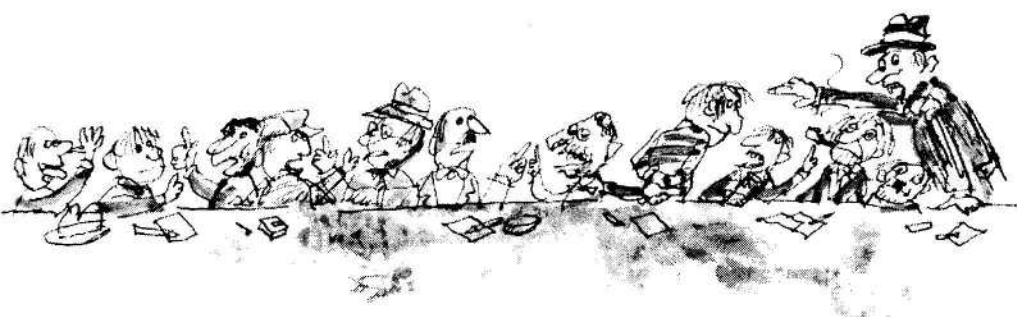


8. fejezet  
A MUNKACSOPORT



A dolgozók viselkedésének jelentős része csak annak a kiscsoportnak a figyelembevételével érthető meg, amelyben dolgoznak. Az üzemi célokkal való azonosulás, a dolgozó munkával szembeni attitűdje, a különféle motivációs tényezők hatása, a beosztottak és a vezetők közti viszony stb. csak úgy vizsgálható eredményesen, ha mindig figyelembe vesszük a munkatársak egymással való kapcsolatát is.

Előjáróban néhány fontosabb fogalmat ismertetünk.

Mi jellemzi a *kiscsoportokat*?

❖ A kiscsoport olyan személyekből áll, akik ismerik egymást, alkalmas van egymással találkozni, hatnak egymásra és bizonyos fokig függenek egymástól. A függés lehet funkcionális vagy az érdekközösségből származó.

❖ Ha szervezett intézkedések következtében jön létre, *formális* csoportnak nevezzük. A spontán kialakuló csoportot *nem formális* csoportnak hívjuk.

❖ A csoport jellege hatással van a tagok tevékenységére és viszont: a tagok tevékenysége visszahat a csoport szerkezetére.

❖ A kiscsoportok legjellemzőbb tulajdonsága a *kohézió*: az együttlétre, illetve az együttes tevékenységre irányuló akarat, szolidaritás, közösségi érzés. A kohézió a csoportban maradásra, illetve a csoport elhagyására irányuló erők eredője. A csoportnak – az egyénhez hasonlóan – „életútja”, sajátos fejlődési menete van.

A dolgozók általában tudatában vannak annak, milyen nagy *jelentősége* van a munkacsoportnak, a csoporttagok egymással való kapcsolatának.

*Hunyadi* (1972a) felmérése szerint az üzemi munkások az emberi tulajdonság-csoportok közül a legmagasabbra értékelték a társakhoz való viszonyulást, s csak ezt követte a normákhoz, értékekhez való viszonyulás, illetve a fizikai, értelmi és akarati vonások. *Szabó M.* (1968) felmérésében is a „jó főnök” után minden más tényező elé került a munkahellyel szembeni elvárások rangsorában a „jó munkatársak” kívánalma. A munkacsoport minősége különösen jól megnyilvánul azokban az esetekben, amikor valamelyik tagja segítségre szorul. A terhes nők például természetesen kíméltre szorulnak. Fiziológiás teljesítményüket a csoport közömbösen tudomásul veheti, pozitív erkölcsi támogatást nyújthat vagy éppen ellenségesen, rosszindulatúan szemlélheti. Ez utóbbi eset nemcsak a közösség „beteg” jellegére utal, de ténylegesen is növeli a terhes nők veszélyeztetettségét (*Szepesi Barna*, 1973).

A csoportok jellege természetesen nem független a *munka sajátosságaitól*, így például a termelés műszaki színvonalától.

## 8.1 ALAP- FOGALMAK

J. C. Taylor például egy nagy olajfinomítóban végzett longitudinális vizsgálatával kimutatta, hogy a technológia fejlődése egyben a demokratikusabb és autonómabb csoportok kialakulásával is együttjár. A vizsgálat szerint az előrehaladottabb technológia, az automatizáció bevezetése elősegíti a csoportok nagyobb felelősségérzetét, jobb részvételét az üzem életében, és ez utóbbi hatás állandóbb marad abban az esetben, ha a technológia fejlődése idézte elő, mintha más, lényegében véve külső tényező következtében állt volna elő (Klein, 1970c).

A csoport sajátosságai lényegesen befolyásolhatják a munka hatékonyságát.

A csoport teljesítményét befolyásoló tényezők közül előljáróban röviden nézzünk meg egyet: a munkacsoport *nagyságát*.

## 8.2 A MUNKA- CSOPORT NAGYSÁGA

A kiscsoportokkal kapcsolatban sokat vizsgálták a csoport létszámának hatását a csoport szerkezetére és teljesítményére.

Wilson (1951) például leírja, hogy mi történt, amikor az angol szénbányákban a modernizálás keretében megszüntették a hagyományosan 2-4 személyből álló munkacsoportokat, és 40 személyből álló nagy csoportokat hoztak létre. A várt teljesítménynövekedés helyett a pszichoszomatikus panaszok szaporodtak, a betegek száma, a hiányzás és a fluktuáció növekedett meg. Amikor – felismerve a hibát – ismét kisebb, stabil csoportokat hoztak létre, ahol a dolgozók nagyrészt maguk választhatták meg munkatársaikat, a teljesítmény hirtelen 30%-kal megnőtt.

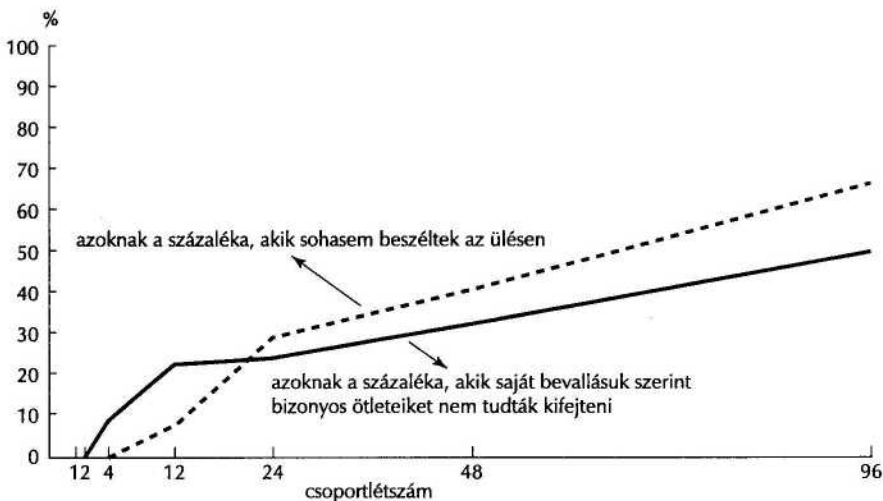
Természetesen az ideális csoportnagyság nagymértékben függ a csoport *feladatától*: minél komplexebb a feladat, annál nagyobb csoportra van szükség, hogy a feladat minden lényeges összetevőjét megfelelő szakemberre tudjuk bízni. Másrészt viszont minél nagyobb egy csoport, annál kisebb esélye van a csoporttagoknak arra, hogy valódi kölcsönhatás jöjjön létre közöttük (8-1. ábra).

Az igazi vezetői feladat tehát a munka jellegének, a megoldandó problémának leginkább megfelelő csoportnagyság megtalálása.

Bár egyes vizsgálatok szerint (például Hare, 1952) a csoportlétszám bizonyos határok között nem jelentős tényező, általában úgy találták, hogy a kisebb csoportok nem csupán könnyebben igazgathatók, de nagyobb teljesítményre is képesek. Marriott (1949) például 239 munkacsoportot vizsgált meg különböző angol autógyárakban. A csoportlétszám és a teljesítmény között kifejezett negatív kapcsolatot tapasztalt.

Milyen nagyok ténylegesen a munkacsoportok? Megbízható hazai felmérésről sajnos nem tudunk. Egy régebbi angliai vizsgálat szerint a vegyiparban átlag 17, a gépiparban 21, az élelmiszeriparban 26, a ruhaiparban 28 és a textiliparban 33 főből álltak (Handyside, 1951).

Vajon mi készíti a vezetőket arra, hogy ilyen nagy csoportokat hozzanak létre, ha a kisebb csoportok hatékonyabbak? Talán mindenekelőtt az, hogy a vezetők még mindig több figyelmet szentelnek a szervezetek létrehozásakor a műszaki, technikai vonatkozásoknak, mint a szervezetet működtető emberek törvényszerűségének. Emellett a rendszerszemlélet sem eléggé elterjedt még a vezetők körében: többnyire csupán azt látják,



8-1. ábra. Azok aránya (százalékban), akik ötleteiket a csoport nagysága miatt nem tudták kifejtetni (Bass, 1965, 200. old. nyomán)

hogy két 15 emberből álló csoportnak két vezetőre lenne szüksége, míg egy 30 emberből álló csoportnak csupán egyre. Nem veszik figyelembe, hogy a rendszer egésze feltehetően hatékonyabban működne a jelenleginél kisebb csoportlétszámokkal.

Újabbban azonban ebbe az irányba hat az *empowermentre* (felhatalmazásra) való törekvés is (Blanchard–Carlson–Randolph;1998). A laposabb szervezetek (lásd a III. 14.3.2 részt) természetszerűleg azt jelentik, hogy egy-egy vezetőnek több beosztottja van.

A szabad partnerválasztás általában fokozza a teljesítményt. Ez a tény nem feltétlenül abból fakad, hogy a dolgozók valóban meg tudják találni azokat a munkatársakat, akiknek a képességei leginkább kiegészítik egymást, mint inkább abból, hogy az így összeállt csoport tagjai szívesebben dolgoznak együtt.

Az önkéntesség figyelembevételével hogyan tudunk segíteni a dolgozóknak a lehető leghatékonyabb munkacsoportok kialakításában?

Ha a csoportokat az egymáshoz – érdeklődés, képesség, személyiség stb. tekintetében – leginkább hasonló dolgozókból állítjuk össze, ezzel elősegítjük a csoporton belüli interakciót, megkönnyítjük a csoporttagok egymással való kommunikációját, előreláthatólag kisebbek lesznek a véleménykülönbségek, a csoporttagok egyöntetűbben fogják végezni feladataikat, kevesebb lesz a konfliktus. A *homogén* munkacsoportok tagjai általában inkább elfogadják egymást. Szervezetben végzett vizsgálatok szerint a homogén csoportok teljesítménye a heterogén csoportokénál nagyobb, ha a feladat viszonylag egyszerű, és ha a teljesítmény a dolgozók konfliktusmentes, koordinált együttműködésétől függ (Lodahl-Porter, 1961).

## 8.3 A MUNKA-CSOPORT KIALAKÍTÁSA

### 8.3.1 A homogenitás kérdése

A heterogén csoportok előnyei a következő feladatoknál mutatkoznak meg:

❖ *Komplex feladatoknál*, ahol a megoldáshoz szükség van a tagok egymástól eltérő tulajdonságaira.

❖ Olyan esetekben, ahol a megoldás *túlzott gyorsasága hátrányos*. (Gondoljunk például a „12 dühös ember” című filmre, ahol az esküdtek 11 tagból álló „homogén részcsoportja” minden vita nélkül, pusztán felszínes jelenségek alapján gyorsan elítélte volna a vádlottat, ha a 12-edik tag nem provokálta volna ki a körülményeket tisztázó, hosszan tartó vitát.)

❖ *Kreativitást igénylő feladatoknál*. Vizsgálatok szerint a *nyílt* csoportok – ahol a tagok időről időre változnak – általában kreatívabbak az *állandó, zárt* csoportoknál (Ziller és mtsai, 1962). Említettük, hogy a heterogén csoportokban nagyobb a konfliktusok valószínűsége. Azok a heterogén csoportok, amelyek megtanulják, hogyan viseljék el és használják fel hasznosan a várható konfliktusokat, többnyire kreatívabb megoldásokhoz jutnak, mint az átlagosan azonos képességű egyénekből álló homogén csoportok. A konfliktusok kezelésére képtelen heterogén csoportok kreativitása azonban még a homogén csoportokénál is kisebb. Maier és Hoffman (1960) hasonló és különböző személyiségprofilú tagokból álló csoportokat állítottak össze. A hasonló személyiségprofilú tagokból álló csoportok könnyebben tudták szabályozni a csoport belső kapcsolatait, de kisebb eredményt értek el a kreativitást igénylő problémamegoldó helyzetekben (Hoffman, 1961).

A vezető szerepe tehát végső soron a munkacsoport összeállításánál is az, mint a csoport méretének meghatározásakor: meg kell találnia a csoport előtt álló feladatnak leginkább megfelelő „keverési arányt” (lásd még a 8.4.3 részt).

### 8.3.2 Ismeretség

Mindenki tapasztalta, hogy ha egy idegen csoportba kerül, akkor általában először körülnéz, nem talál-e valamilyen ismerőst (Bass, 1960). Ha ismerjük csoporttársainkat, könnyebb valamilyen probléma esetén kapcsolatot kezdeményezni velük. Másrészt viszont a kapcsolatteremtés tovább erősítheti az ismeretiséget. A csoportban az interakció valószínűsége két csoporttag között nagyobb, ha már volt közöttük interakció. Talán a nagyobb interakciós készség következménye az, hogy a barátok többnyire gyorsabban tudnak együtt dolgozni valamilyen feladat megoldásán, mint az ismeretlenek.

### 8.3.3 Csoportkohézió

Az összetartó, erős csoportkohézióval rendelkező csoportok teljesítménye az alacsony kohéziójú csoportokétól eltérő képet mutat: a magas kohéziójú csoportok általában jó teljesítményt nyújtanak – bár néha előfordulhat, hogy a csoportbeli összetartás éppen a teljesítmény leSORÍTÁSÁRA irányul –, és kisebb a csoporton belüli teljesítmények szóródása (Seashore, 1974). Nem elhanyagolható tényező az sem, hogy az erősen összetartó csoportok hangulata, munkakedve jobb, mint a kevésbé össze-

tartó csoportoké (Seashore, 1966). Csepeli György (1989) szerint a csoportok összetartása a csoport-dimenziók együttesének függvénye.

Így ír erről:

A tevékenység által szabályozott interakciós rendszer, a kommunikációs rendszer, a társas-vonzalmi kapcsolatok rendszere, a norma- és értékstruktúra, valamint a vezetés a tagokra a csoportélmény bélyegét nyomja, melynek egyik jellemzője az úgynevezett „mi-tudat”. A „mi-tudat” a saját csoport élményének pszichológiai jegye, mely a személyes „én” fölébe helyezi a csoport, a többiek jelentőségét. Pontosabban írjuk le ezt a folyamatot, ha nem „fölébe helyezésről” beszélünk, hanem a személyes „én” határainak kibővüléséről. A társas kiscsoport jellemzője, hogy tagjait nem hagyja közömbösen az, ami a többiekkel történik, miként senkit sem hagy közömbösen az, hogy vele történik valami. Az *empátia*, a mások helyzetébe való őszinte behelyezkedés képessége vált igen intenzívre az összetartozó csoportokban.

A „mi-tudat” és közvetve a csoportösszetartás (csoportkohézió) erősségéről empirikusan úgy tudunk meggyőződni, hogy a csoporttagok viselkedését figyeljük. Miként a személyközi kapcsolatok erősségét is úgy mérhetjük, hogy milyen mértékben képesek más vonzó alternatívák csábítását ellensúlyozni, ugyanúgy a csoportösszetartás erejét is az „átszabítással” szemben mutatott ellenállással mérjük.

Szem előtt kell tartanunk az értékek összetettségének problémáját. Igen ritka az a csoport, mely csak egyetlen szempontból lenne értékes és vonzó a csoport tagjainak szemében. Világos, hogy minél több szempontból vonzó egy csoport, annál nehezebben szánja el magát valaki a csoportváltoztatásra vagy a kilépésre. Többnyire olyan csoportoknak vagyunk tagjai, ahol a bennmaradás a vonzások és a taszítások dinamikusan felfogott arányától függ. Nem sokat jelent tehát az a kézikönyvekben olvasható csoportlélektani „igazság”, hogy a csoportösszetartás a csoport vonzerején mérhetjük le, ha nem tudjuk, hogy pontosan milyen értékek folytán tűnik egy csoport vonzósnak vagy taszítósnak.

A csoportot mint egészet is alávethetjük empirikus ellenőrzésnek a csoportösszetartás mértéke szempontjából. A társas-vonzalmi kapcsolatrendszerre gondolunk. Említettük, hogy minél több kölcsönös rokonszenvi kapcsolat van egy csoporton belül, annál harmonikusabb, egységesebb, összetartóbb csoportról van szó. Az előbb kifejtett vonzáskoncepció alapján ez logikus, hiszen egy-egy jó személyközi kapcsolat igen fontos szempont lehet a csoportban való maradás mellett. (Elképzelhetők összetartó csoportok rossz személyközi kapcsolatrendszer mellett is, ezek az esetek azonban ritkák és semmiképpen sem tarthatók ideálisnak.)

Többféle matematikai lehetőség áll rendelkezésünkre a csoportösszetartás mértékének megállapítására. Ezek közül kettőt említünk:

♦ *Kölcsönösségi index.* Ez azt fejezi ki, hogy a csoporttagok hány százaléka rendelkezik kölcsönös kapcsolattal. Ritkán elérhető optimum a 100%, mely azt bizonyítja, hogy mindenkit fűz valakihez a csoportban legalább egy kölcsönös kapcsolat (tartozik hozzá valaki, és ő is tartozik valakihez). Az átlagérték 89-90% körül van. 75% alatt a csoport szétesésére lehet következtetni, 55% alatt pedig már nem beszélhetünk csoportról.

♦ *Kohéziós index.* Ez azt fejezi ki, hogy a csoportban elméletileg lehetséges kölcsönösségi kapcsolatoknak hány százaléka realizálódott. A csoportban lehetséges kapcsolatok számát a következő képlet segítségével számíthatjuk ki:

$$\frac{n(n-1)}{2}$$

A képletben az  $n$  a csoport tagjainak számát jelöli. A kohéziós indexet úgy kapjuk meg, ha kiszámítjuk, hogy a megvalósult kölcsönös kapcsolatok hány

százalékát teszik ki az elméletileg lehetséges 100%-nak. A kohéziós index átlagértéke 10-13. Ha 15 fölé emelkedik, már magas fokú csoportösszetartásról beszélhetünk. Ha 10 alá süllyed, a csoport szétesőfélben van.

Újabb kutatások arra utalnak, hogy általában nem a csoportkohézió van kapcsolatban a teljesítménnyel, hanem annak egy speciális fajtája: a feladattal kapcsolatos összetartás (Kleinbeck és Fuhrmann, 2000).

Ez a fajta kohézió az egyének elkötelezettségétől függ, és növelhető például azáltal, hogy mindenki számára világossá tesszük, hogy mi a feladata.

#### 8.3.4

#### A szociometriai vizsgálat

Ugyancsak Csepeli György írja:

A csoport összetartását szolgáló, személyes légkörét biztosító személyközi hálózat megismerésére a csoportlélektan egyik módszere, a *szociometria* alkalmazható. Egy csoportot akkor mondhatnánk kiegyensúlyozott, boldog és békés együttesnek, ha mindenki szereti egymást, azaz a különböző szociometriai kérdésekre (pl.: „Kitől kérnél kölcsön a csoportban kisebb összeget, ha rászorulnál?” vagy „Kinek mondanád el a csoportban egy olyan személyes titkot, amit eddig senkinek sem mondtál el?”) a csoport minden egyes tagja egyenlő eséllyel választhatja egymást. Ez azonban sosem fordul elő. A „szeresd felebarátodat, mint tenmagadat” eszmény gyakorlatilag elérhetetlen; egyes felebarátainkat jobban szeretjük, mint másokat. Általában már elégedettek vagyunk egy csoporttal, harmonikusnak nevezzük, ha a csoportban több központ található, vagyis egy-egy személy a választások (a kérdésekre adott válaszok) relatív többségét kapja meg. (Ha a csoportban csak egyetlen központ van, az nem egészséges, „sztár” vagy „zsarnok” jelenlétére enged következtetni.) A harmónia jele az is, ha az egyes kérdésekre adott válaszok alapján felrajzolható kapcsolati háló zöme zárt alakzatokat rejt magában, kevés a magányos és a láncszerűen egybekapcsolódó ember.

Szociometriai vizsgálatot úgy kezdünk, hogy a csoport tagjainak szóban vagy írásban kérdéseket teszünk fel. A kérdésekben azt akarjuk felderíteni, hogy különböző helyzetekben a megkérdezettek kit választanának társul. Feltétlenül ügyelnünk kell arra, hogy a kérdésekben szereplő helyzetek konkrétak, a csoport tevékenysége szempontjából reálisak legyenek.

A *negatív* választások általában alulmaradnak a *pozitív* választások gyakoriságához képest. Vizsgálati helyzetben az emberek nem szívesen nyilatkoznak társaikról negatívan. Amikor negatívan nyilatkoznak, akkor meg nincsenek vizsgálati helyzetben. A pozitív választások rendszeres hiánya azonban árulkodó lehet.

A választások nyomán az egymást kölcsönösen választó személyek között felrajzoljuk a kapcsolatokat. Ugyanúgy felrajzoljuk az egyirányú, nem viszonzott kapcsolatokat. Minél több kölcsönös kapcsolatot találunk egy csoportban, annál kedvezőbb a csoport helyzete. Külön berajzoljuk (ha találunk) a kölcsönös vagy egyirányú negatív választásokat is... A felrajzolt kapcsolatokat nevezzük *szociogram*nak. Egy-egy szociogram összeállítása (az adatfelvétellel együtt) a közhittel ellentétben igen nehéz és nagy tapasztalatot igénylő feladat. Tanácsos eleinte kisebb csoportokon gyakorlatozni, és sokat kell próbálgatni a kérdéseket is. Érdemes a kapott adatokat más forrásból is ellenőrizni. Ha már tudunk szociogramot csinálni, időről időre érdemes azt az adott csoporton belül újra felvenni.

A következő jellegzetes alakzatokat találhatjuk egy-egy szociogramon:

- ♦ *Pár*: két személy kölcsönös választása úgy, hogy másokat nem választanak.
- ♦ *Hármas*: három személy kölcsönös kapcsolata. (Rendszerint klikkesedésre utaló jegy.)

♦ *Zárt négyzet*: négy személy hatféle kölcsönös kapcsolata. (Sűrű csoportosulás, maga a megtestesült klikk.)

♦ *Csillag*: a kommunikációs alakzatok közül jól ismert X variációja a társasvonzalmi szférában. Egy személynek több kölcsönös kapcsolata van, de azok között, akik hozzá kötődnek, nincs kapcsolat. Rendszerint számos egyirányú kapcsolat is irányul még a „sztár” (a központi figura) felé.

♦ *Lánc*: Nem lezárt párok egymáshoz kapcsolódása.

♦ *Perem*: legsúlyosabb esete a magány, amikor az illető se nem választ, se őt nem választják. Nem sokkal jobb a helyzet, ha ő választ, de őt nem választják. Előfordulhat, hogy őt választják, de ő nem viszonzza a választást. Egyik eset sem tekinthető előnyösnek a csoport egésze szempontjából.

A szociometriai vizsgálatok gyakran megelégednek a szimpátia- és antipátia-viszonyok kimutatásával (a „diagnózissal”). Ez azonban nem feltétlenül kell, hogy így legyen. *Van Zelst* (1951) például kimutatta, hogy a szimpátiát és antipátiát figyelembe vevő csoportkialakítás nem csupán a munkaerővel való jobb gazdálkodást teszi lehetővé, hanem még az anyagköltség is csökkenthető ily módon az építőiparban (azaz, a szociometriai vizsgálatok elősegíthetik a változást, a „terápiát”). *Molnár Imre* (1976; lásd még *Bárkányi-Molnár*, 1971, 233-303. old.) például egy textilgyári munkacsoportnak tudott konkrét segítséget nyújtani ezzel a módszerrel.

*Járó és Veres* (1978) a szociometriai módszernek egy olyan módosítását dolgozták ki, amellyel a csoportok hatalmi struktúrája is vizsgálható.

*Járó Katalin* munkatársaival az utóbbi években – elsősorban pedagógiai célú használatra – egy nagyon meggyőző számítógépes értékelő rendszert dolgozott ki eredeti szociometriai módszere számára, ami ily módon valószínűleg újra felkelti majd a hazai szervezetpszichológusok érdeklődését a szociometria iránt.

Minél több ezekhez hasonló, gyakorlati jelentőségű munkára lenne szükség ahhoz, hogy a szociálpszichológia a benne rejlő lehetőségekhez méltó elismerést vívjon ki a hazai vállalatoknál.

(A szociometriai vizsgálatokra a szervezetek vizsgálatára használatos módszerek kapcsán a Függelékben még egyszer kitérünk majd.)

A heterogén csoportok sajátos fajtája a team. A team a különböző szakterületek képviselőinek önkéntes együttműködése valamilyen komplex feladat elvégzésére. Többnyire nem felülről szervezett csoport. Tagjai között általában nincs hivatalos kapcsolat. A team alkotó munkája annál eredményesebb, minél heterogénebb az összetétele: ha tagjai többféle szakmához tartoznak, van közöttük fiatal és idős, elméleti és gyakorlati beállítottságú, férfi és nő, kutató és kutatási személyzet. Mindenféle csoport alkotó munkájának azonban szükséges feltétele, hogy a „különböző nyelvet beszélő” tagok törekedjenek egymás megértésére és

## 8.4 A TEAM – AVAGY AZ EGYÜTT- MŰKÖDŐ CSOPORT\*

\* Ez a rész jórészt *Belbin, M: A team avagy az együttműködő csoport* (magyar kiadás: SHL Hungary, 1998) című könyvén, illetve *Klein Sándornak* az eredeti angol kiadást ismerető cikkén („Egyedül nem megy”, *BOOM* 1992/1993, december-január) alapul.



rendelkezzenek az ehhez a megértéshez elengedhetetlenül szükséges ismeretekkel, az együttműködéshez szükséges készségekkel.

A munkapszichológus számára nem csupán a teammunka tanulmányozása, kibontakozásának elősegítése jelent feladatot, de többnyire munkájának eredményessége is attól függ, mennyire képes egy team hatékony tagjává válni (Vitár, 1970).

A hazai szociálpszichológia hamar felismerte a teammunka vizsgálatának jelentőségét (Lengyel, 1969; Pál, 1973; Rohánszky, 1973). Erdélyi (1976) 25 évvel ezelőtt ilyen kérdéseket fogalmazott meg a kutatói teamekkel kapcsolatban (tudjuk, hogy a kutatási probléma jó megfogalmazása már önmagában fél siker):

❖ A kutatói teameket lehet-e szociálpszichológiai értelmezésű kiscsoportoknak tekinteni?

❖ Lehetséges-e kísérleti módszerekkel vizsgálni a kutatói teamek szociálpszichológiai jelenségeit?

❖ Milyen módszerekkel vizsgálhatók a kollektív alkotó tevékenység szociálpszichológiai feltételei?

#### 8.4.1 Versengés és együttműködés

A versengés kétségkívül a hatékonyság fokozásának egyik eszköze. Ezt bizonyítják a legkülönfélébb sportesemények épp úgy, mint a „szabad versenyen” alapuló gazdasági rendszer sikerei. Ugyanakkor azonban nem szabad megfeledkezni arról, hogy életünk elképzelhetetlen lenne az emberek együttműködése nélkül. A munka világában is igazi kihívást jelent az a feladat, hogy hogyan tudjuk kiaknázni a versengésben és az együttműködésben rejlő erőket.

Morton Deutsch (1997, 346. old), aki számos érdekes vizsgálatot végzett ezen a területen, így ír erről:

Az eredmények alapján (amennyiben ezek az eredmények általánosíthatóak) magától értetődőnek tűnik, hogy amikor személyek vagy kisebb egységek együttműködnek egymással, akkor az együttműködés eredményeként nagyobb mérvű szervezettség és produktivitás várható, mint akkor, amikor a kapcsolatokra inkább a versengés nyomja rá a bélyegét. A csoportharmonia és a csoport eredményessége tekintetében alapvető, kölcsönös gondolatközlést, az erőfeszítések összehangolását, a barátságosságot, valamint az ember saját csoportja felett érzett büszkeséget láthatóan megzavarja, ha a csoport tagjai egymás céljait kölcsönösen kizáró célokért látják versenyezni egymást. Továbbmenve, valószínűnek tűnik, hogy a versengés nagyobb személyes bizonytalanságot eredményez (mert a versengés folytán mások rosszindulatára számítunk inkább), mint az együttműködés. Ezek a következtetések szinte kézenfekvőek bizottságok, találkozók, kiscsoportok tevékenységének megszervezése szempontjából.

A legújabb vizsgálatok eredményei is egyértelműen arra mutatnak, hogy a kiváló teljesítményt nyújtók a céljaik elérése érdekében jobban képesek együttműködésre közepesen teljesítő társaiknál (Sonntag 2000).

A csapatépítés érzékelhetően különböző lépcsőfokokon át halad, különböző szakaszokra osztható, ez a felosztás azonban távolról sem egyértelmű. A sokféle lehetséges felosztás közül kettőt ismertetünk. Az első – gyakran használt – felosztás *hét lépést* (szintet) különböztet meg. Érdeemes áttekinteni ezt a „hét lépést”, akkor is, ha nem hisszük, hogy *minden* csapat *mindig* ezeken a szakaszokon megy keresztül:

### 1. Orientáció

Képzeld el, hogy először veszünk részt egy idegen, ismeretlen csoport megbeszélésén. A fő kérdés, ami a fejünkben motoszkál, feltehetően ez lesz: „miért vagyok itt?”. Ha erre nem kapunk választ, gyanakodva, félve maradunk, s az első adandó alkalommal elhagyjuk a terepet. Ha sikerül (legalább részben) azonosulnunk a csoport céljaival, akkor a csoport tagjaként készen állunk a következő lépésre.

### 2. A bizalom kiépítése

Ebben a szakaszban arra a kérdésre keressük a választ, hogy „ki vagyok én?”. Mindenkinek vannak titkos tervei, elképzelései. Szeretné tudni a többiekéről, mit várnak el tőle, kik is valójában. A bizalom akkor alakul ki, amikor a tagok fokozatosan „levetik maszkjukat”, igazi valóságukban mutatják meg magukat, s ennek legbiztosabb jele, ha megindul a tagok között a spontán információáramlás.

### 3. Az információk cseréje

Amikor a személyesebb kérdéseket a csoport bizonyos mértékig elintézte, akkor arra a kérdésre összpontosíthat, hogy „mit csináljunk?”. A személyes kérdések és a szervezeti célok összekeveredése gátolhatja az előrehaladást, apátiához, irreleváns versengéshez vezethet a csoporttagok között. A megegyezés, a szervezés kívánsága, a tettekészség, a feladat tisztánlátása jelzi, hogy a csoport felkészült a következő szintre.

### 4. A döntés

A döntés szintjén a csoportnak arra a kérdésre kell válaszolnia, „hogyan fogjuk csinálni?”. A hatékonysághoz olyan megközelítést kell választani, amely adekvát a célhoz és jól felhasználja a tagok képességeit. Fokozódnak a megkötöttségek, kialakulnak a szerepek, meghatározódik az időrend, ki mire összpontosítja erőfeszítését. Ha sokáig nem születik megoldás, a tagok egymást kezdik bántani, fújni. A döntés a megközelítési módokról felszabadítja és a teljesítményre törekvés irányába fordítja az energiákat. Megkezdődik a valódi munka.

### 5. Szervezés és megvalósítás

Ez a szakasz a *konkrétabb* „hogyan fogjuk csinálni?” kérdésre keres választ: „ki, mit, mikor és hol csinál?”. Minél világosabbak a válaszok ezekre a kérdésekre, annál kreatívabb munkára van lehetőség. A nem megfelelő megoldás következménye zavar, konfliktus, elmulasztott határidők lehetnek. A jó szervezést a produktivitás és a fegyelmezett munka jelzi.

## 6. Csúcsteljesítmény

„Húha” – érzik remélhetőleg egy bizonyos ponton a csoporttagok és a kívülállók. – „Ez igen!”. Minden olajozottan megy, az előző szakaszok eredményeképpen. A csoport úgy működik, mint egy precíziós gépezet. Sajnos ez a szakasz sohasem állandó: a veszekedés, idegeskedés jelezheti, hogy a csoport visszaesett egy korábbi szintre. De akármilyen rövid is e szakasz, aki átélte ennek a nagyszerűségét, az tudja, megéri az előkészületeket, az erőfeszítést.

## 7. Megújulás

A csúcsteljesítményt nyújtó teamben előbb-utóbb felmerül a kérdés: „miért folytassuk?”. Az emberek céljai, elképzelései változnak. Új tagok jönnek a csoportba, a régiek közül néhány kulcsembert eltávozása megbonthatja a kényes egyensúlyt. Ha a megújítás elmarad, a csoport „kiég”. De ha a csoport elkötelezi magát az állandó tanulás, megújulás mellett, ha az új tagokat átsegíti a felsorolt szakaszokon, akkor lehetségessé válik, hogy a változások közepette a team megőrizze azonosságát, s újabb és újabb sikereket érjen el.

*Tuckermann* (lásd *Tenner–deToro*, 1997) – a vezető szempontjából – a csapat fejlődésének négy szakaszát különbözteti meg:

### 1. szakasz: *Megismerkedés*

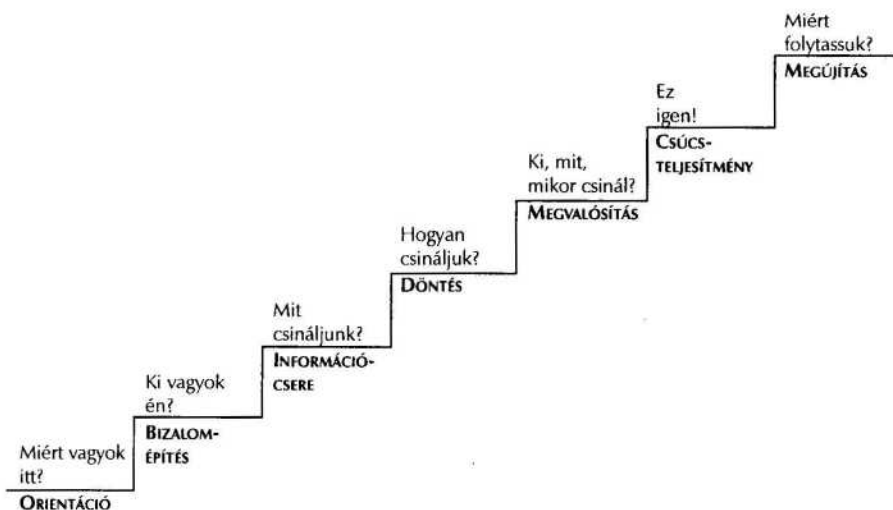
Ez a kezdeti szakasz, amelynek során új kapcsolatok szövődnek a team tagjai között. Az egyének megpróbálják megérteni a team létrehozásának okát, felelősségük terjedelmét, a team legitimitását, azt, hogy a különböző tagokat miért választották, hogy valójában mi is a feladat, és hogy kivitelezhető-e. Ez a kezdeti ténykedés segít a csoportnak az elvégzendő munka felé orientálódni.

Ebben a szakaszban a vezető szerepe elsősorban az, hogy segítse a team pozitív és konstruktív elindulását. A team rendelkezésére kell bocsátania valamennyi információt, és meg kell teremtenie a bizalomnak azt a szintjét, amely lehetővé teszi, hogy a csoport tagjai nyíltak és becsületesek legyenek. Végül az ő dolga, hogy elmagyarázza a szerepköröket és az elvárásokat is.

### 2. szakasz: *Viharzóna*

Ezt a szakaszt a csapattagok között támadó személyes konfliktusok, viták, veszekedések esetleg nyílt ellenségeskedések jellemzik, miközben tisztázzák feladataikat, szerepeiket, felelősségüket, elvárásaikat és a szervezeti kérdéseket.

A vezetőnek gondoskodnia kell arról, hogy a viták építő jellegűek maradjanak és a témára irányuljanak, ne váljanak személyeskedéssé, továbbá hogy minden kérdést megvitassanak és minden homályos pontot tisztázzanak. Az objektív információk beszerzését, valamint a döntéshozatalt különféle technikák segíthetik (pl. a *brainstorming*, lásd a kreativitásról szóló fejezetet). A 2. szakaszban kevés előrehaladás várható a



## 8-2. ábra. A teamépítés 7 lépcsőfoka

team célja felé; az energiák ehelyett a team folyamataira irányulnak. Ám ezt a szakaszt mindenképpen sikeresen le kell zárni ahhoz, hogy megkezdődhessen a valódi munka.

### 3. szakasz: *Igazodás*

A 3. szakaszt a csapattagok egymásra találása jellemzi. Az összetartozás tanújelei közé tartozik a vélemények egészséges áramlása, a személyes élmények és az adatok egymással való megosztása, az együttműködés és az általánosságban vett jó munka. Ekkor már a tagok örülnek, hogy elkötelezték magukat a teamnek, és úgy érzik, hogy munkájuknak van célja és értéke. Az egyének csoportjából kifejlődik egy hatékony csapat, amely megkezd a közös munkát a cél elérése érdekében.

A kinevezett vezető valószínűleg megállapítja, hogy a team megáll a maga lábán és képes a saját tevékenységét menedzselni. Ezért az *igazgatóhoz* vagy a *játékvezető bíróhoz* hasonlatos szerepkört levetve *résztvevővé* vagy *erőforrássá* válik. Akár vissza is húzódhat, lehetővé téve, hogy a team maga válassza meg vezetőjét.

### 4. szakasz: *Teljesítés*

Ez a szakasz a jutalom! A team tagjai beteljesítik szerepüket. A munkát az együttműködés és az egymás keze alá dolgozás jellemzi, és a team célkitűzéseit sikerül elérni. A teamek ebben a szakaszban érettek, önmagukat irányítják, és a szerepek, valamint a felelősség természetes megosztásáról tesznek tanúságot. Eredményeket érnek el, és újító szellemű megoldásokat nyújtanak a szervezetnek.

A vezető ebben a szakaszban valószínűleg észleli egy autonóm munkacapat kialakulását, amelyben ajánlásokat fejlesztenek ki és valósítanak

meg előzetes jóváhagyás nélkül. Szerepe ekkor az *edző*éhez hasonlít: segít a tevékenység javításában, de nem kell kiosztania, majd felügyelnie a munkát, hiszen a team ezt maga is tökéletesen elvégzi. A vezető együtt dolgozik a teammel, amelynek célja, hogy eredményeket érjen el.

### 8.4.3 Szerepek a csapatokban

Az emberek a csoportokban sajátos szerepeket töltenek be. Ahogy Buda Béla (1997, 115-116. oldal) írja:

A szerepviselkedés folyamata nyomot hagy a személyiség arculatán. Szerepelemek jellemvonásokká merevedhetnek, szereppel kapcsolatos attitűdök sztereotípiává, szerves Én-résszé válhatnak, szerepek részmotívumai önállósulhatnak. Egyes kutatók a jellemet egészében szociális szerepek kikristályosodott maradványának tartják. Ezek a jelenségek már a lélektani szférába tartoznak, szorosan összefüggnek egyéni, gyakran biológiai tényezőkkel és a személyiséget korábban ért sajátos hatásokkal. Modorosságok, érdeklődések, tulajdonságok is jól magyarázhatók sokszor a szerepelmélet szempontjából. Gyakran felismerhetők a korábbi domináns szerep nyomai például öreg katonatiszteken, orvosokon vagy pedagógusokon. Az egyéni sors megközelítőleg kifejezhető az egyén szerepeivel, például a férfi, apa, orvos, főnök, turista, gyűjtő, hívó stb. szerepe egy személyben elég jól kifejez egy egyéniséget, eléggé jól érzékelteti, hogy az adott egyén napjai körülbelül milyen szabályszerű cselekvések közepette folynak le. Mindaz, amit a pszichológia a személyiség szóval kifejez, illetőleg amit ezzel a szóval a viselkedésből magyarázni akar, az lényegében szerepmagatartás vagy szerepmagatartás kivitelezésének feltételét képező pszichés struktúra és funkció. Azt is mondhatnánk, hogy a szerep és a szerepviselkedés képessége a személyiség legfontosabb – és leginkább sajátosan emberi – eleme. A szerepkategória felhasználása nélkül a személyiségfogalom csak általános elméleti váz, amelyben a személyiség szociális összetevői, a személyiségben interiorizált szociális és kulturális hatások, valamint a személyiség környezetével való dinamikus kölcsönhatásai nehezen érthetők.

---

#### Szerepeink – és ahogy játsszuk őket

Valahányszor elégedetlen vagyok a helyzetemmel, igyekszem emlékezetembe idézni a kis Jamie Scottot. Jamie jelentkezett az iskolai színdarabba. Édesanyjától hallottam, hogy mindenáron be akar kerülni a szereplők közé, bár félt, hogy nem fogják beválogatni. Aznap, mikor a szereposztást kihirdették, tanítás után együtt mentünk a fiúért. Jamie büszkeségtől sugárzó arccal szaladt anyukája elé.

– Képzeld, anyu! – lelkesedett, s azután olyasmit mondott, ami örök tanulsággul szolgált nekem. – Engem jelöltek ki, hogy tapsoljak és éljenek!

J. Canfield – M. V. Hansen: *Erőleves a léleknek* (a 3 porció),  
Bagolyvár Könyvkiadó, 210. oldal

---

A leginkább sematikus felosztás szerint ezek a szerepek lehetnek a csoportműködést *előmozdító* és *hátramoszdító* szerepek. E kétfajta csapattag konfliktusa sok esetben pozitív, hiszen hozzásegítheti a csoportot a demokratikusan kialakított közmegegyezéshez, a nyilvános vitában tisztázott értékelésekhez. Az előremozdító és hátramoszdító szerepek

közötti konfliktus tehát nem egyszerűsíthető le a csoport „angyalai” és „ördögei” közötti küzdelemre.

A csoport tevékenységét *előmozdító* szerepek a következők lehetnek (Csepeli, 1989, 142. oldal):

- ❖ *kezdeményező*: változtat, újításokat vezet be, variációk után néz;
- ❖ *véleménynyilvánító*: megtöri a csendet, beleszól, vitatkozik, véleménye mellett kitart;
- ❖ *kérdező*: információra éhes, mindig, minden részlettel kapcsolatosan felvilágosítást követel;
- ❖ *informátor*: a csoportok általában kitermelik a kérdező méltó párját, aki készséggel kielégíti a valódi vagy álinformációs igényeket;
- ❖ *szabályalkotó*: a szabályok, normák, értékek lényegi csoportdimenziót képeznek, és kimondásuk nélkül sokszor nem hatnak;
- ❖ *általánosító*: e szerep betöltője azt a feladatot vállalja magára (többnyire nem is tudva róla), hogy összefoglaljon, tisztázzon bizonyos kérdéseket a csoport előtt (sokszor az informátorra bízva a terjesztést);
- ❖ *engedelmeskedő*: passzív, de fontos szerep, bár nem ideális, ha egy csoportban túl gyakori.

A tevékenységet *hátramoszdító* szerepek közül a következőket említhetjük meg:

- ❖ *akadékoskodó*: többnyire a véleménynyilvánító, esetleg a kezdeményező szerepének eltorzítója, túlzásba vivője;
- ❖ *vetélkedő*: többnyire a helyzetükkel elégedetlenek vagy a túlbuzgó engedelmeskedők közül verbuválódnak;
- ❖ *mindentudó*: az általánosító szerepének túltengéses változata;
- ❖ *hírharang*: nemcsak informál, hanem dezinformál is (a rémhírek terjedéséről persze nem ő tehet, sőt többnyire nem is ő találja ki azokat).

A „bűnbak” szerepe a legjobb példa arra, hogy a csoportműködést látszólag zavaró szerep miként erősítheti és szilárdíthatja a csoportot. A bűnbak rejtett funkciója abban áll, hogy levezeti a csoportban felhalmozódó agresszív feszültséget, s ezáltal az összetartást kovácsolja. A bűnbakkal szemben eleve az az elvárás, hogy legyen ellenség, keltsen valamiféle viszolygást a csoport tagjaiban. A bűnbak szerepére kiszemelt személyek esetében többnyire a felnagyítás, bizonyos valóban meglévő személyi negatívumok önkényes kiragadása a jellemző gyakorlat. (Csepeli, uo.)

Benne és Sheats (1948) ötven évvel ezelőtt rámutattak arra, hogy a *vezetők* mellett a *beosztottak* is jelentősen befolyásolják a csoport eredményességét, és ezért javasolták a csoportban betöltött szerepek részletesebb tanulmányozását. 27 szerepet azonosítottak, melyeket három kategóriába osztottak:

- ❖ *a csoport előtt álló problémák megoldására irányuló törekvések* (a munka irányítása, koordinálása, serkentése),
- ❖ *a csoport építése és fenntartása* (a jó légkör, hangulat kialakítására irányuló tevékenységek) és
- ❖ *az egyéni szerepek* (azok a szerepek, amelyeket nem tudtak beosztani az előző két csoportba).

Mudrack és Farrell (1994) 20 szerepet különített el (egy-egy személy általában több szerepet is játszik):

Kezdeményező	Kompromisszumkereső
Harmonizáló	Irányító
Agresszor	Eljárásokban segítő
Információt adó	Megfigyelő
Kommunikáló	Érzelmes
Akadályozó	Követő
Információt kereső	Elismerést kereső
Buzdító	Kritikus
Domináns	Értékelő
Orientáló	Serkentő

#### 8.4.4 Karizmatikus vezető vagy vezetői csoport

Hosszú ideig a vezetőkkel foglalkozó kutatás és a vezetési gyakorlat egyaránt szinte kizárólag a megfelelő személy, a *karizmatikus* vezető megtalálásának kérdését helyezte a középpontba. (A kiválasztásnál emellett természetesen figyelembe vették a korábbi vezetési tapasztalatot, az iskolai végzettséget, az eddigi teljesítményeket.) Újabban olyan pszichológiai tényezők is döntővé váltak, mint az értelmi képesség, az adott feladat szempontjából pozitív személyiségvonások (például a meggyőzőerő, az energikusság, a kiegyensúlyozott érzelmi élet stb.).

A vezetők felkutatásával, alkalmazásával foglalkozó szakemberek azonban a lelkük mélyén mindig is érezték, hogy az adott feladatnak *ideális* megfelelő embert nem tudják megtalálni – egyszerűen azért, mert ilyen csupán a mesében létezik.

Könnyen beláthatjuk ezt, ha megpróbáljuk felsorolni az ideális vezető tulajdonságait: legyen intelligens, de azért ne legyen „tudós”; legyen erőteljes, de egyben érzékeny az emberek problémái iránt; dinamikus és türelmes; gördülékenyen fejezze ki magát, de egyben jó „hallgató” is legyen; képes legyen gyors döntéseket hozni, és ha szükséges, kellően hosszú ideig mérlegelni az alternatívák lehetőségeit stb.

Ezek a tulajdonságok jórészt kölcsönösen kizárják egymást.

Nem kérdéses, hogy az ilyen vezető igazán ritka gyöngyszem. De ha meg is találjuk ezt a ritka kincset, mi történik a szervezettel, ha a kivételes vezetőt elüti az autó? Vagy ha külföldre távozik? Vagy ha – ne adj Isten – elcsábítja a konkurencia?

Nos, ha *egy emberben* nem is nagyon fordulnak elő együttesen a felsorolt tulajdonságok, *egy vezetői csoportban* már nem olyan nehéz mindezt összehozni (és egy egész csoport ritkán lép egyszerre az autóbusz elé). Ezért van az, hogy nem az egyén, de az együttműködő vezetői csoport – a *team* – biztosíthatja a vállalkozások, szervezetek tartós sikerét. A team keretében összehozhatók a szükséges és egymásnak ellentmondó személyiségvonások, a team időről időre megújíthatja, regenerálhatja magát új tagok toborzásával, építhet a tagok eltérő tapasztalataira, információira, szempontjaira, és ez a kollektív bölcsesség az idők eltávozásakor

átadható a fiataloknak: a folytonosság biztosítható. (Nem is beszélve arról, hogy ily módon a vezetés – ha szükség van rá – tíz helyen is lehet egyszerre.)

Nos, ha ez ilyen egyszerű, miért kell erről mégis beszélni? Mert – mint annyi más dolog az életben – ez a kérdés is sokkal összetettebb. Mindnyájunknak vannak tapasztalatai arról, hogy egyesek rendkívül hasznos munkatársnak bizonyultak az egyik munkacsoportban és hasznavehetetlenek lettek egy másikban; jól funkcionáló teamek mentek tönkre azáltal, hogy felelőtlenül beerőltettek egy új embert.

Nem elég tehát csupán azt felismerni, hogy a csoport más – néha több, néha kevesebb –, mint tagjainak az összessége, de ismernünk kellene azokat a törvényszerűségeket is, amelyek a csoportok hatékonyságát meghatározzák.

R. Meredith *Belbin* angol pszichológus több mint két évtizede kutatja, hogyan lehetne létrehozni sikeres vezetői csoportokat, miért érnek el kimagasló eredményt egyes vezetői csoportok és miért vallanak kudarcot mások. *Belbin* (1998) kutatómunkája nyomán konkrét ismeretek birtokába jutottunk: segíteni tudunk a csoporttagok kiválasztásában, előre tudjuk jelezni és így sokszor meg tudjuk akadályozni a meglévő csoportok hibás viselkedését – vagyis a pszichológia kimutatható gazdasági hasznát is hoz.

#### *Játszanak a vezetőjelöltek*

Az angliai Cambridge-ben lévő Henley College Európa egyik legrégebb vezetőképző intézete. A posztgraduális képzés résztvevői 30 év körüli bankárok, mérnökök, könyvelők, közgazdászok, hivatalnokok – többnyire olyan vezetők, akik még magasabb pozíciókra törnek. Évtizedek óta sajátos, gyakorlati szemlélettel készülnek itt a hallgatók a hivatásukra. Hatfős csoportokra osztják őket, ügyelve arra, hogy minél változatosabb tapasztalatokkal, szemlélettel, múlttal rendelkezzenek a csoportok tagjai. A 8-10 csoport azután „vállalatosdit” játszik: veszik és adják a részvényeket, szakértőket keresnek (és persze fizetnek a tanácsaikért), foglalkoznak a szakszervezetekkel, vagyis veszélytelenebbül, mint kint az „életben”, de próbára teszik üzleti érzéküket, személyes „várásukat”, döntési képességüket, kitartásukat.

A teamekben általában valaki elvállalja az elnök, a titkár, a marketing-, a gyártás-, a pénzügyi és az adminisztrációs vezető szerepét, és – mint a „való világban” – az egyéni érdekek és a csoport üzleti érdekeinek egészséges arányától remélhető a siker.

Az eredmény jól mérhető: egyes csoportok nagy „vagyonra” tesznek szert, mások „tönkremennek”. „Ha csak egy kicsit tovább tartott volna a játék, mi nyertünk volna” – mondja az egyik vesztes csoport tagja. De a pszichológusok – akik tesztjeikkel minden játék előtt alaposan megvizsgálják a résztvevőket – rendszerint tudják, hogy nem véletlen balszerencséről van szó: a csoport bukása előre megjósolható lett volna: „rossz volt az összetételük”.



*Az „Apolló-jelenség”*

Tudjuk, hogy nehéz, komplex problémák megoldásához elemző gondolkodás, éles elme kell. Miért ne válogassuk össze a csoportokat a legokosabb emberekből?

A Henley College pszichológusai egy ízben éppen ezt tették: az „Apolló-csapatba” a legintelligensebb résztvevőket válogatták össze. Mindenki azt várta, hogy ez a csoport lesz a győztes. Utolsó lett. Miért? Mert idejük nagy részét eredménytelen vitákkal, saját álláspontjuk erőltetésével töltötték, makacsul kitartottak eredeti nézeteiknél. Éles szemmel meglátták a hibákat egymás érveiben, de ritkán tudtak idejében megegyezni egy-egy kérdésben. Számos fontos feladatot egyszerűen figyelmen kívül hagytak.

Nem csoda hát, ha az éveken át sokszor megismételt vizsgálat megerősítette a meglepő eredményt: a „szupertehetségek” csoportja nem nyert! (Valójában 25 „Apolló-csoport” közül mindössze három nyert, s legtöbbször a hatodikként végeztek a nyolc induló csoport között.)

Csoportos munka esetén az egyéni értelem nem elég. A „zsenik” képtelenek voltak koordinálni tevékenységüket, nehezen jutottak el a döntésekig, és egyikük tevékenységét többnyire aláasta valamelyik másik csoporttag tevékenysége. A mégoly briliáns egyéni megoldásokat is semlegesítette az összehangolt teammunka hiánya. Valahogy nem volt idő és lehetőség az ötletek kifejtésére.

Az „Apolló-csoport” nemcsak hogy nem eredményes, de a csoporttagok sem érzik jól magukat benne.

#### 8.4.5

Kulcsszerepek az együttműködő vezetői csoportokban

Milyen tehát az ideális vezetői csoport? Röviden: sokféle képességű emberből áll, ahol mindenki megtalálja a képességeinek leginkább megfelelő „szerepet”. *Belbin* vizsgálatai szerint a legfontosabb szerepek a következők:

1. *A vállalatépítő.* Kötelességtudó, kiszámítható és konzervatív.

*Legfőbb hasznos tulajdonsága,* hogy jó szervező, a józan eszére hallgat, keményen dolgozik, és nagy az önfegyelme.

*Megbocsátható gyengesége,* hogy nem hajlékony, a még be nem bizonyított ötletek iránt nincs érzéke.

2. *Az elnök.* Nyugodt, nagy önbizalma van, féken tartja az indulatait.

*Legfőbb hasznos tulajdonsága,* hogy érdemük szerint, előítélet nélkül fogadja a javaslatokat: amennyire lehet, objektív.

*Megbocsátható gyengesége,* hogy csak átlagosan értelmes és kreatív.

3. *A serkentő.* Túlfeszített, társaságkedvelő, dinamikus.

*Legfőbb hasznos tulajdonsága,* hogy mindig készen áll arra, hogy közbe lépjen, ha tehetetlenséget, rossz hatékonyságot, önáltatást, önteltséget tapasztal.

*Megbocsátható gyengesége,* hogy türelmetlen, hajlamos a provokálásra, és sokakat irritál a viselkedése.

4. *Az ötletgyártó.* Egyéni, komolyan gondolkodó, liberális szellemű.

*Legfőbb hasznos tulajdonsága,* hogy tehetséges, intellektuális, nagy képzelőerővel és sok tudással rendelkezik.

*Megbocsátható gyengesége,* hogy gyakran a fellegekben jár, és a protokollszabályokat figyelmen kívül hagyja.

5. *A forrásfeltáró.* Extrovertált (kifeléforduló, szociális), lelkes, kíváncsi, jól kommunikál.

*Legfőbb hasznos tulajdonsága,* hogy képes kapcsolatokat teremteni az emberekkel, és felkutatni az új lehetőségeket; megtalálja a válaszokat a kihívásokra.

*Megbocsátható gyengesége,* hogy hamar elveszti az érdeklődését, gyorsan elszáll kezdeti lelkesedése.

6. *A helyzetértékelő.* Józan, nehezen befolyásolható, megfontolt.

*Legfőbb hasznos tulajdonsága,* hogy jó az ítélőképessége, óvatos, körültekintő, gyakorlatias.

*Megbocsátható gyengesége,* hogy nem tudja lelkesíteni, motiválni az embereket.

7. *A csapatjátékos.* Társasági, barátságos, érzékeny.

*Legfőbb hasznos tulajdonsága,* hogy képes megfelelően reagálni az emberekre és a helyzetekre, fenntartja a csoportszellemet.

*Megbocsátható gyengesége,* hogy kritikus helyzetekben „leblokkol”, nem tud dönteni.

8. *A megvalósító.* Pontos, rendes, lelkiismeretes.

*Legfőbb hasznos tulajdonsága,* hogy képes a feladatokat végigvinni, igyekszik mindent tökéletesen csinálni.

*Megbocsátható gyengesége,* hogy apróságok miatt is aggódik, nem képes hagyni, hogy a dolgok menjenek a maguk útján.

Újabban *Belbin* ezekhez a szerepekhez kilencedikként hozzáveszi a *Szakértőt*, aki egy bizonyos területen rendkívül nagy tudású, de *csak* ezen a területen képes hasznossá tenni magát a csapatban.

Most már jobban megérthetjük, hogy miért keressük hiába az ideális csoporttagot. A csoportok leghasznosabb tagjai ugyanis azok, akik olyan erősségekkel, hasznos tulajdonságokkal rendelkeznek, amelyekre egy bizonyos csoportfunkció ellátására szükség van – olyannyira, hogy ennek a tulajdonságnak a meglétére (ilyen mértékben) más csoporttagoknál nincs szükség.

A team sikere összetételének kiegyensúlyozottságától függ. Nem kiegyensúlyozott, „minden szempontból fejlett” emberekre van szükség, de olyan emberekre, akik jól kiegészítik egymást. Ez az a mód, amivel az emberi gyarlóságokon felülkerekedhetünk és ahogyan az emberek erejüket legjobban hasznosíthatjuk.

*Belbin* kutatásai feltártak néhány kritikus tényezőt, amelyek szinte biztos kudarcra kárhoztatják a vezetői csoportot. Érdemes felsorolni ezekből néhányat, éppen azért, hogy amikor módunk van vezetői teamek összeállítására, elkerüljük ezeket a csapdákat.

### 1. Értelmi képesség

Már említettük, hogy a csupa magas intelligenciájú vezetőkből összeállított „Apolló-csoportok” kudarcra vannak ítélve.

Ennek ellenkezője is igaz: ha *minden* csoporttag gyenge értelmi képességű, a siker szinte kizárható. Már egyetlen jó intellektusú (értelmes, kreatív) tag is jelentős különbségeket tud előidézni, különösen, ha az illető ötletgyártó vagy helyzetértékelő szerepet lát el. Ezért rendkívül veszélyes az a negatív kiválogatási módszer, amikor is egy közepes intellektusú vezető csupa nála kevésbé értelmes (és ezért vélhetőleg rá kevésbé veszélyes) munkatársat válogat maga köré. Ha egyetlen tényezőt kellene megneveznünk mint a sikertelenség legfőbb „biztosítékát”, minden bizonnyal az általános tehetségtelenség lenne ez.

### 2. Személyiség

A szervezeteknek – éppen úgy, mint az embereknek – sajátos összjellegük (léggörük, kultúrájuk), személyiségük van. Vannak tipikusan *extrovertált* (kifelé forduló, szociális) vállalatok, melyek mindig nyitottak az új dolgokra, de nem feltétlenül aknázzák ki a megkezdett projektben rejlő összes lehetőséget. Mások „személyisége” inkább *introvertált*, jórészt a belső problémáikkal vannak elfoglalva, rendületlenül haladnak az általuk kialakított célok felé. E vállalati kultúra – ha elég erős – képes mintegy a saját képére egységesíteni a tagok személyiségét.

Az emberi személyiség talán két legismertebb dimenziója az *extrovertált*–*introvertált*, illetve a *szorongó*–*stabil* ellentéppárral jellemezhető.

Különösen a *szorongó*–*introvertált* személyekből álló csoportok bizonyultak sikertelennek. Az ilyen teamek gyakran olyan specialistákból állnak össze, akik szakmai kiválóságuk miatt lettek vezetők. Vezetőként nem képesek a problémákat több szempontból, széles látókörűen szemlélni. Látványos, nagy eredményekre törekvő, szorongó *introvertáltak*ból álló csoportra nagy valószínűséggel kudarc vár.

Előfordul, hogy egyébként hasznos csoporttagok valamilyen oknál fogva *nem képesek betölteni a személyiségükből fakadó csoportszerepet*. Például:

- ❖ a csoportban van egy személyiségéből eredően jó „elnök” és két domináns serkentő (az *elnök* szinte biztosan nem nyeri el az *elnök* szerepet),
- ❖ a csoportban van egy kreatív ötletgyártó és egy domináns (de *elnök*nek nem való és kevésbé kreatív) másik ötletgyártó (a kreatív ötletgyártó valószínűleg nem lesz képes kifejteni kreativitását),
- ❖ a csoportban nincs ötletgyártó, és a helyzetértékelőt jó szellemi képességű, szilárd elképzelésekkel rendelkező csapatjátékosok és vállalatépítők veszik körül (ilyenkor ugyanis általában a csoport szigorúan

meghatározott munkaszabályokat dolgoz ki, amelyektől akkor sem tér el, amikor már más stratégiákra, új ötletekre lenne szükség).

Ugyancsak a sikertelenség oka lehet, ha egy vagy több olyan tag van a vezetői csoportban, akiknek nincs igazán csoportszerepük. Vizsgálatok szerint a vezetőknek körülbelül 30 százaléka ilyen: nem igazán található számukra semmilyen csoportszerep. Sok tehetséges ember inkább kolonc a csoport nyakán, semmint az előrehaladás segítője. Egyszerűen azért, mert nem találják a helyüket a csoportban. Sajnos, gyakran éppen az ilyen vezetők meglehetősen magasra jutnak a ranglétrán: egyik helyről a másikra vándorolva egyre jobb pozíciókat érhetnek el, míg a csoportba jól beilleszkedő tagok megúlnak egy helyen.

Éppen ezért kellene a vezetői teamek összeállításakor – a csoportszerepek pszichológiai vizsgálatával is – feltárni a vezetők optimális csapat-tagtypusát és annak minőségét.

Az egész világot a nyertesek érdeklik. Lehet, hogy az olimpiai aranyérmes futó csak egy tizedmásodperccel verte meg az ezüstérmest, az emberek többsége számára azonban „klasszis-különbség” van közöttük.

Éppen ezért érdemes megvizsgálnunk, milyenek voltak *Belbin* „győztes menedzsercsoportjai”. Úgy tűnik, nehezebb megjósolni a legsikeresebb csapatot, mint a veszteseket (hiszen egyetlen apró, előre nem látható tényező – egy kulcsszemély személyes okokból elveszíti érdeklődését a feladat iránt, egy ember távolléte miatt módosítani kell a már megtalált szerepeket stb. – tönkretelheti a kollektív erőfeszítés eredményét). Mégis felrajzolható a győztes csoportok tipikus képe:

#### 8.4.7 Győztes csoportok

##### 1. Az elnök

Talán a legfontosabb a jó *elnök*: egy türelmes, de határozott, bizalomgerjesztő személy, aki megtalálja, hogyan lehet felhasználni a tagok képességeit, aki soha sincs a legtehetségesebb tagok ellen, hanem mindig velük dolgozik.

##### 2. Egy (de csak egy) erős ötletgyártó

A sikeres csapat nem nélkülözhet egy igen kreatív és okos tagot. Itt az „és” hangsúlyozandó, mert a nem elég okos „ötletember” többnyire nem tudja betölteni ezt a szerepet. Természetesen olyan tényezők is számítanak, mint hogy az „ötletember”-t érdekli-e a feladat, vagy hogy *megfelelő szempontból* kreatív-e (nem sok segítséget jelent a verbális kreativitás, ha a feladatok többsége numerikus ötletességet kíván).

##### 3. Az értelmi képességek megfelelő elosztása

Már szoltunk arról, hogy a csupa okos, illetve csupa buta vezetőből álló csoport szinte reménytelen. A legjobb eredmény akkor várható, ha az intelligens ötletgyártó mellett van még egy okos tagja a csoportnak, és az *elnök* is az átlagnál kissé jobb intellektusú, míg a többi tag az átlagnál kissé alacsonyabb intellektuális képességekkel rendelkezik. (Különösen ez utóbbit nehéz megérteni. Az egyik lehetséges magyarázat: egy

bizonyos területen mutatkozó hiányosságait az emberek más területeken igyekeznek kompenzálni.) Általában az intellektuálisan eltérő tagokból álló csoportok jobban teljesítenek az intellektuálisan homogén csoportoknál.

#### 4. *Eltérő személyiségű csoporttagok*

A jelentősen eltérő személyiségű emberekből álló csoportok esetében nagyobb a valószínűsége annak, hogy a tagok megtalálják a nekik megfelelő csoportszerepet, és kisebb az esélye az egymással való, egy bizonyos szerepért folyó, nem konstruktív versengésnek.

#### 5. *A személyiség és a vállalt felelősség megfelelése*

Az emberek nem mindig nyerik el azt a szerepet, amelyik jár nekik. Sokkal inkább az a gyakorlat, hogy a korábbi tapasztalatok, pozíciók döntik el, ki mit csináljon, mintsem az, hogy ki mit tud csinálni a legjobban.

A győztes csapatokban azonban a tagok megtalálják a személyiségüknek leginkább megfelelő szerepet, és így maximálisan hozzájárulhatnak a sikerhez.

#### 6. *A hiányosságok ellensúlyozása*

A legtöbb hiányosság ellensúlyozható, ha felismerjük. Ha nincs a csoportban igazi *megvalósító*, erre a pozícióra azt segítsük, aki legközelebb áll ehhez a szerephez.

*Összefoglalva:* a győztes csoportokban lehetőleg minden csoportszerepnek egyértelműen és magas szinten kell megnyilvánulnia, s ha valami vagy valaki mégis hiányzik, idejében fel kell ismerni és rugalmasan alkalmazkodni kell a lehetőségekhez.

8.4.8 Mit tehetünk tehát, ha azt akarjuk, hogy a mi csapatunk legyen a győztes?  
Hogy mi legyünk a győztesek!

Mindenki tudja, hogy a teammunka az együttműködés sikerétől függ, de most már azt is tudjuk, hogy nem mindegy, milyen emberek alkotják a teamet. Kicsi a valószínűsége annak, hogy véletlenül vagy csupán az egyénekre összpontosítva sikerülhet győztes vezetői teamet összeállítani. Ezért azt javasoljuk, hogy a vezetői gárda kiválasztásakor – az egyéb szempontok mellett – figyeljenek arra, hogy a potenciális vezetők milyen csoportszerep betöltésére alkalmasak.

A piactudomány kíméletlen versenyében csak akkor érhetünk el sikert, ha megtanuljuk, hogyan formálhatunk az emberekből hatékonyan együttműködő csoportokat. Tudjuk, hogy önmagában ez sem garantálhatja a kudarc elkerülését, de enélkül reményünk se lehet a győzelemre.

„Meteorológiai szakkifejezések átvétele, mint amilyenek az »atmoszféra« és a »klíma«, jól érzékeltetik azt a zavart, amelyet a szociológusok és pszichológusok akkor éreznek, amikor valamely adott intézményben vagy csoportban uralkodó hangulat fogalmi megragadására törekednek. A szóban forgó jelenség jobb megértése végett szívesen hivatkoznak a mindennapi tapasztalatra. Egy gyár megfoghatatlan »léggöre« gyakran azonnal megcsapja az embert, alighogy a kapun belépett: rögtön megérezzük a szabadság, a spontán barátságosság és segítőkészség leheletét. Más gyárakban viszont... szinte »tapintani lehet a félelmet«...

Még a gyakorlatlan megfigyelő is észreveszi azt az erős ellentétet, amely egy bánya és egy kórház, egy hivatal vagy egy iskola fizikai, társadalmi és kulturális léggöre között van... A bányában minden dolgozót – legyen az aknász, vājár vagy mérnök – ugyanaz a léggör vesz körül. Ha a bánya felszín alatti, ott sötétség, por, zaj és nyugtalanság uralkodik... Mindenkit eltölt az állandó, lepezett félelem a robbanás, az omlás vagy más veszély lehetőségétől.

Munkahelyi léggörnek a fizikai környezet, valamint az uralkodó társadalmi és kulturális léggör kapcsolatát nevezzük.” (Friedeburg, 1968)

A fenti idézet azt kívánja illusztrálni, mennyire eltérő jelenségeket értenek általában a „szociális klíma” vagy „csoportléggör” fogalmán. Amilyen könnyű megérezni viszonylag rövid idő alatt egy csoport szociális léggörét, olyan nehéz megfelelő módszerekkel vizsgálni, *mérhetővé tenni* ennek a sajátos jelenségnek az összetevőit.

Úgy véljük, hogy ez is egyike a munkapszichológia azon területeinek, mely módszertanilag még távolról sem tud megfelelni a vele szemben a szervezetek részéről jogosan támasztott követelményeknek.

Pedig a munkahelyi léggör jelentősége igen nagy. Egy felmérésben fiatal férfi és nő szakmunkások egyaránt a munkahelyi léggörét említették a munkahelyet meghatározó legfontosabb körülményként. Pelz és Andrews (1969) hangsúlyozzák, hogy azokon a helyeken, ahol kutató tevékenység folyik, a megfelelő munkahelyi léggör az eredményes tevékenység előfeltétele. E téren – tapasztalatok szerint – még ma is igen sok a teendő.

A szociális klímát befolyásoló tényezők közül feltétlenül ki kell emelni a *munkacsoporttal való azonosulást*. Ha a dolgozó azonosul munkatársai-val, osztja a csoporttagok véleményét a felmerülő problémák többségével kapcsolatban, akkor általában elégedettebb a szervezet egészével, munkájának erkölcsi elismerésével is; a munkát érdekesebbnek találja, és mindezek eredményeként kevésbé van kitéve annak, hogy a munkából eredő idegességek, aggodalmak, félelmek, feszültségek „munka-stressz” fejlődnek.

A munkacsoporttal való azonosulás kialakulása szempontjából döntő fontosságú a közvetlen vezetők viselkedése. A vezetők továbbképzésekor ezért nagy súlyt kell fektetni arra, hogy a dolgozókkal való viszonyuk kedvező legyen, képesek legyenek a dolgozók problémáinak megismerésére és lehetőség szerinti megoldására, törekedjenek a dolgozók élet- és családi körülményeinek megismerésére.

Vizsgálatok szerint a munkahelyi léggör – a vezetői magatartás közvetítésével – hatással van a termelésre, a munkafegyelmre, a dolgozók

közötti együttműködésre, a feszültségekre és mindenekelőtt a fluktuáció mértékére (Plette, 1974). Emellett a munkahelyi légkör a különféle megbetegedésekre, egészségügyi panaszok kialakulására is hatással van, méghozzá a különböző szociális rétegekre másként és másként. Ennek oka feltehetően az, hogy a munkaszervezetek a különféle szociális rétegekhez tartozó dolgozók számára különféle mértékben biztosítják az identifikáció lehetőségét, a munkahelyi megelégedettséget, a komfort-érzést (Kopp, 1973).

A munkahelyi légkör vizsgálatában a jelenségek *konstatálását* az okok feltárásának és a légkör javítására vonatkozó *intézkedéseknek* kell követniük. Ezek az intézkedések természetesen kívül esnek a munkapszichológus jogkörén. Megtételükre csak akkor van némi remény, ha a munkapszichológusnak sikerül a vezetőkkel jó kapcsolatot, „megfelelő munkahelyi légkört” kialakítania.

A munkahelyi légkörrel legszorosabban kapcsolatban álló két fogalom a csoportnorma és a csoportmorál (melyekről a következő két pontban lesz szó). A vállalati kultúra ugyancsak e témában kapcsolódó kérdéseivel a szervezetszociológiai részben külön fejezet foglalkozik.

## 8.6 KONFORMITÁS ÉS NORMA- KÉPZÉS A CSOPORTBAN\*

„Annak, hogy társas lények vagyunk, egyik következménye, hogy az individualitással, illetve a konformitással társult értékek közötti feszültség állapotában élünk” – kezdi Elliot Aronson (1987) *A társas lény* című nagyszerű könyvében a *konformitásról* szóló fejezetet.

Nincs se szükség, se lehetőség arra, hogy részleteiben tárgyaljuk a szociálpszichológiának ezt a klasszikus területét, csupán felsoroljuk az alapvető fogalmakat és felidézzük a meghatározó jelentőségű kísérleteket.

Konformitásról akkor beszélünk, ha valaki a csoport *vélt* vagy *valódi* nyomásának hatására megváltoztatja a véleményét vagy viselkedését. Általában a konformitás (a társas befolyásolásra való reakció) három fajtáját különböztetik meg:

♦ *Behódolás.* Ez akkor következik be, ha valaki jutalom reményében vagy valamilyen büntetéstől félve másképp viselkedik, mint ahogy egyébként tenné.

♦ *Azonosulás.* Ilyenkor az ember azért viselkedik másképpen, mint azt egyébként tenné, mert szeretne hasonló lenni valakihez (valakikhez). Az azonosulás során a vonzó, érdekes „valaki” kedvéért annak nézeteit, véleményét, értékeit is többé-kevésbé elfogadjuk.

♦ *Internalizáció.* Ez a társas befolyásolás legtartósabb, legmélyebben gyökerező módja: a befolyásoló személyt megbízhatónak és hozzáértőnek ítéljük és ezért nézeteit, véleményét, értékeit szilárdan beépítjük saját viselkedési mintáinkba, értékrendszerünkbe.

A munka világában a konformitáshoz hasonló, a munkacsoportok viselkedésének megértéséhez elengedhetetlen magyarázó fogalom a *csoportnorma*.

\* Egyes részeket Csepeli György (1989, 1997) *Szociálpszichológia*-jából vettünk át.

A csoportnorma valamilyen *íratlan szabály, a csoport közösségi állásfoglalásait, ítéleteit és konkrét tevékenységét szabályozó* – legtöbbször erkölcsi színezettel bíró – *elv, amelyet a csoport vagy spontán módon alakított ki, vagy pedig közösségi állásfoglalás útján tett magáévá, sajátított el.* A csoportnorma alapvető jellemzője, hogy követelményként funkcionál, vagyis olyan igényként, amelyet a csoport egésze támaszt minden egyes tagjával szemben, és amelyhez való igazodás az egyén csoportban maradásának feltételét jelenti. A csoportnormához való igazodás megtagadása az egyén elszigetelődését, esetleg a csoport ellenszenvének kihívását, bizonyos esetben pedig a csoportból való kizárását vonhatja maga után.

A csoport interakciós és kommunikációs hálózata, az ezáltal kielégített eredményesség- és összetartás-funkciók talaján alakul ki a csoport tagjainak egységesedő világlátása, közös érték- és normarendszere. A normák – kiszűrve az egyéni értelmezéseket – az eredményességet és az összetartást egyaránt szolgálják, megszabva a csoporttagok viselkedését a „helyes” és a „helytelen” vonatkozásában. A normák betartásán a csoport szankciók révén őrködik: a normasértést büntetik, a normakövetést jutalmazzák.

A konformitás és normaképződés jelenségét néhány kutató rendkívül szemléletesen vizsgálta: laboratóriumi körülmények között létrehozta egy egyszerűsített, miniatűr „világot”, amelyben mérhetővé váltak a társas befolyásolást meghatározó tényezők.

A következő három részben egy-egy híres szociálpszichológiai kísérletet ismertetünk röviden. A 8.6.4 rész – mintegy a 8.7 szakaszhoz (munka-etika) való átmenetként – a csoportnormák típusait vázolja fel.

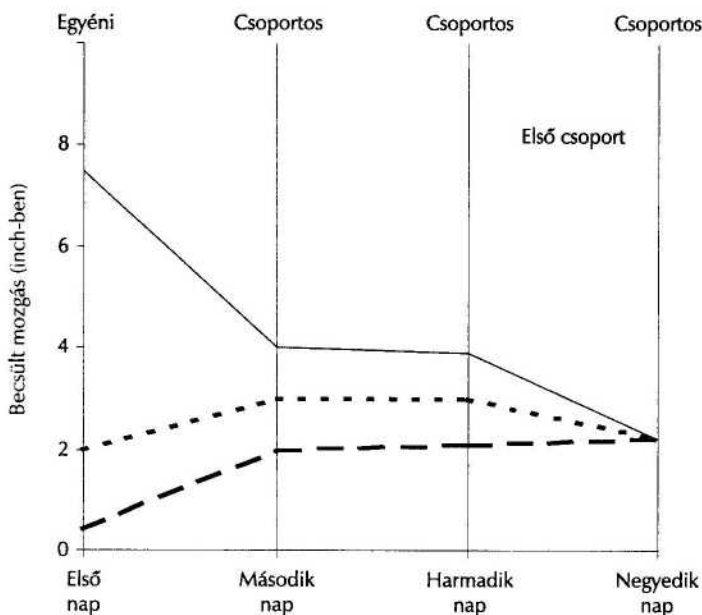
A normateremtő folyamat kísérleti vizsgálata során *Sherif* azt tapasztalta, hogy amikor egy sötét szobában egy *látszólag* mozgó fénypont elmozdulását kellett a kísérleti személyeknek megítélniük, a *magányos* helyzetben a személyek teljesen önkényesen állapították meg a mozgás pályáját. (Ezt annál is inkább tehették, mert érzékcsalódásról volt szó, a fénypont a valóságban nem mozgott.) *Csoportos* helyzetben szemlélvén a fénypontot, a kísérleti személyek előbb-utóbb megegyezésre jutottak, s egységesen vélték látni a mozgási pályát (8-3. ábra). Amikor a kísérleti személyek újra egyedül vettek részt a kísérletben, a korábban egységesült norma továbbra is érvényesült, az egyéni eltérések kismértékűek voltak. Ez a kísérlet a csoport által létrehozott homogenizáló-egységesítő hatás *időbeli dimenziójára* hívja fel a figyelmet.

8.6.1 A mozgó fénypont (Muzafer *Sherif* normateremtési kísérlete)

Az egyöntetűsége irányuló csoportnyomás kísérleti vizsgálata *Asch* nevéhez fűződik, aki kísérleti személyeinek egyszerű észlelési feladatokat adott. Azt kellett eldönteni, hogy egy kártyán felmutatott három vonal közül melyik vonal hosszúsága felel meg egy negyedik vonal hosszúságának (8-4. ábra). A kísérlet eredményei azonban azt mutatták, hogy a csoport egyöntetűségének védelme egyes kísérleti személyek esetében erősebb volt, mint saját nyilvánvaló tapasztalatuk.

8.6.2 A vonalak hosszúsága (Solomon *Asch* kísérlete a csoportnyomás hatásáról)





8-3. ábra. *Sherif* normakialakulási vizsgálatának egyik csoportja (A három vizsgált személy által adott becslés a fénypont látszólagos mozgására néhány nap alatt azonosná vált. *Sherif és Sherif* 1969, 209. oldal)

Egy-egy csoportban nyolc egyén volt. Mindegyik tag nyilvánosan közölte ítéletét. Az egyik kísérleti személy egyszerre csak észrevette, hogy teljes ellentmondásba került a csoport összes többi tagjával. (A nyolcból hét személy ugyanis előzetesen megadott instrukciók alapján felelt.)

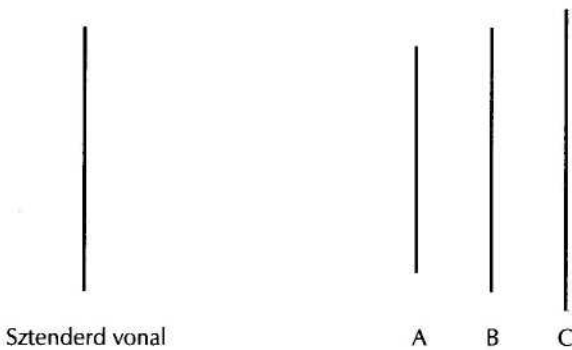
A naiv kísérleti személy ebben a helyzetben a többség ítéletével került szembe olyan inger esetében, amikor kétségtelenül el lehet dönteni a helyes választ. Mit tettek a kísérleti személyek ebben a helyzetben? Nagyobbik részük (68%) független maradt. De a vártnál sokkal nagyobb arányban (32%) a kísérleti személyek a többség véleményéhez igazították a sajátjukat.

A függetlenek három típusba sorolhatók:

1. *Magabiztos.* Energikusan szembeszállt a többség véleményével, és volt ereje megküzdeni a konfliktussal úgy, hogy sosem engedett a maga igazából.

2. *Individualista.* Ő elvből ügyet sem vetett a többség véleményére, mert úgy vélte, hogy „neki mindig igaza van”.

3. *Lelkiismeret-furdalásos.* Számára a konfliktus jelentős volt, kételkedett ítélete helyességében, de nem engedett.



8-4. ábra. Solomon *Asch* vizsgálata a konformitás kimutatására (A vizsgált személyektől azt kérdezték, hogy a három összehasonlítható vonal közül melyik azonos hosszúságú a sztenderd vonallal.)

Az engedékeny vagy konform kísérleti személyek típusai a következők voltak:

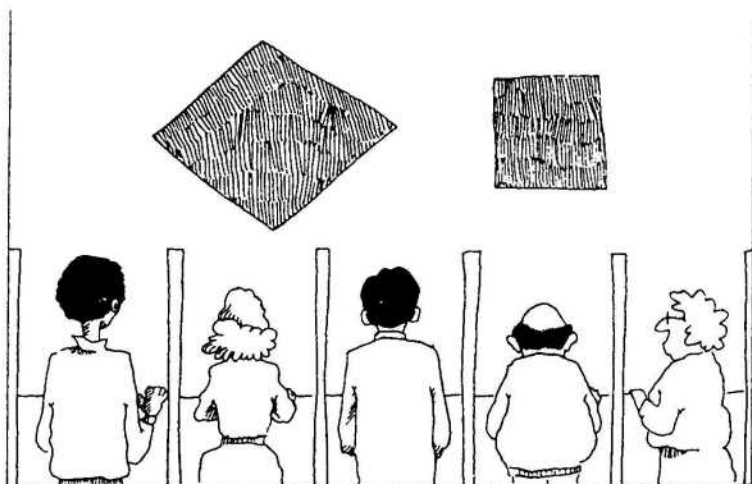
1. *Viaszember.* Önbizalma annyira alacsony, hogy ténylegesen helyesnek látta a többség ítéletét.
2. *Önmagában bizonytalan.* Nem bízott meg a maga ítéletében, és ezért csatlakozott a többséghez.
3. *Kisebrendűségi érzéstől gyötört.* Teljes tudatában annak, hogy mit tesz, megszavazta a többség álláspontját, mert nem tudta volna elviselni, hogy a csoport szemében fogyatékosnak mutatkozzék.

*Asch* (1955) így írt az eredményeivel kapcsolatos érzéseiről:  
 „Az a tény, hogy társadalmunkban a konformitás olyan erős, hogy intelligens és jó szándékú fiatalok készek arra, hogy a fehéret feketének mondják, aggasztó. Felveti annak a kérdését, hogy megfelelő-e az oktatási rendszerünk.”

*Crutchfield* mintegy „automatizálta” *Asch* kísérleteit: kiküszöbölte belőlük a „drága” beépített embereket. Vizsgálataiban általában öt kísérleti személy ült egymástól elkülönítve egy-egy cellában, s a kísérletvezető egy központi vezérlőpultról mesterségesen hozta létre a „többségi” ítéleteket. Itt csupán érzékeltetni tudjuk *Crutchfield* sokszínű kísérleteit (8-5. ábra):

- ♦ Az egyik feladat során a kísérleti személyeknek olyan számsort kellett kiegészíteniük, amely valójában logikusan semmiképpen sem volt kiegészíthető. A kísérleti személyek 79%-a azonban vállalkozott a kiegészítésre, amikor azt tapasztalta, hogy a „többség” is ezt tette.
- ♦ Egy másik kísérletben először ellenőrizte azt a feltételezést, hogy az emberek döntő többsége *egyértért* az ilyesfajta általánosságokkal. „Úgy vélem, hogy az élet megpróbáltatásai jobbá tesznek bennünket.” Ezután

8.6.3  
 A „többségi vélemény” ismerete (Richard *Crutchfield* kísérletei)



**8-5. ábra.** Richard *Crutchfield* konformitás-vizsgálati eljárása (A vizsgált személyek elkülönített boxokban ülnek és az előttük lévő falra vetített kérdésekre válaszolnak, miután „megtudták, hogy a többiek mit választottak”. Valójában a vizsgálati terv alapján kaptak hamis adatokat a – nem létező – többiek válaszáról.)

a kísérleti személyekkel azt érzékeltette, hogy a többség *ellenzi* ezeket az állításokat. Mire a kísérleti személyek 31%-a ugyancsak ellenzését fejezte ki ezekkel a meglehetősen közhely ízű megállapításokkal szemben.

❖ Egy harmadik kísérletben katonatiszteknek egy kört és egy csillagot vetítettek ki egymás mellé: a csillag területe a kör területének  $\frac{2}{3}$ -a volt. Amikor azonban a tiszték azt hitték, hogy a többiek szerint a csillag nagyobb, 46%-uk a valódi érzékletük ellen, a „csoport” véleményére szavazott.

❖ Egy valódi egyéni vizsgálat során minden katonatiszt elvetette azt az állítást, hogy „Kétlem, hogy jó vezető válnék belőlem.” (Hiszen mindnyájan vezetők voltak.) Amikor azonban azt hitték, hogy a többi tiszt elfogadta ezt az állítást, 40%-uk válaszolt úgy, hogy ez rá is igaz.

*Crutchfield* azt tapasztalta, hogy az „ízlésítéletek” álltak leginkább ellen a többségi ítélet megtapasztalása folytán keletkező konformizáló tendenciának: a személyi preferenciák (vagyis az ízlésítéletek, „tetszések”) a csoportnyomás ellen erősen védettek.

#### 8.6.4 A csoportnormák típusai

A csoportnormáknak az alábbi típusait szokták megkülönböztetni:

a) A *teljesítménnyel* kapcsolatos csoportnormák. E csoportnormák azt fejezik ki, hogy a csoport, mint egész, milyen átlagos és maximális munkateljesítményt vár el a tagjaitól.

b) A *munkahelyi magatartással* kapcsolatos csoportnormák.

c) Olyan íratlan követelmények, amelyek kevésbé kapcsolódnak a közvetlen értelemben vett munkatevékenységhez, s mintegy átmenetet képeznek a normák és a szokások között. Ezek a *normatív szokások* határozzák meg

♦ a csoportnak az új dolgozóval szembeni magatartását (például milyen „próbák” vetik alá az új dolgozót, mielőtt elfogadják a csoport teljes értékű tagjaként),

♦ a csoporton belüli hangnemet, stílust,

♦ a csoport nem munka jellegű társas tevékenységeit (például az étkezési szokásokat, a közös sporttevékenységeket stb.),

♦ a csoporttagok külsődleges megnyilvánulásait (például az öltözködést).

A csoport kiegyensúlyozott működésének egyik alapfeltétele, hogy minden tagja szigorúan tartsa magát a csoport egészére vonatkozó normatív szabályokhoz és a kooperációban kialakult szerepének „előírásaihoz”, azaz viselkedjen úgy, ahogy azt elvárják tőle.

Az ilyen magatartás motivációs háttere azonban különböző lehet. Kialakulhat a csoport vagy a vezető részéről alkalmazott szankciók hatására, vagyis külső nyomásra. Ha a csoport ilyen motívumok alapján működik, *csoportfegyelméről* van szó. Befejezésül röviden ennek ellentétéről, a *csoportmorálról* szólunk.

*Csoportmorálról* akkor beszélhetünk, ha a normák, illetve szerepek által megkövetelt magatartás nem külső nyomásra, hanem belső meggyőződésből, a csoporttal szembeni kötelességtudásból következik be: az egyén a csoport céljait, feladatait, viselkedési normáit megértette és magáévá tette.

A *morál*, az etika tehát az élet lényeges kérdéseiről kialakított, mély belső meggyőződés. Max Weber oksági kapcsolatot tétélezett fel a protestáns munkaetika és a kapitalizmus kialakulása között: a kemény munka/takarékos élet erkölcsi parancsa igazolta a gazdasági felhalmozódást. *Blood* (1969) kimutatta, hogy minél inkább egyetért valaki a protestáns munkaetikával, rendszerint annál elégedettebb a munkájával (és általában az életével).

Érdekes, hogy azok, akikben erősen él a protestáns munkaetika, gyakran a munkanélkülieket hibáztatják azért, mert nincs munkájuk (*Furnham*, 1982), és általában inkább másokat okolnak bajaikért, mint a rendszert.

A csoportmorál szoros összefüggésben van a *szervezet jellegével*. A helytelenül kialakított szervezetekben, ahol például nincs meg a funkciók megfelelő felosztása a különböző vezetők között, és így egymás segítése helyett inkább egymást gátolják a munkában, vagy a túlságosan bürokratikus szervezetekben, ahol a dolgozó hatóköre igen kicsi, általában a munkamorál is alacsony (*Worthy*, 1966).

## 8.7 MUNKAETIKA, A MUNKÁRÓL VALÓ VÉLEMÉNYEK

A csoportmorál és a csoportlégkör kölcsönhatásában a vezetőnek kiemelt szerepe van. Ha a szabályok nem állandóak, érvényességük határai nem eléggé körvonalazottak, a magatartás megítélése bizonytalan, és az egyén sokkal nehezebben tud alkalmazkodni környezetéhez. Mindez nagyon sok munkahelyi konfliktus forrása lehet.

A vezető akkor jár el helyesen, ha a szabálytalanságokat következetesen és egyértelműen korrigálja. Ez azonban csak akkor vezet csoportmorálhoz, ha a megértés és jóakarati légkörében történik.

*Frisch–Gauthier* (1968) részletesen elemzi a munkaerőkölcs mutatóit. A legtöbb vizsgálatban a következő mutatókat használták:

- ❖ a munkahelyi hiányzás,
- ❖ a munkaerő-vándorlás,
- ❖ a teljesítmény alakulása és
- ❖ a csoportkohézió.

Sajnos ezek a mutatók egyenként igen kevésbé alkalmasak a munkamorál jellemzésére, és együttesen is csak gyenge jelzői lehetnek a vizsgált jelenségeknek.

## 8.8 A JÓ VEZETŐ FIGYEL A CSAPATFOLYAMATOKRA

A II. rész bevezető fejezetével azt kívántuk érzékeltetni, hogy a munka társas tevékenység, és hogy a szociálpszichológiának van megszívlelendő mondanivalója a vezetők számára. A jó vezető odafigyel a csoportfolyamatokra, ismeri és felhasználja a szociálpszichológia legújabb kutatásait – és ez kézzelfogható eredményekben (teljesítmény, minőség) is megmutatkozik (*Likert*, 1974, 105. oldal).

A pszichológia – hogy csökkentse a „vizsgálat tárgyának” (az embernek) a komplexitását – néha megpróbál pusztán az *egyénre* koncentrálni, a vezetés- és szervezetszichológia azonban egyetlen pillanatra sem feledkezhet meg arról, hogy a legtöbb munka lényegéhez tartozik a csoportos jelleg.

Rámutattunk a csoport nagyságának, összetételének jelentőségére, arra, hogyan alakítható ki a sajátosan együttműködő csoport, a *team*, mit jelent a jó csapatlégkör, hogyan formálódik a csoportnorma és a munkamorál.

A II. rész további fejezetei a szociálpszichológiának azokat a fogalmait – motiváció, attitűd, értékek, elégedettség – tárgyalják, amelyeknek különösen nagy a jelentőségük a vezetők eredményes munkája szempontjából.