

4. CSOPORTOK A SZERVEZETBEN

„Akár egy halom hasított fa,
hever egymáson a világ,
szorítja, nyomja, összefogja
egyik dolog a másikat
s így mindegyik determinált.”

(JÓZSEF ATTILA: *Magadat emésztő...*)

A fejezet célja, hogy:

- meghatározza a csoport fogalmát,
- áttekintse a csoportról való gondolkodásváltozásait a szervezet- és vezetéselmélet fejlődése során,
- bemutassa, hogy milyen előnyökre és hátrányokra számíthat az egyén, ha csoporthoz csatlakozik,
- bemutassa, hogy milyen előnyökre és hátrányokra számíthat a szervezet, ha csoportokat hoz létre,
- leírja a csoportok szerkezetét (struktúráját), és
- a csoporton belüli folyamatokat (csoportdinamika),
- rávilágítson arra, hogyan lehet úgy kialakítani és vezetni egy csoportot, hogy az minél jobb szervezeti teljesítményhez vezessen,
- felvesse azokat a kérdéseket, amelyek a csoportok vezetésével kapcsolatosak.

Az emberek kezdettől fogva csoportokban igyekeztek megoldani az előttük álló feladatokat. A formális szervezeti struktúrák is csoportkereteket jelölnek ki a szervezetben történő munkavégzésre. Magukat a szervezeteket is felfoghatjuk csoportok csoportjaként.¹ A csoportokra tekinthetünk az egyén szemével és vizsgálhatjuk a szervezet nézőpontjából is. A csoportok vezetése számos fontos kérdést vet fel, amely lényegesen befolyásolja a szervezet teljesítményét.

Magatartási szempontból a csoport fogalmát megkülönböztetjük a csoportnak vezetett szervezeti egységektől. *Csoportnak két vagy több olyan, egymástól kölcsönös függésben és interakcióban álló egyént tekinthetünk, akik valamilyen cél érdekében közösen cselekszenek vagy együttműködnek.* Kölcsönös egymásrataltság és közös cselekvés nélkül nem beszélhetünk csoportról, legfeljebb emberek együtteséről. A csoport éppen azért jön létre, mert egyenként nem tudunk megoldani valamilyen feladatot, vagy nem tudjuk kielégíteni valamilyen szükségletünket, így egymásra vagyunk utalva. Ez a kölcsönös függés közelebb vihet céljaink eléréséhez, szükségleteink kielégítéséhez, ugyanakkor kötöttségeket is jelent.

A csoportok közül megkülönböztethetünk vezetői csoportokat, feladatcsoportokat és érdekcsoportokat. A *vezetői csoportot* a vezető és közvetlen beosztottai alkotják, ez többnyire egybe esik a formális szervezeti csoportokkal (ezeket szokás *funk-*

cionális csoportoknak is nevezni). A *feladatcsoportot* azok alkotják, akik egy meghatározott feladat, tevékenység elvégzése érdekében dolgoznak együtt. Ez a feladat lehet a fizikai munkafolyamat része, de lehet döntés meghozatala vagy probléma megoldása is. A feladatcsoportok rendszerint keresztezik a hierarchikus vonalakat és nem szükségszerűen esnek egybe a formális csoportokkal (teamek, projektek). *Érdekcsoportba* (koalícióba) azok szerveződnek, akik olyan cél elérése érdekében működnek együtt, amely mindannyiuk számára lényeges, fontos.²

Láthatjuk tehát, hogy a szervezet által kijelölt *formális csoportokon* túl vannak olyan csoportok is, amelyek nem feltétlenül rendelkeznek formális struktúrával. Ezeket nem a szervezetek határozzák meg, hanem természetesen alakulnak ki a csoporttagok szükségleteinek kielégítésére, és *informális csoportoknak* nevezzük.

Nem egyszer a fenti meghatározások közül több is ráillik ugyanarra a csoportra. Képzünk el egy olyan frissen végzett hallgatók baráti társasága által létrehozott kisvállalkozást, amelyben csak az alapító tagok dolgoznak, akik egyszerre tulajdonosai, vezetői, munkavégzői és hasznélvezői is a vállalkozásnak. Ez egy informálisból formálissá vált csoport, amely egyaránt kimeríti a feladat-, érdek- és vezetői csoport kritériumait.

Ebben a fejezetben alapvetően szervezeti feltételrendszerben működő csoportokról (munkacsoportokról) beszélünk. Érdeklődésünk fókuszában a munkacsoportok hatékonysága áll: hogyan lehet úgy kialakítani és vezetni egy csoportot, hogy az minél jobb szervezeti teljesítményhez vezessen. Ezt a teljesítményt a csoport nézőpontjából három tényező alapján ítélni lehet meg.³

- mennyire felel meg a csoport által létrehozott termék, szolgáltatás vagy döntés mennyisége, minősége, határideje azoknak a mindenkori elvárásoknak, amelyeket fogyasztóik, felhasználóik, értékelőik támasztanak,
- a csoport által követett folyamatok mennyire teszik lehetővé, hogy a csoport teljesítőképessége fennmaradjon, tagjai hosszabb távon is együttműködjenek,
- mennyire képes a csoport elősegíteni tagjainak személyes fejlődését és személyes jólétét.

4.1. A csoport a szervezeti és vezetési irányzatok tükrében

A szervezet és vezetélmélet teoretikusai eltérő módon vélekedtek a csoportok szervezetben betöltött szerepéről. A klasszikus szerzők elve az volt, hogy egyénhez rendeljünk munkát, az egyént utasítsuk, egyéni teljesítményt értékeljünk és egyéni bérezést alakítsunk ki.

Taylor szerint a csoport teljesítményét a leggyengébb egyéni teljesítmény szintje fogja meghatározni, ezért ha lehet, kerüljük a csoportos munkavégzést. Ha elkerülhetetlen, akkor se alakítsunk ki 4 főnél nagyobb létszámú csoportokat.⁴

A csoportok megítélésén jelentősen változtatott a human relations irányzat felfogása: arra a felismerésre jutottak, hogy a csoportok befolyása nagymértékben formálja a csoport tagjainak magatartását és teljesítményét is.⁵ Ezt a csoporton belüli normákkal és a jó csoportlégtér biztosította pozitív érzésekkel, attitűdökkel magyarázták.

Későbbi kutatások rámutattak a csoporton belüli hatalmi viszonyok magatartásformáló szerepére is.⁶ Tovább gazdagította a csoportokról való gondolkodást az önellenőrző, autonóm munkacsoportokról kialakult irányzat.⁷

Napjaink csoportfelfogását a problémamegoldó teamek, döntési és végrehajtási jogosítványokkal is felruházott önzetű (self-managing) csoportok jellemzik.⁸

A csoportok megítélésében bekövetkezett változásokat mind a munkavállalók, mind a szervezetek, mind a környezet változásai kikényszerítették.

4.2. Az egyén és a csoport

A szervezeteknek a legkülönbözőbb okokból érdemes csoportokat kialakítani a teljesítmény növelése érdekében. De vajon miért érdemes az egyének csoportokhoz csatlakozni?

Az előző fejezetben sorra vettük azokat az egyéni célokat, motivációkat, amelyeket munkakörnyezetben követünk. Ezek szinte mindegyike kötődhet csoporthoz.⁹

- *Biztonság*: az egyedüllét bizonytalanságát a csoport csökkenti, a csoport tagja magabiztosabbnak, erősebbnek, kockázatvállalóbbnak érzi magát, kevesebb kétség gyötri, a csoport tagjaként ellenállóbb a külső fenyegetésekkel szemben.
- *Státusz*: mind az egyéni, mind a csoportteljesítmény presztízst jelent és státust kölcsönöz a csoport tagjainak, a csoport és a csoporton kívüliek elismerésben részesíti a tagokat.
- *Önbecsülés*: a csoport tagjaként olyan feladatokat kaphatunk és olyan teljesítményeket érhetünk el, amelyek megerősítik kompetenciaérzésünket, fejlődési igényünket, önértékelésünket.
- *Valahova tartozás (affiliáció)*: a csoport biztosítja tagjai számára ama alapvető emberi szükséglet kielégítését, hogy társas kapcsolatokat alakítson ki és tartson fenn, elkerülje az egyedüllétet és elszigeteltséget, másokkal rendszeresen interakcióba léphessen.
- *Támogatás, elfogadottság*: a csoporttagok kölcsönösségen alapuló egymást segítése, a személyes szimpátián alapuló kölcsönös támogatás egyike a csoport legfontosabb erőforrásainak.
- *Hiedelmek megerősítése*: általában értékeink, hiedelmeink, attitűdjeink és érdekeink hasonlósága alapján választunk csoportot, amely egyben biztosít bennünket azok helyénvalóságáról és elfogadottságáról. A csoport fontos szerepet tölt be hiedelmeink megerősítésében is.
- *Hatalom*: hatalom iránti igényünket nem élhetjük ki egyedül! A csoport egyszerre kínálja a saját és mások teljesítménye kontrollálásának, valamint az indokolatlan külső elvárásokkal szembeni közös védelem lehetőségét.

- **Célok megvalósítása:** a szervezeti célok gyakran csak a különböző ismeretek, képességek, tehetségek együttes mozgósításával érhetők el. Igaz azonban az is, hogy a szervezethez csatlakozó egyén olyan személyes célokat is maga elé tűzhet, amelyeket csak egy csoport tagjaként remélhet megvalósítani.

A csoporthoz csatlakozásnak azonban nemcsak hozadéka, hanem „költségei” is vannak az egyén számára:

- **Feszültség:** a csoportkörnyezetbe kerülő egyénnek a társas kapcsolatok kezeléséhez szükséges készségeket kell kifejlesztenie, és alkalmazkodni kell a többiekhez, ez gyakorta belső konfliktust, feszültséget eredményezhet.
- **Személyes „befektetés”:** ahhoz, hogy a csoporttól várható előnyökhöz jussunk, először többnyire áldoznunk is kell valamit; semmiből nem lehet valamit csinálni. Ez lehet kézzelfogható költség (tagdíj, valamilyen speciális célú közös kaszsa), de többnyire társas költségekről beszélhetünk: időt és erőfeszítést várnak el tőlünk, információt kell gyűjtenünk másokról, és cserébe magunkról is sok mindent fel kell fednünk. Befektetéseink kettős hatással vannak a csoporthoz való viszonyunkra: egyfelől szükséges feltételei odatartozásunknak, másfelől minél többet investáltunk, annál jobban ragaszkodunk is a csoporthoz.¹⁰
- **Elutasítás:** a csoport büntet, szankcionál bizonyos magatartás-formákat, amelyeket egyébként szívesen csinálunk. Ezt akkor is nehezen viseljük, ha a csoportnak egyébként igaza van.
- **Ellentétek:** jóllehet a csoportot valamilyen közös cél élteti, a tagoknak lehetnek eltérő saját céljaik, adott pillanatban viselkedhetnek különböző módon, ami kényelmetlenséget, kellemetlenséget, konfliktusokat eredményez.
- **Ellenkezés:** többnyire úgy gondoljuk, hogy szabadon alakíthatjuk saját viselkedésünket, de ezt a szabadságvágyat a csoport figyelmen kívül hagyhatja, (különösen alacsonyabb státusú tagjai esetében). Ez ellenkezést, a saját választási szabadság visszaszerzésére való törekvést válthat ki belőlünk.

Azért csatlakozunk tehát csoporthoz, mert az előnyök és hátrányok egyenlegét csoporttagként jobbnak találjuk, mint ha egyénileg cselekednénk. A *társadalmi csere elmélete* szerint¹¹ azokhoz a csoportokhoz csatlakozunk, amelyek a lehető legkisebb költség mellett a lehető legnagyobb, általunk sokra értékelt jutalmat kínálják.

4.3. A szervezet és a csoport

Vegyük most sorra, hogy milyen költségek árán milyen előnyökre számíthatnak a szervezetek a csoportok révén.¹²

Először vegyük számba az előnyöket!

- **Több tudás és információ:** a csoport minden kétséget kizáróan többet tud és több információval rendelkezik, mint bármely – mégoly nagy tudású és jól informált – tagja. Ez a többlettudás szinergikus hatású.

- *Többoldalú problémamegközelítés:* Mindenki ragaszkodik a maga problémaészleléséhez¹³ és problémamegoldó mintáihoz, amely azonban megakadályozhatja egyszerűbb, jobb, vagy olcsóbb megoldások alkalmazását. A csoporttagok eltérő közelítései egy-egy problémához kölcsönösen hozzájárulhatnak a saját „rögeszmékből” való kizökkentéshez.
- *A döntés jobb megértése:* Ha csoport oldja meg a problémát, hozza meg a döntést, akkor mindenki számára világos, mit és hogyan kell végrehajtani. Az egyszemélyi döntések ismert kommunikációs csapdája az, hogy a megértett és nem a meghozott döntést hajtják végre. A közös csoportos problémamegoldás biztosítéka annak, hogy valamennyi csoporttag érti a problémát, a megoldást és a döntést. (Ez még akkor is igaz, ha a döntésben esetleg nem értenek maradéktalanul egyet.)
- *Részvétel-elfogadás:* A problémák megoldásához rendszerint kell a csoporttagok támogatása, nem elég csak a jó problémaérzékelés és a szakmailag jó döntés. Kutatási eredmények sora támasztja alá, hogy a csoport tagjai elfogadják a döntést és felelősséget éreznek megvalósításáért, ha részt vettek a problémamegoldás folyamatában. Sokszor egy szakmailag gyengébb, de elfogadott megoldás eredményesebb lehet, mint egy el nem fogadott kifogástalan minőségű döntés. A csoportoknak a szervezet szemszögéből is vannak hátrányos vonásai, költségei.
- *Bizonytalan felelősség:* a közösen hozott döntések minden előnye mellett van egy kézenfekvő hátránya is: sikertelen kimenetel esetén igen nehéz a döntésért való felelősséget megállapítani.
- *Konformitás, csoportnyomás:* csoportkörnyezetben máshogy észlelünk dolgokat és máshogy formálunk azokról ítéletet, mintha azt egyénileg tennénk.¹⁴ Hogy elfogadott, jó csoporttagnak tartsanak bennünket, arra készíthet, hogy elhallgassuk egyet nem értésünket és elfogadjuk a csoportkonszenzust. Ha véleményünk eltérő a többségi csoportvéleménytől, nyomást érzékelünk, hogy elfojtsuk, viszatartsuk, vagy módosított formában fogalmazzuk meg érzéseinket, meggyőződésünket. A többségi véleményt a csoport tagjai akkor is hajlamosak elfogadni, ha az szakmailag vagy éppenséggel logikailag ingatag alapokon nyugszik. Azokban a probléma helyzetekben, ahol a döntés minősége inkább tényeken, semmint érzéseken vagy elvárásokon múlik, a csoportos problémamegoldásnak vannak kockázatai. (Fentebb már utaltunk arra, hogy a döntés elfogadottsága és minősége nem feltétlenül esnek egybe, előbbinél a csoport közös véleményalkotása függetlenedhet a szakmai szempontoktól.)
- *Egyéni dominancia:* sok csoportra jellemző, hogy egy-egy domináns személyiség kiemelkedik a csoportból és befolyása a csoport véleményére, döntésére, s végső soron teljesítményére jóval erőteljesebb, mint bármely más csoporttagé. Ez a dominancia sok mindenben alapulhat: formális pozíción¹⁵ (ezt szokás ezredes-hatásnak is nevezni), meggyőzőképességen, kiemelkedő szakmai tudáson (őket véleményvezetőknek nevezzük), a többieknél aktívabb részvételen és közreműködésen (amit a csoport nagyobb befolyással honorálhat), vagy akár a többieket kifárasztó makacs kitartáson.

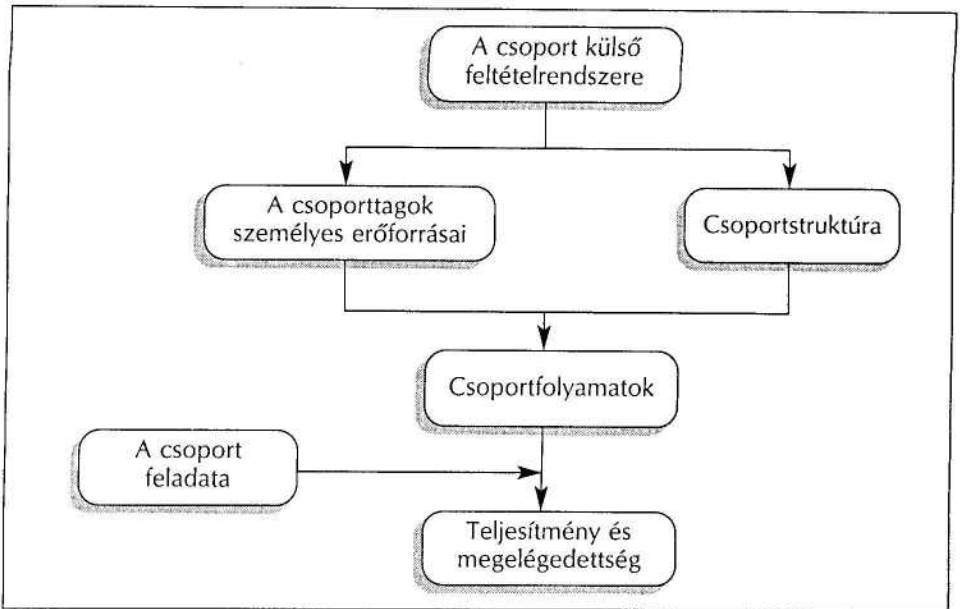
- *Társas lógás*: a csoport szinergiahatásával éppen ellentétes a társas lógás jelensége. Ennek lényege az, hogy a csoport együttes teljesítménye kisebb, mint a tagok egyéni teljesítményeinek összege. Ez cáfolni látszik azt a sztereotípiát, hogy a csoportszellem megsarkantyúzza az egyéni erőfeszítést és növeli a csoport végső eredményességét. Több kutatási eredmény igazolja, hogy a csoport méretének növekedésével az egyéni hozzájárulások átlaga fordítottan arányos.¹⁶ Ennek magyarázata lehet: *a*) a csoporttagok a legkisebb teljesítményű társukhoz igazítják teljesítményüket: „felülvizsgálom a saját hozzájárulásomat, ha más sem teljesít maximálisan” (lásd fentebb Taylor felfogását); *b*) csoportközegben „ki lehet engedni”, mert csökken az egyéni teljesítmény mérhetősége és számonkérhetősége. A jelenség hatása vezetői szempontból igen jelentős: ha a vezető csoportos munkavégzést akar bevezetni, ott a csoportszellem és a normák teljesítményre gyakorolt jótékony hatása mellett számon kérhető módon mérni kell az egyéni teljesítményeket, vagy el kell érni, hogy a csoport azokat maga mérje.
- *Vita megnyerése vs. problémamegoldás*: a csoporttagok között sokszor keletkezik konfliktus egy-egy probléma megoldásának módjáról. A konfliktus feloldása során azonban olykor presztízszempontok kerülhetnek előtérbe: a vita megnyerése fontosabbá válhat, mint a sikeres problémamegoldás.

4.4. A csoport külső feltételrendszere

Áttekintve a csoportok előnyös és hátrányos vonásait, érdemes feltenni a kérdést, hogy mitől eredményes a csoport: mi biztosítja a csoportteljesítmény elérését és a csoporttagok elégedettségét? Mindez nem független a csoport tagjainak készségeitől és képességeitől, a csoport méretétől, a csoport által kikényszerített normáktól vagy a csoporton belüli szerepektől. De erre a kérdésre nem adhatunk jó választ anélkül sem, hogy a csoportot egy nagyobb rendszer részének tekintenénk¹⁷. Összességében a csoport viselkedését és teljesítményét az alábbi dimenziók mentén magyarázhatjuk (az összefoglaló modellt a 4.1. ábra mutatja be).

- a csoport külső feltételrendszere,
- a csoporttagok személyes erőforrásai,
- a csoport struktúrája,
- a csoportfolyamatok,
- a csoport feladata,
- teljesítmény és elégedettség¹⁸.

Az előző fejezetekben részletesen foglalkoztunk a csoporttagok személyes erőforrásaival: a képességekkel és készségekkel, a személyes tulajdonságokkal, a személyiséggel, a motivációval. Ugyanitt esett szó az egyéni elégedettség forrásairól is. E fejezetben részletesen tárgyaljuk a csoportstruktúrát (4.5.) és a csoportfolyamatokat (4.6.). Ebben a fejezetpontban a csoportokon kívüli változókat vesszük szemügyre.



4.1. ÁBRA. A csoportteljesítményt és a csoporttagok megelégedettségét magyarázó magatartási modell

Forrás: ROBBINS, S. P.: *Organizational Behavior* (6th ed.). Prentice-Hall Int. Inc., 1993, 291. o.

Mielőtt részletesebben megvizsgálánk a csoporton *belüli* teljesítménybefolyásoló tényezőket, tudomásul kell vennünk, hogy a teljesítmény nem csak magán a csoporton múlik. A csoport egy nagyobb rendszer (a szervezet) része, és nagyon sok külső szervezeti tényező befolyásolja a csoport eredményességét¹⁹.

- *A szervezet stratégiája*, amely kijelöli a célokat, meghatározza a csoportokhoz rendelt erőforrásokat, egyes csoportokat domináns, másokat kevésbé hangsúlyos pozícióba kényszerít. A célok és az erőforrás-elosztás stratégia által kijelölt rendje önmagában is befolyásolja a csoportok eredményességét, és valószínű konfliktusforrás a csoportok között.
- *Hatásköri viszonyok (autoritás)*: a szervezeten belül kijelölik a döntési és az utasítási-jelentési jogosítványokat, kijelölik a csoport formális hierarchián belüli helyét és a csoport formális vezetőjét.²⁰
- *Szabályok, eljárások, előírások*: a csoportoknak követniük kell azokat a formalizált szabályokat, amelyeknek követését a szervezet előírja és betartásukat szankcionálja. Ezek a keretek egyben meghatározzák a csoport cselekvésének szabadságfokát: a csoporton belül meghozható döntéseket, a belső munkamegosztás kötöttségeit, a választható cselekvések, folyamatok, eljárások kötöttségét vagy szabadságát.
- *Erőforrások*: a csoport teljesítményét nagymértékben befolyásolják – ahogy azt már fentebb említettük – a csoport rendelkezésére bocsátott erőforrások: pénz, gépek-berendezések, szükséges anyagok, sőt az idő is. Ezek rendelkezésre állása

vagy éppen hiánya önmagában is döntő tényezője lehet annak, hogy egy csoport hogyan teljesít. A csoportoknak juttatott erőforrások természetesen függvényei az általában a szervezet rendelkezésére álló erőforrásoknak.²¹

- *A szervezet személyi kiválasztási rendszere:* általában nem maguk a csoportok határozzák meg, hogy kiket vehetnek fel. Az szervezeti szinten dől el, hogy ki lesz alkalmazott egy vállalatnál, s csak ezt követően kerülnek a csoporthoz. A kiválasztási rendszer ezért nagy hatással van arra, hogy a csoport tagjai milyen képzettséggel, készségekkel és képességekkel, milyen értékekkel rendelkeznek.
- *Teljesítményértékelés és érdekeltégi rendszer:* ha a szervezet képes kihívó, jól meghatározott teljesítményelvárásokat, kritériumokat megfogalmazni, és azok teljesítése esetén a kívánatos magatartásformákat megerősíteni, a jó teljesítményt az egyén számára vonzó jutalmakkal elismerni, az a csoportteljesítmény egyik igen fontos meghatározója lehet.
- *Szervezeti kultúra²²:* a szervezetek olyan elvárásokat fogalmaznak meg a szervezet tagjaival szemben, olyan értékek követését várják el tőlük, amelyek sok tekintetben kijelölik, hogy melyek az elfogadható magatartásformák, és melyek azok, amelyek nemkívánatosak egy szervezeten belül. A csoportok természetesen saját elvárásokat és értékeket is megfogalmazhatnak tagjaikkal szemben (szubkultúrák), de a szervezet egészére jellemző érték- és elvárásrendszer ennek világos keretet szab.
- *Fizikai munkafeltételek:* a csoport tagjainak teljesítménye, a közöttük kialakuló interakció tartalma és formája nem független attól, hogy mekkora tér áll rendelkezésükre, hogyan helyezkednek el azon belül a munkaeszközök és azoknak milyen az ergonómiája, milyen a munkahely megvilágítása, színdinamikája, mekkora a zaj. Érdekes hatása van annak is, ha egy csoport tagjai egyetlen légtérben dolgoznak, összehasonlítva az elkülönült, kis irodákban való munkavégzéstől.

4.5. A csoport struktúrája

Általában világos képünk van arról, hogyan írható le a szervezetek struktúrája²³. A csoportok struktúrája is leírható különböző változókkal²⁴, ezek

- a csoport mérete,
- a csoport összetétele,
- szabályok, csoportnormák,
- státus,
- a csoporton belüli szerepek.

4.5.1. A csoport mérete

A csoport teljesítménye nem független a csoport méretétől, de a méret hatása különböző teljesítményváltozókra eltérő lehet.

A csoport méretét tekintve szokásos kétfős, háromfős, és 4–15 fős, úgynevezett kiscsoportot megkülönböztetni.

A kétfős csoportok legfontosabb jellemzője, hogy nincs az eltérő véleményeket eldönteni segítő harmadik fél, az erőviszonyok egyformák, ezért e csoportok gyakori velejárója az erős feszültség. Ugyanakkor e csoportot az óvatos véleményalkotás, a nyílt konfliktus kerülése jellemzi.

A háromfős csoportok ezzel szemben tálcán kínálják a lehetőséget az alkalmi vagy tartós szövetségekre, koalíciókra – éppen ahogy a csoporttagok véleménye, célja, érdeke megkívánja. E csoportban a konfliktusok nyíltan is megjelennek, nem egyszer hatalmi harc formáját öltve. E csoportokat a csoporttagok feszültsége, frusztrációja igen instabillá teszi.

Kiscsoportnak a legalább négy- és legfeljebb 15 fős csoportokat nevezzük. A patthelyzetek elkerülésére lehetőség szerint páratlan létszámú csoportokat érdemes létrehozni. Az ennél nagyobb csoportok létrehozása azért nem célszerű, mert egyfelől túlságosan megnő a csoport működéséhez szükséges interakciók száma, másrészt néhány csoporttag valószínűleg elvész a csoportban, véleménye nem jelenik meg, nem jut szóhoz. Így elesünk a részvételüktől várható előnyöktől. A csoport méretének növekedésével általában csökken a tevékeny részvétel lehetősége és a csoport-összetartozás érzése (kohéziója). Ennek oka az eltérő értékek, attitűdök megjelenésének növekvő valószínűsége és a teljes körű interakció lehetőségének vagy intenzitásának csökkenése.

Nehéz általános receptet ajánlani a csoportméret megválasztására. A leggyakrabban ajánlott csoportméret az 5–7 fő, itt már jelentkeznek a csoporttól várható előnyök és még viszonylag kicsik a nagyobb létszám okozta hátrányok.²⁵ A 9 fős csoportok teljesítőképességét még jónak tartják.

A csoportméret tervezésénél azonban célszerű figyelembe venni azt is, hogy a csoport feladata problémamegoldás vagy feladat-végrehajtás. Míg a feladat-végrehajtásnál a méret növekedése növeli az időigényt, a problémamegoldó csoportok esetében a sok szempontú megközelítéshez a nagyobb létszám kifejezetten kedvezőbb lehet.

A csoport tagjai szempontjából a kisebb csoportok kétségtelenül kedvezőbbek: erősebb az összetartozás érzés, nagyobb a csoporttagok személyes megelégedettsége, kevesebb a hiányzás, a társas lógás is kevésbé jellemző.

A csoportméret és a csoporthatékony kapcsolatáról könyvtárnyi irodalom született: kísérletek sora bizonyította egyik vagy másik változóra gyakorolt hatását különböző feltételek között, különböző jellegű csoportok esetében. Ezeknek azonban nincs egyetlen, általánosítható tételben összefoglalható végkövetkeztetése. A csoportméret és az egyes magatartási és teljesítményváltozók közötti összefüggéseket a 4.1. táblázat foglalja össze.

4.1. TÁBLÁZAT. A csoportméret hatása a csoportmagatartásra és a teljesítményre

Csoport	Kicsi	Nagy
Kommunikáció	Kevesebb	Több
A kapcsolatok intenzitása	Növekszik	Csökken
Problémamegoldó ismeret, készség	Kevesebb	Több
Kohézió	Nagyobb	Kisebb
Elégedettség	Nagyobb	Kisebb
Hiányzás	Kisebb	Nagyobb
Fluktuáció	Kisebb	Nagyobb
Társas lógás	Kisebb	Nagyobb
Hatékonyság	Nem egyértelmű	

4.5.2. Csoportösszetétel

Minél nagyobb a személyiség, a vélemény, a képesség vagy a gondolkodásmód tekintetében jelentkező különbözőség a csoporton belül, annál nagyobb a valószínűsége annak, hogy a csoport rendelkezik a feladat eredményes megvalósításához szükséges tulajdonságokkal. Ez a felismerés vezetett a szervezeti határokön átlépő, a problémák kezeléséhez szükséges szakmaközi csoportok, teamek létrehozásához. A csoportok összetételének ugyanakkor van egy másik kiemelendő sajátossága.

Ehhez először be kell vezetnünk a *kohorszok* fogalmát: azokat a csoporttagokat tekintjük egy kohorsz tagjainak, akik valamely közös tulajdonsággal rendelkeznek. Ez lehet életkor, nem, végzettség, a szervezetnél eltöltött idő, vagy bármi más, a csoport által felismert hasonlóság.

Kutatási eredmények arra mutatnak²⁶, hogy minél inkább eltérő kohorszokhoz tartoznak egy csoport tagjai, annál valószínűbb a csoport növekvő fluktuációja, a csoporton belüli konfliktusok, a tapasztalatok különbözőségéből adódó kommunikációs nehézségek. A kisebbségben maradt csoporttagok könnyebben hagyják el a csoportot. A csoportösszetétel változatossága elsősorban olyan csoportokban kívánatos, ahol a kreativitás, a problémamegoldás az elsődleges, vezetői szempontból azonban ügyelni kell a strukturális és vezetői kontrollra, a fentiekből adódó konfliktusok mederben tartására. A feladat végrehajtásra létrehozott csoportok esetén a változatosságnak nagyobbak a kockázatai, itt inkább a homogénebb csoportösszetétel ígér nagyobb hatékonyságot.

4.5.3. Szabályok, csoportnormák

A szervezetekhez hasonlóan a csoportok is szabályokat alakítanak ki a csoporttagok viselkedésének befolyásolására, ezek a szabályok azonban többnyire íratlanok, szemben a szervezeti szabályok jelentős részének formalizáltságával. A csoporttagok viselkedését előíró, mindenki által elfogadott szabályokat *normáknak* nevezzük. A normák megfogalmazhatnak elvárt viselkedésmintákat, de leírhatnak olyan magatartásformákat is, amelyeket a csoport nem tolerál.

E normák sokszor általános erkölcsi vagy jogi imperatívusokban gyökereznek, olyan szélesebb társadalmi közegben elfogadott értékeken alapulhatnak, amelyek egy nagyobb közösségben elfogadottak (pl. protestáns etika, társadalmi igazságosság stb.). De a normák forrása lehet a szervezet is, annak írott és íratlan szabályai, értékei (kultúrája) és a csoport normái kialakulhatnak egyes csoporttagok hiedelmeiből, értékeiből is. Előfordulhat az is, hogy ezek a normák a tagok valamely *korábbi csoportjából* származnak, onnan hozzák magukkal és érvényesítik magától értetődő természetességgel. Néhány norma pedig a csoport működése közben alakul ki: a csoport életében *először kialakult* magatartások, minták sokszor elvárassá, normává válnak – különösen azok, amelyek eredményesnek bizonyultak. Néhány, a csoport életében *kritikus eseményből* leszűrt tanulság is normává válik a tagok számára (pl. „a jelentés elmulasztása prémiummegvonással járt – mindig időben add le a jelentést”). Többnyire azok a szabályok válnak normává, amelyek:

- biztosítják a csoport fennmaradását, túlélését,
- előre jelezhetővé teszik az egyes csoporttagok jövőbeli magatartását,
- csökkentik a csoporttagok közötti kellemetlenségeket,
- megjelenítik azokat az értékeket, amelyekkel a csoport másoktól megkülönbözteti magát²⁷.

Különböző csoportok nagyon különböző normákat követhetnek, de minden csoportnak megvan a saját, rá jellemző normakészlete. A legtöbb csoportra a normák négy osztálya jellemző²⁸:

- *Teljesítménynormák*: mi az elvárt output, mennyire keményen kell dolgozni, hogyan kell elvégezni a munkát. Ezek a normák az egyéni motiváció és képességek által valószínűsíthető teljesítményt jelentősen képesek módosítani²⁹. Ez a teljesítménynorma azonban lehet negatív is: teljesítmény-visszatartásra, a csoport által tolerált maximális teljesítményszint betartására ösztönöz, büntetve a „normagyilkosokat”.³⁰
- *Erőforrás-elosztásra vonatkozó normák*: lehetőségek és jutalmak igazságos elosztása, ki mennyi jövedelmet kapjon, hogyan osszák el a nehéz és könnyű munkákat, ki kapja a csoport új eszközeit, berendezéseit. Ezek a normák közvetlenül befolyásolják a csoporttagok megelégedettségét és közvetve hatással vannak a csoport teljesítményére is.
- *Külső megjelenés, nyilvános viselkedés*: milyen öltözet kívánatos a munkavégzés során, mikor kell szorgoskodni és mikor lehet lazítani, hogyan mutassuk ki lojalitásunkat a cég iránt (elkötelezettség, megbízhatóság, vállalati titok megtartása).

- *Informális közösségi normák:* a csoport társas kapcsolatait szabályozó iratlan szabályok, születésnapok/névnapok megünneplése, közös vacsorák, kirándulások, játékok. A legtöbb szervezetben normák korlátozzák a munkatársakra való áruklodást.

A normák elfogadását, a normák szerinti viselkedést *konformitásnak* nevezzük: egy személy viselkedésének vagy véleményének olyan változása, amely valamely egyéntől vagy csoporttól származó, valódi vagy vélt nyomás következtében alakul ki.³¹ A konformitás tehát nem egyszerűen azt jelenti, hogy azt tesszük, amit mások cselekszenek: azt kívánja meg, hogy úgy viselkedjünk, ahogy egyedül nem tennénk.

A konformitást a közgondolkodás sokszor pejoratívan értelmezi: az egyéniség feladásának, jellemgyengességnek tarja. A konform módon viselkedőt manipulálható, befolyásolható személyiségnek (bábnak) tekinti. Mielőtt azonban állást foglalnánk ebben a kérdésben, vizsgáljuk meg, miért alakul ki a konformitás, és vezetői szempontból mi a jelentősége.

Több lehetséges oka van annak, hogy valaki konform módon viselkedik:

- a csoport viselkedése, a csoporttagok magatartásmintái meggyőzik arról, hogy eredeti viselkedése, értékítélete téves volt,
- szeretné elkerülni a büntetést, illetve jutalomban kíván részesülni,
- olyan szituációba került, amely számára ismeretlen, bizonytalansággal tölti el, és a konform viselkedés segít bizonyossággá formálni ezt a kényelmetlen érzést.³²

A konform viselkedést a csoport jutalmazza és megerősíti (elfogadja, szereti), ezzel szemben a normák áthágóit bünteti (elutasít, nevetségessé tesz, megszégyenít, szélsőséges esetben ki is közösít). A csoport olykor túlságosan is keményen és igazságtalanul bánik normaszegő tagjaival: az egyetlen menekülési forma egy másik csoportba való átkerülés. De az sem ritka, hogy ilyenkor a csoport tagja a szervezetből is távozik.³³

A konform viselkedés tehát olyan előnyökhöz juttathatja a csoport tagját, amelyek közelebb visznek motivációi megvalósításához, szükségletei kielégítéséhez.

Másfelől a szervezetek egyik legfontosabb működési alapértéke a kiszámítható, előre jelezhető emberi magatartás: nagy biztonsággal meg tudjam jósolni, hogy adott döntésre, intézkedésre hogyan reagálnak a csoport tagjai. Vezetőként a konform viselkedést általában máshogy szokták megítélni, mint a köznapi gondolkodásban.

Az egyén a társas befolyásolásra, a csoport nyomására háromféleképpen reagálhat:

- *Behódolás, engedelmesség:* ezt a viselkedést a kilátásba helyezett jutalom elnyerése, illetve a büntetés elkerülése motiválja. Ez a legkevésbé tartós befolyásolás: rendszerint csak addig tartható fenn, amíg a jutalom vagy fenyegetés hat. Többnyire azon szervezetek, csoportok gyakorlatában figyelhető meg, ahol a csoporttagok motivációi inkább a biztonsági és társas szükségletek kielégítéséhez kötődnek, erősebb az X-es emberkép, a szervezetet az egyértelmű alá-fölé rendeltségi viszonyok dominálják.
- *Azonosulás (identifikáció):* azért viselkedünk konform módon, mert hasonlítani szeretnénk a befolyásolóhoz. Ebben az alkalmazkodásban már jóval több az ön-

kéntesség, az egyén sokkal inkább hisz az átvett magatartásformákban, értékítéletekben. Gyakori erős, karizmatikus személyek jelenlétében. Az azonosulás azonban alapvetően a befolyásolóhoz kötődik (szeretjük, tiszteljük, felnézünk rá), olyanok szeretnénk lenni, mint ő, s ezen keresztül tesszük magunkévá cselekedeteit, választásait.

- *Internalizáció*: a normák elfogadása azért következik be, mert az konzisztens saját értékeinkkel, hiedelmeinkkel, ezért követésük belülről jutalmaz. Ennyiben az internalizáció túl is lép a konformitáson, mert – jóllehet mások befolyására történik – az alkalmazkodás nem olyan, amit ha egyedül lennénk, nem tennénk. (A kialakulásához azonban itt is a csoport tagjának kell lenni – egyedül nem megy.)

Devianciának nevezzük a csoport normáihoz alkalmazkodni nem tudó vagy nem akaró viselkedést. A deviáns viselkedésre a csoport többnyire szankciókkal és a normák szigorításával válaszol³⁴, tartós fennmaradása esetén gyakran kizárja a csoportból a normákhoz nem alkalmazkodó tagot. Vezetőként két szempont miatt mégis érdemes odafigyelni a deviáns magatartásokra:

- a változás képessége, a kreatív problémamegoldás, az innovatív magatartás egy kicsit mindig deviáns, új, a megszokottól eltérő. A csoport deviánsai – még ha a jelent meg is nehezítik – rendelkezhetnek olyan értékekkel, gondolatokkal, amelyek a csoport jövője szempontjából fontosak,
- a deviáns magatartás olykor felhívhatja a figyelmet arra is, hogy nem a viselkedéssel, hanem a normával van a baj³⁵. Deviáns viselkedés láttán olykor legalább a kérdést érdemes feltenni magunknak: vajon minden rendben van-e a normáinkkal?

4.5.4. Státusz

Minden szervezetben, minden csoportban arra törekszünk, hogy megkülönböztessük magunkat másoktól, kifejezzük egymás közötti különbözőségeinket. Ez rangsorokat, hierarchiakat eredményez. A státusz olyan csoportok vagy csoporttagok közötti rangsor, relatív pozíció, amelyet mások tulajdonítanak nekünk. A státusz rávilágít rangunkra, értékünkre.

A státusok – amelyek jól megfigyelhetők egy szervezetben – nagyon különböző jellemzők szerinti rangsor:

- a szervezetben elfoglalt formális pozíció,
 - az iskolai végzettség, hozzáértés, szakértelem,
 - a díjak, elismerések,
 - a jövedelem nagysága,
 - bizonyos foglalkozások és
 - személyes tulajdonságok (kor, nem, ruházkodás, jó megjelenés)
- alapján alakulhatnak ki.

A fentiek mellett lényegében bármi alapján összehasonlítást tehetünk, bármi képezheti státusz alapját: saját titkármű, folyóra néző iroda, bejárathoz közelebb eső parkoló, szolgálati kocsi, kötetlen munkaidő, bridzstudás, jó kommunikációs készség.

A magasabb státus elérésében szerepük van a hatalmi és befolyási viszonyoknak is. Előfordul, hogy az iskolai végzettség és kiemelkedő teljesítmény csak ahhoz elég, hogy beléphessünk egy magasabb státusú körbe, de hogy azon belül is előre jussunk, már sokat számíthat a családi háttér, hogy melyik iskolába jártunk, milyen társaságoknak vagyunk tagja. Láthatjuk tehát, hogy a magasabb státus elérése részben függhet saját magunktól (milyen keményen dolgozunk, mit értünk el idáig), részben rajtunk kívül álló hatások alapján dőlnek el.

A szervezetek, csoportok ragaszkodnak elfoglalt státusuk elismeréséhez. Alacsonyabb státusú nem zavarhat meg, nem szakíthat félbe, nem sürgethet magasabb státusút. Az is fontos számunkra, hogy a státushierarchiában méltányosság érvényesüljön. Ha a csoport tagjai méltánytalanságot észlelnek, azonnal korrekciót kezdeményeznek. (Ez az alapja az előző fejezetben tárgyalt méltányosságelméletnek is).

Mint említettük, minden csoportra jellemző valamilyen státushierarchia, ez azonban csoportonként más és más. Egyetemi körökben tudományos fokozattal, közigazgatásban az éves költségvetés nagyságrendjével, menedzserkörökben az éves jövedelemmel lehet magasabb státust elérni. Ezek azonban sokszor nem vihetők át a másik csoportba, vagy ott nem érhető el vele ugyanaz a státus. Ez gyakorta konfliktust is eredményez.

A magyar társadalom igen érzékeny a státusokra: magánéletünkben és szervezeti környezetben is nagy jelentőséget tulajdonítunk kitüntetéseknek, díjaknak, a különböző rangsorokban elfoglalt helyeknek, és komoly erőfeszítéseket teszünk a státus elérésére, *státusszimbólumok megszerzésére*.

4.5.5. Csoportszerepek

A szerepek a csoport tagjainak egymás viselkedésére vonatkozó elvárásai. A szerep abban különbözik a normától – ami ugyancsak elvárt viselkedésmintát ír elő – hogy személyhez, egy adott pozíció betöltőjéhez kapcsolódik.

Azt, hogy miként fogjuk fel a tőlünk elvárt szerepeket és végső soron eszerint viselkedünk-e, *szerepészlelésünktől* függ. Ezt egyfelől a csoport tagjai *szerepelvárás-ként* fogalmazzák meg és kommunikálhatják felénk³⁶. Ilyen elvárást fogalmaz meg számunkra az *1. fejezetben* tárgyalt pszichológiai szerződés is. A szerepelvárást azonban gyakran gazdagítjuk, kiegészítjük olyan egyéb olvasmánnyal vagy filmélménnyel, tapasztalattal, ami a csoporton kívülről jön. Egy-egy nagyhatású filmsorozat például képes átalakítani bizonyos szakmák szerepészlelését.

Ha a szerepelvárások nem egyértelműek számunkra, ha nem lehetünk biztosak abban, hogy mely viselkedésünket fogadják el és melyeket utasítják el, *szerep-képtelenségéről* beszélünk.

A szervezeti életben mindannyian többféle szerepet töltünk be: döntéshozó, szóvivő, szerződéskötő, fiatal kollégák támogatója, lelki szemetesláda, névnapfelelős. A szerepek egyfajta csoporton belüli munkamegosztást, funkciókat jelölnek ki.

Szerep nem csak a csoportokhoz kapcsolódik: szerepeink tovább bővülnek, ha ki-lépünk a szervezetből, csoportból: családfenntartók, klubszervezők, teniszpartnerek, presbiterek vagyunk.

Szerepeinket olykor szeretjük, máskor nem. Ha a szerep összhangban van érté-keinkkel, hiedelmeinkkel, akkor *szerepazonosságról* beszélünk.

Eltérő szerepeink nemegyszer olyan elvárásokkal szembesítenek, amelyek egy-mással konfliktusban állnak. Főnökként olyan döntést kell hoznunk, amely nehe-zen egyeztethető össze erkölcsi felfogásunkkal. A profit és/vagy morál dilemmá-ját valamennyi vezető jól ismeri, mögötte különböző szerepelvárásokat sejthe-tünk.³⁷ Máskor különböző szerepeink az időbeosztás miatt kerülhetnek konfliktus-ba: elvárják, hogy megírjuk a köszöntő beszédet, de a mindennapi feladatainkkal se maradjunk el, közben otthon jó szülőként a gyerekekkel is meg kell beszélnünk a problémáit. Ez *szerepkonfliktusnak* nevezzük, amely számottevő stresszforrás éle-tünkben.

A szerepek csoportonként mások, attól függően, hogy mi a csoport feladata, kik alkotják a csoportot, milyen szervezeti környezetbe illeszkednek. Elvonatkoztatva a szerepek konkrét tartalmától, a csoportokban általában három szereptípust külön-böztetünk meg³⁸:

- **Feladatorientált szerepek:** elősegítik és koordinálják a döntést és a feladat-vég-rehajtást. Ezen belül az alábbi szerepeket különböztethetjük meg:
 - *célok kijelölése:* új csoportcélok megfogalmazása,
 - *kezdeményezés:* a problematikus csoportfolyamatokat vagy -struktúrát meg-változtató új vagy módosító ötletek kitalálása,
 - *információgyűjtés:* a javaslatok tisztázása, megbízható információk és megfe-lelő tényanyag keresése,
 - *információnyújtás:* megbízható tények vagy általánosítható tapasztalatok biz-tosítása,
 - *koordinációs:* az ötletek és a javaslatok közötti összefüggések összegyűjtése és tisztázása, a csoporttagok cselekvéseinek összehangolása,
 - *értékelés:* a cselekvések gyakorlatiasságának, logikusságának, a javaslatok hasznosságának számbavétele, kérdések, illetve értékelő megállapítások meg-fogalmazása.
- **Kapcsolatorientált szerepek:** elősegítik a csoport fennmaradását, fejlődését, az összetartozás érzésének megőrzését, a belső harmóniát, a jó légkört és a csoport-tagok jólétét. Lényegében a problémamegoldók problémáit kezelik, hogy a cso-port képes legyen tényleges feladatára koncentrálni. Ezen belül az alábbi szere-pek különböztethetjük meg:
 - *bátorítás:* dicséret, egyetértés, elfogadás, kellemes légkör és az összetartozás érzésének megteremtése a csoporton belül,
 - *békéltetés:* a csoporton belüli konfliktusok megoldása és a feszültség csökken-tése érdekében történő közbenjárás,
 - *unszolás:* a csoporttagok részvételének, aktivitásának bátorítása,

- *normázás*: standardok felállítása a csoporttevékenység minőségének értékelésére, kérdések megfogalmazása a csoport céljáról,
- *követés*: együttműködés baráti csoporttagként,
- *szemlélődés*: független értékelőként, a csoporton kívül maradván visszacsatolás a csoportról.

• **Önmagunkra irányuló szerepek**: az egyéni célok hangsúlyozása a csoport rovására. Ezen belül az alábbi szerepeket különböztethetjük meg:

- *blokkolás*: negatív hozzáállás, makacs és látszólag ok nélküli ellenállás, a csoport által elvetett témák újra felvetése,
- *elismeréshajszolás*: figyelemfelkeltés, dicsekvés, a saját eredmények folytonos felemlegítése, alacsony státusú pozícióba helyezés elleni küzdelem,
- *dominancia*: tekintélyteremtés a csoport vagy egyes csoporttagok manipulálásával, hízélgéssel vagy rámenősséggel, a pozíciók elismertetése, mások figyelmének megragadása, gyakran félbeszakítva az érdemi munkát, hozzájárulást,
- *visszahúzóds*: távolságtartás másoktól passzív rezisztenciával, elszigetelődés a csoport interakcióitól.

A csoport teljesítménye alapvetően a feladat- és kapcsolatorientált szerepek összhangján múlik, ehhez gyakran semlegesíteni vagy ellensúlyozni kell az önmagunkra irányuló szerepek gyakorlóit. A legtöbb csoport tag két-három ilyen szerepet is ellát: a jó csoportteljesítmény mögött gyakran találhatunk olyan tagokat, akik több szerepet – köztük feladat- és kapcsolatorientáltakat is – betöltenek. E tagok többnyire igen magas státust vívnak ki maguknak a csoporton belül. Ezzel szemben azok a csoportok várhatóan gyengén teljesítenek, ahol az önmagunkra irányuló szerepek dominálnak.

4.5.6. Csoportfolyamatok

A csoportok viselkedésének másik lényeges jellemzője a csoport tevékenysége során lezajló *folyamatok* milyensége. A szervezeti megtartással foglalkozó szakirodalom egyre növekvő súlyt helyez a folyamat központú megközelítésre³⁹. A következő témakörök tartoznak ez alá a címszó alá:

- a csoport fejlődése,
- a csoporton belüli információcsere, kommunikáció,
- csoporton belüli döntési folyamatok.

Szokásos még a csoportfolyamatok között tárgyalni a hatalmat és a politikát, valamint a konfliktusokat is. Könyvünkben külön fejezetet szentelünk ezeknek a témáknak részint jelentőségük miatt, részint mert gazdagabban tárgyalhatók szervezeti szintű jelenségekként értelmezve.

4.5.7. A csoportok fejlődése

Tuckman többszörösen továbbfejlesztett *modellje* szerint⁴⁰ a csoport kialakulásának folyamatát öt szakaszra bonthatjuk: kialakulás, viták, normaképzés, teljesítés, szétválás⁴¹.

- *Kialakulás*: a csoport fejlődésének első szakasza, amelynek legfontosabb jellemzője a bizonytalanság. Nem tisztázott a csoport célja, belső struktúrája, nem alakultak még ki szerepek, ideértve a vezető szerepet is. A csoporttagok „kóstolgatják” egymást, próba-szerencse alapon próbálják kitapogatni és egymással elfogadtatni az elfogadható viselkedésmintákat. E fejlődési szakasznak akkor van vége, ha csoport tagjaiban kialakult a „mi” tudat, kezdik magukat a csoport részének tekinteni.
- *Viták*: ezt a fejlődési lépcsőt a konfliktusok sora kíséri. Jóllehet, a tagok csoportagnak tekintik magukat, ellenállnak a mások által rájuk kényszeríteni szándékozott korlátozásoknak, a nekik nem tetsző szerepelvárásoknak. Ennek a szakasznak a tétje a csoport feletti kontroll kérdése is: ekkor ütköznek meg egymással a tagok a formális és informális vezető szerepek elnyeréséért. A szakasz végét az jelzi, hogy a csoport többé-kevésbé kialakult hierarchiával és elfogadott vezető(k)kel rendelkezik.
- *Normaképzés*: tulajdonképpen csak ebben a szakaszban válnak igazán szorossá a személyközi kapcsolatok, kialakul az összetartozás érzése, az erős csoportazonosság és a tagok közötti kölcsönös támogatás és szolidaritás. Elfogadottá válnak a normák és szerepek, s a szakasz végére mindenki pontosan érzékeli, mi a tőle elvárt magatartás és teljesítmény.
- *Teljesítés*: a csoport ebben a fejlődési szakaszban teljes figyelmével és energiájával az előtte álló feladat teljesítésére, probléma megoldására összpontosít, itt válik tényleges teljesítményt felmutató csapattá.
- *Szétválás*: a meghatározott időre létrehozott csoportok létének utolsó állomása a tevékenység eredményeinek összegzésével és értékelésével, a csoportban kialakult társas kapcsolatok más munkakapcsolatokra való átörökítésével telik. A csoport felkészül a szétválásra, az eddig kialakult kapcsolatok oldására.

Az itt leírt modell elvont logikai séma: nem jelenti azt, hogy minden csoport feltétlenül egyenes vonalúan járja végig ezt a fejlődési pályát és azt sem, hogy a csoport teljesítménye lépésről lépésre növekszik. Egyes csoportok visszalépnek korábbi fejlődési stációkhoz: például az egyszer már elfogadott hierarchia és vezető szerep megbillenése visszairányít a viták szakaszához.

Vegyük észre, hogy a kialakulástól a normaképzésig terjedő szakaszban a társas kapcsolatokra irányuló szerepek dominálnak, és csak a teljesítés szakaszában kerülnek elő a feladatorientált szerepek. A kialakulás és viták szakaszában gyakori az önmagunkra irányuló szerepek jelentkezése. A szétválás szakaszában azután ismét előtérbe kerülnek a kapcsolatorientált szerepek.

4.5.8. Kommunikáció a szervezetben

A kommunikáció szervezeteink szerves alkotórésze. A szervezet strukturális jellemzői fontos meghatározó tényezői a kommunikációs lehetőségeknek. Ugyanakkor a kommunikáció minősége jelentősen meghatározza a működés milyenségét, s kialakult csatornáival, mechanizmusaival még a vezetési struktúra jellemzőire is hatással van. *Bavelas* mutat rá, hogy a csoportban kialakított kommunikációs sémák miként határozzák meg a csoport struktúráját, jelölnék ki központi (hatalmi) pozícióba kerülő személyeket, és a csoport problémamegoldó képességét is befolyásolják.⁴²

Nincs szervezet kommunikáció nélkül. A híres *fogolydilemma*⁴³ nagy erővel mutat rá arra, hogy kommunikáció nélkül a foglyok képtelenek „közös cél érdekében” összehangoltan cselekedni”, vagyis kvázi szervezetként működni. *Ackoff* szervezetdefiníciójának integráns része a kommunikáció, és árnyalt különbséget tesz a szóbeli és a megfigyelés útján történő információcsere között⁴⁴. Ahogy nincs szervezet kommunikáció nélkül, úgy nincs vezetés sem nélküle. *Mintzberg* empirikus alapon bizonyítja, hogy a vezetői szerepek mindegyike összefüggésben áll a kommunikációval, s a vezetői munka döntő hányadát a verbális kommunikáció teszi ki.⁴⁵

Mi a kommunikáció? Az a tevékenység, amelynek során két vagy több ember bizonyos szimbólumok segítségével információk, gondolatok közös értelmezésére, meghatározására törekszik. Ez értelmezésünk szerint több, tágabb tartalmú, mint a formális szervezeti információáramlás. A vezetői információs rendszerek szervezésével, informatikával kapcsolatos kutatások nagymértékben hozzájárultak a kommunikáció alapmodelljének kialakításához, ismereteink gyarapításához. Ezek révén ismert a kommunikáció alapsémája, amelynek kulcskategóriái a *kibocsátó-üzenetküldő*, a *kódoló*, a *csatorna*, az *üzenet*, a *dekódoló*, a *fogadó-címzett*, a *zaj* és a *visszacsatolás*.⁴⁶

A kommunikáció hagyományos modellje szerint a kibocsátó megfogalmaz egy üzenetet, ami valamilyen jelrendszer segítségével átadható-átvehető formára alakít, valamilyen csatornán keresztül eljuttatja a fogadóhoz, aki a jeleket megfejti, azaz lefordítja a maga számára az üzenetet. A kommunikáció annál sikeresebb, minél inkább hasonlít egymásra a kibocsátóban és a fogadóban megfogalmazódó üzenet. E modell szerint vannak a hasonlóságot támogató, illetve azt gátló tényezők. Utóbbiakat összefoglaló néven „zajnak” nevezik, ami az átvivő csatornában okoz információtorzulást. Az üzenetek egybevágóságát támogató tényező a visszacsatolás. Ennek keretében a fogadó visszajelzi a küldőnek a megfejtett üzenetet, ami lehetőséget nyújt a szándékolt és a tényleges üzenettartalom tételes egybevetésére és szükség szerint pontosítására, akár több – ugyancsak kommunikációt igénylő – iteratív lépésben.

Ez a kétségtelenül nagy magyarázó erejű modell azonban alapvetően technikai oldalról közelíti a témát, s nem vagy csak alig kezeli azt a problémakört, hogy a kommunikáció nem pszichológiailag, csoportdinamikailag és társadalmilag légüres térben, hanem szervezeti, hatalmi és érdekkörnyezetben⁴⁷ játszódik.

Ezen fejezet rész központi problémája, hogy ez a meglehetősen elvontan definiált és kezelt zaj a szervezeti életben tapasztalt kommunikációk javarésznél magatartási eredetű és természetű, azaz a küldő és a fogadó maguk okozzák, szándékoltan vagy akaratlanul. A jobb kommunikáció, a jobb megértés nélkülözhetetlen feltétele ezért a háttérben meghúzódó magatartási jellemzők megértése és értő kezelése. Ha ugyanis a zaj forrása szándékoltan homályos, többértelmű üzenet, akkor azon a visszacsatolás nem segít, hacsak nem a szándék megváltoztatására irányul. Ez esetben ugyanis oksági (a homályos szándékot kiküszöbölő), és nem hiba szerinti szabályozásra van szükség.⁴⁸

A magatartási eredetű zajokat négy csoportba sorolhatjuk:

- a kommunikáció érzelmi, csoportdinamikai és kulturális jellegzetességeiből eredő zajok;
- a küldő szándékából származtatható zajok;
- a fogadó észleléséből, értelmezéséből eredő zajok;
- a visszacsatolás során felmerülő zajok.

4.5.8.1. A kommunikáció érzelmi, csoportdinamikai és kulturális jellegzetességeiből eredő zajok

A kommunikáció lehetősége nem automatikus azáltal, hogy a technikai feltételek adottak, azaz a felek jelen vannak, egy kölcsönösen értelmezhető jelrendszer (pl. nyelv) áll rendelkezésükre, a kommunikációnak nincs fizikai korlátja stb. Ahhoz, hogy érdemi információcsere következzen be, előzetes információcsere szükséges. Nem mindenkinek adja át az ember ugyanazt az információt, és főleg nem ugyanúgy. A közlés tartalma és módja függ a fogadóról meglévő előzetes ismeretektől.

A fogadóról igényelt előzetes információk nemcsak racionális természetűek (kinek mit mondhatok, kitől mire számíthatok), hanem érzelmi tartalmuk is van. Fontos a kölcsönös bizalom, megértés, érzelmi kötődés. Ezek megnövelik a kommunikáció sikerességének a valószínűségét. Másfelől az érzelmi kapcsolat hiánya korlátozhatja, vagy akár meg is akadályozhatja az érdemi kommunikációt.

A közösségben élő emberek érzelmi kapcsolatok megteremtésére, megerősítésére és fenntartására törekcsenek. Ennek módja olyan kommunikációs lépések rövidebb-hosszabb láncolata, amelyeknek valójában nincs tartalmi információcsere céljuk és funkciójuk. Például a „hogyan vagy?” jellegű – minden nyelvi kultúrában megtalálható – kérdés az esetek döntő többségében nem valós kérdés, a rá adott válasz sem valós. (Nagyon jellemző ebből a szempontból a „köszönöm kérdésetet” válasz, amellyel akár le is zárulhat a beszélgetés.) A látszólag értelmetlen, céltalan párbeszédnek azonban nagyon is valós értelme és célja van: a beszélő felek közötti emocionális híd, kapcsolat megerősítése, „karbantartása”. Csak ennek megléte esetén kerülhet ugyanis sor tartalmi párbeszédre.⁴⁹

A csoportos döntéshozattal kapcsolatos kutatások szerint – mint már volt róla szó – hatékony munka 5–9 fős csoportoktól várható, a létszám növelése valószínű-

síti az eredményesség csökkenését. Ennek oka nem kis részben az, hogy minél több a résztvevő, várhatóan annál hosszabb ideig tart a hidak kiépítése, a kommunikáció feltételeinek megteremtése, a szociális-emocionális szerepek elrendezése. Addig az esetleg érdeminek szánt üzenetek igen rossz határfokkal érnek célba. A 20–22 fős létszám valószínűleg az a határ, amely felett a zaj maradéktalan elcsendesedésének valószínűsége minimálisra zsugorodik.

Ha a csoport szintjétől feljebb lépünk a szervezeti és/vagy társadalmi szintre, azt tapasztalhatjuk, hogy a kommunikáció elfogadott és kívánatos formáit széles normarendszer, kultúra szabályozza. Ez egyszerre jelent „oldást és kötést”.

Kötést, mert szabályok, kötöttségek megismerését, elsajátítását és alkalmazását követeli meg, kisebb-nagyobb mértékben büntetve az attól eltérőket. Ezek elsajátítása hosszú szocializációs folyamat eredménye.

Az elsajátított normarendszer és kultúra ugyanakkor oldást is jelent, mert mintáival kölcsönösen elfogadott lehetőséget teremt az emocionális zajcsökkentő szakasz áthidalására, ami után gyorsabban rá lehet térni az érdemi kommunikációra.

4.5.8.2. A küldő szándékából származó zajok

Ha abból a feltételezésből indulunk ki, hogy a szándékolt üzenet mindig egyértelmű, tiszta és világos, akkor messze járunk a valóságtól. Igen gyakori, hogy maga az üzenet a zaj forrása. Ebből a szempontból két csoportot különböztethetünk meg.

Az egyik esetben a küldő maga sem tudja pontosan megfogalmazni a kommunikáció célját. Számára bizonytalanságokkal, homályos részletekkel terhes az üzenet, jöllehet sok kommunikációval foglalkozó írás hangsúlyozza annak fontosságát, hogy a küldő először maga számára fogalmazza meg szabatosan az üzenet célját, tartalmát. A klasszikus gondolatot kissé elferdítve, „kommunikálni márpedig muszáj”, akkor is, ha a küldő maga sem teljesen bizonyos az üzenetben. Lehet, hogy éppen a kommunikációtól várja saját gondolatai tisztázását.

Témánk szempontjából azonban nagyobb teret és figyelmet érdemel a küldő szándékából eredő zajok egy másik csoportja: ti. az, amikor a küldő valamilyen okból szándékoltan „zajos” üzenetet bocsát útra, jöllehet maga számára céljai, szándékai egyértelműek.

A szervezetek fontos erőforrása az információ. Az információ definíció szerint bizonyosságot közvetít, bizonytalanságot megszüntető tartalmú. Mások bizonytalanságban tartása, a bizonytalanságot okozó tényezők birtoklása a hatalom fontos forrása. A vezetői hatalom egyik forrása éppen ezen információk monopolizálható birtoklása: sokszor tudatosan nem kívánják a rendelkezésükre álló teljes információ-mennyiséget átadni, azaz a másik bizonytalanságát csökkenteni, sőt, adott esetben akár fordított lehet a céljuk (ti. a bizonytalanság növelése a kommunikáció révén).

Minél hierarchikusabb egy szervezet, minél közelebb áll a bürokratikus modellhez, annál inkább valószínű, hogy bizonyos információk bizonyos szervezeti szintek monopóliumaként kezeltetnek (titokrétegzettség). Ebben a környezetben igen

gyakran fellépő csoportjelenség a fentebb már tárgyalt ezredes-hatás, annak minden kommunikációs következményével együtt.

Tegyük hozzá ugyanakkor, hogy a beosztottak is rendelkeznek olyan eszközökkel, amelyek többé-kevésbé ellensúlyozzák a felsőbb szint információs monopóliumát. Számos olyan információ van ugyanis, amely a beosztottak szintjén jelentkezik, ott hozzáférhető, és ha ezekkel megfelelően „gazdálkodnak”, komoly lehetőséget kínálnak a függés kölcsönössé tételére, a saját érdekek megjelenítésére és érvényesítésére. Ilyenek a reálfolyamatokkal, a tényleges működéssel, annak korlátozó tényezőivel, valamint a külső környezet számos elemével kapcsolatos információk.

Bihari Mihály már említett tanulmánya alapján ezen eszközök egész arzenálját rekonstruálhatjuk:

- az ún. kemény információk visszatartása, blokkolása;
- információdömping; áttekinthetetlen mennyiségű és/vagy összefüggésű információhalmazt zúdítanak a felsőbb szint(ek) nyakába;
- az információk „csomagtervként” (pl. összefüggő, strukturált alternatívaként) való tálalása, amely azonban a beosztottak értékítéletei és érdekei alapján szűrt információkból áll össze;
- az egyetlen alternatíva stratégiája, ami mindig bizonyos kényszerpályára tereli a további kommunikációt és a döntéshozatali folyamatot;
- az egyéni érdekek szélesebb érdekként való felmutatása és ennek révén érvényesítése.⁵⁰

Ez a magatartási eredetű jelenség komoly kihívást jelent a modern információs technológia, a számítástechnika alkalmazásának. Ugyanis, ha a bekerülő adatok, információk érdekkötöttek, s eszerint szűrtek, akkor a számítógép alkalmazása csak mennyiségi változást eredményezhet. A probléma megoldásának kulcsa nem számítástechnikai természetű.

A leírtak alapján belátható, hogy az üzenet küldőjének szándékából eredően sajátos, rendhagyó – és mégis mindenki számára ismerős – kommunikáció jöhet létre. Felismerésük, a „normális” kommunikációtól való megkülönböztetésük rendkívül fontos, ugyanakkor figyelmet és nagy tapasztalatot igényel – az ellene való védekezésről nem is beszélve.

4.5.8.3. A fogadó észleléséből és értelmezéséből eredő zajok

Az egyénnel foglalkozó fejezetben rámutattunk, hogy az információk észlelése, értelmezése nem független a fogadó olyan sajátosságaitól, mint az őt körülvevő világról kialakított kép, vélemény, valamint fizikai és szellemi képességei. Ezek eredményeként az üzenet megszürt, csorbított vagy éppen átalakított, kiegészült tartalommal válik tényleges üzenetté. A kettő között nagyon jelentős lehet az eltérés. Ezért az üzenet tartalmának és formájának megválasztása, megfogalmazása igen nagy körültekintést igényel a küldőtől, ha azt akarja, hogy a fogadó azonos tartamú üzenetként fordítsa le maga számára.

4.5.8.4. A visszacsatolás során felmerülő zajok

A kommunikációs visszacsatolás lényege, hogy segítse közelíteni egymáshoz a szándékolt és a fogadó által értelmezett üzenetet. További buktatók sora azonban azt eredményezheti, hogy a visszacsatoló jellegű kommunikációs lépések nem visznek közelebb az üzenet pontosításához, sőt adott esetben akár ellentétes hatásúak is lehetnek:

- a kritika, ellenvélemény személyes megtámadtatásként való értelmezése esetén az kialakuló párbeszéd jellemzően a személyes támadás-védekezés síkján fut tovább, teljesen elkanyarodva és függetlenül az üzenet tartalmától. Ilyenkor célszerű a téma, a kritikai elemek személyéről való leválasztása, s személytelen formában való tárgyalása;
- a visszacsatolás nem feltétlenül érinti az üzenet egészét, s tovább futhat annak egyetlen részletén is. Ez magában hordja azt a veszélyt, hogy egy-egy pontosított részlet túlnyomó jelentőségűvé válik;
- előbbivel rokon probléma a „csatlakozva az előttem szólóhoz” jelenség: a visszacsatolási lánc megmarad az adott szűk gondolkör keretein belül, akkor is, ha további szempontok felvetésére, ütköztetésére lenne szükség. Ezek teljes tartománya rejtve maradhat az ilyen kommunikáció során;
- a visszacsatolás nem automatikus, sokszor nem is igényelt vagy engedélyezett. Ugyanakkor sok esetben akkor is elmarad, amikor az üzenet nem világos, vagyis szükség lenne visszacsatolásra. Kezdeményezése ellen hat például az „ezredes-hatás”, a kudarckerülés, a csoportnyomás. A küldőnek aktívan kezdeményeznie, bátorítania, „provokálnia” kell a visszacsatolás megkezdését és lefolytatását.

A kommunikációs folyamat végén érdemes tehát figyelmet szentelni e buktatók elkerülésére, mert – az elpazarolt időn túl – a jól felépített kommunikáció eredményeit is veszélyeztetik.

4.5.9. Csoportos döntéshozatal

Az előző fejezetben bemutatuk az egyéni döntéshozatal néhány alapjellemezőjét. A csoportos döntés más: egy csoport tagjaként máshogy észlelünk, máshogy viselkedünk és máshogy is döntünk, mint egyénileg. A csoportos döntések előnyei közé sorolják a nagyobb tudást, a szerteágazóbb információt, a döntések jobb megértését és elfogadottságát. A csoportos döntéseknek ugyanakkor vannak árnyoldalai is: időigénye, a csoporttagok konformitása, egyesek dominanciája és a bizonytalan felelősség (lásd 4.3. pont).

Az alábbiakban rámutatunk néhány olyan csoportdinamikai jelenségre, amely a csoportos döntésekkel együtt jár.

Szavazás vs. konszenzuseresés: a csoport dönthet egyszerű statisztikai módszerekkel. Ilyenkor mindenki kinyilvánítja egyéni preferenciáit (szavaz) és azokat va-

lamilyen döntési szabály szerint összesítik. Arrow híres *lehetetlenségi tétele* azonban bizonyítja, hogy háromnál több szavazó és döntési alternatíva esetén nincs olyan döntési szabály, ami kielégítené mind a logikai konzisztencia, mind az igazságosság követelményeit.⁵¹ A konszenzuson alapuló döntési folyamatot viszont a dominanciára törekvők és az egyéni véleményeket háttérbe szorító konformitás veszélyeztethetik.

Csoportnyomás: fentebb már utaltunk rá, hogy csoportkörnyezetben észlelésünk, véleményalkotásunk nem független a többiekétől. A csoport többségi véleményéhez való alkalmazkodás, konformitás eltérítheti az egyéni véleményeket.

*Csoportszellem:*⁵² a konformitáshoz igen közel álló jelenség a csoportszellem, amely jól összeszokott és összetartó csoportokra jellemző, amelyeknek erős koncepcióval rendelkező, határozott vezetője van. Ezekben a csoportokban a konszenzus mint kikényszerített norma elnyomja a csoporton belüli szokatlan, kisebbségi vagy népszerűtlen véleményeket, alternatívákat. Ezt elősegíti, hogy a csoport sebezhetetlennek érzi magát, feltétlenül meg van győződve saját tévedhetetlenségében és erkölcsösségében, és erősen sztereotip módon ítél meg más csoportokat (különösen a riválisokat). A konformitás nemcsak „nyomásgyakorlás” formájában jelentkezik (bár erre is van példa – e csoportok jellegzetes figurája az önjelölt „terelő puli”), hanem a kritikus véleménnyel bíró csoporttagok, előfeltevéseik alapján („úgyis csak én vagyok az egyetlen ellenzéki”) hangot sem adnak véleményüknek. A csoport így – a hallgatást beleegyezésnek tekintve – az egyhangú egyetértés illúziójának áldozatává válik.

A csoportszellemnek komoly következményei vannak: a csoport a célok és a döntési alternatívák szűk körét veszi fontolóra, azok kockázatát ugyanakkor nem értékeli, hajlamos csak az álláspontját megerősítő információkat figyelembe venni, s nincs elképzelése arról, mi történjen, ha a döntés következményei mégis negatívak lesznek.

A csoport kockázatvállalása ugyancsak eltér az egyes csoporttagok kockázatvállalásától. A bizonytalan felelősség miatt a csoportok hajlamosak jóval nagyobb kockázatot vállalni, mint tagjaik egyenként. De előfordul a fordítottja is: a csoport túlzottan óvatos, konzervatív döntésre jut. Így a kockázatvállalás kapcsán a csoporttagok átlag körül szóródó kockázatvállalásával szemben a csoport valamely szélsőség felé mozdul el.

A csoportos döntéshozatal komoly lehetőségeket kínál az egyéni döntés minőségének javítására, vezetői szemmel azonban ügyelni kell arra, hogy a csoportközeg negatív hatásait kiküszöböljük, és minden vélemény, ötlet, gondolat azonos esélyt és szabad utat kapjon a közös döntés során.