

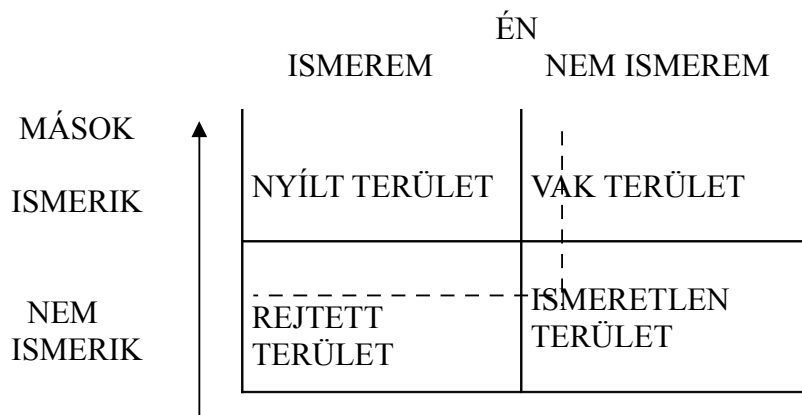
Szervezeti tréningek során kiscsoportról beszélünk, és mint ilyenre, ezekre a csoportokra is a kiscsoport dinamikai törvényszerűségei érvényesek.

A tréningek során egy különösen fontos tényező érvényesül, mégpedig a részt vevő egyének egymást közvetlenül érzékelik, s egymással rendszeresen interakcióba lépnek. Magának a tréningnek, mint beavatkozásnak a célja: az emberi alkalmazkodás, a környezethez való adaptáció javítása. Ez, mivel esetünkben munkahelyi csoportokról van szó, egyaránt jelenti a munkahelyi környezethez való adaptációt, az eszközökhöz, illetve a szociális környezethez való alkalmazkodást. Két lényeges folyamat zajlik egyszerre:

- intrapszichés
- interperszonális

Hare tipológája alapján a szervezetfejlesztési céllal végzett tréningeket céljuk alapján a felületes hatás, funkciójuk alapján az integrált program kategóriába soroljuk.

A folyamat célkitűzései jól értelmezhetőek a Johari-ablak elméletével. Ezek szerint a személyiség, a szociális percepció viszonylatában a következő négy területre osztható:



1. ábra Johari-ablak (a szaggatott vonal jelzi a tréning tervezett változását)

- amelyet az önmagam (self) és mások is egyaránt észlelnek, és amelyről tudnak
- amelyet szándékosan elrejtünk mások elől, csak a self van tudatában
- amelyet önmagunk nem ismerünk, mi magunk nem vagyunk tudatában, de amelyet mások ismernek, észlelnek
- amely egyaránt rejtve marad önmagunk és mások előtt

Tovább folytatva a gondolatot, a lényeg az ún. nyílt terület határainak kitolása, társas feedback folyamat segítségével.

Mindaz, amiben változás indukálódhat:

- interperszonális nyitottság
- az én-identitás növekedése
- tolerancia és sztereotípiák leépülése
- a személyes problémakezelő stratégiák változása

Maga a tréning egy speciális tanulási folyamat, amelyben a következő mechanizmusok játszhatnak szerepet:

- érzések kifejezése
- önfeltárás
- visszajelzés
- kognitív tanulás, amely ilyen értelemben, a belátásos tanulás folyamatára épül.

Ez a tanulási mechanizmus tekinthető a szervezetfejlesztési céllal végzett tréningek egyik leglényegesebb elméleti alappillérenek. Részleteiben arról van szó, hogy az érzelmi élményhez

kapcsolódó tanulás mélyrehatóbb, tartósabb elsajátítást és megőrzést biztosít, mint a pusztán információátadásra korlátozódó egyéb tanulási technikák. Magát az elsajátítandó anyagot pedig, a csoporttársak, azaz a szociális közeg biztosítja. Yalom vizsgálatai alapján az is előre jelezhető, hogy mely személyeknél, milyen mértékű, milyen időtartamú lesz a változás:

- elsősorban azoknál várható, akik önmaguk hisznek a változásban és meg is akarnak változni
- egyetemesség és különbözőség

Az első kategóriába sorolt személyek, abban a hitben vannak, hogy viselkedéseik, szokásaik általánosak, azaz mindenki úgy viselkedik, úgy tesz, mint ők maguk. Addig a második esetben a személy önnön nehézségeiről, problémáiról azt gondolja, hogy kizárólag nála merülnek fel, míg mások boldogan, felszabadultan élnek. Az utóbbi esetben a változás jelentősebb, hiszen átélve azt, hogy másoknak is vannak problémáik, szorongásuk oldódik.

- információ közlés

Ezt érdemes akkor megtenni, amikor a csoportdinamika olyan érzelmi hőfokra jut, amely már-már kezelhetetlenné válik. Ilyenkor a didaktikus magyarázatot célszerű ehhez az érzelmi töltéshez kötni, ezzel az indulati mozzanatot kognitív szintre emelni. **Fontos hibaforrás** lehet a túlmagyarázás!!

- társas készségek fejlesztése

A szervezetfejlesztői munkában ennek az összetevőnek szintén lényeges szerepe van, hiszen a munkahelyi formális csoportban a szociális, mint pl. a kommunikációs mechanizmusok, ugyanúgy lezajlanak, mint bármely más interperszonális helyzetben.

- csoportkohézió kialakulása

Szinte minden esetben tapasztalható egy bizonyos fajta együttesség-élmény megjelenése. Ennek magyarázata a csoportban zajló magas érzelmi hőfokú reakciók, amelyek intim légkört hoznak létre a csoporton belül, ez pedig összetartó erővé válik.

### **Csoportdinamikai jelenségek**

A tréning jellegű kiscsoportokban, akárcsak más csoportban, megfigyelhetők a dinamikai törvényszerűségek. A már megismert (Moreno, Mérei, stb.) jelenségek, mint a szerepek kialakulása, normák képződése, a kommunikációs háló jellegzetes szerkezete az ilyen jellegű csoportokban is jelentkezik.

Az indulatáttétel reakcióiban tapasztalható eltérés, a tréningcsoportok és egyéb spontán csoportok működésében. Szinte elkerülhetetlenül jelentkező tény, hogy a foglalkozás kezdetén negatív attitűd tapasztalható a résztvevők irányából. Ennek az indulatnak a nagy része a csoportvezetőre irányul. A csoporttagok – főként, akik először vesznek részt tréningen – a bizonytalanság, kiszolgáltatottság érzését élik át. Ennek a negatív élménynek a projekciója irányul a csoportvezetőre. Amennyiben ezek az indulatok a csoportvezető számára túlzottnak tűnnek, úgy jó megoldást jelenthet az, ha ő maga igyekszik magát, a hibáival együtt nyitottá tenni a csoport számára, ezzel is azt a cél szolgáltni, hogy minél jobban beleolvadjon a csoportba ő maga is. A foglalkozások előrehaladtával, a csoportkohézió erősödésével párhuzamosan ezek a negatív érzések csökkennek. Az interperszonális tanulás és az önismeret növekedésével, a külvilág válik egyre idegenebbé, vele szemben pedig, a csoport egyre melegebb légkörűvé és támaszadóvá. Ezeknek az indulat-áttételes reakcióknak azonban számtalan változata merülhet fel.

A csoportfejlődés fázisai egy jellegzetes kontinuum mentén haladnak végig, amelyek könnyen megfigyelhetők a foglalkozások során. Ezek nevezetes pontjait sokan vizsgálták, így azután elnevezések zavarba ejtő bőségével találkozhatunk a szakirodalomban. Ami azonban mindegyikben közös, az, az, hogy találkozáskor megfigyelhető a tagok bizonytalansága, félelme az új, ismeretlen helyzetben. A következő fázisban a csoporttagok egymás közötti konfliktusai nyilvánulnak meg, amely azonosítható a tagok szerepeket egymás között felosztó magatartásával, illetve a vezető szerepért történő küzdelemmel. A harmadik nagyobb fázisban kialakulnak a szerepek, ezek személyekhez kötöttekké válnak. Így a csoport már feladatra orientálódik. A végső nagyobb

stádiumban már megszilárdultak a funkcióra kialakult szerepek, ez pedig elősegíti a feladatok végzését. Ilyenkor megy végbe a csoporttagok belátása, megértik viselkedésük esetleges torzulásait. A fokális konfliktus szintén a tréningcsoportok jellegzetes dinamikai tulajdonságai közé tartozik. Megfigyelések, illetve a magunk tapasztalatai alapján megállapítható, hogy azokon a dinamikai összetevőkön kívül, amelyekről eddig szó esett, léteznek látens dinamikai vonások is. Ezek a munka során tapasztalható törésekben, szünetekben, logikátlanságokban nyilvánulnak meg. Ezek feltárása sokat segíthet, hiszen a csoporttagokat közelebb viheti saját működésük jobb megértéséhez.

### **Összefoglalva**

A tréningcsoportba kerülő személyek bizonyos viselkedési mintákkal érkeznek, melyek egy része tudatos, míg egy bizonyos részük tudattalan. A folyamat során a tagok visszajelzéseket kapnak ezekről a viselkedési szekvenciákról. Az ilyen jelleggel szerveződő csoportokban, ugyanúgy, mint bármely más egyéb csoportban felfedezhetőek azonos dinamikai törvényszerűségek. Ezek elméletére épül a különböző céllal szerveződő tréningek tematikája.