi és jövőbeni megélhetésük tevékeny alakítására annak érdekében, hogy olyan fejlődést valósítsanak meg, amely környezetileg fenntartható, gazdaságos, elérhető és társadalmilag igazságos.

YEE - Youth and Environment in Europe: A YEE célja a természettel harmóniában lévő életmódok támogatása, a világ erőforrásainak megfelelő használatára való buzdítás, mindenki bevonása a

döntéshozatali folyamatokba, és a fenti elképzelések szerinti oktatás biztosítása.

Ha a küldetésünket megírtuk, a folyamat valamennyi résztvevője valószínűleg sokkal inkább magáénak érzi a küldetést, ezért erősebb elkötelezettséget is érez majd a szervezet iránt. Fontos, hogy a küldetést nyilvánosságra hozzuk és belefoglaljuk a szervezet alapokmányába vagy rendelkezéseibe.

### 3. lépés: A környezet felmérése

A szervezet környezetben létezik, amelyet már korábban változónak írtunk le. Ez a környezet befolyást gyakorol a szervezet teljesítményére; a szervezet a környezetből vesz át dolgokat, más dolgok pedig folyamatosan hatnak rá.

A stratégiai tervezés olyan rendszert kíván, amely arra kényszeríti a szervezetet, hogy reagáljon a változásokra. Ez pedig a külső környezet - például a politika, a gazdasági trendek, a demográfia, a jogi kérdések, a közösségi ügyek, a más szervezetekkel való verseny, a tagok vagy a kedvezményezettek értékei és igényei - változásának elemzését követeli meg.

A szervezet belső helyzetét is fontos megértenünk, hogy a változás iránti igényt a legjobban felmérhessük. A belső környezet felmérésekor a szervezetet minden tevékenység szempontjából elemeznünk kell. A szervezet típusától függően, ez a felmérés érintheti a pénzügyet, a menedzsmentet, a tagságot, a marketinget, a szolgáltatásokat, a programokat és a tevékenységeket.

A folyamat támogatásának egyik hasznos eszköze a SWOT analízis, azaz az erősségek (Strengths), gyengeségek (Weaknesses), lehetőségek (Opportunities) és veszélyek (Threats) vizsgálata.

- Erősségek: Mit teszünk jól?
- Gyengeségek: Hol javíthatnánk?
- Lehetőségek: Milyen változások történtek a környezetünkben, amelyek lehetővé teszik számunkra, hogy jobban teljesítsük a küldetésünket?
- Veszélyek: A környezet milyen változásait kell elhárítanunk, és mire kell felkészülnünk munkánk során (Allison és Kaye, 1997.)

A SWOT analízis segítségével azonosíthatjuk, hogy a szervezet mely erősségei biztosíthatják számunkra a lehetőségek kiaknázását, mely gyengeségeket kell megszüntetnünk, vagy milyen területeken kell erősödnünk, hogy a veszélyek ne



hassanak ránk. A SWOT analízist vagy a teljes szervezet szintjén vagy meghatározott programok, szervezeti egységek szintjén is elvégezhethetjük.

#### **4. lépés: A stratégiai kérdések meghatározása**

Miután az előző szakaszokban minden információt összegyűjtöttünk, döntéseket kell hoznunk, és meg kell határozni a prioritásokat. Ezen a ponton visszatérhetünk az előző fázisra, és további kutatásokat végezhetünk. Ez a szakasz néha frusztráló lehet, az eredmények fényében azonban kifizetődő.

Bryson szerint a stratégiai kérdések "alapvető irányelvi kérdések, amelyek hatnak a szervezet jogosultságára, küldetésére, értékeire, a termelékenység szintjére vagy összetételére, az ügyfelekre, a felhasználókra és pénzügyi támogatókra, a költségekre, a finanszírozásra, a menedzsmentre vagy a szervezeti felépítésre". Adjunk elsőbbséget ezeknek a szempontoknak a küldetés vagy a vízió ellenében, és így elkezdünk életet lehelni a stratégiai tervünkbe.

Nem érdemes lerövidíteni a folyamatnak ezt a szakaszát. A SWOT analízis eredményei hasznosak lehetnek, hiszen látnunk kell, hogy az azonosított stratégiai kérdések hogyan viszonyulnak az erősségekhez, gyengeségekhez, lehetőségekhez és veszélyekhez.

Az utolsó lépés a rendelkezésünkre álló választási lehetőségek leszűkítése, hogy képesek legyünk meghatározni a szervezet elsődleges célkitűzéseit.

Újfont hangsúlyozzuk, hogy az egyes szerzők a lényeges, figyelembe veendő szempontok más-más változatait adják meg.

Henry Migliore és a társszerzők a "Strategic planning for Not-for-Profit organisations" (1994.) című munkájukban a következő listával szolgálnak:

- A személyzeti/önkéntesi részvétel szintje
- Az erőforrások és pénzalapok szintje
- A szolgáltatás adott területének hírneve és elfogadottsága
- A kiszolgált ügyfelek
- A programok mennyisége
- A programok minősége
- A vezetőség hatékonysága
- A szolgáltatások mennyisége és minősége

#### **5. lépés: A célok írásba foglalása**

A célokat érintő viták a stratégiai tervezés során végig jelen lesznek. Ezen a ponton azonban a folyamat vége már látótávolságon belülre kerül.

Ekkorra már a legtöbb döntés megszületett, és a szervezet fő irányának képe is tiszta. Eljött az idő, hogy megegyezésre jussunk azokról a konkrét intézkedésekről, amelyek az eredmények eléréséhez szükségesek.

Ebben az összefüggésben érdemes a SMART analízist alkalmazni. E mozaikszó jelentése:

- **Specifikus (Specific):** Az intézkedéseket tömören fogalmazzuk meg úgy, hogy az világosan tartalmazza, mikor, hogyan és hol változik a helyzet.
- **Mérhető (Measurable):** Az intézkedéseknek mérhetőeknek kell lenniük, hogy mérhessük a teljesítményt vagy a folyamatot.
- **Alkalmazható (Achievable):** A szervezetben tevékenykedők motiválása érdekében az intézkedéseknek kihívást kell jelentenie, de megvalósíthatóknak, elérhetőnek is kell lenniük, hogy elkerüljük a frusztrációt.
- **Releváns és valószerű (Relevant and Realistic):** Ebben az esetben a szervezet prioritásaira kell összpontosítanunk.
- **Tartható, időhöz kötött (Time-bound):** Szükségünk van egy időkeretre, amelyen belül a célt megvalósítjuk.

Itt érkezünk el az elkötelezettség kérdéséhez. Most erőforrásokat kell találnunk, melyek felosztását a költségvetésben határozzuk meg. Ez egy olyan dokumentumban, amely visszatükrözi az irányelveket érintő döntéseket, a szűk forrásokból választva meghatározza, hogy a szervezetnek mit kell tennie. A költségvetéseket szokásosan a vezető testület írja meg, és a szervezet legmagasabb döntéshozatali testülete hagyja jóvá (azaz a közgyűlés, a nagygyűlés stb.). Itt újra hangsúlyozzuk, hogy minél inkább bevonjuk az összes érdekeltet, annál inkább mindenki magáénak érzi a folyamatot.

#### **6. lépés: A stratégiai terv megírása**

Ha az olvasó úgy dönt, hogy belevág a stratégiai tervezésbe, és ehhez a fejezethez lapoz, azt fogja látni, hogy nincs olyan bekezdés, ami konkrétan segíthetne neki. A stratégiai terv megírása egyszerűen azt jelenti, hogy elkötelezi magát az előző lépések eredményeinek leírása mellett. Talán jobb, ha a megírás egyetlen személy fel-



data. Természetesen lehetőségeket kell biztosítanunk mások számára is, hogy részt vegyenek a megerősítés folyamatában. Ehhez a szakaszhoz érkezve azonban a legfontosabb döntések már megszülettek, így nem sok változtatásra van szükség. Ha mégis, akkor fennáll annak a veszélye, hogy vég nélküli vázlatírásba bonyolódunk. Mivel ezt a dokumentumot a különböző érdekeltek hosszú sora használja majd, a dokumentumnak felhasználó-barátnak kell lennie, hogy segítse a benne foglalt elképzelések elismerését. Ha a dokumentum elkészült, azt a vezető testületnek formálisan el kell fogadnia, és a szervezeten belül a lehető legszélesebb körben nyilvánosságra kell hoznia.

Nincs rendszeresített forma, de a fent leírt lépések figyelembevételével a dokumentum egyik lehetséges felépítése a következő fejezeteket tartalmazhatja:

- Bevezetés
- Küldetés és vízió
- A szervezet története és profilja
- Stratégiai kérdések és a fő stratégiák
- Célok (Allison és Kaye)

Lehetséges, hogy ezen fejezetek közül néhányat vagy mindegyiket minden szervezeti egység és a teljes szervezet számára is meg kell írni.

#### **7. lépés: A terv megvalósítása**

Itt az idő, hogy mozgásba hozzuk a dolgokat! Stratégiai tervünk megadja számunkra az irányt, az időkeretet és a tartalmat. Hogy megvalósítsuk, ki kell dolgoznunk, milyen beavatkozásokat kell végrehajtanunk az egyes stratégiai kérdések esetén. Itt már igékkal fogalmazunk: a munkaerő-toborzáshoz stratégiai döntéseket kell hoznunk arról, hogyan jelentessük meg az állást, milyen munkaköri leírást alkalmazzunk, hány interjút készítsünk a jelentkezőkkel, meg kell határoznunk a toborzási folyamat költségvetését stb.

A beavatkozási (operációs) tervek részletesebbek a stratégiai tervnél, de biztosítják, hogy minden stratégiai kérdést összehangoltan és hatékonyan kezeljünk. Fontos, hogy a beavatkozási tervek összhangban legyenek a stratégia tervvel. Azoknak, akik megvalósítják a beavatkozási tervet, érezniük kell, hogy tevékenységük kapcsolódik a szervezet küldetéséhez, ahogyan azt a stratégiai tervnél leírtuk.

#### **8. lépés: Értékelés**

A stratégiai tervezésben az értékelés csak egy olyan újabb lépés, amely nemcsak teljessé teszi a

folyamatot, hanem sokkal inkább új információkat gyűjt a terv számára, és lehetővé teszi a további finomítást. Így válik a stratégiai tervezés a szervezeti fejlődés állandó folyamatává. Az értékelést különböző szakaszokban kell végrehajtanunk:

- a stratégiai tervezés során
- és a terv végrehajtása során

A stratégiai tervezést folyamatnak tekintjük, ezért az állandó és összegző értékelés nemcsak magának a tervnek a megvalósítását segíti, de a folyamat hatékonyságához is hozzájárul. Ebben az értelemben sosincs igazán végső vagy végleges értékelés.

## **4.9 Pénzügyi menedzsment**

A pénzügy világos, évek óta elfogadott módszertanokkal végzett menedzsment folyamat lehet. Lehetséges azonban, hogy a pénzügyet még ilyen háttérrel sem tekintik fontos kérdésnek. Ebben az összefüggésben a „fontos” szónak számos eltérő értelmezése lehetséges, de bármelyik meghatározást is használjuk, meg kell értenünk, és részt kell vennünk a pénzügyi kérdésekben.

A megértést elmélyítheti az alábbi információk tanulmányozása, a részvételt azonban nem fogja megoldani. Sokat írtak, és vitáztak már arról, milyen szerepet játszik az, hogy mennyire érzünk magunkénak valamit. Ez a szemlélet minden szempontból igaz a pénzügyre is. Mivel számos menedzser nem képzett a pénzügy területén, rendszerint minden pénzügyet érintő kérdést a „szakértőkre” hagynak. Az ifjúsági szervezetek a profitorientált szervezetekhez hasonlóan megkívánják, hogy a pénzügyi információk elérhetőek legyenek a pénzügyi döntések érintettjei számára. A menedzsment folyamatnak legalább a lehetőséget meg kell adnia a menedzsernek, hogy egy pénzügyi előkészítés formájában hozzájárulhasson a szervezet munkájához. A részvétel szintjéről szóló viták segítéséhez rövid leírást adunk a pénzügyi kimutatásokról.

A pénzügyi kimutatásoknak az érintett szervezet igényeivel összefüggésben számos formája létezik. Beszélhetünk pénzügyi, vagy menedzsment elszámolásokról. Ez a terminológia különbséget tesz a jogi és törvény által szabályozott könyvelés, valamint azon elszámolások között,



amelyeket pusztán a menedzsment döntéshozatalának elősegítéséhez készítenek. Az előző kategóriába a mérlegkimutatások és eredmény-kimutatások, míg az utóbbiba a költségvetések és a készpénzforgalmi kimutatások tartoznak. Az alábbi kimutatásokat minden, a pénzügyi menedzsmentet érintő menedzsment képzési programhoz ajánljuk.

- Költségvetések
- Mérlegkimutatások
- Bevétel-kiadási kimutatások
- Készpénzforgalmi kimutatások.

#### **4.9.1 Költségvetés**

A költségvetés olyan pénzügyi kimutatás, amely adott időszakon keresztül szembeállítja egymással a bevétel vagy a meghatározott tevékenységekhez mennyiségi értelemben felmért pénz felhasználását a kiadások felosztásának előrejelzésével. Ahogyan a bevétel-kiadási kimutatások, a költségvetések is egy olyan időszakra szólnak, amely a szervezet számára megfelelő. A költségvetések tekinthetők bevétel-kiadási kimutatásoknak is, amelyek a jövőre vonatkoznak, amelyek formája a jövőbe mutat, nem pedig a múltba. Bármely ifjúsági szervezet menedzsere számára ajánlott minimum, hogy megírja a költségvetést vagy segítse annak előkészítését, majd az ebből eredő pénzügyi terv korlátai között dolgozzon. Mivel a forrás, a bevétel összege és annak átvétele gyakran bizonytalan, a költségvetéseket óvatos előrejelzéssel kell elkészítenünk (ami az elképzeltnél magasabb költségeket és alacsonyabb bevételeket jelent). A késedelmes fizetés problémája a támogató szervezetek részéről elsősorban készpénzforgalmi kérdés, de egy projektet, sőt az állandó általános költségek okozta kiadásokat is bevételi dátumokhoz vagy összegekhez kell igazítanunk. A költségvetési időszakokat azért kell kidolgoznunk, hogy maximális rugalmasságot biztosítsunk a szervezet működéséhez. Az ifjúsági szervezetek igényeinek létfontosságú jellemzője az a képesség, hogy meghatározott időszakon belül módosítani tudják a költségvetést, amelyhez előzetes értesítési időszak is társul. A módosított költségvetést néha előrejelzésként nyújtjuk be.

Rendszerint létezik egy, a teljes szervezetet érintő költségvetés, de a működés helyi egységeivel rendelkező nagyobb struktúrák esetén szokásos gyakorlat az alköltségvetések vagy az egységköltségvetések elkészítése is. Az egyes menedzserek ugyan alacsony mértékű befolyást gyakorolhatnak a teljes bevételre, a menedzsereket

sajátos módon ösztönözni kell arra, hogy részt vegyenek a költségvetések elkészítésében és tartásában. A különböző kiadási időszakokban elért eredmények megvitatását célzó megbeszélések értékes menedzsment képzések. Az ilyen megbeszéléseket a szervezet döntéshozatalának részeként is felfoghatjuk. A döntéshozatalt nyilvánvalóan erősebben társítják a költségvetések összeállításához. Ugyanakkor, ha egy költségvetés már módosításra került, az eredmények elérésének teljes folyamata, megvalósítása és értékelése még mindig az előzőleg említett tervezés, a vezetés megszervezésének és ellenőrzésének ciklusához kapcsolódik (lásd a 23. ábrát). Ebben az értelemben a tervezést és a döntéshozatalt pénzügyi szempontból fejezzük ki.

#### **4.9.2 Mérleg**

A mérlegben megadott információk adott időben tükrözik egy szervezet értékét. Erre hasonlat lehet egy olyan óra, amelyet adott időben megállítunk. Ezeket a kimutatásokat jellemzően évente készítik. A mérleg a szervezet vagyonáról nyújt információt. A vagyonba tartozik az ingatlan, a felszerelés, a szervezet kintlévőségei és a bankban lévő pénz. A tartozások azt a pénzt jelentik, amellyel a szervezet tartozik másoknak.

#### **4.9.3 Bevétel-kiadás kimutatás**

Ezt a kimutatást nevezhetjük eredmény kimutatásnak vagy pénzügyi eredményeknek is. A bevételi-kiadási kimutatás egy korlátozottabb kimutatásfajta, de megmutatja a szervezet rendelkezésére álló pénzt, valamint az adott időszakban elköltött pénzmennyiséget. Ez a fajta kimutatás alkalmas egy kisebb szervezet vagy egy nagyobb szervezet helyi egysége számára. A végösszeg az időszak többletét vagy deficitjét mutatja meg. Egy kereskedelmi szervezet esetén ez a profit vagy a veszteség. Ezeket a kimutatásokat negyedévente, félévente vagy évente készítik el, így jelezve a szervezet helyzetét az adott időszakot illetően. Bármilyen terminológiát is használunk, a dokumentum értéke, hogy a menedzsment egy eszköze. A köztes ellenőrzés, valamint a bevétel, a költségek és kiadások változásainak elemzése értékes információkkal szolgál a döntéshozatal és a későbbi tervezés számára.

#### **4.9.4 Készpénzforgalmi kimutatások**

Akár profit-orientált egy szervezet, akár nem, a kifelé és a befelé áramló pénz megtervezése létfontosságú. Ennek lényege, hogy előre jelezzük a



## 24. ábra: Példa egy civil szervezet költségvetésére

*Euroban*

	SZÁMLÁK	KÖLTSÉGVETÉS
	1998	2 000
<b>BEVÉTELEK</b>		
1 Tagszervezetek hozzájárulása	60 100	59 000
2 Működési EU támogatás	40 000	40 000
3 Működési EYF támogatás	8000	8000
4 A belga kormány által nyújtott támogatás	6000	6000
5 Kamatok	3250	3000
6 Adományok/adakozás	18 000	15 000
<b>Részösszeg</b>	<b>135 350</b>	<b>131 000</b>
7 Projektek	95 000	120 000
<b>ÖSSZES BEVÉTEL</b>	<b>230 350</b>	<b>251 000</b>
<b>KIADÁSOK</b>		
8 Állandó és projektszemélyzet	75 000	80 000
9 Irodai önkéntesek, gyakornokok	10 000	12 000
<b>Személyzeti részösszeg</b>	<b>85 000</b>	<b>92 000</b>
10 Irodabérlet, fűtés	5900	6000
11 PTS	16 850	14 000
12 Felszerelés	3200	4000
13 Személyzeti utazások	4550	5000
14 Igazgatósági utazások és kommunikáció	9000	10 000
15 Éves közgyűlés	9350	9000
16 Külső reprezentáció	8250	6000
17 Pénzügyi bizottság	1530	1000
18 Egyéb	3130	4000
<b>Nem személyzeti részösszeg</b>	<b>61 780</b>	<b>59 000</b>
19 Projekt kiadások (kivéve a személyzeti és egyéb adminisztrációs költségeket)	85 000	100 000
<b>ÖSSZES KÖLTSÉG</b>	<b>231 760</b>	<b>251 000</b>
Többlet/deficit (a projekteken kívül)	-11 410	-20 000
<b>Többlet/deficit</b>	<b>-1410</b>	<b>0</b>





pénzalapok mérlegét, amely a bankban vagy az egység költségvetésében rendelkezésre áll. Legegyszerűbb formája a banki mérleg, azaz az utolsó számjegy az adott időszak, gyakran egy hónap kimutatásán. Bármely negatív előjelet mutató utolsó számjeggyel kapcsolatban egyetértésre kell jutnunk a bankkal vagy a szervezet támogatóinakért felelős személyével.

## 4.10 Szerződéskötés

A szervezet szerződése több formában létezhetnek. A fizetett személyzet vagy az önkéntesek esetében a szerződések az adott ország nemzeti foglalkoztatási törvényének elemeit tartalmazzák. A foglalkoztatás feltételeivel a következő fejezetben foglalkozunk, így a hangsúly innen a beruházott vagyonra, azaz az épületekre, a járművekre, az irodai felszerelésre és a gépekre kerül. Ami a személyzetet és az önkénteseket illeti, a menedzsment folyamatnak tartalmaznia kell azokat az eljárásokat, amelyek azonosítják a szervezeten belül teljes egészében elvégezhető tevékenységeket, és utalnia kell a szervezet jogi vagy könyvelési tanácsadói által nyújtott szakszerű tanácsok iránti igényére. A következő kérdések segítenek kidolgozni az irányelveket és a cselekvési módokat.

Mekkora a beszerezni kívánt vagyontárgy értéke? A vagyontárgy a tulajdonunkba kerül, vagy béreljük?

Mennyi idő alatt írható le a vagyontárgy? (néha értékcsökkenésnek is nevezik - ami viszont nem alkalmazható minden vagyontárgyra)

Van-e a szervezetnek belső tanácsadója?

Van-e mód az üzleti ajánlat, értékesítés vagy bérlet megbízhatóságának vagy szakszerűségének igazolására?

Meghatározza-e a szervezet szabályzata azon személyeket, akik felhatalmazással bírnak egy harmadik féllel kötött bizonyos szerződéstípusok aláírására?

Általános gyakorlat, hogy meghatározzuk azokat a személyeket vagy adott képesítéssel rendelkező személyeket, akik aláírhatnak egy föld- vagy ingatlanvásárlásról szóló szerződést vagy tárgyalhatnak ilyen kérdésekben; de vajon ugyanilyen világos ez az olyan rutinjellegű szerződések esetén is, mint például fénymásolók bérleti szerződése? Ami a látszólag egyszerű szerződések költség-feltételeit illeti, az eltérések számottevőek lehetnek.

## 4.11 A foglalkoztatás feltételei

Mind a nemzeti, mind az európai jog követelményeket állít a szervezetek elé azon feltételekkel kapcsolatban, amelyek alapján a szervezetek személyzetüket alkalmazhatják. De a jó munkáltató jellemzője az is, hogy a feltételek méltányosak, megegyezés alapján jönnek létre, és megfelelnek azon körülményeknek, amelyek között a személyzet dolgozik. Érték-orientált szervezetekként és mások fejlődésére összpontosítva, az európai ifjúsági szervezetek számára még fontosabb, hogy cselekvési módjukon és dokumentációjukon keresztül elkötelezettséget mutassanak személyzetük iránt. A feltételekről szóló nyilatkozat a foglalkoztatási kapcsolat alapvető részleteit tartalmazó személyes nyilatkozat. Nem tartalmazza viszont a munkáltató és az alkalmazott közötti teljes szerződést, hiszen az irányelvek dokumentációja, a személyzeti kézikönyvek, a munkaköri leírások és más utasítások szintén a szerződés részeit képezik.

A következő szempontokat kell fontolóra vennünk a feltételekkel kapcsolatban.

Mi az a minimális távra szóló szerződés, amelynek tartalmaznia kell a feltételeket?

Mikor kell a feltételeket átadni a munkavállalónak?

Milyen egyéb dokumentumokra kell hivatkozni?

A feltételek megírásakor a következő információkat kell bevinnünk a dokumentumba:

Ki a munkáltató?

Mikor kezdődik és fejeződik be a foglalkoztatás?

Mi a titulus? (utalás a munkaköri leírásra)

A munkavégzés helye

Díjazás (fizetés: mikor, hogyan?)

Munkaidő (szokásos és kivételes munkaórák, hétvégék, esti órák, túlóra)

Kollektív szerződések (szakszervezeti szerződés)

Milyen költségeket térít meg a szervezet?

Biztosít-e a szervezet szállást?

Szabadság (Mennyi? Mennyi idővel előre kell értesítést adni?)

A hiányzás bejelentése





Táppénz megegyezések (állami és szervezeti)  
Nyugdíjjogok  
Nyugdíjkorhatár  
Próbaidő (Mikor véglegesítik a munkavállalót?)  
Nézeteltérési eljárás (amikor a munkavállaló nem elégedett azzal, ahogy a munkáltató bánik vele)  
Fegyelmi eljárás (amikor a munkáltató nem elégedett a munkavállaló viselkedésével vagy teljesítményével)  
Egészségi és biztonsági előírások  
Külföldi munkavégzés (kiküldetés)  
Bármilyen egyéb megállapodás (utalás a személynzeti kézikönyvre, a hirdetőtáblákra)

A feltételeket tartalmazó dokumentumban helyet kell biztosítani mind a munkáltató, mind a munkavállaló számára az aláírásokhoz és a dátumozáshoz. A dokumentumot két példányban kell elkészíteni, hogy mindkét fél megőrizhessen egy példányt.

Viták vannak arról, hogy szükség van-e arra, hogy az önkéntesek is hivatalos feltételeket kapjanak. A szervezeteknek vigyázniuk kell, hogy ne teremtsenek olyan helyzetet, amelyben - a törvény értelmében - alkalmaznak valakit úgy, hogy a nyújtott zsebpénz a minimálbér alatti fizetésnek tűnhet.

Létezik egy elv azonban, amelyet mind az alkalmazottakra, mind az önkéntesekre egyformán alkalmazni kell, azaz mindenkinek, aki egy szervezetnek dolgozik, tisztában kell lennie a feladataival és azzal, hogy milyen elvárások léteznek a munkájuk minőségét illetően. A szervezet minden, munkavégzéssel kapcsolatos irányelvének nyilvánosságra hozatalát és elérhetőségét is meg kell oldanunk. Egy egyetértésben megalkotott elvárás-megállapodás lehet az egyik út, mellyel a kérdések tisztázódhatnak.

## 4.12 Külső kapcsolatok menedzselése

Az előző alfejezetek mind a belső, mind a külső kapcsolatokkal foglalkoztak. Egy ifjúsági szervezet rendszerint a külső kapcsolatok irányelveiről is rendelkezik. Minden menedzsment folyamatnak szem előtt kell tartania, és tükröznie kell ezeket az irányelveket. A folyamatot a következő kérdések köré kell építenünk:

Mik a szervezet irányelvei a külső és belső kapcsolatokat illetően?

Hogyan észlelik a külső testületek a szervezet célját és stílusát?

Segítik-e a formális és informális mechanizmusok vagy cselekvési módok az irányelvek megvalósítását a szervezeten belül?

Az ajánlásokat körbe kell-e adni annak érdekében, hogy biztosítsuk a megközelítés egységességét, amikor külső testületekkel érintkezünk?

Milyen jellegűek azok a külső szervezetek, amelyekkel a szervezet állandó vagy rendszeres kapcsolatban áll?

A külső testületek némelyike lehet politikai szervezet vagy kormányzati testület, amelyek választott tagokkal és alkalmazottakkal működnek. Az utóbbit nevezhetjük hivatalnokoknak vagy tisztviselőknél. Az ifjúsági szervezeteknek tisztában kell lenniük az ilyen testületek mögötti demokratikus folyamatokkal összefüggésbe hozott előnyökkel és korlátokkal. Ha a szervezet egy ilyen testülettől szeretne támogatáshoz, különösen pénzügyi támogatáshoz jutni, a menedzsment folyamatnak legalább azon kinos

### Képzési javaslatok

- Kérjük meg a résztvevőket, hogy gondoljanak egy, a szervezetükben dolgozó fizetett és nem fizetett munkatársra, és tekintsék át a feltételek és/vagy elvárások érthetőségének a szintjét.
- Honnan van tudomásuk erről? Milyen cselekvési módok léteznek vagy melyeneket kellene beiktatni a helyzet javítása érdekében?





helyzet kialakulását kell elkerülnie, hogy ugyanabból a célból kétszer keresik fel az adott szervezetet. Hasonlóképpen, ha az üzleti szektorral vesszük fel a kapcsolatot, szükség lehet annak biztosítására, hogy sem az érintett üzletre, sem az ifjúsági szervezetre ne legyenek negatív hatással a potenciálisan ütköző érdekek.

A szervezet vezető testülete vagy menedzserei egy meghatározott dokumentumban nyilvánosságra hozhatják a külső és belső kapcsolati irányelveket. Az ehhez szükséges folyamat beépíthető a kommunikációs és információs irányelvbe.

### **Képzési javaslatok**

- Kérjük meg a résztvevőket, hogy sorolják fel azokat a külső testületeket, amelyekkel akár rendszeresen, akár alkalmi szinten kapcsolatban vannak, vagy kommunikálnak. A résztvevők írják le a kapcsolatok jellegét, majd a csoporttagokkal együtt hasonlítsák össze a különböző eredményeket, és vitassák meg a hálózati munka érdemeit!
- Kérjük meg a résztvevőket, hogy beszéljék meg, mennyire elégedettek a zajló folyamatokkal és az eredményekkel!
- Mi a kapocs a folyamat és az eredmény között?





## 1. melléklet

### A menedzsment múltbéli és jelenlegi megközelítései

#### **Bevezetés**

Az alábbi rövid összefoglalás célja, hogy kiegészítse a T-kitben található információkat és érvelést. Ebben az áttekintésben nincs utalás az ifjúsági szervezetek sajátosságaira. Célja az, hogy hivatkozzon az eredeti forrásokra, hogy a T-kitet használó menedzserek és trénerek kialakíthassák saját álláspontjukat azok felhasználásáról és helytállóságáról. Egyes menedzsment szerzők ifjúsági szervezetekre vonatkozó elképzeléseinek jelentőségét és értékét már a T-kit maga tartalmazza.

A menedzsment és a szervezetek tanulmányozásának megközelítései

Néhány szerző szerint a menedzsment fogalma abból a feltevésből indult ki, hogy az elvek tudományosan igazolhatók és ennek megfelelően az elmélet is kidolgozható. Az alábbi összefoglalás három időszakra osztja fel a különféle hozzászólásokat: a klasszikus vagy tudományos menedzsment, az emberi kapcsolatok, illetve modern vagy kortárs menedzsment.

#### **Tudományos menedzsment**

A tudományos menedzsment „iskolájába” vagy a klasszikus iskolába olyan elméleti szakemberekké vált gyakorló szakemberek tartoztak, mint Frederick Taylor (USA), Henri Fayol (Franciaország) és Colonel Lyndall Urwick (Egyesült Királyság). Álláspontjuk a tömeggyártásra szakosodott gyárakból eredt, amit kiterjesztettek a folyamatokra és a szervezet struktúrájára is. Vitatható módon azt vallották, hogy létezik az egyetlen legjobb módszer a szervezetek és a működés megtervezéséhez. Azt állították, hogy univerzális elveik eredete tudományos. Ennek megfelelően a szervezetek struktúrája formális, és a szervezeti felépítés köré épül. E korai korszak - a 19. század utolsó évtizedétől a két háború közötti időszakkal bezárólag - egyik el nem ismert szerzője Mary Parker Follet. Nézeteit, amelyek a munka társadalmi aspektusait és a társadalom jellegét érintették, figyelmen kívül hagyták mind az amerikai, mind az európai kortársak, mert véleményük szerint azok nem illettek a kor fő gondolkodási irányának feltelezéseibe.

#### **H. Fayol (1841-1925)**

Fayol bányamérnöként dolgozott, aki átvett egy deficitet vállalatot, és jövedelmezővé tette.

Elvei a következők voltak:

*Felelősség*, amelyet összefüggésbe kell hozni a tekintéllyel

*Az utasítások egységessége*: az utasításokat csak egy felettes adhatja meg

*Az irány egységessége*: világos irányelvek és egyértelmű vezetés

*Központosítás*

*Az utasítások útja*: világos szervezeti útvonalak, valamint egyértelműen meghatározott cél minden egyes szint számára.

#### **F. W. Taylor (1856-1915)**

Taylor a termelést befolyásoló tényezőkkel foglalkozott. Ennek megfelelően az eszközök hatékony használatát, az optimális üzemi elrendezést és a logikus termelési folyamatokat vizsgálta. Részletes munkájában a következő elveket alkotta meg:

Megfigyelés

Nyilvántartás

Fejlesztés

Ezeket az elveket módszerekké alakította és ezek összességét visszatekintve munkavizsgálatnak nevezte el. A munkavizsgálat a működési folyamatok, azok szabványosításának és időzítésének elemzése. Az időzítés az eredményen alapuló díjazáshoz vezetett, amely a „méltányos napi munka méltányos napi fizetségért” elvén alapult. Később erre az ipari mérnökség elnevezést használták.

#### **L. Urwick (1891-1983)**

Colonel Urwick 1938-ban adta ki menedzsment elveit.

Fő témái:

*A célelvőség* - amit a vállalat / az üzlet / a csoport / az egyén el szeretne érni.

*Az összefüggés elve* - a tekintélynek és a felelősségnek együtt kell járnia.

*A felelősség elve* - egy menedzser vagy felügyelő sosem ruházhatja át saját felelősségét másra. Felelősségét átadhatja ugyan, de a végső felelősséget mindig neki kell vállalnia.

*A lépcső elv* - mint Fayol utasításainak útja.



*Az irányítás kiterjedése* - egyetlen felettes sem felügyelheti közvetlenül több, mint hat beosztott munkáját.

*A szakosodás elve* - minden alkalmazottat egy fő funkció vagy tevékenység mellé kell rendelni.

*A meghatározottság elve* - minden pozíciót világosan, írásban kell definiálni.

Urwick a hosszú és rövid távú célok szétválasztásáról is beszélt. A félreértésekből nézeteltérés támadt. A lényeg itt az, hogy az ember racionális és gazdasági „faj”. Ezt megerősítette az a meggyőződés, hogy a menedzsment mindent tökéletesen ismer, és a felső vezetés mindent jobban tud, mint a közép-szintű.

A tudományos menedzsmenti megközelítés könnyen elutasítható, és érvelhetünk azzal, hogy a modern menedzser szemlélete felvilágosodottabb. Vajon igaz-e ez minden menedzserre és szervezetre? Gondoljunk csak a brit vagy francia imperializmus hatására. Milyen típusú menedzsmentet gyakorolnak a korábbi gyarmatok? Gondoljunk Ázsia feltörekvő gazdaságaira: a demokratikus vagy más államokra, esetleg a korábban központosított kelet-közép európai rendszerekre!

Világos ugyanakkor, hogy a korábbi szerzők feltételezése, azaz hogy módszereik tudományosak, ma már egyáltalán nem állnak meg a helyüket a tudomány égisze alatt. Ezek a művek lényegében gyakorlati szakemberek megfigyelései voltak, amelyeket egy elveknek nevezett listára szűkítettek. Míg ez a tapasztalati módszer elfogadható lehet a vegytiszta tudományban, értéke az emberi viselkedést illetően megkérdőjelezhető.

### **Emberi kapcsolatok**

Az 1920-as és 30-as években a klasszikus megközelítés helyét elkezdte átvenni az emberi kapcsolatok iskolája. Ebben az irányzatban leginkább az Egyesült Államokban az 1920-as évektől a 60-as évekig főleg szervezeti pszichológusok - Maslow, McGregor, Argyris és Bennis - tevékenykedtek. Ezen csoport pozitív eredményei közül a következőket érdemes megemlítenünk:

A munkás nem pusztán gazdasági, hanem társadalmi lény is, a nem materiális tényezők is lényegesek. Ezek az elképzelések összhangban

vannak a fent említett Mary Parker Follet (1868-1933) nézeteivel; aki a korát megelőző nő példája.

Az elvégezhető munka mennyisége inkább a társadalmi, mint a fizikai jellemzőkkel vagy kapacitással hozható összefüggésbe.

A nem gazdasági jutalom kulcsfontosságú szerepet játszik az alkalmazottak motivációjában és jó közérzetében.

Az erős szakosodás nem feltétlenül a munkamegosztás leghatékonyabb formája.

Az informális szervezetek alapját csoportok képezik, amelyek formális szervezetek keretein belül léteznek és érintkeznek egymással. Ezzel összefüggésben a viselkedés és a csoportok befolyásának megértése elengedhetetlen.

A hatalmat is meg kell értenünk a tekintéllyel együtt.

A hierarchikus pozíció nem mindig biztosítja a hatékony vezetést. A vezetés stílusa lényeges.

A helyes kommunikáció fontos, de nehéz megvalósítani.

Változás esetén az emberi tényező létfontosságú. A változás sikere a vezetésen, a tanácsadáson és a részvételre adott lehetőségeken múlik.

Silverman a szervezeti pszichológusok munkájának összegzését kísérli meg - amelyet az emberi kapcsolatok iskolájának is neveznek -, amelyben azt sugallja, hogy „a legjobb szervezeti forma az, amely a következő eszközök segítségével tesz kísérletet az egyéni és a szervezeti igények kielégítésének optimalizálására:

- A stabil munkacsoportok megalakítása és dolgozói részvétel bátorítása a döntéshozatalban.
- Helyes kommunikáció és jelentőségteljes felügyelet.
- Nem bürokratikus struktúrák, amelyek a célok kitűzése alapján, nem a tekintélyi hierarchián keresztül működnek”.

Az emberi kapcsolatok megközelítése az ember motivációjából és viselkedéséből indul ki, és ezekből a kutatási kritériumokból alakul ki a



felépítés és a szervezet számára nyújtott segítség. A felépítés célja az, hogy a szervezetben tevékenykedőket az üzleti célok megvalósításának érdekében együttműködésre sarkallja. A hatékony együttműködés csak az arra hajlandó egyénekkal és csoportokkal valósítható meg. Az ebben a szellemben munkálkodó szerzők állítása szerint a szervezet így:

- Eléri céljait, és a csoport tagjainak igényeit is kielégíti (az elmélet szerint az egyensúlyt az elégedettség megvalósításával kell fenntartani).
- Magas szintű termelékenység és alacsony szintű távolmaradás.
- Az együttműködés serkentése és az ipari jellegű viszály elkerülése. (Bizonyos szintű nézeteltérést építő jellegűnek fogad el).

Ebben a megközelítésben a szervezet tanulmányozása a viselkedés tanulmányozásává válik, azaz hogyan viselkednek az emberek, és miért viselkednek azokon a módokon. Ezek a szerzők azt remélték, hogy előre jelezhetik a szervezeten belüli viselkedést, és irányt tudnak mutatni ahhoz, hogy mi a legjobb módja a szervezeti és üzleti célok elérésének. Sajátos megközelítésük sok helyütt jelen volt:

az ipari és csoport termelékenységben;  
az egyén fejlődésében;  
a munkával való elégedettségben.

A behavioristák felosztották kutatásaikat:

Egyéni szükségletek és követelések  
Kis csoportos viselkedés  
A felügyelők viselkedése  
Csoportok közötti viselkedés.

Mayo, McGregor és Maslow munkái további tanulmányozásra érdemesek.

### **Kortárs nézetek**

Míg bizonyos szintű egyetértés mutatkozik az előző menedzsment korszakok gondolkodásmódjának leírását és osztályozását illetően, az 1960-as éveket követő munkáknak nincs egyetlen elfogadott meghatározása. A multinacionális cégek megjelenése, a globalizáció, a nem nyugati, különösen a japán szerzőktől származó menedzsment gondolkodásmódhoz való hozzájárulás, a gondolkodás sokféleségét eredményezte, ami problematikusabbá teszi az osztályozást. A téma tanulmányozói számára a lényegében nyugati

pluralista jellegű kultúrákban a japán vagy koreai gyakorlatok újabb vetületet és még magasabb szintű összetettséget adnak a menedzsment írókhoz.

Azt a szemléletet, hogy az üzlet egyetlen menedzsment módszer, stílus, struktúra vagy akár egy mindent felölelő filozófia alkalmazása miatt teljesít majd a kívánt módon, egyre inkább megkérdőjelezzük. A tudományos magyarázók mára már kifejezetten gyanúsak találják az egyetlen menedzsment mód mellett síkra szálló gyakorlati szakembereket. Gondoljunk például a menedzsment filozófia szintjére emelt technikákra helyezett különféle hangsúlyokra, amelyek az 1960-as évek óta jöttek divatba. A célorientált menedzsment, a csökkentett készpénzforgalom, az épp-időben, a teljes minőségbiztosítás (Total Quality Management) és az üzleti folyamat újrendezése mind lelkesedéssel támogatott technikák voltak.

A korábbi szerzők által kifejezett hagyományos gondolkodásban ott rejlenek az irányítás hierarchiájának feltételezései. A modern elméleti szakemberek figyelmüket erre a feltevésre fordították, és megkérdőjelezték annak bizonyos tételeit. A felügyelő vagy az első vonalas menedzser szerepe az elmúlt évek során alapos vizsgálat tárgya volt. Az 1960-as években feltett és a 2000-ben is vitatott kérdések néha ezen funkció megszüntetését eredményezték. A munkafelügyelő szót bizonyos szervezetben olyan elnevezések váltották fel, mint például a csapatvezető. A feltevés szerint az így kinevezett személy részt vehet a tevékenységben, ugyanakkor motiválhat és vezethet is másokat bizonyos célok elérésének érdekében. Egy további lépés egy olyan szervezet bevezetése, amelyben nem címkézik fel, sőt nem is értelmezik ezt a szerepet. Ez teljesen megszünteti a menedzsment egy szintjét. Az ilyen szervezetek azt állítják, hogy így hatékonyabbak és eredményesebbek. Ugyanez az elv azokra a szolgáltatói és non-profit szervezetekre alkalmazva, amelyek felső vezetési szakértő funkciókkal rendelkeznek, még tovább csökkentheti a hierarchiai modellt. Az ilyen változásokat összefüggésbe hozhatjuk a szervezet alkalmazotti számának csökkentésével is, amelyet létszámcsökkentésnek nevezünk. A multinacionális vállalatok különösen aktívak a lapos struktúrájú szervezettel kapcsolatos ötletek



---

átvételében, valószínűleg inkább költségcsökkentési okokból, sem mint a menedzsment hatékonyságának javítása miatt.

Ezen elképzelések érdemeit az objektív elemzések fogják megmutatni, de a rendszer elkerülhetetlen gyenge láncszeme, az emberi viselkedés, már így is gyakran bizonyult a kívánt fejlődés gátjának. Peter Wickens "The Ascendant Organisation" című munkájában bírálja ezen menedzsmenti kezdeményezések némelyikét. E szerző tapasztalata felöleli az európai, amerikai és japán menedzsmentet, amelyet azoknak az érintetteknek is számításba kell venniük, akik ebből a századból szeretnének tanulni, hogy felkészüljenek a következőre. Peter Drucker, aki 1909-ben született Bécsben, és még ma is ír, 1999-ben Amerikából azzal érvel, hogy a modern menedzsment alapvetően nem változott Taylor majd' évszázados elképzelései óta. Drucker a

tudás-orientált dolgozóról beszél, és azt érzékelteti, hogy a Marx által hirdetett munka méltóságának soha nem volt semmi jelentősége.

A tudás-orientált dolgozó például a menedzser, aki gyakran foglalkozik ismétlődő tevékenységekkel vagy feladatokkal, de ahol a tudás - legyen az tudományos vagy más jellegű - fontos összetevője a döntéshozatalnak és a vezetésnek. A tudásra helyezett hangsúly új elképzeléseknek adott teret, amelyek közül néhány megemelte az olyan elméletek státuszát, mint a tanuló szervezet, amely a folyamatos tanulást a siker kulcsaként hirdeti. Számos megfigyelő tért azonban vissza Maslow elvéhez, amely szerint mindenkit egyéni módon kell menedzselni.

Vajon a nem profit-orientált vagy önkéntes szervezetek jobban meg tudják-e ezt valósítani a piac-vezérelt működésnél?





## 2. melléklet

### A Szervezetmenedzsment T-kit értékelése

Reméljük, hogy a Szervezetmenedzsment T-kit első változata hasznosnak és jól használhatónak bizonyul. Ez az első alkalom, hogy a Partnerségi Megállapodás keretein belül ilyen kiadvány készült, ezért örömmel vennénk visszajelzéseket és javaslatokat a következő kiadásokhoz. A válaszokat e kiadvány hatásának elemzésére is felhasználjuk majd. Köszönjük a kérdőív kitöltését, a válaszokat odaadó figyelemmel fogjuk olvasni.

Mennyire segített ez a T-Kit rálelni a szervezetmenedzsment technikák elméleti alapjaira és gyakorlati alkalmazásaira?

0% -tól.....100%-ig

Beosztás ...  
(több válasz is megjelölhető)

- Tréner  
 Helyi,                       Nemzeti                       Nemzetközi szinten

Használható-e ezt a T-Kit képzési tevékenység során?                      Igen                       Nem

Ha igen...

Milyen összefüggésben vagy helyzetben? .....

.....

Milyen korcsoporttal/korcsoportokkal? .....

.....

Mely ötletek használhatók vagy dolgozhatók át?.....

.....

.....

.....

Mely ötletek a legkevésbé használhatók? .....

.....

.....

.....

- Egy ifjúsági szervezet „menedzsere”  
 Helyi                       Nemzeti                       Nemzetközi szinten

A bizottság tagja                       Munkatárs                       Egyéb (éspedig) .....

A szervezet neve .....





---

A T-kitben található technikák és ötletek közül melyek voltak hasznosabbak a végzett munka számára?

.....  
.....  
.....

Melyek voltak a legkevésbé hasznosak? .....

.....  
.....  
.....

Egyik sem (éspedig) .....

Milyen a T-kit felépítettsége? .....

.....  
.....

Milyen a T-kit kivetelezése, megjelenése? .....

Honnan származik a Szervezetmenedzsment T-kitnek ez a példánya? .....

Javaslatok, tanácsok a következő kiadásokhoz: .....

.....  
.....  
.....  
.....

Név: .....

Beosztás: .....

Szervezet/intézmény (ha van ilyen).....

Cím: .....

.....

Telefonszám: .....

E-mail: .....

Kérjük, a kérdőívet az alábbi címre visszajuttatni hagyományos levélben vagy e-mailen a következő címre: *www.training-youth.net*

**Organisational Management T-kit**

**Directorate of Youth & Sport**

Council of Europe - F-67075 Strasbourg Cedex

E-mail: *info@training-youth.net*



### 3. melléklet

#### Felhasznált és ajánlott irodalom

- Adair, John (1983)  
*Effective leadership*, Aldershot: Gower
- Allan, John (1996)  
*How to be better at motivating people*, London: Kogan Page
- Allison, Michael, and Kaye, Jude (1997)  
*Strategic planning for nonprofit organizations. A practical guide and workbook*, New York: Wiley
- Argyris, C. and Schon, D. (1982)  
*Theory in practice: increasing professional effectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass
- Belbin, R. M. (1981)  
*Management team: why they succeed or fail*, London: Heinemann
- Bertalanffy, Ludvig von (1951)  
'Problems of general systems theory: a new approach to the unity of science', *Human Biology* 23, 4. szám
- Blanchard, K. and Zigarmi P. and Zigarmi, D. (1986)  
*Leadership and the one minute manager*, London: Collins
- Boulding, K. (1954)  
'General systems theory', *The Skeleton of Science* 2, 3. szám
- Bryson, John M. (1993)  
*Strategic planning for public and non profit organizations*, Oxford: Pergamon
- Burnes, Bernard (1994)  
*Managing change: a strategic approach to organisational dynamics*, London: Pitman
- Equipo Claves and Junta de Andalucia (1994)  
*Aprendiendo a organizar nuestra asociación*, Madrid: Popular
- Clutterbuck, David (1991)  
*Everyone needs a mentor: fostering talent at work*, London: Institute of Personnel and Development
- Covey, Stephen R. (1992)  
*The seven habits of highly effective people: restoring the character ethic*, London: Simon & Schuster
- De Bono, Edward (1997)  
*Thinking course*, Redwood Books
- Domenech, Alfred Vernis és mások (1998)  
*La gestión de las organizaciones no lucrativas*, Bilbao: Deusto
- Drucker, Peter (1999)  
*Management challenges for the 21st Century*, Oxford: Butterworth Heinemann
- Fischer, Helen (1999)  
*The first sex: the natural talents of women and how they are changing the world*, New York: Random House
- Godefroy, Christian H. and Clark John (1989)  
*The complete time management system*, London: Piatkus
- Goleman, Daniel (1996)  
*Emotional intelligence: why it matters more than IQ*, London: Bloomsbury
- Goleman, Daniel és mások (1999)  
*Lo Spirito Creativo*, Milano: Mondadori (Translation of 'The creative spirit')
- Handy, Charles B. (1985)  
*Inside organisation: 21 ideas for managers*, London: BBC Books
- Handy, Charles B. (1985)  
*Understanding Organisations*, London: Penguin
- Handy, Charles B. (1990)  
*Understanding voluntary organisations*, London: Penguin
- Herzberg, F. és mások (1933)  
*The motivation to work*, New York: Wiley
- Herzberg, F. (1966)  
*Work and the nature of man*, Cleveland: World Pub. Co.
- Honey, Peter and Mumford, Alan (1992)  
*The manual of learning styles*, Maidenhead: Peter Honey
- Humble, John W. (1973)  
*Management by objectives*, London: British Institute of Management



- 
- Kolb, David (1984)  
*Experiential learning*, Englewood Cliffs: Prentice Hall
- Leavitt, H. J. (1978)  
*Managerial psychology: an introduction to individuals, pairs and groups in organisations*, Chicago: University of Chicago Press
- Le Boterf, Guy (1999)  
*De la compétence à la navigation professionnelle*, Paris: Editions d'Organisation
- Luft, Joseph and Ingham, Harry (1955)  
*The Johari window, a graphic model for interpersonal relations*, Western Training Laboratory for Group Development; University of California at Los Angeles Extension Office
- Maslow, A. H. (1954)  
*Motivation and personality*, New York: Harper
- Mayo, E. (1933)  
*The human problems of an industrial civilisation*, New York: Macmillan
- Migliore, R. Henry és mások (1994)  
*Strategic planning for not-for-profit organisations*, New York: Haworth Press
- Mintzberg, H. (1979)  
*The structuring of organisations: a synthesis of research*, Englewood Cliffs: Prentice Hall
- Nonaka, Ikujiro, and Takeuchi, Hirotaka (1997)  
*The knowledge creating company (olasz kiadás)*. Milano: Guerini e Associati
- Osborne, Stephen P. (1996)  
*Managing in the voluntary sector: a handbook for managers in charitable & non-profit organisations*, London: International Thomson Business Press
- Pasini, Willy, and Francescato, Donata (1999)  
*Il coraggio di cambiare*, Milano: Mondadori
- Patterson, Malcolm (1999)  
*People management*, London: Personnel Publications Ltd.
- Phillips, Bob (1989)  
*La difficile arte di ballare con i porcupini*, Torino: Piero Gribaudi Editore (Translation of The delicate art of dancing with Porcupines)
- Senge, Peter M. (1990)  
*The fifth discipline: the art and practice of the learning organisation*, New York: Random House Business Books
- Silverman, D. (1970)  
*The theory of organisations*, London: Heinemann Educational
- Skyrme, David (1999)  
*The learning organisation*, (Management insight No. 3). Elérhető a <http://www.skyrme.com/insights/3lrnorg.htm> Internet oldalon (16/5/2000)
- Stewart, Thomas A. (1997)  
*Il capitale intellettuale: la nuova ricchezza*, Ponte delle Grazie (Translation of 'Intellectual capital: the new wealth of organisations')
- Tannenbaum, R. and Schmidt, W.H. (1973)  
*'How to choose a leadership pattern - retrospective commentary'*, Harvard Business Review, 1973. május-júniusi szám
- Tuckman, B. W. (1965)  
*'Developmental sequences in small groups'*, *Psychological Bulletin*, 63. szám, 384-399. oldal
- Vaill, Peter B. (1996)  
*Learning as a way of being*, San Francisco: Jossey-Bass
- WAGGGS (1998)  
*WAGGGS training guidelines*, London: World Association of Girl Guides and Girl Scouts
- Weber, Max (1964)  
*The theory of social and economic organisation*, New York: Collier Macmillan
- Wickens, Peter (1995)  
*The ascendant organisation: combining commitment and control for long-term, sustainable business success*, Basingstoke: Macmillan Business Press.



## A Szervezetmenedzsment T-kit szerzői:

**Jonathan Bowyer** (szerkesztő, korrektor, szerző) az angliai YMCA európai összekötő tisztje. Igen tapasztalt a civil szervezetek menedzsmentjének és képzésének területén, szakértőként és önkéntesként is. Leginkább a csapat, a vezetés és a személyes fejlődés foglalkoztatja.

Email: [jonathan.bowyer@england.ymca.org.uk](mailto:jonathan.bowyer@england.ymca.org.uk)

**Arthur Murphy** (szerző) Strasbourgban az M&M Associates-et egy, a pán-európai partneriségekre és vegyesvállalatokra szakosodott tanácsadó céget vezet, valamint menedzsmentet tanít a strasbourgi és freiburgi egyetemen.

Email: [AMurphy127@aol.com](mailto:AMurphy127@aol.com)

**Paola Bortini** (szerző) Közép- és Kelet-Európában lányok és fiatal nők fejlesztésével foglalkozik a WAGGGS égisze alatt. Mindig érdeklődött a menedzsmentelméletek iránt. Hisz a non-profit szektor szerepében és abban, hogy ez a szektor hozzájárul a társadalmi változásokhoz. Az Összehasonlító Európai Társadalomtudományok doktoraként Dél-Olaszországban dolgozik az önkéntes képzés és helyi fejlesztés területén. Paola az Európa Tanács Tréneri Csoportjának és az Ifjúsági Fórum Tréneri Csoportjának tagja.

Email: [paola.bortini@tin.it](mailto:paola.bortini@tin.it)

**Rosa Gallego Garcia** (szerző) a spanyol és az európai szintű önkéntes szervezetekkel való munka terén szerzett tapasztalatokat. Jelenleg a brüsszeli központú Nemzetközi Fialat Természetbarátok (International Young Nature Friends) főtitkára.

Email: [iynf@iynf.org](mailto:iynf@iynf.org)





---

## **A T-kit sorozat – 2005** *(magyarul elérhető kiadványai)*

**T-kit 1:**  
**Szervezetmenedzsment**

**T-kit 3:**  
**Projektmenedzsment**

**T-kit 4:**  
**Interkulturális tanulás**

**T-kit 6:**  
**Amit a képzésről tudni kell**

**T-kit 8:**  
**Social Inclusion**  
(fordítás alatt)

A [www.mobilitas.hu](http://www.mobilitas.hu) weboldalon  
valamennyi már elkészült T-kit kiadvány  
angol változata is elérhető.



[www.training-youth.net](http://www.training-youth.net)