

A VEZETÉS ÖSVÉNYEIN

VEZETÉSTUDOMÁNYRÓL CSERKÉSZEKNEK



SZÉCHENYI 



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

A vezetés ösvényein

vezetéstudományról cserkészeknek

Közreműködtek:

Ábrányi-Balogh Péter, Ábrányi-Baloghné Mocskonyi Erzsébet,
Amberboy Domonkos, Bodnár Gábor, Bodor Mihály,
dr. Constantinovits-Csóka Sarolta, Czompó Ida, Csáki Viktor,
Csepeli Bernadett, Csongrádi Péter, Edöcsény András, Edöcsény Katalin,
Edöcsényné Vajda Zita, Farkas Tamás, Fliegh Péter, Franciskovics Eszter,
Gadó Annamária, Gál Balázs, Gál Tibor, Gálné Babos Fruzsina,
Gertheis Anna, dr. Grynaeus András, Hajna Ákos, Halasi Gábor,
Harkay Gabriella, Havasi Máté, Hegyi Armand, Hodász András,
Hoffmann Ferenc, Holndonner Péter, dr. Holndonner-Kirst Enikő,
dr. Horváth Anna, Horváth Domonkos, Hoványi Márton, Huszár András,
Ilosvay Henrietta, Jákli Réka, Jákfalvy Péter, Kádár Cecília, Kis-Kopárdi Csaba,
Kocsis Zsófia, Kollár Tamás, Koltai András, Koncz Benedek,
Koncz-Szabó Anna, Kopácsy Zoltán, Kovách Kamilla, p. Kozma György SJ,
Lakatos Júlia, Lendvay Endre, dr. Lengyel Zoltán, Lőrincz Zsófia,
Markó Greg, Maurer Mihály, Merza Péter, Módly Noémi, Molnár Margit,
Molnár Sarolta, Nagy Emese, dr. Némethy György, Némethyné Hajós Anna,
Oláh Eszter, p. Pál Ferenc, Papp Román, Pillerné Tirczka Éva, Piross Antal,
Pólya Viktor, Pótó Judit, Pótó Margit, Pótor József, Rakovszky Hanna,
Rónyai Zsófia, Rudan János, Ruzsics Gergely, Salló Emőke, Sándor Viktória,
Sáska Attila, Sefcsik Mária, Sergyán Szabolcs, Solymosi Balázs, Soós Árpád,
Steiger Anita, Surján Péter, Szabó Zsófia, Szabó Zsuzsanna, Székely Csaba,
Szőke Boglárka, Sztrakay Ferenc Balázs, Tabajdi Márton,
Tabajdiné Parditka Zsófia, Tegzes Márta, Tegzes Orsolya, Tihanyi Dóra,
Tóth Bálint, Török Orsolya, Turányi Zoltán, Turóczi Krisztina, Ulrik Mónika,
Uri Szűcs Réka, Vajna László, Virág András, Zahorecz Pál, Zsidi Kristóf

Avezetés ösvényein

vezetéstudományról cserkészeknek

Magyar Cserkészszövetség
Budapest

© Magyar Cserkészszövetség, 2018
A kiadvány kereskedelmi forgalomba nem hozható!

Készült a Magyar Cserkészszövetség EFOP-1.3.6-17-2017-00001 azonosítószámú
Imre herceg terv – közelebb egymáshoz című projektjének a keretében.

Szerkesztette:
Kuti Veronika csst. (1604.) – Pilinszki Attila

ISBN 978-963-8305-48-0

Kiadó: Magyar Cserkészszövetség
A kiadásért felel: Pótor József, MCSSZ országos ügyvezető elnök
Készült a Kornétás Kiadó Kft. gondozásában
Felelős vezető: Pusztay Sándor ügyvezető igazgató
Műszaki szerkesztő: Odler Péter
Nyomta a Séd Nyomda Kft.
Nyomdavezető: Katona Szilvia ügyvezető igazgató

1. fejezet **Mi a vezetés?**

„A cserkészzet, amint fentebb mondtam, nem tudomány, amit ünnepélyesen kellene tanulmányozni, sem pedig tanok és szövegek gyűjteménye. És nem is katonai kódex, hogy alaki gyakorlatokkal fegyelmet verjünk a fiúkba, és így elnyomjuk egyéniségüket és kezdeményezéseiket.

Nem: vidám szabadtéri játék, ahol lélekben fiatal férfiak és fiúk együtt kalandoznak, mint egymás idősebb és fiatalabb testvérei, közben pedig egészséget és boldogságot, kézművességet és segítőkézséget tanulnak.”

Bi-Pi horizontja (143-144.o.)

A vezetés összetett fogalom, aminek kapcsán beszélhetünk vezetői magatartásformáról, vezetői stílusról, vezetői szerepekről is. A vezetés annak képességét jelenti, hogy miként tudja a vezető a szervezet tagjait a szervezeti célok megvalósítására befolyásolni, mozgósítani (Bakacsi, 2010). A vezetés kulcskérdése a hatásgyakorlás, hogy a vezető hatása alá tudja-e vonni a rábízott csoport tagjait. Nagyon fontos látni azonban azt is, hogy nem öncélú hatalomgyakorlásról van szó (rábírní a vezetetteket olyanra, amit egyébként nem tennének), hanem olyan célok megvalósítására hívja a csoport tagjait, amikben megjelennek a szervezet értékei, a vezető és a vezetettek szükségletei, egyéni céljai, elvárásai is.

Ahhoz, hogy sikeres és hatékony vezető légy, érdemes közelebbről megismerned a vezetésre vonatkozó néhány elmélettel, hiszen ezek mind-mind értékes szempontokat adnak az örsöd, törzsed tagjainak és saját szereped megértéséhez.

1.1 Vonáselmélet

Ha visszatekintünk a vezetéstudomány történetére, a korai tanulmányok és elméletek fókuszában a vezető jellemzői és személyisége állnak, míg a későbbi tanulmányok azt hangsúlyozzák, hogy mit és hogyan tesz a vezető. A korai elméletek a vezető tulajdonságainak és viselkedésének listáját igyekeznek megalkotni, ami a „jó vezető” elképzeléshez kapcsolódik. Aki sikeres vezető akar lenni, olyan jellemzőkkel kell bírnia, mint (Kirkpatrick – Locke, 1991):

- **őszinteség és integritás:** a csapattagokkal és vezetőtársaival tisztán és egyenesen kommunikál; egységként tudja kezelni önmaga és mások erősségeit és gyengeségeit.

- érzelmi érettség: a körülményekre és mások viselkedésére azokkal összhangban lévő érzelmi választ ad.
- motiváció: a vezető lelkesedése és tenni akarása „ráragad” a csapatajára is.
- önbizalom: ismeri saját erősségeit és támaszkodik azokra.
- kognitív alkalmasság: jól átlátja és menedzseli a komplex folyamatokat is.
- teljesítmény-szükséglet: belső igénye a fejlődés és a sikerek elérése.

Az ún. vonáselméleteknek a legnagyobb kritikája, hogy ezek sokszor olyan jellemvonások, tulajdonságok, ami csak hosszú távon fejleszthetők, vagy egyáltalán nem. A másik fő kritika az irányzattal szemben, hogy több sikeres vezető nem rendelkezett a leírt tulajdonságokkal, illetve a tulajdonságok megléte sem jelentett garanciát a sikerre (Bakacsi, 2010).

„...szeretném megvigasztalni a jövőendő cserkészvezetőt, és ellentmondani annak a közkeletű tévedésnek, hogy a jó cserkészvezetőnek univerzális zseninek kell lennie. Szó sincs róla. Egyszerűen csak fiús lelkületű férfinak kell lennie, vagyis

- 1. a fiú lelkének kell benne élnie, és tudnia kell fiaival egy szinten mozogni. Ez az első lépés.*
- 2. tisztában kell lennie a különböző korú fiúk igényeivel, gondolkozásmódjával és vágyaival.*
- 3. inkább az egyes fiúkkal kell foglalkoznia, mint a tömeggel.*
- 4. ezután az egyénekben ki kell fejlesztenie a közösségi szellemet, ha a lehető legjobb eredményt akarja elérni.”*

Bi-Pi: A cserkészvezető (10.o.)

1.2 Vezetési stílusok

Minden szintű cserkészközösség életében kiemelten fontos kérdés, hogy hogyan születnek a döntések, milyen részvételt enged meg a vezető a döntéshozatali folyamatban. A vezető jelenlétét, hozzáállását ebből a szempontból vizsgálták Lewin és munkatársai, akik a **demokratikus** és **autokratikus vezetési stílusok**at vetették össze, kontrollként szerepeltetve egy harmadik stílust, a „**laissez fair**” típust, ami a vezetés hiányaként is felfogható (Lewin és mtsai, 1975). A három vezetői stílus jellemzőit az 1. táblázatban foglaltuk össze.

Lewin és munkatársai vizsgálatukban gyerekcsoportokat figyeltek meg különböző vezetési stílusú felnőtt jelenléte mellett. A kísérlet kiértékelésekor több szempontot is figyelembe vettek: teljesítmény, hogyan érezték magukat a gyerekek, kapcsolat a vezetővel. A leghatékonyabbnak az autoriter vezetési stílus

bizonyult, azonban gyerekek kreativitása, kezdeményezőkézsége nem tudott kibontakozni. A gyermekek érzései is ezt tükrözték: a közös munkát leginkább a demokratikus vezetésű csoportban élvezték a gyerekek, és a vezetőhöz való viszony is egyértelműen pozitívan alakult ebben a támogató légkörben. A gyerekek egymás közötti interakciókban mutatkozott talán a legélesebb különbség a három csoport között. A demokratikus vezetésű csoportban az együttműködés, egymás támogatása volt jellemző; az autokratikus csoportban főként kritikai megjegyzések jelentek meg a másik teljesítményét illetően; a laissez faire csoportban volt megfigyelhető a legtöbb agresszivitás a gyermekek viselkedésében.

A kísérletet Mérei Ferenc vezetésével Magyarországon is elvégezték, a vizsgálatról készült egy rövid összefoglaló film is (<https://www.youtube.com/watch?v=satfAW5Ksoc>).

Autokrata vezetői stílus	Demokrata vezető stílus	Laissez-faire vezetői stílus
▪ Egymaga dönt minden helyzetben. ▪ Egy kézben van a feladatkiosztás, a koordinálás és a számonkérés. ▪ Rendszertelenül delegál. ▪ Szubjektíven értékeli. ▪ Szigorú, fegyelmet tart.	▪ Bevonja a vezetettjeit a döntéshozatali mechanizmusba. ▪ A feladat értelmezését és szétosztását a résztvevőkkel közösen végzi, biztosítja a vélemény- és javaslatadási lehetőséget. ▪ Támogatja az innovációt és a kreativitást. ▪ Objektíven értékeli és jutalmaz.	▪ Nem irányítja a csoport munkáját, nem foglalkozik szervezési feladattal. ▪ Biztosítja az erőforrásokat, de szabadkezet ad a vezetetteknek a munkavégzés beosztásában. ▪ Passzív résztvevője a csoport tevékenységének. ▪ Csak kérésre segít.
Előnye: gyors, hatékony (főleg rövidtávon), krízishelyzetek kezelése.	Előnye: nagyobb bevonódás, elfogadás és motiváltság, jó a csoporton belüli légkör és a csapatmunka.	Előnye: kreativitás, újszerű megoldások, korábban nem ismert problémák kezelése.
Hátránya: hatékonyan vezet, de lehet, hogy rossz irányba; előbb-utóbb megkérdőjeleződhet a vezető elfogadottsága.	Hátránya: egy döntés sok időt vesz igénybe; patthelyzet, döntésképtelenség alakulhat ki.	Hátránya: párhuzamos munkavégzés, nem hatékony, érdektelenségbe fulladhat.

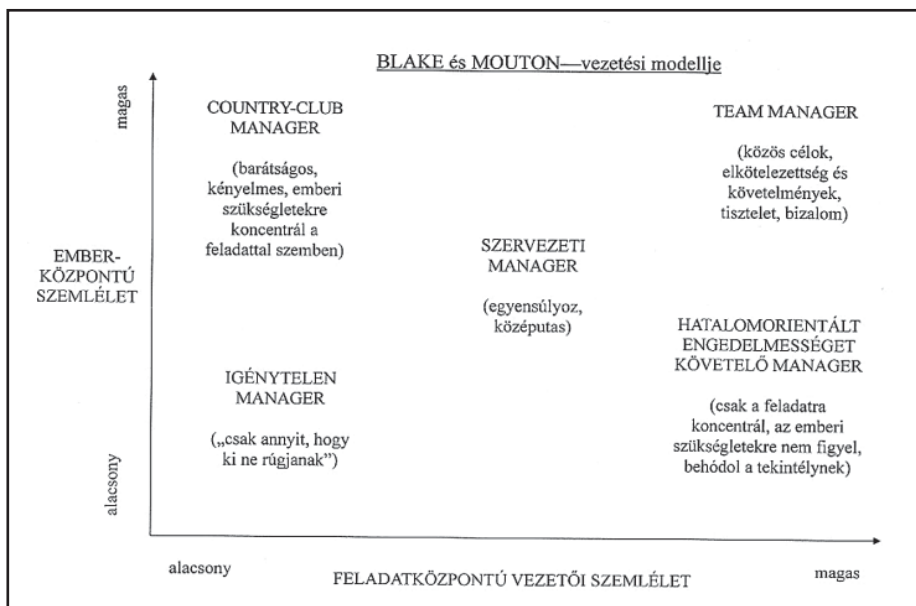
1. TÁBLÁZAT - VEZETŐI STÍLUSOK (LEWIN) JELLEMZŐI

A cserkészőrsöt vagy vezetői közösséget az esetek többségében demokratikus stílusban érdemes vezetni, de lehetnek kivételek (pl: autokrata stílus: vészhelyzetben gyorsan kell döntést hozni, rendkívüli hatékonyságra van szükség, nem lehet konszenzusos döntést hozni; vagy ha szándékos a ráhagyó stílus, az önállóságra nevelés a cél).

1.3 Blake–Mouton féle vezetői rács

Több vezetéstudományi elmélet is a feladatorientáltság, illetve kapcsolatorientáltság szempontjait emeli a fókuszba, az egyik legismertebb modell a Blake-Mouton féle vezetői rács (Blake – Mouton, 1964). A két dimenzióban mért értéket egy koordináta-rendszerben ábrázolva öt jellegzetes stílust fogalmaznak meg:

- Csoportközpontú vezetés (Team manager): a jó teljesítmény kulcsa az elkötelezett csoporttag. A közös célok és azok eléréséért való törekvés nyomán megjelenik az egymásrautaltság, a bizalom és a megbecsülés is.
- Emberközpontú vezetés (Country Club manager): az emberi kapcsolatokra és ezzel a csoporttagok szükségleteire fókuszál, aminek következményeként baráti légkör alakul ki. A teljesítmény másodlagos szempont.



1. ÁBRA – BLAKE-MOUTON MENEDZSERI RÁCS (HORSTMAN, 2016)

- Kompromisszumos vezetés (Szervezeti manager): A teljesítmény és a kapcsolatok között egyensúlyoz.
- Hatalomorientált, engedelmisséget követelő manager: A feladat fontossága elsődleges az emberi kapcsolatokkal és a csapattagok szükségleteivel szemben.
- „Fél-vezetés” (Igénytelen manager): Minimális befektetés a jelenlegi állapot fenntartása érdekében (Bakacsi, 2010).

A szerzők szerint akkor a legeredményesebb a vezetés, ha mindkét orientációra nagy figyelmet tud szentelni (Csoportközpontú vezetés). A cserkészlet szervezeti céljait figyelembe véve fontos mérlegelni, hogy milyen súllyal jelennek meg a feladatra, teljesítményre vonatkozó elvárások.

Akár őrsvezetésről van szó, akár már vezetőket vezetünk, a feladatunk elsősorban a nevelés. A valódi teljesítmény ennek a hatékonysága, ami csak a jó vezető-vezetett kapcsolatban tud megtörténni, mert egymást neveljük és önmagunkat. Aki az operatív feladatok hatékonyságáért kiegészítő önmagát vagy a vezetettjeit, erről feledkezni el. A tökéletesen felállított sátor, a gördülékeny program, a sikeres pályázat nem a valódi cél, hanem a nevelés eszköze.

1.4 Szituatív vezetéselmélet

A szituatív vezetéselmélet nagymértékben épít a korábban már megismert kapcsolatorientált és feladatorientált dimenziókra, azonban Hersey és Blanchard (1988) további szempontokat is beemelnek modelljükbe. Az elmélet kulcsszava a „szituatív”, azaz helyzetfüggő: a vezetőknek változtatni kellene a stílusukat a csoporttagok jellemzői és a környezeti sajátosságok függvényében.

A helyzetfüggő vezetéselmélet négy lehetséges vezetői stílust ajánl és ehhez a csapattagok négy érettségi szintjét rendeli. Az egyes stílusok:

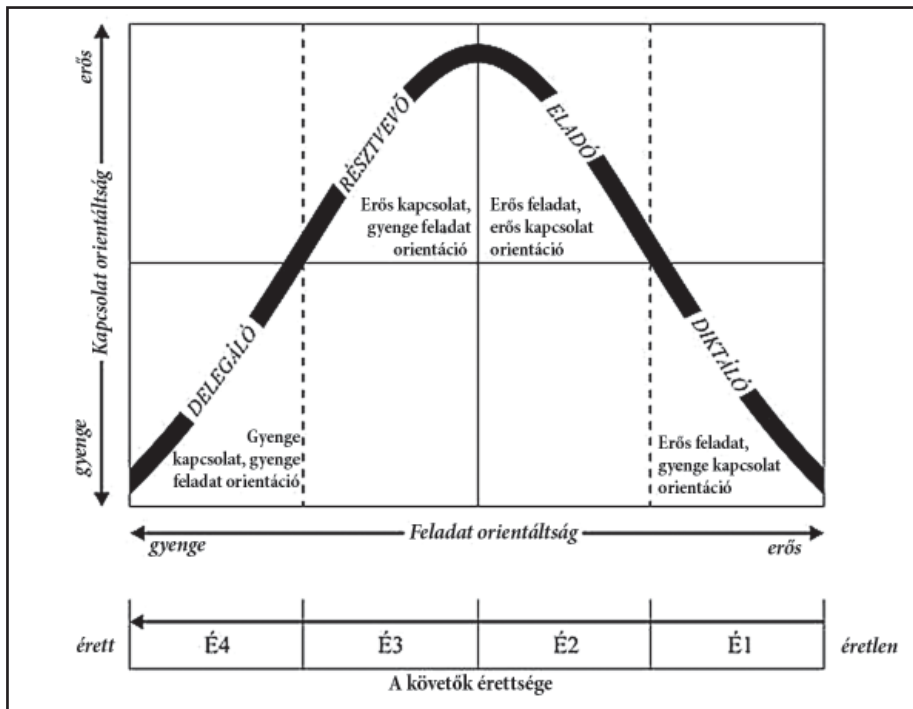
- Diktáló (telling): a leginkább direkt vezetési forma. A csoport vezetője egyszerűen megmondja mit és hogyan tegyenek az egyes tagok. Minimális az együttműködés a vezető és a csoporttagok között, ehelyett a vezető konkrét instrukciókat ad. Erős feladat és gyenge kapcsolatorientáltság jellemzi. (Vészhelyzetben, például egy tábori vihar esetén a biztonság, a kárelhárítás kap prioritást, nem a kapcsolatépítés.)
- Eladó (selling): kicsit nagyobb tér nyílik az együttműködésre. Miközben a vezető irányítja a csoporttagok tevékenységét, támogató attitűddel van jelen a folyamatban. Az eladó elnevezés arra utal, hogy a vezetőnek meg kell győznie legalább a csoport egy részét, hogy miért fogadja el az irányítást. Ennél a stílusnál erős feladat-, és kapcsolatorientáltság jelenik meg. (Ha az eddig megszokott szervezeti működésbe új szint lép be, például a ve-

zetőtiszt és a képzésvezetők közé bekerül egy VK-szakvezető, egyformán fontos a jó képzésműködés, és közös munka, az új vezető elfogadása.)

- Résztvevő (participating): egy folyamat, ahol a vezető a csoporttagokkal való kapcsolatépítésre törekszik, valódi tagjává válik a csapatnak. A vezető és a csoport tagjai is részt vesznek a folyamatban, a vezető legfontosabb szerepe a tagok döntéshozatalba való bevonása és ehhez szükséges támogatás nyújtása. (Kósza-, és vándor korosztályú őrskönnél már egyre kisebb a távolság az őrskövető és az őrstagok között, egyre inkább közösen működtetik az őrskövet, választják ki a következő kihívást, amiben mindannyian fejlődhetnek.)
- Delegáló (delegating): a vezető a felelősségkörök nagy részét átruházza a csoport egyes tagjaira. A vezető sem irányítást, sem támogatást nem ad. (A csapatparancsnok az éves nevelési célok kitűzésében például már nem avatkozik bele a rajparancsnokok munkájába. Lehet, hogy ad egy mottót, egy fejlődési szempontot a csapatnak, de a rajmunkatervet felelősségét delegálja.)

Az elmélet ezen kívül fontosnak tartja a csoporttagok érettségének vizsgálatát, ami alapján a vezető válthat a különböző stílusok között. Argyris személyiség-felfogása szerint akkor beszélhetünk érett személyiségről, ha a függés és passzivitás állapotából az egyén átlép a függetlenség és az aktivitás állapotába (Bakacsi, 2010). Modelljükben az érettség négy szintjét határozták meg:

- É1: ők a legkevésbé tapasztalt csoporttagok. Nincs még megfelelő kompetenciájuk, tudásuk vagy rendszerismeretük, s ezért nem tudják és nem is akarják a felelősséget vállalni. Ehhez az érettségi szinthez leginkább a diktáló vezetői stílus passzol, a tagok szinte mindenben konkrét útmutatást várnak. (Az újonc őrskövet tipikusan ilyen, gondoljunk csak az első közös sátorállítás részletes utasításaira.)
- É2: még mindig tapasztalatlanak mondható csoporttagok, de megjelenik az igény a függetlenedés irányába. Még nem kompetensek, de kellően motiváltak. Leginkább az eladó stílus illeszkedik ehhez az érettségi szinthez. (A frissen végzett őrskövető még lehet bizonytalan a munkaterv készítésében, ezért részletesebb, akár foglalkozásokra lebontott, őrskövetőnek átadott munkatervet is igényelhet.)
- É3: A csoporttagok képesek elvégezni a feladatot, de nem teljesen önállóan. Lehetséges, hogy még valamilyen ismeret, készség, képesség hiányzik ahhoz, hogy támogatás nélkül tegyék meg, amit a vezető szeretne, de az is előfordulhat, hogy a képesség megvan, csak a hajlandóság hiányzik. Ezen a szinten a résztvevő stílus lehet a legjobb választás. (Elnökség átadása után például egy ideig még jól jön a régi trió támogatása a folyamatban lévő munkák, hivatalos kapcsolatok felvételében.)



2. ÁBRA - HERSEY ÉS BLANCHARD SZITUATÍV VEZETÉSI MODELLJE (BAKACSI, 2010)

- É4: Olyan csoporttagok, akik képesek és hajlandók elvégezni a rájuk bízott munkát. A leginkább ebben az esetben a delegáló stílus passzol. (Amikor rutinos vezetők készülnek például kerületi programot szervezni, a munkacsoport vezetője részterületekre bontja a feladatot: helyszínszervezés, keretmese, kommunikáció, pénzügy, stb. A célok vázolása, határidők megszabása után nem a konkrét munkát irányítja, hanem a csapatot, a folyamatot fogja össze.)

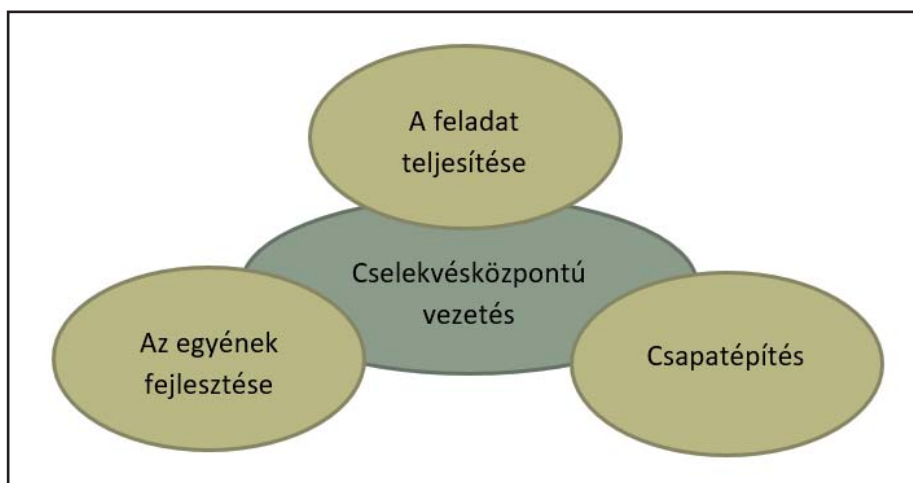
1.5 Cselekvésközpontú vezetés

John Adair cselekvésközpontú vezetésmodellje jól alkalmazható különböző típusú szervezetekben, hiszen a vezetés olyan összetevőit hangsúlyozza, ami jól adaptálható sajátos helyzetekhez is (Adair, 1973). A modell célja annak bemutatása, hogyan osztható fel a vezetés a „Feladat”, a „Team” és az „Egyén” területekre. Mindegyik elem fontos szerepet játszik a vezetésben, ami csak akkor mondható kiegyensúlyozottnak, ha mindháromban sikert él el a vezető.

Elsődlegesnek a **feladatot** tekinti, hiszen feladat nélkül nincs értelme csapatot építeni. Minden vezetői szerepet egy meghatározott cél elérése miatt fejlesztünk, valakinek képviselni kell ezt a célt a csoportban. Akár általánosabb

vagy konkrétabb célról van szó, ez a feladat irányítja a vezetést, és ezt adja tovább a vezető a csoporttagoknak. A vezető felelőssége a feladat szempontjából:

- A vezető egyik legfontosabb feladata definiálni a feladatot, a csapat jobban tud együttműködni, ha egyértelmű a feladat-meghatározás. (Csapattábor esetén például az ideai tábori nevelési cél kijelölése.)
- Mérföldkövek meghatározása, ami segíti a folyamat monitorozását és a cél elérése felé tett lépéseket mérhetővé teszi. (A tábor példájánál maradva kijelölni a legfontosabb határidőket, és konkrétan megfogalmazni, miből látjuk majd, hogy elérte-e a tábor a nevelési célt.)
- Felelősök kijelölése egyes részfeladatokhoz. (Napostisztek, programfelelős, GH, stb)
- A folyamat monitorozása és annak biztosítása, hogy a csoport egyre közelebb kerüljön a feladat teljesítéséhez. Fontos erről a csoporttagokat is tájékoztatni. (Rendszeres vezetőségi, ahol ellenőrizzük a tervnek megfelelő haladást, megbeszéljük a következő konkrét lépéseket.)



3. ÁBRA - A CSELEKVÉSKÖZPONTÚ VEZETÉSELMÉLET (ADAIR, 1973)

A **teammunka** szintén kulcsfontosságú. Minden adott csoport olyan egyénekből áll, akik különböző adottságokkal és tapasztalatokkal érkeznek a csapatba. A vezető feladata ezen képességek, tudások és nem utolsósorban a személyek összehangolása. (Rajparancsnokként hogyan párosítom össze az őr-svezetőket, segéd-őr-svezetőket, hogy jól tudjanak együtt dolgozni? Például két embert, akik személyesen nincsenek a legjobb kapcsolatban, nem feltétlenül rakok össze tartós közös munkára, de rövidebb feladatban megfelelően kísér-

ve őket támogathatom az együttműködésben való hosszú távú fejlődésüket.)
A vezető felelőssége a csapatépítés terén:

- Meghatározni, hogyan működjenek együtt a csoporttagok, milyen kommunikációs standardokat és milyen konfliktuskezelési módszereket alkalmazzanak.
- A résztvevők bátorítása, buzdítása is fontos, főként hosszú távú projektek esetén. A résztvevőknek fókuszban kell tartani a feladat elérését, mint jutalmat, s így fenntartani a motivációt. Képviselje a „közös cél” szellemiséget.
- Segíteni a csapatmunkát és az együttműködést.

Megfelelkezni az **egyének**ről a csapatban az egyik leggyakoribb vezetői hiba. Csábító a tagokat robotoknak tekinteni, akik arra vannak programozva, hogy mindig azt tegyék, ami a szervezetnek a legjobb. A csapat minden egyes tagjának azonban különböző vágyai, félelmei, tapasztalatai és motivációi vannak. (Elsősorban projekt-törzseknél szokásunk, de a csapatban, vezetői órsben is bevezethetjük a törzs-öv szerepkörét, akinek kimondottan a vezetők egyéni fejlesztése, kísérése, gondjaik meghallgatása lehet a feladata. Erre tapasztalt, de már kevésbé aktív vándorok, felnőttek is bevonhatóak, akár rajhoz is rendelhetőek.) A vezető felelőssége az egyének fejlesztése terén:

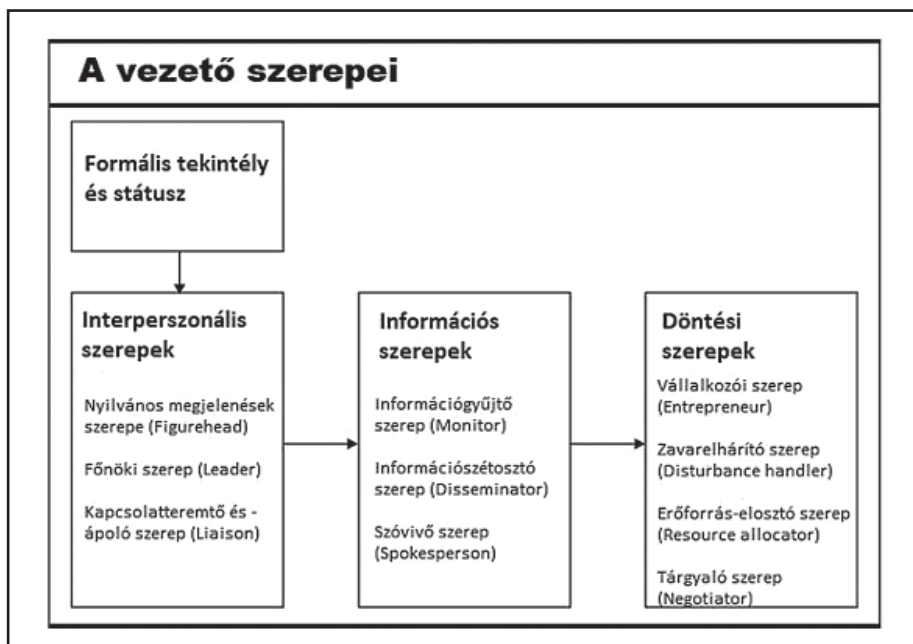
- Minden csoporttagot egyénként kezelni, a maga sajátos erősségeivel, céljaival és személyiségével.
- Támogatni az egyént a kihívásaiban!
- Pozitív visszajelzés, elismerés és dicséret.
- Elismerni az elért teljesítményeket – magasabb felelősségi kör, nagyobb autonómia.

1.6 Vezetői szerepek

A vezető munkája leírható a különböző szerepek kifejezéseivel. Mintzberg (1990) szerint a vezető formális tekintélye alapozza meg, hogy vertikális és horizontális kapcsolatokat építsen. Ezek a kapcsolatok jelentik az információk forrását, amik alapján döntéseket tud hozni vagy menedzselni a szervezetet érintő különböző kérdésekben. A vezető szerepeit erre alapozva három csoportba sorolta:

Interperszonális szerepek

Nyilvános megjelenések szerepe: minden vezetőnek eleget kell tennie különböző ceremoniális kötelezettségeknek (fogadásokon való részvétel, gyűlésen való elnöklés, vendégek üdvözlése). Néha ezek az alkalmak rutinszerűnek és



4. ÁBRA - A VEZETŐ SZEREPEI (MINTZBERG, 1990)

protokollárisnak tűnhetnek (a lényegi kommunikáció nem így zajlik és a fontos döntések nem itt születnek), mindazonáltal fontosak a szervezet működése érdekében, és nem szabad őket figyelmen kívül hagyni. Csapatparancsnokok, országos és kerületi elnökségek szerepkörében nagyon gyakori, de akár egy őrsvezető által tartott szülői értekezletnek is lehetnek ilyen elemei.

Főnöki szerep: a vezető felelős a tagok tevékenységének szervezéséért, de részt vállal a tagok toborzásában is. Munkahelyi környezetben ehhez a szerephez kapcsolódik a munkatársak felvétele és elbocsátása, de a továbbképzésükről való gondoskodás is, cserkészközegben ilyen feladat a vezetőképzőbe küldés, a megbízatások felosztása, a megfelelő szakvezetők kiválasztása is.

Kapcsolatteremtő, és -ápoló szerep: a vezetőnek szervezetén belül és kívül is hatékony kapcsolati hálót kell kiépíteni, ami nem kis energiát igényel. A vezetők időbeosztását vizsgálva több kutatásban is azt találták, hogy a vezetők idejük kb. 45%-át munkatársaikkal, 45%-át külső kapcsolatokkal és 10%-át feletteseikkel töltik (Mintzberg, 1990). A vezetőtársakon túl ilyen kapcsolat lehet a szülőikkel, fenntartóval, iskolával, egyházzal, együttműködő civil szervezetekkel, önkormányzattal. Leginkább ez a kapcsolatteremtő-ápoló szerep alapozza meg a következő szerepcsoportot, az információáramláshoz kapcsolódó szerepeket.

Információs szerepek

Információgyűjtő: az előző pontban említett (formális és informális) kapcsolat-hálózatán keresztül gyűjti be az információkat a csoporttagoktól, a felettesektől és külső szereplőktől. Ha sérül ez a szerep, azaz a szervezetben nem a vezetőhöz futnak be a fontos információk, akkor csorbulni fog a tekintélye is és a döntéshozatal is nehezebb lehet. (Ha például a rajparancsnoknál folyton elakad az információáramlás, az őv-től nem jut el az információ a parancsnokhoz, szülőkhöz, vagy fordítva, akkor előbb-utóbb a rajparancsnok kikerülésével kommunikálnak egymással a felek.) Fontos megjegyezni, hogy az információk többsége a személyes csatornákon keresztül érkezik, akár pletykaként, vagy rémhírként.

Információsztosztó: a szervezet működéséhez elengedhetetlen, hogy a csoporttagok megfelelő információkhoz jussanak. A vezetőhöz befutott tudás, információk egy részét fontos megosztani a kollégákkal. Előfordulhat, hogy a vezető közvetítő szerepet tölt be a csoporttagok között: jellemzően a csoportalakulás időszakában, amikor a csoporttagoknak még nincs nagyon kapcsolata egymással, de hasznos lehet az információ közvetítése akkor is, ha a csoporttagok valamiért nehezen kommunikálnak egymással. (Kerületi elnökségként például kiemelt feladat lehet a csapatok közötti információ-áramoltatás.)

Szóvivő: ebben a szerepében a vezető információt juttat a szervezeten kívüli résztvevőknek. Ez akár lehet másik szervezet képviselője, akivel valamiért együttműködnék, akár lobbitevékenység folytatása, támogatás kérése a szervezet céljainak eléréséhez. (A csapatküldött is ilyen szerepben van, amikor a csapat érdekeit, véleményét képviseli a kerületi küldöttgyűléseken.)

Döntési szerepek

A begyűjtött infó azonban nem öncélú, hanem a hatékony döntéshozatalt szolgálja.

Vállalkozó: ennek a szerepnek a lényege a szervezet fejlesztése. Információgyűjtőként folyamatosan figyelemmel kíséri a környezetet, a hasonló szervezeteket, a versenytársakat és új ötleteket, megoldásokat keres. Újító energiákat szabadít fel a csoporttagokban is, amik a szervezetet is megújítják. Több megvalósítható projektet is a tarsolyában tart, ami kidolgozva, megvalósítva tovább építi a szervezetet. (Csapatparancsnokként a többi hasonló helyzetű csapattal, rajparancsnokként a kerületben azonos korosztályban dolgozó vezetőkkel érdemes konzultálni, közösen dolgozni.)

Zavarelhárító: míg a vállalkozói szerep a szervezet jövőjére irányul, a zavarelhárító a szerep az aktuális problémák kezeléséről szól. A szervezet életében előfordulhatnak belső és külső zavarok is, a vezetőnek mindkettőre kell rea-

gálnia. Előállhatnak olyan hirtelen problémák, amire a helyzet nyomása miatt vezetői választ kell adni. (Egy vezetői őrshben felmerülő személyes konfliktust például azelőtt kell kezelni, hogy az továbbgyűrűzne az őrshöbe.) Ha egy hirtelen felmerülő helyzetet sikerül jól megoldani, az nagymértékben hozzájárul a csoport kohéziójának erősödéséhez.

Erőforrás-elosztó: az erőforrások elosztása révén a vezető alakítja a szervezet struktúráját is – ki, milyen eszközökkel, milyen cél eléréséért dolgozik. Melyik tevékenységbe fektetik a legtöbb energiát? Ezeknek a prioritásoknak a meghatározása a vezető feladata. Fontos megemlíteni a legszűkösebb erőforrást: a vezető saját idejét, ezzel is jól kell gazdálkodnia. (Új elnökség felállása esetén a kézenfekvő feladatokon túl, hogy például az ügyvezető elnök felel a pénzügyekért, fontos felmérni, hogy ki ír jól levelet, ki tud tárgyalni konfliktushelyzetben, kinek jó az adminisztrációs fegyelme, ki vezet jól ülést, stb, és ezek szerint kiosztani a feladatokat.)

Tárgyaló: a szervezet külső és belső kapcsolatrendszerében sokszor nem kizárólag információcsere történik, hanem tárgyalni szükséges a különböző egyéni szükségletek, szervezeti érdekek figyelembe vételével. A vezető rendelkezik azokkal az információkkal és döntési joggal, ami a megegyezéshez szükséges. Ha például egy helyi iskola szívesen fogadná a cserkészcsapatot toborzásra, esetleg még helyszínt is biztosítanak, akkor a parancsnok fog tárgyalni az intézményvezetővel a körülményekről, a csapat és az iskola érdekeiről, egy esetleges fenntartói megállapodásról.

1.7 A vezetés 10 végzetes hibája

A vezetőknek vannak hibáik. Mindegy, hogy mennyire képzett, tapasztalt vezetők vagyunk, vannak olyan helyzetek, amikor nem jól reagálunk. Fontos elfogadnunk magunkat ezekkel együtt, de az okos vezető kritikusan vizsgálja magát, és igyekszik reflektálni a hibákra. A tökéletesség elérhetetlen cél, de a következetes és állandó javítás nem. Zenger és Folkman a vezetés gyakori hibáit vizsgálták és összeállítottak egy listát, amire érdemes odafigyelnünk (Zenger, 2016).

1. Energia és a lelkesedés hiánya: a vezetőnek energiát kellene adni a csapának, nem pedig elvenni azt.

2. Elfogadja a középszerű teljesítményt a kiváló eredmények helyett: az „éppen elég” hozzáállás nem motiválja a csapattagokat a célok és a magasabb teljesítmény elérésére. Az igazi kihívás kereséséhez fontos, hogy a vezető ne csak „ímmel-ámmal” legyen jelen.

3. Az egyértelmű vízió és irány hiánya: ha a vezetőnek nincs saját elképzelése a jövőről, akkor egyszerűen végrehajtója egy magasabb vezetői kör szán-

déknak. A cserkészetben természetesen vannak olyan célok, melyek magasabb szinten kerültek kitűzésre, azonban fontos, hogy legyen sajátod is.

4. A rossz döntésekből eredő bizalomvesztés: gyakran kell egy vezetőnek döntést hozni, ezért fontos figyelmet fordítani arra, hogy hogyan és milyen döntések születnek az órsben, törzsben.

5. Nem együttműködő csapatjátékos: az, hogy valaki pozícióban van, nem jogosítja fel, hogy mellőzzön másokat. Gyakran azok a vezetők, akik bizonytalanok magukban, nem mernek támaszkodni másokra. Egy okos vezető tudja, hogy az együttműködés egy lehetőség az egyéni erősségek bevonására.

6. Nem jó modell („bort iszik, vizet prédikál”): klasszikus vezetői hiba elmulasztani a példán keresztüli vezetést. Nevelési szempontból pedig egyenesen romboló.

7. Nem tanul a saját hibáiból: a hiba mindig lehetőséget jelent arra, hogy legközelebb jobban csináljuk. Nem elegendő a hibák beismerése, fontos a tanulságok levonása és beépítése.

8. Interperszonális készségek hiánya: a vezetés nagymértékben ezen múlik. Hogyan tudsz kapcsolatba lépni a csapat tagjaival? Hogyan tudod segíteni a felmerülő konfliktusok kezelését?

9. Ellenáll az új elképzeléseknek, így a változások útjába áll: jó ötletek bárholnan jöhetnek, néhány vezető túl merev ezek befogadására, ha nem az ő fejéből pattant ki. Ha nem adunk teret mások ötleteinek, leszoktatjuk a csapat tagjait a kezdeményezésről.

10. A hangsúly az énre, nem pedig a mások fejlődésére kerül: a legjobb vezetők elkötelezettek a csapatuk tagjai fejlődése iránt.



- Mik azok a meglévő tulajdonságaid, amik hozzájárulnak ahhoz, hogy jó vezető légy? Mik azok, amik leginkább fejlesztésre szorulnak?
- Melyik vezetői modell (Blake-Mouton) alkalmas leginkább a különböző megbízatásokban: órs-, raj-, csapatvezetésben, képzői vagy szakvezetői, elnökségi feladatkörökben? Miért?
- Milyen vezetői szerepben (Mintzberg) érzed magad legotthonosabban?
- Melyek a leggyakoribb vezetői hibáid? Melyikben fejlőd-tél már eddigi munkád során?

2. fejezet **Csapatmunka**

„Az őrsvetetői tanács és a becsületbíróóság fontos alkotórésze az őrsi rendszernek. Mindkettő állandó bizottság, amely a cserkészvezető irányításával a csapatnak mind adminisztratív, mind fegyelmi ügyeit intézi. Növeli tagjaiban az önbecsülést, neveli a felelősségérzettel és tekintélytisztelettel párosult szabadságeszményt, és megadja az ügyintézésben azt a gyakorlatot, amely a fiúnak, mint jövőendő állampolgárnak, egyénileg és kollektíve felbecsülhetetlen értékű.”

Bi-Pi - A cserkészvezető (31.o.)

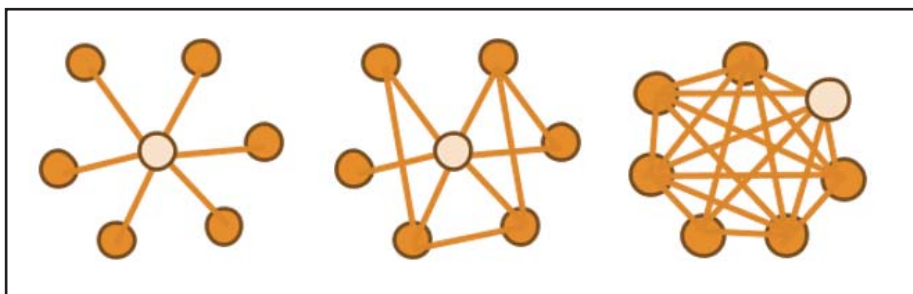
2.1 Csoportdinamikai alapok

Csoportdinamikai folyamatok minden kiscsoportban zajlanak és vezetőként fontos ezeket felismerni, valamint megfelelően reagálni, ami sokszor nem könnyű feladat. A csoportban olyan erőviszonyok, kölcsönhatások jelennek meg, melyek segítik vagy épp gátolják a csoport fejlődését, kibontakozását. Egy csoport indulásakor csak az egyének különbségei hordozzák a heterogenitást, azonban nagyon hamar olyan strukturálódási folyamatok indulnak be, melyek kialakítják a csoport rejtett szerkezetét. A strukturálódás három fő területe a szimpátia, a szerepek és normák (Pintér – Gaál, 2011). A rokonszerző alapon történő választások és elutasítások mentén kialakul egy sajátos csoportszerkezet, amely hosszabb távon is kihat a csoport működésére.

Vezetőként őrünkkel, törzsünkkel egyik kiemelt célunk a közösségteremtés és közösségformálás, de egy jamboree kontingens, egy elnökség, vagy akár az Országos Tanács esetén sem elhanyagolható ez a terület. Az elején még csak csoportként vagytok jelen, és ezt a csoportot kell cserkésztestvéri közösséggé alakítanod.

A **csoport** definíciója: két vagy több egyén, akik viszonylag tartósan hatással vannak egymásra társas interakció útján. Míg a **közösség** tapasztalataink alapján olyan emberek csoportja, akik egymással több síkon is személyes viszonyban vannak, közös célok hajtják őket, képesek hatékonyan együtt cselekedni és tagjai képesek lemondani egyéni szükségleteikről a közösség érdekében. Célunk tehát, hogy a csoportból közösséget formáljunk. Egy közösség kialakulása nagyon hosszú folyamat, az egyes szakaszok éveket is felöllelhetnek.

A csoporton belüli kapcsolatok alakulását és fejlődését jól szemléltetik az alábbi ábrák:



5. ÁBRA – CSOPORTON BELÜLI KAPCSOLATOK ALAKULÁSA

1. Az vezető az egyetlen kapcsolódási pont a tagok között, köztük közvetít. Minden szál az ő kezében fut össze, ő a társaság központja.
2. Továbbra is az vezető áll a központban, hozzá futnak a szálak, de már alakulnak a csoporton belüli közvetlen kapcsolatok is.
3. A vezető szerepe visszaszorul, de ő az első az egyenlők között. Önálló kapcsolatok, barátságok alakulnak ki. Ezt a fázist elérve beszélhetünk közösségről. (Őrsök esetében tudjuk, hogy ez a cél, de csapatvezetőségre, képzői törzsre ritkán vonatkoztatjuk, mint csapatépítési végcélt.)

2.2 Csoportfejlődés fázisai

1. Alakulás (Forming). A csoport kialakulása egy folyamat, amely során a különböző igényű, értékrendszerű, különböző normákat hozó emberek hoznak létre egy közösséget. Ennek során megfigyelhető a harc, a küzdelem azért, hogy kinek a normáit és értékeit fogadják el. Itt derül ki, hogy ki milyen szerepet fog tudni betölteni a csoportban. Segítség, ha minél több oldalról tudják magukat megmutatni, hogy egymást megismerjék – ismerkedő játékok, közös élmény, kirándulás, együttműködést igénylő feladatok stb. –, ez a fázis alapozza meg az igazi közösséget.

Elszántság, lelkesedés jellemzi a cserkészeket, de ebben a szakaszban még a tagok cserélődhetnek. A folyamat végére alakul ki a „mi” tudat, a csoport-identitás, a csoporthoz tartozás belső meggyőződése. Gyakran előfordul, hogy rendszertelenül járnak a találkozókra, mivel nem épült még be az életükbe, nincs még komoly ragaszkodás hozzá. (Gondoljunk csak a kiscserkész korosztályban jelen lévő fluktuációra.)

Azokban a választott vezetői testületekben, ahol a mandátum lejártával kicserélődnek a képviselők (pl. Országos Tanács, Kerületi Elnökségek Találkozója), folyamatosan jelen van ez a hangulat, bár idővel beállhat egy kollektív identitás, amit az új belépők gyorsan átvehetnek, ha egyébként már kialakult a működés.

2. Viharzás (Storming). Csoportstrukturálódás, a szerepek kialakulása a csoporton belül. A tagok kezdik megismerni egymást, oldottabb már a hangulat, feszgetik a határokat. Mivel a tagok kinti életükből hozzák tapasztalataikat, ez feszültséget szülhet. Megkérdőjelezik a tekintélyt, harcolnak a pozíciókért.

A csoportba kerüléskor kétirányú folyamat zajlik: egyfelől egy feloldódás, a valahová való tartozás élménye, az intimitás megélése, másfelől az identitás elvesztésétől való félelem. A tag egyéniségétől függ, hogy melyik folyamat az erősebb és hogy hogyan védekezik, ill. hogyan akarja elnyerni a csoport rokonszenvét. A rokonszenv elnyerésére valamilyen szerepre törekszik, ilyen szerep lehet: rivalizáló, vezető pozícióra törő, az állandóan középpontban lévő, a kompromisszumteremtő, a segítő, a mellébeszélő, a hallgató, a moralizáló, a kolonc, a bohóc, az örök ellenzék, a bűnbak stb.

Ezeket a mintákat általában önkéntelenül visszük a közösségbe: aki a csoporton kívüli életében kezdeményező, az valószínűleg a közösségben is vezető szerepet fog vállalni, vagy arra törekszik, míg aki visszahúzódó, ott is az lesz. Ezek a pozíciók – ahogy a cserkészek személyisége is – természetesen változhatnak az idő folyamán.

3. A csoport normáinak kialakulása (Norming). A csoport rendszerre szerveződésének folyamata. A konfliktusok lassan megoldódnak, lemorzsolódik az, aki nagyon nem illik oda, és elfogadják egymás különbözőségeit. Kialakulnak a csoportra jellemző szabályok, szokások, „liturgiák” és az „erőviszonyok”. Harmonikussá válik a hangulat, kiszámíthatóbbak lesznek a találkozók.

Őrs esetén a tagok ekkor kezdenek összejárni cserkészprogramon kívül is. Ez a folyamat az egyik leghosszabb: őrs esetén minimum 2-3 év, de egymást régóta ismerő vezetők esetén is hónapokba telik egy új törzsben. Itt jelentkező problémák: intrika, érdektelenség, elmaradozás (főként azok esetében, akik nem tudják elfogadni a normarendszert).

4. Működés (Performing). A csoport most már képes céljainak elérésére. Kialakul a csoporttagok közötti munkamegosztás, egymáshoz szoknak az emberek. A törzs munkája gördülékenyen halad, a mérföldkövek időben teljesülnek. A vándorra való őrs önállóan szervez programokat magának, az őr-svezető már háttérbe húzódhat, de továbbra is ő a közösség egyik húzóereje. Ha a közösség idáig eljut, akkor jó eséllyel hosszú időre megmarad. Gyakran jelentkező problémák: elszürkülés, érdektelenség.

5. Felbomlás (Adjourning). A felbomlás, a csoport megszűnése leginkább projektekre összeállt törzseknel, választott vezetői köröknel jellemző, amikor azért bomlik fel a csoport, mert teljesítette célját. Mivel a közös munka során komoly kötelekek alakulnak ki, időt kell hagyni az érzelmi feldolgozásra. Továbbra is kapcsolatban maradhatnak a tagok, de már nem az addigi szerepben.

Az őrökkel ideális esetben nem történik meg, hanem életük végéig baráti társaságot alkotnak, és időről időre találkoznak. De bármikor előfordulhat az is, hogy az őrök csapaton belül átszerveződnek, összevonódnak, szétválasztódnak: ekkor kezdődik minden előlről. Ha nagyon jó közösséget sikerül összekovácsolni, akkor az csökkentheti az elvándorlási hajlandóságot is.

2.3 Megismerés

„A róka elhallgatott, és sokáig nézte a kis herceget.

– Légy szíves, szelídíts meg! - mondta.

– Kész örömet - mondta a kis herceg -, de nem nagyon érek rá. Barátokat kell találnom, és annyi mindent meg kell ismernem!

– Az ember csak azt ismeri meg igazán, amit megszelídít - mondta a róka. - Az emberek nem érnek rá, hogy bármit is megismerjenek. Csupa kész holmit vásárolnak a kereskedőknél. De mivel barátkereskedők nem léteznek, az embereknek nincsenek is barátaik. Ha azt akarod, hogy barátod legyen, szelídíts meg engem.

– Jó, jó, de hogyan? - kérdezte a kis herceg.

– Sok-sok türelem kell hozzá - felelte a róka. - Először leülsz szép, tisztas távolba tőlem, úgy, ott a fűben. Én majd a szemem sarkából nézlek, te pedig nem szólsz semmit. A beszéd csak félreértések forrása. De minden áldott nap egy kicsit közelebb ülhetsz...”

(Antoine de Saint-Exupéry: A kis herceg)

Cserkészetünk alapvető célja a **jellemnevelés**. Minden cserkészből szeretnénk Isten felé növekedő, felelősségteljes, hazaszerető, magyar állampolgárt nevelni. Azonban mindannyian mások vagyunk, más a jellemünk, más a családi háttérünk, a cserkészskultúránk is sokszínű, más dolgokat szeretünk, más dolgok vannak ránk hatással. Így **személyre szabottan** kell megvalósítanunk a nevelési céljainkat nem csak az őrökben, de a vezetői közösségekben is. Folyamatos önnevelésben és közösség általi nevelésben van részünk, még ha ennek kezdeti 5 és 95%-os aránya vándor korosztályra meg is fordul.

A közös munkában is elengedhetetlen, hogy a vezető kívülről-belülről ismerje vezetettjeit, amennyire csak lehetséges, hiszen hogyan is lehetne enélkül közösséget, szárnyalni képes vezetőséget, törzset építeni. Egy ember - aki az évek során fejlődik, változik – megismerése nagyon hosszú folyamat. Látni fogod felnőni, naggyá válni. A megismerés nem egyszeri alkalom, hanem életre szóló kaland: néha olyan, mint egy rafting pálya, néha azonban mintha egy virágzó tavaszi mezőn sétálnál.

Nem csak a frissen betoborzott kiscserkészek alapadataival, de a vezetőtársak alapadataival is fontos tisztába kerülni: mikor van a születésnapja, mi tölti ki az életét a cserkészetén kívül, kikkel él. Az olyan apró szokások ismerete is sokat adhat, hogy például ki korán kelő, ki bagoly típus, de a nagyobb témák, mint például a szeretetnyelvének ismerete (és használata) is elengedhetetlen.

Előfordulhat, hogy egy új vezetői közösségben valakiről nem jó az első benyomásod, valaki nem szimpatikus, vagy már van korábbi, nem túl jó tapasztalatod valakivel. Előfordulhat, hogy így érzel valakivel, de add meg az esélyt neki is, hogy megismerhesd, vagy újra megismerhesd, hiszen mindannyian változunk, fejlődünk. Ezen kívül a Pygmalion-effektus szerint a hozzáállásodnak önbeteljesítő hatása is van. Ha bárki úgy érzi, hogy ő nem szerethető még itt a cserkészetben sem, akkor még jobban bezárkózik, és egyre nehezebb lesz őt bevonni bármilyen közösségbe. Vagy ha mindig azt kapja meg, hogy megbízhatatlan, akkor ez a tulajdonsága a társaságodban felerősödik, és tényleg mindig elúszik majd a feladataival. De fordítva is működhet, ha folyamatosan azt sugallod neki, hogy valamit meg tud csinálni, képes rá, akkor nagyobb eséllyel sikerül majd neki a feladat.

Az öt **szeretetnyelv** elméletét valószínűleg már több vezetőképzőben is hallottad, itt most nem térünk ki az ismertetésére. Megfogalmazója Gary Chapman, keresztény író, párkapcsolati tanácsadó. Elsődleges célcsoportja a párkapcsolatban élők voltak, azonban olyan nagy sikere lett, hogy azóta egyedülállóknak is írt erről, és a szeretetnyelveket a gyermekekre és az Istenkapcsolatra is kiterjesztette, sőt, a munkahelyi elismerésre is alkalmazta már elméletét, talán ez utóbbit érdemes bővebben tanulmányozni, ha a vezetőtársak szeretet-tankjának feltöltése érdekel.

Érdemes figyelembe venni a másodlagos szeretetnyelveket, illetve azt is, hogy van, akinek változik a szeretetnyelve. A közös munka kezdetén akár mind az öt csövön keresztül is öntheted rá a törődést, de például krízishelyzetben is jól jön ez a taktika. Egy tábor utolsó napjaiban, az utolsó tartalékok felhasználásánál minden apró kedvesség jól jöhet, az is, ami nem a szeretet-anyanyelvén szól.



- Emlékezz vissza! Hogyan vált számodra fontossá az őrshöz tartozás? Milyen élményekhez kötődik?
- Hogyan vezetnél be az általad vezetettek közé egy új tagot? Hogyan segítenéd a beilleszkedését?
- Hol tart a csoportformálódásban a te közösséged? Hogyan segítheted, mint vezető a csoport fejlődését? Van-e olyan tag, aki perifériára szorul? Hogyan kezelnéd a helyzetet?
- Mi a vezetettjeid, vezetőtársaid szeretetnyelve? Mikor beszéltél rajta legutóbb?

3. fejezet **Stratégiai szemlélet**

„A végeredmény

Az önzés elnyomása és azon szeretet s mások iránti szolgálatkészség kifejlesztése, ami a bennünk lakozó Isten, teljesen átalakítja az egyén szívét, s felragyog az igazi mennyország. Más emberré válik. Számára nem az lesz a kérdés: „mit kaphatok?“, hanem az: „mit adhatok az életben?“

Bármi legyen is a fiú végleges vallása, felfogja majd vallása alapjait, és ezeket valóra váltásukon át megismerve válik az embertestvérei iránti jószágot szélesebb távlatokban gyakorló állampolgárrá.”

Bi-Pi: A cserkészvezető (80.o.)

3.1 A stratégiai gondolkodás alapjai

Talán minden vezető vágya, hogy a jövőbe lásson. Bár varázsgömbünk nincs, mégis vannak olyan módszerek, amikkel nemcsak a jövőbe láthatunk, de még befolyásolni is tudjuk azt. A stratégiai tervezés nemcsak egy tevékenység a csapat vezetői teendői között. A stratégiai tervezés egy szemléletmód, amely újfajta működésre hangolja a cserkészvezetők közösségét.

A stratégiai szemlélet döntés eredménye. A döntést nem a legfelső vezetőnek kell egyszemélyben meghoznia, hanem közösségi döntésnek kell lennie. Hiába szeretnél parancsnokként, elnökségként meghonosítani egy szemléletet, ha a többi vezetőd nem így fog dolgozni. Erőből pedig nem lehet ezeket a változásokat végrehajtani. Közösén döntjük el, hogy milyen jövőt szeretnénk a csapatunknak és elkezdjük a környezetünket alakítani, hogy elérjük a célunkat ahelyett, hogy egyszerű elszenvedői lennénk a minket körülvevő hatásoknak. Céltudatosan irányítjuk a hajót a sodródás helyett.

Ha a döntést meghoztátok, a működéseket is át kell alakítani. A stratégiai szemléletnek át kell hatnia a döntéseiteket, a programjaitokat és az erőforrás-kezeléseket is. A stratégiai szemlélet stratégiai gondolkodást igényel.

Stratégiai gondolkodás jellemzői:

- Célokból indul ki
- Jövőorientált
- Lehetőségeket keres a célok elérése érdekében
- Prioritásokat állít fel, rangsorol aszerint, hogy mi segíti jobban a célok elérését
- Következmények mérlegelésével dönt, valamennyi ismert érvet mérlegel

- A hosszú távú hatásokat is figyelembe veszi, nem csak a rövidtávú eredményeket
- Következetes, kiszámítható szemléletmód
- Proaktív viselkedést eredményez, amelyre az ügyek aktív befolyásolása jellemző

Nem stratégiai gondolkodás jellemzői:

- Lehetőségekből indul ki, ezek határozzák meg a működést
- Jelenorientált
- Célokat keres a meglévő lehetőségek kihasználásához
- Nincsenek állandó prioritások, az adott helyzet dönt a rangsorolásról
- Ad hoc döntések jellemzik, változó szempontok befolyásolják a döntést
- Rövidtávú eredmények határozzák meg
- Reaktív magatartást eredményez, amelyre a hatékony, gyors reagálás jellemző

3.2 A három aranykör

Simon Sinek szerint azok a szervezetek mutatnak igazán nagy teljesítményeket, amelyek másképp tudnak működni az átlagnál:

https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action

Ez nincs másképp egy civil szervezetnél, így egy cserkészcsapatnál, projekt-törzsnél sem. Az ihletett csapatban olyan vezető van az élen, aki inspirálni tudja a vezetettjeit. Az inspiráló vezető működésében és gondolkodásában a három aranykörből kiindulva nem a „mit?” felől, hanem a „miért?”-ből kiindulva működik és gondolkodik.



6. ÁBRA - A HÁROMY ARANYKÖR (SIMON SINEK)

Mindenki tudja, mit csinál, ennél valamivel kevesebben, de még elég sokan azt is, hogyan csinálják. Azonban a miértet már csak kevesen értik meg. A cserkészlet külsőségeit könnyű megérteni. A tevékenységeket könnyű másolni. A „hogyan?”-oknak a módszertanát is könnyen el lehet sajátítani. Azonban az igazán fontos, hogy tudd, miért dolgozol cserkészvezetőként. Mi a csapatod célja?

Egy inspiráló vezető hisz abban, amit csinál. Egy inspiráló vezető meg tudja fogalmazni a hitét és át tudja adni a vezetettjeinek. Egy inspiráló vezető a három aranykör ábrában belülről kifelé működik és kommunikál.

Soha nem azért fognak csatlakozni a cserkészethez, amit csinálunk, hanem *amiért* csináljuk. Így vezető sem azért lesz valakiből, hogy adott feladatokat elvégezzon, hanem azért lesz vezető, *amiért* csinálhatja a feladatokat! Vagyis a mögöttes cél az igazán fontos, amiben hinni lehet. Ezért fontos, hogy azokkal dolgozz együtt, akik abban hisznek, amiben te.



- Te miért lettél vezető? Mit akarsz elérni, mi vele a végső célod?
- Kik azok a vezetők, akik eddigi vezetői pályád során inspiráltak téged? Mi volt az ő céljuk? Hogyan kommunikáltak róla?
- Hogyan fogalmaznád meg a cserkészlet célját? Szerinted ugyanaz a célunk, mit Bi-Pi-nek volt?

4. fejezet **Motiváció**

„Az a megelégedettség, hogy önmegtagadás árán is teljesítettük kötelességünket, és hogy a fiúkat olyan jellemmé neveltük, amely más életformát ígér nekik, olyan jutalom, amelyet nem lehet szavakba foglalni. Hogy dolgoztunk azért, ne-hogy az a rossz visszatérjen, amely szabadjára engedve gyorsan tönkretenné ifjúságunkat azzal a megnyugtató érzéssel jár, hogy tettünk valamit hazánkért, akármilyen kis pontok vagyunk is.”

Bi-Pi: A cserkészvezető (13.o.)

Gyakran felmerül bennünk a kérdés, mi és hogyan ösztönöz embereket bizonyos cselekedetek végrehajtására? Valószínűleg vezetői léted első pillanataiban rádöbbszint arra, hogy kulcsfontosságú kérdés cserkészeid motiválása. Fontos látni, hogy a motiváció az egyén törekvéseiről, szükségleteiről szól, nem pedig a szervezetről. A vezetőknek épp az a feladata, hogy felismerje az egyéni motivációkat és azokat a szervezeti célokhoz kösse (Bakacsi, 2010). Személyenként változó, hogy milyen szükségletek, vágyak hajtanak bennünket és nem csak a motiváló tényezők, de a motiváltság szintje is időről-időre változhat.

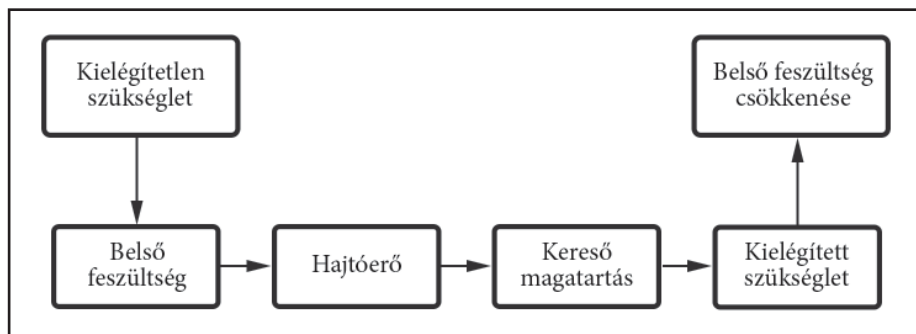
4.1 Külső és belső motiváció

A külső (extrinzik) motiváció olyan külső tényezőkkel kapcsolatos, mint a jutalom (jó jegy, pénz, csoki, játék, nyilvános elismerés, stb) elnyerése vagy a büntetés (feladat, rossz jegy, stb) elkerülése. A belső (intrinzik) motiváció ezzel szemben egy belső hajtóerő, melyet a tudásszomj, a belső elégedettség, az öröm vagy az új élmények iránti vágy táplál. A cserkészek és cserkészvezetők motivált viselkedésének kialakításában egyaránt megjelennek külső és belső motivációs tényezők.

A pozitív visszajelzés növeli a belső motivációt, míg a tárgyi jutalmaknak akár ellentétes hatása is lehet. (Egy-egy különpróba letételéhez, képzés elvégzéséhez jó motiváció lehet, ha látjuk a másik egyenruháján a felvarrókat. De ha nincs mellette belső motiváció, ha nem a fejlődés a cél, csak a badge-halmozás, gyorsan elunja a cserkész, nem szívesen fektet valódi munkát a megszerzésébe, és nem is gondol rá, hogy miután kipipálja, hogyan lehet új tudásával hasznára másoknak és önmagának.)

Az intrinzik motivációk forrását négy fontos szükséglet adja (Johnson, 1979 id. Kim, 1998):

- Kompetenciamotiváció: a hangsúly a növekedés és fejlődés élményén van. A tanulás eredménye, a teljesítmény tovább motivál az újabb energia-befektetésre, egy cél elérése, önmagában jutalmazó. Ennek felismerését és tudatosulását segítheti a pozitív visszajelzés.
- Teljesítménymotiváció: arra való késztetés, hogy valamit jól – az elvárásoknak megfelelően – csináljunk. A tevékenységet nem jutalomért végezzük, hanem a siker eléréseért, illetve kudarc elkerüléseért.
- Önmegvalósítás: az egyén erőforrásainak, fejlődési potenciáljának kiaknázása.
- Az egyensúly szükséglete: a tanulási folyamat, a fejlődés leírható a meglévő egyensúlyi állapot felbomlásának és az új egyensúlyi állapotra törekvés ciklikusságával. Az egyensúlytalanság létrejöhet külső körülmények változásával, kiszámíthatóan vagy váratlanul bekövetkező életesemények kapcsán, de egyszerűen új ismeretek beépítése során is megjelenik. Az egyensúlyra való törekvés átrendezi a korábbi struktúrát és ezáltal új egyensúly jön létre.



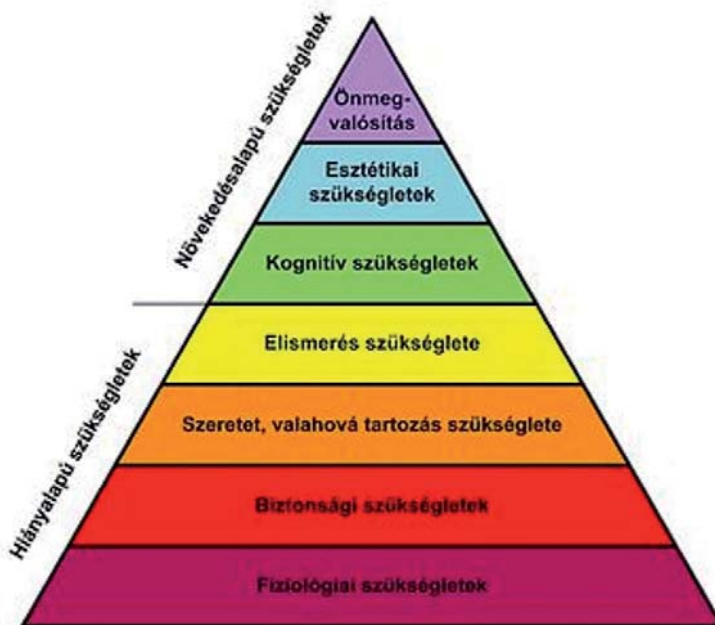
7. ÁBRA - SZÜKSÉGLET ÉS MOTIVÁCIÓ, ROBBINS

Robbins is erre az egyensúlykeresésre hívja fel a figyelmet, amikor a motiváció folyamatában kulcsszerepet játszó, a kielégítetlen szükséglet miatt előálló belső feszültségről ír (Robbins, 1993 id. Bakacsi, 2010).

4.2 Maslow-féle szükséglethierarchia

A motivációt érintő elméletek talán legismertebb és egyben legtöbb kritikát megélt megközelítése Maslow nevéhez fűződik (Maslow, 1943). Elméletének két fontos előfeltevése, hogy

- az emberi motiváció a szükségletekre vezethető vissza,
- ezek a szükségletek hierarchikus sorrendbe állíthatók.



8. ÁBRA - MASLOW SZÜKSÉGLETHIERARCHIÁJA

Maslow szerint a piramisszerűen egymásra épülő szükségletek motiválnak bennünket.

1. Fiziológiai szükségletek: ezek azok a szükségletek, melyekre ösztönszerűen törekszünk (éhség, szomjúság, álomosság, stb), hiszen az elemi önfenntartást célozzák.
2. Biztonsági szükségletek: az egészség, a környezet és a mindennapi tevékenységek állandósága, kiszámíthatósága áll itt a fókuszban, azaz a fiziológia szükségletek hosszabb távon való biztosítása. A biztonsági szükségletek felerősödhetnek krízis-, és válsághelyzetekben.
3. Szeretet, valahová tartozás szükséglete: a társas kapcsolatok, a barátok, a család, a közösség iránti vágy. A cserkészlet kulcsszerepet játszhat ennek a szükségletnek a kielégítésében, hiszen olyan elfogadó közösség, ahol a cserkészek szeretetet adnak és kapnak és megtapasztalják a valahová tartozás élményét.
4. Elismerés szükséglete: a környezetünk megbecsülése és elismerése építi pozitív énképünket, növeli önbizalmunkat és kompetencia-érzetünket. Nem véletlenül maradnak meg azok hosszú távon a cserkészletben, akik vezetővé válva megtapasztalják ezt. Ha a szükséglet

nem kerül kielégítésre, kisebbségség alakulhat ki és értéktelennek érezhetjük magunkat. A vezetőnek ezért kiemelten fontos feladata, hogy figyelmet szenteljen minden egyes csoporttag elismerés-szükségletére, hogy még a legkisebb örsben is minden tagnak meglegyen a maga feladata és sikere.

5. Kognitív szükségletek: ide tartozik a tudásvágy, a kíváncsiság, az új dolgok felfedezése iránti vágyakozás. Az előzőekben említett intrin-zikus tanulási motiváció elsősorban erre a szükségletre épít.
6. Esztétikai szükségletek: a szépség, az elrendezettség iránti törekvés.
7. Önmegvalósítás: a képességek kibontakoztatása, önmagunk kiteljesítése és a bennünk rejlő lehetőségek megvalósítása. A szükséglet-hierarchia tetején lévő szükségletünk folyamatosan megújul, hiszen a magunk elé tűzött célok megvalósítása után más célokat tűzünk ki. Maslow csúcslélményeknek nevezte az önmegvalósítás pillanatait. „A csúcslélmény egy olyan élmény, melyet boldogság és kielégültség jellemez – a tökély és a cél elérésének egy időleges, nem mások ellen irányuló és nem éncentrikus állapota” (Atkinson és Mtsai, 1997: 403). Ezekkel az élménytartalmakkal több módon is találkozhatunk – például kreatív tevékenység, természetben való gyönyörködés, vagy a sportolás öröme.

A szükségleteket feloszthatjuk (az ábrán látható módon) hiányalapú- és növekedésalapú szükségletekre. A hiányalapú szükségletek kielégítése feszültségcsökkenéssel jár, a növekedésalapú szükségletek pedig fejlődésre ösztönöznek.

4.3 Alderfer (ERG)

A maslow-i szükségletek-rendszer egyszerűsítésével három szükségletről ír:

1. Létezés (Existence): fiziológiai szükségletek és fizikai fenyegetettségektől való védettség – ami Maslow szükséglet-hierarchiájának alsó szintjeinek feleltethető meg.

2. Kapcsolat (Relatedness): a másokkal való kapcsolat, a hozzájuk való kapcsolódás igényét fejezi ki. Annak szükségét, hogy elfogadjanak és elismerjenek – ez következő két szint (szeretet-kapcsolat és megbecsültség-elismertség) Maslownál.

3. Fejlődés (Growth): a személyes fejlődés, növekedés igénye – a maslow-i növekedési szükségletekkel azonosítható.

Alderfer nem csak egyszerűsítette a korábbi motivációs elméletet, hanem néhány fontos meglátással ki is egészítette. A motivációnkat egyszerre több szint befolyásolja, még ha más-más hangsúllyal is. Ha egy magasabb szintű szükséglet kielégítése akadályba ütközik, megnő a jelentősége az alacsonyabb

szintű szükségleteknek. A fejlődés szükségletének speciális működésére mutatott rá: kielégítés esetén még fontosabbá és erősebb motiváló tényezővé válik (Bakacsi, 2010).

4.4 McClelland kapcsolat-teljesítmény-hatalom-elmélete

Az elmélet a motívum fogalmára épül és Maslow-tól eltérően nem az összes emberi szükséglet megragadására koncentrált, hanem három fő motívumot helyezett a fókuszba: teljesítménymotívumot, a kapcsolatmotívumot és a hatalommotívumot (Bakacsi, 2010). Motívumon olyan belső hajtóerőt értünk, ami neveltetésünk, szocializációnk során alakult ki, de az egyén személyiségének fejlődésével változhat.

Teljesítménymotívum: az emberek egy részénél kiemelt fontossággal bír, hogy teljesítsenek és a lehetőségeket kihasználva sikeresek legyenek, míg másoknál ez kevésbé erős belső kényszerrel jelent. A teljesítménymotivációval rendelkező személy olyan feladatokat részesít előnyben, amik elegendő kihívást jelentenek és így a sikeres megoldás elégedettséggel tölti el, ami tovább motiválja. Leginkább a közepes kockázati szintű feladatokat kedvelik, ami jelentős kihívást jelent, de nem lehetetlen. Az erős teljesítménymotívummal bíró személyek folyamatos visszajelzést kívánnak a teljesítményükről. A teljesítménymotiváció erőssége egyénenként eltér, de ezek a különbségek nem a veleszületett, hanem a tanult és környezeti tényezőknek tulajdoníthatók. (Az ilyen cserkészek mindig új kihívásokat, új feladatokat keresnek, a cserkészlet számukra elsősorban fejlődési, növekedési lehetőség, szinte függenek a vezetői kompetenciájuk állandó megtapasztalásától.)

A **hatalmi motívumban** az a szükséglet jelenik meg, hogy hatással legyünk a környezetünkre, más személyekre, s ezáltal befolyást és presztízst tudjunk elérni. A hatalmi motivációval bíró személy akkor elégedett, ha tisztelet és elismerést érez munkatársai részéről. A vezetői pozíciót keresők többsége erősebb hatalmi motívummal rendelkezik, hiszen így gyakorolhat hatást másokra. (Azok a vezetők, akik elsősorban vezetettjeik nevelőjeként határozzák meg magukat, valószínűleg ilyen módon motiváltak. Mindenén és mindenkin javítani akarnak, hatni akarnak a világra, hogy legalább egy kicsit jobb legyen.)

A **kapcsolat motívum** alapvetően az interperszonális viszonyokról szól. Számukra a jó kapcsolatok építése, ápolása elsődleges. (Cserkészközösségeink motorjait ez a motívum hajtja. Mindegy mit csinálunk, csak legyenek együtt új kalandjaink, ismerjük meg egymást és új embereket azáltal, amit közösen teszünk.)

Minden vezető számára fontos, hogy tisztában legyen saját domináns motívumával és törekednie kell a másik kettő fejlesztésére és az egyensúlyi állapot

elérésére. A teljesítménymotívummal bíró személy hajlamos arra, hogy mindent ő próbál megcsinálni, nehezen delegál feladatokat. A hatalom motívumnál viszont kiemelten fontos az emberi kapcsolatok építése és a csoporttagokkal való viszony ápolása (Roóz – Heidrich, 2010).

4.5 Herzberg kéttényezős modellje

Herzberg (1987) a motiváció tekintetében nem szükségletekből indult ki, hanem a munkával kapcsolatos elégedettség tényezőit vizsgálta. Azt tapasztalta, hogy jelentős különbség van azok között a tényezők között, amelyek megelégedettséget okoznak és azok között, amelyek a munkával való elégedetlenségért felelősek. Ez alapján két tényezőcsoportot különböztetett meg: az ún. higiéniai tényezőket és a motivátorokat.

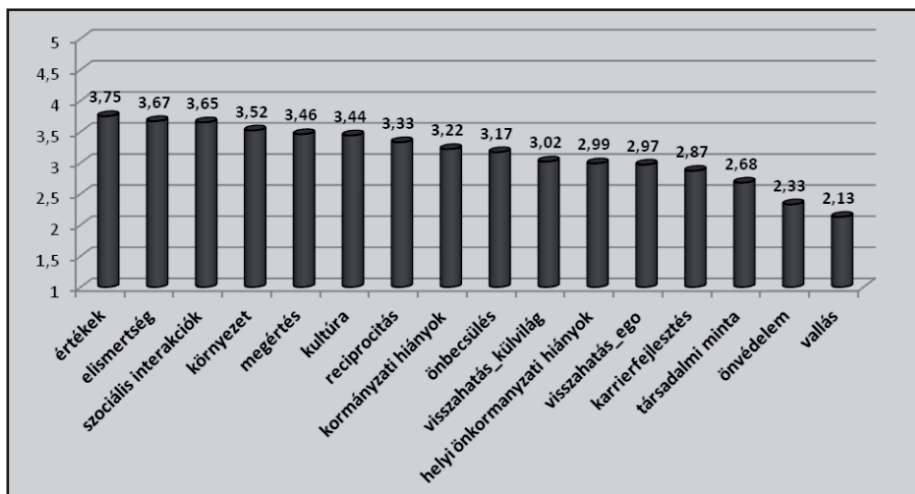
Motivátoroknak az olyan tényezők bizonyultak, mint az elért teljesítmény, az elismertség, az előmeneteli lehetőségek, a nagyobb felelősség, a személyes fejlődés, vagy a munka tartalma, érdekessége. Vegyük észre, hogy ezek lényegében nem mások, mint a benső motivációs tényezők, amelyek jól kapcsolhatók a magasabb rendű szükségletekhez. Ezekkel a tényezőkkel magyarázhatjuk a munkával való megelégedettséget, míg kielégítetlenségük esetén ez a megelégedettség hiányzik.

Higiéniai tényezőknek bizonyultak a munkakörnyezet fizikai és szervezeti jellemzői (a szervezetre jellemző szabályok, működési elvek, a közvetlen munkafeltételek) és a munka társas környezete (a közvetlen vezetővel, a munkatársakkal és a beosztottakkal való kapcsolat minősége, a kivívott státusz). Megint csak vegyük észre, hogy ezek a tényezők pedig a fentebb külsőlegesnek nevezett motivációs tényezőknek, illetve másfelől alacsonyabb rendű szükségleteknek feleltethetők meg. A vizsgálatban részt vevő vezetők ezen tényezők hiányával magyarázták leginkább a munkával való elégedetlenségüket, ellenben megleltük csak ezt az elégedetlenséget szüntette meg, de elégedettséghez nem vezetett” (Bakacsi, 2010: 60).

Herzberg eredményei szerint az elégedettségnek az ellentéte nem az elégedetlenség, hanem az elégedettség hiánya; az elégedetlenség ellentéte pedig annak hiánya. Vagyis elképzelhető, hogy akár egyszerre vagyunk elégedettek és elégedetlenek, mert megvannak a motivátorok, de hiányoznak higiéniai tényezők. (Például jó csapatban, izgalmas kihívás megszervezni egy Kerületi Nagytábort, viszont komoly nehézség, hogy a nagy táborméret miatt az ÁNTSZ komoly fertőtlenítésre kötelezi a lajtoscoksi tartályát, ami érződik a víz ízén is.) Ha pedig a higiéniai tényezők megvannak, de a motivátorok hiányoznak, se elégedettek, se elégedetlenek nem vagyunk. (Komolyabb nehézségek, kihívások nélkül lement a tábor, de nem is igazán történt semmi. Üresek maradtunk.)

4.6 Önkéntesek motiválása

Az önkéntesek motivációira fókuszáló legfrissebb empirikus kutatások nem szűkítik két-három faktorra (pl. extrinzik és intrinzik) a motiváció felmérését, hanem számos lehetséges motiváló tényezőt vizsgálnak (Bartal, 2010). Egy hazai önkéntes-vizsgálat során négy fő motivációs csoportban (értékek, érték-közelbi faktorok; „egoizmus” faktorok; társadalmi minta, szociális interakció faktorok; pszichológiai faktorok) összesen 15 tényezőt vizsgáltak (Bartal – Kmetty, 2011). A vizsgálatban a leginkább kiemelkedő motivációs faktorok az értékek (azaz képes abban a hitben cselekedni, hogy mások segítése fontos); az elismertség (fontos a megbecsülés, amit az önkéntes munka ad számára, illetve elismerik képességét és hozzájárulását), valamint a szociális interakciók (lehetőség a társas kapcsolatok építésére) voltak.



9. ÁBRA - A MOTIVÁCIÓK SORRENDJE A MAGYAR ÖNKÉNTESÉK KÖRÉBEN – ÁTLAG (1-5) FORRÁS: (BARTAL – KMETTY, 2011: 16)

A szerzők is kiemelik az elismertség és a szociális interakciók motiváló szerepét az önkéntes munkában. Az önkéntesek számára elsősorban a szervezet és a munkatársak megbecsülése, elismerése a fontos és kevésbé az önkéntességgel járó társadalmi megbecsülés. Ezért különösen fontos, hogy megfelelő módszerekkel és technikákkal rendelkezünk önkénteseink elismerésére.

Az életkori sajátosságokat vizsgálva az eredményekből látható, hogy a fiatal önkénteseknél erőteljesebben jelenik meg a megértés (ön maga és mások megértése, megismerése – egyfajta tanulási vágy) és a karrierfejlesztés (olyan

készségek elsajátítása, amit később használhat munkájában), de a legmagasabb értéket náluk is az elismertség és a szociális interakciók mutatják.

Warner és munkatársai vizsgálatában 26 motivációs tényező közül négy faktor emelkedett ki leginkább: támogatva érzi magát, jó kommunikáció, egyértelmű útmutatás, hozzájárulás a szervezet működéséhez (Warner és mtsai, 2011). A négyből három egyértelműen olyan téma, amire az önkéntes-menedzsment hatással lehet – a támogatás rendszerének kiépítése, a kommunikációs csatornák biztosítása és a világos elvárások átadása.

A különböző motivációs tényezők korcsoportok közötti különbségét vizsgálták egy másik kutatásban és azt találták, hogy korcsoporttól függetlenül a két legmeghatározóbb motivációs faktornak az értékek és a megértés (önmagá és környezete) mutatkoztak. A fiatal korcsoportnál a barátok szerzése és a karriermotiváció erősebb, mint a többi korosztálynál (Dávila – Díaz-Morales, 2009).

4.7 Flow élmény

Csikszentmihályi Mihály alkotta meg a flow elméletét. A könyvében így írja le ezt a jelenséget:

„Mindezek ellenére mindannyian átéltünk már olyan pillanatokat, amikor azt éreztük, hogy nem ismeretlen erők taszigálnak ide-oda, hanem mi magunk irányítjuk a cselekedeteinket, saját sorsunk urai vagyunk. Az ilyen ritka alkalmakkor szinte átszellemülünk, olyan gyönyörűséget érzünk, mely mérföldkő lesz majd az emlékeinkben és azt súgja, mindig ilyennek kellene lennie az életnek.

Ez az érzés az, amit tökéletes élménynek hívunk. [...]

Ellentétben az általános hiedelemmel, az ehhez hasonló pillanatok, életünk legszebb élményei nem passzív, befogadó, ellazult állapotban érnek bennünket – noha az ilyenek is lehetnek élvezetesek, hanem ha keményen megdolgozunk értük. A legszebb pillanatok általában akkor következnek be, amikor valaki testi vagy szellemi teljesítményét megfeszített akarattal a véletekig fokozza, hogy végig vigyen valamilyen nehéz, de fontos feladatot. A tökéletes élmény tehát olyasvalami, ami nem csak úgy megtörténik velünk, hanem inkább mi hozzuk létre szándékosan. [...]

Hosszú távon azonban a tökéletes élmények összeadódnak, és egyre inkább az lesz az érzésünk, hogy teljesen uraljuk az életünket, sőt tevékenyen részt veszünk az irányításában is. Ez az érzés pedig olyan közel áll ahhoz, amit az emberek boldogságnak neveznek, hogy jobban talán nem is tudjuk szavakba önteni. [...]

Amikor kiválasztunk egy célt és koncentrációs képességeink végső határáig küzdünk érte, akkor bármit is csinálunk, élvezetes lesz. Ha egyszer belekóstol-

tunk ebbe az örömbé, akkor mindent megteszünk annak érdekében, hogy újra megízlelhessük majd”.

(Csíkszentmihályi, 2010: 21-22; 70).

Ha visszagondolunk a saját tapasztalatainkra, a cserkészvezetői életünk során többször élünk át ilyen flow élményt. Ilyen érzést ad például egy nehéz túra, egy tábor megszervezése, egy vezetőképző tábor teljesítése.

Vezetőként használjuk ki a cserkészletünk adta lehetőségeket, hagyjuk létrejönni a flow élményt a vezetőinkben. Érdekes módon a fentiek alapján sokszor nem megkönnyíteni kell az életüket, vagy átvállalni a feladataikat. Éppen ellenkezőleg: kihívás elé kell állítani őket. Ehhez szükség van arra, hogy képesek legyenek önálló feladatokat adni a vezetőinknek az ezzel járó felelősséggel együtt.



- Mi az, ami téged motivált a vezetővé válásra? A jelenlegi feladatodra?
- Hogyan segítheti a vezető, a közösség az egyes szükségletek (Maslow) kielégítését?
- Melyik a legjellemzőbb rád McClelland motívumai közül? Hogyan tudsz fejlődni a másik két motívum területén? A fejezet mottója alapján Bi-Pi-t melyik csoportba sorolnád a három közül?
- Mik azok a higiéniai tényezők, melyekkel segíteni tudod a rád bízottak elégedettségét? Mik a jellemző motivátorok?
- Milyen feladatban, szerepben éled meg igazán a flow-t?

5. fejezet **Fegyelem és kommunikáció**

„A gyereket nem azzal neveljük fegyelemre, ha rossz szokásáért büntetjük, hanem, ha jobb időtöltést találunk neki, ami leköti figyelmét, és ez apródonként elfeledteti vele a rosszat, s leszoktatja róla.”

Bi-Pi - A cserkészvezető (39.o.)

A gyerekek fegyelmezéséről sokat hallottunk már az őrsvezetésben, olvastunk az EINK-ben, így itt most nem erről lesz szó, hanem vezetőink fegyelmezéséről, ami sokkal inkább a motiváció speciális része, esetleg kommunikáció.

Érdekes megfigyelni, mennyire más szemlélete van a motivációról a pedagógiának és az üzleti vezetésnek. A pedagógia a motivációt a tanulás vágyán túl a gyerekek iskolai lekötésében, fegyelmezésében, a rosszalkodás megelőzésében látja sokszor, a forprofit vezetés pedig az alkalmazottak hatékonyságának, elkötelezettségének növelésében, hiszen ahhoz fűződik a vezető anyagi érdeke, hogy emberei jól dolgozzanak.

A cserkészvezetésben való fegyelem, önfegyelemre való motiválás valahol a kettő keresztszövetében helyezkedik el. A cél mindig a nevelés, az önnevelés (a vezetőké is!), de nem rosszalkodó gyerekekről van szó, hanem felnőttekről, akik a jó társaságon és nemes célon túl hatékonyan szeretnék eltölteni önkéntességre szánt nem kevés idejüket.

Túl mereven tartva a kereteket elvesz a cserkész játékossága, keretek nélkül viszont, ha elszabadul a fegyelmeztetlenség, egymás idejét is pazaroljuk. Nem csak rossz gyerek nincsen, de rossz vezető sem, csak rosszalkodó. Ha egyébként komoly és elkötelezett vezetőid nyolcéves gyerekek módjára kezdenek idétlenkedni, tudhatod: valószínűleg elfáradtak, nem tudnak már koncentrálni, szükségük van egy kis lazításra, esetleg túl terjengős egy megbeszélés, és ha te megengeded, hogy elkalandozz melléktémákra, ők is megteszik. Felnőtt vezetőkkal dolgozva nehéz az egyensúly határozottság és könnyedség között, de izgalmas feladat. Ha nincsenek birtokában annak az önfegyelemnek, ami elvárható lenne, te is az önnevelésre gondold elsőként: vajon nem a te kezedből csúsztak-e ki a dolgok valamelyik végletbe?

Ha pedig teljes kontrollvesztéssel hisztibe kezd egy vezető, mintha csak három éves lenne, biztos lehetsz benne, hogy végső tartalékai is elfogytak (például a VK-tábor tizedik napján, napi három óra alvás után), fizikai szükségletei azok, amik kielégítetlenek. Ahelyett, hogy felnőtt viselkedést várnál el tőle, ilyenkor kell szelíden aludni küldeni, megetetni, megitatni, szabad pihenőidőt adni neki.

5.1 Gordon-féle közléssorompók

Értelemszerűen sok fegyelmezési eszközt nem vetünk be felnőtt vezetőknél, amit gyerekeknél a gyakorlatban igen. Ha azonban a gyerekeket is szeretnénk teljes tisztelettel önfegyelemre nevelni, Gordon (2003) kommunikációs sorompói minden korosztálynál jól jönnek, ha tudni akarjuk, mit ne mondjuk, és miért.

1. Parancsolás („Fejezd be a bögést!”): félelmet, fenyegetettség-érzést vált ki, hosszú távon elmélyíti az ellenséges légkört, lázadásra, visszavágásra ösztönöz.

2. Figyelmeztetés, zsarolás („Addig nem megyünk haza, amíg el nem mondd!”): félelmet, behódolást vált ki, sértettséget, haragot ébreszt, kipróbálásra csábít, hogy valódi-e a szankció, vagy csak üres fenyegetés.

3. Prédikálás („Na, ide figyelj! Ez a te lelkeden fog száradni, én megmondtam, hogy ne...”): büntudatot kelt, azt sugallja, hogy nem bízunk a másik felelősségérzetében.

4. Tanács, megoldási javaslat („Egyszerűen oda kéne menned hozzájuk, és elmondani.”): bizalmatlanságot sugall. Megakadályozza a másikat abban, hogy végiggondolja a problémát és saját megoldásokat keressen. Függőséget és ellenállást vált ki.

5. Kioktatás („Látod, milyen gyáva vagy? Jobb lenne, ha összeszednéd magadat, odaállnál elé, és megmondanád, hogy...”): megbántottságot, alkalmatlanság érzést kelt. A másik gyakran kikapcsol és nem is figyel már rád.

6. Kritizálás („Ilyen gyenge idegekkel nem is lehet kibékülnötök...”): ezzel megerősítet a kisebbségi komplexusát. Megbélyegző, a gyakran hallott kritika beépül az énképbe és önbeteljesítő jóslatként valóra válhat.

7. Túlzott dicséret („Ez tényleg nem könnyű, de te mindig olyan jól oldod meg ezeket a helyzeteket.”): érezhető a manipulatív szándék, nem őszinte a dicséret, azt sugallja, hogy nagyon magas a mérce, aminek mindig meg kell felelni, csak a 100% az elfogadható.

8. Kifigurázás („Te kis mimóza!”): rontja a másik önértékelését, önbecsülését, nevetségessé teheti a társai előtt, visszavágásra buzdít.

9. Értelmezés, elemzés („Most csak el vagy keseredve, ennyi az egész! Ki vagy merülve és túlreagálsz a dolgot.”): dühöt, frusztráltságot vált ki, mert azt sugallja, hogy a vezető bagatellizálja a problémát. Esetleg úgy érezheti, hogy félreértik, ami elveheti a kedvét.

10. Túlzott együttérzés („Ugyan már, biztos sikerülni fog!”): a problémát bagatellizálja. Az a háttérüzenet, hogy nem szabad rosszkedvűnek lenni, mindenhez jó arcot kell vágni.

11. Kifaggatás („Nem értem, miért nem akarod elmondani, nem mondom el senkinek.”): gyanakvást, bizalomhiányt sugall, kiveszi a másik kezéből a problémamegoldást.

12. Elterelés („Ne is törődj vele!”): ezzel nincs megoldva a probléma! Azt sugallja, hogy nem érdekel a mondanivalója, nem érdemes hozzád fordulnia a problémáival. Arra tanít, hogy a nehézségekkel bezárkózzon és a problémát a szőnyeg alá seperje.

5.2 A konfliktusok 5 forrása

Minden közösség természetes és elkerülhetetlen velejárói a konfliktusok, amik egyrészt nehezítik a mindennapokat, de segíthetik is a fejlődést. Nem az a cél, hogy ne legyenek, hanem a konstruktív feloldásuk, mert ez járul hozzá a tagok és a közösség növekedéséhez is.

A konfliktusok tekintetében fontos megvizsgálni, hogy mi mentén alakul ki a vita a felek között, hiszen a konfliktusmegoldási stratégiát is ennek megfelelően szükséges megválasztani. A konfliktusok öt fő forrását írta le Moore (1996):

- **Adat-konfliktusok**, melyeket okozhat az információ hiánya, a téves információ, az adatok különböző interpretációja. A konfliktusok jelentős része ilyen adat-jellegű konfliktus. Ebben az esetben sokszor elegendő egy tisztázó beszélgetés, ahol a félreértéseket helyére tudjuk tenni, információt tudunk nyújtani. (Például az őrsi napló-felelősöd még csak egy hónapja kapta meg a feladatát, és még egyszer sem hozta el őrsgyűlésre a naplót. Mikor számon kéred, kiderül, félreértette a feladatot, és azt hitte, csak a nagyobb programokra kell hoznia, őrshire nem.)
- **Érdek-konfliktusok**: fontos, hogy az érintettek szükségleteinek, akár közös szükségleteinek kielégítésére törekedjünk. (Portya második estéjén a vándor őröd fáradtan, piszkosan és kicsit késve érkezik a szállásra, de ti vagytok aznap a vacsora-felelősök. A többi őr azonnal a konyhába küldene titeket, de többen szeretnének előtte zuhanyozni. Kitalálod, hogy két-három ember kézmosás után elkezd előkészíteni az alapanyagokat, addig a többiek villám-zuhanyoznak. Aki kész, rögtön lecserél valakit a konyhán. A többi éhes, már tiszta, de épp dologtalan cserkész közül megkérsz 2-3 lelkes önkéntest, hogy szálljon be segíteni, míg újra teljes nem lesz az őröd a konyhán.)
- **Érték-konfliktusok**: az értékek területe az, ahol nincs helye kompromiszsumnak, hiszen nincs értelme „alkudozni” arról, hogy ki miben hisz, kinek mi a fontos. Itt inkább a másság elfogadása oldhatja a konfliktust. (STVK-táborban a jelöltek összevitakoznak csapataik különböző tábor-

túzi hagyományain, mindenki a magáét tartja követendő példának, míg rá nem térnek a kialakulások történetére, és ki nem próbálják egymását is.)

- **Strukturális konfliktusok**, melyek a források egyenlőtlen elosztásából fakadnak. (Az egyik csapat panaszt ad be a kerületi elnökséghez, mivel úgy tapasztalják, hogy a kerületi szertárból évek óta nem kapnak táborozáshoz sátrat, mindig más csapatokat részesítenek előnyben.)
- **Kapcsolati konfliktusok**, melyek a viselkedéshez és kommunikációhoz kötődnek szorosan. (Egy frissen megválasztott OT-tag viccesnek szánt szurkálódásaival rendszeresen megbántja a többieket, és nem érti, mások miért nem nevetnek vele, pedig ő nem gonoszkodni akar, csak új közösségben a bohóc szerepében érzi magát biztonságban.)

5.3 Konfliktuskezelési stratégiák

A konfliktusok kezelésében, illetve a konfliktuskezelés segítségével fontos felmérni, hogy a résztvevők milyen konfliktuskezelési stratégiát követnek. A Thomas-Kilmann-féle konfliktuskezelési stílusok az önérdék-érvényesítés és a kapcsolat fontossága dimenziója mentén írhatók le (Thomas, 1974). A személyes célok elérése és a kapcsolat fontossága dimenziójának figyelembevételével a következő konfliktuskezelő stílusok rajzolódnak ki (Barcy – Szamos, 2002; Lovas – Herczog, 1999):

- Elkerülő: távol marad a konfliktust okozó problémától és emberektől, akikkel összeütközésbe kerülnek. Reménytelen feladatnak érzi megoldani a konfliktust és könnyebb (fizikailag és pszichikailag) visszavonulni a konfrontációból. Jellemző a konfliktus tagadása és halogatás, a probléma megoldásának elhalasztása is.
- Versengő: céljaik elsőrendűen fontosak, a kapcsolat pedig kisebb jelentőségű. Minden áron igyekeznek saját céljaikat elérni, mások igényeinek figyelembe vétele nélkül. Zéró összegű játszmaként fogja fel a konfliktust: „egyikünk győz, a másik veszít – én nyerni akarok”.
- Alkalmazkodó: a kapcsolat bír nagyobb jelentőséggel, míg a saját célok kevésbé lényegesek. A konfliktus elkerülhető a harmónia megtartásával és a másikkal való engedéssel. Feladják akár céljaikat is, hogy megtartsák kapcsolataikat.
- Kompromisszumkereső: feladják saját céljaik egy részét és igyekeznek meggyőzni a másikat, hogy ők is ezt tegyék. Ez az engedmények gyakorlatias megközelítése a megállapodás elérése érdekében.
- Együttműködő-problémamegoldó: fontos a saját célja, de a másikkal való kapcsolat is, ezért az ő céljait is a lehető legnagyobb mértékben figyelembe veszi. Olyan megoldásra törekszik, mellyel mindkét fél nyer. Ebben a prob-

lénamegoldó megközelítésben a cél, hogy a felek érdekei a lehető legelőnyösebben érvényesüljenek.

A konfliktusok kezelése azért is fontos téma, mert itt kiemelt szerepe van a mintaadásnak. A konstruktív konfliktuskezelés előmozdításával segítjük a vezetettjeinket, hogy fejlődjenek az együttműködésre épülő konfliktuskezelési készségeik. A konstruktív konfliktuskezelés a következő képességek kialakítását igényli:

- „stabil személyiség, identitástudat, pozitív énkép, döntésképeség,
- mások, a „másság” elfogadása, empátia, kongruencia,
- eredményes verbális és nonverbális kommunikáció,
- egészséges önérvényesítés, a másik fél szükségleteit mérlegelni képes aszszertivitás,
- kooperativitás, szabályok alkotása, működtetése, „fair” magatartás,
- kompromisszumkészség, kreativitás, igény a konszenzusra” (Szekszárdy, 2001).



- Melyik az általad leggyakrabban használt közlésrompó?
- Keress egy olyan helyzetet, amikor alkalmazkodó konfliktuskezelést választottál! Miért? Mikor voltál versengő? Mikor együttműködő?
- Melyik forrású konfliktushoz melyik konfliktuskezelési stílust tartod megfelelőnek?

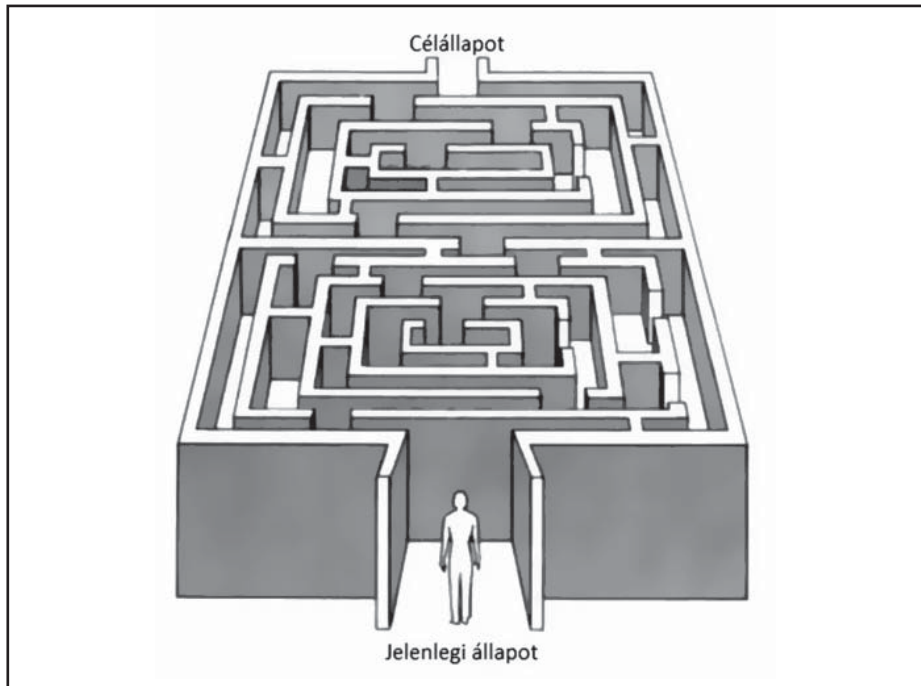
6. fejezet **Problémamegoldás**

„Fel kell készülnöd rá, hogy cserkészeiddel foglalkozva csalódás és kudarc ér. Légy türelmes; sokkal többen teszik tönkre munkájukat és karrierjüket türelmetlenséggel, mint iszákossággal vagy más bűnnel. Bizonyos határig türelemmel kell elviselned a bosszantó kritizálást és a bürokratikus kötöttséget, jutalmad azonban nem marad el.”

Bi-Pi - A cserkészvezető (13.o.)

Egy vezető életében számos olyan döntési, választási helyzet van, ami kisebb-nagyobb dilemmát okoz – hogyan tudjuk eredményesen kezelni ezeket a situációkat, hogyan találjuk meg a lehető legjobb megoldást az adott problémára?

A probléma „az a helyzet, amelyben bizonyos célt akarunk elérni, de az elérés útja ismeretlen. Probléma = Cél + Akadály” (Juhászné, 2011: 6).



10. ÁBRA - A PROBLÉMA (BRANSFORD- STEIN, 1993:8)

Amikor egy probléma nehezen megoldhatónak, vagy megoldhatatlannak tűnik, természetes reakció a helyzetből való kilépés és inkább olyan terület keresése, ahol könnyebben érünk el sikert. Vannak azonban helyzetek, amiket nem lehet „magukra hagyni”, illetve hosszabb távon az önbizalmunk megerősödését szolgálja, ha a probléma megoldására fókuszálunk.

6.1 IDEAL, a problémamegoldás folyamata

A problémával való foglalkozásban sokat segít, ha a megoldás felé vezető utat folyamatában, részekre bontva vizsgáljuk. Bransford és Stein (1993) egy olyan problémamegoldó modellt dolgoztak ki, melynek alkalmazásával jól azonosíthatók a folyamat egyes lépései: az IDEAL megközelítés mindegy egyes betűje a probléma-megoldási folyamat fontos komponensét jelöli.

I = Identify problems and opportunities

A probléma és a lehetőségek azonosítása

D = Define goals

Célok meghatározása

E = Explore possible strategies

Lehetséges stratégiák felfedezése

A = Anticipate outcomes and Act

Kimenetek mérlegelése és cselekvés

L = Look back and Learn

Visszatekintés és tanulás

Például:

I: Észre veszem, hogy a rajom egyik őrsvezetője mostanában sokat hiányzik az őrsi gyűlésekről, a segéd-őv tart szinte minden foglalkozást. Mi lehet az oka: Családi gondja van? Megromlott a viszonya őrseivel? Túlterhelődött? Elvesztette a motivációját? A tanulásra kell koncentrálnia?

D: Kitűzöm célnak, hogy kiderítem a háttérben rejlő okot.

E: Mi mindent tehetek? Felhívhatom. Megvárhatom, míg összefutunk valahol. Megkérdezhetem a raj többi vezetőjét, hogy mit tudnak róla. Felhívhatom a szüleit.

A: Eldöntöm, melyik stratégia a legjobb, és meg is teszem: felhívom őt.

L: Kiderült, miért nem jár mostanában őrshire? Ha nem, megnézek egy másik stratégiát. Ha igen, új IDEAL-kört kezdek, hogy elháríthassuk az akadályt. Mindkét esetben megnézem, mit kell legközelebb máshogy, és mit hasonlóan csinálnom.

A problémamegoldás első eleme a probléma azonosítása és lehetőségként való értékelése. Lehetőség arra, hogy valamit ne a megszokott rutinjaink szerint kezeljünk, hanem kreatívan cselekedjünk. A modell lépései segítenek a probléma megoldásában, de annak tisztázásában is, hogy mi vagyunk-e a kompetensek. Biztos lesz olyan probléma, aminek a megoldásához szükséges bevonni más is (pl. családon belüli bántalmazás, nehéz szociális helyzet, hiva-

talos szervezetekkel való tárgyalás, stb). **Merj segítséget kérni**, ahelyett, hogy olyan ügybe keverednél, ami nem a te kompetenciád. Ehhez azonban fontos, hogy pontosan meg tudd határozni a problémát.

6.2 Coaching

A probléma megoldása sokszor azért nem a mi feladatunk, mert nem a mi problémánk. Mégis, vezetőként, példaképként vezetettjeink fordulhatnak hozzánk nehéz helyzetben, magánéleti gondokkal, vagy egy komplexebb feladattal való megakadás esetén. Ilyenkor nem az a jó megoldás, hogy helyettük oldjuk meg a problémát.

A legtöbb problémának, életkrízisnek a személyiség alakulása szempontjából fontos szerepe van. A krízis – bár nagyon pejoratív csengése van – egy lehetőség a változásra, így a fejlődésre is. Ha megoldjuk helyette, akkor újra jelentkezik majd a probléma az életében, de nem lesz rá válasza, saját megoldása, csak újra azt fogja várni, hogy valaki megoldja azt helyette.

Még ha nyíltan megoldást is kér, tudat alatt sokkal inkább **támogatást, együttérzést, a mellette állás tudatát várja** tőlünk. Az ilyen folyamatokban a saját megoldás útját kell nekik megmutatni, hiszen saját maga számára ő tudja a legjobb választ megtalálni, ezért ebben kell támogatni.

„– *Apu, tudnál engem coacholni?*

– *Úgy érted, hogy tényleg coacholjalak? – kérdeztem némileg meglepetten.*

– *Hm, egyszerűen nem haladok ezzel a negyedéves projekttel...*

– *Miben szeretnéd, hogy coacholjalak, hogy haladni tudj vele? – akartam tudni.*

– *Romániáról kell írnom ezt a dolgozatot, hat hét múlva kell leadnom, és még sehogy sem állok vele. Fogalmam sincs, hogy mit írjak. Semmi használhatót nem találtam az interneten, és rengeteg dolgom lesz az elkövetkező hetekben: négy vizsga, francia, matek, történelem és német, ezekre mind készülnöm kell, és anynyira sok angol szót kell megtanulnom és ráadásul még 23-án hegedű koncertem is lesz, és arra is fel kell készülnöm.*

Könnyek gördültek le az arcán.

– *Ez rengeteg dolog, egy időben. – állapítottam meg egy sóhajjal. – Sajnálom édesem, ez tényleg nem lehet könnyű. Menjünk le a szobádba, és nézzük meg, hogy miben lehetne téged coacholni.*

A vállamra hajtotta a fejét, én pedig átkaroltam és megkérdeztem:

– *Mi most az előtted álló dolgok közül a legfontosabb?*

– *Igazából a negyedéves dolgozat az.*

Amikor a szobájába értünk, a kezembe adott egy rakat papírt. Belelapoztam, és megkérdeztem:

– Segíts nekem egy kicsit jobban megérteni ezt a projektet! Nézzük egy 10-es skálán! A 10 azt jelenti, hogy a kezeden tartod a kész dolgot, és az 1 azt jelenti, hogy még semmit nem tettél az ügy érdekében. Hol vagy ebben a pillanatban?

– Talán a 3-asnál. – válaszolta hezitálva.

– Micsoda?! Már a 3-asnál jársz?” – kiáltottam meglepetten (és alig tudtam visszafogni magam, hogy megjegyezzem, hogy még hat hét rendelkezésére áll). Mit tettél már meg, hogy a 3-ason állsz, és nem még csak az 1-esen?

– Nézd, már kinyomtattam mindezeket a dolgokat az internetről! – mutatott rá a kezemen lévő stóc papírra, és ahogy jobban átnéztem a papírokat, hozzátette: – Már megegyeztünk az osztálytársammal, hogy hogyan osztjuk meg a munkát, de tudod, még semmit nem találtam a sportról.

– Rendben, tehát még nincs semmi a sportról. Még mit tettél azért, hogy a 3-ason állj?

– Aláhúztam az összes részt, amik érdekesek, aztán gyűjtöttem a tartalomjegyzék számára fejléceket, de arról aztán tényleg fogalmam sincs, hogy mit írhatnék a román zenéről.

– Persze, biztos van még, ami hiányzik.

Lapoztam tovább.

– Még mit csináltál?

– Felvettünk egy dokumentumfilmet a TV-ből, de még ki kell választanunk azokat a jeleneteket, amiket meg akarunk mutatni.

– És ez az összes dolog neked 3-ast ér a folyamatskáládon?

– Hát, talán inkább ez már egy 4-es, mert már begépeltem a számítógépbe egy pizkozatot a kultúráról és a földrajzról.

Egy kis szünet után kivirult az arca, és megbökte az oldalamat, és azt mondta:

– Hé, apu, már a 4-esnél járok, tök jó!

– Sokat is tettél azért a 4-esért, kicsi hölgy.

Még mosolygott, amikor én már egy frappáns coaching kérdésen gondolkodtam:

– Képzeld el, hogy továbbra is haladni fogsz, és eljutsz az 5-ös pontra a skálán. Honnan fogod tudni, hogy már az 5-öson állsz és nem a 4-esen?

– Ó apu, te meg a hülye coaching kérdéseid. Most megírom a zenéről a pizkozatot, és aztán még rákeresek megint a neten a sportra. Kösz a coachingot, szia.

El is tűnt mire igazán bemelegedtem volna! Majdnem el is felejtettem a rövid beszélgetésünket, amikor Anna-Julia egy hét múlva ebédnél büszkén bejelentette egy nagy mosoly kíséretében, hogy már a 7-esnél tart negyedéves dolgozatában.

– Amúgy nem is hittem volna, hogy ennyire működik a coaching, ez tök jó! – jegyezte meg. Még az osztálytársaimnak is elmondtam, hogy az apám coachol a dolgozatom írásában.

A coach szívem belepirult, az atyai szívem pedig elolvadt.”

Szabó Péter: Apu, tudnál engem coacholni?

A problémák lehetnek spontán felmerülő gondok, de lehetnek hosszan elhúzódóak is. A mi feladatunk tehát az is, hogy folyamatosan támogassuk, legyünk mellette, és időről időre érdeklődjünk a helyzet alakulásáról!

Soha ne essünk kétségbe! A cserkészet, a cserkész vezetőik közösségének épp az a lényege, hogy nem kell mindent egyedül megoldanunk, bármikor fordulhatunk segítségért. Akár egy tapasztaltabb vezetőtársunkhoz, de még inkább imádságban Istenhez.



- Legutóbbi sikeresen megoldott problémádban megtalálod-e az IDEAL lépéseit? Ha most küzdesz egy problémával, melyik lépésnél tartasz?
- Milyen nehéz helyzetekkel találkozol a közösségedben? Tudod támogatni őket abban, hogy maguk küzdjenek meg a problémájukkal, de ne érezzék magukat egyedül? Téged ki szokott coacholni?
- Imádkozol a vezetettjeidért?

7. fejezet **Erőforrások**

„Ha megszerezte a fiú szüleinek rokonszenvét és támogatását, ha sikerült a szülőkkel egymást segítő kapcsolatba lépnie, és érdeklődésüket jobban felkeltenie a csapat munkája és a mozgalom célja iránt, a cserkészvezető feladata viszonylag könnyűvé válik.”

Bi-Pi - A cserkészvezető (18.o.)

Egy cserkészvezetőnek tisztában kell lennie azzal, hogy munkája során milyen erőforrásokból gazdálkodhat. Mégis sokan a rendelkezésre álló forrásoknak csak a töredékét használják fel. Ez a jelenség a tapasztalat szerint két dologból fakad. Az egyik, hogy nem vagyunk tisztában azzal, miket is lehet a cserkészcsapat, kerület, szakág működtetése során erőforrásként felhasználni. Másrészt nem látjuk át, milyen létező vagy lehetséges kapcsolataink vannak, és milyen erőforrások használhatóak fel a kapcsolatokon keresztül.

Ha erőforrást említünk, nagyon gyakran a pénz jut eszébe a vezetőknek. A forrásteremtés során is ennek megszerzése merül fel leggyakrabban. Hogyan tudnék pénzt szerezni a csapatomnak? Pedig sokszor nem is igazán pénzre van szükségünk, mert a fennálló problémát azzal nem lehet megoldani.

A **humán erőforrás** talán a legfontosabb erőforrásunk. Ismerünk csapatokat, amelyek örökségként jól el vannak látva felszereléssel és infrastruktúrával, mégsem működnek jól, mert nincsenek embereik. A cserkészmunkánk meghatározói a vezetők, akik ha megfelelően vannak motiválva és képezve, akkor biztosítják a működésünk alapjait, vagy épp szárnyakon reptetik a közösségünket.

A hosszú távú megbízatással rendelkező vezetők mellett fontos erőforrások azok az önkéntesek, akik egy-egy alkalommal ugranak be segíteni egy program megvalósításában, legyenek akár cserkészek vagy sem.

Kapcsolati erőforrás: formális és informális kapcsolatainkban olyan további lehetőségek rejlenek, amiket ritkán aknázunk ki teljesen. Pedig ezekben olyan erőforrások bújnak meg, melyek megoldást jelenthetnek igényeinkre vagy problémáinkra.

Tudás/információ erőforrás: ebbe a csoportba tartoznak az ismeretek, tapasztalatok, illetve az információk. Vezetőink és önmagunk képzése által növelhetjük ezt az erőforrást belülről, illetve megtehetjük ugyanezt „kívülről” is, olyan személyek beemelésével, akik rendelkeznek a szükséges tudással.

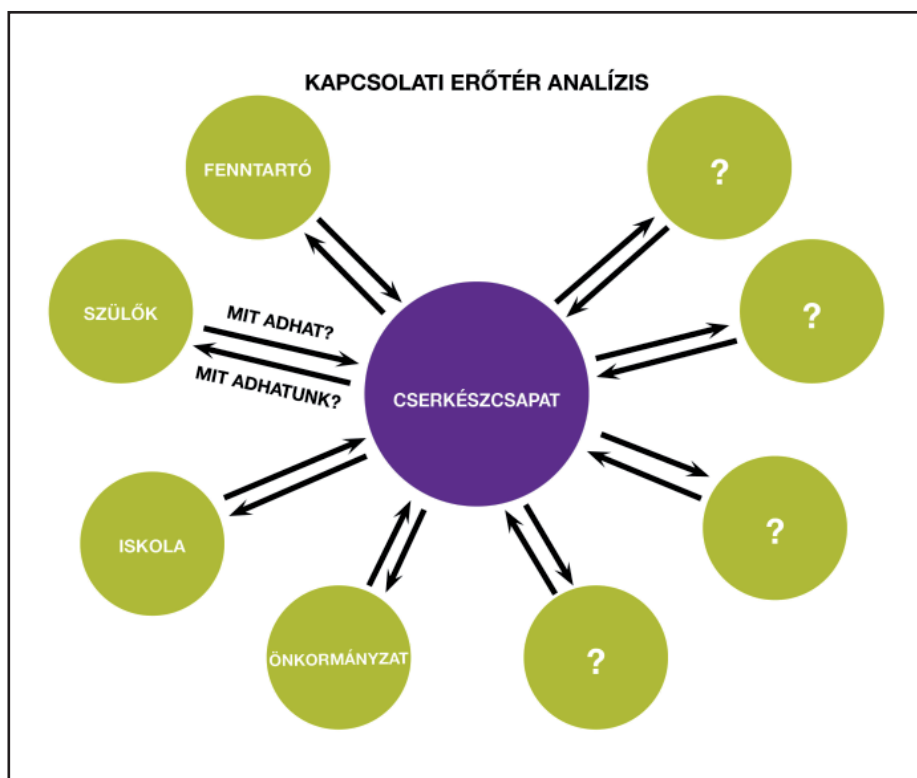
Az információnak is nagy értéke van. Sokszor azonban nem fordítunk elég figyelmet ezek beszerzésére, illetve a közösségen belüli megosztására, rendszerezésére.

Anyagi erőforrás az infrastrukturális háttér, az eszköz és pénzállomány. Ne felejtjük el azonban, hogy nem mindig kell rendelkezünk az eszközeink tulajdonjogával! Ugyanúgy megfelelhet, ha a szükséges időszakban kölcsönkapjuk ezeket.

Az erőforrásaink kölcsönösen átválthatók a másikkra. Például a kapcsolatainkon keresztül könnyen szerezhethetünk információt, amelyek anyagi erőforrásokra válthatóak át.

7.1 Kapcsolati erőter analízis

Eredeti változatát Kurt Lewin fejlesztette ki (Lewin, 1943), azóta széles körben alkalmazzák szervezetek helyzetértékelése és a kívánt változásokat célzó beavatkozások megtervezéséhez. A modell szerint egy adott helyzetet különböző irányú erők tartanak fenn: a hajtóerők a kívánt irányba mozdítanak, a fékező erők pedig nehezítik a pozitív kimenet elérését. Ha csak a hajtóerőkre koncent-



11. ÁBRA - KAPCSOLATI ERŐTÉR ANALÍZIS

rálunk, előfordulhat, hogy a fékező erők ezzel együtt növekednek, azaz ellenállnak a változásnak. Fontos ezért, hogy a hajtóerők aktivizálásával együtt a fékezőerőket is csökkentsük.

Egy cserkészcsapatot számos, jól beazonosítható szereplő vesz körül. Ezek mindannyian kapcsolatban állnak, vagy kapcsolatban állhatnának a csapatunkkal.

A kapcsolat alapja a közös érték, a közös érdek vagy haszon, illetve a tevékenységeinkben való közös pontok. Éppen ezért fontos eleme az erőtérnek, hogy a kapcsolat kétirányú legyen, vagyis mi nyújtunk számukra valami értékeset vagy hasznosat. Ugyanakkor a másik irányból ők is nyújthatnak a számunkra valamilyen típusú erőforrást.

A két irány nem feltétlenül jelent cserekereskedelmet, vagyis az egyik nem feltételezi a másikat. Ugyanakkor ennek az erőtérnek a tudatosítása jelentősen átalakíthatja a mi szemléletünket is. Hiszen ha azonosítjuk azokat az értékeket, amelyeket mi nyújthatunk a partnerünknek, máris nem fogjuk magunkat alamizsnáért könyörgő szervezetnek érezni.

Az önkormányzat, amely a helyi társadalom ügyeiért felelős, érdekelt abban, hogy értékes, tartalmas és virágzó ifjúsági élet legyen a településen. Ezt egy állami szervezet csak korlátozottan tudja megvalósítani, ezért szüksége van a civil szervezetekre. A cserkészcsapatok által nyújtott szolgáltatások ezért értékesek lesznek az önkormányzat képviselőinek, különösen, ha – mint általában – a cserkészcsapat jelenti a legnagyobb helyi ifjúsági közösséget. Ha ennek tudatában megyünk tárgyalni, máris partneri lesz a hozzáállásunk, ami kihat a másik félre is, és így könnyebben tudjuk érvényesíteni az érdekeinket.

Azt is érdemes figyelembe venni, milyen képet alakít ki a közvélemény a cserkészekről annak alapján, milyen nyilvános szolgálatot vállalunk. Kézenfekvő például a helyi nemzeti ünnepeken való koszorúzás, amit talán szívesen csinálunk, de annak nem örülünk, hogy kizárólag ennek alapján ítél meg minket a helyi közösség, hiszen a cserkészlet nem ez. Két út lehetséges a jó csere felé: vagy keresünk valami olyan tevékenységet, ami hasznos a helyi közösségnek, és a cserkészek nevelésére is alkalmas (pl. idősöknek tűzifa felvágás, extra gyerekprogram program helyi rendezvényen, nyitott túraszervezés, városi számháború az iskolásoknak, stb.), vagy az alaptevékenységünket, az ifjúságnevelést tesszük olyannyira láthatóvá, hogy a helyi közösség és vezetés értse és értékelje a munkánkat.

A kapcsolati erőter analízist érdemes az összes vezetőnk bevonásával elkészíteni. Fontos, hogy minél több szempont és információ megjelenjen a munkában. Érdemes időt áldozni erre a munkára, és nem csak gyorsan letudni. Nem azok a kapcsolatok és erőforrások lesznek az érdekesek, amelyek egyből eszünkbe jutnak, hanem amelyeket újonnan fedezünk fel.

Nagyon fontos, hogy a kapcsolati erőter analízisünk eredményét a stratégiai tervünknek rendeljük alá! Remekül használható a terv elkészítésekor is, ugyanakkor figyeljünk arra, hogy ne legyünk forrásvezéreltek! Ne rendeljük alá a tevékenységeinket az erőforrások megszerzésének, akkor sem, ha a munkánk során bőséges forrásokat találunk, ha az nem illeszkedik a jövőképünkbe!



- Melyik erőforrásban vagy gazdag? Melyikről feledkezel el gyakran?
- Mit adsz szívesen külső partnereidnek cserkészként, mit hagynál el szívesen?
- Milyen képet alakít ki a köztudatban a cserkészetről az, amit nyilvánosan vállalunk a helyi rendezvényeken?

8. fejezet **Döntéshozatal**

„Az őrsi rendszer fő célja az; hogy annyi fiúra rakjon igazi felelősséget, amennyire csak lehet. Megtanítja a fiút, hogy bizonyos fokig egyénileg felelős őrséért. Megtanítja az őröt, hogy bizonyos fokig felelős a csapatért. A cserkész az őrsi rendszer révén tanulja meg hogy jelentős a szava abban, amit a csapata csinál.”

Bi-Pi: Scouting for boys (4. tábornút, 24.o.)

8.1 Likert egytényezős modellje

A döntéshozatalra fókuszáló elméletek egyike Likert egytényezős modellje, amely a **beosztott részvételének mértéke alapján** különböztet meg négyféle típust: keménykezü parancsoló, jóakarató parancsoló, konzultatív és részvételi csoport. A két szélső típus megegyezik Lewin demokratikus és autokratikus vezetői stílusával.

„A keménykezü parancsoló autokratikus vezető, beosztottjai iránt csekély bizalmat tanúsít; rendszerint fenyegetéssel, büntetéssel, ritkábban jutalmazással él; a lefelé irányuló kommunikációs csatornák uralkodók; a döntéshozatal és az ellenőrzés erősen központosított.

A jóakarató parancsoló már némi bizalommal van a beosztottak iránt; rendszerint jutalmazással, ritkábban fenyegetéssel, büntetéssel motivál; valamelyest működteti a felfelé irányuló kommunikációs csatornákat is; esetenként igényli beosztottai véleményét, ötleteit; a döntések bizonyos körét alárendeltjei hatáskörébe utalja, de szorosan ellenőrzi őket.

A konzultatív stílusú vezető alapvetően – még ha nem is maradéktalanul – bíz a beosztottjaiban, véleményüket, ötleteiket konstruktívan felhasználja; a motiválás módja némi részvétel mellett a jutalmazás és az igen ritkán alkalmazott büntetés; a kommunikációs folyamat felfelé és lefelé irányuló csatornái is működnek; az átfogó döntések esetében a testületi elv érvényesül, míg a speciális döntések lehetősége széleskörűen eloszlik a szervezetben; a szervezetet sokszínű konzultációs gyakorlat jellemzi.

A részvételi csoportnak nevezett rendszerben minden tekintetben teljes a bizalom a beosztottak iránt; a vezető állandóan igényli véleményüket, ötleteiket, és azokat konstruktívan felhasználja; a motiválás módja az anyagi jellegű elismerés mellett főleg a csoport tagjainak bekapcsolódása például a célok kitűzésébe vagy a teljesítmény értékelésébe.” (Bakacsi, 2010: 133-134).

A keménykezü parancsoló stílusa gyakran jellemző azokra a vezetőkre, akik túl sokáig voltak kénytelenek egyedül dolgozni, minden pozíción teljesíteni.

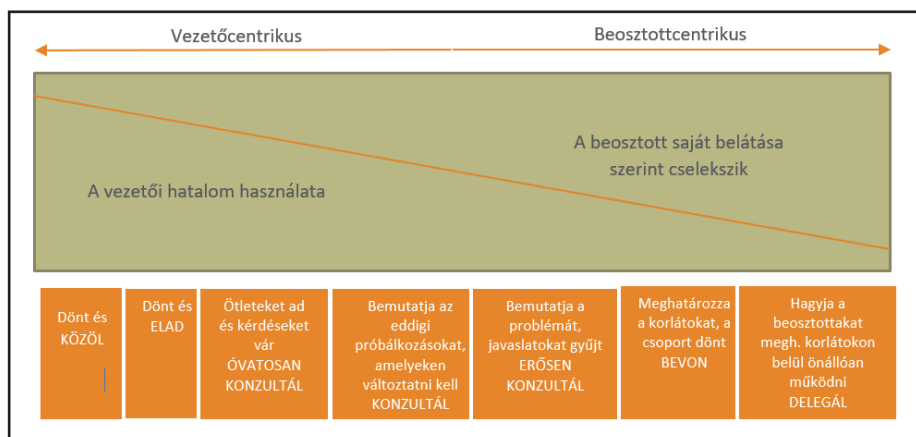
Mikor megjelenik egy új vezetői réteg, hiába adja át pl. az őrsvezetés feladatát, nem tud csak rajparancsnokként működni, mivel hiányzik a bizalom, hogy más is fogja legalább olyan jól csinálni, mint ő addig. A továbblépéshez el kell engednie a régi szerepet, és felvenni az újat.

Jóakarató parancsolóvá akkor válik könnyen a cserkészvezető, ha alapvetően bíz a fiatalabb vezetőiben, de már túl nagy a korkülönbség közöttük (csapatparancsnok és a fenntartó testületben dolgozó régi csapatparancsnok, rajparancsnok és őrsvető között, szakvezető és az általa megbízott programfelelős között, stb). Igyekszik bevonni őt a közös munkába, döntéshozatalba, de nehezebben látja vezetőjében a kompetens vezetőt, mint a tapasztalatlan fiataalt, mert nagyobb a korbéli távolság köztük, sem hogy testvéri viszonyban legyenek, inkább belecsúsznak egy késői felnőtt-gyerek viszonyba.

A Bi-Pi cserkészszemléje szerinti vezetés legalább a konzultatív stílust kívánja a legmagasabb és legalacsonyabb döntési szintek között is, de a cél a részvételi csoport. Főleg annak tekintetében, hogy bizonyos értelemben fordított szervezet vagyunk: döntéshozatali szempontból talán az őr a legelső egység, nevelési szempontból mégis a legfontosabb.

8.2 Tanenbaum–Schmidt – vezetői kontinuum

Az eddigi elméletekkel szemben Tannenbaum és Schmidt (1966) a vezetői stratégiákat nem két vagy három kategóriában határozta meg, hanem egy kontinuumon ábrázolta, ami egy szélesebb tartományát adja a lehetséges vezetői megközelítéseknek. A két végpontot extrémén vezetőcentrikus, illetve extrémén beosztottcentrikus megközelítésként lehet meghatározni.



12. ÁBRA - TANNENBAUM-SCHMIDT VEZETŐI KONTINUUM

A **szélsőségesen vezetőorientált** stílus azt jelenti, hogy a vezető megmondja a csoporttagoknak, hogy mit kell tenni és nagyon kevés (vagy semmi) teret ad a tárgyalásra. Ezt a stratégiát általában tapasztalatlan vezetői őrsoöknél (lásd Hersey és Banchard diktáló típusa) vagy nagyon szoros határidő esetén használható jól. Még ezekben az esetekben is ajánlatos legalább egy kis teret hagyni a vitának.

Ezzel szemben a **team-orientált vezetési stílus** maximális lehetőséget biztosít a csoporttagok számára az együttműködésre és az ötleteik megosztására. A hozzáállás előfeltétele egyrészt a csoporttagok magas szintű kompetenciája és nagy tapasztalata, másrészt szabadság biztosítása a feladatok végzéséhez (ehhez vezetői bizalom szükséges). A kontinuum végpontjain kívül a csoporttagok döntésben való részvétele alapján további vezetői hozzáállások, stílusok fogalmazhatók meg.

8.3 Értekezletvezetés

Talán sokan idegenkednek ettől a szótól unalmas és felesleges időtöltésre gondolva. Pedig az eredményes vezetés feltétele, hogy megvitassuk a felmerült problémákat, megbeszéljük a jövőbeni tennivalókat, értékeljük az eltelt időszakot, egyeztessük a terveinket. Ennek formája az értekezlet, vagy ha jobban tetszik: **vezetői megbeszélés**. Hogy vezetői megbeszéléseink eredményesek legyenek, és ne fulladjanak unalomba, mindenekelőtt saját magunknak kell tisztáznunk:

- **Mi a célom?** Mit akarok elérni?
- A célom eléréséhez **szükség van-e értekezletre?** Csak akkor hívjuk össze a vezetőséget megbeszélésre, ha valóban szükséges, megszokásból ne tartunk értekezletet! Telefonon is hatékonyan el lehet intézni kisebb fajsúlyú dolgokat. Ha csak kötetlen beszélgetést vagy vezetői programot szeretnél tartani, azt határold le a megbeszélésről, különben a hatékonyság erősen le fog csökkenni.
- **Kik legyenek jelen** az értekezleten? Ne csak azokat hívjuk, akik egy véleményen vannak velünk. Vegyük figyelembe az emberi adottságokat és szakmai hozzáértést. Csak annyi embert hívjunk meg, amennyit feltétlenül muszáj, de őket mindenképp. Ha egy-egy kulcsterület képviselője hiányzik, próbáljuk meg bevonni például skype-on kihangosítva.
- **Mi az értekezlet célnak megfelelő napirendje?** Időben közöljük ezt minden résztvevővel, lehetőleg írásban. Küldjük meg részükre a szükséges anyagokat is. Ha lehet, kérjük tőlük előzetes véleményt. Egyes feladatokat ki is oszthatunk előre, ugyanis ha minden egyes programról helyben

ötletelünk, akkor nagyon elhúzódhat a megbeszélés, vagy nem jut idő mindenre.

- **Mikor és hol** legyen az értekezlet? Legyen mindenki számára elérhető és nyugodt helyen, ahol minden szükséges kellék a rendelkezésünkre áll és alkalmas időben mindenki számára. Lehetőleg ne legyen 2-3 óránál hosszabb az értekezlet és legalább óránként tartsunk 5-10 percet szünetet.

Szemponatok az értekezlet vezetéséhez. Erős kézzel vezessük az értekezletet: löjünk le azt, aki semmit sem mond, vagy csak ismétél, vagy folyton eltér a tárgytól és bátorítsuk a félénkebbeket. Az értekezlet nem magánszám! Maradjunk a témánál, törekedjünk az ellentétes vélemények kifejtésére, megindoklására. Lehetőleg senki se kerüljön ki vesztesként, emeljük ki minden javaslat jó oldalát, végül megegyezéssel záruljon az értekezlet. Befejezéskeppen foglaljuk össze mire jutottunk, az értekezlet után pedig küldjünk írásos emlékeztetőt a résztvevőknek.

A nagy távolságból együtt dolgozó csapatoknak sokszor nincs lehetősége személyes vezetőségit tartani (VK-törzsek, elnökségek, stb.), ilyenkor tökéletes a Skype-on tartott értekezlet is, ami azonban nagyobb összeszedettséget kíván minden résztvevőtől. Ha háromnál több résztvevő van, már nehézségekbe ütközik a technika, mindenképp fontos, hogy egyszerre csak egy ember beszéljen, fegyelmezetten várjuk meg, míg szót kapunk, értekezletvezetőként pedig tartsuk kézben a megszólalásokat. (Ha épp nem mi beszélünk, érdemes a mikrofont is kikapcsolni, hogy ne zavarjanak be a háttérzajok sem.)

8.4 Belbin 8 csoportja

R.M. Belbin (1981) oxfordi professzor a vezetők csoportban betöltött szerepét tanulmányozta, és nyolc típust állapított meg.

Belbin csoportjai nem személyiségtípusok – még ha személyiségünktől is függ, hogy melyikben érezzük magunkat otthonosan –, hanem csoportban betöltött szerepek. Egy ember többet is képes ellátni egyszerre is, ha szükség van rá, azonban nagyon hasonló emberek csoportja nem lesz hatékony. Ha pedig tisztában vagyunk vezetőink szívesen betöltött szerepeivel, érdemes az értekezlet feladatait is eszerint kiosztani (pl. elnök – levezető elnök, vállalat-építő vagy megvalósító – jegyzőkönyvvezető, forrásfeltáró és helyzetértékelő – előkészítő anyagok, stb.)

Típus	Jellemzői	Előnyös tulajdonságai	Elnézhető hibái
Vállalat- építő	Konzervatív, kötelességtudó, kiszámítható.	Jó szervező, gyakorlatias gondolkodású, kemény munkához szokott, fegyelmezett.	Rugalmatlan, kevésbé fogékony az új ötletek iránt.
Elnök	Nyugodt, biztos magában, kellő önuralommal rendelkezik.	Képes mindenkit előítéletek nélkül és pusztán érdemei alapján értékelni, célorientált.	Átlagosan kreatív és intelligens.
Serkentő	Idegese, aktív, dinamikus.	Küzd a cselekvésképtelenséggel, a hatékonyság hiánya, az önelégültség, az önáltatás ellen.	Ingerültségre, türelmetlenségre és erőszakra hajlamos.
Palánta	Individualista, komoly gondolkodású, új utakat keres.	A szellem embere, képzeletgazdag, nagy tudású, kiváló értelmi képességekkel rendelkezik.	A fellegekben jár, nem törődik a részletekkel és a formaságokkal.
Forrás- feltáró	Extrovertált, törekvő, érdeklődő, kommunikatív.	Jó kapcsolattartó, jól értesült, meg tud felelni a kihívásoknak.	A kezdeti lelkesedés lankadásával elveszti érdeklődését.
Helyzet- értékelő	Megfontolt, érzelmek nélkül, józanul él.	Jó ítélőképességgel rendelkezik, előrelátó, gyakorlatias.	Alulmotivált, másokat sem inspirál.
Csapat- játékos	Társas hajlamú, jóindulatú, érzékeny.	Jól reagál a különféle személyiségekre és szituációkra, erősíti a csapatszellemet.	A kritikus pillanatokban határozatlan.
Megva- lósító	Precíz, rendszerető, lelkiismeretes, szorongó.	Tökéletességre törekszik, nem hagy semmit befejezetlenül.	Csekélységek miatt aggódik, nem tudja elengedni magát.

2. TÁBLÁZAT - VEZETŐI SZEREPEK - BELBIN



- Milyen stílusban hozol döntéseket, mennyire adsz terepet vezetettjeidnek is?
- Vezetői közösségben melyik Belbin-szerepben érzed magad otthonosan? Melyik szerepbe kell gyakran belelépned, amiben nem érzed jól magad? Hogyan tudnál fejlődni benne?

9. fejezet **Delegálás**

„Mindenekelőtt és mindenek fölött azonban az űrs az egyén jellemének iskolája. Az űrsvezetőnek alkalmat ad rá, hogy a felelősségvállalásban és a vezetésben gyakorlatot szerezzen. A cserkészeknek pedig módot nyújt, hogy magukat a közösség érdekeinek alárendeljék, hogy megtanulhassák az együttműködés és bajtársiasság csapatszelleméből fakadó önmegtagadás és önfegyelem elemeit.

De hogy ez a rendszer valóban első osztályú eredményt adjon, teljesen szabad kezét kell adnod a fiúvezetőknek – ha csak részleges felelősséget adsz, részleges lesz az eredményed is. A fő cél nem is annyira az, hogy a cserkészvezető dolgát könnyítsük, hanem az, hogy a fiúra felelősség háruljon, mert ez minden másnál alkalmasabb módja a jellemnevelésnek.”

Bi-Pi - A cserkészvezető (32.o.)

Egy csapat vezetése nem egyszerű feladat. Bonyolult kapcsolati rendszerek, összetett ismeretek szükségesek hozzá. Minél több vezetőt vonsz be a vezetésbe, annál több erőforrás lesz elérhető. Sok vezető mégsem osztja meg a feladatait. Ennek több oka is lehet.

Vannak vezetők, akik úgy érzik, ők tudják a legjobban megoldani a feladatokat. Így nincs meg a bizalmuk a vezetőikben, hogy átadják nekik. Sokszor a más stílusban megoldott feladatot is rosszabb megoldásnak élik meg, így ugyanaz a bizalmi hiány lép fel. Ebben az esetben is fontos az önismeret. Vizsgáljuk meg magunkat, hogy mennyire jellemző ez a viselkedés ránk. El tudod fogadni, hogy valaki másképp végez el egy feladatot, mint ahogy te tennéd? El tudod fogadni, hogy valaki nem végzi el ugyanolyan jól a feladatot, mint Te? Még ezek az esetek is előnyökkel járnak: ebből fejlődik a vezetőd, neked pedig felszabadulnak energiáid.

Vannak vezetők, akik a rossz szerepértelmezés miatt nem delegálnak. Van a cserkészek között egy szokás, amely szerint nem adunk le feladatokat, amikor egy újat felvesszünk. Űrsvezetők maradunk, amikor rajparancsnokok leszünk, majd mindkét feladatot megtartjuk, amikor csapatparancsnokká válunk. Halmozzuk a feladatokat. Az egyik magyarázat erre a jelenségre rendszeresen az, hogy nincs elegendő vezetőnk a szövetségben. De nem lehet, hogy sok esetben nem engedjük át a feladatokat? Nehezen engednénk el a “jó feladatokat”?

Sokszor belső akadályok, érzések állnak a delegálás útjában. („Nem vagyok elég jó, ügyes, felelős, ha nem én csinálom mindent, ha nem tökéletes.”) De a cserkészskultúránkból is erednek ilyen minták, például a terheléses vk-táborok tempójának, munkaritmus-példájának beragadása a hétköznapiakban is. Min-

denképp érdemes a belső okokkal is foglalkozni. Sokszor nem elég az elhatározás, ha nem látjuk, mi akadályoz. Viszont átlépni ezeket a belső korlátokat, igazi kihívást jelentő önnevelési feladat.

Bárhogy is van, ha egy vezető nem delegál, akkor a csapatának a korlátai meg fognak egyezni a saját korlátaival. Így sosem tud egy bizonyos szintnél tovább fejlődni a szervezet. Simon Synek szerint viszont pont a vezető-vezetett közötti kölcsönös bizalom az, ami a szervezeti fejlődés kulcsa:

https://www.ted.com/talks/simon_sinek_why_good_leaders_make_you_feel_safe

Ha úgy döntünk, hogy szeretnénk a feladataink egy részét delegálni, és ezzel megsokszorozni a csapatunk lehetőségeit, fejlődési terepet adni vezetettjeinknek, nézzük meg, hogyan kell jól delegálni:

Mit delegálunk? Ha egy vezető számba veszi a feladatit, ki kell tudnia választani közülük, melyeket kell neki ellátnia, és melyeket adhat át másnak, mert nem egyedül ő képes annak ellátására, vagy nem kötődik feltétlenül az ő vezetői szerepéhez. Vagyis a delegálás arról is szól, hogy a vezető a saját erőforrásait a legjobban használja ki.

Első körben azokat a feladatokat tudjuk átadni, amihez más is ért. Ehhez ismernünk kell a vezetőinket, mire képesek és mit várhatunk el tőlük. Torzíthatja az észlelésünket, hogy a cserkészek nagyon teljesítményorientáltak. Ezért sokszor alulértékelünk olyan feladatokat, amelyek nem tűnnek produktívnak. Például fontosabb a táborhely lejárása, vagy egy túra megszervezése, mint a vezetőidnek nyújtott beszélgetési idő. Sok vezető azért is ragaszkodik feladatokhoz, mert nem érzi magát hasznosnak az ilyen jellegű operatív munkák nélkül.

Kinek delegáljuk? El kell döntenünk, hogy ki kapja meg a feladatot. Ehhez el kell tudni fogadni, hogy a vezetőnk másképp old meg egy feladatot, és az is lehet, hogy rosszabbul, de ha kap teret tőlünk a feladat megoldására, minden bizonnyal fejlődni fog. Ki az, aki megfelelő színvonalon el tudja látni? Ki az, aki lehet, hogy nem alkalmas még a feladatra, de fejlődik általa? Ha olyan vezetőnek delegálunk feladatot, aki kihívást lát benne, az még motiválni is fogja őt az elvégzésére. Vagyis egy nagyon lelkes embert nyerünk meg a feladatra, akiből hamarosan olyan tapasztalt vezető válik, akire nyugodtan bízhatunk feladatot.

Ugyanakkor arra is fegyelmet kell fordítani, hogy a feladat ne lépjen túl a fejlődési határain. Vagyis legyen elég nehéz, hogy fejlődjön, de ne legyen túl tapasztalatlan hozzá. Ha túl nagyot kell ugrania a vezetőnek a feladat elvégzése közben, garantált a kudarc, nem fejlődik belőle és még egy negatív élményt is szerez magának.

Mit kommunikálunk? Delegáláskor mindig tiszta helyzeteket kell teremteni! Beszéljük át, hogy mi a feladat, milyen eredményt várunk el, mi a határidő,

milyen költségkeretei vannak, milyen segítséget kaphat, stb. Bizonyosodjunk meg róla, hogy minden fontos információ átment-e! Ha szükséges, maradjunk elérhetőek a vezetőink számára, érezzék, hogy fordulhat hozzánk kérdésekkel és segítségért. Minél több időt fordítunk a kommunikációra, annál biztosabban lehetünk benne, hogy jó eredmény fog születni.

Kié a felelősség? Fontos kérdés, hogy a feladattal a felelősséget is átadjuk-e? Fordítsuk meg a kérdést! Tudnánk-e úgy munkát végezni, hogy nincsen jogkörrünk, hogy nincs döntési lehetőségünk, nem kommunikálhatunk szabadon? Valószínűleg nem, vagy nem végeznénk jó munkát. A motiváció mindenesetre biztosan alacsony lenne.

Ha a döntési pontokat magunknál tarjuk, nem lesz gyors a folyamat, hiszen továbbra is minden vezetőnk a mi döntésükre fog várni. A feladattal a felelősséget is delegáljuk, a mi felelősségünk a feladatot elvégző személyek kiválasztásában van. Ha nem végzi jól a feladatot, akkor be kell lépniük, de akkor sem a feladatot kell megoldani. Vagy megadjuk a szükséges segítséget a vezetőnek, vagy lecseréljük.

Kövessük? A delegálás során nem annyi a dolgunk, hogy kiadjuk a feladatot, aztán a határidő napján megnézzük, mi történt. Ha valami nem ment rendben, ilyenkor már nem avatkozhatunk be. A delegálással járó feladat a folyamatos nyomon követés. Vagyis informálódjunk, tartsuk a kapcsolatot a feladatot végző vezetővel, ha elakadásokat, problémákat látunk, ajánljunk fel segítséget.

Vigyázni kell, hogy a követés ne legyen terhes vagy zavaró. Ha folyton a nyakában lihegünk a vezetőnek, az legalább annyira a teljesítmény rovására megy, mintha nem delegálnánk.

Ellenőrizzünk? Mi nem a feladatért, hanem a vezetőinkért tartozunk felelősséggel! Az elvégzett munkát valakinek ellenőriznie kell, a delegálás nem jelenti azt, hogy minden munkát és feladatot ledobunk magunkról. Feladatunk a hibák felfedezése, kiszűrése is.

Milyen visszajelzést adjunk? A legnagyobb munkahelyi stresszforrás a visszajelzés hiányából fakadó bizonytalanság. Mindenki szeretne jó munkát végezni, ehhez azonban tudnia kell, mit csinál jól és min kell javítania.

A visszajelzés is időigényes műfaj. Tiszteljük meg vezetőinket és szánjunk időt a munkája értékelésére. Ha kritikát kell megfogalmazni, tegyük előremutatón, egyenesen! Magyarazzuk el a hiányosságokat és mutassunk lehetőségeket azok korrigálására. Ne feledjük, hogy mindenkinek van joga hibázni, van joga helyre is hozni a hibáit, tanulni belőlük.

A cserkészek szervezeti kultúrájában nincs nagy hagyománya a pozitív visszajelzésnek, pedig nagyon fontos, hogy elismerjük, ha valaki jól végezte el a feladatát. Érdemes mindig a dicsérettel kezdeni és aztán mutatni rá a fejlődési pontokra és javaslatokat tenni az irányokra. Hatékony visszajelzési módszer a

„szendvics technika” is, mikor két pozitív visszajelzés, dicséret közé csomagoljuk be a kritikai megjegyzéseket, így a végkicsengés is pozitív lesz. Ha jó visszajelzéseket adunk, a vezetőink fejlődni fognak és a motivációjuk szárnyakat ad majd a csapatunknak.

9.1 A Monkey Business elmélet

Williem Oncken, a majom elmélet megalkotója amerikai üzletemberként saját bőrén tapasztalta a túlterhelt menedzserek általános problémáját, az állandó időhiányt (Oncken – Wass, 1974). Miután meglátogatott egy-két időgazdálkodás tréninget, az ott hallottakból és saját tapasztalataiból kiindulva kialakította saját elméletét a hatékony időgazdálkodásról és a feladatok delegálásáról.

Modelljének magját a „majmok” adják, mivel minden olyan feladatot, mely megjelenik az asztalunkon, egy-egy majomnak tekint. A szemléletes ábrázolás alkalmas arra, hogy megmutassa a szobánkban nyüzsgő majmokat, és hogy hogyan válnak egyre elhanyagoltabbá, gazdátlanságuk okán. A majomelmélet a delegálás szabályait az alábbiakban fogalmazza meg:

A majom nem más, mint a soron következő lépés. Egy-egy feladat kapcsán, majomnak tekintjük a feladat végrehajtásához vezető következő lépést. Nézzünk egy példát: „A lépcsőházban rám köszönt az egyik beosztottam: Jó reggelt főnök! Feltarthatnám egy percre? Akadt egy kis gond.

Ismernem kell embereim gondjait, tehát megállok és végighallgatom. Többé-kevésbé kifejti problémáját, elrepül az idő. Mikor az órára pillantok, kiderül, hogy már fél órája ott állunk. A beszélgetés miatt késésbe kerültem, ugyanis éppen igyekeztem valahová. Annyira már megismerkedtem a problémával, hogy dönthessek. Így hát azt feleltem: Ez kétségtől fontos kérdés, de most nincs több időm. Hadd gondolkozzak rajta, aztán visszatérünk a dologra.

Azzal elváltunk. A kollégám a következő napokban néhányszor beugrott hozzám és megkérdezte: Na hogy áll az ügy?”

Kívülállóként bizonyára mindenki észrevette mi történt. A feladat soron következő lépése észrevétlenül átkerült a vezető vállára. A majom, ami azelőtt még a beosztott vállán ücsörgött, átugrott a vezetőére. Sokszor ilyen akaratlanul vállaljuk át magunkra más majmait munkánk során.

Minden majomhoz két ember szükséges, egy, aki dolgozik rajta és egy, aki felügyeli a munkát. Ahogy azt a fenti példa mutatja ezeknek a szerepeknek a leosztása nem mindig a számunkra logikus módon történik. Egy pillanat alatt válhat a beosztottunk a feladat felügyelőjévé, míg mi az ő munkáját végezzük. Lássunk erre is egy esetet: „Az egyik délutánon a vezető gondterhelten tekintett ki irodája ablakán, mely az út másik oldalán lévő tenispályákra nézett, ahol

saját beosztottjait látta játszani. Ettől dühbe gurult és ráeszmélt, hogy nem a saját munkájával maradt el, hanem az övékével.”

Minél inkább megszabadulsz beosztottjaid majmaitól, annál több időd marad beosztottjaidra. Ha a nem hozzánk tartozó feladatokat sikerül a megfelelő embereinkre átruházni, észrevehetően lazul időbeosztásunk, mert végre mindenki a saját munkáját végzi majd. Ezzel együtt, ha megmaradt feladatainkat helyesen osztjuk be, elkülöníthetünk egy órát mások ellenőrzésére, konzultálásra, tanácsadásra. Ezeket az időszakokat ismertté kell tenni kollégáink számára is, hogy tisztában legyenek azzal, mikor fordulhatnak főnökükhöz.

Minden majmot a lehető legalacsonyabb szervezeti szinten kell elhelyezni. Ez azt jelenti, hogy a feladatot annak a munkatársunknak célszerű átadni, akinek az kihívást jelent, vagyis akinek többlet erőfeszítést kell tennie a megoldás érdekében, mert a kapott feladatot nem rutinfeladatnak tekinti. Ez azért is hasznos, mert a kihívások rendszerint motiválják az embert, megoldásuk pedig sikerélményt eredményez. Tapasztalatok azt mutatják, hogy az alkalmazottak nagyobb megbecsüléssel és szeretettel gondolkodnak vissza azokra a vezetőikre, akik arra kényszerítették őket, hogy tudásuk legjavát adják, szemben azokkal, akik mellett rendszerint nem kellett kiemelkedő teljesítményt felmutatniuk.

Ne gondoljuk hát, hogy beosztottaink lusták és nem szívesen tesznek erőfeszítéseket egy adott cél elérése érdekében!

Ha felelősségérzetre akarjuk szoktatni embereinket, akkor legjobb felelősséget adni a kezükbe. A vezető részéről talán az kívánja meg a legnagyobb önfegyelmet, hogy az átadott feladattal együtt a felelősséget is átadjuk. Ha folyton beleszólunk az átadott feladat megoldásába, akkor egyrészt semmivel sem lesz több szabadidőnk, mint előtte, másrészt megfosztjuk munkatársunkat az önállóan végzett munka és az elért eredmény örömetől és ezzel együtt leszoktatjuk őket arról, hogy meghozott döntéseikért felelősséget vállaljanak.

Csak akkor szoktathatunk rá valakit arra, hogy döntéseit felelősen hozza meg, ha azt nem bíráljuk felül önkényesen, vagy nem másítjuk meg a másik fél háta mögött.

A majombiztosítás módozatai: az előzetes jóváhagyás és az utólagos ellenőrzés. Az önállóság biztosítása természetesen nem zár ki bizonyos ellenőrzési technikákat. A vezetőnek az egyensúly megtalálásához az ellenőrzés módjával és gyakoriságával lehet taktikázni. Ahhoz, hogy mindkét fél elégedett legyen a kiválasztott módozattal, a vezetőnek ismernie kell, és helyesen fel kell mérnie az alkalmazott adott feladattal kapcsolatos érettségét.

Amennyiben úgy találja, hogy ez a feladat túl nagy kockázatot hordoz az önálló megoldáshoz, az előzetes jóváhagyás eszközével kell élnie. Ez azt jelenti, hogy mielőtt a beosztott elkészült a feladatával egy előzetes tervet megmutat vezetőjének, aki jóváhagyásával szentesítheti a továbblépést. Ez esetben termé-

szetesen kevésbé önálló a munkavégzés, de a túl nagy kockázat miatt szükség-szerű ennek alkalmazása.

Az utólagos ellenőrzést azon beosztottak esetén alkalmazhatjuk, akiket kel-lően érettnak tartunk az adott feladatra, s úgy látjuk, hogy önállóan is megbir-kóznak vele. Ilyenkor elegendő egy utólagos tájékoztatás, mely segíti a vezetőt a tisztánlátásban, de nem enged beleszólást.

A két módszer közötti választást könnyíti meg a következő szabály: **Annyi távvezérlés, amennyi lehetséges és annyi kézi vezérlés, amennyi szükséges.** A beosztottak legtöbbször maguk eldöntik, hogy számukra melyik ellenőrzési módszer nyújt kellő biztonságot munkájukban. Ezekre hagyatkozhat is a ve-zető, amennyiben nincs valami ez ellen szóló érv. Vagyis, ha egy alkalmazott úgy érzi, hogy önállóan is boldogul a feladattal és nem keres fel minket nap, mint nap megerősítésünket, tanácsunkat kérve, akkor hagyjuk meg neki az önálló munkavégzés örömét. Ha pedig úgy érzi a munkájának megoldását és önmagát biztonságban, ha azt gyakori ellenőrzésünkkel jóváhagyjuk, akkor tegyük ezt.

Kivéve, ha ez inkább az alkalmazott kényelmét szolgálja. Ha biztosan tud-juk, hogy egyedül is boldogul a feladattal, akkor azt követően, hogy vele tisz-tázzuk, térjünk át a lazább vezérlési módra.

Fordított eset is előfordulhat, amikor a lazább vezérléshez szokott kollégánk-al szemben újfent a kézi vezérlést kell alkalmaznunk. Ilyen lehet például az a helyzet, amikor az adott feladat súlya, kockázata a vállalati tevékenységben akkora, hogy egy esetleges kudarc súlyos veszteség lenne a cégünk számára. Amennyiben túl nagynak ítéljük meg ezt a kockázatot, alkalmazzuk a kézi vezérlést, bármennyire is megszokta már kollégánk az önálló munkát.

A delegálás lépéseit így összegezzhetjük:

1. *Leírás:* egyértelműen megjelöljük a következő lépést. Vezető és vezetett ad-dig nem köszönhet el egymástól, amíg nem határozták meg és nem jegyezték le a következő lépést!

2. *Tulajdonlás:* Megnevezzük a majomért felelős személyt, szem előtt tartva, hogy minden majmot a lehető legalacsonyabb szinten kell elhelyezni és gon-dozni!

3. *Biztosítás:* Fedezetet teremtünk a lehetséges kockázatokra. Egyetlen ma-jom sem hagyhatja el irodánkat embereink hátán anélkül, hogy be nem bizto-sítanánk magunkat az előzetes jóváhagyás vagy az utólagos tájékoztatás esz-közével!

4. *Etetés és ellenőrzés:* A kellő felülvizsgálat egészségesebb majmokat ered-ményez. Minden majomnak meg kell határozni a felülvizsgálati módját!

Tanulságként a következők szűrhetők le a majom-menedzsmenttel kapcsolatban: Mindig több majom visít figyelmünket követelve, mint amennyivel foglalkozni tudunk. Hacsak nem bánunk rendkívül gondosan azokkal, amelyekért felelősséggel tartozunk, könnyen abba a hibába eshetünk, hogy nem a megfelelő majmokkal törődünk, miközben az igazán fontos majmok éhen pusztulnak. Ha meggondolatlanul megpróbáljuk mindegyiket egyszerre gondozni, erőinket oly mértékben szétforgácsoljuk, hogy egyetlenegy egészségét sem tudjuk megőrizni, beleértve a saját egészségünket is. Ezért jobb, ha megváltunk a nem a mi felelősségkörünkbe tartozó majmoktól és átadjuk azokat jogos gazdáiknak. Mindez nem csak munkabeli, de családi életünk megszerzésére is hatással lesz.

Az időbeosztás és delegálás fenti majom-szinonimával való megfogalmazása talán még kézenfekvőbbé és átláthatóbbá teszi a helyes időgazdálkodás és feladat átruházás problematikáját. Tartalmilag épp úgy, mint más elméletek a vezetői időgazdálkodás kulcsát a delegálásában látja.



- Ha magadba nézel, mi akadályoz a delegálásban? Milyen érzés lenne, ha kiadnál egy feladatot, de az nem pont úgy készülne el, ahogy te csináltad volna? Mit mond el rólad, ha valami nem 100%-os? Mire lenne szükséged, hogy elengedd ezt az elvárást?
- Te hogyan tanultál a rád bízott feladatokból, hogyan delegáltak neked a te vezetőid? Mire van szükséged ahhoz, hogy te is megtehesd a saját embereiddel?
- Van-e épp olyan majmod, ami észrevétlenül ugrott a válladra? Biztos, hogy a te majmod? Ha nem, hogyan tudnád jól visszaadni a tulajdonosának?
- Amikor delegálsz, mi motivál inkább: hogy hatékonyabb legyen a munka, vagy hogy fejlődhessenek a vezetettjeid?

10. fejezet Szervezetfejlődés

„A vezető gondoljon rá, hogy a fiúk iránti kötelességén felül van kötelessége a mozgalom iránt is. Amikor jó állampolgárt akarunk nevelni a fiúból, ezt részben az országért tesszük, hogy férfias, megbízható polgárai legyenek, akiknek egyetértése és a „játékszabályok” iránti tisztelete tartja fenn egységét befelé és békéjét szomszédaival kifelé.”

Bi-Pi: A cserkészvezető (12.o.)

Hol tart az őrünk, rajunk, csapatunk, kerületünk, szövetségünk? Mi lesz velünk jövőre, vagy három év múlva? Milyen feladatok előtt állunk? Megfelel-e a működésünknek a szervezeti felépítésünk? Megfelelő módon vezetjük-e a csapatunkat?

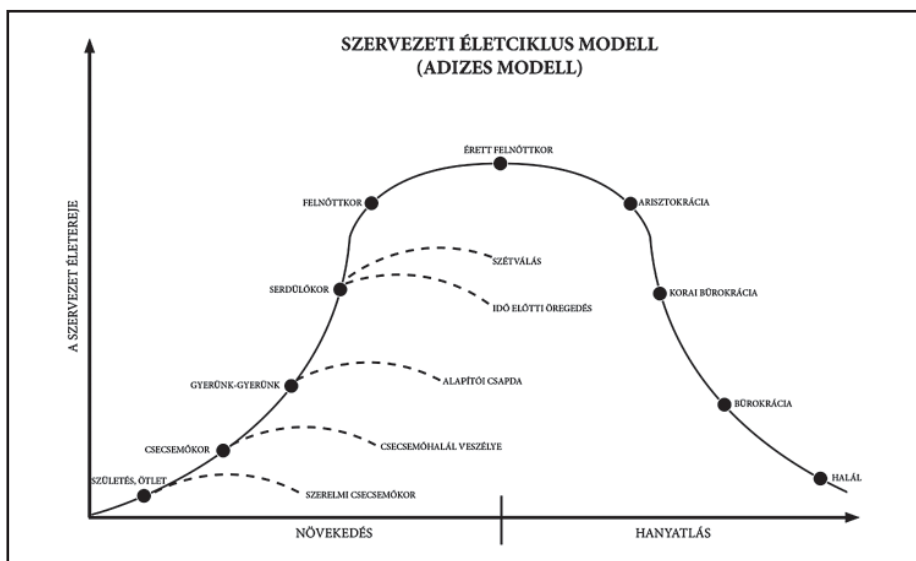
Valószínűleg minden vezetőt foglalkoztatnak ilyen gondolatok. Tudnunk kell, a vezetői csapat hol tart a fejlődésben, milyen folyamatok zajlanak bennük és körülöttük, illetve látnunk kell, milyen kihívások előtt áll a közösség.

Ennek megismeréséhez két szervezetfejlődési modellt mutatunk be: az Adizes és a Greiner modellt. Talán ez a két legismertebb elmélet, amit a szervezetek karakterének megismeréséhez használnak. Mindkét modell más dimenziók mentén vizsgálja a szervezeteket, és a kettő jól kiegészíti egymást. Természetesen, mint minden modell, ezek is egyszerűen akarják leírhatóvá tenni a megfigyelt valóságot, így sosem lesznek tökéletesek, ugyanakkor jól rávilágítanak a törvényszerűségekre.

10.1 Vállalati életciklus-modell (Adizes)

Az elmélet szerint a szervezeteknek az emberekéhez hasonló életciklusai vannak, azon belül jól elkülöníthető szakaszokkal. A szervezetek működésére a benne dolgozók viselkedése, illetve az egymáshoz és a külvilághoz fűződő viszonya van hatással. Adizes ezt a modellt forprofit szervezetekre alkalmazta (Adizes, 1990). Az itt található leírást adaptáltuk nonprofit szervezetekre, pontosabban cserkészcsapatokra, de minden cserkészmozgalmon belüli nagyobb egységre is alkalmazható.

A modellt bemutató ábra függőleges tengelye a szervezet életerejét, vízszintes tengelye pedig a szervezetek életciklusát ábrázolja. Fontos megjegyezni, hogy ez nem a közösség korát jelzi, bár van összefüggés a kor és az életszakasz között.



13. ÁBRA - SZERVEZETI ÉLETCIKLUS MODELL - ADIZES

A **születés**, vagy más fordításban, az udvarlás időszakában a csapat gyakorlatilag még nem alakult meg. Az alapító, vagy alapítók ekkor építik ki elkötelezettségüket a csapat iránt. Egy csapatot alapítani nagy felelősséggel és kockázattal jár. Ebben a szakaszban a cserkészlet helyi megvalósításán van a hangsúly, hiszen abban a közösségben eddig nem létezett.

A csapatot nagyban meghatározza az, hogy az alapítónak, vagy alapítóknak milyen elképzelése van a cserkészcsapatról és annak működéséről. Mintánkban rendkívül elkötelezett parancsnokot találunk, aki közben tartja az irányítást.

Az **életszakasz veszélyét** az jelenti, ha az elképzelések megmaradnak a képzelgés szintjén. Vagyis a cserkészcsapat csak terv marad és sohasem születik meg. Nem marad más, mint egy „szerelmi viszony”.

Csecsemőkör. Ebben az életszakaszban a súlypont az elgondolásokról és lehetőségekről eltolódik az eredmények elérésére, bár ehhez a feltételek nem mindig adottak. Kemény munka, nagy hajtás tapasztalható, amely egy ideig erősíti az elkötelezettséget, de hosszabb távon a vezetők „kiegészt” is okozhatja.

Fontos a vállalkozó szellem, hiszen a csapatoknak ez egy szép, de nehéz életszakasza. A parancsnokok gyakran magányosak ilyenkor. Még nem alakult ki a vezetésen belül hierarchia, tisztázatlanok a belső viszonyok. Egyszemélyi vezetés esetén erről nem is lehet szó. Nincsenek kialakult rendszerek a csapatban, nincs hatáskör-átruházás, gyakran az írásbeliség is hiányzik.

Bár sokszor egyszemélyi a vezetés, a vezető hajlandó mások véleményét is meghallgatni. Hiányoznak mind a humán, mind az anyagi erőforrások. Akkor

tud túllépni a csapat ezen az életszakaszon, ha a parancsnok meg tudja teremteni a hiányzó erőforrásokat. Vagy kinevelik a csapat vezetőit, vagy kívülről szereznek. Ugyanígy meg kell teremteni a csapat felszerelését és pénzügyi hátterét.

A veszélyt az jelenti, ha elhal a csapat („csecsemőhalál”), mert az alapító el-
fásul, vagy a kormánykerék kicsúszik a kezéből, illetve nem tudják kezelni a
források és szükséges feltételek hiányát.

A gyerünk-gerünk korszakban a csapat létszáma felfelé tör, a vezetőkre
magabiztosság jellemző. Ez a szervezet leglendületesebb életszakasza, nagy a
túlterheltség, de a sikerek pozitív energiákat szabadítanak fel, ez motiválja a
vezetőket, a munkatársakat – erős a csapatszellem.

A vezetők később gyakran visszasírják a csapatnak ezt az időszakát. Ugyan-
akkor még nincs tervezés, nincs alapos döntés-előkészítés, de lassan felismerik
szükségességét. A csapatéletében elindul az adminisztráció. Már aktív a kap-
csolat más csapatokkal, a kerülettel és a központtal. Mivel egyre több a feladat,
a csapatparancsnok már nem tudja ezeket egy személyben ellátni. Az alapí-
tó(k) megpróbál(nak) decentralizálni, hatáskört átruházni úgy, hogy az ügyek
intézése ne csússzon ki a kezéből, kezükből.

Amennyiben a csapatparancsnok nem képes kezelni a gyerünk-gerünk
korszak kihívásait, alapítói kelepce alakulhat ki. Ez akkor jelentkezik, ha nincs
tudatosan megtervezve a vezetői utódlás, vagy nincs valós hatáskör-átruházás,
mert az alapító úgy szeretne hatáskört átruházni, hogy a vezetést nem engedi
ki a kezéből. Amennyiben ezt a folyamatot nem sikerül megállítani, a jobb ké-
pességű, reménytelibb vezetők elhagyják a csapatot. Vigyázni kell arra is, hogy
a kezdeti sikerek indokolatlan önelégültséghez vezethetnek.

Serdülőkorban a csapat belső működésének átalakítása kerül előtérbe.
Az alapító háttérbe szorulásával a vezetők az új vezetési struktúra kialakításán
dolgoznak. Ebben az életciklusban jellemzőek a konfliktusok és a következet-
lenség. Gyakran előfordulnak a régi és az új vezetők összetűzései. A célkitűzé-
sek összehangolatlanok, átmeneti céltévesztés következhet. Csapatidenti-
tás-problémák alakulhatnak ki. („Kik vagyunk? Merre megyünk?”)

A vezetők körében motivációs problémák jelentkeznek. Kicszerélődik a veze-
tőség. A hatáskör átruházása nehézségekbe ütközik. A vezetők terveket, sza-
bályzatokat dolgoznak ki, de sokszor nem tartják be. A problémák kapcsán
egyre többször merül fel a vezetőség megújításának kérdése, akár a csapatpa-
rancsnok leváltása.

Amennyiben a csapat nem tud hatékony működési és vezetési struktúrákat
kialakítani, visszatérhet a „gyerünk-gerünk” korszakba, vagy a céltévesztés,
illetve a konfliktusok áldozata lesz.

A **felnőttkor** a cserkészcsapatok legjobb teljesítményt nyújtó, növekedési
pályán lévő korszaka. A működési és vezetési rendszereket jól üzemeltetik, in-

tézményesítik a vezetést, az önellenőrzés és a rugalmasság egyensúlyban van. A csapat működésére a tervezhetőség és a szabályozottság jellemző.

Kialakulnak a szervezeti struktúrák, a feladatok delegálása, a hatáskörök megosztása. A csapat tervekét készít, és ezek alapján irányítja a tevékenységét. Ebben a szakaszban megjósolhatóan kiváló teljesítményt nyújt. A cserkészcsapat minőségben és létszámban is növekszik.

Az életszakasz veszélyét az jelenti, ha a túlszabályozottság, vagy a rugalmasság elvesztése miatt a csapat idő előtt öregedésnek indul. A belső konfliktusok vagy az eltérő célkitűzések szétváláshoz vezethetnek.

Az érett felnőttkorban, vagy más fordítás szerint a megállapodottság életszakaszában a csapat még életerős, de kezd veszíteni rugalmasságából. A hatékonyság és a kialakult struktúrák megőrzése kerül fókuszba. Megcsappan a közösség kreativitása és egyre kevésbé lesz képes a megújulásra. A figyelem a jövőbeni perspektívákról a múltbeli eredményekre kezd átterelődni. A változásokat már gyanakvással fürkészik, nehezen reagálnak rá, a személyes kapcsolatrendszer szerepe erősödik. Elindul az a folyamat, amely során már nem értékeli a vállalkozó szellemet és az újítókat, elindul a csapat befelé fordulása.

Amennyiben nem sikerül visszafordítani a folyamatokat és visszavezetni a csapatot a felnőttkorba, a vállalkozó és újító szellem elvész és megkezdődik a csapat hanyatlási folyamata.

Arisztokrácia. A csapat egyre jobban eltávolodik a környezetétől, a vezető a cserkészekről, fiataloktól, a csapat a mozgalmától. A csapat átlagéletkora emelkedik, csökken vagy megszűnik a toborzás.

Egyre kevesebb új vezető van. A rutinszerű tevékenységek válnak meghatározóvá, eltűnnek az újítások. Egyes területeken fel-felbukkan még a felnőttkorra jellemző célirányosság, lendület, összehangolt együttműködés. A „Hogyan?” kerül előtérbe a „Miért?” helyett a csapat működése során. A hagyományok fontossá válnak. A csapat viszont még működik és kifelé talán nem is látszanak a problémák.

Ha a csapatban nem sikerül megállítani a hanyatlást és visszavezetni a növekedési pályára, a közösség elkezd rohamosan elveszíteni tagságát. A csökkenő létszám és kevesebb vezető miatt a korai bürokrácia korszakába csúszhat.

Korai bürokrácia. A csapatéletében folytatódik a hanyatlás. Bár még működik, de lendülete megbicsaklik, eltűnik a kreativitás. A csapat tagsága továbbpad, szétmorzsolódik a közösség összetartó ereje, azonban a bürokrácia burjánzik. Sok a konfliktus és a belviszály, előtérbe kerülnek a belső hatalmi harcok. Az energia a vezetők túléléséhez kell, így a cserkészekre nem sok marad belőle. A problémák felvetőit, az újítókat eltávolítják a szervezetből (kizárások időszaka).

A kreativitás csíráit is kiirtják, az újjító szelleműek távoznak, helyüket az adminisztrációt kiszolgáló vezetők veszik át és a bürokrácia tért hódít.

Bürokrácia és halál. A csapat egyre kevésbé működik, programok maradnak el, rövidülnek le. Nem azzal igazolja létét, hogy jól működik, hanem hogy hány éve létezik. Nincs együttműködés a vezetésen belül, így a vezetőség képtelen eredményeket elérni a felbomlás megelőzésében. A csapat befelé fordul, elszigetelődik a környezetétől és a Szövetségtől, önmagát figyel.

Leginkább rendszerek, eljárások, szabályok vannak, amelyeket többé-kevésbé betartanak. Ha egy külsős, például egy odaköltöző vezető hatékonyan kíván dolgozni a szervezettel, bonyolult módszereket kell kidolgoznia a rendszer áttörésére, vagy közvetlen személyes kapcsolatokat kell kiépítenie a bürokrácia megkerülésére.

Ebben a szakaszban már bármely hirtelen változás végezhet a cserkészcsappal. Az adott vezetőkön kívül már senki sincs többé elkötelezve a csapatnak, és külső segítség sem akad (pl. kerületi támogatás).

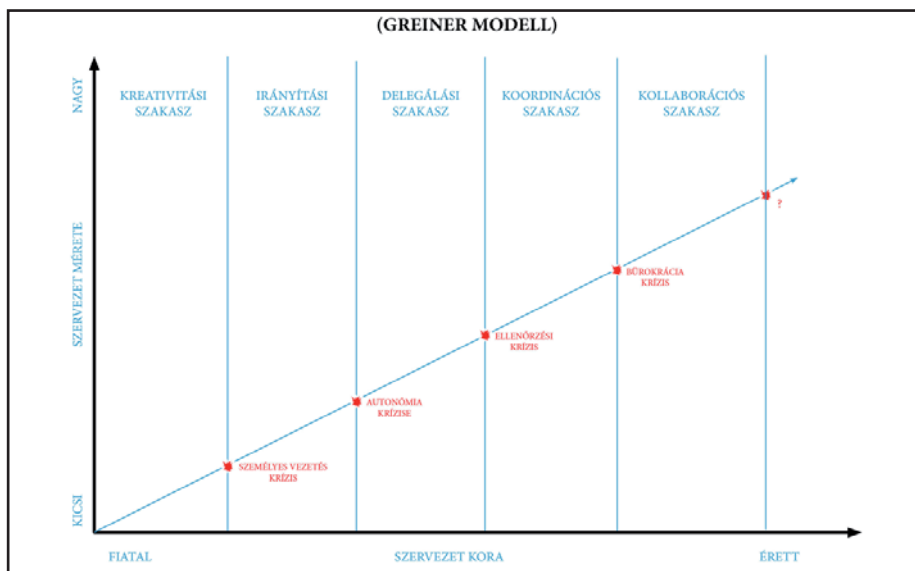
A cél a csapat érett felnőttkorba való eljuttatása, és a szakaszban való megtartása hosszú távon, vagy ide való visszavezetése, ha elindult a hanyatló ágon. Amíg be nem áll a halál, a visszavezetés lehetséges, nyilván minél messzebb van a felnőttkortól, annál több energia-befektetéssel. Az utolsó fázisból való visszatéréskor azonban már újraalapításról beszélünk, és a teljes folyamat előlről kezdődik.

10. 2 - Vállalati növekedés modellje (Greiner)

Larry E. Greiner elmélete szerint a növekedés öt kulcstényezője a csapat kora, a csapat mérete, az evolúció szakaszai, a revolúció szakaszai és a cserkészletnek, mint mozgalomnak a növekedési üteme (Greiner, 2007). Greiner öt szakaszt határozott meg egy szervezet életében. Ezt később egy hatodikkal bővítette ki, a szövetségi szakasszal.

A csapatok életében evolúciós és revolúciós szakaszok követik egymást. Az evolúciós szakaszokban a fejlődés és a működés töretlen. A revolúciós szakaszokban azonban a csapat problémákkal találja szembe magát, melyek elakadásokat okoznak. A csapat csak akkor képes a következő evolúciós szakaszba lépni, ha a vezetés megtalálja a válaszokat a kihívásokra.

Fontos, hogy a revolúciós szakaszok nem kikerülhetők! A csapat korával és méretének növekedésével mindenféleképpen bekövetkeznek. A revolúciós időszakot jellemző krízis tehát nem rossz dolog a csapat életében, hanem megoldandó probléma, ami a további fejlődés záloga. Így a krízisre inkább lehetőségként érdemes tekinteni, még ha fájdalmas is a feloldása.



14. ÁBRA - A SZERVEZET FEJLŐDÉSÉNEK SZAKASZAI - GREINER

Kreativitás szakasz. Ez az életszakasz az új és a kicsi cserkészcsapatokra jellemző. Ebben a szakaszban a cserkészet, és a feltételek biztosítása áll a fókuszban. A csapatra jellemző az informális kommunikáció és az együtt rezdülés a fiatalok igényeivel. A vezetés sokszor lenézi a „kifinomultabb” menedzsment módszereket. Ez vezet a szakasz megoldandó problémájához is, a **vezetési krízis**hez: több területen felkészült és képzett vezetőre lenne szükség.

A cserkészcsapat úgy tud a következő szakaszba lépni, ha ezek a fajta vezetők beszállnak a vezetésbe. Ez esetben fontos, hogy az új vezetőket az alapító is elfogadja. Az új vezetők érkehetnek kívülről (gyors növekedés), vagy kinevelődhetnek a csapaton belül (lassú növekedés).

Irányítási szakasz. Ebben a szakaszban az új vezetés újrafogalmazza a csapat működését. A feladatok megosztása specializálttá válik, kialakul a csapat szervezeti struktúrája. A kommunikáció formális irányba mozdul, fontossá válik a személyes pozíció. Az új vezetés felelősen irányítja a csapatot, az alsóbb vezetőkhöz konkrét feladatok tartoznak. A szakasz krízisét a felső és az alsóbb vezetési szintek szembenállása hozza el, ez az **autonómia krízis**. Az őrsvezetők és a rajparancsnokok úgy érzik, a csapatparancsnok teher rajtuk, nagyobb „jogköröket” akarnak. Sok vezető távozik ilyenkor a cserkészcsapatból.

Ha a centralizált irányítást fel tudják oldani, akkor a csapat a delegálással a következő szakaszba lép.

Delegálási szakasz. A decentralizált szervezeti struktúra működni kezd. A csapatban nő a vezetőket terhelő felelősség. A csapatparancsnok már nem végez operatív munkát, vagy az nagyon visszaszorul a tevékenységén belül – inkább a stratégiára fókuszál. A csapat életéről beszámolókon, a rajok és az őrök munkájáról vezetőségi megbeszéléseken keresztül tájékozódik. Az evolúciós szakasz végéhez közeledve megjelenik az **ellenőrzési krízis**, melynek krízis során a csapatparancsnok elveszíti a kontrollt a csapat működése felett. Igyekszik visszaszerezni az ellenőrzést, ezért kénytelen lesz koordinációs eszközöket alkalmazni. Ezzel a csapat átlép a következő szakaszba.

Koordinációs szakasz. A cserkészcsapatban létrejönnek a szervezeti egységek, az önállóan működő rajok, még nagyobb csapatok esetében a korosztályok. (Fontos kritérium itt az önálló működés! Sok csapatban korábban is vannak már nevelési egységként rajok, de azok nem működnek önállóan, a vezetők átjárnak egyikből a másikba, több szerepben is jelen vannak. Ez az állapot még nem a koordinációs szakasz addig, amíg az alegységek nem működnek egymástól viszonylag függetlenül.) Ezen egységek vezetésével a parancsnok képzett vezetőket bíz meg. A központi vezetés a parancsnok irányításával ezen egységek munkáját koordinálja. Nő a formális vezetés jelentősége. Bár mindig maradnak központi szervezésű funkciók, maga az operatív működés decentralizált.

A koordinációs szakasz végén megjelenik a **bürokrácia krízise**, amely vezetési szintek közötti bizalomhiányból fakad. Ennek feloldásával lehet belépni a kollaborációs szakaszba.

Kollaborációs szakasz. A csapat vezetőségén belüli konfliktusok feloldásához erős személyközi kapcsolatokra van szükség. Ebben a szakaszban csoportmunka szükséges, amely lehetővé teszi a gyors problémamegoldást. Akár egy cserkészcsapatban is előkerülhet a mátrix struktúra, amely szintén a hatékony problémamegoldást szolgálja. Általánossá válik a szervezeti tanulás, fontossá és általánossá válnak a képzések és a továbbképzések.

A **szövetségi szakasz** a csapatok életére már nem húzható rá, a kerületi-, szövetségi szintekre való alkalmazása pedig még előttünk áll.



- Milyen életkorban látom az általam vezetett szintet az Adizes-modell szerint?
- A Greiner-modell melyik krízist mutatja éppen számunkra? Mi a megküzdés következő lépése?
- Az általam képviselt vezetési stílus megfelel a jelenlegi állapotnak? Változtatnom kell a működésemen, stílusomon? Fel kell készülnöm a változásra a közeljövőben? Képes vagyok változni?

11. fejezet **Változásmenedzsment**

„Egy szép napon, mikor még olyan bolondos számár voltam, amilyenek a könnyűvérű fiatal fickók lenni szoktak, egyszer csak behívott az ezredesem, s azt mondta, hogy ezred-adjutánst csinál belőlem. Adjutáns! El voltam képedve. Az adjutáns az a valaki, akitől igen nagymértékben függ az egész ezred jóléte és jó munkája. Nagyszerű feladat, de mi lesz akkor, ha az ember belesül? Nem mertem szembe nézni a földattal. De az ezredesem egyszerűen azt mondta, bízik benne, hogy megállom a sarat. Hát jó. És egy-két pillanat múlva olyan voltam, mint akit kicseréltek. Most már férfi voltam, akire nagy felelősség nehezedett, melyet bizalommal ráruháztak s nem holmi nemtörődöm gyöngye fickó, akinek semmi más célja nincs, minthogy jól érezze magát. Ily komoly távlatok előtt találtam magamat, nagyszerű látomások között, hogy mi mindent fogok véghezvinni embereim javára, az ezred hírnevére. Belevetettem magamat a munkába, szívvel, lélekkel, többet nem tekintgettem hátra. Az a rövid beszélgetés az ezredesemmel, ha kurta volt is, döntő lökéssel indította el a pályámat. S ezután az első lecke után, melyet a felelősségérzetből kaptam, feljebb-feljebb hághattam, egyre nehezebb felelősségek vállalásában.

Ha valamit is akarsz tenni pályád érdekében, képesnek kell lenned arra, hogy felelősséget vállalj magadra. Hogy felelősséget vállalhass, bíznod kell magadban, ismerned kell a munkádat, és gyakorlottnak kell lenned a kötelességteljesítésben.”

Bi-Pi: A boldogulás ösvényén (53-54. o.)

Mint minden szervezet életében, a cserkészmozgalom minden szintjén felváltva követik egymást nyugodt, építkező időszakok, amikor stabil a működés, és olyan időszakok, amikor a működés és/vagy a vezetés rendszerei átalakulóban vannak. Ez utóbbi ritkán történik feszültségektől mentes, nyugodt légkörben.

Gyakran akkor történik változás, ha az addig stabil és nyugodt működésben elégedetlenség lép fel. Ez az elégedetlenség származhat külső vagy belső forrásból. A külső körülmények hatására már nem működhet úgy a csapatunk, mint korábban, különben esni fog a munkánk hatékonysága. A belső okok a szervezet méretének, korának, szervezeti kultúrájának változásából fakadhatnak.

A változásnak két típusa létezik: a **morfostatikus**, vagy másképp elsőfokú változás egy adott rendszeren belül zajlik. Maga a rendszer változatlan marad. A **morfogenetikus**, vagy másodfokú változás magát a rendszert érinti, a rendszer az, ami változik. Gyakran emlegetett példával, ha egy szobában hideg van, akkor feltekerjük a fűtést. Ha azonban a fűtési rendszerrel van probléma, akkor azt kell kicse-

rélni. Amíg csak a szabályozó gombhoz nyúlunk, hogy emeljük a hőmérsékletet, elsőfokú változásról beszélünk. Ha a fűtési rendszert kell kicserélni, vagy épp modernizálni, energiahatékonyabbá tenni, már másodlagos változásról van szó.

Előbbire jó példa egy gördülékeny parancsnokváltás, mikor csak a megbízott személye változik. Utóbbi inkább az az eset, mikor már a csapat struktúrája változik: a rajszerkezet, a vezetőség működése, a korosztályok egymástól való függetlenedése, de ilyen volt például az is, mikor az MCsSz döntéshozatala többé nem közgyűlésben, részvételi rendszerben működött, hanem létrejött a képviseleti döntéshozatal, a küldöttgyűlés.

A változás önmagában nem rossz. A változás, amennyiben egy hatékonyabb, jobban működő csapat irányába való elmozdulást jelent, előmozdít minket. A változás azonban sohasem könnyed és konfliktusmentes folyamat. Ahhoz, hogy a legrövidebb idő alatt menjen végbe, a legkisebb járulékos kárral és a legnagyobb haszonnal, ezt a folyamatot is menedzselni szükséges. Sok vezetőnek nehézséget okoz végigvinni a változási folyamatokat, ebben az esetben is a már korábban bevált eszköztárakhoz nyúlunk, pedig a változásmenedzsment lényegesen eltér egy programszervezéstől, vagy a csapataink hagyományos feladatainak menedzselésétől és irányításától.

Az emberek nem szeretnek változtatni. A stabil, kiszámítható működést keressük, mert ez nyújtja számunkra az egyik legfontosabb érzést, a biztonságot. Ne változtassunk, csak ha szükséges! A változás nagy energiákat és sok időt emészt fel egy szervezetenél, és sok erőforrást tud elvonni.

A változás ellenállást szül! Akárhogyan találjuk, akárhogyan készítjük elő, mindig lesz olyan, aki ellenáll a változásnak és ragaszkodni fog a korábban megszokott működési módhoz. Fontos, hogy számítsunk erre, ne érjen minket meglepetésként! Ez természetes reakció a változásra.

Ugyanakkor a lehetőséget is meg kell látni az ellenállásban. Az ellenállás nagy energiákat mozgat meg. A passzivitás azt mutatja, hogy a vezetőink nem tesznek a csapatunkba energiát. Ennél könnyebb feladat a meglévő nagy energiákat az ellenállásból az együttműködés irányába fordítani.

Ha változást szeretnénk végigvinni, azt mindig megelőzi egy hosszabb gondolkodási folyamat. Sok tapasztalat, ismeret találkozott össze azzal a helyzetfelismeréssel, ami a változás iránti elkötelezettségünket kiépítette. Ez időt vett igénybe, nem várhatjuk el a vezetőinktől, hogy azonnal megértsenek és elfogadjanak valamit, amit nekünk is időbe telt elfogadni. Adjunk nekik is időt és teret az elfogadáshoz!

Nem tudunk mindent azonnal megváltoztatni. Ismernünk kell a szervezetünket, hogy tudjuk, mennyi változást tudunk egyszerre végigvinni, egyszerre hány frontot nyithatunk. Ha túl sok helyen próbálunk meg egy időben változtatni, akár olyan ellenállással is szembekerülhetünk, amit már nem tudunk kezelni.

Mindig legyen stratégiánk! A változásmenedzsment is stratégiai gondolkodást igényel, aminek folyamatát meg kell tervezni: tudni, hová akarunk eljutni, mi a célunk, milyen út vezet oda. Ugyanígy a stratégia részeként kell tervezni a változás kommunikációját. Megfelelő és jó kommunikációval az ellenállások nagy részét is meg lehet előzni.

11.1 A változás 8 fázisa

Ahhoz, hogy a változás sikeres legyen, fontos, hogy időt adjunk neki. A türelem mellett fontos betartani a változás lépéseinek sorrendjét is. John P. Kotter a változás nyolc fázisát határozta meg (Kotter, 1999). Ezek a fázisok nem felcserélhetőek és nem összevonhatóak. Bármelyiket is tennénk, a változás sikerességét veszélyeztetnénk. Ezért csak akkor léphetünk egy újabb fázisba, ha az előzőt lezártuk!

1. A változás halaszthatatlanságának érzékeltetése.

- Vizsgáld meg és értsd meg a csapat belső és külső folyamatait!
- A problématudat megteremtése. Senki sem akar változtatni, amíg nem érzi azt, ill. nincs tudatában annak, hogy létezik egy, a változást szükségessé tevő probléma.

2. A változást irányító csapat létrehozása

- Hozz létre egy csapatot, mely irányítani fogja a változás folyamatát! Kis csapatnál ez nem fog sok emberből állni. De még akkor is végy magad mellé valakit, ha rajtad kívül nincs más, aki szóba jöhetne – fontos, hogy megjelenjenek más szempontok is a munkában. Nagyobb csapatoknál akár külön munkacsoport is szóba jöhet.
- Ruházd fel hatalommal a csoportot! Fontos, hogy ne csak a feladat legyen náluk, hanem legyen joguk megtenni a változáshoz szükséges lépéseket!

3. A jövőkép megalkotása

- Alkossátok meg a jövőképet, amely a változás eredményeképpen jön létre!

4. A változtatás jövőképének kommunikálása

- Ismertesd a jövőképet a vezetőkkel és minden más olyan szereplővel, aki nek az elfogadása fontos!
- Ne csak ismerjék, érdeklődj, hogy értsék is a változás szükségességét és célját!

5. Az alkalmazottak hatalommal való felruházása, hogy hatással legyenek a jövőképre

- Itt természetesen nem alkalmazottakról lesz szó, hanem a vezetőidről.
- Bátorítsd azokat az ötleteket, kezdeményezéseket és tevékenységeket, amelyek a változást segítik elő!

- Fogadj be minél több kis ötletet, megmozdulást, amik csak befogadhatók a jövőképebe – így elérheted, hogy igazán közös legyen a cél, és hogy a vezetőid is magukénak érezzék!

- Bontsd le az akadályokat, amelyek gátolják a változás sikerét!

6. A rövidtávú sikerek megtervezése és megvalósítása

- A változás támogatásának mértékét nagyban növeli, ha a vezetőid rövidtávon is látnak eredményeket. Ezért fontos, hogy ilyen sikereket is tervezz!
- Jutalmazd a rövidtávú sikereket elérőket!
- Kommunikáld a rövidtávú sikereket!

7. A fejlesztések megszilárdítása, további változások előkészítése

- A rövidtávú sikerek hitelességére támaszkodva változtasd meg a működési és vezetői struktúrát úgy, hogy elősegítse a jövőkép megvalósulását!
- Helyezz a feladatok élére olyan vezetőket, akik tudják támogatni a változási folyamatot! Adj lendületet a folyamatnak új témákkal, tevékenységekkel!

8. Új szemléletmód intézményesítése

- Hangsúlyozd ki a csapat sikere és a megváltozott működési és vezetési struktúra közötti összefüggéseket.
- Fejleszd tovább azokat az eszközöket, amelyek az irányítás sikerét és fejlődését biztosítják!

Minden fázis végén végezzetek értékelést, mielőtt továbbléptek a következőre! A változási folyamat végén is érdemes értékelést tartani, hogy levonjátok a tapasztalatokat és beépítsétek egy következőbe.

11.2 Reakciók a változásra

A változásokra adott reakciók természetesek és kiszámíthatók. Három kategóriába sorolhatók, és jó eséllyel megjósolható, hogy egy adott közösségen belül nagyjából mekkora lesz az egyes csoportok aránya:

- Változásokat üdvözlők (10-30%)
- Várunk és meglátjuk (40-80%)
- Sosem változók (10-30%)

Változást üdvözlők. Ők azok, akik azonnal elfogadják a változást. Sőt, akár már régóta szorgalmazták azt. Nagy lelkesedéssel fogják fogadni a kezdeményezéset.

Ne elégedj meg az elfogadásukkal, vedd igénybe a támogatásukat! Vond be őket a változásmenedzsment folyamatába, mint „ügynököket”!

Mivel az ő elfogadásukon nem kell dolgoznod, megengedheted, hogy rajtuk próbáld ki először a változásokat. Bár az elfogadásukért nem kell megküzdened, mégis jutalmazd őket a tanulásért! Fontos megerősíteni az elkötelezettségüket.

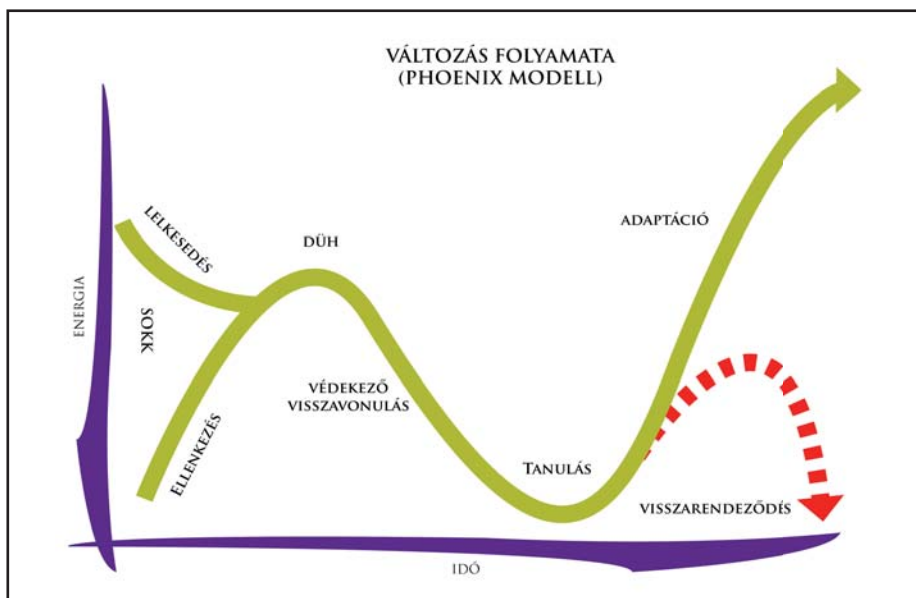
A **változást elfogadók** támogatásáért dolgoznod kell. Nem zárkóznak el, de nem is üdvözik a változást. Jellemző rájuk a „várjuk meg, mi lesz” mentalitás.

Építsd fel az elfogadásukat! Hallgasd meg őket és értsd meg a félelmeiket! Ha megérted őket, könnyebben el tudod velük fogadtatni a változásokat. Építsd fel a megértésüket és a támogatásukat! Teremtsd meg bennük először a problématudatot! Ezt követően tudod kommunikálni feléjük a jövőképedet és magad mellé tudod állítani őket. Használd a változást üdvözlőket a megnyerésük során!

Elutasítók. Az ellenállás mögött nagy energiák húzódnak meg. Bizonyos értelemben véve könnyebb dolgod van az ellenállókkal, mint a közönyösökkel, hiszen nem kell energiákat teremtened, csak át kell csatornáznod a meglévőket.

Fontos, hogy foglalkozz az egyet nem értésükkel! Hallgasd meg őket, értsd meg az érzelmeiket, motivációjukat! Fogadtasd el velük a változást úgy, hogy láthatóvá teszed az előnyöket! Mutasd be a jövőképedet! Definiáld, hogy mi a „nem tevés” következménye! Vedd rá az ellenállókat, hogy vezessenek részfolyamatokat, feladatokat! Ha bevonod őket a munkába, könnyebb a változások mellé állítani őket.

11.3 A változás folyamata (Phoenix-modell)



15. ÁBRA - A VÁLTOZÁS FOLYAMATA - PHOENIX MODELL

A Phoenix modell mutatja be azt a folyamatot, amelyen egy szervezet egy változási folyamat során végigmegy. A függőleges tengelyen a folyamatban megjelenő energiát, a vízszintes tengelyen az eltelt időt ábrázoljuk.

A változás bejelentésekor minden szereplőt, így a szervezetet is sokk éri. A változás kimozdít mindenkit a biztonságos rutinból, ezért sokan veszélyként élik meg. A változást támogatók nagy energiákat tesznek a folyamatba, hiszen vagy támogatják a rég várt változást, vagy épp kezdeményezői voltak annak. Az elutasítók ezzel szemben kezdetben alacsony energiaszintről indulnak. Őket meglepetésként éri az esemény, de hamar felvállalják az ellenkezésüket és a folyamatba tett energiájuk találkozik a kezdeti lelkesedésüket fokozatosan veszítő támogatókéval.

A következő szakaszban minden szereplőnél düh jelenik meg. A támogatók a gyors eredményeket hiányolják. A folyamat lassúságáért az ellenzőket okolhatják. Az ellenzők dühét maga a folyamat váltja ki, az, hogy nem tudják megakadályozni a változást.

A dühöt csendes beletörődés váltja fel. A védekező visszavonulás mindenkinél csökkenő energiát jelent. A mélypont jelenti a folyamat kritikus pontját. Ha a beletörődést nem váltja fel az elfogadás és ezen keresztül a tanulás, akkor nem sikerül a változást végigvinni a szervezeten, és visszarendeződik minden az eredeti állapotba. Ezen a ponton a változások 70%-a bukik meg, a vezető feladata pedig átlendíteni a csoportot ezen, amit a kritikus tömeg biztosításával érhet el. Ennek érdekében ekkorra a bizonytalanok nagyobb részét a változások mellé kell állítani.

Ha azonban sikerül a kritikus pontnál új lendületet adni a folyamatnak, a változás a szereplők tanulásán keresztül adaptálódik az egyén, a csoportok és maga a szervezet működésébe.



- Milyen változásra van szükségünk: morfostatikusra vagy morfogenetikusra? Milyen stratégia kell az egyikhez, milyen a másikhoz?
- Felkészültem a változás mindhárom féle fogadtatására? Mikor nekem kellett beállni a vezetőm változtatási szándéka mögé, melyik csoportban voltam?
- Melyik fázisban tart a mostani változásunk Kotter szerint?
- Idézz fel egy korábbi változást, amiben részed volt korábban, de a kritikus ponton a visszarendeződés irányába ment el! A mostani tudásoddal mit csinálnál másként mostani eszeddel? Hogyan tudod ezt hasznosítani a jelenlegi helyzetben?

12. fejezet Utánpótlásnevelés

„...itt vagyok tétlenül, nézem, amint mások elvégzik a munkámat, és közben a kisujjamat sem mozdítom, hogy segítsék nekik.

A nagy vigasz azonban az, hogy fiatalok, lelkesek és energikusak, elkötelezettek a mozgalom jóléte iránt, nálam sokkal inkább képesek arra, hogy a jelenlegi nehézségek között elkormányozzák, és széles a látókörük. Ez pedig lehetővé teszi számukra, hogy felismerjék és megragadják az elkövetkező lehetőségeket, és így a mozgalmat a háború utáni béke megszervezésében nemzeti és nemzetközi szinten még értékesebbé tegyék.

Nagy meglepődöttséggel hagyom az egészet a kezükben, és csak ennyit suttogok nekik: „Isten áldjon meg titeket, és tegye eredményessé erőfeszítéseiteket.”

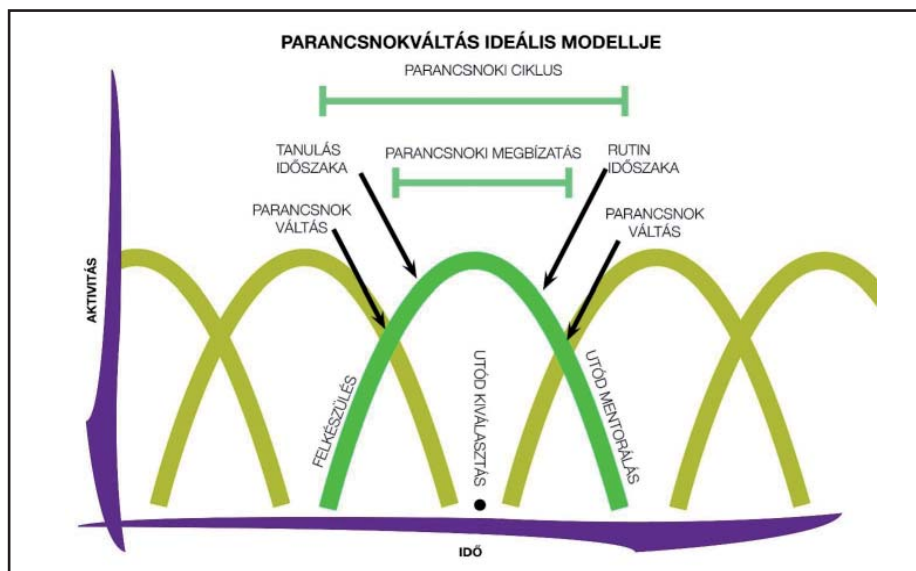
Bi-Pi horizontja (198.o.)

Akármilyen megbízatásban dolgozunk az utánpótlás kinevelése, vagy a megválasztott utód felkészítése nem adható át, nem delegálható. Nem mindig vagyunk olyan helyzetben, nem mindig rendelkezünk annyi vezetővel, hogy a váltás gördülékenyen megoldható legyen, de odafigyeléssel a nehéz helyzetek is jobb eredményt hoznak. Ugyanakkor a jól működő csapatok, kerületek esetében is jelentkeznek időnként személyi problémák – ezek is azt jelzik, hogy szükség van tudatos utánpótlás-nevelésre.

12.1 Parancsnokváltás modellje

Az itt található ábra a parancsnokváltás általunk elképzelt, bár a valóságra építkező ideális modellje, mely bármilyen más megbízatásra is alkalmazható, de az egyszerűség kedvéért a továbbiakban végig a parancsnokváltás példájánál maradunk.

A modell szerint nem a parancsnokváltás környékén kezd meg a munkáját az új parancsnok, hanem ennél jóval korábban – igaz, ez a feladatokra és a szerepre való felkészülést jelenti, nem pedig magát a konkrét parancsnoki szolgálatot. Ugyanígy a parancsnoki feladatok átadásával sem szűnik meg a munka, mert az utód mentorálása még zajlik ebben az időszakban. Ahogy az ábrán is jól látszik, a kiválasztás után egyre növekszik a vezető aktivitása, egészen az utódjának a kiválasztásának időpontjáig. Majd csökken, ahogy egyre több feladatba vonja be az utódot.



16. ÁBRA - A PARANCSNOKVÁLTÁS IDEÁLIS MODELLJE

A modell arra is felhívja a figyelmet, hogy érdemes a magunk parancsnoki ciklusát úgy megtervezni, hogy mind a felkészülési időszakra, mind a mentorálási időszakra legyen elegendő időnk. Természetesen ez a modell csak az ideális működést közelítő csapatoknál és eseteknél valósítható meg. Ezt az állapotot azonban nagyban elősegíti a stratégiai működés, amely tervezettséget és kiszámíthatóságot biztosít.

Kiválasztás: Sokan vallják, hogy már a parancsnokká történő kinevezésünk pillanatában el kell kezdenünk utódot keresni. Ha ez nem is teljesen igaz, bizonyosan szem előtt kell tartani már a kezdetektől, hogy ki veszi át tőlünk a feladatokat. Érdemes néhány szempontot megvizsgálni:

- **Alkalmasság:** A jelölt alkalmassá válhat-e a feladatra? (Ne olyat keressünk, aki épp olyan jó, mint mi! Nagy eséllyel nem fogunk találni, hiszen nekünk is meg kellett érkezni a szerepbe.)
- **Motiváció:** A jelölt akarja-e a feladatot?
- **Legitimáció:** Elfogadják-e a vezetők parancsnokuknak a jelöltet?

A kiválasztási pont még nem döntés. Vagyis megtehetjük, hogy a véleményformáló vezetőkkel együtt több lehetséges jelöltet is szem előtt tartunk. A csfk személyéről szóló döntés csak később, a parancsnokváltás előtt fog megtörténni, hivatalosan a felnőtt tagi gyűlés által megválasztva. Ezért eleinte nem is kell feltétlenül tudnia a jelöltnek vagy jelölteknek, hogy milyen szerepet szán nekik a csapat, mert akár még meg is ijedhetnek a feladattól.

A **felkészülés** kezdeti szakaszában érdemes egyre nagyobb feladatokat adni a jelöltnak. Ezek során látszik, hogyan birkózik meg a feladatokkal, mit kezd a kihívásokkal, mutat-e fejlődést. Érdemes olyan feladatokba helyezni, ahol vezetői szerepben kell azokkal a vezetőkkel együtt dolgoznia, akiknek majd a parancsnoka lesz. Ezekben a helyzetekben már megmutatkozik, hogy elfogadják-e vezetőjüknek a többiek, milyen kapcsolat van közöttük, mennyire támogatják.

Valószínűleg ebben az időszakban kerül sor a jelöltek képzésére is. Fontos, hogy a segédtiszt képzésük ne a parancsnokváltás időszakára essen. A csapatparancsnok képzés a jelenlegi formájában az átadás után is alkalmas a fejlesztésre.

A felkészülés alatt a jelöltől egyre nagyobb tudatosságot lehet elvárni. Ez azt is jelenti, hogy a csapatban le kell tisztázni, hogy ki lesz a következő vezetője a közösségnek. Ennek módja a csapat szervezeti kultúráján múlik. Történhet úgy, hogy a csapatparancsnokról szóló szavazás idejéig már kiválasztódik a jelölt és a szavazás során megerősítik a döntést. Az is működő modell, hogy a szavazásnak több jelölt fut neki. Ezt, bár a formális demokráciát erősíti, mégis csak a kooperatív csoportok esetében javasolt.

Ebben az időszakban, főleg, ha már kiválasztottuk az utódot, nagy hangsúlyt kap a parancsnok és az utódjának kapcsolata. A felkészítés leginkább ebben a kettesben történik. A felkészülés egybeesik az aktív parancsnok rutin időszakával.

Parancsnokváltás: bár ez nem egy folyamat, hanem egy esemény, mégis nagy jelentőséggel bír. Ekkor kerülnek átadásra a feladatok, és ezzel együtt a szerep és a felelősség is. Nemcsak azért érdemes a csapat előtt ünnepélyesen átadni a parancsnokságot, hogy emeljük az esemény fényét, hanem fontos a szerepátadásnak a tudatosítása is. Sokat segít, ha egy szimbólummal is társul az szolgálat átadása.

Az ezt követő időszak mind az új, mind a régi parancsnoknak nehéz időszak. Az új parancsnoknak meg kell küzdenie a feladatai jelentette kihívással, valamint a többiek elfogadásával, emellett ott van mellette a régi parancsnok. Akarva-akaratlanul is sokáig a régi parancsnokhoz rendelik a szerepet. Ez megjelenhet abban is, hogy őt keresik a kérdésekkel, problémákkal. Nagy tudatosságot igényel a régi parancsnok részéről, hogy kiálljon ebből a szerepből, erősítve ezzel az új parancsnokot.

A **tanulási időszakban** rázódik bele a parancsnok a feladataiba és találja meg magát a szerepben. Bár ekkor még tapasztalatlan, de a tettvágya, aktivitása és a nyitottsága ebben az időszakban a legnagyobb.

A régi parancsnok szerepe ebben az időszakban a mentorálásra korlátozódik. A vezetőség többi tagja számára ekkor már „láthatatlan”. Az aktív parancsnok tanulási időszaka egybeesik az előző parancsnok mentorálási időszakával.

Fontos észben tartani, hogy a parancsnok személyének változása nem csak két emberről szól. Minden vezető szerepe megváltozik, sokan kiszállhatnak ekkor az aktív vezetésből, mások pedig ekkor kerülnek előtérbe. Így egy csoport-újraformálódási időszak történik ekkor. Ez természetes jelenség. Számoljunk azzal, hogy ez az időszak egy „viharzási” szakasszal kezdődik.

Rutin időszak. Az idő előrehaladtával egyre nagyobb tapasztalatra tesz szert a parancsnok. A programok szervezése, a csapat ügyeinek a koordinálása, a közösség vezetése, a kapcsolattartás, a pénzügyek és a források kezelése egyre kisebb mértékben jelent kihívást számára. Megérkezik a rutin időszakába, ahol a tevékenységek már bejáratott szokásként jelennek meg az életében.

Ezzel párhuzamosan általában az újítások is visszaszorulnak a tevékenységében. Bármennyire is nyitott, már nem fordít ezekre annyi energiát, mint korábban. A rutin időszakra a vezetői közösség újraalakulási folyamata lezárul. Mindenki belehelyezkedik az új szerepébe és jól teljesít benne.

A rutin időszakának beköszöntével már biztosan lezárul az előző csapatparancsnok mentorálásának időszaka. Ehelyett a következő parancsnok kiválasztása kerül előtérbe. Így az aktív parancsnok rutin időszaka egybeesik az utódja felkészülési időszakával. Az erre fordítható időt és energiát a rutin segít megteremteni.

A **következő parancsnokváltás** megegyezik a fent leírtakkal. Annyi különbséggel, hogy a parancsnok helyzete megváltozik, míg az előző alkalommal ő lépett be a szerepbe, most neki kell elengednie azt. Ha ezzel a feladattal kapcsolatban problémája adódna, akkor újra megkeresheti a volt parancsnokát. Így újra mentorszerepbe léphet az előd.

A **mentorálási időszakban** a távozó parancsnok az új vezető tanácsadója, pártfogója, aki a tapasztalata és tudása segítségével kíséri őt a vezetővé válás folyamatában. Erre a feladatra a volt parancsnok a legalkalmasabb, hiszen ő ismeri a legjobban az új vezető környezetét, a csapat szervezeti kultúráját és segítheti a munkáját a kialakult kapcsolati rendszerével.

Fontos, hogy ekkor a két parancsnok között megszűnik a korábbi alá-fölé rendelt viszony! A régi parancsnok már nem vezetője az újnak. Ha ez a szerep-átalakulás nem történik meg, akkor az új csfk nem tud belépni a szerepébe, a régi pedig nem lép ki belőle a valóságban. Ezért fontos szem előtt tartani, hogy a mentor nem dönt és nem cselekszik a mentorált parancsnok helyett, hanem csak az ő támogatásáért dolgozik.

A mentorálási időszakban a mentori tevékenység intenzitása egyre jobban csökken, egészen az új parancsnok rutinos működésének kialakulásáig. Ekkor

szűnhet meg a mentorálás, de ez nem kötelező. Dönthet úgy az új parancsnok, hogy továbbra is igénye van a mentorálásra.

A mentori munkába korábbi parancsnokok is bevonhatóak. Ha nincs elődje a csfk-nak, más csapatok vezetőit is megkeresheti. A mentornak át kell látnia a csapat további működését is. Ha változás áll be a csapat szervezeti működésében, az más vezetői stílust igényelhet, amely más parancsnoki szerepet és feladatkört hozhat magával. Ezt a mentornak fel kell ismernie és ebben kell támogatnia a mentoráltját.

A parancsnoki ciklus hossza. Minden parancsnok felveti azt a kérdést magában, hogy meddig fog tartani az ő feladata. Vannak csapatok, ahol ennek kialakult szokásrendje van. Ezekben a közösségekben meghatározott időre kérik fel a csapatparancsnokot. Más csapatokban a korábbi parancsnokok adta minta jelenti a követendő vagy egyes esetekben az elvetendő példát. Az MCsSz Alapszabálya szerint minden megbízatásnak megvan a maga mandátuma (csapatparancsnok, elnökségek, OT-tagság mind 3 éves megbízatások), ez azonban nem azt jelenti, hogy a gyakorlatban ne térhetnénk el ettől: ha rövidebb időszakot vállalunk, előbb is lemondhatunk, ha hosszabbat, újra is választhatnak bennünket. Ha például 4 évre vállalnánk, előre bejelenthetjük, hogy a második ciklus első évének végén le fogunk mondani. A tiszta kommunikáció mindig fontos.

Fontos, hogy a saját parancsnoki időszakunkhoz számoljuk hozzá a felkészülés mellett a mentorálási időszakot is! Ezért fontos, hogy ne addig vállaljuk a parancsnokságot, amíg van rá időnk, és ne csak akkor adjuk át, amikor már nem jut energia az utódunkkal foglalkozni! Fontos, hogy magunknak szabjunk határokat! Döntsük el, hogy hány évre vállaljuk és ezt a vezetőink felé is kommunikáljuk! Ez egyrészt tiszta helyzetet teremt és mindenkit motivál az utód megtalálásában. Másrészt a lehetséges utódoknak segít a jövőjük megtervezésében, ha látszik, milyen lehetőségek vannak a csapatban.

Az előzetes terveinket is felül kell írunk, ha az életünkben olyan változás áll be, ami ellehetetleníti a munkánkat. Ha nem jut a vezetésre elegendő időnk vagy figyelmünk, ne áltassuk magunkat! Eljött az utódlás ideje.

12.2 Elengedés

Minden vezetői munka egyik, ha nem a legnehezebb része a szerep és a feladat elengedése, amihez nagyon fontos az alapos önismeret és az önreflexió. Tudnunk kell, hogy az adott megbízatás milyen helyet foglal el az életünkben, milyen identitást ad nekünk. Rendszeresen tartsunk önvizsgálatot: nem ragaszkodunk-e túlzottan ehhez a szerephez? Nem kompenzálunk-e itt máshol el nem ért sikereket? A szolgálatról szól-e a történet vagy rólam?

Az elengedés során sokat segíthetnek olyan vezetők, akik hasonló helyzetben vannak, vagy akik már megjárták ezt az utat. Ne felejtjük el, hogy az elengedésre való felkészülés könnyebbé teszi a folyamatot, de nem teszi könnyűvé! Hagyjunk magunknak időt, engedjük meg magunknak annak beismerését, hogy nehezen megy, ismerjük el magunk előtt az ehhez kapcsolódó érzelmek jogosságát! Keressünk helyeket, alkalmakat arra, hogy ezeket az utód, a vezetői közösség sérülése nélkül megélhessük, feldolgozhassuk!

Találjuk meg magunkat a mozgalomban a megbízatás lejárta után is! Keresünk ugyanott olyan feladatot, ami nem korlátozza az utódok szerepét és feladatkörét, de szívesen csináljuk. Mi választjuk meg, hogy az átadás után milyen lesz a kapcsolat az utánunk jövőkkel, de ha túl későn adjuk át a vezetést, előfordulhat, hogy megromlik a viszony, nem kérnek a mentorálásunkból.

Ha nem akarunk visszavonulni az aktív vezetői munkától, a mozgalom egyéb területein is kereshetünk magunknak új feladatot, de abba is akkor tudunk jól belépni, ha az előző szerephez kapcsolódó identitást már elkezdjük leépíteni.

Végezetül ne felejtjük el:

Nincsenek pótolhatatlan vezetők, de vannak felejtethetlenek!



- Hogyan kaptam meg annak idején a mostani feladatomat? Folyamatos volt az átadás, vagy töréssel együtt járt? Példa volt az elődöm abban, hogyan kell jól átadni, mentorálni? Én hogyan tudnék a megfelelő útra lépni?
- Tudom, meddig tervezek ebben a megbízatásban maradni, vagy csak sodródom? Mi minden befolyásolja, hogy van-e rá elég időm, energiám, motivációm?
- Látok már magam körül lehetséges utódokat?
- Volt már, hogy sikerrel elengedtem egy korábbi megbízatást? Mi segített a továbblépésben?

Irodalomjegyzék

- Adair, J. E. (1973). *Action-centred leadership*: McGraw-Hill New York, NY.
- Baden-Powell, R. (1999). *A boldogulás ösvényein*. Budapest: Márton Áron kiadó.
- Adizes, I. (1990). *Corporate lifecycles: How and why corporations grow and die and what to do about it*. New York: Prentice Hall.
- Atkinson, R. L., Atkinson, R. C., Smith, E. E. és Bem, D. J. (1997). *Pszichológia*. Budapest: Osiris.
- Baden-Powell, R. (1992). *A cserkészvezető*. Budapest: Magyar Cserkészcsapatok Szövetsége.
- Baden-Powell, R. (2008). *Bi-Pi horizontja*. Szeged: Alapítvány a szegedi cserkészéletért.
- Baden-Powell, R. (1994). *Cserkészlet fiúknak*. Budapest: Magyar Cserkészcsapatok Szövetsége.
- Bakacsi, G. (2010). *A szervezeti magatartás alapjai*. Budapest: Aula Kiadó.
- Barcy, M. és Szamos, E. (2002). *„Mediare necesse est”: a mediáció technikái és társadalmi alkalmazása*. Budapest: Animula Kiadó.
- Bartal, A. M. (2010). Mit mutat a kaleidoszkóp? *Civil Szemle*, 1. 5-33.
- Bartal, A. M. és Kmetty, Z. (2011). A MAGYAR ÖNKÉNTESÉK MOTIVÁCIÓI – a Magyar Önkéntes Motivációs Kérdőív sztenderdizálásának eredményei alapján. *Civil Szemle*, 4. 7-30.
- Belbin, M. (2003). *A team, avagy az együttműködő csoport*. Budapest: Edge 2000 Kft.
- Blake, R. R. és Mouton, J. S. (1964). *The new managerial grid: strategic new insights into a proven system for increasing organization productivity and individual effectiveness, plus a revealing examination of how your managerial style can affect your mental and physical health*: Gulf Pub. Co.
- Blanchard, K. H. és Hersey, P. (1988). *Management of Organizational Behavior, Utilizing Human Resources*: Prentice Hall.
- Bransford, J. D. és Stein, B. S. (1993). *The IDEAL problem solver*. New York: W.H. Freeman and Company.
- Cserné Ádermann, Gizella. Az „önmagát beteljesítő jóslat” (Pygmalion-hatás) pedagógiai vizsgálata . in: A pedagógus. Neveléslélektan. V. Szöveggyűjtemény.
- Chapman, G. és White P. (2013). *A munkahelyi elismerés öt nyelve*. Budapest: Harmat Kiadó.

- Csikszentmihályi, M. (2010). *Flow: az áramlat: a tökéletes élmény pszichológiája*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Dávila, M. C. és Díaz-Morales, J. F. (2009). Age and motives for volunteering: Further evidence. *Europe's Journal of Psychology*, 2. 82-95.
- Greiner, A. (2007). An endogenous growth model with public capital and sustainable government debt. *The Japanese Economic Review*, 3. 345-361.
- Gordon, T. (2003). *Vezetői Eredményesség Tréning (V.E.T.)*. Budapest: Studium Effektive.
- Herzberg, F. (1987). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 4. 5-16.
- Horstman, M. (2016). *The effective manager*. New Jersey: Wiley & Sons.
- Juhászné, K. A. (2011). Problémamegoldó folyamatok. Gödöllő: Szent István Egyetem.
- Kim, R. (1998). A belső motivációt befolyásoló tényezők és megjelenésük a Montessori-pedagógiában. *Új pedagógiai szemle*, 3. 44-54.
- Kirkpatrick, S. A. és Locke, E. A. (1991). Leadership: do traits matter? *The executive*, 2. 48-60.
- Kotter, J. P. (1999). *A változások irányítása*. Budapest: Kossuth Kiadó Zrt.
- Lewin, K. (1943). Defining the 'field at a given time.'. *Psychological Review*, 3. 292-310.
- Lewin, K., Lippitt, P. és White, R. K. (1975). Agresszív viselkedési sémák kísérletileg kialakított társas légkörben. In Pataki, F. (szerk.), *Csoportdinamika* (Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. 159–191.
- Lovas, Z. és Herczog, M. (1999). *Mediáció, avagy a fájdalommentes konfliktuskezelés*. Budapest: Múzsák.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 4. 370-396.
- Mintzberg, H. (1990). The manager's job: Folklore and fact. *Harvard Business Review*, 1. 35-53.
- Moore, C. W. (1996). *The mediation process: practical strategies for resolving conflict*: Jossey-Bass Publishers.
- Oncken, W. és Wass, D. L. (1974). *Management time: Who's got the monkey?* : Reprint Service, Harvard business review.
- Pintér, G. és Gaál, R. (2011). Tréningcsoportok – Tudástár trénereknek. Szarvas: Szarvasi Ótemplomi Evangélikus Egyházközség.
- Roóz, J. és Heidrich, B. (2010). *Vállalati gazdaságtan és menedzsment alapjai*. Budapest: Budapesti Gazdasági Főiskola.
- Szabó, P. (2007). *Brief Coaching: „Apu, tudnál engem coacholni?”* <http://www.solutionsurfers.hu/wp-content/uploads/2013/03/apucoacholnal.pdf> Letöltve: 2018.05.29.

- Szekszárdy, J. (2001). A konfliktuskezelés gyakorlata. *Új pedagógiai szemle*, 5. 86-103.
- Tannenbaum, R. és Schmidt, W. H. (1966). Hogyan válasszuk meg vezetési módszerünket? . In Sutermeister, R. A. (szerk.), *Ember és termelékenység* (Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. 354-365.
- Thomas, K. W. (1974). *Thomas-Kilmann conflict mode instrument*: Xicom Tuxedo, NY.
- Warner, S., Newland, B. L. és Green, B. C. (2011). More than Motivation: Reconsidering Volunteer Management Tools. *Journal of Sport Management*, 5. 391-407.
- Zenger, J. (2016). *Do You Have A Fatal Flaw?* <https://www.forbes.com/sites/jackzenger/2016/04/07/do-you-have-a-fatal-flaw/#77dfba686569> Letöltve: 2018.02.20.

Melléklet

Bi-Pi további gondolatai a vezetésről

„... soha nem tanították meg nekik, hogy férfiak legyenek, hogy hogyan gondoskodjanak magukról, hogyan vállaljanak felelősséget és így tovább. Nem voltak olyan lehetőségeik, mint nekem az osztálytermen kívüli oktatásban.

Csordaként nevelték fel őket az iskolában, csordaként képezték őket a hadseregben; egyszerűen azt csinálták, amit mondtak nekik, és nem voltak saját elképzeléseik vagy kezdeményezéseik. Harc közben teljesítették a parancsokat, de ha lelőtték a tisztjüket, akkor olyan tehetetlenné váltak, mint egy birkanyáj. Ha egyiküknek azt mondták volna, hogy éjszaka lovagoljon ki egyedül egy üzenettel, tíz az egyhez lett volna az esély, hogy eltéved.

Azt akartam, hogy érezzék, méltó párjai az ellenségnek, képesek legyenek a csillagok vagy térkép alapján tájékozódni, szokásukká válják, hogy minden nyomot és jelet észrevesznek és olvasnak belőlük, és az ezredkonyhától és a barakkoktól távol is tudjanak gondoskodni magukról. Azt akartam, hogy bátorságot merítsenek az önbizalomból és a kötelességérzetből; azt akartam, hogy meglegyenek az ismereteik arról, hogyan főzzék meg saját kosztjukat; egyszóval azt akartam, hogy mindegyikük hatékony, sokoldalú, megbízható ember legyen.”

„LÉGY RÉSEN” - Interjú Baden-Powellel a Listener hetilapban (1937)

„Az őrsvezető felelős őrse zavartalan munkájáért és jó megjelenéséért. Az őrstagjai engedelmeskednek parancsának, de nem azért, mert félnek a büntetéstől (mint az gyakran megesik a katonai fegyelmezésnél), hanem mert olyan csapatot alkotnak, amelyik együtt játszik, és támogatja a vezetőjét abban, hogy az őrsgébecsülést szerezzen, és sikert érjen el.

Az őrsvezető pedig, azáltal, hogy kiképzzi és vezeti őrseit, gyakorlatot és tapasztalatot szerez, miként legyen felelősséget vállaló ember.”

Bi-Pi: Scouting for boys (4. tábortűz, 24.o.)

„Szeretném, ha ti, őrsvezetők, egészen egyedül foglalkoznátok az őrstötökkel, mert képesek vagytok rá, hogy minden fiút kézben tartsatok az őrsgben, és rendes gyereket faragjatok belőlük. Semmi haszna nincs, ha négy vagy hat nagymenő fiútok van, a többit meg semmire se lehet használni. Meg kell próbálnotok, hogy valamennyit egészen rendessé formáljátok. E felé a cél felé a

legfontosabb lépés a példamutatás, mivel amit ti tesztek, azt teszik cserkészeitek is.

Mutassátok meg nekik, hogy követitek a parancsot, akár szóban kaptátok, akár nyomtatott vagy írott szabály formájában és végrehajtatok, akár lát beneteket a vezetőtök, akár nem. Mutassátok meg nekik, hogy tudtok különpróbát tenni, s meglátjátok, a fiúkat alig kell majd győzködni, hogy kövessenek titeket.

Ne felejtsetek azonban, hogy vezetni kell őket, nem tuszkolni.”

Bi-Pi: Scouting for boys (4. tábortűz, 25.o.)

„A vezérnek szüksége van embereinek hűséges lelkére, de neki is hűségesnek kell lennie hozzájuk. S ezt a pontot hangsúlyozza a cserkésztörvény, amikor azt mondja: a cserkész hűséges munkaadóihoz, s azokhoz, akik alája vannak rendelve. A hűségnek ez az oldala sokszor hozza nehéz helyzetbe a vezért, mikor valahogy kétségben kell hagynia az embereit, mint ezt Shackleton ajánlja azzal, hogy a legrosszabbat távol tartja tőlük. Ezt én is ismerem.

S aztán hűségesnek kell lennie az ügyhöz is, amelyért dolgozik. A vezér kötelességének ez a legnehezebb része.”

Bi-Pi: A boldogulás ösvényén (89.o.)

„Az önbecsülés a jellem fontos alkatrésze. Aki nem tudja becsülni magát, másoktól sem várhatja el, hogy becsüljék.”

Bi-Pi: A boldogulás ösvényén (90.o.)

„Mikor jellemedet és képességeidet kifejlesztet, ne csak valamely állás vagy kilátás legyen a célod, hanem hogy hatalmat szerezz jól cselekedni másokért, a közösségért. Ha egyszer olyan helyzetet teremtettél magadnak, hogy, másoknak szolgálhatsz, magasabb fokára hágtál annak a létrának, mely az igazi sikerhez, a boldogsághoz vezet.”

Bi-Pi: A boldogulás ösvényén (155.o.)

„A. S. M. Hutchinson egyik regényében kifejti, hogy az ifjúságnak jó környezetre van szüksége. Mi tudunk ilyen környezetet adni nekik a cserkészletben. Azt, amelyet Isten mindenkinek adott: a szabad levegőt, a boldogságot és a hasznos munkát. Valóban, amikor a cserkészvezető a fiút bevezeti mindebbe, mellékesen maga is részesévé válik ennek a boldogságnak és hasznos munkának. Rájön, hogy nagyobb dolgot művel, mint amekkorára talán kezdetben gondolt, mert kiderül, hogy egész életre kiható szolgálatot tesz embernek és Istennek.”

Bi-Pi: A cserkészvezető (5.o.)

„Hasonló az eset az őrsvezetői tanács vitáin s a tábortűzi beszélgetéseknél. Ha fő foglalkozásoddá teszed a hallgatást és figyelést, sokkal többet tudhatsz meg fiaidról, mint amennyit ők tőled, ha te beszélnél.”

Bi-Pi: A cserkészvezető (28.o.)

„A jellemnevelés felbecsülhetetlen fogása az, hogy felelősséget rak az egyénre. Ezt azonnal elérjük, mihelyt kijelölünk egy őrsvezetőt az őr felelős vezetőjének. Rajta áll, hogy őrse minden egyes tagját összeszedje, és képességeiket kifejlessze. Ez súlyos feladatnak tűnik, de a gyakorlatban beválik.

Az őrök közt folyó versengés és versenyzés révén azután olyan őrsi szellemet alakítasz ki, amely kivált azért kielégítő, mert javítja a fiúk hangulatát, és minden tekintetben emeli az eredményes munka színvonalát. Az őr minden egyes tagja tudatában van annak, hogy ő maga felelős tényező, és, hogy csoportjának becsülete bizonyos mértékig azon múlik, mennyire képes betartani a játékszabályokat.”

Bi-Pi: A cserkészvezető (31.o.)

„Viselkedésszel meg kell mutatnod, hogy felelősségtudó lénynek tartod. Adj neki valami megbízatást, legyen az ideiglenes vagy állandó, és várd el tőle, hogy feladatát hűségesen lássa el. Ne kémkedj utána, hogyan teszi. Hadd végezze a maga módján, hadd lőjön bakot, ha éppen úgy fordul, de mindenképp hagyd dolgozni, és bízz benne, hogy legjobb tehetsége szerint teszi.

Mindig a bizalom legyen erkölcsi nevelésünk alapja. Felelősségteljes feladatok kiosztása a titka a fiúkkal végzett munka sikerének, kivált a legzabolátlanabb, a legnehezebben kezelhető fiúknál.

Az őrsi rendszernek éppen az a célja, hogy minél több fiúnak adjon igazi felelősséggel járó feladatot, hogy jellemük kifejlődhessen. Ha a cserkészvezető igazi hatáskört ad őrsvetőjének, sokat vár tőle, és szabad kezét enged neki munkájában, többet tesz a fiú jellemének fejlődéséért, mint amennyit bármilyen iskolai oktatás valaha is tehetne.”

Bi-Pi: A cserkészvezető (40-41.o.)

„Néhány vezető még mindig nem halad a korrallal, és következőképp rajaik is átlag alattiak, minthogy nem használják eléggé őrsvetőiket. Akkor cselekvési szabadságot kellene adniuk beosztott tisztjeiknek, amennyit ők maguk szeretnének kapni kerületüktől vagy kerületi vezetőiktől. Mindenért az őrsvetőt kell felelősnek tartaniuk, ami – jó és rossz – csak őrseben történik.

Felelősséget kell rábízni, hagyni, hogy munkáját végezze, és ha hibázik, akkor hagyni, hogy hibázzék, és utólag megmutatni neki, hol is tévedt helytelen útra. Egyedül így tud tanulni.

Képzésünk értékének felét annak kellene adnia, hogy felelősséget helyezzünk a fiatal vállakra.”

Bi-Pi horizontja (4.o.)

„Sokat várj őrsvezetőidtól, és tíz esetből kilencszer meg fognak felelni elvárásaidnak; de ha mindig csak dajkálni fogod őket, és nem bízol meg bennük, hogy jól végzik dolgukat, akkor soha sem fogod elérni, hogy valamit saját kezdeményezésükből tegyenek.”

Bi-Pi horizontja (9.o.)

„Azt hiszem, jellemnevelési szempontból minden olyan dolog értékes, amit az őrsi szellem és az őrsvezetők felelősségérzetének táplálására eszeltek ki, nem is beszélve arról a tényről, hogy a túlterhelt cserkészvezetőt is megszabadíthatja egy adag kisebb munkától.”

Bi-Pi horizontja (36.o.)

„Személy szerint én félek annak a veszélyétől, hogy rendszerünkbe a Scouting for Boysban leírt természetes árucikk helyére egyfajta szintetikus cserkészlet lopódzik. Sürgetném a körzeti cserkészvezetőket, hogy felügyelő útjaik során ügyeljenek erre, és ahol észreveszik, javítsák ki az irányzatot.

„Mesterséges cserkészeten” azt értem, amikor a természetes formát eltakarja a szabályok és az oktató irodalom sok sallangja, és ez már azzal fenyeget, hogy azt, ami eredetileg egy szabadtéri játék volt – és ennek is kell lennie –, a cserkészvezetőnek tudománnyá, a fiúknak pedig iskolai tananyaggá változik.”

Bi-Pi horizontja (171-172.o.)

„A vezetői képesség a siker alapja – de a vezetői képességet nehéz meghatározni, vezetőket pedig nehéz találni. Gyakran elmondom, hogy „minden számár lehet parancsnok, és egy képzett ember gyakran lehet oktató; de a vezető inkább olyan, mint a költő: született, nem gyártott.

Mesélhetnék olyan vezetőkről, akiket megtaláltam, és arról is, hogyan találtam meg őket – de az egy másik történet. Az viszont elmondható, hogy négy alapvető dolgot kell egy vezetőben keresni:

1. *Teljes szívvel higgyen abban, hogy a jó ügyért dolgozik, hogy ezzel követői is megfertőződjenek, és osztozzanak fanatizmusában.*
2. *Vidám, energikus személyisége legyen, rokonszenvvel és barátságos megértéssel követői iránt, hogy így biztosíthassa lelkes együttműködésüket.*

3. Magabiztosnak kell lennie azáltal, hogy ismeri munkáját. Így emberei bizalmát is megnyeri.

4. Magának is gyakorolnia kell, amit prédikál, ezáltal tud személyes példát mutatni csoportjának.

A vezetői képesség lényegét távirati rövidséggel a következőképpen lehetne összefoglalni: „bajtársiasság és kompetencia”. Ezek az elvek ugyanúgy érvényesek akkor is, ha az illető kerületi vezetőtisz, vagy ha egy farkaskölyök-őrs kortárs vezetője.”

Bi-Pi horizontja (175.o.)

Tartalom

1. fejezet Mi a vezetés?	5
2. fejezet Csapatmunka	18
3. fejezet Stratégiai szemlélet	23
4. fejezet Motiváció	26
5. fejezet Fegyelem és kommunikáció	35
6. fejezet Problémamegoldás	40
7. fejezet Erőforrások	45
8. fejezet Döntéshozatal	49
9. fejezet Delegálás	54
10. fejezet Szervezetfejlődés	61
11. fejezet Változásmenedzsment	68
12. fejezet Utánpótlásnevelés	74
Irodalomjegyzék	80
Melléklet	83

A vezetéstudomány sokat fejlődött az utóbbi évtizedekben. Újabb és újabb modelleket, elméleteket fogalmaznak meg a kutatók, mindegyikben kiemelve egy-egy fontos szempontot, gondolatot. A kiadvány azon túl, hogy bemutat egy csokorra valót a szakirodalomból, hogy akár további elmélyedésre is kínálja őket, nem feledkezik el az alapító, Bi-Pi vezetésről szóló gondolatairól sem.

Elsősorban azon 16-18 éven felüli vezetőkre gondoltunk, akik hosszú és változatos vezetői életpályát látnak maguk előtt. Őket segítheti leginkább az a gazdag példatár, mely illusztrálja, hogy akár őrst, rajt, csapatot vezetünk, képzőként vagy elnökségként dolgozunk, jó vezetővé válni mindig ugyanaz a kihívás.

A vezetés ösvényei sokfélék, szerteágazóak, követésük mégsem bonyolult tudomány, hanem a szívből jövő, szabadban és szabadon való játék. Amit nagyon is komolyan veszünk cserkészvezetőként.

