



Szociometria

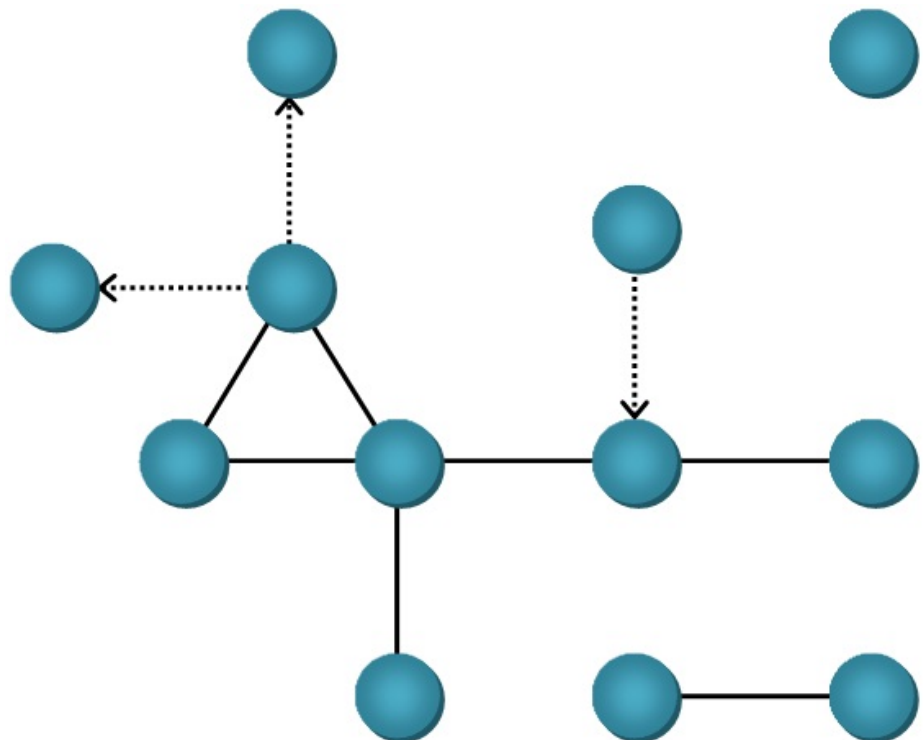
A szociometria célja, hogy csoportok belső struktúráját, valódi kapcsolati hálózatát térképezze fel különböző szempontok (kritériumok) szerint. E kritériumok személyes szimpátia alapúak (például rokonszenv, bizalom, népszerűség) vagy funkció alapúak (például szakmai elfogadottság, vezetői képességek, igazságosság) lehetnek. Az adatfelvétel gyors, nem terheli túl a szervezetet, míg az eredmények kiértékelése után számos táblázat és mutató áll rendelkezésünkre az elemzéshez. A legizgalmasabb eredmény azonban a kritériumoként előállított szociogram.

Szociometria



A szociometria célja, hogy csoportok belső struktúráját, valódi kapcsolati hálózatát térképezze fel különböző szempontok (kritériumok) szerint. E kritériumok személyes szimpátia alapúak (például rokonszenv, bizalom, népszerűség) vagy funkció alapúak (például szakmai elfogadottság, vezetői képességek, igazságosság) lehetnek. Az adatfelvétel gyors, nem terheli túl a szervezetet, míg az eredmények kiértékelése után számos táblázat és mutató áll rendelkezésünkre az elemzéshez. A legizgalmasabb eredmény azonban a kritériumoként előállított szociogram.

Hogyan használhatjuk a szociometriát vállalati környezetben?



A szociometria segítségével a munkacsoportok belső struktúrájáról készíthetünk gyorsfényképet. A vizsgálat szempontjai (kritériumai) sokfélék lehetnek: a személyes szimpátiától a bizalmon és a vezetői készségeken keresztül a szakmai elfogadottságig számos csoportszerep szerint térképezhetjük fel csoportunkat.



A vizsgálathoz szükséges adatokat rövid kérdőívek szolgáltatják. A kimeneti eredményeket minden egyes kritérium alapján szociogramok, táblázatok és számított mutatók formájában kapjuk. Az eredmények közül leglátványosabbak a szociogramok, melyek térképszerű elrendezésben mutatják meg a csoport szerkezetét. Láthatóvá válnak, hogy az adott kritérium szerint kik a csoport meghatározó személyiségei, kik csatlakoznak közvetve vagy közvetlenül a csoport centrumaihoz, kik alkotnak a csoporton belül szorosabb egységet, kik szorulnak a perifériára.

A szociometria olyan mérési eredményeket szolgáltat, melyek számos fejlesztési program célmeghatározásának és módszertanának pontosítását, finomhangolását teszik lehetővé: nem kell a sötétben tapogatózni, a fejlesztési programokat a csoport minden egyes tagjára precízen tervezhetjük meg. A fejlesztés végén pedig a teljes program kontrolljában, eredményességének értékelésében, megtérülési analízisében jutunk eddig rejtve maradt információkhoz.

A szociometria adatfeldolgozási fázisa hagyományos eszközökkel munka- és időigényes folyamat, ám rendkívül gazdagon és sok előnnyel használható eljárás. Cégünk olyan szoftvereszközzel támogatva alkalmazza a módszert, mely a felmérés és a kiértékelés időszükségletét élvezhető szintre csökkenti, és az eredményeket látványosan jeleníti meg, így segítve a további konzultációkat és a tervezési munkát. Az eszköz a rendszeres mérések dokumentálását és az ezekről szóló jelentések elkészítését is segíti.

Csoportos hatékonyságot fejlesztő tréningek tervezése és mérése

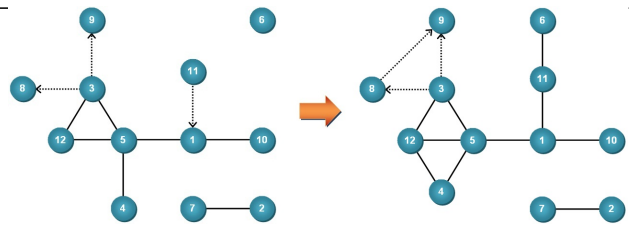
A piacon jelenleg hozzáférhető csapatépítő technikák hasznossága meglehetősen bizonytalan, ugyanakkor kedvező hatásai az esetek jelentős részében kétségbenvonhatatlanok. Az ellentmondásos helyzet egyik oka az, hogy ezeket a programokat nehéz testre szabni, még akkor is, ha a tréningcégek szinte mindegyike vállalja ezt. Hiába készítünk minden résztvevővel interjút a program előtt, a fejlesztendő csoport belső struktúrájáról, a csoporttagok helyzetéről, szerepéről nem kaphatunk konkrét információt. Így a csapatépítő programok elsősorban a közös kikapcsolódást szolgálják, aminek persze van közösségteremtő hatása, de a csoport szerkezetének tudatos minták szerinti átformálására nem sok esélyünk van. A program után pedig általában hamarosan következik a jól ismert visszacsúszás a korábbi csoportproblémákhoz.

A szociometria ebből a bizonytalan helyzetből emeli ki a csoportos hatékonyság fejlesztését célzó programokat. A tréning tervezésekor pontos kép alapján állíthatjuk össze csapatépítő technikáinkat, és valóban személyre szabott programot kínálhatunk a csoportnak, hiszen a különböző kritériumok szerint felmért csoportról információk sokasága áll rendelkezésünkre. Néhány ezek közül:

- képet kapunk a csoport kohéziójának mértékéről;
- láthatóak a csoport adott kritérium (például népszerűség, szakmai elismertség) szerinti központi alakzatai, összetartó, véleményformáló szereplői, akik erősíthetik vagy ronthatják a program hatékonyságát;
- megfigyelhetjük a különböző kritériumok szerinti centrumok egybeesését vagy különállását;
- kimutathatók a csoport perifériájára szorult tagok, akikre különös figyelmet kell fordítanunk;
- világossá válnak a csoportszerepek;
- képet kapunk az információ csoporton belüli terjedésének valódi mechanizmusairól.

A tréningprogram előtti felmérés tehát abban segíti munkánkat, hogy egy nagyon konkrét helyzethez tudjuk a programot illeszteni, és pontosan meg tudjuk fogalmazni a tréning célkitűzéseit.

A másik divatos, és valóban nagyon kritikus probléma a tréningek eredményességének, megtérülésének mérése. A program lebonyolítását követő szociometriai felmérés nyomán módunkban áll összehasonlítani a kapott képet az eredetivel. Világos, hogy a szociogram



megváltozásának oka a tréningprogramban keresendő.

A felmérés hatásai:

- a tréning vezetője azonnali visszajelzést kap munkájának sikerességéről;
- a csoport résztvevőiben tudatosabbá válik a tréning értelme, ezzel csökken a „visszacúszás” esélye; további csoportos vagy személyes konzultációk köthetők a programhoz;
- a tréning megrendelője számára világossá válik, hogy mire fizette ki a tréningdíjat, így költség-hatékonysági szempontokat is elemezhet;
- a további fejlesztési programok a csoport fejlődésének ívéhez illeszthetők.

Szervezetfejlesztés, BPR, egyéb fejlesztési programok; változásmenedzsment, munkacsoportok összeállítása

Ha a szociometria szerepet kap a fejlesztési programok tervezésében, számos szervezeti problémára fény derülhet, még mielőtt hozzálátunk a szervezet átalakításához, a vállalat üzleti folyamatainak optimalizálásához. Milyen támogatást ad a módszer egy ilyen helyzetben?

- konkrét szervezeti szituációhoz illeszthetjük a fejlesztési feladatokat, nem kell a sötétben tapogatóznunk (még az is lehet, hogy pontosítanunk kell eredeti fejlesztési elképzeléseinket);
- feltérképezhetjük az információ-továbbítás valódi útvonalait, láthatóvá tehetjük a csoportba bekerülő vagy ott keletkező információ további sorsát; megismerhetjük a csoport belső kommunikációs korlátait;
- láthatóvá válnak a csoportszerepek, fény derül a csoport önálló változás-kezelési (támogató



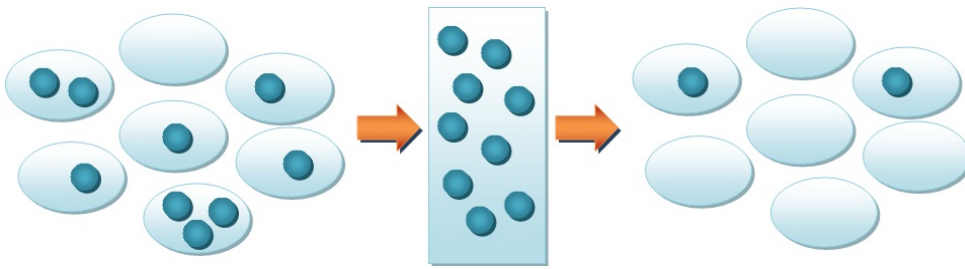
-
- illetve gátló) mechanizmusaira, prognosztizálható a csoport reakciója a változásokra, felkészülhetünk a változások menedzselésére, közben tarthatjuk a csoport egyensúlyát;
- prognózist adhatunk a potenciális fluktuációról: tapasztalataink szerint a valamilyen – akár szimpátia, akár szakmai – szempontból perifériára szorult munkatársakkal egy néhány hónappal később végzett felmérésen nagy valószínűséggel már nem találkozunk; a jelenség megelőzhető, ha ezekre a személyekre különös figyelmet fordítunk és a megfelelő fejlesztési programot biztosítjuk számukra;
 - szimulálhatunk olyan helyzeteket, melyek egyes munkacsoportok összetételének megváltoztatása illetve különböző munkacsoportok összevonása után keletkezhetnek;
 - projektcsoportok összeállításakor számolhatunk a leendő csoport mélyén rejtőző személyes illetve szakmai jellegű taszító vagy vonzó irányú erővel, melyeket egyébként majdnem lehetetlen előre jelezni;
 - sok azonos feladatú munkacsoport esetén rögzíthetünk sikeres mintázatokat („csoport-benchmarkokat”), melyek az egyéni kompetenciákon kívül a csoportos sikeresség ismérveit is sejtetik;
 - a különböző munkacsoportok között elvárt szakmai és egyéb kommunikációt az egyes munkacsoportok frontembereiből létrehozott virtuális csoportban vizsgálhatjuk, ez a megközelítés pedig elvezet bennünket a menedzsmenten belüli felmérések köréhez is;
 - a fejlesztési program után ugyanolyan háromirányú (a program vezetője, a résztvevők illetve a megbízó felé) visszajelző, illetve kontroll jellegű funkciója lehet a szociometriai felmérésnek, ahogy azt a csapatépítésnél megismertük.

Egyéni kompetenciák vizsgálata csoportos környezetben

A munkakörök kompetencia-alapú definiálása ma már jól bejáratott módszer a munkakör-értékelés fázisában illetve a pozícióhoz rendelt egyéb attribútumok (kompetencia-profil, kiválasztási eljárás, munkaköri leírás, munkaszerződés, kompenzációs csomag, teljesítmény-értékelés, képzési terv, karriertervezés stb.) meghatározásakor. A zárójelben felsorolt elemek egy HR-szempontból professzionálisan felépített szervezetben egységes modellt alkotnak, és pontosan kijelölik a HR-munkatársak feladatainak körét.

Mi történik akkor, ha vállalatunk minden egyes munkatársát úgy vesszük fel, hogy átugorja a neki szánt, gondosan beállított kompetencialécut, melyet etalonként definiáltunk, de egy munkacsoportba bekerülve mégsem úgy teljesít, ahogy elvárnánk? Izgalmas megfigyelés, hogy ha a külön-külön megfelelő kompetenciájú munkatársakat csoportba helyezünk, kompetenciáik olyannyira relativizálódnak, hogy az adott környezetben értéküket veszíthetik. Az ok nyilvánvaló: minden csoportnak speciális feladata van, melyet úgy tud sikeresen teljesíteni, hogy tagjainak tudásszegmensei (kompetenciái) kiegészítik és erősítik egymást. Így könnyen lehet, hogy az egyébként komoly szakmai tapasztalatokkal rendelkező munkatárs nem tudja megfelelően használni a birtokában levő tudást (kompetenciát). Ez mindig az adott csoportban dől el: hogyan tudjuk egymás tapasztalatát a cél érdekében használni, arra van-e szüksége a csoportnak, amit tudsz?

Ha a kompetenciákat a szociometria módszerével jól mérhető kritériumoknak feleltetjük meg, pillanatok alatt fényt deríthetünk a szakmai elfogadottság hiányosságaira, és a megfelelő, személyre szóló fejlesztési programot kapcsolhatjuk a csoport tagjaihoz. A szociometria a hagyományos kompetencia-mérési technikákat új szempontokkal egészíti ki, melyek magyarázattal szolgálnak eddig legfeljebb csak ráérzés alapján értelmezett jelenségekre.



Az ábra példája egy olyan

situációt mutat, melyben több hasonló funkciójú munkacsoporton belül történt a kompetenciák relatív szintjének vizsgálata. A mérési eredmények alapján készült egy fejlesztési terv, melynek megvalósítása után a csoporttagok szakmai elfogadottsága (kompetenciáik „használati értéke”) jelentősen javult. A hat munkacsoportban készített felmérés alapján összesen kilenc csoporttag vett részt a fejlesztési programban, melynek eredményessége a program után készített felmérésből egyértelműen lemérhető. Ketten maradtak, akik további fejlesztést igényelnének.

A fentiekből következnek az alkalmazás további lehetséges eredményei:

- az egyéni oktatási és egyéni fejlesztési programok a csoport által elérendő célkitűzésekhez illeszthetők;
- a teljesítmény-értékelés a csoport teljesítménycéljainak tükrében adhat visszajelzést az egyéni kompetenciák használhatóságáról;
- a karriertervezés a munkacsoporton belüli értékvilághoz, az ott elvárt és elfogadott kompetenciaszintekhez kapcsolható;
- az értékelő központok (AC) illetve a fejlesztő központok (DC) funkciói hatékonyabban szolgálhatják a kompetenciarések feltöltését, ha tisztában vagyunk a csoporton belüli szakmai és egyéb értékviszonyokkal;
- tudásmenedzsment-projektjeinkben pontosabban tervezhetjük az adott tudáskörnyezet értékét, szereplőinek funkcióit, feladatait, illetve mérési eredményekkel egészíthetjük ki a projekt hatékonyság-vizsgálatát.

Az alkalmazás sikerkritériumai

A szociometriát mint tervezési és mérési eljárást minden esetben fejlesztési célú módszerként ajánljuk. Használata gondos előkészítést és világos belső kommunikációt igényel. Nem javasoljuk olyan helyzetekben, ahol a cél negatív töltetű (például leépítés), mert ilyenkor a felmérésben résztvevők válaszai várhatóan erősen torzítanak. Ugyanakkor az is igaz, hogy a szociometriától egy egészséges szakmai kultúrájú cégben nem kell tartani. A félelem a szociometria alkalmazásától már önmagában egy diagnózis...

A módszer alkalmazásának sikerét három tényezőben kell keresni, melyek egyébként számos belső kommunikációs kérdést vetnek fel:

- a célok pontos megfogalmazásában: mire használjuk a felmérést?
- a játékszabályok rögzítésében: mit várunk a résztvevőktől, mi lesz az adatok sorsa, milyen visszajelzésre számíthatnak?
- a helyesen összeállított kérdőívben: milyen kérdésekkel biztosíthatjuk leghatékonyabban a kritériumok felmérését az adott üzleti és kulturális környezetben?

A szoftverrel támogatott szociometria filozófiája együttműködő karakterű. Nincs szükség arra, hogy más tervezési és mérési módszereket, jól bejáratott tanácsadói kapcsolatokat kidobjunk. A szociometria új, eddig rejtve maradt információkkal egészíti ki és gazdagítja az eddig alkalmazott megoldásokat, így közvetlenül növeli a HR-szakemberek által nyújtott belső szolgáltatások értékét.