kell megfogalmazni.

A következõ területekre próbálunk pénzügyi támogatást nyerni: **szociális jólét** (egészségügy és szociális ellátás), **oktatás**, **gazdaság** (mezõgazdaság, kis- és középvállalkozások), **infrastruktúra** (vízhálózat, úthálózat, telefon), **turizmus** (faluturizmus és a turizmus egyéb formái), **környezetvédelem, kultúra** (kulturális tevékenységek támogatása).

Összegezve: Az elkészült tanulmány ez év áprilisától végleges változatban is olvasható az RMKT könyvtárában. A vizsgálat, amit a tanulmányunk kapcsán a települések általános jellemzése tárgyában végeztünk, számos új ismerettel szolgál. Bízunk abban, hogy Nyárádmagyarós község és a „Nyárádmente" kistérségi társulás céljainak megfogalmazásával kialakítja kapcsolati rendszerét, és pályázóként is, érdemben részt tud venni a különbözõ fejlesztési programok megvalósításában (európai uniós elõcsatlakozási pályázatokon is!). Úgy véljük, nem lesz a munkánk minden haszon nélküli, hiszen ráirányíthatjuk a figyelmet régebbi és új keletû problémákra, s talán így a megoldások keresésére is jobban ösztönözve érzik magukat azok, akik erre hivatottak.

Sükösd Attila

Csapat, a sikeres menedzsment kulcsszava

Kulcsszó a sikeres menedzsmentben: *csapatmunka*. Túl hosszú ideig a menedzsment sikerének kulcsát a megfelelõ személyek megtalálásában látták, s így a szervezetek az egyének képességeit, szakmai tapasztalatait és képesítéseit figyelték. Mégis mindenki tudja, hogy az ideális jelöltet egy megnevezett állásra megtalálni nem lehet: egyszerûen csak azért, mert nem létezik.

Soroljuk fel egy sikeres menedzser tulajdonságait, s ekkor meglátjuk, hogy miért valószínûtlen egy ilyen személy létezése: legyen kimagaslóan intelligens, de nem túl okos, erõteljes, de ugyanakkor türelmes, folyékonyan kommunikáló, s türelmes hallgató, gyorsan döntõ, de minden lépést gondosan megtervezõ. Ha valakinek mégis sikerülne megtalálni ezt az ideális jelöltet, akkor is mi történne, elköltözik, vagy átmegy dolgozni a versenytársadhoz?

Egyén nem tud ezen követelményeknek eleget tenni, de egy csapat igen, mert tudjuk, hogy „*Senki sem tökéletes, de egy csapat lehet!*".

Ennek megfelelõen egy új irányzatot figyelhetünk meg a cégek struktúrájának dinamikájában: a team-szervezetek kialakítását.

Team-szervezeteknek olyan formák tekinthetõk, amelyek esetében az alapstruktúra (elsõdleges vagy primér szervezet) jelentõs mértékû megváltoztatása nélkül teamek egész rendszere mintegy hálózatként (network) ráépül a szervezetre – biztosítva a gyorsan változó környezeti feltételekhez való alkalmazkodást, illetve a szervezet elõtt álló feladatoknak a minél kielégítõbb módon történõ megoldását. Ez az új szervezeti forma a fejlett piacgazdaságokkal rendelkezõ országokban elért sikereivel már igazolta létjogosultságát.

A team-szervezetek alapköve a csapat. A szakirodalom rengeteg meghatározást kínál, annak függvényében, hogy milyen vonatkozási alapot használ (motiváció, szervezet, összefüggések, kölcsönhatások). Egy átfogó meghatározás lehet a következõ: „a csapat egy olyan kis létszámú csoport, amelyet kiegészítõ tulajdonságokkal rendelkezõ személyek alkotnak, akik egy közös célnak elkötelezve, közös teljesítményi követelményeknek megfelelve, egyéni megközelítési módot használva, vállalják a felelõsséget. "

Ennek a meghatározásnak a kulcsszava a közös elkötelezettség. E nélkül a csapatok úgy tevékenykednek, mint egyének, de ha ez megvan, akkor egy erõteljes kollektív teljesítményt hozó csapatot kapunk.

A következõ csapattípusokat különböztetjük meg:

*Menedzsment csapatok***:** a különbözõ részlegek vezetõibõl áll, akik ezeknek a tevékenységét így sokkal jobban össze tudják hangolni.

Virtuális csapatok: esetében a csapattagok számítógéprendszer segítségével tartják a kapcsolatot, s akkor lépnek közbe, amikor szükség van a tudásukra, kompetenciájukra, s felváltva vállalják a vezetõi szerepet (mikor kinek nagyobb a szerepe, a tudása, hozzáértése alapján).

Dolgozói csapatok: tevékenységi körébe a mindennapi munkák elvégzése tartozik. Ha felhatalmazzák õket, akkor önmenedzselõ csapatokká tudnak átalakulni.

Minõségi ciklusok: munkások és felülvigyázók találkoznak, hogy megbeszéljék a munka során felmerült gondokat, s megoldásokat találjanak.

Problémamegoldó csapatok: a leggyakoribb formája a csapatoknak, különbözõ szaktudással rendelkezõ egyének gyûlnek össze, hogy megoldást találjanak egy komplex, jól meghatározott problémára, s amint megtalálták ezt, feloszlanak.

A csapatok fejlõdésével foglalkozó elméletek és kutatások területén két fontos irányzatot különböztethetünk meg. Az egyik irányzat a hangsúlyt a csapatok dinamikájának tanulmányozására helyezte, a második pedig a csapat problémamegoldásának szakaszait részesítette elõnyben. Az elsõ irányzatnak megfelelõ klasszikus modell esetén négy szakaszt különböztethetünk meg a csapatok fejlõdése során: egymás kölcsönös elfogadása és megismerése, kommunikáció és döntéshozatal, motiváció és termelés, kontroll és szervezet. Az újabb kutatások cáfolták ezt az elméletet, alátámasztva azt az elképzelést, miszerint a csapat fejlõdése egy interaktív folyamat és nem lineáris, s a csapat a kitûzött feladatot különbözõ utakon valósíthatja meg, nincs kizárólagos megoldás. Véleményünk szerint a csapatmunka dinamikáját nem lehet egy modell kereteire korlátozni, mert erõsen függ a tagok személyiségétõl, az elvállalt szerepektõl, valamint attól, hogy az elsõ találkozáskor milyen döntéseket hoznak, amint azt az elkövetkezõkben látni fogjuk.

Az elmondottak alapján jogosan feltehetjük magunknak a kérdést: akkor pontosan mit is csinál egy csapat a létrejöttének pillanatától az utolsó találkozásig, amikor bemutatja tevékenységének végeredményét és levonja végkövetkeztetéseit?

A kísérletek azt bizonyítják, hogy a csapatok a feladatuk végrehajtása közben a legkülönbözõbb viselkedési formákat vonultatják fel, s mégis volt valami, ami minden csapat munkájának folyamatában megegyezett: a magatartások *idõben való leosztása*.

Ennek magyarázatára a punktuális egyensúly (punctuated equilibrium) paradigmáját használták fel, amelynek megfelelõen a csoport fejlõdését tehetetlenségi szakaszok, és hirtelen változások jellemzik. Talán a legkönnyebb ezt úgy elképzelni, mint hosszú tehetetlenségi idõszakokat, amiket robbanásszerû hirtelen és nagyon rövid idõ alatt létrejövõ változások szakítanak meg. Ezen modell alapján a csoport fejlõdését a következõképpen írhatjuk le:

1. szakasz: tehetetlenségi idõ, aminek irányát az elsõ találkozáson hozott döntések adják, amelynek tartalma a csoport rendelkezésére álló idõ fele (függetlenül a csoport rendelkezésére álló idõ hosszától).

2. szakasz: változás, ami az idõintervallum felénél következik be, s ami meghatározza a hátralevõ idõ irányvonalát (felezési pont).

3. szakasz: tehetetlenségi idõ, amely a változást jelentõ felezési ponttól az utolsó találkozáson hozott végsõ döntésekig tart.

Ebben a modellben, amit tehetetlenségi idõ–változási pont–tehetetlenségi idõ jellemez, különös figyelmet igényel még: az elsõ találkozás, mert meghatározza az elsõ szakasz irányvonalát; és az utolsó találkozás, mert ekkor a csapat gyors tempót diktálva finalizálja aktivitását.

Az *elsõ találkozás* nagyon fontos, mert ekkor dõlnek el a csapatban a szerepek, és a módszerek, amelyekkel dolgozni fognak az idõintervallum elsõ felében. Azok a megközelítési és viselkedési módok, amelyeket az elsõ találkozás alkalmával határoztak meg, megszûnnek a felezési pontnál, amikor a csapat tudatosan módszereket változtat, új megoldásokat keres, s a csapattagok szerepet is cserélhetnek. Ez a pont robbanáshoz hasonlítható, mert nagyon rövid idõ alatt (egy találkozásról van szó) nagy változások történnek, s a csapat fontos lépéseket tesz célja felé. Ez az új munkakeret meghatározza a csapat munkáját a második szakaszban, amit az utolsó találkozás nagyon intenzív momentuma követ, amikor ugyanis a csapat végleges formába önti döntéseit, s befejezi küldetését.

A modell következményei a csoportot vezetõ menedzserek számára:

A menedzsernek nagyon jól fel kell készülnie az elsõ találkozásra, mert annak döntõ szerepe van a csoport tevékenységének elsõ szakaszában. A modell alapján a csoporttól nem várhat el látványos eredményeket az elsõ szakasz alatt, de azt igen, hogy megteremtse a felezõponti változásnak a feltételeit.

A felezõpontot úgy kell kezelnie, mint egy lehetõséget a csapat–környezet kommunikáció javítására, mert ekkor nyílik lehetõség arra, hogy a csapat összeforrottságára, jól informáltságára és környezetével szembeni nyitottságára alapozva, új keretet adjon munkájuknak, új alapokra helyezve a környezetükkel való kapcsolatukat is.

Fontos és érdekes perspektívája a csapatok viselkedésének a „szerep-elmélet”. A szerepet úgy határozhatjuk meg, mint azt a részt, amelyet az egyén eljátszik a csapat munkájában. A csapat sikerességének érdekében a menedzser négy faktor (introvertált/extrovertált, stabilitásra/nyugtalanságra való hajlam, intelligencia, dominálásra való vágy) nyomon követésével kell kiválassza csapatja tagjait, hogy lefedje a Belbin modell segítségével megkülönböztetett nyolc szerepet. A gyakorlat bizonyította, hogy mindenkinek van egy elsõdleges szerepe és egy másodlagos szerepe, amelyet a tagok akkor hajlandóak eljátszani, ha

senki más a csapatból nem vállalja, vagy ha az õ elsõdleges szerepét valaki jobban el tudja játszani. A kutatások alapján a következõ nyolc szereprõl beszélhetünk:

Szerepek	Jellemvonások
elnök	stabilitás, dominancia, extrovertált
véleményformáló	nyugtalan, domináns, extrovertált
tervezõ	domináns, kimagasló IQ, introvertált
csapatmunkás	stabil, extrovertált, nem dominálo típus
felfedezõ	stabil, domináns, extrovertált
végrehajtó	stabil személyiség, magas önkontroll
elemzõ	magas IQ, stabil, introvertált
befejezõ	nyugtalan, introvertált

Amint láttuk, napjaink menedzsereinek team-szervezetben kell teljesíteniük, s ez az új struktúra új típusú menedzsert is igényel. A következõ táblázat érezteti a menedzser munkájának új dimenzióit:

Régi környezet	Új környezet
Az egyének parancsokat követtek.	Az egyének javaslatokat tesznek.
A csapat függött a menedzsertõl.	A csapat nagymértékben befolyásolja a döntéseket.
A csoport csapatot alkotott, mert mindenki a menedzser utasításait követte.	A csoport csapatot alkot, mert a tagok megtanulnak, identitásukat megõrizve együtt dolgozni.
Az egyének saját gondolataikat és érzéseiket elfojtva dolgoztak együtt.	A csapattagok, felhasználva egyéni ötleteiket és érzelmeiket, együttmûködnek.

Team-szervezetben vezetni csak úgy lehet, ha az együttmûködést és egyéni cselekvésre való felhatalmazások különbségeit sikerült kiegyensúlyozni. Ehhez a régi felfogás –„alkalmazkodni kell”– elvetése szükséges, s egy olyan struktúra létrehozása, amely lehetõvé teszi, hogy az egyének önállóan gondolkodjanak, s ugyanakkor szükség esetén szorosan együttmûködjenek. A gondolatokat és érzéseket inkább felhasználva, s nem elnyomva, a menedzser és a csapat tagjai el kell, hogy sajátítsák a közvetlen kommunikálás „mûvészetét”. A direkt kommunikálás még nem fog a csapatból családot létrehozni, de megteremti azt az oldott légkört, ami a munka elvégzéséhez szükséges.

Az új csapatban létrejövõ kapcsolatok egy háromszöget alkotnak: menedzser – csapat – egyén. Ez azt is jelenti, hogy végsõ soron a menedzser nem igazi csapattag, megkülönbözteti õt magasabb autoritása, s a környezet felé való közvetítõ szerepe (border management). Minden csapattag egyszerre két kapcsolatban is részt vesz: egy a többi csapattaggal, s a másik a menedzserrel, mint vezetõvel. Ha a menedzser nem veszi figyelembe a fent bemutatott háromszögnek egymás közti mindhárom kapcsolatát (menedzser-csapattag, menedzser–egyén, csapattag–egyén) akkor könnyen konfliktushelyzet alakulhat ki.

Tanulmányunk kitûzött célja az, hogy a lehetõ legtöbb szempontot figyelembe véve bemutassa a csapat létezésének értelmét, kialakulását, fejlõdését, s a szervezetekben betöltött szerepét, jelentõségét és következményeit a menedzserek, egyének, és nem utolsósorban a szervezetek számára.

Véleményünk szerint a hazai piac is egyre inkább megköveteli a cégektõl a nagyfokú mobilitást, gyors reakcióképességet, kihívást jelentve, mind a menedzsereknek, mind az egyéneknek és a szervezeteknek.

Egy dinamikus piacon a csapatmunka a cégek számára nélkülözhetetlen.

Befejezésül egy pár javaslatot szeretnénk tenni a hazai menedzserek számára, hogy minél hatékonyabban tudják kihasználni a csapatokban rejlõ lehetõségeket, s elkerüljék a buktatókat:

- meg kell érteniük a csapat dinamikáját: az autoritást és együttmûködést egyensúlyban kell tartani. Napjainkban az egyének már nem értékelik a vakon való engedelmes-