

TRÉNINGSZEM(LE) **Esettanulmányok (nemcsak) vállalati trénereknek**

A legfrappánsabban, legjobban megírt esettanulmányoknak is van egy óriási hibájuk: rohamos tempóban elfogynak, sőt, még arra is képesek, hogy mindez csak az utolsó pillanatban derüljön ki róluk! A belső képzésekkel foglalkozó szakemberek egyik rémálma, hogy gondosan kialakított képzési tematikájuk gyakorlati demonstrálására pont a kellő időben nincs kéznél egy megfelelő esettanulmány. Elsősorban nekik, vagyis a szervezeteknél trénerként dolgozó munkatársak számára szeretnénk újonnan indított rovatunkkal segítséget nyújtani azzal, hogy rendszeresen közléstünk szabadon letölthető és felhasználható esettanulmányokat. Célunk, hogy a szervezetek életében nagy gyakorisággal előforduló problémákra fókuszálva olyan írásokat adjunk közre, melyek többnyire jól illeszkednek különféle kompetenciafejlesztési programokhoz.

Az esettanulmányok végén található „feldolgozási szempontok” csupán lehetőségek, egyfajta „iránymutatóként” szolgálnak, de természetesen mindazoktól eltérő „kimenettel” is felhasználhatók. Ez esetben viszont megtiszteltetés lenne számunkra, ha tapasztalatait Ön is megosztaná velünk!

E 1 Esettanulmány: Problémás Lázár

Lázár nemrégiben került az üzembe, és mindenki tudta, hogy valószínűleg nem is fog sokáig maradni. Harmadéves egyetemista volt, akinek szülei igen nehéz anyagi helyzetben voltak, nem tudták finanszírozni fiuk tanulmányainak költségét. Lázár eldöntötte, hogy legalább 1 évet kihagy, ez idő alatt dolgozik, így össze tud rakni annyi pénzt, ami – szűkösen ugyan – de elegendő lesz ahhoz, hogy befejezze az egyetemet.

Értelmes fiú volt, de hogy ez még problémák, konfliktusok sokaságát fogja eredményezni, az már az első nap, a tréningen kiderült. Még meg sem kezdődött az oktatás, már jelezte, hogy írásban kéne átadni az anyagot, akkor mindenki annyi időt fordíthatna a felkészülésre, amennyit akar, és nem kellene teljesen nyilvánvaló dolgok magyarázkodásával elfecsérelni a napot. Újabb óra elteltével már titkot sem csinált abból, hogy mennyire unja az egészet! Ha csak tehetné, megjegyzéseket fűzött a hallottakhoz, és hangosan kritizálta értelmi képességét azoknak a kollegáknak, akik számára nem volt teljesen világos az anyag bonyolultabb fejezete. Másnap, amikor csoportjához került, úgy tűnt, valamelyest átértékelte viselkedését, ugyanis mindenki számára volt egy kedves mondata, egy-egy humoros megjegyzése. A csoportvezető örült, hogy végre olyan kollegát kapott, aki gyorsan, vélhetően pontosan fog dolgozni, nem kell heteket a betanításával tölteni, ráadásul még rotálni is lehet.

Napokig semmi gond nem volt, aztán a második hét végén robbant a bomba: éppen pihenőidő volt, amikor a minőségellenőrzésről idegesen érkezett egy művezető, és finoman szólva is ingerülten közölte, miszerint „valamelyik balfácán elszúrta a hármas álláson az egyik alkatrész beszerelését. A fél műszak selejtet gyártott, amit még aznap, műszak után ki kell javítani!”

Nem volt nehéz kideríteni, a hibát Lázár követte el, úgyhogy csoportvezető (T/L) rögvest odament hozzá, abban a nem titkolt reményben, hogy a többiek zúgolódását, felháborodását sikerül megelőznie.

- **T/L:** Na te „okostojás”! Most legyen valami ötleted, hogy ki és mikor fogja te hülyeségedet kijavítani! Egy hete mást sem szajkózok, ha valami nem világos, valamit nem tudok pontosan megcsinálni, azonnal szóljatok, rohanok és segítek. Ha szóltál volna, a problémát megoldjuk percek alatt, most viszont dolgozhat az egész csapat legalább egy fél napot a Te hibád miatt! És ráadásul olyan kellemetlen helyzetbe hozol, hogy én utasítsam őket ne menjenek haza, maradjanak bent miattad, mert Te egyedül nem fogod a hibát kijavítani!
- **Lázár:** Nagyot tévedsz, ha azt képzeld, elviszem az egész balhét! Szóltam, csak éppen nem méltóztattál odafáradni! Jelzem a tisztelt munkatársaktól is piszok sok segítséget kaptam!
- **T/L:** Itt csapatmunka folyik, de a felelősség a Tiéd. Remélem, nem várod el, hogy a többiek röpködjenek a boldogságtól, hogy dolgozhatnak helyetted is!
- **Lázár:** Honnan veszed a bátorságot, hogy kioktass? Mégis mit képzelsz magadról, ki vagy Te? Azért mert pár évet lehúztál itt, azt képzeld, már mindenhez értesz? Milyen jogon feltételezed rólam, hogy lökött vagyok, és nem fogom fel, mi itt a feladat? Az egyetemen ennél azért valamivel magasabb követelményeknek kellett megfelelni!
- **T/L:** Lázár! Nem tűröm a személyeskedést, főleg nem a beosztottjaim előtt!
- **Lázár:** Miért? Mert nem tudod elviselni, ha a csoportod is halja, amit mondok? A Főnök Úr nem bírja a kritikát?

Feldolgozási szempontok:

- Mi húzódnak meg Lázár viselkedésében?
- Miért alakult ki konfliktus helyzet?
- A helyzet kialakulását elősegítette a csoportvezető viselkedése is?
- Mit tehet ebben a helyzetben a csoportvezető?
- Mi lehet a megoldás? (kirúgás, vagy a viselkedés megváltoztatása?)

Lehetséges alternatívák:

- A T/L állítsa maga mellé a hangadót? (A későbbi együttműködés során ez elengedhetetlen.)
- Fontos, hogy megtudja, mi is az oka Lázár viselkedésének? (pl: nem fogadta be a csoport; félelem; motivációs gondok; agresszivitás, arrogancia, ami beképzeltté, nagyképűvé teszi?)
- Azonnal kirúgatni, de akkor megint hiányzik egy ember?
- Újraosztani a műveleteket?

Mit javasolhatunk mi, ha a cél a viselkedés megváltoztatása?

Munkahelyi környezetben gyakran előfordul, hogy azok az emberek, akik úgy érzik, teljesítményüket, tehetségüket nem értékelik kellőképpen, vagy éppen, aki értékeli, kevésbé kvalifikált mint ő, arrogáns magatartásukkal, nagyképűségükkel reagálnak le bizonyos helyzeteket.

Fontos, hogy a T/L megértesse ezekkel a dolgozókkal, hogy legnagyobb részben maguknak ártanak, hiszen viselkedésükkel saját jó hírüket ássák alá, kiközösítetteké válnak, és állandó lenézésükkel pusztán a csoport ellenállását fogják elérni.

Egyáltalán nem könnyű a T/L helyzete, ugyanis az arrogáns emberek nem egykönnyen tanulnak, pont abból adódóan, hogy önelégültségük az új ismeretek elsajátításának legfőbb gátja.

Mit tehet ebben a helyzetben a T/L?

- Általában segít, ha kihívások elé állítja az arrogáns kollegát, vagyis saját teljesítményét vele értékelteti.
- További kihívást jelenthet, ha olyan személlyel teszi egy csoportba, aki kedves, szerény, és segítőkész. Ilyenkor az arrogáns személy támogatást kap, és szinte minden esetben visszafogja magát.
- Jól megfigyelhetők azok a szituációk, amelyekben „előjön az arrogancia”. (pl. ha bizonyos személyek jelenlétében a „nagy menőt” kell alakítani. Ezt úgy előzheti meg a T/L, hogy nyilvánosan, és jelenlétében dicséri a kollegát, ugyanis ez esetben kevésbé érzi szükségét annak, hogy azt maga tegye meg. (Nem könnyű ez a viselkedésmód, hiszen éppen ellentétes azzal, amit egy arrogáns ember jelenlétében szívünk szerint tennénk, de csak így érhetjük el, hogy ne ő maga vágjon fel, és idegesítse a csoport többi tagját tökéletességének folyamatos hangoztatásával.
- Ha nagyozol, és felvág egyszerűen nem kell tudomást venni róla, hiszen nagyon bosszantja őket, ha nincs közönség. Mivel azonban nehezen tanulnak, célszerű ezt már az elején közölni velük. (Igen nagy következetességet igényel!)

E. 2 Esettanulmány: Az új üzemvezető tapasztalatai

Nemrégiben új vezetőt kapott az üzem. Vezetési stílusa jelentősen eltért a korábbi gyakorlattól – többen már azt rebesgették, hogy valószínűleg semmihez nem ért, talán némi „hátszéllel” került pozíciójába. Lényegében az új főnök nem nagyon szólt bele a munkába. Járt-kelt, figyelt, beszélgetett a dolgozókkal, majd úgy egy hónap elteltével az irányítása alá tartozó csoport,- és művezetőket értekezletre hívta. Komoran, szinte vészjóslóan foglalta össze észrevételeit, melyek lényegében az alábbiakat tartalmazták:

- 1) Az emberek meglehetősen lazán kezelik a feladatokat és ezért többször újra el kell végezni a kiadott munkát.
- 2) Az alkalmazottak közül többeket nem érdekel a munka. Csak annyit dolgoznak, ami ahhoz elegendő, hogy megkapják a következő havi fizetésüket.
- 3) A kommunikáció nem megfelelő az egyes üzemrészekben dolgozó emberek között, ez frusztrációt, surlódásokat, sértődéseket és el nem végzett feladatokat eredményez.
- 4) Az alkalmazottak sem egymással, sem a másik műszak dolgozóival nem hajlandók az együttműködésre.

- 5) A dolgozók nem állnak elő javaslatokkal, még a kevésbé feszített tempójú időszakokban sem.
- 6) Az értekezleteken csak leszúrások, utasítások, számonkérések vannak. Jó esetben felszínre kerülnek problémák, néha még megoldás is születik, de gyakoribb, az „oldd meg” kijelentés.
- 7) A vezető beosztású emberek inkább lepasszolják a bonyolultabb feladatokat, semmint hogy megoldják azokat.
- 8) Az csoportvezetők alulról jövő javaslatait, kezdeményezéseit nem veszik figyelembe.
- 9) Sem a dolgozók, sem pedig a csoportvezetők visszajelzést nem kapnak végzett munkájukról

Feldolgozási szempontok:

- Milyen intézkedések (azonnali és középtávú) bevezetésével lehetne orvosolni a kialakult, igen súlyos helyzetet?
- Mit várhatunk el az intézkedéscsomagtól? *(Válasz általában: a helyzet javulását)*
- Mi kell a bevezetéséhez? *(Jó esetben elhangzik, hogy PÉNZ)*
- Milyen következményekkel számolhatunk? *(Általában felismerik, hogy elsősorban ellenállásra!)*

(Rávilágíthatunk arra, ha sok-sok pénz kell a kialakult helyzet megváltoztatásához, akkor nem nagyon követhetünk el hibát. Azt sem, hogy nem definiáljuk a CÉLT, hanem rögvest megoldásokban kezdünk el gondolkodni. Ha meghatározzuk a célt, az állapotot kiváltó okokat, akkor ahhoz rendelhetjük a különböző igénybe vehető eszközöket.

Pl: cél lehet a hatékonyságnövelés, együttműködés, munkahelyi légkör javítása, a motiváció növelése stb.

Ha a felsorolt 9 probléma bármelyikét elemezzük (feltárjuk a lehetséges okokat) – könnyen megállapítható, hogy többnyire összetett problémák állnak a háttérben (ezeket gyökérproblémáknak nevezhetjük) és az egymástól különböző okok eltérő beavatkozást igényelnek. A gyökérproblémák diagnosztizálását követő beavatkozás csak akkor lehet eredményes, ha az valóban emberi tényezőkre vezethető vissza, és érinti a csoportvezető kompetenciáját, „cselekvési terét.”

Így pl. a motiválatlanság háttérében állhat egy hibás vezetői magatartás éppúgy, mint egyéni pszichés probléma.

Ahhoz azonban, hogy feltárjuk a gyökérproblémákat, elengedhetetlen a megfelelő kommunikáció. Oda kell figyelni a dolgozóra, meg kell hallgatni őt, empatikusan kell problémáját kezelni stb. (A feladat során kiszűrhetők tehát azok a problémák, amelyekre nincs ráhatása a csoportvezetőnek – tőle független tényezők alakítják – illetve azok, amelyek aktív kommunikációs eszközökkel sikerrel kezelhetők.)

E.3 Esettanulmány: Az agresszív beosztott

Az utóbbi egy évben sok új dolgozó került az üzembe. Szerencsére többségükkel nem volt probléma, gyorsan betanultak, de Jánossal mostanában több gond van, mind az összes többivel együtt véve. Amíg a próbaideje le nem telt, viszonylag rendesen dolgozott, még a fizetés utáni napokon is bejött. Lassan fél éve van az üzemben, és az utóbbi egy hónapban rengeteg fejtörést okozott feletteseinek. Fegyelmezetlen, nem tartja be az előírásokat, megszegi a munkavédelmi szabályokat, többletfeladatot sem lehet rábízni, mégis, ami legnagyobb gond, az a hozzáállása. Nyíltan ellenszegül a főnöke utasításainak, passzív, ha valamire megkéri őt, rendszerint az a válasz, hogy „ennyi pénzért majd bolond leszek, nekem te ne adj pluszmunkát, csináltasd meg valamelyik kiskedvencsel” vagy ami még rosszabb, agresszíven kötözködni kezd, idegesen, támadólag lép fel mindenkivel szemben. Mivel ő a csoport hangadója, az eddigi viszonylag egységesnek tekinthető csapatot kezdi szétzilálni, a beosztottak ugyanakkor egyre inkább mellé állnak, légkör napról napra rosszabbodik.

Mit lehet tenni János magatartásának megváltoztatása érdekében?

Feldolgozási szempontok:

- mi lehet János viselkedésének oka?
- milyen lépések vezethetnek eredményre?
- mivel motiválhatja főnöke a dolgozót?
- mi a cél? Kirúgni, vagy megtartani, esetleg áthelyezni?
- milyen veszélyeket rejthet magában, ha demoralizálódik a csoport?

E. 4. Esettanulmány: A műszakvezető dilemmája

Külföldi származása miatt Gusztit igen nehezen fogadta be a csapat, jó hosszú időnek kellett eltelnie, mire mindenki belátta, hogy tisztességesen, becsületesen dolgozik, és még a „játékszabályokat” is elfogadja. Valószínű, alkalmazkodásának az is hátterében állt, hogy ő volt az egyedüli családfenntartó, felesége éppen negyedik gyereket várta.

Annak ellenére, hogy műszakvezetője roskadozott a rengeteg munka terhe alatt, egy idő után természetesen észrevette, valami gond van Gusztival. A mindig vidám, viccelődő fiú gondterhelt lett, senkihez nem beszélt, alig válaszolt ha valaki kérdezte, sőt néhány napja csúnyán rákiabált az egyik munkatársára. Amikor főnöke beszélni akart vele a problémájáról, csak annyit mondott, hogy mindenki hagyja őt békén. Aztán újabb néhány nap elteltével ő kereste meg felettesét. A következőt adta elő:

- Figyelj főnök! Két hete rágódom azon, hogy szóljak-e Neked, de az a helyzet, hogy nem tudom tovább magamban tartani! Egyik reggel úgy léptem be a dohányzóba, hogy azok ketten nem vettek észre. Esküszöm nem akartam szaglászni utánuk, egészen véletlen volt, hogy meghallottam, éppen arról beszélnek, hogy a következő maszek szállítmány húst mikor adják le az üzletbe, és hogyan fogja a tulaj rendezni a múltkori tartozását.
- Mi történt ezután? – tette fel a kérdést főnöke
- Hát, szoltam a fiúknak, hogy nem kéne ezt csinálni, nagy balhé lesz, ha kiderül!

- Mire ők...?
- Azt mondták, hogy fogjam be a számat, különben ők is beköpik, hogy mobiltelefont lopok az öltözőből.
- Mit csinálsz Guszti...? Te mobiltelefonokat lopsz? Miért nem jelentette ezt nekem senki?
- Gondolom azért, mert nem szoktam mobilokat lopni! Az történt, hogy szóltam a kollégámnak, leugrom az öltözőbe egy pár percre, mire ő megkért, ha már arra járok, hozzam fel a telefonját, ugyanis a kabátja zsebében felejtette, holott egy fontos hívást le kell rendeznie. Én meg jószívvel felhoztam neki. Ezt láthatták meg.
- Szóltál valakinek arról, hogy mit hallottál a dohányzóban?
- Isten ments! Dehogy! Már csak azért sem, mert úgysem hinne nekem a kutya sem!
- Miből gondolod ezt?
- Ha megmondom a nevet, Te sem fogod elhinni, mert a legjobb barátodról van szó, a „bezzeg” beosztottadról, állítólag még rokonod is! Más se hallok róla, minthogy ő „mintadolgozó”, a legtöbbet teljesítő, a legügyesebb, meg hogy mindenkinek úgy kéne hajtania, mint neki! Ti mondjátok állandóan ezt...!

Feldolgozási szempontok:

- Hogyan oldható meg a helyzetet? Mit lehet tenni?
- Mi lehet a vezetői döntés következménye!
- Hogyan kommunikálja a vezető a történeteket beosztottaitok felé? (Egyáltalán kell kommunikálni?)
- Vajon fennáll-e a bizalomvesztés veszélye, és ha igen, ki(k) fogják ezt „megszerveneni”?
- Vajon milyen hatása lesz a történeteknek a csoport együttműködésére vonatkozóan?
- A vezető hitelességét, elfogadottságát, a csoport előtti tekintélyét miképp fogja befolyásolni döntés, és annak következményei?
- Lehet-e valamit tenni a hasonló helyzetek elkerülésének érdekében?
- Mi lesz Gusztival?