



20-25 perc

Mottó
„Senki sem tud annyit,
mint mi mindannyian”
japán bölcsesség

A csoport jelentőségének felfedezése

A csoportok szervezetben betöltött szerepéről eltérő nézeteket és véleményeket találunk a szervezés és vezetés történetében. A klasszikus iskola kiemelte az egyén szerepét a szervezetben, hozzá rendelte a munkát és a teljesítmény értékelését. A csoport hatását a teljesítményre negatívnak tartották. A Human Relations irányzat hívja fel a figyelmet a csoportra, mind pozitív, mind negatív értelemben. Megállapítják, hogy a csoport nagy befolyással van tagjainak magatartására és teljesítményére is. Létüket a szervezet sajátosságai kívánják meg, azáltal, hogy a szervezet fő feladatait részfeladatokra bontja, amik elvégzését különböző csoportokra bízta.

A csoport hatását napjainkig jelentősnek tartják, mára a problémamegoldó teamek, autonóm munkacsoportok vizsgálata került előtérbe. A vezetési ismeretek fontos részévé vált a csoportos munkavégzés és együttgondolkodás törvényszerűségeinek ismerete.

A Human relations irányzata

Az emberi viszonyok tana hívta fel a figyelmet arra, hogy a csoportok fontos pszichológiai szerepet töltenek be azáltal, hogy hozzájárulnak a tagok szükségleteinek kielégítéséhez. Elton Mayo egy üzempléktani vizsgálatsorozat kapcsán a munkás és a munkakörülmények fizikai sajátosságai között keresett összefüggést a Hawthorne-i Western Electricnél. A vizsgált csoportban dolgozók jó látást igénylő, finom munkát végeztek. A kiválasztott munkacsoport tagjait külön helyiségbe ültették és minden kísérlet után alaposan kikérdezték őket. Az egyik kísérlettel a világítás erőssége és a munkateljesítmény közötti összefüggést vizsgálták. Kézenfekvőnek tűnt a feltételezés, hogy a világítás ez esetben fontos tényezője lesz a teljesítmény növekedésének s ez először igazolódott is. A mikor azonban az eredmények ellenőrzése végett fokozatosan csökkenteni kezdték a megvilágítást, meglepő eredményhez jutottak. A teljesítmény ugyanis tovább nőtt az egyre romló munkafeltételek ellenére. Az ellentmondás megfejtése érdekében Mayo további interjúkat készített a munkásnőkkel. Ezek elemzése során kiderült, hogy a rossz körülmények ellen ható motiváló tényező egy társadalmi jellegű hatás. A munkásnők ugyanis úgy érezték, hogy kiemeltömegből, külön foglalkoznak velük, azaz kivételes helyzetbe kerültek, ettől nőtt az üzemben a tekintélyük, s ennek következtében az önbecsülésük. Mayo „felfedezése” a személyes megközelítés, a

személyesen átélt, szűkebb körű csoport-hovatartozás és azon keresztül az egyéni becsvágy, az önérzet előtérbe helyezéséből állt. (Csepeli 1997, 397. o.)

Ez az irányzat, mint ahogy az új felfedezések esetén szokásos, túlságosan nagy súlyt helyezett a közösség iránti szükségletekre, amelyet a csoporthoz tartozás elégít ki. A Human Relations irányzat fejlődése során további, a csoporthoz tartozás által kielégíthető szükségleteket is fontosnak tart: a megbecsülés iránti igények, a biztonság és stabilitás iránti szükségletek, stb.

A csoport fogalma, kialakulása, fejlődése

E Schein szerint " Pszichológiailag csoportot alkot bármilyen számú személy, akik interakcióban vannak egymással, és pszichológiailag tudnak egymásról, illetve csoportnak tekintik magukat. (Schein 1988, 121. o.) Méretének tehát korlátot szab az interakció és a kölcsönös tudomásulvétel lehetősége.

Az észlelés szempontjából a csoport akkor létezik, ha a tagok csoportnak tekintik magukat. A motiváció szempontjából a csoport olyan közösség, amely emberi szükségleteket elégít ki. Az interakció oldaláról nézve a csoport azért jelentős, mert a tagok kommunikálnak egymással és hatnak egymásra.

A csoportok fejlődése

A csoportok működésében kialakulásuk után különböző fejlődési fázisok különböztethetők meg. E folyamat során válnak a korábban elszigetelt egyének csoporttá. A vizsgálatok szerint a természetesen kialakuló csoportokban az interakciós mintáknak egy állandónak tekinthető sorrendje figyelhető meg. A csoporttá válás folyamata nagymértékben igénybe veszi az emberek interakciós jártasságát. A kutatók négy fejlődési szakaszt különböztettek meg a csoporttá válás során:

- az alakulás: egymás és a feladat megismerése
- a viharzás: ekkor kerülnek felszínre az egyéni különbségek és konfliktusok, versengés indul a különböző szerepekért és státuszokért, így ez egy kritikus szakasz.
- a normázás: a konfliktusok megoldása során kialakulnak a közös csoportnormák, szerep meghatározások, a tagok elfogadják ezeket.
- működés: ekkor alakul ki és szilárdulnak meg a feladatmegosztás és a személyes kapcsolatok mintái, ezzel lehetővé válik a működés

„Tulajdonképpen ritka az olyan formális csoport, amelyben a szerep előírásainak valóban érvényt szereznek a hozzájuk alkalmazkodó emberi magatartások, azaz amelyben a konkrét interakciók pontról pontra megfelelnek az előírásoknak. A formális csoportok többségében érvényesül az a tendencia, hogy részben informális csoporttá alakulnak át, vagy informális kiscsoportokra szakadnak szét. Ugyanakkor az informális csoportok aktívan részt vehetnek a szervezeti célok megvalósításában azáltal, hogy ideiglenesen elhárítják a formális struktúrák hibáit (hézagok, inkoherencia stb.).” (Guiot 1984, 94. o.)

Ez egyrészt magyarázatot ad a szervezetek komplexitására, másrészt a személyes igények és a szervezeti célok integrációjának lehetőségét is jelenti. „Ha ez a folyamat valóban végbemegy, akkor ez igen gyakran azt is jelenti, hogy a csoport energiaforrássá, a lojalitás és elkötelezettség forrásává válik a szervezeti érdekek szolgálatában. Kevésbé valószínű az ilyen pszichológiai igények kielégítése olyan formális csoportokban, amelyek nem egyeztethetők össze a formálissal. A kutatásnak és a vezetési gyakorlatnak tehát kulcsfontosságú kérdése tehát azoknak a feltételeknek a meghatározása, amelyek megkönnyítik a pszichológiai igények kielégítését a formális munkacsoportokban.” (Schein 1978, 127. o.)

- **A csoportok funkciói**

E. Schein a következőképpen csoportosítja a csoportok funkcióit a szervezetben:

Formális funkciók: A szervezet alapvető küldetésével kapcsolatosak, azok a feladatok, amelyekkel a csoportot megbízták, amiért hivatalosan felelős.

- Személyes funkciók: Azok a pszichológiai funkciók, amiket a csoportok teljesítenek tagjaik számára. Affiliációs igények-a barátság, a támogatás és a szeretet iránti igény.
- Az azonosulás érzetének növelése, az önbecsülés fenntartása. A csoportban a tag elnyer valamilyen státuszt, ezáltal azonosulás-érzést és önbecsülést nyerhet.
- A valóság közös értelmezése, a "realitás megalapozása", a hiedelmek megerősítése: a tagok között kialakuló konszenzus a környezet értelmezését "valóságossá", stabilá teszi.
- A biztonság és hatalomérzet fenntartása és növelése: a dolgozók egyetértése és csoportba tömörülése ellensúlyozhatja bizonyos mértékig a vezetés hatalmi nyomását.
- A munka egyéni módon való végzésének elősegítése: munka közben beszélgetések, információ gyűjtése, egymás megsegítése nehezebb helyzetekben.
- A célok megvalósítása sokszor csak a különböző képességek, ismeretek, készségek együttes mozgósításával érhető el.
- Önbecsülés növelése a kapott feladatok és az elért eredmények megerősíthetik a tag kompetenciaérzését, fejlődési igényét és önértékelését.
- Többoldalú probléma megközelítés, túllépés az egyéni észlelésen és problémamegoldó mintákon.

A döntés jobb megértése, közös döntés esetén nagyobb a megértés és a meghozott döntés elfogadása közötti átfedés. (Schein 1978)

-

Költségek

A csoporthoz tartozásnak azonban költségei is vannak:

- A csoporthoz tartozás a tagoktól alkalmazkodást kíván, az interakciós készségek bizonyos mértékű kifejlesztését igénylik, ez konfliktus, feszültséget eredményezhet.

- Ahhoz, hogy a csoporthoz tartozás előnyeihez hozzájussunk „személyes befektetésekre” van szükség, a hagyományos értelemben vett költségek mellett, társas költségekre is, idő és energia befektetésre.
- Elutasítás: a csoport szankcionál, bizonyos magatartásformákat, amik az egyénre jellemzők.
- Ellentétek: a tagok eltérő érdekei és céljai a közös cél és feladat ellenére konfliktushoz vezet.

A társadalmi csere elmélete szerint az emberek azért csatlakoznak a csoporthoz, mert az előnyök és hátrányok egyenlegét csoporttagként jobbnak érzik, mintha nem tartoznának a csoporthoz. Ebből az is következik, hogy azokhoz a csoportokhoz csatlakoznak, ahol a legkisebb költség mellett a számukra legnagyobb jutalmat kapják. (Bakacsi 1996)

A csoportok jellemzői

A csoportok tagjainak interakciós sémáiban bizonyos szabályszerűség figyelhető meg, ez a társadalmi normák fogalomrendszerében magyarázható. „A norma a csoport-tagoknak olyan közös szabvány vagy viselkedési elvárása, amelyhez viszonyítva a percepciókat elbírálják s az érzelmek és viselkedésmódok helyességét értékelik.” (Secord&Backman 1972, 290. o.) A társadalmi normák vizsgálatakor fontosak azok a mechanizmusok, amelyek a normákat megszilárdítják, ez a következőket jelenti: hogyan kommunikálnak egymással a csoport tagjai, mit tartanak helyes és helytelen viselkedésnek és milyen nyomásgyakorlással érik el a normákhoz való alkalmazkodást.

Egy híressé vált kísérlettel szokás bemutatni a normák kialakulását. A kísérletet az autokinetikus hatás felhasználásával végezték, ami azt jelenti, hogy a sötét helységben felbukkanó mozdulatlan fénypont mozognak látszik. A kísérleti személyeket egy sötét helyiségben tájékoztatták arról, hogy megjelenik majd egy fénypont, megtesz egy rövid távolságot, majd kialszik. Azt a feladatot kapták, hogy becsüeljék meg mekkora utat tett meg a fény. Mindezt többször megismételték és először kísérleti személyek becslései meglehetősen eltérőek voltak, az ismétlések során ez az eltérés egyre csökkent, végül a becslések egy átlag körül stabilizálódtak.

„Az első fázisban a három kísérleti személy négyszer ítelt önállóan. A második fázisban háromszor készítettek egyéni becslést a csoporthelyzetben. Az egyéni becsléseket hangosan kihírdették. Már ez a rendkívül szerény kommunikáció is az ítéletek egyesüléséhez vezetett. Ez folytatódott a harmadik fázisban, a kommunikáció megszakítása után is.” (Menyhai 1985)

Menyhai a következőket írja a konszenzus egyetemes jellegéről: „A konszenzus - bármelyik módjáról legyen szó - elengedhetetlen a szociális rendszerek keletkezéséhez és fennállásához, ezért egyetemes jellegű. Ez mindenekelőtt abban jut kifejezésre, hogy van bizonyos kényszer az anyagi és nem anyagi jellegű dolgok megközelítően egységes értelmezésére. Itt tehát minden társadalom és társadalomalakítás lényegi feltételéről van szó.

Az anyagi és nem anyagi természetű dolgok egységes értelmezése az emberi magatartás hasonlóságainak formájában fejeződik ki. A szociológia különbséget tesz belső és külső

magatartási minták között. A belső magatartásminták eszerint a beállítódások, a külső magatartásminták a közvetlenül megfigyelhető magatartásmódok. A belső és külső magatartásminták összessége határozza meg a szociokulturális valóságot. Bennük fonódnak össze tehát a magatartásminták mögött álló szociális értékek és normák akkor is, ha az értelmezés hiányos vagy "objektíven téves" (Menyhaj 1985).

Az első fázisban a három kísérleti személy négyszer ítélte önállóan. A második fázisban háromszor készítették egyéni becslést a csoport helyzetben. Az egyéni becsléseket hangosan kihirdették. Már ez a rendkívül szerény kommunikáció is az ítéletek egységesüléséhez vezetett. Ez folytatódott a harmadik fázisban, a kommunikáció megszakítása után is.

Sok hasonló esetben a többé vagy kevésbé önkényes konszenzussal történő "valóság-meghatározás" segít ki a dilemmából. Gyakran képes az ember arra, hogy bizonyos feltételezések alapján fogalmazzon meg az "igazságát", és arra is, hogy bizonyos természeti törvényeket, jelenségeket és vizsgálatainak eredményeit tájékozódásul használja, és mégsem talál olyan kritériumot, ami megengedné, hogy a dolgok természetében rejlő lényegyet kikezdhettelenül meg tudja határozni. Így például a fiatalok érése jelensége jól észlelhető, azonban hiányoznak a nagykorúság meghatározásának egyértelmű kritériumai. Ilyen és hasonló esetekben a meghatározásnak két lehetősége van: az egyik egy meglehetősen önkényes, pl. "az ember csak negyvenévesen nagykorú", vagy "már tizennégy évesen". A másik a sajátos indikátorok megfigyelése, ami tárgyyszerűbben megalapozott tájékozódást tesz lehetővé még a meghatározás előtt. A példaként említett esetben a következő indikátorok segíthetnek a tájékozódásban: a nemi érése, a nevelés sikere, ami azzal mérhető, hogy milyen mértékben fejlődött ki a problémákkal való kritikus szembesülés vagy a stresszhelyzetek feszültségeinek föloldási képessége.

Hofstätter a szociokulturális valóság teremtésében olyan mechanizmust lát, amely mögött egy vitathatatlan kollektív teljesítmény van, illetve amit egy ilyen teljesítmény jellemez. Hangsúlyozza, hogy az effajta meghatározások elengedhetetlenek, akkor is, ha szélsőséges esetben csak a rendezett világban élés fikcióját teremtik meg. Elengedhetetlenek, mert ez a konszenzus biztosítja a beágyazottságot egy "rendezett" világba. Gyakran katasztrófaként jelentkezik, ha a rend szétesik. Amikor például 1918-ban Németországban és Ausztriában megdöntötték a monarchiát, ezeknek az országoknak sok polgára a változást világvégeként élte meg. Hofstätter erről megjegyzi: „A normák változtak meg - ezeknek az országoknak nem kevés polgára a történetekkel kapcsolatban úgy érzett, mintha a természetes, az isten teremtette és az alapján egyetlen lehetséges rendet zúzták volna szét” (Menyhaj 1985)

A téli időszámításról a nyári időszámításra való átmenet hasonló reakciókat vált ki: Nagyon könnyen rajtakapja magát az ember azon a gondolaton, hogy a valóságban még nincsen nyolc óra, hanem csak hét. Az az érv is hasonlóan hangzik, hogy helytelen a természetes időn valamit. Összehasonlításként kínálkozik egy elterjedt elképzelés a fizetőeszközök természetes értékéről. Hogy itt ősidők óta a szociokulturális valóság rögzítésének kollektív teljesítményéről van szó, ez nem jut el ezen meghatározási folyamat résztvevőjének tudatáig.

Különösen tragikus következményei lehetnek a spontán meghatározási teljesítményeknek, ha ezek mások ellen irányulnak, például más csoportok, más nemzetek, egyáltalán: a

gyengébbek, a kisebbségek, a gyermekek ellen, akik nehezen vagy egyáltalán nem tudnak védekezni. Gyakran ilyen módon kerülnek súlyosan hátrányos helyzetbe a gyengébbek, minden felismerhető objektív ok nélkül. (Menyhai 1985)

Sok csoporttal elvégezték ezt a kísérletet, s az eredmény az esetek többségében hasonló volt. A kísérleti személyeknek nem álltak rendelkezésre egyértelmű észlelési támpontok, egymás segítségével egy szűk tartományban mozgó egyetértés jött létre, ezt a tartományt nevezték el társadalmi normának.

A norma-kialakulás után az egyén egyedül is, későbbi megkérdések során a norma szerint válaszolt. A kísérlet után a legtöbb ember azt állította, hogy őt nem befolyásolták mások ítéletei, ebből arra lehet következtetni, hogy ebben a szituációban a normák olyan folyamatok során alakultak ki, amelyeknek a kísérleti személyek nem voltak egészen a tudatában.

Ezek után felmerül a kérdés, hogy miért lépnek fel azok a késztetések, amelyek a vélemények terén a konformitáshoz vezetnek. A vélemények kialakításánál két forrásra támaszkodhatunk, a fizikai és a társadalmi realitásra, nagyszámú információt veszünk fel egyrészt a fizikai környezetből, a másik fontos információs forrásunk a másik ember. A szocializációnk során megtanuljuk azt, hogy saját véleményeink érvényességének eldöntéséhez gyakran felhasználjuk mások véleményeit, különösen azokban az esetekben, amikor nem állnak rendelkezésre világos támpontok. (Secord - Backman 1972)

Normaközlési folyamatok

Bizonyos álláspontok szerint a normák főleg olyan helyzetben fejlődnek ki, amelyben valamilyen attitűdöt vagy viselkedést kell kialakítani az egyéneknél. Szükségtelen a csoportkontroll ott, ahol spontán módon is kialakulnak az adott viselkedésmódok. Ahol azonban a csoport működéséhez szükséges cselekedetek végrehajtásával szemben ellenállás van, ott kialakulnak a normák átadására és megszilárdítására szolgáló műveletek, azaz a normaközlési folyamatok. A normaközlés fő összetevői:

1. a szükséges attitűd vagy viselkedés leírása,
2. a normákhoz való alkalmazkodás mértékének megfigyelése,
3. a viselkedés jutalommal vagy büntetéssel történő ellátása.

A normaközlés lehet egyenes, azaz explicit, ha pontosan és érthetően közlik az érintettekkel, hogy mit várnak el tőlük és milyen következmények várhatók. A normaközlés a legtöbb esetben azonban közvetett közlés formájában történik. Az elvárások többségét nem ismertetik hosszasan és érthetően az érintettekkel, példamutatással és különböző finom szankciókkal adják tudtukra a normákat.

Az emberek különböző szükségletek kielégítésére alakítanak ki csoportokat, ezek általában a következő két csoportba sorolhatók: a feladattal összefüggő szükségletek és a szociális - emocionális szükségletek. „A csoportfeladat megoldását elősegítő viselkedésmódok nagy valószínűséggel normatív ellenőrzésnek vannak alávetve, mert a csoportcélok elérését, a tagok kielégülését és a kudarc elkerülését biztosítják.” (Secord - Backman 1972, 290. o.)

A csoportot irányítani kell annak érdekében, hogy elérje a céljait. Ennek egyik eszközét jelentik a normák. A csoportnormák nagy szerepet játszanak abban, hogy az emberek a csoportban zajló folyamatokat, a csoporttagok magatartását valamelyest kiszámíthatónak érezzék.

A normák csoportosítása:

- Teljesítménynormák: meghatározzák, hogy az adott csoport milyen intenzitású és minőségű munkát vár el tagjaitól, mind pozitív, mind negatív irányban jelentősen módosíthatja az egyéni motiváció és képességek alapján várható teljesítményt.
- Erőforrás-elosztásra vonatkozó normák: a lehetőségek és a jutalmak méltányos elosztása nagy hatással van a csoporttagok elégedettségére és ezen keresztül a teljesítményre.
- Külső megjelenés, nyilvános viselkedés: a munkaöltözetet, az elkötelezettség kimutatását, a megbízhatóságot, a munkavégzés ritmusát, stb. szabályozza.
- Informális közösségi normák: a társas kapcsolatok szabályozásának íratlan szabályai. (Bakacsi 1996)

A csoport affektív struktúrája

Jacob Moreno kutatásai alapján alakult ki a csoportlélektan másik jelentős irányzata, a szociometria, amely a csoporttagok kapcsolatainak érzelmi oldalát, azaz a rokonszenvek és ellenszenvek következtében kialakuló kapcsolati háló jelentőségére hívja fel a figyelmet és elemzéséhez dolgoz ki módszereket. „A rokonszenvértékek szorosabbá teszik a társulást és formálják az interakcióban levő egyének viselkedését. A csoportok a személyek közötti vonzalmak bázisán alakulnak ki. A rokonszenv még a nagy formális szervezetekben is meghatározza bizonyos mértékig az egyének kölcsönös társulási és közlési sémáit, nemkülönben a befolyásolás sémáit.” (Secord - Backman 1972, 211. o.)

A csoportok megfigyelése során a társulás sémáiban bizonyos szabályszerűségek tapasztalhatók. Amennyiben a tagok megválaszthatják, hogy kivel végeznek bizonyos tevékenységet, bizonyos személyeket gyakrabban választanak, mint másokat, s ezek a választások a másik iránti rokonszenven alapulnak. A csoportban így kialakuló vonzási sémákat a csoport affektív struktúrájának nevezhetjük. A szociometria tehát a formális alakzatok hátterében spontán társulások hálózatát feltételezi, illetve próbálja felderíteni és leírni a Moreno által kidolgozott szociometriai teszttel és a szociometriai struktúra fogalomrendszerével.

A szociometriai felmérés

E felmérések technikája viszonylag egyszerű. A vizsgálat valódi, létező csoportok kikérdezését jelenti valós feltételek között, tehát azon a helyen célszerű elvégezni, ahol a csoport tényleg működik, az összes választható személy jelenlétében. A kérdéseknek megtörtént illetve elképzelhető szituációkra kell vonatkozniuk és olyan jellegűek, amelyekre

érzelmi színezetű választ kapunk. Moreno a következő három kérdéscsoportot tarja a fő szociometriai kritériumnak:

1. Együttélés (kikkel lakna együtt szívesen?)
2. Együtt dolgozás (kikkel működne együtt szívesen egy feladat végrehajtása során?)
3. Együttes társas élet (kikkel lenne együtt szívesen szabadidejében?)

Az adatok feldolgozásának eredményeként kapjuk a szociogramot, ez a társas kapcsolatok rajzos ábrázolását jelenti. Minden embert egy körrel jelölünk, amibe a sorszámát írjuk, amivel elláttuk, a nemeket is megkülönböztethetjük. A köröket összekötő vonalakkal jelöljük a kölcsönös választásokat, tehát két kör közé annyi párhuzamos vonalat húzunk, ahányszor a két személy kölcsönösen egymást választotta. A szociometriai vizsgálatok részletes ismertetése megtalálható Mérei Ferenc említett könyvében.

A szociogramról tehát leolvashatók az alcsoportok, a választások és az elutasítások iránya, a csoporttagok sajátos helyzete, azaz szociometriai pozíciója. A felmérések során kialakult az a vélemény, hogy a jó csoport és jó közösség nem egyközpontú, de nem is klikkesedő képet mutat, a tagok között sok kapcsolat van, azaz sűrű a hálózat és kevés a peremen lévő egyedülálló illetve pár- vagy láncalakzathoz tartozó személy. Az 1. ábrán egy nehézipari munkabrigád szociogramja látható, ez egy „többközpontú szerkezet a közösség tagjainak több mint a fele zárt alakzatban helyezkedik el. Legalább két zárt alakzat van, de gyakran három-négy is. Ezeket csillagok és láncok fűzik hálózatba.”

A szociometriai pozíció vizsgálatánál a népszerűség és a vezető szerep összefüggéseit kutatták gyakran. A választások nagy számát általában a társas hatékonyság jelének tekintik. A kutatások szerint ez abban nyilvánul meg, hogy a népszerű csoporttag az átlagnál jobban alkalmazkodik, csoportos történések esetén kezdeményez, szervez, irányít, a társas helyzeteket jól érti, e tulajdonságokat összefoglalva szociabilitásnak nevezzük. „A központi társas helyzet tehát összefügg a nagyfokú szociabilitás képességével, a magasabb teljesítményszinttel és bátorsággal, de mindenekelőtt az adott kiscsoport normáihoz való alkalmazkodással. A peremhelyzet általában a csoport átlagától eltérő viselkedéssel, a gyenge teljesítménnyel, az alacsony fokú szociabilitással jellemezhető.” (Keményné 1989, 80. o.)

A szociometriai választások közösségi jelentősége különböző. Míg a rokonszenvi választásoknak, azaz annak, hogy kit választok a barátomnak, kivel szeretek együtt utazni, nincs különösebb társadalmi következménye és főleg szubjektív állásfoglalást jelent. Az azonban, hogy ki képviselje a csoportot a különböző helyzetekben, ki töltsön be közösségi funkciókat már a rátermettséget és egyéb nem elsődlegesen szubjektív mérlegelést igényel. „Egy közösség szociometriai választásai akkor adekvátak, ha a személyes viszonylatokban elsősorban a szubjektív motívumok irányítják a választásokat, de a funkciók betöltését illetően a kialakult közvéleményhez, tehát a közösségi normákhoz igazodnak. Az ítéletek szóródása megmutatja, hogy a kétféle választásban (a személyesben és a funkcióra vonatkozóban) milyen fokban érvényesültek a szubjektív motívumok, és milyen fokban befolyásolták a döntést a csoportnormák.” (Mérei 1996 180. o.)

Az eddigiekből következik, hogy a jól működő közösség egyik szociometriai jellemzője az, hogy a tagok a személyes ügyekben főleg szubjektíven, azaz nagy szóródással, a funkciókat illetően viszont a csoport normáihoz igazodva választanak, azaz ebben az esetben kicsi a szóródás. Mindezek alapján Mérei a csoportlétkör négy típusát különbözteti meg:

1. A személyes oldal szóródása kisebb, mint a funkcióoldalé. Ez arra utalhat, hogy a csoportban a személyes kapcsolódásokat a közvélemény szabályozza, de a közösségi szerepekre történő választásokkal kapcsolatban nem alakult ki megegyezés.
2. Mindkét oldalon viszonylag nagy a szóródás, azaz sok személy között oszlanak meg a választások. A közösségi szerepekre való alkalmasság terén nincs konszenzus, nem alakultak ki a szerepek, a csoportstruktúra nem differenciálódott.
3. Mindkét oldalt viszonylag kis szórás jellemzi, azaz kevés személy között oszlanak meg a választások: A csoporttagok mindkét oldalon a közvéleményhez igazodnak, azaz a választások sablonszerűen zajlanak, a csoportlétkörre a konformizmus jellemző.
4. A funkcióoldalon viszonylag kis szóródás található, a rokonszenvi oldalon magasabb: a funkciók tekintetében viszonylag egységes a csoportvélemény, azaz e tekintetben kialakultak a csoportnormák és a tagok alkalmazkodnak ehhez, a személyes kapcsolatok pedig függetlenek ettől. Mérei szerint ez a fejlett közösség jellemzője, ez a létkör kedvez a leginkább a társas kapcsolatoknak.

A többszemponú szociometriában a csoportra jellemző érzelmi viszonyok mellett az is vizsgálható, hogy ki a legjelentősebb személy a csoportban. „Jelentőseknek mondjuk egy társas alakzatban azokat a személyeket, akiket a társaik sokszor választanak nem egyik vagy másik tulajdonságuk, képességük miatt, hanem különféle szociometriai kritériumok alapján. A jelentőség az általános szociometriai érdeklődésnek a megnyilvánulása. A jelentős személynek a társak élményanyagában nincs differenciált szerepe, funkciója. Attól jelentős, hogy sokat szerepel a csoporttagok tudatában.” (Mérei 1996, 212. o.)

A társas jelentőség a csoportban hierarchiát teremt, alá-fölérendeltséget, fontos, jelentéktelen és elutasított személyekre tagolja a csoportot. E tagolódás mellett a csoportokban általában megindul egy másik differenciálódás is, amely a társas mezőben elfoglalt hely és az egyéni tulajdonságok különbségéből alakul ki, ez a szerepképződés. A szerep a szociálpszichológia egyik legnépszerűbb, sokat vizsgált kategóriája, így sokféle, egymásnak ellentmondó elmélet keletkezett róla. Anélkül, hogy ezeket bővebben tárgyalnánk, röviden ismertetjük a legfontosabb elképzeléseket. „A szerepfogalom tartalmának és jelentőségének megvilágítására a legcélszerűbbnek látszik kiindulni abból a köznapi megfigyelésből - amely egyébként minden szociális tudomány egyik alapvető premisszája is -, hogy az emberi viselkedésben rendszer és szabályszerűség van. E rendszer és szabályszerűség nélkül a társadalmi együttélés elképzelhetetlen lenne. Ennek megismerése, elsajátítása teszi lehetővé, hogy a másik ember magatartását nagy vonalakban előre kiszámíthassuk, és hogy előre megbecsülhessük a várható környezeti reakciókat cselekvéseinkre.” (Buda 1997, 110. o.)

A szociálpszichológiában Georg Herbert Mead jut el a szélesebb értelemben vett szerepfogalomhoz. Mead szerint a másik nézőpontjának megértéséhez elengedhetetlen az, hogy szerepét megértsem, azaz bele tudjam élni magam és el tudjam képzelni azt a reakciót, amit viselkedésem ki fog váltani belőle. A tevékenységek összehangolása, az együttműködés

csak ezzel az interiorizálással lehetséges. Mead szerint az adott helyzetben akkor alkalmazkodom a leghatékonyabban, ha empátia révén át tudom élni valakinek a szerepét, ezáltal jobban megértem a szándékát és eredményesebben tudom szabályozni a vele való kapcsolatomat. E „szerepátvételek” az új helyzetek áttekintését, az új nézőpontok megragadását teszik lehetővé, így fontos szerepet játszanak a szocializáció folyamatában.

E gondolatokat vitte tovább R. Linton a státus fogalmának bevezetésével. Szerinte mások szemléletébe, szerepébe csak akkor tudom beleélni magam, ha az viszonylag stabil és körülhatárolt, ezt biztosítja a státus. A státus az adott társadalmi helyzettel együtt járó jogok és kötelességek, összessége. A szerep a státus megjelenítése, azoknak az elvárásoknak, magatartásmódoknak a rendszere, amelyek az adott társadalmi helyzet tartozékai. „A társadalmi helyzet meghatározásának stabil alapja a státus, dinamikus oldala pedig a szerep. A státus az adott pozíció társadalmi meghatározása normákkal és értékekkel; a szerep pedig az ezeknek megfelelő viselkedés a társas érintkezésben.” (Mérei 1996, 220. o.)

A szociális szerep tehát a státusszal szemben fennálló társadalmi elvárásokat jelenti (attitűdök, értékek, viselkedési minták). Az elvárások két fontos tulajdonsága anticipáló és normatív jellegük. Az egyének bizonyos elvárásai vannak az interakciós partnerek viselkedésével kapcsolatban. az interakciónak ez a vonatkozását a biztonság iránti szükséglet okozza. Az interakció új partnerekkel általában nagyobb bizonytalanságérzéssel jár, mint az ismert partnerekkel történő, ahol már teljesen kifejlődtek az elvárások. Az interakció anticipáló jellege azért jelentős, mert vezérli az ember viselkedését.

Moreno kiindulása a szereppel kapcsolatban nem elméleti, hanem tapasztalati. Ebben a felfogásban a szerepnek kevés a társadalmi magja, azaz nincs mögötte a státus a társadalmi normák rendszerével. A szerep az adott funkcióban spontán módon kialakuló, a személyre jellemző magatartási mód, amely tartalmazza ugyan az adott kultúra előírásait, de a konkrét helyzetben a spontán viselkedés alakítja ki. Mérei szerint a szociometriai szerep a csoportban lehetséges viselkedésmódokat tartalmazza. A csoport elvárásait a tagok egyéniségüknek, személyes tulajdonságaiknak megfelelően valósítják meg, azaz egyénileg árnyalt viselkedésmintákká alakítják, azzal, hogy a különböző elvárásokat elfogadják, elutasítják vagy közömbösek, ezzel visszahatnak a csoportra, a szociometriai szerep fontos eleme ez a kölcsönhatás.

Guiot a szervezet szempontjából elemzi a szerep kötelező illetve tetszőleges összetevőinek alakulását és hatásait. Szerinte a szerepekhez kapcsolódó elvárások aszerint csoportosíthatók, hogy mennyire pontosan határozzák meg az elvárt magatartást. Minden szerep tartalmaz egy kötelező és egy tetszőleges összetevőt. A két tényező súlya az adott szituációtól függően változhat. Az informális csoportok szerepeiben a tetszőleges tényező jelentősebb. A szerepet az egyének az interakcióikon keresztül formálják, amiket az elvárások is alakítanak, habár explicit előírások formájában nem jelennek meg.

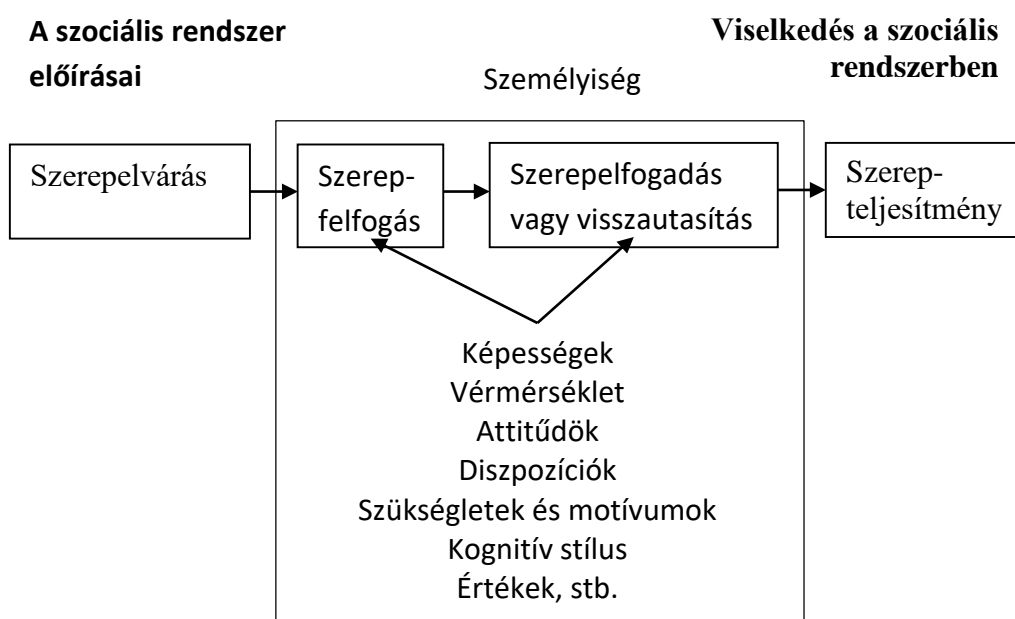
A szervezeti tagok viselkedését illetően – a pozícióhoz, státuszhoz kapcsolódóan a többieknek különböző elvárásaik vannak:

- milyen típusú feladatokat végezzen,

- hogyan végezze a munkáját,
- hogyan viselkedjen a más pozíciókban lévőkkel szemben,
- milyen álláspontot fogadjon el bizonyos kérdésekkel kapcsolatban,
- hogyan öltözzön,
- hogyan kommunikáljon,
- milyen életvitelt folytasson, stb.

Teljesen más elvárásokkal találja magát szembe egy tanár, egy orvos, vagy egy ügyfélszolgálatos. Mindegyik státuszhoz tartozik a viselkedésnek egy általános formája, amit az egyéntől a környezete elvár. Pl, az orvostól elvárjuk, hogy omoljon össze egy súlyos sérülés láttán, hanem tudja azt szakszerűen kezelni. Ezek az elvárások a személy számára külső követelményként jelennek meg, függetlenek az ő konkrét tulajdonságaitól, viszont többé – kevésbé kötelezik őt. A tanártól rossz néven veszik, ha káromkodik órán a diákjai előtt, annak ellenére, hogy a diákok gyakran trágár nyelvezetet használnak. A társadalmi szerepet betöltő személyt aszerint bírálják el, hogy mennyire felel meg viselkedése az elvárásoknak.

1. Ábra: A szerep négy jelentése a személyiséghez viszonyítva



Keményné 1989, 70. o.

Szerepkonfliktusok

A formális csoportokban a szerepek tetszőleges összetevője annál jelentősebb, minél kevésbé operacionálisak a szerepek. A szerepek nem függetlenek egymástól, a szerepjátszás ugyanis kölcsönös alkalmazkodást kíván, ez a tagok közötti feszültségek forrásává válhat. Egy adott szervezeten belül az egyes szerepek összekapcsolódnak, pl. főnök – beosztott, tanár – tanuló, egyes szerep kiváltja a másikat, a feleket szereppartnereknek hívjuk.

Az elvárásokat a csoport tagjai a kommunikáció során közvetítik, esetleg kikényszerítik. Ha az egyén viselkedése nagymértékben eltér a szerepétől (pl. az ügyfeles durva szitkokat üvölt az

ügyfélre), akkor működésbe lép a szerepnyomás, különböző szankciókkal próbálják visszaterelni az illetőt az elvárt minta keretei közé. E mechanizmusokon keresztül a szerepek forgatókönyvszerűen szabályozzák az interakciókat.

Mivel életünk során többféle státuszt is elfoglalunk (nő, feleség, szakmunkás, stb.), így általában többféle, esetleg egymásnak ellentmondó szerepelvárásnak kell megfelelnünk. Ha a szerepek között ellentmondás keletkezik, azt szerepkonfliktusnak nevezzük. Ezeket vagy össze tudjuk hangolni, vagy dönteni kell, hogy melyik a fontosabb. (ilyen tipikus szerepkonfliktus az anyaság és az intenzív munkahelyi elfoglaltság (esetleg komoly karrierlehetőség) egy multinacionális cégnél. Tehát, mint látjuk a szerepek komoly feszültségek forrásává válhatnak, s ezzel, valamint ezek kezelési lehetőségeivel fontos a vezetőknek, humán erőforrás dolgozóknak tisztában lenniük.

A szerep konfliktusai a következő csoportokba sorolhatók:

- A szerepen belüli konfliktus: előfordulhat, hogy a taggal szemben támasztott elvárásokban ellentmondások vannak, azaz ha az egyén bizonyos elvárásoknak eleget tesz, akkor másokat nem tud teljesíteni. Tipikus középvezetői probléma, hogy a hierarchiában felette állók teljesen mást várnak tőle, mint az alatta elhelyezkedők. De az is előfordulhat, hogy egy személy vagy csoport (pl. a vezetés) támaszt ellentmondó elvárást a szervezeti tagokkal szemben. Erre tipikus példa a felsőoktatás, ahol egyre több hallgató tanításának követelménye mellett egyre színvonalasabb és intenzívebb kutatómunkát követelnek, a kettőt együtt lehetetlen teljesíteni. Ezen kellően demokratikus körülmények között tudatos vezetői magatartással és nyílt kommunikációval lehet változtatni.
- Szerep - én megfelelés: tusokhoz az abból adódó konfliktusok tartoznak, amikor a szerephez tartozó elvárások ellentétesek a csoporttag személyes tulajdonságaival, szükségleteivel (pl. készségek, képzettség, egy autoriter személyiség demokratikus munkacsoportba kerül, stb.).
- A szerepek közötti konfliktus: ebbe a csoportba tartoznak az olyan jellegű konfliktusok, amelyek az egyén különböző csoportokhoz tartozásával kapcsolatosak, ez a csoportok eltérő normáinak a következménye. Ide tartozik a már említett anya – munkaerő kettősség, sikeres női vezető egy férfias vezetői kultúrában, stb. (Guiot 1984)

A szerepeknek különböző típusait különböztethetjük meg. A megkülönböztetés alapját a következő dimenziók alkotják:

1. Dimenzió: Veleszületett (sorsszerű) és kivívott (egyéni aktivitáson alapuló) szerepek
2. Dimenzió: Mennyire átfogóak a szerepek az egyén élete szempontjából:
 - pervazív, mindent átható szerepek (pl. nemi szerep)
 - rokonsági – családi szerepek
 - foglalkozási szerepek
 - szituációs szerepek
 - magánéleti szerepek

Az elvárt viselkedésmódok a formális csoportban elfoglalt pozíciókhoz is kötődhetnek, de egy csoport működése során is kialakulhatnak, ezt a csoport informális szerepstruktúrájának nevezzük. A szerepek konkrét tartalmától elvonatkoztatva, a csoportokban általában feladatorientált, kapcsolatorientált és önmagunkra irányuló szereptípusok különböztethetők meg. (Bakacsi 1998)

A feladatorientált szerepek a feladat elvégzését és az ehhez szükséges koordinációt segítik elő, az egyén figyelme a csoport előtt álló feladatra irányul. Tevékenységei:

- kezdeményező - hozzájáruló
- információgyűjtő
- információadó
- véleménykereső
- véleményadó
- koordinátor
- értékelő
- kivitelező
- ügyrendi technikus
- jegyző

A kapcsolatorientált szerepek a csoport fennmaradásának, fejlődésének elősegítése, az összetartozás érzés erősítése, a légkör javítása. A csoporttagok kapcsolatát javítani igyekeznek, figyelme a széthúzó erők ellensúlyozására irányul. Tevékenységei:

- bátorító,
- összhangteremtő,
- normázó (szabályok kialakítása),
- ördög ügyvédje, öntudatos, kritikus, de nem agresszív. A túl kényelmes vagy konfliktuskerülő megoldások esetén ellenáll,
- feszültségoldó,
- „portás”, lehetővé teszi a kommunikációt, de korlátozza a túl beszédes tagokat
- csoportszemlélő, kommentátor, visszacsatol a csoport működéséről, javaslatot tesz a működést zavaró problémákra.

Az önmagunkra irányuló szerepek az egyéni célok követésével, hangsúlyozásával kapcsolatosak, az egyén csak a saját szükségleteire fókuszál, tekintet nélkül a csoport problémáira. Tevékenységei:

- fecsegő, előtérbe tolja a problémáit.
- gátló, negatív, ellenáll, állandóan visszatér a csoport által már elvetett témákra
- playboy, nyíltan nem lelkesedik, közönyös, oda nem illő témákkal foglalkozik
- agresszor, dominanciára törekvés, elkedvetlenít másokat.
- visszahúzó, elszigetelődő,
- segítségkereső, szimpátiát próbál szerezni mindenkitől bizonytalansága, zavarodottsága kifejezésével

A csoport teljesítménye függ a kapcsolat- és feladatorientált viselkedés meglététől és arányától. A jó csoportteljesítményhez fontos, hogy a tagok mind feladat-, mind kapcsolatorientált szerepeket képesek legyenek ellátni, s gyakran szükséges az önmagunkra irányuló szerepvisselkedés is. A kitárulkozás, a szimpátiakeresés a csoportfejlődés kezdeti fázisában nem jelent problémát, sőt, egymás megismerésében pozitív szerepük van az ilyen viselkedéseknek, régóta működő csoportokban azonban negatívan befolyásolhatják a munkafolyamatot.

A fent leírt tényezők indokolják azt, hogy a szervezetben a kis létszámú csoportokkal kapcsolatos lélektani ismeretek különösen fontosak. A kiscsoportkutatás eredményei pl. a munkahelyi szociális klíma vizsgálatára és alakítására a gyakorlatban is hasznosíthatók. „A csoport mintegy fókuszálja a szociálpszichológiai jelenségek összességét: a tagok közötti tartós társadalmi interakció feltételezi a közöttük zajló kommunikációt, személypercepciót, a születő interperszonális kapcsolatokat, valamint az interakció termékeiként létrejövő közös attitűdöket, nézeteket, státuszokat és szerepeket.” (Csepeli 1997, 401. o.)

Autonóm munkacsoportok a szervezetben

Napjainkban a szervezetben a csoport szerepét egyre nagyobbak tartják a motiváció, a felelősségvállalás és az önellenőrzés szempontjából. Ehhez hozzájárult a szervezetnek, mint szociotechnikai rendszernek a felfogása, amelyet az 1970-es években kezdtek el kidolgozni. E szervezet-meghatározás lényeges eleme, a technológia és a szervezeti tagok közötti legjobb illeszkedés megtalálása, amely biztosítja a szervezet céljainak leghatékonyabb elérését. E felfogás kiemeli a természetes módon kialakuló csoportok szerepét, ennek egyik megjelenési formája az autonóm munkacsoport, amelynek tagjaira nagyobb felelősséget, önellenőrzést és változatosabb munkavégzést bízunk. Ezt továbbfejlesztve hívják fel a figyelmet a teamekre, amelyek megkülönböztethetők a munkacsoportoktól azáltal, hogy az egyéni mellett a közös felelősségvállalás is megjelenik.

1. Táblázat: A munkacsoport és a team közötti különbség néhány szempont szerint

Munkacsoport	Team
Erős egyértelmű vezető	Megosztott vezetői szerepek
Egyéni felelősség	Egyéni és közös felelősség
A csoport célja megegyezik a szervezet missziójával	A csoportnak van saját megfogalmazott célja (is)
Egyéni munkatermékek	Kollektív munkatermékek
Hatékony csoportmegbeszélések	Bátorítják a nyitott vitákat, és az aktív problémamegoldó megbeszéléseket
Teljesítmény értékelése indirekt módon a másokra gyakorolt hatással történik (pl. a szervezet egészének pénzügyi mutatói)	A teljesítményt közvetlenül a kollektív munkatermékek értékelésével mérik
Megvitat, dönt és delegál	Megvitat, dönt és a tényleges munkát közösen végzi

Forrás: Katzenbach&Smith 1993 In Bakacsi 1996, 148. o.

Érdekesség

Rövid film S. Asch konformitás kísérletéről angolul.

<https://www.youtube.com/watch?v=TYIh4MkcfJA&t=13s>

10 perces film a Milgram kísérletről angolul.

<https://www.youtube.com/watch?v=y6GxluljT3w>

Kitől érdemes még tanulni?

Philip Zimbardo

Meredith Belbin

Ellenőrző kérdések a megfeleléshez:

1. Hogyan változott a csoport szerepe a szervezés és vezetéselmélet történetében?
2. Milyen fázisokon keresztül fejlődik ki a csoport?
3. Mi a normák szerepe a csoportban?
4. Hogyan elemezhetők az interakciók a csoportban?
5. Milyen csoporttípusokat ismer?
6. Milyen jelentősége van a formális és informális csoport interakciónak?
7. Mik a csoport funkciói?
8. Mi a csoportnormák fogalma, szerepe a vezetői munkában?
9. Hogyan működnek a normaközlési folyamatok?
10. Milyen fő norma-csoportokat különböztetünk meg a szervezetben?
11. Hogyan mérhető a csoport affektív struktúrája?
12. Mi a társas hatékonyság fogalma és jelentősége?
13. Milyen csoportlégtör-típusokat tud megkülönböztetni?
14. Mit takar a szerep és a státusz fogalma?
15. Milyen szerepkonfliktusok fordulhatnak elő?
16. Milyen csoportszerepeket ismer?
17. Hogyan elemezhetjük az interakciókat a csoportban?

Adaptáció a kiválósághoz:

Mutasson be egy munkacsoportot (szerepek, légtör, konformitás, stb.) egy Ön által ismert szervezetben a tanult kategóriák alapján!

Felhasznált irodalom

- Bakacsi Gy. (1996) *Szervezeti magatartás és vezetés* KJK. Bp.
- Buda B. (1997) A szerep fogalma a szociálpszichológiában In Lengyel Zsuzsanna (szerk.) *Szociálpszichológia szöveggyűjtemény* Osiris Kiadó Bp.
- Csepeli Gy. (1997) *Szociálpszichológia* Osiris Kiadó Bp.
- Schein E. H. (1978) *Szervezéslélektan* KJK. Bp.
- Guiot J.M. (1984) *Szervezetek és magatartásuk* KJK. Bp.
- Keményné P. K. (1989) *Pszichológia*
- Menyhai I. (1995) *Vezetés, nevelés, neurózis – Társadalmi valóságok, szükségletek és szükségletkielégítés.* Akadémiai K., Bp.
- Mérei Ferenc (1996) *Közösségek rejtett hálózata* Osiris Kiadó Bp.
- Hewstone-Stroebe-Codol-Stephenson (1995) *Szociálpszichológia* KJK. Bp.
- Secord P.F. & Backman C. W. (1972) *Szociálpszichológia.* Kossuth könyvkiadó, Bp.

SZEGEDI TUDOMÁNYEGYETEM
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR
KÖZGAZDÁSZ KÉPZÉS
TÁVOKTATÁSI TAGOZAT
LECKESOROZAT
COPYRIGHT © SZTE GTK 2017/2018

A LECKE TARTALMA, ILLETVE ALKOTÓ ELEMEI ELŐZETES,
ÍRÁSBELI ENGEDÉLY MELLETT HASZNÁLHATÓK FEL.

JELEN TANANYAG
A SZEGEDI TUDOMÁNYEGYETEMEN KÉSZÜLT
AZ EURÓPAI UNIÓ TÁMOGATÁSÁVAL.
PROJEKT AZONOSÍTÓ: EFOP-3.4.3-16-2016-00014

