

Útmutató a hatékony hálózatépítési és vezetői képessegekhez

Munkafüzet

Egészséges közösségek szervezete és
A Magyarországi Egészséges városok Szövetsége

2004. Február 3-5.

“soha ne kételkedj abban, hogy egy törődő, elkötelezett polgárokból álló kis csoport meg tudja változtatni a világot. Tulajdonképpen, ők az egyetlenek, akik valaha is megtették.”

Margaret Mead

A Magyarországi Egészséges városok Szövetségének koordinátori tréningje az American International Health Alliance (AIHA) és a United States Agency for International Development (USAID) támogatásával jöhetett létre.



THE INSTITUTE FOR HEALTHY COMMUNITIES

Programterv

2004. Február 3. kedd:

- 10:00–11:00 - Regisztráció
- 11:00–11:15 - megnyitó, ismerkedés, a koordinátorok elvárásai
- 11:15 –1:15 - pennsylvaniai vezető üzletemberek előadásai, eszmecsere

A. Az üzleti szektor bevonása az egészségfejlesztésbe, mint társasági érték és stratégiai fókusz
Pete Butler, Procter & Gamble

A közösség számára történő hozzájárulások elegyítése a stratégiai tervezésbe nem jelent manipulációt, sem pedig megtévesztési szándékot. A szociális befektetések formálják egy vállalat emberbaráti arculatát, így ugyanarra az általános érdekre tud összpontosítani, melyet a maga vállalat jelölt meg saját üzleti területeként. Ez stratégiaileg vonatkozik a non-profit szervezetekhez történt tőkebefizetésekre, olyan formában, mely segíti a vállalatot, hogy továbbra is nyereséges maradjon. A közösségek elvárják a cégektől, hogy felismerjék azokat a közösségi kérdésköröket, melyek valamilyen módon összefüggésbe hozhatóak a cégek küldetésével. A társadalom úgy véli, hogy a cégek azért működnek, hogy profitot teremtsenek, de ha egy cég képes bebizonyítani, hogy olyan dolgokban is érdekelt, ami közel áll a fogyasztói rétegekhez, akkor a fogyasztók cserébe folyamatosan támogatni fogják őket termékük vásárlása révén.

B) Az üzleti szektor szerepvállalásának ösztönzése az egészségfejlesztés terén, mint helyes üzleti döntés és lehetséges nyereség-forrás
John Claypool, vezérigazgató, AIA Philadelphia (a Pennsylvaniai Ipari És Kereskedelmi Kamara képviselőjeként)

A Pennsylvaniai Ipari És Kereskedelmi Kamara az állam legnagyobb, széles rétegeket magába foglaló üzleti szervezete, és a leggyorsabban ütemben növekedő kamara az Egyesült Államokban. Több mint 10, 000 taggal rendelkezik, akik mind a 67 megyét képviselik. További információk a kamara honlapján: www.pachamber.org

A szociális befektetés azon a területen kezdődik, ahol a befektető nyereségre kíván szert tenni. Ez ugyanaz, mint amikor egy munkaadó a munkavállalóiba fektet be. A magas kockázattal járó alkalmazottak, mint például akik gyakran folytatnak az egészségre

káros szokásokat, többre kerülnek a munkáltatókunk, mint az alacsony kockázati tényezővel rendelkező egyének, mivel az előbbiek kevésbé termelékenyek, gyakrabban hiányoznak a munkahelyről, magasabb egészségügyi költségeket eredményeznek a vállalatnak, és általában több időt töltenek kórházban. Az alkalmazottak mentális és fizikai egészségének fenntartása növeli az alkalmazottak termelékenységét, és ennek révén a vállalat nyeresége is gyarapszik.

2004. február 3. kedd: (folytatás)

A vállalatok szintén hasznos előnyre tehetnek szert a marketing és a közösségi kapcsolatok terén, és mindez a közösségi életbe való aktív bekapcsolódás eredménye. Amint egy cég egyre jobban bekapcsolódik a közösségi tevékenységekbe, nagyobb hírnevet szerez magának, a lakosok, pedig elkezdik asszociálni a vállalat nevét azzal az egyénnel, akivel egy közösségi eseményen találkoztak. Azáltal, hogy időt, szakértelmet, vezetői szerepet, termékeket, vagy szolgáltatásokat fektetnek be, a cégek számíthatnak arra, hogy mindezek a befektetések megtérülnek a közösségen belül.

- C) Az üzleti szektor szerepvállalásának ösztönzése az egészségfejlesztés terén, a személyes elhivatottságra és hozzájárulásra alapozva
David E. Davis, elnök, Kilmorrey Inc., és az Egészséges Közösségek Intézete (The Institute for Healthy Communities) elnöke

Egy, a társadalom jólétével kapcsolatos általános aggodalom gyakori motivációként szolgálhat a vezető üzletemberek számára, hogy hozzájáruljanak valamiféleképp közösségeik egészségfejlesztéséhez. A vezető üzletemberek természetes módon törődnek azzal a környezettel, melyben maguk és családjuk is élnek, ahová a gyermekeik iskolába járnak, a hitközösséggel, és a közösség életvitelének egyéb meghatározó tényezőivel, melyek arra szolgálnak, hogy a saját és szomszédaik egészségi helyzetét javítsák.

- D) Egy főbb egészségügyi ellátó rendszer vezetésével kapcsolatos üzleti kilátások

Jelentős változás ment végbe az egészségügyi intézmények, mint vállalkozások vezetése terén az Egyesült Államokban az elmúlt évtized folyamán. Az igazgatók és ügyvezető igazgatók szerepe, mint vezető üzletemberek, drámai változásokon ment keresztül, mely a szervezetek fizikai és belső infrastruktúra rendszerére is hatással volt. A vezetők szerepe a szervezet küldetésének és üzleti perspektívájának kifejezésében erősebb, mint a vállalat stratégiai céljai és a közösségi kép. Egy egészségügyi szervezet, mely vállalkozásként működik, valamint sikerei és bukása, modellként

szolgálhat a privát vállalatok számára is, akik nyereségre szeretnének szert tenni.

1:30–2:30 - ebédszünet

2004. február 3. kedd : (folytatás)

- 2:45–4:45 - készségfejlesztő tréning
A) képességfejlesztés a hatékony hálózat építés és csapatfejlesztés érdekében
- Vezetői készségek és csoportdinamika
 - Professzionális és idő-menedzsment
 - Döntéshozatal és folyamatos fejlesztési eszközök
 - A konfliktusok és a különböző viselkedések kezelése
- 4:45–5:00 - kávészünet
- 5:00–6:00 - HAHC koordinátorok – csoportmunka/irányított kérdések
- Célok és kihívások
 - Hogyan győzhetjük le ezeket
- 6:00 - megszakítás

Február 4. szerda

- 9:00–9:15 - nyitó beszéd és az 1. nap programjának átvizsgálása
- 9:15–9:30 - kiscsoportos beszámolók (négy csoport tart egyenként 5 perces prezentációt az előző napi irányított kérdésekre alapozva)
- 9:30–10:30 - képességfejlesztés a pártfogás és támogatás hatékony megszerzése érdekében
- Antonio de Blasio, főtitkár, Magyarországi egészséges városok közössége és Világ Egészségügyi Szervezet (WHO)
 - Barbara J. Terry, Elnök-ügyvezetőigazgató, Egészséges közösségek szervezete (The Institute for Healthy Communities)

Interaktív eszmecsere munkacsoportokra osztva

Milyen ismeretekkel rendelkezik a fontosabb vezetők tekintetében?

Antonio de Blasio

- A vezető személyiségek kiértékelése
- Érdekeltségi területek feltárása
- Motiválás a támogatásra
- A marketing és a PR technikák fontossága – kommunikációs készségek
- A fő partnerek a „termék értékesítésében” - a különböző médiainstanzmények szerepe

2004. február 4. szerda : (folytatás)

Mi a jelenlegi gyakorlat a támogatások megnyerése tekintetében az ön közösségén belül?

Mrs. Barbara J. Terry

- Mi az, ami bevált?
- Mi az, ami nem?
- Milyen regionális kihívásokkal és akadályokkal néznek szembe?
- Mi a célja és az előnye a hatékony lobbizásnak és támogatásszerzésnek?

A helyi és regionális szinteken, az egészségügyi kérdések meghatározóvá váltak az Egészségügyi Minisztérium munkatervében. A folyamatos támogatás meghatározó jelentőségű az egészségügyi törvények kifejlesztésében, melyek elengedhetetlenek a leginkább rászoruló polgáraink szükséglet-áradatának kielégítéséhez.

Ezt a részt úgy állítottuk össze, hogy segítsünk a HAHC koordinátoroknak abban, hogy nagymértékű befolyást gyakorolhassanak az egészségügyi rendelkezések tekintetében. A legtöbb politikus nem egészségügyi szakember. Szükségük van információra a HAHC koordinátoroktól, hogy az egészségügyet, érintő döntéseiket megalapozottan legyenek képesek meghozni. Mivel rengeteg kérdéssel foglalkoznak, a megválasztott politikusok nem képesek minden egyes problémával kapcsolatban kikérni a választópolgárok véleményét. A támogatás megszerzésének kulcsa a kommunikáció és a kapcsolatépítés – ugyanazok a képességek, melyekre a mindennapok során hagyatkoznak, amikor az egészséges városok programja keretében tevékenykednek. Az előadás alapvető irányvonalakat mutat be, hogy hogyan lehet hatékonyan használni a támogatásszerző eszközöket, a levélírás, a telefonálás, a személyes találkozók és a politikusok befolyásolása terén.

- | | |
|-------------|--|
| 10:30–10:45 | - kávészünet |
| 10:45–11:05 | - kiscsoportos beszámolók a jelenlegi lobbizási és támogatás-szerzési gyakorlatról |
| 11:05 –1:00 | - beszámolók – milyen módszereket alkalmazhatunk a hatékonyabb lobbizás és támogatásszerzés eléréséhez |
| 1:00–2:00 | - ebéd |

2004. február 4. szerda : (folytatás)

- 2:15– 3:30 - stratégiák vezető üzletemberek számára, a HAHC nők egészségével kapcsolatos kezdeményezéseibe való fokozott bekapcsolódáshoz
Dr. Márton András, igazgató, Magyar Kulturális Központ, New York

Szerepvállalási Stratégiák vezető üzletemberek számára

A New York-i Magyar Kulturális Központ a magyar kultúra terjesztésére, továbbá csodálatos magyar kulturális erőforrások népszerűsítésére hivatott Észak Amerikán belül. A központ működésének anyagi hátterét a magyar kulturális örökség minisztériuma biztosítja.

Innovatív ötletek arra, hogy hogyan lehet a helyi vállalkozásokat arra ösztönözni, hogy aktívabb szerepet vállaljanak a helyi egészségügyi kezdeményezésekben, a kulturális események támogatása révén.

- 3:30-4:00 - záró gondolatok
- este - vacsora és kulturális est (TBA)

2004. február 5. csütörtök:

- 9:00-9:15 - nyitó beszéd és a 2. nap programjának átvizsgálása
- 9:15-10:15 - programkiértékelés és monitorálás
Girán János, konzultáns
- miért szükséges a helyi projektek hatékonyságának kiértékelése és monitorálása
 - Miért van szükség kiértékelésre és monitorálásra?
 - Fontolja meg a kiértékelési és monitorálási lehetőségeket a projekt tervezésekor
 - A mit? és a miért? értékelése
 - mi az, amit értékelni kell?
 - előkészületi és felmérési feladatok
 - mérési módszerek (mikor mit lehet használni)
 - példák és indoklás
 - kiértékelés és összegzés
 - mire érdemes felhasználni a kapott eredményt?
- 10:15-10:30 - kávészünet

2004. február 5. csütörtök: (folytatás)

- | | |
|--------------|---|
| 10:30-11:30 | - kiscsoportos feladatok - programkiértékelés és monitorálás <ul style="list-style-type: none">• kiértékelési folyamat megtervezése egy helyi projekttel kapcsolatban |
| 11:30 – 1200 | - kiscsoportos jelentés |
| 12:00 | - összefoglalás |
| 12:30-1:30 | - ebéd |
| 1:30 | - indulás |

HAHC Koordinátor tréning

Budapest

2004. február 3-4.

Kedd, szerda

HAHC koordinátor tréning áttekintés:

Az egészséges városok és egészséges közösségek csoportjai és szervezetei megtanulták, hogy az egészség-fejlesztési és az életminőség javítására irányuló munkákat nem lehetséges egyedül elvégezni. Az adott gazdasági kihívások és az eltűnőben lévő források szükségessé teszik, hogy fejlesszük a hálózatépítési készségeinket, és hatékonyabban együttműködjünk, amely megalapozza a szoros partnerkapcsolatokat és a különböző társadalmilag fontos személyiségek megnyerését. A hatékony hálózatépítés és együttműködés tradicionális korlátokon túl és a különböző szervezeteket bevonva egyesíti az erőforrásokat, indokoltabbá teszi az egészségügyi prioritásokat, csökkenti a versenyt és a duplikációt, továbbá növeli az egyéni hozzájárulást a létfontosságú egészségügyi szolgáltatásokhoz a hatékony hálózatépítés és az együttműködés a HAHC koordinátorok, és a közösségi kulcsemberek között pozitívan befolyásolhatja a helyi egészségügyi szolgáltatások jobbá tételét, és lehetőséget nyújt arra, hogy az elért eredmények az egész országra kiterjedjenek.

Egy csoport interaktív képességeinek a hatékonysága a csoportdinamika és a konfliktuskezelés tekintetében meghatározza az összetartási és fenntarthatósági szintjét. Minél intenzívebb a hálózatépítési és az együttműködési szándék egy csoporton belül, annál hatékonyabban képesek szert tenni mérhető eredményekre. A HAHC koordinátorok segítséget kapnak abban, hogy hogyan trenírozzák és vezessék a csoportokat, erősítsék a kölcsönös információcserét és a bizalmat a különböző közösségi csoportok között, és hogyan kezelhetik az érdekek és viselkedési formák összeütközését. A tréning számos konszenzus-építő módszert és eszközt ismert meg, melyek segítségével prioritizálni tudják azokat a projekteket és programokat, melyek a legnagyobb az esélyük arra, hogy hatással lehetnek a nők egészségre. Időbeosztási és személyes hatékonysági eszközök is megvitatásra kerülnek.

A csoportok és szervezetek, akik elsajátítják az együttműködés eszközeit, nagyobb bizalommal képesek együtt tevékenykedni, fenntartják elkötelezettségüket a közösség felé, és sikeresek lesznek kitűzött céljaik elérésében.

Cél:

Kapacitás-építés és a HAHC koordinátorok szervezeti hatékonyságának optimalizálása, az egészségfejlesztés, különösen a nők egészsége terén.

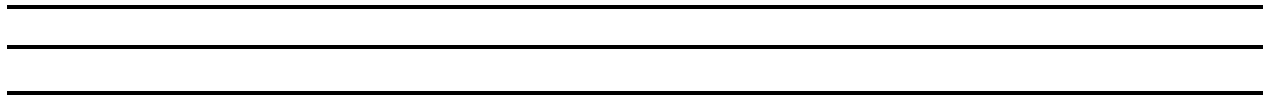
célkitűzések:

- ❖ a HAHC koordinátorok és az amerikai üzletemberek közötti beszélgetés elindítása, az üzleti szféra szerepvállalásával kapcsolatban.

- ❖ A HAHC koordinátorok készségeinek és szakmai fejlődésének elősegítése a konfliktuskezelés, időbeosztás, és a különböző közösségi csoportok közötti konszenzus építés terén
- ❖ A HAHC koordinátorok kapacitásának kiterjesztése, a hatékony hálózatépítés és együttműködés elősegítéséhez
- ❖ Segítségnyújtás a résztvevők számára a fejlesztési kezdeményezések finanszírozásához szükséges üzleti tervek kidolgozásában
- ❖ A koordinátori kapacitás fejlesztése a hatékony lobbizás és támogatásszerzés terén, a helyi és a regionális szinteken.







Készségfejlesztés

A szervezeti változás elérése

Amennyiben a visszatartó erők erősebbek, mint a motiváló erők – a változás nem fog bekövetkezni. A tulajdonjog az egyik legerősebb motivációs erő.

Egységes cél

Csapatmunka

“fejlődőképes szervezet”

Olyan szervezet, mely folyamatosan növeli azt a képességét, hogy elérje a kitűzött, célokat.

Egy dinamikus szervezet vezetése

Küldetés

a közösség hangja

a hálózat hangja

Célkitűzés

A közösség számára

a sikeres jövő érdekében

Legfontosabb kérdések

megoldandó kérdések

Mi a szervezet

Célja?

Kulcs stratégiák

Középtávú tervek

A 3-5 évre szóló

Tervek a célkitűzések

Eléréséhez

rövid távú célok

Elősegíti a megvalósítást

A változás egy olyan állandó tényező, mely folyamatosan befolyásolja az emberek és a különböző szervezetek viselkedését és kiterjedést. A változás dinamikájának megértéséhez a vezetőknek holisztikus rendszer-perspektívákat és megközelítést szükséges adaptálni.

A szervezetek és az emberek tanulási módszerei meghatározzák sikerességük mértékét. A szervezet vagy hálózat számára szükséges, hogy megfelelően vezérelve legyen a célkitűzései által, hogy elérje a kitűzött célokat és objektívakat. A szervezeteknek fontos folyamatosan feltárni azokat a módszereket, melyek által a saját jövőjüket alakíthatják és tervezhetik, hogy hatékony közösségi változásokat tudjanak elérni.

Vezetői szerep: leckék a „Magic Kingdom”-ból

Az elkötelezettség és a szerepvállalás fenntartása egy szervezeten belül a vezetők elhivatottságán és lelkesedésén múlik.

- A vezetők úgy tekintenek az alkalmazottakra, mint a kreatív megoldások forrására, akik nem csupán egy csoport tagjai, akiknek a menedzsment diktál.
- A vezetők motiválják az embereket, fejlesztik készségeiket, biztosítják számukra a megfelelő erőforrásokat, és megjutalmazzák őket a további sikerek érdekében.

Jegyzetek: _____

Vezetői szerep: leckék a „Magic Kingdom”-ból

Folytatás

- A vezetők minden alkalmazotti szintre úgy tekintenek, hogy azok képesek átvenni a vezetői szerepet, kreatív ötletekkel előállni és megvalósítani azokat.
- A vezetők létfontosságú, kreatív környezetet teremtenek
- A vezetők megértést mutatnak csoportjaik felé, amely érinti a szolgáltatás szintjét és a hatékonyságot.

Jegyzetek: _____

A hatalmas amerikai szórakoztatóvállalat, a Disney, nemzetközileg is ismert ügyfélszolgálati hozzáállásáról. Mi a sikerük titka? A „Magic Kingdom”-ban a válasz a sikerre nem a „varázslat”, hanem a vezetői szerep. Számos olyan meghatározó jellemzője van a vezetői szerepnek a Disneynél, melyet hasznosíthatunk, hogy ösztönözzük a kreatív, hatékony hálózati együttműködést az Egészséges Városok programjainak és kezdeményezéseinek a fenntarthatóságát. A vezetői leckék a „Magic Kingdom”-ból modellként szolgálnak a gyakorlati és szilárd vezetői elvekre, melyek elősegítik a szervezeti fejlődést és a sikereket.

Vezetői szerep: leckék a „Magic Kingdom”-ból

- A vezetők a saját befolyásolási körükön belül mindenkinél ösztönzik a tulajdonjogot
- A vezetők ösztönzik az alkalmazottakat, hogy idejük legnagyobb részét partnerekként töltsék el
- A vezetők folyamatosan megerősítik a felső vezetés magas szerepvállalása és a részvényesek csoportján belüli büszkeség közötti kapcsolat fontosságát
- A vezetők „elől járnak”

Jegyzetek: _____

„ha nem érzed úgy, hogy nem már tudsz irányítani, akkor nem haladsz elég gyorsan.”

Mario Andretti

Jegyzetek: _____

a Disney menedzserei olyan vezetői stílust mutatnak be, mely ösztönzi és elismeri a csoportos és az egyéni szerepvállalást. A csapat minden egyes tagja aktív szerepet vállal a vállalat sikerében. A vezetőség a vásárlók meglegedésére, hűségére, és a teljesítés kiválóságára összpontosít. Ez a három tényező az, ami szintén alapvető egy egészséges városi program vezetéséhez, és az elkötelezett felek és kulcsszemélyiségek megnyeréséhez. Az igazi vezetők időt szánnak vezetői szerepük tökéletesítésére, azáltal hogy „elől járnak” , azaz a szervezetet az egyén, vagy az ügyfél szempontjából figyelik meg és értékelik.

Az alapelvek változása

menedzsment → vezetői szerep

szervezés	→	vezetés
tervezés	→	irányítás
kiértékelés	→	konzultáció
kontroll	→	minőség
vélemény	→	adat
a változás ellen	→	a változás mellett
emberek, mint	→	bizalom
együttműködés	→	elkötelezettség
összpontosítás a belső célokra	→	összpontosítás a vásárlóra
egyén	→	csapat
felfedezés	→	megelőzés

Jegyzetek: _____

alapvető különbségek a magas teljesítményt nyújtó és a tradicionális munkacsoportok között:

magas teljesítményt nyújtó csoport:

- külső verseny
- Céltudatos
- Hatékony
- Csoportterv
- Szerepvállalás
- Kezdeményezés
- Közvetlen kapcsolat
- Egymásra támaszkodás
- Kedveli a másikat
- Szükségérzet megteremtése
- Kihívások éltetik

tradicionális munkacsoport

- belső verseny
- feladatorientált
- eredményes
- egyéni tervek

- önkényes szerep
- nincs kezdeményezőkézség
- nincs összeköttetés
- független/túlzottan függő
- elviselik egymást
- nincs szükségérzet
- kerüli a kockázatot

Jegyzetek: _____

jelentős változások történtek a személyi vezetési, valamint a vállalati vezetői alapelvek terén az elmúlt évtized során. Egy mondás szerint „a feladatokat megszervezni, az embereket vezetni kell”. Ez a hozzáállás alakította ki a készségfejlesztés iránt szükségletet, hogy ez által növelni tudják a csoportdinamikát, a konszenzusépítést az idő és a konfliktuskezelést. A perspektíva tovább ösztönzi a vezetőket, hogy egy olyan közeget teremtsenek, ahol az emberek képesek tanulni, fejlődni, és együttesen sikereket elérni. Az alapelvek megváltozása a vezetők számára azt jelenti, hogy megteremtik csapatuk számára a lehetőséget, hogy egy hagyományos munkacsoportból egy hatékony munkacsoporttá váljanak, amely hatással van a változásra és az egészségi állapotra is.

Hálózati és csoportos célok

- az ötletek és információk szabad cseréje
- szervezeti összpontosítás
- áttörő fejlesztések elérése
- kereszt-funkcionális törekvések
- a haladás és fejlődéshez szükséges környezet megteremtése
- minőségfejlesztés
- termelékenység fokozása

Jegyzetek: _____

a hatékony vezetői rendszer egyensúlyi tényezői:

a hatékonyság eléréséhez, a testületnek és egyéb vezetői közösségnek szükséges kontrollálni az alábbiakat:

- idő
- célkitűzések
- információ
- struktúra
- szabályzat

Jegyzetek: _____

egy adott csoport tervei az összefogásra, és ne a versenyre épüljenek, annak érdekében, hogy felelősségteljesen végezhessük a munkánkat, és fejleszteni tudjuk városunk egészségügyi helyzetét. Az inga gyakran oda-vissza mozog a verseny és az együttműködés között, a szervezeteken és a csoportokon belül. A hatékony szervezetek és csoportok elősegítik a változást, képesek a szervezet vagy a csoport feladataira koncentrálni, mialatt biztosítják a folyamatok és a programok feletti tulajdont. A csapatoknak el kell tudni számolniuk a mérhető eredményekkel, amint egyensúlyba hozzák az idő, a célok, a struktúra, az információ és a szabályok mérlegét. A vezető felelős azért, hogy biztosítsa az ezek közötti egyensúlyt, minden egyes csoporttag és egyéb kulcsszemélyek szükségletének kielégítése mellett.

Csoportos igények

A csoportok további igényekkel rendelkeznek, melyek befolyásolják a csoport sikereit és működését. A sikeres csoportok tudatában vannak ezeknek az igényeknek és a megfelelő kommunikációs eszközök használatára törekednek az igények kielégítésében.

- Nyitottság/szerepvállalás
- A különbözőségek tiszteletben tartása
- Az önbecsülés fenntartása
- Kölcsonös bizalom
- Döntéshozatali képesség
- Konfliktusok megoldása
- Feladatok és célkitűzések megvalósítása

Jegyzetek: _____

Csoport szerepe

A csoportvezető felelősségköre

- Összekötőként működik a csoport és a menedzsment között
- Egyenlő tagként vesz részt
- Megosztja a vezetői felelősségköröket
- Segíti a folyamatok előre menetelét
- Ösztönzi a nyitottságot
- Példát mutat az interperszonális készségekben
- Energikus és lelkes

Jegyzetek: _____

a csoportok rendelkeznek általában azokkal a közös tulajdonságokkal, hogy egy közös cél érdekében jöttek létre, jelen van az összetartozás érzése, képesek egymást befolyásolni és általában szemtől szemben szeretik megvitatni a dolgokat. A csoportos összejövetelek célja az új ötletek kigondolása, a megoldások alkalmazása, vagy pedig olyan tevékenységek kezdeményezése, melyek bizonyos problémákra megoldást jelentenek majd. Bár a csoportok általában azért jönnek létre, mert az úgy vélik, hogy csoportosan többre képesek, mint egyedül, a csoporttagoknak általában személyes érdekekkel és igényekkel is rendelkeznek. Általánosságban, csoportok akkor alakulnak, amikor:

- egy komplex probléma vagy kérdés merül fel
- a betegségek megelőzése, jobbulás elérése
- többlet információra vagy hozzászólásra van szükség

a csoportoknak egyéb igényeik is vannak, melyek befolyásolják a csoport tevékenységének sikerességét. A sikeres csoportok tisztában vannak ezekkel az igényekkel és megpróbálják a megfelelő kommunikációs eszközöket felhasználni ezek kielégítésében.

A bizalom alkotóelemek

Csoport és hálózat vezetőknél olyan környezetet kell teremteniük, ahol a tagok:

- tisztában vannak a szervezet vagy az intézmény küldetésével, feladatával
- „Megfelelő módon próbálnak cselekedni – példamutatás az egyén és a közösségek számára
- felhasználják a rendelkezésre álló erőforrásokat a szervezet küldetésének teljesítéséhez

A csapat vezetése

Direktív viselkedési formák

- biztosítson megfelelő tréninget a döntéshozatal, konfliktuskezelés, kommunikációs készségek, különbözőségek kezelése, valamint a kultúra, perspektíva, stb. erén
- biztosítsa a technikai tréning lehetőségét
- tisztázza a csoport küldetését és célját
- határozza meg a célokat és a feladatköröket
- nyújtson tájékoztatást a szabályzattal és a procedúrákkal kapcsolatban
- tisztázza a szükséges lépéseket
- biztosítson lehetőséget az új viselkedésformák gyakorlására
- adjon visszacsatolást az eredményekről
-

a bizalom megteremtése, és egy olyan nyitott fórum megteremtése, melyen lehetőség nyílik a visszacsatolásra és a vélemények meghallgatására, alapvető feladata a hatékony vezetőnek. A vezető szerepe a bizalom megteremtésében fontosabb lehet, mint az adott eredmények elérése. A csoport interaktív képességeinek a hatékonysága meghatározza az összetartás szintjét is. A bizalom és az összetartás idővel alakul ki, amint a csoport megosztja információit és tudását egymással a kezdeti összejövetelek alkalmával. Amint a csoport előrehalad, megosztják egymással gondolataikat, és végül már az egyéni érzések és értékek is feltárára kerülnek. Amennyiben ezeket a szinteket helyesen teremtik meg az interaktív készségek segítségével, egy olyan nyitott környezetet lesznek képesek teremteni, mely a bizalmon alapszik. A vezető folyamatos erőfeszítéseket tesz annak érdekében, hogy irányítsa és befolyásolja a csapat olyan jellegű viselkedését, mely szükséges a bizalom megteremtésében, továbbá ahhoz, hogy elérjék a kitűzött célokat.

Jegyzetek:

A csoport vezetése (folytatás)

támogatandó viselkedésformák:

- fontos, hogy a tagok megértsék csoport célját és küldetését
- gyakorolja az meghallgatás képességét
- ösztönözze a vezetői szerep, a problémamegoldás és a döntéshozatalban való részvételt
- vegye észre, amikor valaki valami jót tett
- nyújtson megerősítést és támogassa a feladatkörök fejlesztését
- ösztönözze a különböző vélemények kifejezésre juttatását
- mutasson példát a kihívások, a szembenézés és a konfliktusok kezelése terén
- építsen támogató jellegű kapcsolatokat

Jegyzetek: _____

A hatalommal felruházott hálózat vezetése

A négy alapvető jelleg:

- Egységes -belsőleg: küldetés, értékek, az ügyfelekkel és a társakkal egyenrangú
- Döntőképes
- Számon kérhető
- Készségek fejlesztése

Működés	-	akarat
	Képesség	
Tudás		megerősítés
Készség		fogékony
	Állapot	

Jegyzetek: _____

a csapat csak annyira erős, mint amennyire az emberek, akik tagjai annak. Amennyiben a tagokat nem kellő gondossággal választják ki, és nem rendelkeznek a szükséges képességekkel, tapasztalattal és felelősségtudattal, akkor a csapatnak nem sok esélye lesz arra, hogy egy adott helyzettel megbirkózzon.

A csapattagoktól nem várható el, hogy teljes mértékben részt vegyenek azoknak a megoldásoknak a kidolgozásában, melyek a város egészségügyi helyzetének javításához szükségesek, amennyiben a tagok részéről hiányzik a megfelelő hozzájárulás, mely értékes és használható.

csoport vezetője olyan képességekre tesz szert, melyek révén egy olyan környezetet tud teremteni, mely ösztönzi az egyéni szerepvállalást, biztosítja, hogy mindenki meghallgatásra kerül, tovább csökkenti a konfliktusokat és támogatja az egyöntetű döntéshozatalt.

Négy alapvető készség szolgál ennek alapjául, melyek révén a vezető képes a csoportok vagy a hálózatot ösztönözni.

A kulcsfolyamatok formába öntése

- Azonosítsa a legfontosabb feladatköröket
- Azonosítsa az ügyfélbázist és a szereplőket
- Vezessen kimutatást a jelenlegi folyamatokról
- Alkossa meg a szükséges minőségi indikátorokat a nyomon követés céljából
- Elemezze a jelenlegi folyamatokat
- Tegye meg a szükséges változtatásokat
- Folyamati Standardok megalkotása
- Replikáció, ahol lehetséges

Jegyzetek: _____

Értekezletformák

- Napirend
- Feladatok
- Érthetően megfogalmazott objektívák
- Feladatok megosztása
- Elmélkedés
- Értekezleti jegyzőkönyv vezetése
- Kiértékelés

Jegyzetek: _____

a vezetőknek nem csak a saját idejüket kell hatékonyan beosztaniuk, de azt az időt is, melyet a csoport tagjai fordítanak az adott témára. A hatékony vezető megteremti az egyensúlyt a tartalom, a kivitelezés és az egyéni idő ráfordítás között.

Szükség van lépéseket tenni annak érdekében, hogy formát biztosítsanak azoknak a folyamatoknak, melyek szükségesek ahhoz, hogy a vezető és a csoport tagjai elkerüljék a sikertelenség és a rossz időbeosztás esetét.

Hét alapvető értekezleti mechanizmus létezik az idő hatékony beosztására, továbbá a projektek menedzselésére, mely szintén útmutatóként szolgálhat a csapat tagjai számára, a hozzászólások, visszacsatolások és a kiértékelések vonatkozásában.

A hatékony megvitatási módok csökkentik annak lehetőségét, hogy konfliktus alakuljon ki, továbbá ösztönzik az egyéni szerepvállalást, és bekapcsolódást. Ezekkel a módszerekkel szintén megelőzhető, hogy a csoport tagjai elhagyják a csoportot, továbbá segítenek egy stabil munkacsoport fenntartásában, a célok és kezdeményezések megvalósítása érdekében.

Csoportértekezleti értékelés

Időmenedzsment

1. mi volt az értekezlet célja:
 - a. információk megosztása
 - b. döntéshozatal
 - c. ötletek toborzása
 - d. egyéb
2. minden tag felkészült volt?
 - a. Igen
 - b. Nem
3. mindenki hozzájárult a csoportmunkához?
 - a. Igen
 - b. Nem
4. mindenki elismerést kapott az ötleteiért?
 - a. Igen
 - b. Nem
5. próbált valaki megoldást keresni?
 - a. Igen
 - b. Nem
6. megfigyelt bármiféle konfliktust a csoport tagjai között?
 - a. Igen
 - b. Nem

Amennyiben igen, milyen technikákat alkalmazott, vagy alkalmazhatott volna, hogy megoldja a problémát?

7. megegyezésre jutott a csoport?
 - a. Igen
 - b. Nem
8. kiosztották az adott feladatokat?
 - a. Igen
 - b. Nem
9. teljesítették az értekezletre kitűzött célokat?
 - a. Igen
 - b. Nem
10. meghatározták a következő értekezlet feladatköreit?
 - a. Igen
 - b. Nem
11. mit tehetnek annak érdekében, hogy javítsák a csoportmunka körülményeit?

a tagok összetett szerepe

- kezdeményező
 - új ötletek
 - új irányvonalak
- kivitelezés
 - stimulálja a kérdések megvitatását
- tisztázó szerep
 - segít másoknak az adott témák megértésében
- összegzés
 - összefoglalás
- információgyűjtés
 - mások véleményének összegyűjtése
- koordináció
 - a csapat folyamatos összehangolása
- jegyzőkönyvvezetés
 - értekezleti jegyzőkönyvek és egyéb feljegyzések vezetése
- kiértékelés
 - a megvitatott kérdések kiértékelése
- trenírozás
 - irányvonalak meghatározása
- döntésképeség
 - konszenzus keresés

Jegyzetek: _____

Konfliktus szerepek

Gátlók

Ragaszkodnak a pozíciójukhoz
Visszautasítják a konszenzust

Domináns szerep

Kisajátítás
Megpróbálják másokra erőltetni a hatalmukat
Manipulálják a csapatot
Domináns szerep a megbeszélések során

Kerülő szerep

Visszahúzó viselkedés

Jegyzetek: _____

K.D. Benne és P. Sheats kutatásai kis létszámú csoportok dinamikája terén besorolást állított fel a különböző viselkedési formákra. A szerepek három kategóriába sorolhatók a csoportfolyamatok szerint. Az első két kategória a csoport hatékonyságának két területére összpontosít – a csoportszerepekre és a fenntartási szerepekre. A csoportszerepek tett-orientáltak és segítik a csoportot abban, hogy elérje a kitűzött célokat. A fenntartási szerepek az interperszonális készségeket célozzák meg, és segítik a csoportot a hatékony működésben, és erősítik az összetartást. A harmadik terület azonosítja azokat a verbális viselkedési folyamatokat, melyeket az egyének mutatnak, és amelyek hátráltatják a csoport munkáját.

Stratégiák a konfliktusok megoldására

- a célok meghatározása
- a meghatározott módszerek követése
- a másik egyén pozíciójának a tisztázása
- a pozíciók elismerése, és a megértés megerősítése
- saját pozíció meghatározása
- a hozzájárulások elismerése
- a megoldások együttes kidolgozása
- olyan megoldások keresése, mely során minden fél előnyösen jár
- megegyezési területek feltárása

Jegyzetek: _____

Konfliktuskezelési tippek

1. a konfliktusokat azonnal kezelje, amint felszínre kerülnek.
2. használjon leíró, vagy tényyszerű kijelentéseket.
3. ossza meg véleményét anélkül, hogy támadó jellegű lenne.
4. kezeljen mindenkit egyenlően – felnőtt a felnőttel.
5. mutasson empátiát mások érzéseivel kapcsolatban .
6. használja ki a csoport nyomását a megfelelő taktika keretében.
7. kerülje a mindent tudó viselkedést.
8. mutasson példát azokra a viselkedésformákra, melyeket másoktól is elvár.

Jegyzetek: _____

Amikor nehéz döntéseket kell meghoznunk, nem mindig könnyű konszenzusra jutni. Gyakran kerül sor valamiféle konfliktushelyzetre.

A konfliktusok akkor keletkeznek, amikor a csoport két vagy több tagja nem megegyező célokat megvalósítani. Addig, amíg a tagok nem egyeznek meg az azonos célban, nem juthatnak konszenzusra.

Többféle módszer is létezik a konfliktusok megoldására. A konfliktus nem mindig negatív jellegű, de amennyiben helyesen kezeljük, alkalmas arra, hogy a csoportot előremozdítja