

**SZEGEDI TUDOMÁNYEGYETEM
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR
TÁVOKTATÁS**

Málovics Éva

SZERVEZETI VISELKEDÉSEK II.



28/2010

Bevezetés

A szervezeti viselkedés a szervezés és vezetés tananyag részét képezi. A szervezés- és vezetéselmélet emberközpontú irányzatainak megjelenésével merült fel az interakciós jártasság színvonalának emelése, mint igény a vezetői- szervezői munkával kapcsolatban.

A szervezeti viselkedés Magyarországon fiatal tudományág, azonban a szociálpszichológiai témakörökben, amelyeken alapul az utóbbi években sok és színvonalas szakirodalom jelent meg magyarul is. A legátfogóbb munka e témakörben Bakacsi Gyula "Szervezeti magatartás és vezetés" című tankönyve, erre munkánk során többször hivatkozunk. "A szervezeti magatartás (Organisational Behavior-amit angolul gyakran OB-ként rövidítenek) olyan tudományterület, amely a szervezeteken belüli magatartásra gyakorolt egyéni, csoport-és strukturális hatást vizsgálja a célból, hogy ezeket az ismereteket a szervezet hatékonyságának növelésére alkalmazza." (Bakacsi, 1996. 17. o.)

A tantárgy keretei között azzal foglalkozunk, hogy a vezetői munka hogyan hat az egyéni és csoportos választásokra, döntésekre, hogyan befolyásolja a munkavégzést, a motiváltságot, a szervezeti teljesítményt.

A szervezeti viselkedés tárgyát képező témák már elég egyértelműen kialakultak, e tankönyv is két kötetében e témaköröket fejti ki:

- Az egyéni magatartás megértéséhez szükséges pszichológiai és szociálpszichológiai ismeretek
- A csoportmagatartás jellemző, csoportdinamika
- A kommunikáció problémája, jelentősége az emberi kapcsolatokban
- A konfliktusokkal kapcsolatos ismeretek, ezek alkalmazása a szervezetben
- A motiváció elméleti kérdései
- A hatalom szerepe, formái
- A szervezeti kultúra kérdésköre

Mind a témák kiválasztása, mind kifejtési módjuk a vezetői szervezői munka nézőpontjából történt, mert e jelenségek hatással vannak a szervezetben alakuló emberi kapcsolatokra és ezáltal befolyásolják a teljesítményt és alkalmazásuk révén a szervezet sikeresebbé válhat.

A "szervezeti viselkedés" kutatási és ugyanakkor gyakorlati terület is. Mint kutatási terület, minden olyan magatartás vizsgálata beletartozik, amelyek a formális szervezetekben fellelhetők, amiket a szervezeti folyamatok, viszonyok a tagokból kiválthatnak. Ebből következik, hogy több tudományág ismeretanyagából és módszereiből is merít (pszichológia, szociálpszichológia, közgazdaságtan, antropológia, politikatudomány). "Elemzési egysége" minden lehet, ami szervezeti környezetben vizsgálható:

- az egyéni cselekvés, érzések, gondolkodás,
- a csoportok,

- nagyobb részegységek (osztályok, divíziók),
- a szervezet egésze, sőt még a
- szervezeti populációk is ."(Bakacsi, 1996. 18. o.)

Az elméleti kutatások mellett Magyarországon is egyre növekvő gyakorlati alkalmazás jellemzi e tudományterületet, ami a szervezeti és vezetői teljesítmény javítását célozza, és az említett témaköröknek megfelelő kérdésekre keresi a választ:

- a vezetési stílussal kapcsolatos eredmények alkalmazása
- A szervezeti kultúra alakítása
- hatékony munkacsoport létrehozása és fenntartása
- a munkatársak motiválása
- a szervezeti tanulás, változás gyakorlati kérdései

E tankönyv a távoktatásban résztvevő hallgatók számára készült, ezért igyekeztünk didaktikai szempontból olyan felépítést kialakítani, hogy a tananyag áttekinthető és előadások nélkül is könnyen érthető legyen. Az önálló tanulást kívánják elősegíteni a fejezetek végén található ellenőrző kérdések és feladatok is.

1. A CSOPORT

1.1. A csoport jelentőségének felfedezése

Jelentősége a szervezetben A csoportok szervezetben betöltött szerepéről eltérő nézeteket és véleményeket találunk a szervezés és vezetés történetében. A klasszikus iskola kiemelte az egyén szerepét, hozzá rendelte a munkát és a teljesítmény értékelését. A csoport hatását a teljesítményre negatívnak tartották. A *Human Relation* 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 bízza.

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*.

E. Mayo kísérlete Elton Mayo egy üzemlélektani 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 *kiemelték őket a munkások tömegéből, 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.

1.2. A csoport fogalma, kialakulása, fejlődése

A szakirodalomban több, különböző szempont szerint kialakított definíciót találhatunk.

E Schein szerint " Pszichológiailag csoportot alkot bármilyen számú személy, akik 1. interakcióban vannak egymással, 2. pszichológiailag tudnak egymásról és csoportnak tekintik magukat." (Schein, 121. o.) Méretének tehát korlátot szab az interakció és a kölcsönös tudomásulvétel lehetősége.

Mc David és *Haran* definíciója szerint a csoport: "Két vagy több egyén szervezett rendszere, akik egymással kapcsolatban állnak. Így a rendszer meghatározott funkciót tud betölteni, tagjai között megvan a szerepkapcsolatok összessége. Normáik vannak, amelyek a csoport és minden egyes tagjának működését szabályozzák." (Dinnyés és tsai, 1995)

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 szervezet szempontjából a csoportot a következőképpen határozhatjuk meg:

" A csoport olyan egyének közössége,
akiknek közösen kialakított normarendszere van,
akik különféle szerepeket osztanak meg egymás között,
akik a közös cél megvalósítása érdekében hatnak egymásra.

„...A munkacsoportok meghatározott munkafeladat elvégzésére szerveződnek, s a csoporton belüli kapcsolatok rendszerét elsősorban az elvégzendő feladat határozza meg." (Dinnyés és tsai, 1995)

Blake és *Mouton* a következőképpen határozza meg a munkacsoportot: "Munkacsoporton és tagokon közös felettséggel és közös szervezeti felelősséggel rendelkező résztvevők együttesét értjük, akik egymással interakcióban állnak." (Blake-Mouton, 1998. 479. o.)

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

B. Bass a következő fázisokra osztja a csoport "*érési*" folyamatát:

- *a kölcsönös elfogadás*: a tagok kezdeti bizalmatlansága és az ebből eredő bizonytalanságok miatt a tagok igyekeznek megismerni és kölcsönösen elfogadni egymást.
- *a döntéshozás*: erre a fázisra a feladattal kapcsolatos problémamegoldás és döntéshozás. A tagok már ismerik egymás nézőpontját, kialakult a bizalom bizonyos foka, stratégiákat dolgoznak ki a munka hatékonyságának növelésére.
- *a motiváltság*: ekkor kezdi a csoport elérni az érettséget. A tagok ismerik egymás problémáit, versengés helyett az együttműködést látják célszerűbbnek, fontossá válik a csoportszolidaritás.
- *a vezetettség*: a csoporttagok képességeik és érdekeik szerint hozzájárulnak a közös erőfeszítésekhez, ha kell szankciókat alkalmaznak a csoportnormák betartása érdekében. (Dinnyés és tsai,1995)

1. 3. Csoporttípusok

Formális csoportok A *formális struktúra szabályai szerint keletkeznek*, olyan célok és feladatok megoldása érdekében, amelyek kapcsolatban vannak az egész szervezet küldetésével. Bármely társadalmi szervezetben, amely a munkamegosztáson alapuló, hierarchikusan szervezett felépítéssel rendelkezik, a csoportok léte sok tekintetben független a tagok sajátos tulajdonságaitól, jellemzőjük egy bizonyos fokú *személytelenség*. A csoportban a feladat logikájának megfelelően meghatározott státusokat találunk és ezekhez tartozó, a szervezet által elvárt szerepek társulnak.

Informális csoportok A szervezethez csatlakozó személy *igényei* azonban általában *meghaladják a szorosan vett feladat teljesítését*, így ezek kielégítését más tagokkal való kapcsolatok révén keresi. Ennek természetesen határt szab a munkaterület ökológiája és a munka időbeosztása. Az előírásokon és szabályokon kívül kialakulhatnak a szervezetben informális csoportok, s majdnem mindig ki is alakulnak, hiszen ez *következik az emberi természetből*, az egymástól kölcsönösen függő csoporttagok közötti

interakciók termékei. E tendencia a formális keretek szabta határok között érvényesül (a fizikai elhelyezés, a munka jellege, stb.), az informális csoportok tehát a *formális tényezők és az egyéni igények sajátos kombinációjaként* alakulnak. A kettő közötti különbségek ábrázolása látható az 1. és a 2. ábrán.

1. Ábra

A formális és az informális csoport közötti

FORMÁLIS különbségek I. INFORMÁLIS

Szerep	személy
Rang	népszerűség
Hatalom	befolyás
Hierarchia	mellérendelés
Cserélhetőség	pótolhatatlanság

2. Ábra

A formális és az informális csoport közötti

FORMÁLIS különbségek II. INFORMÁLIS

Tudatosság	spontaneitás
Ésszerűség	érzelmesség
Merevség	rugalmasság
Előírás	konszenzus
Lassúság Engedelmesség Bizalom a szabályban	gyorsaság összetartás bizalom egymásban

A formális és informális csoportok interakciója

funkciója van, így mind a szervezet, mind az egyén szükségleteit szolgálja, tehát a formális és informális csoportok között *nincs éles különbség*. A munkakörökhöz világosan körülhatárolt kötelezettségek társulnak, nem létezik azonban olyan munkaköri leírás, mely a naponta adódó összes váratlan eshetőséget leírná. Ha ennek ellenére összehangolt erőfeszítésre van szükség, elengedhetetlen a valódi kommunikáció, a kölcsönös megértés és a csoportmunka. (Blake, Mouton, 1980. 477. o.)

"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.)

1. 4. A csoportok funkciói

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

Formális funkciók	A szervezet <i>alapvető küldetésével kapcsolatosak</i> , 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", stabillá 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 érhetők 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.

Költségek A csoporthoz tartozásnak azonban *költségei* is vannak:

- ⇒ A csoporthoz tartozás a tagoktól *alkalmazkodást* kíván, az interakciós készségek bizonyos mértékű kifejtését 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.

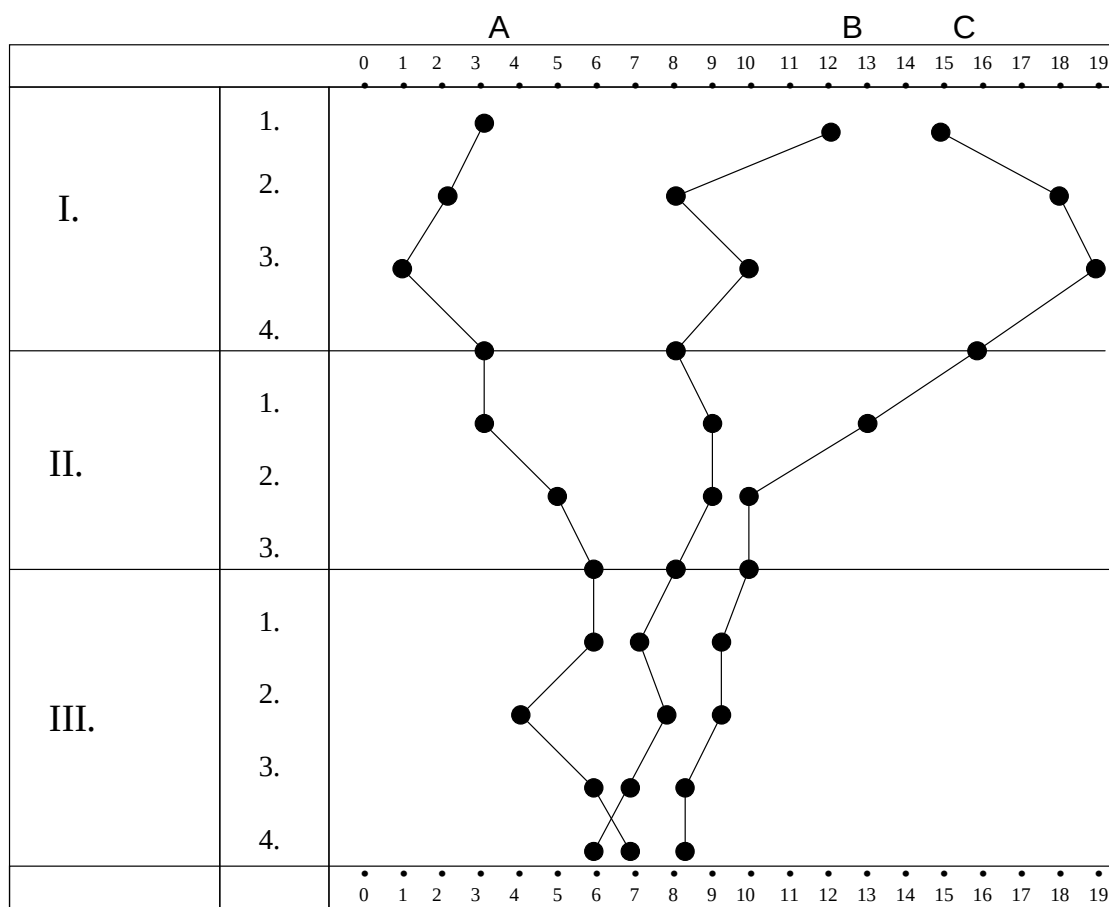
1.5. A csoportok jellemzői

1. 5. 1. Csoportnormák és irányítás

A norma fogalma A csoportok tagjainak interakciós sémáiban bizonyos szabályszerűség figyelhető meg, ez a *társadalmi normák* fogalomrendszerében magyarázható. "A norma a csoporttagoknak olyan közös szabvány vagy viselkedési elvárása, amelyhez viszonyítva a percepciókat elbírálják s az érzelmek és viselkedésmódok helyességét értékelik." (P.F. Secord-C. W. 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.

Kísérletek, bizonyítások Egy híressé vált kísérlettel (Sherif, 1948) szokás bemutatni a normák kialakulását. A kísérletet az autokinetikus hatás felhasználásával végezték, ami azt jelenti, hogy a sötét helyiségben 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 becsüljék 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.

1.1. ábra



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

Hofstätter, Peter R. : Gruppendynamik, Hamburg, 1968. 54.o.
In: Menyhai, 1985. 11. o.

Menyhai I. 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"...

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 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 fogalmazza 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 érésének 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 érés, 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 történelemmel kapcsolatban úgy érzett, mintha a természetes, az isten teremtette és az alapjában egyetlen lehetséges rendet zúzták volna szét".

A "normális 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. (Menyhair, 1995. 12-14. o)

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 hatása A további vizsgálatok során még a következő dolgokat sikerült megállapítani:

- a norma-kialakulás után az egyén egyedül is, későbbi megkérdezések 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. 295-296. o.)

Normaközlési folyamatok Bizonyos álláspontok szerint a normák főleg olyan helyzetben fejlődnek ki, amelyben valamilyen *attitűdöket vagy viselkedést kell kialakítani* az egyénekben. 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.

Explicit, implicit mód 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:

1. a **feladattal** összefüggő szükségletek

2. 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 elérését biztosítják." (P.F. Secord-C. W. 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. 135. o.)

1.5.3. A csoport affektív struktúrája

A szociometriai irányzat 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 rokonszenvértékelések 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.

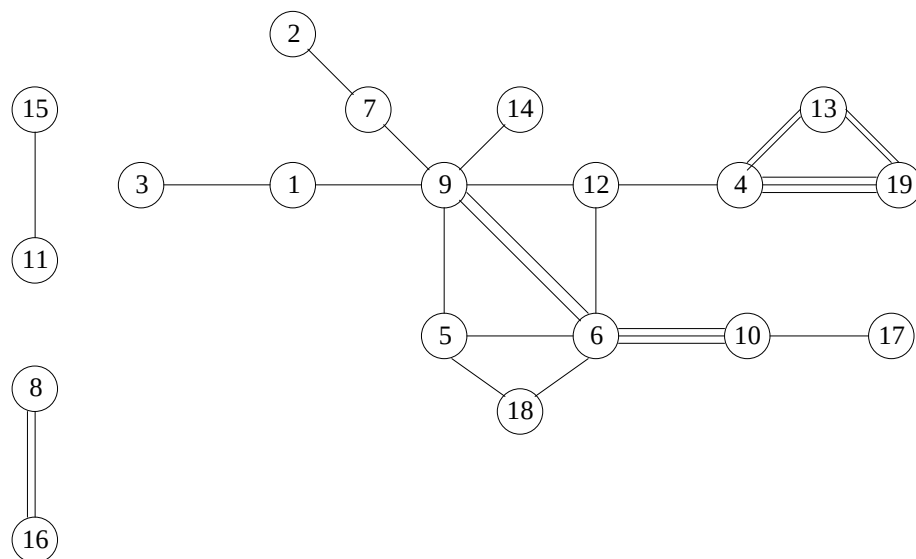
E felmérések technikája viszonylag egyszerű. A **A szociometriai felmérés** vizsgálat valódi, létező csoportok kikérdezését jelenti valós feltételek között, tehát azon a helyen célszerű elvégezni, ahol a csoport tényleg működik, az összes választható személy jelenlétében. A kérdéseknek megtörtént illetve 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 szociogrammot, 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 *suru a hálózat és kevés a peremen lévő egyedülálló illetve pár- vagy láncalakzathoz tartozó személy*. Az 1. 2. 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.”

1. 2. ábra



Mérei, 1996. 169. o

A társas hatékonyság 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 átlagosnál *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 alacsonyfokú szociabilitással jellemezhető." (Keményné dr. Pálffy Katalin, 1989, 80. o.)

1.5.2. A csoportlégkör mutatója

A szociometriai választások közösségi jelentősége különböző. Míg a rokonszerző 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 csoportléggör 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 csoportléggörre a konformizmus jellemző.
4. A funkcióoldalon viszonylag kis szóródás található, a rokonszeri 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 léggör kedvez a leginkább a társas kapcsolatoknak.

1.5.3. A társas jelentőség: szerepek, státusz

A többszemponú szociometriában a csoportra jellemző érzelmi viszonyok mellett az is vizsgálható, hogy *ki a legjelentősebb személy a csoportban*. "Jelentősnek 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 szerep jelentősége "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 szerepátvétel 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.

A státusz E gondolatokat vitte tovább *R. Linton* a *státusz fogalmának* bevezetésével. Szerinte mások szemléletébe, szerepébe csak akkor tudom beleélni magam, ha az viszonylag *stabil és körülhatárolt*, ezt biztosítja a státusz. *A státusz az adott társadalmi helyzettel együtt járó jogok és kötelességek, összessége*. A szerep a státusz megjelenítése, azoknak az elvárásoknak, magatartásmódoknak a rendszere, amelyek az adott társadalmi helyzet tartozékai. "A társadalmi helyzet meghatározásának stabil alapja a státusz, dinamikus oldala pedig a szerep. A státusz 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 egyénnek 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.

J. Moreno *Moreno* kiindulása a szereppel kapcsolatban *nem elméleti, hanem tapasztalati*. Ebben a felfogásban a szerepnek kevés a társadalmi magja, azaz nincs mögötte a státusz 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.

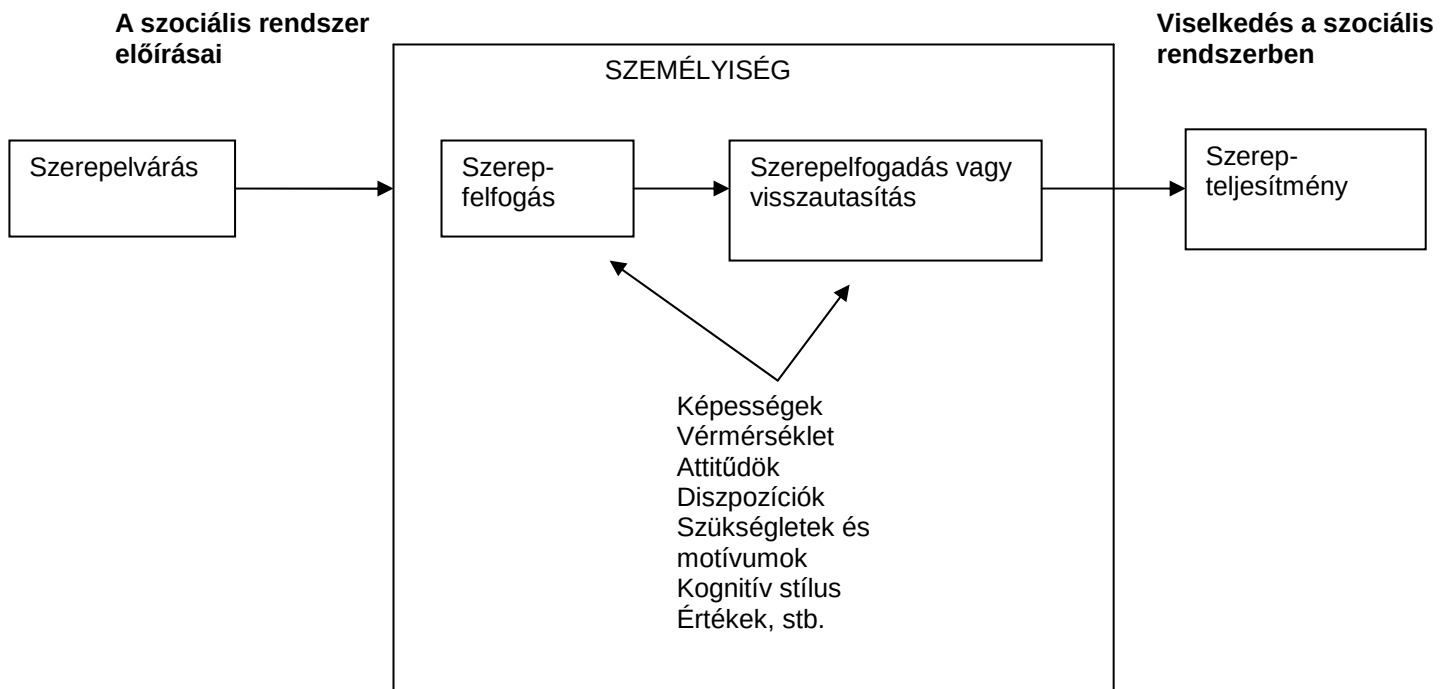
Kötelező és tetszőleges összetevők Guiot a szervezet szempontjából elemzi a szerep kötelező illetve tetszőleges összetevőinek alakulását és hatásait. Szerinte a szerepekhez kapcsolódó elvárások aszerint csoportosíthatók, hogy *mennyire pontosan határozzák meg az elvárt magatartást*. Minden szerep tartalmaz 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 (pl. egyenruha és azon jelzések, illetve kosztüm, öltöny viselete),
- hogyan kommunikáljon (verbális és nem verbális módozatokra egyaránt),
- milyen életvitelt folytasson, stb.” (Mészáros, 2006. 483. o.)

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. 3. 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.

A szervezetben betöltött státusztól is függ, hogy mennyire előre programozott az ember viselkedése (Argyle, 1981.) A hierarchikus szervezetekben gyakran minél magasabb beosztású valaki, annál nagyobb szabadságfokkal rendelkezik, de a szerepük által meghatározott tágabb keretet a felső szinteken lévők sem léphetik át. A személytől elvárt szerepviselkedés egy idő után a személyiség részévé válhat, ilyen értelemben beszél pl. E. Schein szakmakultúrákról. A DEC történetéről és kultúrájáról írt könyvében pl. fontos magyarázótevényt tekint, hogy a cégalapító és a vezetők sokáig csak a mérnökök közül kerültek ki. Ennek következtében nem engedtek teret a marketing szemléletnek, még akkor sem, amikor ez mentette volna meg a vállalatot a bukástól. (Schein, 2003.)

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 szerepjátszás 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. 84. old.)

A fent említett szerepkonfliktusok feszültséggel járnak, amit tartósan nem lehet károsodás nélkül elviselni, ezért az emberek különböző módokon igyekeznek megoldani ezeket a helyzeteket:

- Fontossági sorrend, aki fontosabb, annak az elvárásait teljesítik.
- Szankcióhoz való alkalmazkodás, a nagyobb szankcióval járónak felelünk meg inkább.
- Szerepalku, kompromisszum kialakítása az elvárások között.
- Racionalizálás, magyarázat keresése valamelyik elvárásnak való nem megfelelésre.
- A konfliktust okozó szerep lebecsülése, esetleg kilépés belőle (állásváltoztatás, válás, stb.). (Mészáros, 2006.)

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 igyekszik, 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 szerepviselkedés 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.)

1.6. Az interakciók elemzése a csoportban

Bales modellje Az interakciós folyamat leírása módszereinek kidolgozása Bales nevéhez fűződik. Az interakciós folyamat elemzését Bales tizenkét kategóriába foglalta össze, ezek egy része a "feladatra irányuló viselkedést", másik része a társas-érzelmi viselkedés leírására szolgál. A csoportokat általában valamilyen problémamegoldás folyamán figyelték meg. Ebben a rendszerben értékelhető egységet jelent egy olyan viselkedésem, amely elegendő ingert jelent a másik személynek a jelentésteli válasz kiválasztásához. Minden megnyilvánulás aszerint kap egy minősítést, hogy a feladatmegoldó vagy a társas-érzelmi viselkedés melyik eleme dominál benne.

A *társas-érzelmi viselkedés* hat kategóriája két csoportba sorolható:

1. Pozitív reakciók: "szolidaritást fejez ki", "feszültségcsökkenést fejez ki", "egyetértést fejez ki".

2. Negatív reakciók: "véleménykülönbséget fejez ki", "feszültséget fejez ki", "ellenséges érzelmeket fejez ki"

A feladatra irányuló viselkedést leíró kategóriák szintén két csoportba tagolódnak:

1. Problémamegoldó erőfeszítések: " javaslatot tesz", véleményt nyilvánít", "útmutatással szolgál"
2. Problémamegoldást célzó kérdések: "útmutatást kér", "véleményt kér", javaslatot kér".

1. 7. Csoport-produktivitás

A munkaszervezetben az egyik legfontosabb folyamat a csoportnak a feladat elvégzésére illetve a *problémamegoldására irányuló munkatevékenysége*. "a csoportos viselkedésnek ez az oldala minden ízében áthatja mindennapi életünket. Valószínű, hogy az emberi társadalmak legfontosabb döntései csoportos együttléteken születnek."(Secord-Backman, 1972. 343. o.)

A csoportproduktivitással kapcsolatos vizsgálatok azokra a folyamatokra irányulnak amelyek során a *csoportok döntéseket hoznak a tevékenység során felmerülő problémákkal kapcsolatban*, valamint arra a kérdésre próbálnak választ kapni, hogy milyen feltételek mellett elégedettek a csoporttagot és magas a produktivitás. "Amikor azt mondjuk, hogy egy csoport teljesítményét vizsgáljuk, azoknak az egyének közötti kölcsönhatásoknak a szintjére helyezkedtünk, amelyeknek eredményeképpen az egy mástól kölcsönösen függő egyének összessége részéről egyetlen rezultáns válasz áll elő." (G. de Montmollin, 1973. 53. o.)

Egy általánosan elterjedt nézet fogalmazódik meg ezzel kapcsolatban a "több szem többet lát" szólásban. Kutatások sora indult ki ebből a kérdésből, hogy az egyének vagy a csoportok nyújtanak jobb teljesítményt a problémák megoldása során. A kutatások során megállapították, hogy a *valódi csoportfaktor mellett egy ál csoport-effektus* is létezik. "A valódi csoport-faktoron azt értjük, hogy a csoporttagok közötti interakció befolyásolja a problémamegoldás folyamatát. Ha az eredmény annak köszönhető, hogy bizonyos számú egyén egymástól függetlenül dolgozott egy problémán, anélkül, hogy kommunikáltak volna egymással, ez az eredmény nem tekinthető csoport-effektusnak." (Secord-Backman, 1978. 344-345.o.)

Egy *tipikus ál csoport-effektus* abból adódik, hogy *minél nagyobb számú becslésen alapul egy összesített becslés, annál kisebb a helyes mérték körüli ingadozása*. Sok olyan kísérletet végeztek, ahol a kísérleti személyek elszigetelten végezték becsléseiket, összesítve a csoport teljesítőképesebb volt, mint az egyén. Egy *másik ál-effektus* adódik abból, hogy egy csoportban nagy a valószínűsége annak, hogy *legalább egy személy rendelkezik a megfelelő tudással* vagy képességgel a probléma megoldásához, tehát minél több személy próbál megoldani egy problémát, annál

nagyobb a valószínűsége annak, hogy meg is tudják oldani, s ez akkor is fennáll, ha a személyeknek semmi kapcsolatuk sincs egymással.

A csoportteljesítmény lehet jobb További kutatások megállapították, hogy bizonyos vonatkozásokban a csoportteljesítmény jobb, mint az egyéni, bizonyos feltételek között azonban alatta marad, ebben fontos szerepe van a feladat természetének. "Ha csoportosan kell a problémát megoldani vagy teljesítményt elérni..., majdnem mindig kiemelkedik egy vagy több választási pont, amelyeken egyhangú vagy legalábbis többségi döntés meghozatala szükséges. Fontos tehát, hogy a résztvevők javaslatokat tegyenek, vitatkozzanak egymással, megegyezzenek és azután tiszteletben tartsák a közös döntést. A csoport végső válasza tehát a *felvetett javaslatok számától és minőségétől, a vita és a döntés folyamataitól*, és végül attól függ majd, hogy a résztvevők mennyiben fogadják el a többségi döntést." (G. de Montmollin, 1973. 55-56. o.)

Az egyéni teljesítmény is lehet jobb Az ezzel kapcsolatos vizsgálatok szerint különbség mutatkozik az eredményekben attól függően, hogy *a feladat lehetővé teszi-e a munka megosztását vagy sem*. Ha nem, akkor az egyéni javaslatok száma, a vita és a döntési folyamat lényeges szerepet játszhatnak az eredmény minőségében. Thorndike szerint a csoport felülmúlja a az egyént a keresztretjvény-feladat megoldásában, de nem múlja felül, ha egy keresztretjvényt kell készítenie, ez utóbbi feladat ugyanis kevésbé alkalmas a közös munkára.

Ha lehetséges a munkamegosztás, a döntés modalitásainak szerepe csökken, a csoport gyorsabban dolgozik, jelentkezik azonban a munkamegosztás ritmus- és integrációs problémái, a közös teljesítmény pedig az egyes személyek munkájának minőségétől függ, egyetlen csoporttag hozzá nem értése vagy figyelmetlensége csökkenti az eredmény értékét.

A csoporteredmény minőségét befolyásoló tényezők A csoporthelyzetben létrejövő egyéni megoldások minőségileg különbözhetnek azoktól a megoldásoktól, amelyeket az egyének magukban hoznak létre. Ennek okai a következők:

- Az egyén megoldását módosíthatja az, hogy *tudomást szerez mások elképzeléseiről*, illetve egyszerűen *befolyásolja a másik személlyel lezajló interakció*. A tagok a mások által felvetett gondolatot átvehetik és továbbfejleszthetik. A negatív reakciók, a figyelem elterelődése, a szociális eredetű szorongások azonban lassíthatják vagy ronthatják a csoportmunkát.
- Mások pusztja jelenléte, a *szociális facilitáció is már növelheti a produktivitást*, a pontosságot viszont csökkentheti. A *versengés* mozzanatának megjelenése ezt *tovább fokozhatja*. E tényező egyfajta felfelé történő nivellálódást is létrehozhat.
- Az interakció során a gondolatközlés kényszere arra ösztönzi a személyt, hogy *pontosabban és érthetőbben fogalmazza meg a gondolatait*, eközben felszínre

kerülhetnek az okfejtés hibái, tehát egy fokozott *önkontroll* alakulhat ki, a megegyezés szükségessége a megbeszélés során pedig a *külső kontrollt* jelenti.

- Másrészt a csoportszituációban az *egyéni megoldások súlya nem egyenlő*, míg több egyedül dolgozó egyén esetében súlyuk azonos. Ez a tényező előnyös és hátrányos is lehet. Bizonyos személyek megoldásai nagyobb súllyal jelennek meg az eredményben. Ennek egy egyik oka a külső társadalmi nyomás, egy észlelt többségé, vagy egy nagyobb hatalmú személyé, ez arra készítheti a tagokat, hogy az ő véleményüket támogassák. Okozhatja ezt a jelenséget az is, hogy a csoporttag azért nem vállalja a saját megoldását, mert nem egészen biztos benne.

Összefoglalva a csoport a feladat természetétől függően kisebb nagyobb mértékben előnyben van az elszigetelt személyekkel szemben, a csoportmunka azonban a megbeszélés, a döntés, az integráció és az ellenőrzés szintjén vet fel bizonyos problémákat. (G. de Montmollin, 1973. 53-58. o.) A csoportos döntések előnyei: a nagyobb tudás, több információ, a döntések jobb megértése és elfogadottsága. A dominanciára törekvés, az időigényesség, a konformitás, a bizonytalan felelősség azonban negatívan hatnak az eredményre.

1.8. Munkacsoportok a szervezetben

Napjainkban a szervezetben a csoport szerepét egyre nagyobbra 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 bízna. Ezt továbbfejlesztve hívják fel a figyelmet a *teamekre*, amelyek megkülönböztethetők a munkacsoportoktól azáltal, hogy az egyéni mellett a közös felelősségvállalás is megjelenik.

1.2. táblázat

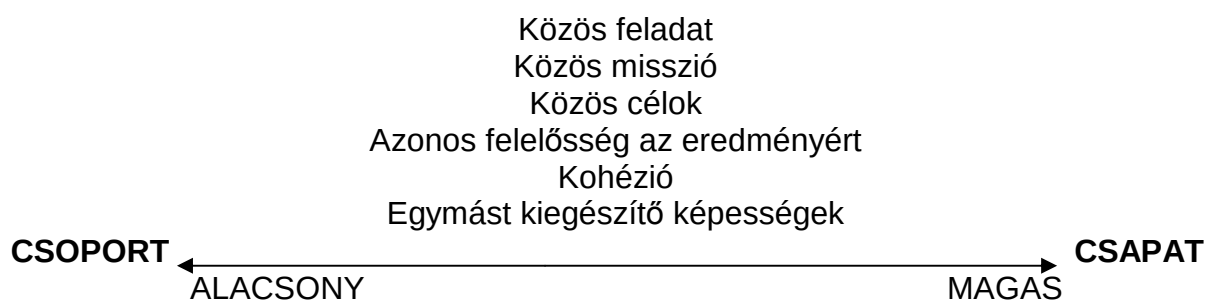
A munkacsoport és a team közötti különbség néhány szempont szerint

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
Megvitát, dönt és delegál	Megvitát, dönt és a tényleges munkát közösen végzi

Forrás: KATZENBACH, J. R. -SMITH, D. K.: The Discipline of Teams. Harvard Business Review, March-April 1993. 113. o.
In Bakacsi, 1996. 148. o.

Az...ábrán a csoport és a csapat közötti különbségek ábrázolása látható azon dimenziók mentén, amelyek tekintetében a szakirodalom általában különbséget tesz közöttük.

1. 4. Ábra a csoport és a csapat közötti különbségek.



A csapatok hatékony működéséhez szükséges szerepek.

Meredith Belbin (2000) egy angol Menedzserképző intézetben évtizedekig végzett kísérletei eredményeképpen azt bizonyította, hogy a leghatékonyabban dolgozó menedzsment teamekben a következő nyolc szerepet betöltése szükséges a jó teljesítményhez. **Elnök, serkentő, újító, helyzetértékelő, forrásfeltáró, csapatjátékos, megvalósító és vállalatépítő.**

E nyolcból az elnök és a serkentő tekinthető **vezető szerepnek**:

- **Elnök:** nyugodt, magabiztos, kellő önuralommal jellemzi. Képes a többieket előítéletek nélkül, érdemeik alapján értékelni. Összetartja a csoportot, megfelelő szerepet oszt a tagokra, a célok felé orientálja őket. Átlagosan intelligens és kreatív. „Az ideális elnök tiszteletet parancsoló, de türelmes, és bizalmat ébreszt munkatársaiban. Kéri a tehetséget, és tudja, hogyan használja fel. Nem irányítja egy személyben a dolgok menetét, de – ha döntésre kell jutni vagy egy megbeszélésnek véget kell vetni – határozottan viselkedik. Legtehetségesebb munkatársaival együtt dolgozik (és nem ellenük). (Belbin, 2000. 140. o.)
- **Serkentő:** Provokálja és cselekvésre sarkallja a csoport tagjait, képes kizökkenteni a csoportot a megszokott kerékvágásból, ha úgy látja, hogy nem haladnak kellő ütemben a cél felé. Türelmetlen, aktív, dinamikus, küzd a cselekvésképtelenség, a hatékonyság hiánya ellen. Ingerültségre, erőszakra hajlamos.

Az újító és a helyzetértékelő tekinthető a csapat **kreatív embereinek**. Belbinék tapasztalata az volt, hogy a csapat teljesítménye nagymértékben függött az értelmi képességek eloszlásától. A legjobban teljesítő csapatokban volt egy nagyon intelligens újító, és rajta kívül még egy jó szellemi képességekkel rendelkező tag, és az elnök is valamivel az átlag felett volt ezen a területen. A többiek értelmi szintje valamivel az átlag alatt volt.

- **Újító:** individualista, komoly gondolkodású, új utakat keres. Nagy tudású, képzeletgazdag, kiváló értelmi képességekkel rendelkezik. Gyakran a fellegekben jár, nem törődik a részletekkel és a formaságokkal. Belbinék tapasztalatai szerint a győztes csapatokban rendszerint volt egy olyan újító, aki e típus legtöbb jellemzőjével rendelkezett. Szerinte a sikeres team feltétele, hogy van benne egy intelligens és nagyon kreatív személy. Az intelligencia és a kreativitás közül az utóbbi a fontosabb. Óriási előnyt jelent a csapat számára, ha az újítóra mindkét tulajdonság nagy értékben jellemző. Belbinék kísérletsorozata során a vesztes csapatok legjellemzőbb közös jegye az volt, hogy az újító nem tudta a szerepét betölteni (pl. nagyon kreatív volt, de csak közepesen intelligens vagy nem megfelelő módon volt kreatív, mert csak humán területeken volt az, a számok világában már nem).
- **Helyzetértékelő:** A döntéshozatalnál feltétlenül fontos ez a szerep, mert ítélőképességét az érzelmek és az előítéletek nem befolyásolják. Megfontoltan, józanul hozza ítéleteit, előrejelző, gyakorlatias, de alulmotivált, a többieket sem inspirálja. Az újítónak nagy szüksége van egy hozzá hasonló kaliberű elmére partnerként. A helyzetértékelő fontos szerepe, hogy megtalálja a hibát a jól hangzó, de megalapozatlan ötletekben.

A kapcsolatteremtők a csapatjátékos és a forrásfeltáró

- **Csapatjátékos:** Az a csapattag, aki segített elhárítani a konfliktusokat és a nehezen kezelhető tagokkal is ki tudott jönni. Képes odafigyelni másokra, a közös célokat az egyéniek elé helyezik, ezzel javítják a morált.

- **Forrásfeltáró:** Az új elképzelések, amelyekkel előállnak, általában nem saját ötleteik, hanem társaik ötlettöredékeit fejlesztik tovább, különösen jól megy nekik a csoporton kívüli források felkutatása. Remek kapcsolatteremtő készségeik révén gyakran állnak elő új javaslatokkal.

- **Megvalósító:** Precíz, rendszerető, lelkiismeretes. Tökéletességre törekszik, semmit sem hagy befejezetlenül. Gyakran aggódik, nem tudja elengedni magát.
- **Vállalatépítő:** fegyelmezett személyiség, lelkiismeretes, tisztában van a kötelességeivel, fejlett énképpel rendelkezik, belülről irányított, makacs személyiség, gyakorlatias gondolkodású, megbízik másokban, toleráns, de ugyanakkor konzervatív abban az értelemben, hogy tiszteletben tartja a fennálló viszonyokat és gondolkodásmódot.

A személyiségnek megfelelő szerepválasztás

A győztes csapatokban a tagok képesek voltak megtalálni a személyiségüknek és képességeiknek leginkább megfelelő szerepeket. Az emberek nem mindig azt a munkát végzik, ami a legjobban illik hozzájuk, gyakran olyat választanak, ahol már rendelkeznek bizonyos tapasztalatokkal. A kevésbé sikeres csapatokban azon az alapon osztották szét a szerepeket, hogy a tagok valami hasonlót már csináltak éleükben. A legjobban teljesítő csapatok viszont nem utaltak mereven egy egy személy hatáskörébe egy területet. Inkább rugalmasan kezelték az egyes funkciókat, s ezzel jelentősen lecsökkentették annak veszélyét, hogy hozzá nem értő személyekre bízzák magukat.

Mire is jó ez modell?

Egyrészt a Belbin által kifejlesztett teszttel tudatosíthatjuk a csapatszerepekre val alkalmasságunkat, másrészt Belbinék eredményei szerint a modell megismerése, és az ennek megfelelő „csapatszerep szétosztás” is már jelentősen javíthatja a teljesítményt.

1. 9. Esetpéldák a munkacsoport-alakításra

Blake és Mouton a munkacsoport-alakításnak a következő formáit sorolja fel esetpéldákkal alátámasztva:

1. KATARTIKUS MUNKACSOPORT-ALAKÍTÁS

A katarzis sajátos műszó. Alapvetően azon az elképzelésen alapszik, hogy a "megtisztulás" enyhít a feszültségen. A folyamat kulcsfontosságú mozzanata, hogy a tanácsadó segítséget nyújt a csoport tagjai számára ahhoz, hogy átéljék és feldolgozzák magukban azokat az érzelmeket és érzéseket, melyek akadályozzák teljesítőképességüket, vagy kellemetlen módon zavarják viselkedésüket. A megközelítés úgy számol, hogy a katarzist követően a csoport tagjai tárgyilagos és problémamegoldó stílusban képesek legyenek az eléjük tűzött feladaton dolgozni.

Az alapvető elgondolás abban áll, hogy a szervezeti hierarchia elkerülhetetlen személyközi feszültségekhez és a kölcsönös megértés hiányához vezet, illetve hogy egy adott szervezet bizonyos tagjai károsan lemaradnak a csoportban végzett munkájuk eredményességében. A katartikus munkacsoport-alakítás abban áll, hogy segítséget nyújtanak a csoport tagjai számára ahhoz, hogy szabad folyást engedjenek érzéseiknek, melyek a feszültségből, frusztrációból, szorongásból, bizonytalanságérzetből és megzavarodottságból erednek. Erre olyan légkörben lehet sort keríteni, melyet a munkatársak együtt érző elfogadása és értékeléstől mentes megértése jellemez.

A munkával kapcsolatos problémákat ezt követően a tagok már tárgyilagosabb és kizárólag csak a problémára irányuló módon tudják megközelíteni.

Margulies és Raia ismertet egy esetet, melyet a hierarchia által kiváltott feszültségek dobtak felszínre. A beavatkozásra az Egyesült Államok déli részének egyik nagy vállalatánál került sor (Margulies és Raia, 1968).

A vállalatnál hatalmas méreteket öltött a fluktuáció, és végül ez vezetett szakértők bevonására. A szakértők számos interjút készítettek, mert minél többet akartak tudni a problémáról. Azt tapasztalták azonban, hogy minél többet kérdezősködtek a személyzeti osztályon, az emberek annál többet akartak beszélni a *saját* közvetlen problémáikról. Miközben problémáikat fejtegették, feltűnt, hogy milyen heves érzések kerültek felszínre. Ez volt a katartikus folyamat kezdete, melynek során az alkalmazottak elmondták, hogy milyen óriási mértékben telepedett rá a munkásokra a vezetés és az ellenőrzés, hogy szinte egytől egyig mindenkit ellenőriztek. Ennek az lett a következménye, hogy lezuhant a bizalom, elszigetelődtek egymástól a dolgozók, akiknek különben együtt kellett volna működniük egymással.

Margulies és Raia azt javasolták, hogy a csoportfejlesztés érdekében "családi beszélgetés-sorozatokat" folytassanak le. Javaslatukat jóvá is hagyták. A beszélgetéseket a korábban végzett interjúk adatainak visszacsatolásával kezdték el. A visszacsatoláskor azt az előzetesen tapasztalt eredményt emelték ki, hogy a résztvevők ínyére való, de mindenképpen azzal az eredménnyel járt, hogy megnőtt a cselekvési kedvük, és egyetértettek azzal a tervvel, hogy több héten keresztül heti négy órára összejöjjenek egymással.

A katarzis során a nők nyilvánítottak először érzelmetli és közös véleményt. A szemrehányásokra reagálva Mary, a csoportvezető, csak a szorosan vett eljárásbeli dolgokkal kapcsolatban válaszolt Barbarának, az egyik beosztottnak. A beszélgetés hátralevő ideje alatt Maryt többi beosztottja is érzelmi töltésű véleményekkel bombázta, de a csoportvezető látszólag nyom nélkül viselte ezt el. Közvetlenül ez

után azonban bevallotta a szakértőknek: “Fogalmam sem volt róla, hogy így éreznek. Nem is gondoltam volna, hogy ilyen rémes vezető vagyok” (Margulies és Raia, 1968. 6.).

A munkafegyelem ezt követően fellendült, és a nyíltabb, bizalomteljesebb kapcsolatok alapján mára lehetővé vált, hogy a munkával kapcsolatos fontos kérdésekre lehessen odafigyelni, és azokat sikeresen megoldani.

A katartikus megközelítést alkalmazó szakember kétféle módon járulhat hozzá a megoldáshoz. Az első módszer alkalmazásakor a szakértő arra biztatja a résztvevőket, hogy önállóan és hátsó gondolatok nélkül, szabadon juttassák kifejezésre érzéseiket.

A szakértő másik hozzájárulása abban áll, hogy biztosítania kell a résztvevők odaadó figyelmét egymás mondanivalója iránt.

Az érzelmi kifejezést tehát teljes mértékben méltányolják, a személy autentikus megnyilvánulásaiként értékelik azokat. Ez lehetővé teszi számukra, hogy attitűdjeik, kevésbé elítélők legyenek, mint ez általában ilyen esetben szokásos. A szakértő eleven példáját adja a folyamatosan megnyilvánuló elhárításmentes viselkedésnek. Ezáltal elősegíti, hogy csökkenjen annak a valószínűsége, hogy a többiek viselkedése akadályozza a katartikus érzelmnyilvánítást.

2. A KATALITIKUS MUNKACSOPORT-ALKALAKÍTÁS

A *katalízis* kifejezés vegyi reakcióra utal. Ha a katalizátor bizonyos anyagokkal vegyítik, akkor a katalizátor hatására megindul egy reakció, és létrejön egy változás, mely katalizátor hiányában vagy létre sem jöhetett volna, vagy csak nagyon lassan ment volna végbe.

Ilyen esetben a szakértő azzal a szándékkal lép a helyzetbe, hogy valamilyen új “folyamatot” katalizáljon, illetve meggyorsítson egy “folyamatot”, mely nélküle is lezajlana ugyan, de nagyon lassan. A vizsgált személyek helyzetét a szakértő ebben az esetben látszólag úgy, ahogy van, elfogadja...

Csak az a célja, hogy a helyzet résztvevőinek minden eszközzel segítségére legyen abban, hogy még eredményesebben folytassák megszokott tevékenységeiket...

Az a cél, hogy az emberek belássák, szükségük van arra, hogy tudatlanságukkal leszámoljanak...

Ha olyan empirikus tényeket emelünk a tudatba, amelyek ismerete az adott helyzetben nem általános, vagy éppen “félreértésekkel” terhes, előmozdítjuk a *perceptuális* tisztázódás ügyét. A katalitikus megközelítés abból a feltevésből indul ki, hogy ha egyszer a csoport tagjai már tárgyilagosabban kezdik “látni” a helyzetet, amelyben mindannyiunknak egyformán osztozniuk kell, ezt követően már következhetnek azok a lépések, amelyek a helyzet jobbítását szolgálhatják. A szakértő által összegyűjtött adatok rendszerint a csoport tagjaitól származnak. Az adatfelvétel módja egyaránt lehet interjú vagy valamilyen kérdőíves eljárás. A szakértő ezután tanulmányozza a válaszokat, majd néhány kategóriába összevonva összegzi azokat.

Ezután következik az első csoport-átalakító ülés. A vitát várhatóan a szakértő fogja kezdeményezni, aki “visszacsatolja” vizsgálódásának eredményeit. Óvakodik attól, hogy felfedje adatszolgáltatói kilétét. Ezt úgy lehet megvalósítani, hogy a különböző

válaszokat egy-egy kategória alá vonjuk, és így a különböző személyektől származó azonos vagy rokon vélemények egymás mellé kerülnek...

Crockett ismerteti egy ilyen katalitikus megközelítésen alapuló csoportépítő beavatkozást. A beavatkozás színhelye az Egyesült Államok Külügyminisztériuma volt. Crockett egy ideig maga is ott dolgozott mint a hivatali ügyek irányításáért felelős államtitkár helyettese...

A vizsgálatot interjúk felvételével kezdjük, mely mind a 12 tagra kiterjedt. Természetesen gondoskodtak arról, hogy a válaszokat névtelenül kezeljék.

Az első ülést Ferguson kezdte el, aki áttekintette az elvégzendő feladatokat és eljárásokat, melyek az elkövetkező két nap során a résztvevőkre várnak. Elmondta, hogy először ismertetni fogja az interjúk során az egyes személyről szerzett adatokat. Ezután mindenki külön válaszolhat a visszacsatolt adatokra, majd később a többiek is bekapcsolódhatnak a vitába.

Minden személy interjújának adatait felvezették egy nagy táblára. Az adatokat névtelenül kezelték, ennek az volt az oka, hogy a kellemetlen vagy ellenséges érzéseket a lehető legalacsonyabb szinten kívánták tartani. Az adatokat úgy csoportosították, hogy minden megkülönböztető személyiségvonás mellett feltüntették, hogy a többiek közül hányan tartották azt jellemzőnek az illető személyre.

Ezt követően a résztvevők elmondták egymásnak, hogy az adatok számunkra mit jelentenek.

A kapcsolatok tényekként való visszacsatolása sokat tett azért, hogy a csoporton belül csökkenjen az egyes csoporttagok kölcsönös tudatlansága afelől, hogy miként látják őket a többiek a csoportban. A visszacsatolás azt is előmozdította, hogy mérséklődjön, illetve eltűnjön az egyes csoporttagok énképében meglevő „vakfoltok” gátló ereje...

A katalitikus megközelítés kulcsmozzanata abban áll, hogy így vagy úgy, de a szakértő beavatkozása mindenképpen részét alkotja annak a törekvésnek, amely arra irányul, hogy a résztvevők a helyzetet ne csak a saját, hanem a másik szemszögéből is lássák...

A katalitikus csoportépítés motivációja tehát az a tudósított szükséglet, hogy a csoport helyzetét az addiginál tökéletesebben kell látni...

A szakértő a változás tényezőjének tekinti önmagát, úgy érzi, hogy képes arra, hogy fokozza az információ áramlását, függetlenül attól, hogy milyen jellegű információkról van szó, személytelen tényekről vagy pedig érzések összegzéseiről...

3. SZEMBESÍTÉSES MUNKACSOPORT-ALKALAKÍTÁS

Az emberek fejében élő, értékekkel megterhelt feltevések megszabják számukra, hogy mit tegyenek, és mit ne tegyenek.

A szembesítéssel szem előtt tartó szakértő oly módon cselekszik a munkacsoportban, hogy mindenki számára nyilvánvalóvá váljék, hogy a tagok értékekkel megterhelt feltevései közül melyik érvénytelen és igazolhatatlan, illetve melyik az, amelyik érvényesnek és jogosnak tekinthető.

Argyrisnél olvashatunk egy példát a szembesítéssel beavatkozásra.

Az esetben szereplő munkacsoport egy vállalati igazgatóból és helyetteseiből állt. A szakértő mindössze egy kérdést tett föl a munkacsoportnak: „Van-e bármi olyan dolog, mellyel önök akadályozzák az eladási szakemberek munkáját?” Mielőtt az eladásért felelős igazgatóhelyettes megszólalhatott volna, az igazgató azonnal

közbevágot: „Nem vitás, hogy A (szóban forgó igazgatóhelyettes) mindenkinél jobb választ adhat, de engedtessek meg nekem, hogy megpróbálkozzam a válasszal...”

A történet jól példázza a konfrontációs beavatkozást, mely a hierarchiába ágyazott értékekre összpontosítja figyelmét. Az igazgató abból a feltevésből kiindulva fogott neki a válaszadásnak, hogy hatalma folytán beosztottja engedelmességgel tartozik neki. Értékekkel megterhelt és valószínűleg nem is tudatosított elgondolása az volt, hogy jogcíme van megelőznie a válaszadásban beosztottját, akihez eredetileg a kérdést intézték, és aki feltehetően a legjobb választ adhatta volna a kérdésre.

Ezen felül látható volt, hogy az igazgató feltevése a maga előjogait illetően tökéletesen összeillett a beosztott engedelmességre vonatkozó fogalmával: hiszen, mint láttuk, az igazgatóhelyettesnek semmi kifogása nem volt az ellen, hogy igazgatója közbevájon. Mindez azonban azon az „áron” történt, hogy „A” dühöt érzett magában, és feladta a kérdés alkotó megközelítését. Valószínű, hogy a többi beosztott is hasonló módon érzett. Az igazgató azonban minderről mit sem sejtett, egészen addig, amíg a szakértő fel nem hívta rá a figyelmét, és némi bizonyítékot is szolgáltatott...

Szembesíteses beavatkozásban a beavatkozás során közvetlenül tekintettel a hatalom-engedelmeskedés szférán belül jelentkező befolyásolási folyamatokra. A szembesíteses beavatkozást végző szakértő a vezető hierarchikusan beidegzett értékeinek azokra a megnyilvánulásaira összpontosítja elsősorban a figyelmet, amelyek szemben állnak a munkacsoport eredményességével és a munkacsoport tagjainak személyes kielégülésével...

A munkacsoportok tagjait akkor vehetjük rá, hogy tárgyilagosabban vegyék szemügyre a bennük lakozó értékekkel megterhelt feltevéseket, ha olyan helyzetbe hozzuk őket, amelyben halaszthatatlan szükségét látják annak, hogy magyarázatot adjanak a csoportban mutatott viselkedésük „miért”-jére. Ha szakértő olyan példákat tud felhozni a csoporttagok között zajló interakciók közül, amelyek az itt és most erejével szólnak, akkor várható, hogy az elhárító mechanizmusokat ki lehet iktatni.

4. ELŐÍRÁSOKRA ALAPOZOTT MUNKACSOPORT- ALAKÍTÁS

Miután kihívták a helyszínre, az előírásokra alapozott megközelítést követő szakértő adottként fogja fel a helyzetet, elfogadva, hogy azt a feladatot állították elé, hogy megfelelő válaszokat adjon. A szembesíteses beavatkozást végző szakértőhöz hasonlóan ő is előnyös helyzetből indul, hiszen tárgyilagosan láthatja mindazt, amit a munkacsoport belebonyolódott már a helyzetbe, részint pedig azért, mert egyszerűen nincs meg az a képesség bennük, hogy problémájukkal megbirkózzanak...

Függetlenül attól, hogy milyen körülmények vannak, az előírásokra alapozott megközelítést alkalmazó szakértő célja az, hogy a vezetőnek vagy a munkacsoportnak megfelelő irányítást adhasson annak érdekében, hogy cselekedhessenek.

Herman (1972, 42-45.) ismertet egy esetet, ahol magas szintű vállalati vezetők munkacsoportjában előírásokra alapozott Gestalt-beavatkozást végeztek el. A vezető kifejezetten vonzódott bizonyos, általa „szervezetfejlesztő értékeknek” nevezett értékek iránt, melyek azt a kívánalmat állították eléje, hogy legyen páratlan, ésszerű és segítőkész. Mivel ez a vezető olyan ember volt, aki a hierarchiában betöltött tisztségében igen nagy fontosságot tulajdonított a maga akaratának, és emellett hangulatváltozásainak is rabja volt - amiből már nyilvánvaló, hogy ezek a

vonások semmiképpen sincsenek összhangban a „szervezetfejlesztő értékekkel” -, konfliktusba került önmagával...

Az egyik ilyen esetről véletlenül a szakértő is jelen volt. Felmerült az a javaslat, hogy változtatni kellene a vállalati politikán. A javaslatot a munkacsoport két tagja félénken támogatta. A főnök kezdetben elutasítóan reagált a javaslatra, és illuzionizmussal vádolta a javaslat pártfogóit. Majd kisebb szóváltást követően magába roskadt...

Ebben az esetben azonban a szakértő úgy járt le, hogy az előírásokra alapozott módszert követte, és felszólította a vezetőt, hogy folytassa az előbb megkezdett gondolatmenetét, és mindent mondjon el. A vezető engedelmeskedett a szakértő felszólításának, és kezdetben rosszkedvűen, később egyre jobban fellelkesedve mondta a magáét. Számos beosztottjának belegázolt a lelkébe. A megtámadottak sem voltak restek, és viszonttámadták. Hamarosan mindenki mindenkivel üvöltött...

Herman előírásokra alapozott megközelítése az alaklélektanból ismert „jó folytatás” alapelveire épült. A vezető arra kényszerült, hogy „folytassa magát”, szemben azzal, hogy megálljon a félúton. Ezt csak azáltal tehette meg, hogy először le kellett magában győznie azt a tipikusan jelentkező törekvést, hogy a kezdeti kitörést követően visszavonuljon és elhallgasson. Mivel most nem engedett a frusztrációs erők visszatartására irányuló késztetésnek, mind magát, mind a többiek fel tudta hevíteni egy olyan pontig, melyen már autentikusan tudtak egymásra reagálni...

Az előírásokon alapuló szakértői beavatkozás képes olyan válaszok kidolgozásának, melyeket a tagok maguktól vagy nem tudnak kidolgozni, vagy ha ki is dolgoznak, nem jutnak egyetértésre velük kapcsolatosan, és ezért a csoport döntéshozatali képessége holtpontra jutott. Sokszor hatalmi szempontból véve keletkezik légtüres tér, amikor nincs olyan tekintély, amely össze tudná tartani a csoportot. Néha a munkacsoport tagjai a problémák technikai bonyolultsága miatt nem találhatnak megoldást.

Beavatkozási mód	Kulcsszó	Ajánlott, ha
Katarzis	Érzelmi megtisztulás	A felgyülemlett érzések eltorlaszolják a gondolat és a cselekvés útját. A "fékező feszültségek" a konstruktív cselekvés gátjait képezik.
Katalízis	Az észlelés megjavítása	A rossz kommunikáció eredményeként senki sem tudja, hogy tulajdonképpen mi is történik a csoportban.
Szembesítés	Értékazonosítás	A gyakran rejtve maradó értékek negatív hatásokkal járnak, ezért a figyelem középpontjába kell őket állítani, mielőtt a problémák okainak feltárásához hozzá lehetne látni.
Előírás	Válaszadás	Holtpon, reménytelenség vagy kétségbeesés, ugyanakkor múlhatatlanul szükséges az azonnali cselekvés, másképpen további negatív következmények várhatók. A munkacsoport tagjai hajlandók arra, hogy a problémák rendszeres formában diagnosztizálják és megoldják, miközben megfelelő elméletet vesznek alapul ahhoz, hogy a jövőben előadódó problémákkal megküzdjenek.

Blake-Mouton, 1980. 480-507. o.

Felhasznált irodalom:

Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés
Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1996.

R. R. Blake-J. S. Mouton: Munkacsoport-alakítás a szervezetben: a beavatkozás elméleti modellje

Buda Béla: A szerep fogalma a szociálpszichológiában
Szociálpszichológia szöveggyűjtemény (Válogatta: Lengyel Zsuzsanna)
Osiris K., Bp., 1997

Csepeli György: Szociálpszichológia
Osiris K. Bp., 1997.

Csoportlélektan. Szerk.: Pataki Ferenc
Gondolat K. Bp. 1980.

Jean M. Guiot: Szervezetek és magatartásuk
KJK., Bp., 1984

Keményné dr. Pálffy Katalin: Pszichológia, 1989.

Mérei Ferenc: Községek rejtett hálózata
Osiris K., Bp., 1996

Germaine de Montmollin: A szociális kölcsönhatás a kiscsoportban
In: Germaine de Montmollin, Roger Lambert, Robert Pagés, Claude Flament, Jean
Maisonneuve: Szociálpszichológia
Akadémiai K., Bp., 1973.

Edgar H. Schein: Szervezéslelektan
KJK., Bp., 1978

Hewstone-Stroebe-Codol-Stephenson: Szociálpszichológia
Köszgazdasági és Jogi Könyvkiadó

Paul f. Secord- Carl W. Backman: Szociálpszichológia
Kossuth könyvkiadó, Mezőgazdasági Könyvkiadó, 1972.

Vezetés-Szervezés
Budapesti Köszgazdaságtudományi Egyetem Vezetési és Szervezési Tanszék
Aula Kiadó, Budapest, 1996.

Ellenőrző kérdések

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 csoport-szerepeket ismer?

17. Hogyan elemezhetjük az interakciókat a csoportban?
18. Mik a csoportos döntés előnyei és hátrányai?
19. Sorolja fel a csoport és a team közötti különbségeket!
20. Milyen csoportépítő módszereket ismer,

Feladatok

1. Jellemezze egy csoport szerepét, légkörét egy ismert szervezetben!
2. Keressen esetpéldákat az eredményes teamépítésre valamilyen szakfolyóiratban (pl. Vezetéstudomány, Ergonómia, stb.)
3. Írjon példákat egy megtörtént vagy elképzelt, értekezleten elhangzó párbeszédre az interakció-elemzés tanult kategóriáival!

2. A SZEMÉLYES VEZETÉS

2. 1. A leadership fogalma

A vezetés fontos társadalmi probléma, széleskörű érdeklődés tapasztalható iránta. A vezetői munka egyik legfontosabb tényezője a *beosztottak befolyásolása a célok elérésének irányában*. Ennek egyik igen erőteljes eszköze a *hatalom*, amely nem kell, hogy tekeintettel legyen a beosztottak céljára, a motivációval kapcsolatos kutatások azonban rávilágítottak arra, hogy a beosztottak *saját szükségletei kielégítésére való törekvések jelentős erőforrást jelentenek*. Ebből következik, hogy a vezetői viselkedés terén *célszerű óvatosan bánni a hatalmi eszközök alkalmazásával*, fontos a munkatársak céljait is figyelembe vevő vezetői magatartás elsajátítása. Ezt a fajta magatartást, amely *össze kívánja kapcsolni a szervezeti és az egyéni célokat* a szakirodalomban leadershipnek nevezik, magyarul talán a személyes vezetés kifejezés fejezi ki a legjobban a tartalmát.

Bakacsi szerint általánosságban a leadership a vezetői tevékenység

Definíció egy olyan eleme, "...amely

- a szervezeti erőforrások közül kitüntetetten az emberi erőforrással foglalkozik, (a vezető és a beosztottai közötti kapcsolat módjára keresi a választ)
- annak a képességét jelenti, hogy hogyan tudja a vezető a szervezet tagjait a szervezeti célok megvalósítására befolyásolni, mozgósítani." (Bakacsi, 1996. 184. o.)

2.2. A személyes vezetéssel kapcsolatos elméletek történeti áttekintése

A személyes vezetés a legbonyolultabb szervezeti erőforrás, az *emberi erőforrás mozgásba hozását* jelenti. Ennek alapja a vezető és a beosztott közötti közvetlen személyes kapcsolat. Erről a témáról, a vezetettek befolyásolásának módjáról, a szervezés- és vezetéselmélet történetének különböző időszakaiban, a különböző szervezeti feltételek között más és más elképzelések uralkodtak. Ebben a fejezetben a személyes vezetés egymást követő legmeghatározóbb elméleteit fogjuk bemutatni.

2.2.1. A vezetői tulajdonságelméletek

A vezetői képességek tudományos kutatásának igénye már a klasszikus iskolában felvetődött. A termelékenység fokozásának egyik kiemelt területét látták a vezetői funkciók standardizálásában, azaz abban, hogy a vezetői munkában speciális területeket különítsenek el, és hogy *a legalkalmasabb embereket sikerüljön kiválasztani* ezek ellátására. A korai vezetéskutatás osztotta azt a hétköznapi

nézetet, hogy a személyekben látta az eredmények okát. Úgy gondolták, hogy a *vezetői viselkedés mögött a személyes tulajdonságok* állnak, és nem tulajdonított jelentőséget a csoportstruktúra és a szituáció hatásának. E gondolatok alapján a vezetői tulajdonságok felkutatása és diagnosztizálása vált az egyik fő kutatási területté.

A sikeres vezetők tanulmányozása E kutatások alapfeltevése az volt, hogy a *vezetésre való képesség bizonyos személyiségjellemzőkön alapul.* ebből logikusan következik a sikeres vezetők tanulmányozása, abból a szempontból, hogy milyen közös tulajdonságaik vannak, amelyek viszont a nem vezető személyekben nem lelhetők fel. A sikeres vezetői tulajdonságok feltárására különböző módszerek születtek. Nagyszámú, sokféle mintán elvégzett kísérletek után sem sikerült megválaszolni azt a kérdést, hogy a vezetői sikert milyen tulajdonságok okozzák. Különböző elméletek születtek arról, hogy a vezetők milyen tulajdonságok révén emelkednek ki a csoportból.

A jó vezető tulajdonságai Stogdill a következő tulajdonságokat tartja az eredményes vezetés feltételének: Kezdeményezőkézség, kitartás, szervezőkézség, önbizalom, éberség, segítőkészség, közkedveltség, alkalmazkodóképesség és beszélőkészség. A vizsgálatokat áttekintve a legtöbben megállapítják, hogy a vezető a következő tulajdonságokban múlja felül beosztottait:

- intelligenciában,
- tudásban,
- felelősségérzetben,
- aktivitásban,
- társadalmi és gazdasági helyzetében. (In: Engländer és tsai, 1975. 88. o.)

Hofstätter hatalmas mintán elemezte a vezetési képességek és néhány személyiségjegy összefüggését, a faktoranalízis alapján a következő tényezőket emelte ki:

- intelligencia,
- vitális energia,
- önuralom.

Ezek azonban olyan összetett személyiségjegyek, hogy nem sok támpontot adnak a vezetéssel kapcsolatos kérdések megválaszolására. Mint látjuk, a hatalmas empirikus anyagban kevés az egyértelmű megállapítás.

2. 1 ábra

A vezetés értékelésének, a sikeres vezetési tulajdonságok feltárásnak módjai

az értékelés jellege, illetve alapja	az információ forrása		az értékelés módszere
	a vezető	a környezet	
történeti	önéletrajz	visszaemlékezések jellemzők	Életrajzi adatok, interjúk
szelektív	a vezetői szerep átélése	szociometriai választás	szociometriai módszerek és kinevezések
a szervezetben elfoglalt hely	vezetői szerep betöltése	kinevezés, előléptetés	A kinevezések és előléptetések indoklása
értékelő kérdőívek	önértékelés	Alá-fölérendelték és kollégák értékelése	kérdőívek, tesztek
projekció	projektív tesztek	projektív tesztek	tesztek, szövegek tematikus elemzése
hatás a csoportra		pl. a csoport elégedettségi szintje	a csoportban megfigyelt változások

Forrás: Bernard M. Bass-Irwin A. Berg: Objective Approaches to Personality Assessment Van Nostrand Company, Inc. Princeton, New Jersey New York. 1966. 149. oldal
In: Engländer és tsai, 1975. 88. o.

Összefoglalás Sok módszertani kritika is érte e vizsgálatokat, de sikertelenségük valószínűleg arra a szemléletbeli hibára vezethető vissza, hogy *egyéneket próbáltak összehasonlítani, abból a szempontból, hogy milyen személyiségvonás különbözteti meg a vezetőt a nem vezetőtől.* Gyakorlatilag csak azt a nagyon általános megállapítást lehet levonni a kutatásokból hogy "...vezetői tulajdonságnak tekinthető bármely, vagy minden olyan személyi jellemző, amely konkrét helyzetben lehetővé teszi valaki számára, hogy előmozdítsa valamilyen csoportcél elérését." (Engländer és tsai, 1975. 93. o.)

2.2.2. A döntésközpontú elméletek

Ide soroljuk azokat az elméleteket, amelyek a vezetési stílusokat a döntéshozatal módja alapján csoportosítják, azaz azt emelik ki, hogy milyen részvételt engednek beosztottaiknak a döntéshozatalban.

2.2.2.1. Lewin kísérleti eredményei

Lewin és munkatársai először írták le az *autokratikus*, a *demokratikus* és a „*laissez faire*” vezetési stílusokat vizsgáló kísérleti eredményeket és a vezetési stílusok csoporton belüli változtatásának következményeit. Elemezték a csoport részvételét a döntésben, a tevékenység szabályozását, a feladatok megosztását, az együttműködést és az eredmények értékelését. Az autokratikus vezetői magatartást a következőképpen jellemezték: *Minden lényeges kérdésben o dönt, szigorú fegyelmet tart és szubjektíven értékel. A demokratikus vezető sokféle módon próbálja növelni a csoporttagok részvételét és objektív teljesítményértékelésre törekszik. A laissez faire stílusú vezető passzív résztvevője a csoportnak, nem kezdeményez, nem értékel, csak akkor segít, ha kéri.*

A vezetési stílusok hatását illetően Lewinék a következő eredményeket kapták: a csoporttagok a *demokratikus vezetővel elégedettebbek voltak, mint az autokratikussal*, sőt a laissez faire stílusút is vonzóbbnak találták az autokratikusnál. A feladatmegoldásban az autokratikus vezető csoportja bizonyult jobbnak, a megelégedettség viszont a demokratikusan vezetett csoportokban volt nagyobb.

2.2.2.2. Likert modellje

Likert és munkatársai több éven át folytatott kutatásaik eredményeként a *támogató, részvételen alapuló vezetési stílust tartják a hatékonyság növelésének szempontjából a legmegfelelőbbnek minden helyzetben*. Likert négy rendszert hozott létre a vezetési stílusok leírására, megkülönböztetésük egyetlen tényező alapján történik, ez a beosztott részvételének mértéke a döntésekben:

- Az *autokratikus*, keménykezű vezető, aki nem bíz a beosztottaiban. Főleg fenyegetéssel és büntetéssel irányít, a kommunikáció felülről lefelé áramlik, az ellenőrzés szigorú, a döntéshozás központosított.
- A *jóakarátú parancsoló* stílusú vezető bizonyos mértékig bíz a beosztottaiban, inkább jutalmakkal, ritkábban büntetéssel irányít, a kommunikáció részben kétirányú, néha kéri a beosztottak véleményét, néhány döntést delegál, szigorúan ellenőriz.
- A *konzultatív* stílusú vezető bíz a beosztottakban, véleményeikre, ötletekre igényt tart, a motiválás fő módjai a részvétel és jutalom, ritkán a büntetés, a kommunikáció kétirányú, a döntéseket delegálja a megfelelő szintekre.
- A *részvételi csoport* rendszerében teljes a bizalom, a motiválás fontos része a csoporthoz tartozás és a részvétel a célok kitűzésébe és a teljesítmény értékelésébe.

2.2.2.3. Tannenbaum és Schmidt modellje

A szerzőpáros hétfokozatú skálán mutatták be a vezetési stílusokat a hatalomban való részvétel és a beosztotti cselekvési szabadság mértéke szempontjából. A döntésekkel kapcsolatban azt emelték ki, hogy ki fogalmazza meg a problémát, ki javasol megoldásokat, ki dönt. Az 2.2. ábra mutatja be a részvétel mértéke szerint kialakított fokozatokat.

2. 2. Ábra

Tannenbaum és Schmidt modellje							
Típusok	Főnökköz pontú vezetés				Beosztott- központú vezetés		
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
A probléma megfogalmazója	V	V	V	V	V	V	V+B
Megoldási alternatívát javasol	V	V	V	V+B	B	B	B
Javasolt alternatívát véleményez	-	-	-	V	V	V	V+B
Döntési szabályt határoz meg	-	-	-	V	V	V	V+B
Döntést hoz	V	V	V	V	V	B	B
Döntését indokolja	-	V	-	-	-	-	-
Döntését értelmezi és megmagyarázza	-	-	V	-	-	-	-
V=vezető B=beosztott A vezető tekintélyét érvényesíti A beosztottak cselekvési szabadságának tartománya							
Autokratikus vezető				Demokratikus vezető			

2. 3. ábra

Döntésközpontú tipológiák összehasonlítása

Lewin	Tannenbaum és Schmidt	Likert
autokratikus	1,2,3, típusok	1, 2, rendszer
	4,5 típusok	3. Rendszer Paternalista
demokratikus	6,7 típusok	4. rendszer
Laissez faire		

2. . 2. 3 A személyiségközpontú elméletek

Ide tartoznak azok az elméletek, amelyeknél a csoportba sorolás alapja a vezető személyisége, figyelmének irányultsága. Az elméletek általában kétféle irányultságot különböztetnek meg: vagy a *feladatra illetve a teljesítményre, vagy a munkatársakkal való jó kapcsolat kialakítására* helyez a vezető nagyobb súlyt.

2.2. 3. 1. A csoportdinamikai értelmezés

„...a jellemvonások felőli megközelítés eredménytelensége új kutatási taktikát szült, amely a vezetői viselkedésre összpontosította a figyelmet.” (Secord-Backman, 1972. 324. o.) Az ebben az irányban folytatott kutatások eredményeként számos szerző egyetértett abban, hogy *vezetői viselkedésnek az olyan tevékenységek tekinthetők, amelyek vagy valamilyen cél elérését mozdítják elő, vagy a csoport fennmaradását és megszilárdulását.* „...a csoport céljainak elérését előmozdító aktusok kategóriájába beletartozik az akcióra tett indítvány, a cél megközelítésére tett becslés, a cél szempontjából irreleváns tevékenységek leállítás és a cél elérését eredményesen szolgáló megoldások kidolgozása. A csoport fennmaradását a csoporttagok szociális-emocionális szükségleteinek kielégítésével szolgáló aktusok

közé tartozik a többi tag bátorítása, a kialakuló feszültségek feloldása, és annak bizonyítása, hogy mindenki kifejezhesse magát.” (Secord- Backman, 1972. 325. o.) Bizonyos mértékben minden csoporttagra jellemzőek ezek a viselkedések.

A szerepdifferenciálás A vezetés viselkedési felfogása tehát úgy véli, hogy bizonyos mértékig minden csoporttagra jellemző a vezetői viselkedés, bizonyos tagokra ez azonban inkább jellemző, mint másokra, főleg a csoportfejlődés korai szakaszában. Bales vizsgálatai ezzel kapcsolatban újonnan létrejött laboratóriumi csoportokban történtek. A vezető nélküli csoportok fejlődése során *bizonyos tagok több közlést áramoltattak a csoport felé, általában a pozitív, feladatra orientált kategóriában.*

A többi csoporttagnak erről a személyről az a véleménye alakult ki, hogy sokat tesz a cél elérése érdekében. A viselkedésnek ezt a specializációját és ennek a csoporttagok általi elismerését szerep-differenciálásnak nevezzük. (Secord-Backman, 1972. 326. o.)

A további vizsgálatok szerint kiderült, hogy sok kiscsoportnak *feladat-vezetője és szociális-emocionális vezetője is van.* A feladat-vezető a cél elérése felé vezeti a csoportot, a szociális-emocionális vezető a csoportot pszichológiai szükségleteinek kielégítését segíti elő. A vizsgálatok szerint a feladatvezetőt a csoport sokra értékelte a kezdeményezés és az irányítás terén, de a rokonszenv terén a szociális emocionális vezetőt sorolták előre.

Csoport-egyensúly A kutatások szerint a szerepdifferenciálás összefüggésben van a *csoport egyensúlyi állapota irányába ható tendenciákkal.* A feladat elvégzését elősegítő tevékenységek ugyanis akadályozza más szükségletek kialakulását, ezért fellépnek olyan erők, amelyek e szükségletek kielégítése irányában hatnak, mivel ekkor azonban a feladat elvégzése elé gördülnek akadályok, olyan erők kezdenek hatni, amelyek a csoportot visszaterelik a feladat elvégzéséhez. Ezen erők együttes hatásaként *bizonyos egyensúly alakul ki a csoportban a feladat-funkciók és a szociális emocionális funkciók teljesítése terén.*

E folyamat közben az erőteljes feladat-vezetővel szemben először szimpátia keletkezik, mert kielégíti a tagok ilyen irányú szükségleteit, később viszont ellenséges érzelmek keletkeznek vele szemben, mert megköveteli a feladattal való törődést. Az iránta érzett rokonszenv áttevődik arra a csoporttagra, aki kevésbé aktív, de hangot a negatív érzelmeknek.

Vezetési készségek megfigyelése Bass kutatásai nyomán a következő szempontok alapján figyelhetjük meg a *vezetési készségek érvényesülését egy csoportos tevékenység során.* Három-négyfős csoportokat alakított ki, amelyekben megfigyelték a résztvevők személyes aktivitását. Az aktivitás mutatójának és egyben a megkísérelt vezetés mértékének a vita során kiejtett szótagok számát tekintették. Emellett a kísérletvezetők azt is vizsgálták, hogy kinek milyen mértékben sikerült másokkal az álláspontját elfogadtatni, s ezt a vezetői sikeresség mértékének tekintették, amely alapvetően azt azon a tényezőn alapul, amely megindítja a strukturálódást egy alapvetően strukturálatlan szituációban.

E kísérletek során Bass egy skálán („nagy mértékben”-től az „egyáltalán nem”-ig) a következő viselkedésformákat regisztrálta:

- „kezdeményezés mértéke,
- mennyire hatásos az amit mondott,
- milyen mértékben volt képes a vizsgált személy másokat részvételre bírni,
- milyen mértékben volt képes mások véleményét befolyásolni,
- mennyire tudott jó megoldásokat ajánlani,
- mennyiben voltak a vizsgált személyek a vita vezetőinek tekinthetők.” (Engländer és tsai, 1975. 165. o.)

2.3. Mc Gregor X- és Y-elmélete

Mc Gregor két elméletet vázolt fel a vezetésről, az egyiket X-nek, a másikat Y-nak nevezte. A két elmélet közötti különbséget a 2.4. ábrán láthatjuk.

2. 4. Ábra

McGregor X és Y elmélete

Feltevés

X elmélet	Y elmélet
a legtöbb ember eleve undorodik a munkától	Ha a feltételek megfelelőek, a munka ugyanolyan természetesen folyik, mint a játék
a legtöbb ember nem vágyik és nem törekszik arra, hogy felelősséget vállaljon, és szívesebben veszi, ha irányítják	a szervezet céljai érdekében az önjelölt sokszor elengedhetetlen
a legtöbb ember igen kevésbé alkalmas arra, hogy alkotó módon közelítse meg a szervezet problémáit	a szervezet problémáinak megoldásához szükséges alkotórészesség széles körben megvan a szervezet dolgozóiban
az anyagi megélhetésen túl más motiváció nincs	ha az Ént és a társadalmi szükségleteket, valamint az anyagi megélhetéssel kapcsolatos szükségleteket kielégítő juttatások szoros összefüggésben vannak a szervezet céljaival, elősegítik az önjelölt
a szervezeti célok elérése megköveteli, hogy a legtöbb embert szoros ellenőrzés alatt tartsunk, sőt néha kényszerítsünk is.	

Következmények a csoportos munka szempontjából

X elmélet	Y elmélet
beosztottjai felett a hatalmat egyoldalúan a vezető gyakorolja	a hatalom gyakorlása formálisan és informális források igénybevételével történik, és fentről le, lentől fel, valamint a csoportban keresztül-kasul lehetőség van
az ellenőrzés aprólékos, a felügyelet szigorú	a hatalom gyakorlására
az egyént elszigetelt egységként kezelik,	

és a munkát kizárólag az egyén élettani szükségleteinek figyelembevételével tervezik meg

a munka rutinmederben folyik

az ellenőrzés nagyvonalú, a felügyelet nem a részletekkel, hanem a fő vonalakkal törődik elsősorban

az egyént szociálpszichológiailag beágyazott, fiziológiai sajátosságokkal rendelkező lényként kezelik, és munkáját úgy rendezik, hogy ember voltát a maga egészében figyelembe veszik

a feladat értelmes egész, amely változatosságot rejt magában, és lehetőséget nyújt bizonyos képességek és az ítélőerő gyakorlására

Blake-Mouton, 1980. 501. o.

A két elmélet alapján McGregor több skálát is alkotott, amelyeket a vezetés kérdéseinek elemzésére szánt.

2. 5. Ábra

	X	Y
Bizalom	erős gyanakvás	erős bizalom
	1 2 3 4	5 6 7
Támaszkodás	mindenki magáért	igazi törődés egymással
	1 2 3 4	5 6 7
Kommunikáció	körültekintő, óvatos	nyílt és igazmondó
	1 2 3 4	5 6 7
Figyelem	nem figyelünk egymásra	másokat megértünk és bennünket is megértenek
	1 2 3 4	5 6 7
Csoportcélok	nem értik	világosan értik
	1 2 3 4	5 6 7
Konfliktusok	elhárítás, elkerülés vagy elfojtás	elfogadás és "átvizsgálás"
	1 2 3 4	5 6 7

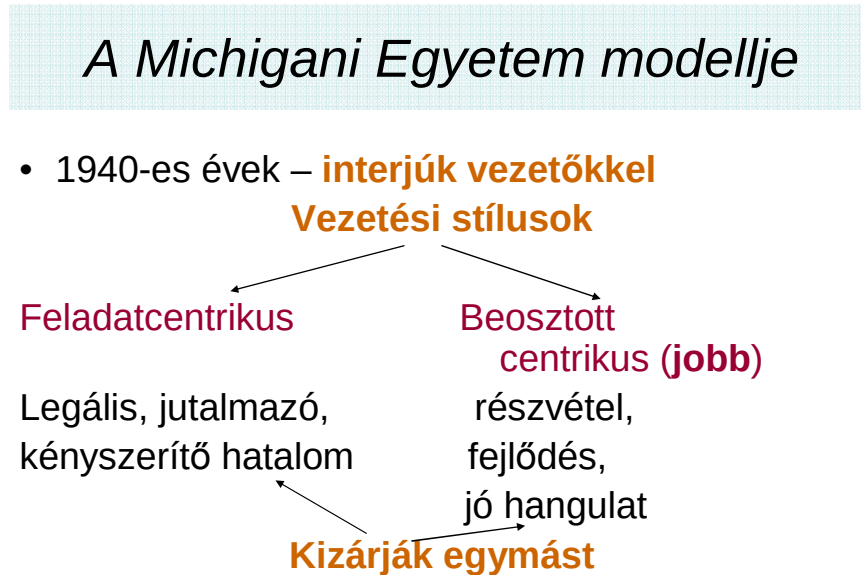
Blake Mouton, 1980. 502-503. o.

A tagok a fent bemutatott *hétfokú skálán értékelik a munkacsoportjukat*, ezután összegyűlnek és megvitatják azokat a tételeket, ahol az átlagérték öt alatt maradt, vagy túl nagy a szóródás. E megbeszélések során a tagok olyan kérdésekkel foglalkoznak, amelyek fontosságára a csoporttagok eddig valószínűleg rá sem döbrentek, pl. a *kölcsönös bizalom, a kölcsönös támogatás, kommunikáció, csoportcélok, konfliktusok, a hatalom gyakorlásának a módja*. A cél a munkacsoport tagjainak információkkal történő ellátása.

A Michigani egyetemen végzett tanulmányok eredményei azt bizonyították, hogy a vezetők viselkedése két nagy csoportba sorolható: feladat- vagy beosztott- centrikus.

A tanulmány szerzői úgy látták, hogy a vizsgált vezetőknél valamelyik viselkedés dominált, és a beosztott – centrikus viselkedést találták eredményesebbnek.

2. 6. ábra



Az ohio tanulmány szintén két hasonló csoportba sorolja a vezetői viselkedést:

1. Kezdeményezés-strukturálás
2. Figyelem

E tanulmány eredményei szerint mindkét dimenzió magas szintje jellemzi az eredményes vezetést.

2. 7. Ábra

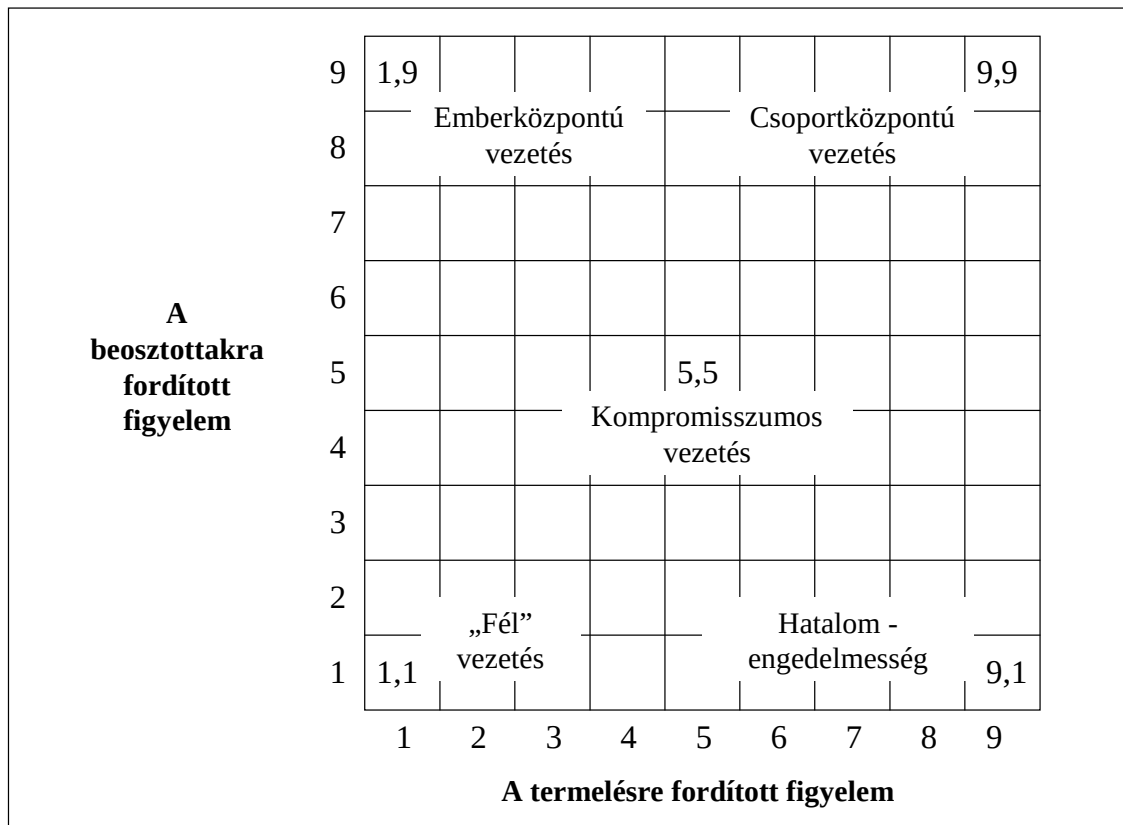
Az ohiói tanulmány

		Kezdeményezés - Strukturálás	
		Nagy	Alacsony
Figyelem	Nagy	1. Jó teljesítmény 2. Kevés panasz 3. Alacsony fluktuáció	1. Gyenge teljesítmény 2. Kevés panasz 3. Alacsony fluktuáció
	Kicsi	1. Jó teljesítmény 2. Sok panasz 3. Nagy fluktuáció	1. Gyenge teljesítmény 2. Sok panasz 3. Nagy fluktuáció

2. 2. 3. 2. Blake-Mouton „vezetési rács” modellje

A rácsot kifeszítő két dimenzió a *munkatársakra orientáltság* és a *munkára orientáltság* dimenziója, ezt láthatjuk a 2.5. ábrán:

2. 8. ábra
Blake és Mouton rácsmodellje



Forrás: Blake, R. R. Mouton, J. S.: The new managerial Grid. Gulf Publishing, Houston, 1978.

In: Bakacsi, 1996, 193. o

A vezető magatartását mindkét dimenzió mentén vizsgálhatjuk, és ezek együttesen adják a vezetési stílust. A szerzők a két dimenzióra jellemző értékeket egy egytől kilencig terjedő skálán mérik, ezeket egy koordináta-rendszerben ábrázolják. Az így kapott rácspontok közül öt jellegzetes értéket emelnek ki, amelyeket a vezetőkre jellemzőnek vélnék. A rács stílusok és alapján meghatározható, hogy a vezető hogy végzi a tervezést, az irányítást, a fegyelmezést és a személyzeti munkát. A konfliktusrács értelmezésénél pl. két szempontot fontos figyelembe venni: az egyik a személyekre vonatkozik, akikkel nem értünk egyet, a másik az eredményekre, az, hogy melyik szempontot milyen mértékben vesszük figyelembe, meghatározza, hogy hogyan oldjuk meg a konfliktust. Ez látható a 4.5. ábrán.

2. 9. Ábra

A konfliktus rács

1,9 A nézeteltéréseket elsimítják, vagy figyelmen kívül hagyják, hogy a békés egymás mellett élés kedvéért a felszínen fennmaradjon a harmónia látszata.	9,9 Érvényes problémamegoldás megy végbe; ennek során a különböző véleményeket a tények figyelembevételével értékelik, az érzéseket, a fenntartásokat és kételyeket gondosan megvizsgálják.
5,5 Kompromisszumokat, alkukat, középutas álláspontokat alakítanak ki, úgy, hogy senki sem nyer, és senki sem veszít. Az alkalmazkodás és a másikhoz való igazodás végül is inkább csak a "járható", mintsem a legjobb megoldásokat eredményezi.	
1,1 A semlegességhez mindenáron ragaszkodnak. Ki-ki elszigeteli magát sáncai mögé, és ezáltal nem kell olyan helyzetekkel szembenéznie, amelyek konfliktusokat szülnének.	9,1 A hatalom által megkövetelt engedelmesség révén elnyomják a konfliktusokat. Teljes győzelemmel vagy teljes vereséggel járó viadalokat vívnak, melyeknek a legmagasabb rangú közös főnök vagy egy magas harmadik fél önkényes döntése vet véget.

Blake-Muoton, 1980. 504. o.

2. 2. 3. 4. Fiedler kontingencia-modellje

Fiedler híressé vált modelljében a *hatékony vezetési stílust a csoportszituáció relációjában vizsgálja*. Feltételezi, hogy a különböző helyzetekben más és más vezetési stílus eredményes. A modell fő elemei a csoportszituációt leíró három tényező:

- a vezető-beosztott viszony,
- a csoport előtt álló feladat strukturáltságának foka,
- a vezető pozícióból fakadó hatalmának erőssége.

Vezetési stílusok Fiedler *feladatorientált és kapcsolatorientált vezetési stílust különböztet meg* és a személypercepcióban meglévő különbségek mérésére alkalmas kérdőívei segítségével sorolja a két típus valamelyikébe a vezetőket. A válaszolóknak bizonyos tulajdonságokra vonatkozó szó párokból választva kellett értékelni munkatársaikat. Az egyik kérdőíven

azt a munkatársat kellett jellemezni, amellyel a válaszadó a legkevésbé tudott együttműködni (LPC-kérdőív), a másikon ugyanezen tulajdonságok alapján azt, akivel a legsikeresebben tudott együttműködni (MPC-kérdőív).

2.10. ábra

LPC

Gondoljon arra a munkatársára, akivel a *legkevésbé* tud jól dolgozni. Lehet olyan, akivel most is együtt dolgozik, de olyan is, akivel régebben dolgozott.

Ez a személy nem biztos, hogy legkevésbé kedvelt munkatárs lesz, arra gondoljon, akivel a legtöbb nehézség adódik a munka elvégzése közben.

Az alábbi tulajdonság párok fokozatainak megjelölésével írja le ezt a személyt.

Kellemes	— : —	— : —	Nem kellemes
Barátságos	— : —	— : —	Nem barátságos
Elutasító	— : —	— : —	Befogadó
Segítőképz	— : —	— : —	Akadályozó
Lelkesedő	— : —	— : —	Passzív
Feszült	— : —	— : —	Nyugodt
Elzárkózó	— : —	— : —	Nyílt
„Hideg”	— : —	— : —	Közvetlen
Együttműködő	— : —	— : —	Nem együttműködő
Támogató	— : —	— : —	Ellenséges
Unalmas	— : —	— : —	Érdekes
Diszharmonikus	— : —	— : —	Harmonikus
Határozott	— : —	— : —	Habozó
Tevékeny	— : —	— : —	Passzív
Komoly	— : —	— : —	Vidám
Támadó	— : —	— : —	Védekező

MPC

Gondoljon arra a személyre, akivel *legjobban* tud dolgozni. Lehet olyan, akivel most is együtt dolgozik, de olyan is akivel régebben dolgozott együtt

Ez a személy nem biztos, hogy a leginkább kedvelt munkatársa lesz, arra gondoljon, akivel a legsikeresebben és a legtöbb nehézség nélkül tudja jól megoldani a munkafeladatokat.

Az alábbi tulajdonság párok fokozatainak megjelölésével írja le ezt a személyt.

Kellemes	— : —	— : —	Nem kellemes
Barátságos	— : —	— : —	Nem barátságos
Elutasító	— : —	— : —	Befogadó
Segítőképz	— : —	— : —	Akadályozó
Lelkesedő	— : —	— : —	Passzív
Feszült	— : —	— : —	Nyugodt
Elzárkózó	— : —	— : —	Nyílt
„Hideg”	— : —	— : —	Közvetlen
Együttműködő	— : —	— : —	Nem együttműködő
Támogató	— : —	— : —	Ellenséges

Unalmas	—:—:—	—:—:—	Érdekes
Diszharmonikus	—:—:—	—:—:—	Harmonikus
Határozott	—:—:—	—:—:—	Habozó
Tevékeny	—:—:—	—:—:—	Passzív
Komoly	—:—:—	—:—:—	Vidám
Támadó	—:—:—	—:—:—	Védekező

In: Engländer és tsai, 1975. 139. old.

A vezetési stílus megfelelő voltát a vezető tevékenységét meghatározó csoportszituáció függvényében vizsgálja. Minél magasabb a kitöltött kérdőívek alapján kiszámolt index (az ASO index), annál *különbözőbbnek észleli a vizsgált személy a legjobb és a legrosszabb munkatársát*, ebben az esetben *feladatorientáltak* minősül, ha azonban a *legkevésbé kedvelt munkatársáról sem nyilatkozik negatívan, akkor kapcsolatorientáltak* minősül. E jellemzőket Fiedler mélyen a személyiségben gyökerezőknek tartja, ebből következik, hogy nehezen változtathatók.

Az empirikus vizsgálatok alapján Fiedler azt az eredményt kapta, hogy a vezető ASO indexe és a csoport eredményessége között összefüggés van a nem túl formális struktúrájú csoportokban (kosárlabda csapatok, földmérő brigád, stb.). Ugyanakkor kevésbé voltak eredményesek azok a csoportok, amelyeknek a vezetői nem észleltek nagy különbséget a legjobb és a legkevésbé kedvelt munkatársuk között. Formális csoportokban nem sikerült ezt a különbséget a vezetők ASO értékeiben kimutatni.

A feladat strukturáltsága A feladat strukturáltsága Fiedler szerint jelentős mértékben meghatározza a vezetői befolyásolás lehetőségeit. A feladat strukturáltságát négy tényezőcsoport alapján elemzi:

- mennyire ellenőrizhető a döntések helyessége,
- mennyire egyértelműek a célok és a követelmények a csoporttagok számára,
- hányféle módon oldható meg a feladat,
- hány ugyanolyan jó megoldás létezik.

Minél jobban strukturált a feladat, annál kedvezőbb a vezető helyzete, azaz annál inkább képes befolyásolni a beosztottait. (In: Bakacsi, 1989, 85. o.)

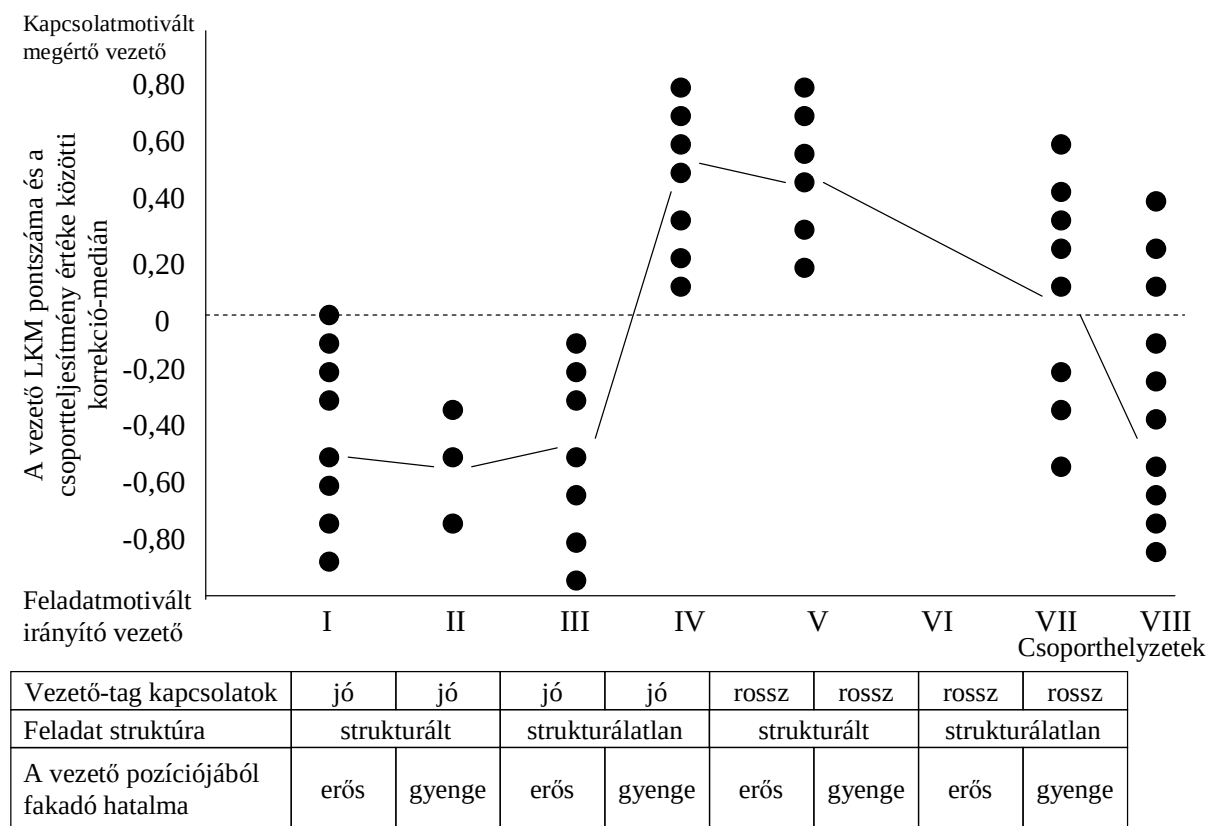
A vezető-beosztott viszony A csoporthelyzetet meghatározó három tényező közül Fiedler a vezető-beosztott viszony tartja a legfontosabbnak, ez részben a vezető személyiségétől függ. Fiedler szerint az a vezető, amely a csoport szociometriai központjában áll és nagy iránta a bizalom, anélkül is képes keresztülvinni az akaratát, hogy élnie kellene a pozíció adta hatalmával.

A pozícióból fakadó hatalom A vezető befolyásoló képességének az a dimenziója, amely alapján a vezető, mint egy adott pozícióban lévő személy képes akaratát a

beosztottakkal szemben érvényesíteni. Az ezt biztosító jogosítványok a felvétel, az elbocsátás, az előléptetés, bérek megállapítása, stb. a vezető szempontjából, az erős pozícióból fakadó hatalom a kedvező.

a leírt elemekből álló modell alapján Fiedler a csoportszituáció, a
A modell vezetési stílus és a csoportteljesítmény közötti összefüggéseket vizsgálta empirikusan együttműködő csoportok esetében. A három tényező szempontjából a vezető számára nyolc különböző szituációt ír le Fiedler, az egyértelműen kedvezőtől az egyértelműen kedvezőtlenig és szerinte mindegyikben más-más vezetési stílus vezethet jó eredményhez. A vezető szempontjából kedvező és kedvezőtlen szituációkban a feladatorientált stílus hoz jobb eredményt, a köztes helyzetekben pedig a kapcsolatorientált stílus a megfelelő.

2. 11. ábra



Forrás: Fiedler, F. E.: A hatékony vezetés személyiségtényezői és helyzeti meghatározói, in Pataki Ferenc (szerk.): Csoportlélektan. Gondolat K. Bp. 624. o.

2.2.3.5. A helyzetorientált vezetési modell

A helyzetorientált vezetési modell gyakorlati alkalmazása miatt igen elterjedt. A modell független változója a beosztottak felkészültsége, a vezető legfontosabb feladata ennek diagnosztizálása és az ennek megfelelő vezetési stílus alkalmazása.

A vezetési stílust a szerzők úgy definiálják, hogy a vezető mások által észlelt viselkedésmintája. A vezetők viselkedését két nagy csoportba sorolja a modell, a feladatkiadó és a kapcsolattartó viselkedés kategóriájába..

A *feladatkiadó viselkedés* azt jelenti, hogy a vezető mennyire részletezi a kötelességeket és a felelőségeket a munkatársak számára, ez egy egyirányú kommunikáció a vezetőtől a beosztottak felé.

A *kapcsolattartó viselkedés* azt jelenti, hogy a vezető milyen mértékben alkalmaz két- vagy többirányú kommunikációt, és hogy mennyi odafigyelést, bátorítást, támogatást nyújt munkatársainak.

A kétfajta viselkedést két külön dimenzióban ábrázolva a következő négy vezetési stílus alakítható ki.

- S1: A *rendelkező stílus* magas feladatkiadást és a támogató viselkedés alacsony szintjét jelenti, azaz a vezető pontos utasításokat ad és szigorúan ellenőriz.
- S2: A *meggyőző stílus* magas szintű feladatkiadást és kapcsolattartást jelent, a vezető megmagyarázza a döntéseit és megvitatja azokat a beosztottakkal.
- S3: Az *együttműködő stílus* alacsony szintű feladatkiadást és magas szintű támogató viselkedést jelent, a vezető és a beosztottak közösen alakítják ki elképzeléseiket, és együtt döntenek.
- S4: A *delegáló stílus* mind a támogató, mind a feladatkiadó viselkedés alacsony voltát jelenti, a vezető átadja a döntés és a végrehajtás felelősségét a beosztottnak.

A modell a vezetési stílusok meghatározásán kívül támpontot ad a beosztottak diagnosztizálásához, azok felkészültségi szintjének megfelelően. A felkészültségi szintet a képesség és a hajlandóság különböző kombinációi adják. A különböző felkészültségi szinteket négy csoportba sorolják.

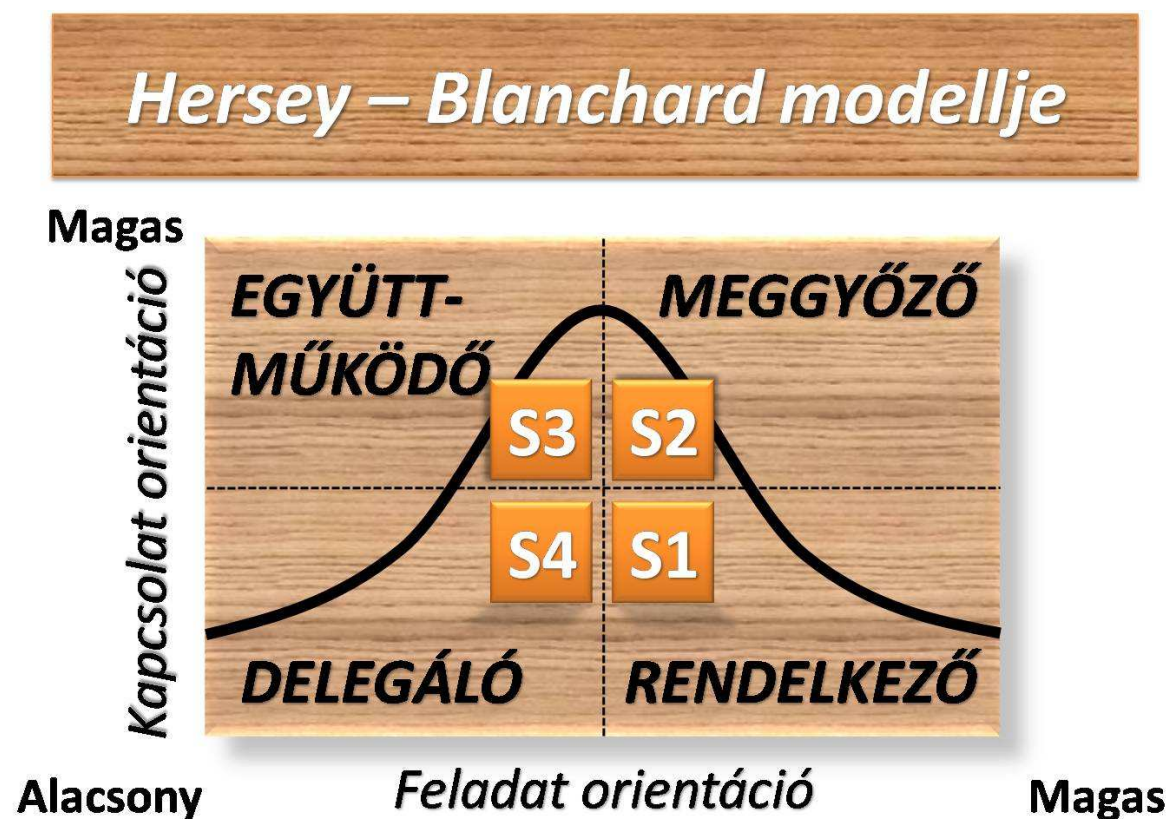
- A beosztott nem képes a feladat végrehajtására és nem is hajlandó, nem motivált (R1).
- A beosztottnak nincs meg a képessége a feladat végrehajtására, de motivált és erőfeszítéseket tesz, illetve magabiztos, amíg a vezető útmutatásokkal látja el (R2).
- A beosztott rendelkezik az adott feladat végrehajtásának képességével, de nem hajlandó ezeket használni, vagy bizonytalan, ha a feladatot egyedül kell elvégeznie (R3).
- A beosztott képes elvégezni az adott munkát és motivált is, illetve magabiztosan végzi önállóan a feladatot. (R4)

A modell szerint a négy felkészültségi szint azonosítása kulcsfontosságú a vezetésben. A felkészültségi szint megállapítása után tudja a vezető eldönteni, hogy melyik vezetési stílus a megfelelő az adott helyzetben.

- Az S1 akkor megfelelő, ha alacsony felkészültségű munkatársakat akarunk irányítani. A vezető megmondja, hogy mit, mikor, hol és hogyan végezzen el a beosztott, a támogató viselkedést azonban célszerű alacsony szinten tartani, mert engedékenységnak, illetve a gyenge teljesítmény jutalmazásának vehetik.
- Az S2 akkor megfelelő, ha alacsony vagy közepes felkészültségű szintű beosztottat akarunk irányítani. Azért nevezik meggyőző stílusnak, mert a vezető alkalmaz útmutatást és irányítást, de a magyarázatokkal és véleménykérésekkel a vezető megpróbálja rávenni a beosztottat a feladat elvégzésére.

- Az S3 akkor megfelelő, ha közepes vagy magas felkészültségű beosztottakat kell irányítanunk. Azért nevezhető együttműködőnek, mert a beosztott részt vesz az irányításban, a vezető bátorítja a beosztottat a közreműködésben.
- Az S4 akkor megfelelő, ha magas felkészültségi szintű beosztottat akarunk irányítani. Azért nevezhető delegálónak, mert a vezető a beosztottra bízta a döntéshozást és átadja a felelősséget.

2.12. Ábra
A helyzetorientált vezetési modell



Hersey (1997) alapján saját szerkesztés

Esetpéldák a sikeres vezetésre

Peters és Waterman sikeres szervezeteknél végzett terepmunkájuk során tapasztaltak alapján a legeredményesebb vezetési stílust *szigorú és engedékeny* vezetésnek nevezték el és a következő esetpéldákkal szemléltetik:

A szigorú-engedékeny vezetési stílus tárgyalásával eljutottunk a kiváló vállalatok vállalatvezetési gyakorlatának nyolcadik és egyben utolsó alaptulajdonságához. A szintézis örömteli meglepetésekkel teljes folyamata során gyakorlatilag mindazt elmondtuk, ami ehhez a fejezethez szervesen tartozik. E fejezet során arról a jelenségről szeretnénk néhány szót szólni, hogy a kiváló vállalatoknál egyszerre megfér egymás mellett a határozott központi vezetés és a maximális fokú egyéni önállóság. Ezt mi magunk között csak úgy hívtuk, hogy a „kecske is jóllakott és a káposzta is megmaradt”. A ún. „szigorú-engedékeny” vezetési stílust alkalmazó vállalatok egyrészt szigorú ellenőrzést gyakorolnak a vállalati folyamatok felett, másrészt lehetővé teszik (sőt, legtöbbször meg is „követelik”) az önállóságot, a vállalkozó szellemet és az innovációt. A kiváló vállalatok ezt a bizalom alapján valósítják meg, más szóval a vállalati értékrendszeren keresztül, miközben Phillips és Kenedy vizsgálatai szerint az átlagvállalatok vezetői úgy félnek a „bizalom” szótól, mint a pestistől. A kiváló vállalatok nem riadnak vissza attól sem, hogy rendkívül energiát fordítsanak az apró részletekre, ahogy az alabamai futballcsapat edző, mágusa, Bear Bryant mondta: „az inciri- finciri apróságokat” is addig kell finomítani, amíg minden tökéletesen megy...

Mi az, hogy szigorú- engedékeny? A legtöbb üzletember csak a vállát vonogatja, ha értékrendről, vállalati kultúráról vagy hasonlóról esik szó. Mi ilyenkor Bill Blackie-t, a Caterpillar volt elnökét szoktuk idézni („48 órán belül a világ bármely pontjára eljuttatjuk a hiányzó alkatrészt!”), vagy az a hideg, szeles nap jut eszünkbe, amikor Minneapolis-St. Paul városában Tait Eider, a 3M elnökét arról „panaszkodott”, hogy nálunk mindenféle „irracionális termékhűsők” rohangálnak föl s alá. Vagy Rene McPhersonnak a Stanford Egyetemen tartott előadását halljuk újra; a hallgatóság az iránt érdeklődik, milyen „csodareceptet” alkalmazott, amikor egy csapásra megoldotta a Dana termelékenységi problémáit; McPherson tanácstalanul széttárta a kezét s úgy válaszol: „Semmi mást nem csináltam, mint következetesen végigvittem, amit elkezdem. Lehet, hogy közben rengeteg hibát is elkövettem, de én csak csináltam tovább”. A hallgatóság meg egymásra néz: „Tényleg csak ennyi lett volna?”

Eszünkbe jut az ifjabb Tom Watson, aki éppen most tért vissza az egész napi fárasztó munkából (zongorákat árult a farmertelepüléseken), és jelentést tesz a New York állambeli Painted Post-i központban. Mi meg azon töprengünk, hogy vajon miért csinálja...Elképzeljük, hogyan szolgált ki a pult mögött Washington D. C. egyik élelmiszerboltjában az a Willard Marriott, akit ma, 82 évesen még mindig az foglalkoztat, hogy az áruházak előteréből is összetakarították-e a szemetet... Pedig az egykori boltból ma már 2 milliárd dollár forgalmú vállalatbirodalom lett. Elképzeljük Eddie Carlson-t mint fiatal kifutófiút a Western International Hotelban, ezt a 20. Századi Benjamin Franklint, aki maga is legendává vált.

Carlson és a többiek sohasem feszengtek, ha értékekről volt szó. Maga Watson egyébként is kizárólag a vállalati értékeket tartotta fontosnak. A többiek- Marriott, Ray Kroc, Bill Hewlett és Dave Packard, Levi Strauss, James Cash Penny és Robert Wood Johnson - is mind a maguk alakította értékek alapján éltek, és ezeket a legapróbb részletekig betartatták a vállalati élet minden területén. Valóban hittek

abban, hogy érdemes a vevőre odafigyelni, valóban hittek a nyitott ajtók politikájában, a minőség fontosságában. Ugyanakkor mindannyian rendkívül szigorú fegyelmet tartottak. Alkalmazottaikat „hosszú pórázra” engedték és tudatosan számoltak azzal a veszéllyel is, hogy néhány csikónak a nyakára tekeredik ez a nagyon laza köté. A szigorú-engedékeny vezetés valóban a „póráz” meséje, de talán még inkább a vállalati kultúra kialakításának története. Pedig a „kultúra”-t mindenki nehezen megfogható, „puha” anyagnak tekinti, amelyet megbízhatatlan antropológusok és szociológusok elemeznek-bizonyítanak. Mi köze ehhez egy valamirevaló üzletembernek?... A mi tapasztalataink szerint kevés dolog van, amit komolyabban vesznek a kiváló vállalatok, mint a nagyon is „kemény” kultúrát. Ha valaki megszegi az „IBM szolgáltatást jelent” alapelvet, az IBM minden állásgaranciája ellenére még aznap repül az állásából! A Digital „zűrzavaros”-nak, „anarchikusnak” szokták nevezni: „A Digitalnál azt sem tudja az ember, hogy ki a főnöke”- mondta egyszer az egyik kollégánk. Lehet, hogy igaza van, de az is biztos, hogy a Digital minden alkalmazottja pontosan ismeri a minőségi elvárásokat, s ezt a Digital termékei fényesen bizonyítják. Így lesz a „puha” kultúrából „kemény” kultúra. Patrick Haggerty szerint a Texas Instruments OST-rendszerét is a vállalat „innovatív kultúrája” működteti. Lew Lehr, a 3M elnöke történetek tucatjait szokta elmesélni olyan emberekről, akik a kezdeti kudarcok után is kitartottak, egy- két évtizeddel később pedig a vállalat valamelyik alelnöki posztját foglalták el. A szigorúság és az engedékenység, a szoros és a laza „gyeplő” egyszerre található meg a 3M-nél is. A „laza” tulajdonságok között korábban már részletesen szoltunk a kiváló vállalatok klubszerű, egyetemi „campus”-ra emlékeztető felépítéséről, a rugalmas szervezeti struktúrákról (felaprózás, hagyománytörő eszközök, rendszeres újjászervezés), az önkéntes alapon végzett teammunkáról, a fanatikus termékhősök jelenségéről, az egyének, a csoportok és divíziók maximális önállóságáról, a rendszeres és széles körű kísérletezésekről, a pozitív eredményeket hangsúlyozó visszacsatolási rendszerről és a vállalatot összetartó „családias” szálakról. Ezek a vállalati jellegek kivétel nélkül a pozitív elemeket erősítik, elősegítik, hogy egy némileg rendezetlen („laza”) formán belül mindenki kipróbálhassa az alternatív utakat is. Ezzel párhuzamosan a kiváló vállalatok mindegyikénél nagyon markáns - a vállalati kultúra általa meghatározott - „szoros gyeplőkkel” is találkoztunk. Az egyes vállalatok értékrendszere minden alkalmazottra egyaránt vonatkozik. A kísérletezések és egyáltalán minden gyakorlati lépés során intenzív vállalati kommunikáció zajlik, amely megakadályozza, hogy a visszacsatolás nélküli egyéni lépések túlságosan sokáig, túlságosan messze kalandozzanak el. A tömör dokumentáció (pl. a P and G egyoldalas emlékeztetői) és a gyakorlatias szemléletmód szintén a szigorú ellenőrzés szívesen fogadott formái. Ha az alkalmazottaknak csak két-három alapszabályt kell betartaniuk, akkor abban is biztosak lehetnek, hogy ezt a néhányat keményen be is tartatja a vállalatvezetés. A fegyelmet biztosító normatívák kis száma önmagában is a gyeplőt húzza még szorosabbra. Másrészt az a tény, hogy a vezetők túlnyomó többsége maga is jól képzett szakember (a 3M-nél vegyészmérnökök, a Fluornál gépészmérnökök), garancia arra, hogy a vállalat a gyakorlati szempontokat tartja szem előtt, s ezzel szintén az ellenőrzés meglehetősen szigorú formáját érvényesíti.

Szerintünk a kiváló vállalatok kifelé irányuló szemlélete, a vevőközpontú üzletpolitika képviseli a legszigorúbb kontrollt. Valószínűleg ez a csúcsteljesítményű vállalatok önszabályozásának legkomolyabb mércéje. Azok a vállalatok, amelyek odafigyelnek

a vevők véleményére, akik a vevők kívánsága szerint kormányozzák hajójukat, biztosak lehetnek abban, hogy jó felé vitorláznak.

Az ellenőrzés már említett módszerei közül hadd emlékeztessük újra a vállalati belső versenyre, az azonos beosztású vezetők közötti vetélkedésre, a Tupperware hetenként megrendezett gyűléseire, vagy a Dana „Pokoli Hetének” eseményeire. Ez az ellenőrzési forma nem nagyon törődik nagyszámú változók kiszámíthatatlan összefüggéseivel, mégis igen hatékony. Ahogy McPherson mondta: „lehet, hogy a főnökömet be tudom csapni, de a kollégák eszén úgysem tudok túljárni”. Ezek azok az ellenőrzéssel kapcsolatos ellentmondások, amelyekről a gyakorlat mindig bebizonyítja, hogy nagyon is jól megférnek egymás mellett.

A kiváló vállalatok semmiféle kompromisszumot nem ismernek, ha minőségről van szó, számukra a méretgazdaságosság előnye nem képviselnek valódi előnyt. Sokat emlegetik annak a menedzsernek a történetét, aki a General Motors egyik öntödéjében azzal kezdte a tevékenységét, hogy az ütött- kopott műhelyeket fehérre festette és bejelentette, hogy különleges figyelmet fog szentelni a minőségi elvárásokra (nem kevésbé a tisztaságra és a munkavédelemre). Szerinte ezek a szempontok bőségesen garantálják a költségek csökkentését is: „ha valaki jó minőséget produkál, sohasem kell ugyanazt kétszer megcsinálnia...” Intézkedéseivel kiugró sikereket ért el! A kiváló vállalatok életében valószínűleg a minőség a legfontosabb szó. A minőség vezet az innováció felé is, amely nem más, mint az a törekvés, hogy a vevőt még igényesebben tudjuk kiszolgálni. A minőség az, ami termelékenységre ösztönöz és meghatározza a vállalat egész hangulatát, mert az ilyen szervezetben belül mindenki ösztönösen arra törekszik, hogy a lehető „legjobbat” produkálja.

Az eredményes munka és a hatékonyság közti állítólagos ellentét is ugyanígy értelmét veszti a kiváló vállalatok gyakorlatában. Azt szokták mondani, hogy kiváló minőséget csak a szakma kisméretű vállalkozásokban dolgozó mesterei, a kézművesek képesek előállítani. Azt is mondják, hogy költséghatékonyságot viszont csak nagyméretű létesítményekben lehet megvalósítani, csak itt érvényesülhet a méretgazdaságosság. A kiváló vállalatok gyakorta ellentmond mindkét vélekedésnek. Először is az o esetükben a kicsi az - szinte mindig- szép: a kisvállalatok méretek mellett érték el a legnagyobb hatékonyságot is, mert a munkájában kellőképpen motivált, produktív alkalmazott, aki állandó és közvetlen kapcsolatban áll a vezetőkkel, mindig nagyobb teljesítményre képes, mint az átlag nagyvállalatok munkatársai. Ez a megállapítás egyaránt érvényes az üzemi szintre, a vállalkozási csoportokra, a divíziókra, sőt általában a vállalat egészére is. Úgy találtuk, hogy ezen a kulcsfontosságú területen is sikerült a kiváló vállalatoknak elhárítaniuk a konfliktust. A kis méretek, a minőség, az alkalmazottak motiváltsága és önállósága mind ugyanannak a képletnek az alkotóelemei. A költségtényező és a hatékonyság - hosszú távon - automatikusan következik abból az értékrendből, amely a minőséget, a szolgáltatást, az innovációt, a közös törekvéseket, a motivációt és a vevő centrikus problémamegoldást hangsúlyozza. Első a bevétel szempontja, de mihelyt beindul az üzlet, a többi feladat - a költségcsökkentést vagy az innováció hatékonyságának szempontja - is a könnyen megvalósítható célok közé tartozik.

A fegyelem és önállóság között is csak látszólagos az ellentét. Elég, ha ezt a paradoxont az iskolai példával világítjuk meg. Az a jó és hatékony osztály, ahol a fegyelem eleve adott: tehát a diákok tudják, hogy pontosan kell érkezniük az órára, ahol a házi feladatokat rendszeresen ellenőrzik és osztályozzák. Az ilyen típusú

osztályban a pozitív visszacsatolást hangsúlyozzák, a jó dolgozatokat kiteszik a faliújságra, az eredményeket nyilvános elismerésben részesítik. A tanár pedig egyéni tanácsokat, útmutatást ad. Ugyanezt láthatjuk a McDonald'snál is, vagy bármelyik kiváló vállalatnál: az autonómia a fegyelem eredménye. Tehát a fegyelem (a közös értékek kisszámú csoportja) nyújtja a vállalati keretet. Az adja az embereknek az önbizalmat a kísérletezésre, hogy mindannyian pontosan tudják, milyen követelményeket támasztanak velük szemben.

A fegyelemre, a munka részleteire és végrehajtására vonatkozó közös értékrend és szabályok adják meg ezt a vállalati keretet, amelyben rutinszerűen alakul ki a gyakorlati önállóság. A 3M-nél is azért alakulhatott ki a széles körű kísérletező tevékenység, mert az ellenőrzés szigorú tényezői veszik körül: például a szokatlanul intenzív és rendszeres vállalati kommunikáció (megakadályozza a túlzott elkalandozást), a mérnöki diploma által garantált közös értékrend, a vevő centrikus üzletpolitika, amely szemléletet maguk vállalat legfelső a vezetői hangsúlyozzák, hiszen maguk is legtöbbször üzletkötőként kezdték.

A 3M egyike az általunk tanulmányozott „legszigorúbb” fegyelmi vállalatoknak, meg a Geneen által vezetett ITT-vel összehasonlítva is. Az ITT esetében aránylag túl sok szabállyal és változóval találkoztunk, de ezek mellett is mindig ott volt a rugalmasság, a játékonyság, hogyan lehet a rendszer ellenében is sikereket elérni, hogyan lehet az operatív vezetők összefogásával elkerülni a központi stáb hírhedt „ellenőrző csoportjait” stb. A fegyelem túlságosan erőltetett formája, különösen akkor, ha annak negatív elemeit hangsúlyozzák, könnyen odavezethet, hogy teljesen kivész az önállóság. Az a fajta rend és fegyelem azonban, amely kisszámú közös értékén alapszik (ez jellemzi a 3M, a HP, a J and J és a McDonald's szervezeteit), egyenesen ösztönzi az alkalmazottakat arra, hogy éljenek önállóságukkal és a szervezeti kereteken belül, sőt azokon kívül is ragadják meg a kísérletezésre nyíló lehetőségeket.

Mindig az a lényeges kérdés, hogy mi jellemzi a szabályokat. A kiváló vállalatok esetében a „szabály” mindig pozitív csengésű, minőségi elvárásokat jelent, a szolgáltatás színvonalát, innovációt, kísérletezést. Ezek a szabályok lehetővé teszik a terjeszkedést, a termékfejlesztést és semmiféle módon nem korlátozzák a pozitív kezdeményezéseket. Ezzel szemben az átlagvállalatok többségénél a szabályok ellenőriznek, korlátoznak, akadályoznak... Sokan ma is képtelenek megérteni, hogy a szabályok bizonyos formái kiválóan alkalmasak arra, hogy megerősítsék a vállalat pozitív jellegét, és hogy elejét vegyék mindenfajta negatív tevékenységnek. Pedig nyilvánvaló, hogy a „pozitív szabályrendszer” sokkal hatékonyabb.

A kiváló vállalatoknál az ún. külső- belső ellentéteket is sikerrel hidalták át. Egész egyszerűen arról van szó, hogy ezek a vállalatok képesek egyszerre belső ügyeikre is odafigyelni, miközben következetesen megtartják vevőközpontú üzletpolitikai elveiket. A külső szempontok - szolgáltatás, minőség, innovatív feladatmegoldás - hangsúlyozásával egy időben a belső szemlélet is az önállóságot emeli ki, tehát a minőségi ellenőrzés alapvetően az egyes dolgozó vagy alkalmazott saját ügye, nem pedig a minőségellenőrök feladata. A szolgáltatás minőségét ugyanígy önellenőrzéssel éri el, a vállalat a belső versengésre helyezi a hangsúlyt, ehhez pedig megteremti a szükséges, intenzív vállalati kommunikációt és a „családias” vállalati hangulatot. Ehhez járulnak még hozzá az olyan segédeszközök, mint a nyitott ajtók politikája, a közvetlen szellem, a rugalmasság és az erőforrások mobilitása. Így valósul meg a legfontosabb „belső szempont”, az emberközpontú vállalatpolitika.

A kiváló vállalatoknak az a képessége, hogy alkalmazottait tovább képezze, hogy azok minden téren tovább léphessenek, újra emlékeztetünkbe idézi azt a meglehetősen komor történetet, amelyet már a 3. fejezetben említettünk: a biztonságra való törekvés szembenállását azzal az alapvető emberi törekvéssel, hogy kitűnjön a többiek közül (Ernst Becker pszichológus kutatásai...). Hadd emlékeztessük újfent arra, hogy a kiváló vállalatok nemcsak anyagi elismerést kínálnak, hanem értelmes célt is, arra törekednek, hogy a náluk dolgozó emberek a sikerek részeseinek érezhessék magukat, büszkének lehessenek saját munkájukra. Minden alkalmazott egyszerre végez úttörő jellegű kísérletező munkát, miközben vezetői funkciókat is elláthat. A szervezet iránymutató elvekkel szolgál; lelkesítő, buzdító példák és történetek segítségével igyekszik elérni, hogy mindenki a legjobbak, a „nyerők” között érezhesse magát. A kiváló vállalatok alkalmazottai abban a tudatban dolgoznak, hogy értékeset produkálnak (minőséget), amelyet mindenki megbecsül, és kellő elismerésben részesít. Így sikerül az átlagemberből is - Ken Ohmae „hódító vállalkozói”-ból, vagy a Kyoto Ceramic elnöke, Kazou Inamori által „50%-os ember”-nek nevezett munkásokból is - kihozni a lehető legtöbbet. A kiváló vállalatoknál az átlagembertől várják el, hogy személyesen is hozzájáruljon a sikerhez, hogy ötletekkel álljon elő, hogy innovációval segítse a vezető jobb kiszolgálását, hogy minőségi termékeket produkáljon. Tehát minden egyes embertől - például a Texas Instrument esetében mind a 9 ezer termelési egységnyi team vezetőjétől - azt várja a vállalat, hogy tűnjön ki a többiek közül, alakítsa ki a saját önálló arculatát. Ugyanakkor maradjon meg egy nagy „család” - a Caterpillar, az IBN, a 3M, a Disney - „családtagja”.

Az utolsó paradox jelleg: a rövid és a hosszú távú előnyök konfliktusa. A kiváló vállalatok esetében itt is úgy találtuk, hogy sikeresen oldották meg a látszólagos ellentéteket. Úgy tapasztaltuk, hogy ezek a vállalatok valójában nem gondolkodnak nagyon hosszú távon. Például biztos, hogy öt éves terveik nem jobbak, mint a többi vállalaté. Formális terveikben alig találni részleteket, vagy eleve nem is törődnek a részletekre bontott tervekkel (hiszen - emlékezzünk csak vissza - többségüknél nincs is központi tervezőstáb!).

Helyette van viszont értékrend - ezek pedig „örökérvényűek”. (Értékrendjük öt sarkalatos pontja: minőség, innováció, informalitás, vevőközpontúság, az emberi tényező.) Az értékek azonban nem csupán elvek, hanem a gyakorlati élet legapróbb részleteiben megvalósuló praktikus szemlélet. A vállalat életének minden percében előfordul valami apróság, amellyel a vezéreket lehet egyszerre megvalósítani és ezzel újra megerősíteni.

Azzal az utolsó ellentmondással szeretnénk befejezni tanulmányunkat, amely valószínűleg mind a mai napig feloldatlan maradt, ez pedig az ún. „okos-buta ellentét”. Ezen azt értjük, hogy az amerikai menedzserek többsége, akik egyetemi végzettséggel kerülnek a vezető posztokra, egy kicsit túl „okosak”. Azokat nevezzük „túl okosok”-nak, akik a divatos pénzügyi egyensúly-számítások legújabb eredményei alapján újra meg újra megváltoztatják a vállalat stratégiai vonalát, akik százegynéhány változóval készült modellekre akarnak támaszkodni, akik mátrixstruktúrákkal bajlódhatnak, akik 200 oldalas stratégiai terveket készítenek és 500 oldalas marketingtanulmányokat kérnek, de még azt is kevésnek tartják, mielőtt belevágnának egy új termékfejlesztési programba.

„Buta” barátaink másként csinálják. Ok azok, akik képtelenek belátni, miért ne lehetne minden termék kiváló minőségű. Ok azok, akik természetesen tekintik, hogy minden vevő személyre szabott szolgáltatásban részesüljön (emlékezzünk csak Heineken történetére: aki személyes sértésnek tekintett minden hibás sörös dobozt).

„Buta” barátaink természetesnek tekintik, hogy állandóan új termékkel jelenjenek meg a piacon, hogy alkalmazottaik rendszeresen új és új ötletekkel álljanak a vezetők elé. Igen, ezek a barátaink kissé „egyszerűbb észjárásúak”, és ma még az egyszerű észjárás negatív jelentésű. Pedig a kiváló vállalatok élén mindenhol ilyen típusú vezetőkkel találkoztunk. Az elmélet valószínűleg képtelenségnek tekinti azokat az alkalmazottakkal szembeni elvárásokat, amelyeket „buta” vezetőink természetesnek vesznek. Az elmélet lehetetlenkedve fogadná szolgáltatásokkal kapcsolatos meggyőződésüket, amely szerint minden ügyfél - legyen az Missoula városkában, Montana államban vagy a manhattani metropoliszban - egyformán magas minőségi szolgáltatást kell, hogy kapjon. Látszólag semmi sem igazolja „egyszerű észjárású” barátaink meggyőződését, hogy az átlagmunkás is lehet kiugró sikerek forrása. Pedig ha több tízezer ember esetében ez a szemlélet vezetett a csúcsteljesítmények felé, akkor talán valóban „buta” vezetőink az igazi bölcsek. Igaz, nem mindegy, hogy ez az „egyszerű észjárás” milyen típusú vállalatot vezet. A vevőközpontú szemlélet, a szolgáltatás és a termékek minősége, az emberi tényező, az informalitás mind olyan tényező, amely esetében az egyszerű észjárás a célravezető. Hadd emlékeztessünk arra, mit mondott James Brian Quinn: „Az a fontos, hogy az emberek valamiben a lehető legjobbat produkálják.” Arról nem szólt - hiszen mindegy -, hogy miben.

Sokan azonban mind a mai napig nem értik, mit jelentenek ezek a szavak. Sokan még ma is praktikus, alaposan megindokolható, ésszerű és józan érvek alapján döntenek. Mi sok „egyszerű észjárású” emberrel találkoztunk, ilyen volt: Watson. Hewlett, Packard, Kroc, Mars, Olsen, McPherson, Marriott, Procter, Ganble? Johnson...Az általuk vezetett vállalatok képviselik ma is az Egyesült Államok kiváló vállalatait.

(Peters-Waterman, 1986. 284-291. o.)

Kérdések:

1. A leadership fogalma, jelentősége a vezetésben.
2. Sorolja fel a személyes vezetés elméleteit!
3. Mit tud a vezetői tulajdonságelméletekről?
4. Milyen döntésközpontú elméleteket ismer?
5. Mi a személyiségközpontú elméletek lényege?
6. Mi a szerepdifferenciálás lényege?
7. Hogyan alkalmazható McGregor X- és Y?
8. Hogyan alkalmazható McGregor X- és Y-elmélete a vezetői munkában?
9. Mi a lényege Blake és Mouton „vezetési rács” modelljének?
10. Mit tartalmaz Fiedler kontingencia-modellje?
11. Mit jelent a „szigorú és engedékeny vezetés”
12. Mi a helyzetorientált vezetési modell lényege?

3. A szervezeti kultúra

3.1. A szervezeti kultúra fogalma, jelentősége

A kultúra és személyiség „Mindenki elismeri, hogy a kultúrának a személyiség kialakításában óriási jelentősége van. Egyetlen ausztráliai bennszülöttnél sem lehet olyan személyisége, amely amerikai üzletemberekéhez hasonlít. A bécsiiek mások, mint a vietnamiak – mindketten különböznek a velencei emberektől. ...Még a szubkultúrák közötti eltérések is lényeges személyiségkülönbségek kialakulásához vezethetnek. A bibliai földek övezetében dolgozó földműves aligha emlékeztet egy művésztelepen élő beatnik művészhez. A néger gyapotszedő munkások eltérnek a néger professzoroktól.” (Allport, 1997. 183. o.)

Allport szerint a *kultúra hatása annyira vitathatatlan*, hogy sok szerző ezt tekinti a legfontosabb tényezőnek a személyiség alakulásában, ezt persze túlzásnak tekinthetjük, annyit azonban a legtöbben elismernek, hogy a *kultúra formálja a személyiséget*. Ennek okát abban látják, hogy kész és kipróbált megoldásokkal szolgál az élet problémáinak jó részére, azaz, ha mások tapasztalataira akarunk hagyatkozni, akkor rendelkezésünkre állnak az adott kultúra megoldásai.

Allport felhívja a figyelmet arra, hogy a *valóságos kultúra rugalmas*. Bár útmutatást ad a személyes viselkedésre, de csak bizonyos határokat ír elő, ezeken belül az *elfogadható magatartásoknak széles tartománya van*. Ezzel magyarázható, hogy egy kultúra tagjai között csak tág értelemben vett hasonlóság található.

„A kultúra részben azoknak a találmányoknak a halmaza, amelyek a világ különböző részein (vagy a különféle népekségek más és más alcsoportjaiban) jöttek létre, és amelyeknek célja, hogy hatékonyá és érthetővé tegyék az életet a halandó emberek számára, akik mindenütt ugyanazokkal az alapvető életproblémákkal küzdenek.” (Allport, 1997. 186. o.)

Kultúra és motiváció A kultúra csak részben a szükségleteink kielégítését biztosító eljárások halmaza, ugyanis egyre inkább kötődünk ezekhez az eljárásokhoz, értékekhez, értelmezésekhez, amelyeket használunk, tehát az *adott kultúra fokozatosan maga is értéké válik*. Tehát a kultúrának azok a *sajátosságai, amelyek bensové válnak, motiváló erőként működnek* életünkben. „Ha a valóságos kultúrát vesszük alapul, azt látjuk, hogy az egyén – temperamentumának, valamint fokozatosan kifejlődő én-érzésének megfelelően – választ a kultúra által engedélyezett „tűrési határok” között olyan sajátosságokat, amelyek saját életstílusához a legjobban illenek.” (Allport, 1996. 187. o.)

A fent leírtak a szervezetekre is vonatkoznak, minden szervezetben, amely már hosszabb ideje működik, kiválasztódik és elfogadásra kerül a normák, értékek,

hiedelmek rendszere, amely a múltban eredményesnek bizonyult, azaz a hozzájárult a problémák sikeres megoldásához.

E felismeréseket a szervezetelmélet *institucionalista iskolája is megerősíti*, azzal a felismerésével, hogy a szervezetek olyan belső intézmények kialakítására törekszenek, amelyek csak rájuk jellemzők, biztosítják a szervezet egyediségét, a tagok közös értelmezését a kívánatos viselkedésről.

Az értékek előrejelző szerepét a viselkedésben a *leadership fogalma* jelzi, az értékekre alapozott átalakító vezetés fontosnak tartja a szervezeti célok összekapcsolását a magasabb rendű, általános emberi célokkal, értékekkel.

A csoporttal kapcsolatos kutatások szintén felhívják a figyelmet a normák szerepére a csoporttagok magatartásának kiszámíthatósága terén. A konform viselkedésre akkor lehet a leginkább számítani, ha a normák internalizáltak és konzisztensek a saját hiedelmeinkkel, értékeinkkel.

E több tudományterületen született felismerések vezettek a szervezeti viselkedés irodalmának egyre jelentősebbé váló témájának, a szervezeti kultúra elméletének kialakulásához. A szervezeti kultúra fogalma az 1970-es évektől vált sikerfogalommal, a nyolcvanas évek elejére sokan komoly kutatási témának tartották. A vállalati kultúra kutatások mellett a nemzeti kultúrák vizsgálata, ezek eltérései és a különbségek hatása a szervezetekre szintén jelenős témakörre vált, ezt a gazdaság globalizációjának felgyorsulása miatt ma is sokan aktuálisnak tartják.

A szervezeti kultúra szerepének és jelentőségének legnépszerűbb taglalása Peters és Waterman „A siker nyomában” című sokat vitatott művében található. A szerzők néhány „kiváló” amerikai vállalatnál gyűjtött esetpéldával próbálják bizonyítani, hogy a szervezet filozófiájának, kultúrájának, a tagok által közösen vallott értékeknek nagyobb szerepe van a szervezet sikerességében, mint más műszaki és gazdasági jellemzőinek, ezzel az emberi erőforrásban rejlő értékekre hívják fel a figyelmet. (Peters-Waterman, 1986)

A Human Relations irányzatok szerint a vezetés alapvető kérdései az emberi kapcsolatokhoz fűződnek, mivel ezek az emberi teljesítményt meghatározó tényezőknek tekinthetők. A vezetés egyik központi tevékenységének az emberi alkotómechanizmus támogatását tartják, hiszen a szervezeti eredmények nagymértékben ettől függnék. Sokan úgy látják, hogy a szervezeti kultúra fogalom felhasználásával a nyolcvanas évek elejétől a gyorsan változó, komplex környezet kezelésének problémájára próbálnak egyfajta választ adni. Ezzel kapcsolatban több szerző paradigmaváltást emleget. „A paradigmák változásának kényszerítő erejű okozója a tágan és komplexen értelmezett környezet” (Farkasné, 1990. P. 25.) A sok ellentmondás, a túl sok információ és a nagyfokú bizonytalanság sokak szerint a vezetés kollektivizálódásával a participáció fokozódásával kezelhetőbbé válik. Hasonló módon támasztják alá a kultúra jelentőségét a tudásalapú vállalatelméletek és a humán erőforrásokkal kapcsolatos elméletek.

A kultúrával kapcsolatos szakirodalom általában felhívja a figyelmet a definíciók sokaságára, s arra, hogy nincs egy fogalom, amiben a szakemberek egyetértének. A következőkben a legismertebb és leggyakrabban idézett meghatározásokat idézzük:

- Egymással kölcsönhatásban lévő normák, szerepek, hiedelmek rendszere, törvények és értékek, amelyek jelentéssel bíró egységet alkotnak. (Triandis, 1972)
- Allport szerint a kultúra kész megoldásokkal látja el az embert. „...ezek nem mindig szabatosak ugyan, de legalább rendelkezésre állnak. A kultúra választ tud adni (még ha elnagyolt választ is) minden fellelhető kérdésre. Nem más, mint előre elkészített tervezet, amely szerint élhetünk.” (Allport, 1997. P. 186.)
- „Szabályok társadalmi konstrukciója, amely irányítja a percepciót és a gondolkodást.” (Sackmann, 1991)
- „A kultúra a gondolkodás közösségi programozottsága, amely megkülönbözteti az adott csoporthoz tartozó embereket egymástól. (...) a kultúra magában foglalja az értékrendszereket, így az értékek a kultúra építőkövei. A kultúra az emberi közösségek számára azt jelenti, mint az egyének számára az egyéniség....azaz az önmagával való azonosságot határozza meg. (Hofstede, 1980. P. 25.)
- Az egyik legkomplexebb szervezeti kultúra fogalom megalkotója s e terület talán legtöbbször idézett szerzője E. H. Schein, aki a következőképpen határozza meg a kultúrát:
 1. „Közös alapfeltevések mintázata,
 2. Amelyet egy adott csoport fedezett fel illetve fejlesztett ki,
 3. Miközben megtanult megbirkózni a külső alkalmazkodás és a belső integráció problémáival,
 4. S amely alapfeltevések elég jól működnek ahhoz, hogy érvényesnek tekintsék őket,
 5. S a csoport új tagjainak átadják őket,
 6. Mint a problémák észlelésének, a róluk való gondolkodásnak és a velük kapcsolatos érzéseknek a helyes módját.” (Schein, 1991. P. 247.)

Dobák Miklós szerint a kultúraértelmezések alapvetően két csoportba sorolhatók, s e kettősség a szervezeti kultúra koncepciókban jól észrevehetően megjelenik:

- Az egyik csoportba tartozó értelmezések szerint a kultúra egy adott időpontban egy meghatározott csoportra vonatkozóan a „nyilvánosan és kollektíven elfogadott jelentések rendszere”, azaz összetevői közé sorolják a szimbólumokat, a nyelvet, az ideológiát, mítoszokat, rituálét, stb.
- A másik csoportba az ennél tágabb értelmezések sorolhatók, amelyek szerint a kultúra „a közösségek életmódja, amely által fennmaradnak és alkalmazkodnak környezetükhöz” Ezek a kultúrát adaptív rendszernek tekintik, feltételezik, hogy a kultúrák a „társadalmilag közvetített magatartási jellemzők rendszerei” (Dobák, 1996. P. 21.)

A meghatározások sokaságának oka valószínűleg a kultúrafogalom komplexitása, az idézett meghatározások kiegészítik egymást, árnyaltan és több oldalról próbálják megközelíteni a kultúra jelenségét.

A nagyszámú kultúraértelmezés következtében sok törekvés született a különböző kultúra modellek csoportosítására, ezek közül a ...ábrán látható Meyerson és Martin általi csoportosítása máig elismert és népszerű a szakirodalomban.

A szerzőpáros szerint a szakirodalomban három nagyobb megközelítés dominanciája figyelhető meg:

- *Az integrációs megközelítés*
- *A differenciációs megközelítés*
- *A fragmentációs megközelítés*

3. 1. táblázat: A szervezeti kultúra fő megközelítései

Jellemzők	Integrációs megközelítés	Differenciációs megközelítés	Fragmentációs megközelítés
A konszenzus jellege	Az egész szervezetre kiterjedő konszenzus	Konszenzus a szubkultúrák szintjén	A nézetek sokfélesége (nincs konszenzus)
A megnyilvánulások jellege	Konzisztencia	Inkonzisztencia	Komplexitás Nem egyértelműen (konzisztens vagy inkonzisztens)
A kétséges kezelés	Kizárja	A szubkultúrákon kívülre helyezi	A kétségesre összpontosít
Ki alakítja a kultúrát?	Elsősorban a vezetők/alapítók	Elsősorban a csoportok	Elsősorban az egyének

Martin (1992. P. 13.)

A vezetési szakirodalom többségében az integrációs megközelítés kultúrafelfogását használja, így a továbbiakban mi ezt a koncepciót alkalmazzuk. E megközelítés szerint a szervezeti kultúra a szervezeten belüli konzisztencia forrása, hozzásegíti a tagokat a szervezet belső jellemzőinek és külső környezetének egységes értelmezéséhez. Fő képviselői E. H. Schein és G. Hofstede, Deal és Kennedy, Pascale, Athos. E megközelítések szerint a szervezeti kultúra elősegíti az egyetértés kialakulását abban, hogy mit kell tenni, miért és hogyan, segíti a megértés és az azonosság kialakulását a szervezetben.

A kultúra mintegy integráló mechanizmusként működik, amely az egyéni viselkedések számtalan variációját korlátok közé szorítja. A számos kultúra definícióban általában közös, hogy a kultúrát azon értékek, hitek és előfeltevések rendszerének tartják, amit a szervezet tagjai megosztanak egymással. Tehát a kultúra egyfajta társadalmi kötőanyagként működik, amely összetartja a különböző, elvileg széthúzó csoportokat, egyéneket, mivel az egyéni érdekvédelem törekvéseknek korlátot állít. Az adott kultúra jellemzőitől függ, hogy milyen szűkek vagy szélesek ezek a korlátok.

A kultúrát alkotó elemek e felfogás szerint konzisztensek, így a kultúra egy bizonyos fokú harmónia forrása. Az egyetértés alapját a közösen vallott értékek és normák alkotják. E megközelítés a vezetés szerepét meghatározónak tartja a kultúra kialakításában és formálásában, az empirikus vizsgálatok gyakran a szervezetek vezetői által vallott értékeket vizsgálják és tartják meghatározónak.

Abban is egyetértés mutatkozik, hogy a kultúrának különböző szintjei különböztethetők meg, az adott kultúra elemeit premisszák, alapfeltevések gyúrnak egységes egészzé. Ezek egy része könnyen felismerhető, a felszínen megjelenő, tanulmányozható. Mások viszont a mélyebb rétegekben rejtve vannak, nehezen azonosíthatók, a kultúra lényegének megértéséhez azonban szükségesek. (Schein, 1991). G. Hofstede vizsgálatai bizonyították, hogy a szervezeti kultúra nem értelmezhető önmagában, hanem több erőter tagjaként. A szervezeten belül meghatározó szerepet játszanak a vezetés által képviselt értékek, normák, azaz a vezetői kultúra meghatározó szerepet játszik, amire azonban visszahat a szervezet.

Deal és Kennedy (1982) az erős kultúrák fontosságát hangsúlyozták, megfogalmazásuk szerint „a kultúra erő”. A kultúrát az elkötelezettség és a lelkesedés kialakításában a legfontosabb tényezőnek tartották. A kultúra megtervezése és közvetítése a szervezeti tagok felé szerintük a vezetés feladata. E felfogás szerint a fő kérdés, hogy hogyan lehet az emberekben azt az érzést kialakítani, „hogy valamilyen értelmes ügyért dolgoznak” (Thompson, 1995. 71. o.) Ennek kialakításában kulcsszerepe van a dolgozókra való odafigyelésnek és a közös értékek és normák elsajátításának.

A szervezeti kultúra stabilizáló hatása A szervezetben előforduló szubkultúrákra is jellemző bizonyos mértékig ez a közös viselkedés és gondolkodásmód, amely jelentéssel ruházza fel a környezeti jelenségeket, ezzel egyúttal egyfajta *belső azonosságot és külső megkülönböztetést eredményez a tagok számára.*

E viselkedést befolyásoló hatás csak az adott szituáció figyelembe vételével érthető meg. A szervezeti kultúra tehát stabilizáló tényezőként működik a szervezetben, amely tendenciaszerűen irányítja a tagok magatartását, míg az adott szituáció a maga változékonyságával az adott pillanatban hat.

Kultúra és viselkedés Branyiczki I. erről a következőképpen ír: „A szervezeti tagok magatartásán azok konkrét cselekvési, gondolati és érzelmi megnyilvánulásait értem. Ezek a megnyilvánulások mindig esetiek, még akkor is, ha egy részük gyakran ismétlődik, mert mindannyiszor az előfeltevések és társas normák, valamint az adott helyzet kölcsönhatásának eredményei. A viszonylag stabil előfeltevéseknek és társas normáknak ugyanis az a szerepük, hogy egy adott helyzetben rendre ugyanolyan vagy nagyon hasonló viselkedést eredményezzenek. Ez teszi lehetővé a magatartások előrejelzését. A szituáció állandó változásai azonban csak tendenciaszerűen engedik érvényre jutni a kulturális normák hatásait, ezért a megfigyelhető viselkedési jellemzők igen nagy változékonyságot mutatnak.” (Branyiczki, 1989. 97. o.)

A Schein által kialakított kultúrafogalom azon az általánosan elfogadott feltételezésen alapul, hogy egy csoport viszonylatában valószínű, hogy tagjainak, a különböző problémákkal történő szembekerülés következményeként, legalább bizonyos értékek, hiedelmek mentén közösek a választásaik, azaz bizonyos stabilitás fedezhető fel társas viselkedési sémáikban, ami azzal magyarázható, hogy bizonyos értékeket, hiedelmeket közösen birtokolnak. Amennyiben nincs konszenzus, hanem az adott csoportban a konfliktusok és a kétértelműség az uralkodó, akkor a csoportnak az adott dolog vonatkozásában nincs kultúrája.

A csoportok a közös tanulási folyamat eredményeként általában a következő problémákkal kerülnek szembe:

3. 2. táblázat: A külső és belső feladatok, amelyekkel minden csoport találkozik

A külső alkalmazkodás feladatai	A belső integrációval kapcsolatos feladatok
<i>A konszenzus kialakítása a következő területeken:</i> 1. A fő misszió, funkciók és a szervezetnek a környezettel kapcsolatos elsődleges feladatai 2. A speciális célok, amiket a szervezet követ 3. A célok teljesítése során alkalmazott alapvető jelentések 4. Az eredmények méréséhez használt kritériumok 5. A javító vagy korrigáló stratégiák, amennyiben a célok nem teljesültek	<i>A konszenzus kialakítása a következő területeken:</i> 1. A használt közös nyelv és fogalmi rendszer kialakítása, amely tartalmazza az idő és a tér alapkoncepcióját 2. A csoport határai és csoporthoz tartozás kritériumai 3. A státusz, a hatalom és az autoritás megosztása 4. Az intimitás, a barátság és szeretet kritériumai a különböző munka és családi környezetben 5. A jutalmak és a büntetések elosztásának kritériumai 6. A nem menedzselhető ideológiák és a vallás kezelése

Schein, 1991, p. 249.

Az idézett táblázatot Schein a kultúra dimenzióinak meghatározásához az első megközelítésnek tekinti, azonban már ebből is látható, hogy a kultúra tartalma igen széles területet ölelhet fel, hiszen mindent visszatükröz, amit a csoport közösen tanult. A közösen szerzett tapasztalatok mennyiségének növekedésével a csoport értékei és hiedelmei lassan átalakulnak és a közös alapvető feltevések érvényességet nyernek. Ennek külső mércéje a feladatteljesítés aktuális sikeressége, belső mércéje a szorongás, a bizonytalanság csökkentése.

3. 3. táblázat: A kultúra néhány alapidimenziója

Dimenziók	Megválaszolandó kérdések
1. A szervezet viszonya a környezetéhez	Milyennek észleli magát a szervezet? Dominánsnak, szubmisszívnek, harmonizálónak vagy alkalmazkodónak?
2. Az emberi aktivitás természete	Mi az emberi viselkedés helyes módja? A domináns-proaktív, a harmonizáló vagy a passzív-fatalisztikus?
3. A valóság és az igazság természete	Hogyan határozzuk meg azt, hogy mi igaz és mi nem az, és az igazság mennyire végső meghatározó a fizikai és szociális világban? A gyakorlat próbája határozza meg, az engedelmesség a bölcsességnek vagy a szociális konszenzus?
4. Az idő természete	Mi az alapvető orientációnk a múlt a jelen és a jövő viszonylatában és milyen időegységek vezérelnek a napi ügyek során?
5. Az emberi természet természete	Az emberek alapvetően jók, semlegesek vagy gonoszok, az emberi természet tökéletesíthető vagy állandó?
6. Az emberi kapcsolatok természete	Mi a helyes módja az emberek egymás közötti viszonyának, a hatalom és a szerepek elosztása terén? A társadalom megszervezésének az egyén- vagy a csoportközpontúság a leghelyesebb módja? Az autoritás legjobb rendszere az autokratikus/paternalisztikus, vagy a kollegiális/részvételen alapuló?
7. Homogenitás vagy diverzifikáció	A csoport akkor a legjobb, ha a nagyfokú diverzifikáció jellemzi, vagy a homogenitás magas foka, s a csoporttagok innovativitását kell inkább bátorítani, vagy a konformitást?

Schein, 1991. P. 250.

3.2. A szervezeti kultúrákra jellemző értékek

A szakirodalom *tizenegy értéket* sorol fel, amelyek a szervezeti kultúra alapját adják:

1. *A szervezettel való azonosulás;*
2. *Egyén- vagy csoportközpontúság;*
3. *Humán orientáció:* milyen mértékben feladat- illetve kapcsolatorientált a vezetés;
4. *Belső függés - függetlenség:* mennyire önállóak az egyes szervezeti egységek, milyen erős a koordináció;
5. *Erős vagy gyenge kontroll:* mennyire korlátozzák a viselkedést szabályokkal, közvetlen felügyelettel;
6. *Kockázatvállalás - kockázatkerülés:* mennyire elvárt az innovatív magatartás és a bizonytalanság tolerálása;
7. *Teljesítményorientáció:* milyen mértékben kötődnek a teljesítményhez a szervezeti jutalmak;
8. *Konfliktus turés - konfliktuskerülés:* mennyire vállalhatóak nyíltan a konfliktusok és a kritikák;
9. *Cél - eszköz orientáció;* az eredményre, vagy a hozzá vezető folyamatokra koncentrálnak-e inkább;
10. *Nyílt rendszer - zárt rendszer:* mekkora szerepe van a környezet kihívásainak a szervezetben;
11. *rövid- vagy hosszú távú időorientáció.*

3.4. Táblázat

A szervezeti kultúrát meghatározó kulcskategóriák

Munkakör	1. Azonosulás	Szervezet
Egyén	2. Egyén/csoportközpontúság	Csoport
Feladat	3. Humán orientáció	Kapcsolat
Függés	4. Függés-függetlenség	Független
Gyenge	5. Kontroll	Erős
Gyenge	6. Kockázatvállalás	Erős
Más	7. Jutalmazási kritérium	Teljesítmény
Gyenge	8. Konfliktustűrés	Erős
Folyamat	9. Cél-eszközorientáció	Végeredmény
Belső működés	10. Nyílt-zárt rendszer	Külső környezet
Rövid táv	11. Időorientáció	Hosszú táv

Forrás: Robbins, S.P.: Organisational Behavior. Prentice Hall International, 1993. In Bakacsi, 1996. 227. o.

3.3.A szervezeti kultúra kialakulásának folyamata

A szervezeti kultúra kialakulásának meghatározó tényezői három csoportba sorolhatók:

- *Külső hatások*: természeti környezet, történelmi események, szélesebb társadalmi kulturális feltételek;
- *A domináns technológia*: meghatározza a struktúrát, a az érintkezési pontokat és függőségi viszonyokat.
- *A szervezetek történelme*: Ennek során folyamatosan érik a szervezetet olyan hatások, amelyek alakítják a jellemző gondolkodást és értelmezést. Az alapítók különlegesen nagy hatása személyes példákkal, a problémákkal szembeni hozzáállással- legendák, mítoszok

A kultúra közös tanulási folyamat eredménye A kultúra a szervezet közös tanulási folyamatának eredménye. A szervezet működése és fennmaradása során *kialakulnak azok az együttműködési és cselekvési minták, amelyek révén sikerrel birkóznak meg a környezeti kihívásokkal és a belső koordinációs problémákkal, azaz megvalósul a szervezet sikeres növekedése. Ezek az eljárások a pozitív megerősítés következtében természetes rutinokká válnak és beépülnek a tagok hiedelmei közé.*

Az alapítók szerepe A szervezetek kultúrájában különleges szerepet tulajdonítanak az alapító tagoknak. Értékeik, hiedelmeik, szakmai tudásuk, döntéseik mintaadóak a többi tag számára, mindez még *ellenállás nélkül válik a szervezeti értékrend* részévé, tehát az alapítók mély nyomot hagynak a szervezet kultúrájában. Távozásuk után még jó ideig az általuk kialakított értékrend határozza meg a szervezet viselkedésmintáit.

A szervezeti szocializáció A szervezeti kultúrának a szervezethez később csatlakozók számára is nagy jelentősége van. Az *új tagok a szabályokat, értékeket a szervezeti szocializációs folyamat során sajátítják el*, ez mind az egyén, mind a közösség számára hasznos. Az új tagok beilleszkedését zökkenőmentesebbé teheti, azáltal, hogy megtudja, hogy az adott szervezetben mely magatartásformákat tekintik helyesnek, a szervezet számára pedig azért előnyös, mert előrejelezhető magatartást eredményez.

3.4. A szervezeti kultúra szintjei

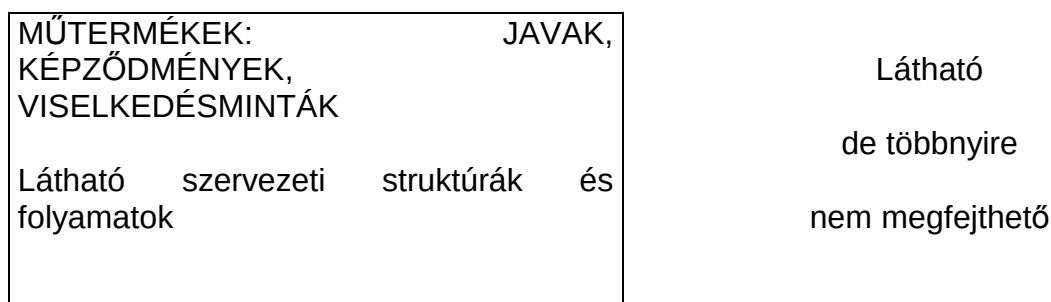
Schein szerint a kultúra a szervezeti tapasztalatok konglomerátumának is tekinthető, amely annyira magától értetődővé vált, hogy már nem tudatos. (Schein, 1992) Scheinnek tulajdonítják a kultúrais *jéghegy modelljét*, azaz vannak látható megjelenési formái és felszín alatti jellemzői:

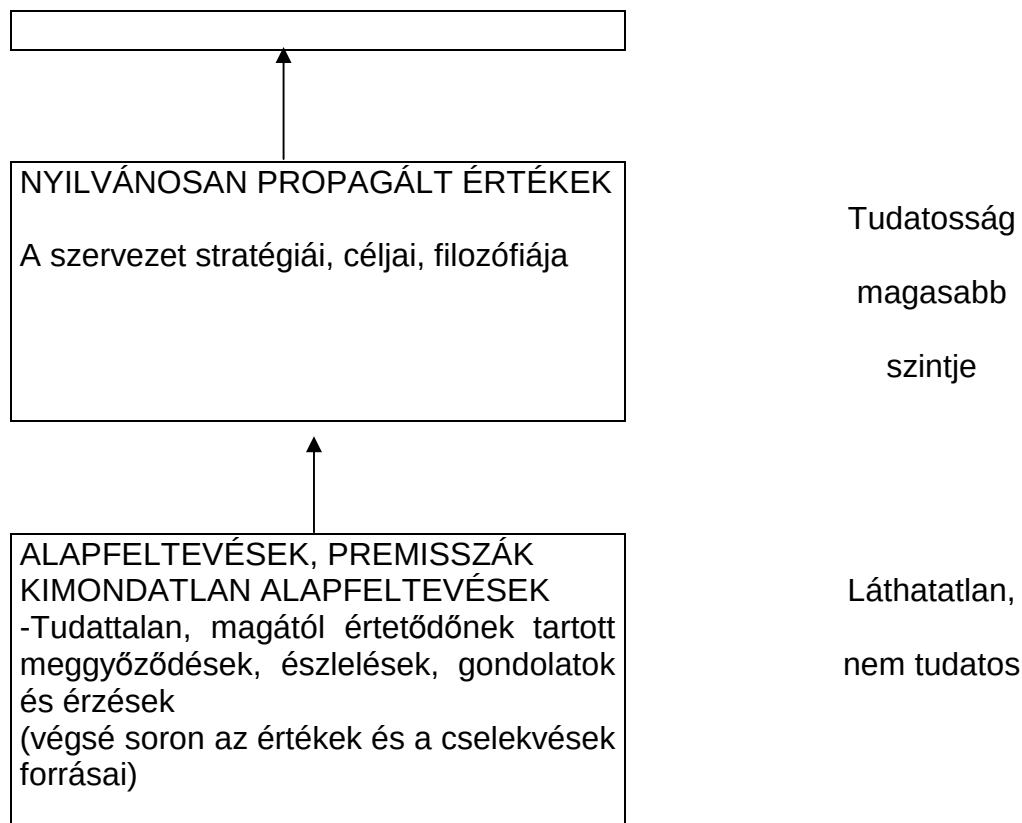
- *Megfigyelhető jellemzők*: szertartások, a szervezetben keringő történetek, nyelvhasználat, szakzsargon, látható viselkedések, szimbólumok, öltözködés, a munkahely tárgyai;

- *Nem látható szint*: értékek, feltevések, hiedelmek, érzések, attitűdök

A megfigyelhető szint azért fontos, mert a szervezet tagjai részben ezeken keresztül tanulják meg a kultúra elemeit, ezekből következtethetünk a kultúra tényleges tartalmára. E. Schein a nem látható szintet *két részre osztja*, az egyik az *explicit módon megjelenő*, az emberek fejében világosan megfogalmazódó értékeket tartalmazza, a másikban az ezek *mögött rejlő előfeltevések* vannak, amelyeknek nem vagyunk tudatában, axiómaként használjuk őket. *Ezek sokszor csak egy másik kultúrával való szembesülés során tudatosulnak.*

3. 1. ábra





Forrás: Schein, 2003. 31. o.

Műtermékek alatt Schein (2006) a viselkedésmintákat, berendezéseket, rituálékat, és más megfigyelhető, a szervezeti kultúra anyagi formában megjelenő elemeit érti, amelyek azonban nem feltétlenül megfejtethők. Látjuk, hogy a szervezeti tagok mit tesznek, de nem biztos, hogy tudjuk, hogy ezt miért azon a módon teszik. Ezek megértéséhez gyakran egy szinttel lejjebb kell mennünk, és a nyilvánosan propagált értékeket, ideológiákat és célokat vizsgálni, hogy lássuk, hogy a munkatársak a munkához milyen magyarázatokat és racionalizációkat kapcsolnak. E kinyilvánított értékek azonban gyakran nincsenek összhangban azzal, amit a viselkedés szintjén megfigyelhetünk, ezért kell, hogy legyen egy mélyebb réteg, a tulajdonképpeni hajtóerő, amelyeket Schein tudattalan előfeltevéseknek nevez, amelyek magától értetődővé váltak.

A fent leírtakból logikusan adódik a következtetés, hogy a kultúrának a szervezet külső alkalmazkodása, és a belső integráció kialakítása minden aspektusához köze van. A kultúra vizsgálatok gyakran az emberi kapcsolatokra korlátozódnak, ugyanilyen fontosak azonban a stratégiával, a piacokkal, termékekkel, pénzügyekkel, stb. kimondatlan alapfeltevések, amelyek meghatározzák azt, hogy a vállalat hogyan viselkedik a külső környezetében.

A különböző szintek vizsgálhatósága és vizsgálati módszerei is eltérőek. Míg sok kutatás megelégszik az értékek és normák feltárásával, addig a „scheini” értelemben vett kultúra kutatások célja a legmélyebb, főként tudattalan szintnek, az adott

szervezet kultúrája mögött lévő előfeltevéseknek a megfejtése. Erre Schein szerint a kvantitatív társadalomtudományi kutatási módszerek (pl. kérdőívek) nem alkalmasak, csak a külső szakértők és az elkötelezett „belső” (az adott szervezet tagjai) közös erőfeszítései révén lehetséges, egyéni és csoportos interjúkkal és dokumentumok, tárgyak vizsgálatával.

Schein kiemelt jelentőséget tulajdonít a kultúra kialakulásában a tanulásnak. A tanulás többféle mechanizmus alapján történhet. Az egyik célja a szorongás, fájdalom elkerülése illetve csökkentése. Az így szerzett tudáselemek védekező mechanizmusokként működnek, amelyeket azért sajátítottak el, hogy megbirkózzanak a szorongással, a traumákkal.

A másik mechanizmus szintén egy tapasztalati tanulási folyamat eredménye, a szervezet működése során a sikeresnek bizonyult érték- és előfeltevés választások megerősítést nyernek, ezeket megismétlik, ami nem nyert megerősítést, azt elhagyják.

Ebben az értelemben tehát minden szervezetben, amelynek lehetősége volt az említett közös tanulási folyamatra, kialakul egy csak rá jellemző kultúra. E megközelítés szerint a kultúra erőssége, integráltsága kapcsolatban áll az adott csoport történetével és a közös tanulási folyamat intenzitásával, a szervezet által elért sikerekkel.

A kultúra megszűri a szervezeti tagok számára a környezet információit, mivel a társas tanulási folyamatok eredményeként létrejött kognitív szervezeti térképek befolyásolják a környezet észlelését.

Schein arra is felhívja a figyelmet, hogy kétséges, hogy képesek vagyunk-e gyökereiben megérteni egy másik kultúra szemléletét. Saját kultúránk megértése is intenzív elemzést igényel, habár ezt készen kapjuk, ebben élünk, természetesnek tekintjük. Más kultúrák tanulmányozásának igazi haszna saját kultúránk jobb megértését segíti elő. Ha megismerjük, hogy mások hogy vélekednek a dolgokról, hogyan hajtanak végre bizonyos folyamatokat, inkább képesek leszünk saját gondolkodási és cselekvési módunk elemzésére, saját értékrendünk, előítéleteink, előfeltevéseink megismerésére. (Schein, 1985.)

Vezetés és kultúra:

A vezetés kultúraváltoztatás törekvéseinek lehetséges területei:

Elsődleges (beágyazó):

- Amit a vezetők rendszeresen mérnek és szabályoznak
- Ahogyan a vezetők kritikus eseményekre reagálnak
- Kritériumok, amelyek alapján az erőforrásokat allokalják
- Szerepmodell nyújtás
- Jutalmak, rangok kritériumai
- Kiválasztás, előléptetés, nyugdíjazás, kiközösítés kritériumai

Másodlagos (megerősítő):

- Szervezeti forma és struktúra
- Rendszerek és eljárások
- Rítusok, rituálék
- Fizikai tér, külső megjelenés
- Sztorik, legendák, mítoszok
- Filozófiát, értékrendet, krédót tartalmazó formális nyilatkozatok

3.5. Nemzeti kultúra

A szervezetek a társadalom részei, amelynek szintén vannak közösen elfogadott értékei, amelyek hatással vannak a szervezetre. Nemzetközi vizsgálatok is bizonyítják, hogy különböző nemzeti kulturális feltételek között működő szervezetekben, azonos technológiai elvek esetén is egészen különböző megoldások születnek.



Geert Hofstede, holland szociálpszichológus, a nemzeti és szervezeti kultúrák interakcióinak szakértője. IBM tanulmányában munkához kötődő értékrendeket vizsgálta egységesen nagyszámú, több kultúrát felölelő mintákon. E kutatással a célja egy egységes kultúraelemzési szempontrendszer felállítása és egy összehasonlító elemzés elvégzése volt. Egy olyan univerzális módszertan kidolgozásán fáradozott, amely általánosan alkalmazható minden kultúra elemzésére, illetve tudományos jellegű, és gyakorlati következtetések levonására egyaránt alkalmas. Kutatásai során az IBM leányvállalatok 116.000 dolgozójának hozzáállását vizsgálta egy előre összeállított kérdőív alapján, majd a kapott válaszokat statisztikailag elemezve négy, egymástól nagymértékben független dimenziót definiált. Eredményei máig nagy

Hofstede modellje Geert Hofstede több mint negyven országra kiterjedő empirikus vizsgálatot végzett e témakörben és négy olyan dimenziót talált, amelyek mentén megragadhatók a nemzeti kultúrákban meglévő különbségek:

- **Hatalmi távolság index:** „A vezető és a beosztott közötti hatalmi távolság egy hierarchiában azzal a különbséggel egyenlő, amely aközött van, hogy mennyiben képes a vezető meghatározni a beosztott magatartását, illetve a beosztott mennyire képes a vezető magatartását meghatározni.” (Hofstede, 1980. 98. o.) Tehát az adott társadalomban a *vezetői döntéshozás jellegét* mutatja, azt, hogy mennyire merik a munkatársak egyet nem értésüket kifejezni, *milyennek szeretnék látni a vezetők döntéshozatali stílusát*, az adott társadalomban milyen a hatalomgyakorlás elfogadott módja.

A Hatalmi Távolság Index néhány gyakorlati jellemzője:

<u>Alacsony</u>	<u>Magas</u>
Magas dependencia igény Minimalizálják az egyenlőtlenséget A főnökök elérhetőek Mindenkinek egyenlő jogai vannak	Alacsony dependencia igény Elfogadott egyenlőtlenség A főnökök elérhetetlenek Akinek hatalma van privilégiumai is

- *Bizonytalanságkerülés index: A szabályokhoz való ragaszkodás mértékét* jelenti. A bizonytalanság kezelésének módja részben személyiségfüggő, de az adott társadalomban a szocializációs folyamatokon keresztül épül be a viselkedésünkbe és megtanuljuk a normákhoz való igazodást.

A Bizonytalanságkerülés Index néhány gyakorlati jellemzője:

<u>Magas</u>	<u>Alacsony</u>
Szorongás, magas stressz szint	Alacsony stressz szint
Belső készítés a kemény munkára	A kemény munka önmagában nem érdem
Ki lehet mutatni az érzelmeket	Az érzelmeket elrejtik
A konfliktus fenyegető	A konfliktus és verseny megengedett
Sok törvény és szabály	Kevés törvény és szabály

- *Individualizmus-kollektívizmus: Az egyén és a közösség kapcsolatának társas normáit* tartalmazza, az együttélésre vonatkozó értékeket.

Az Individualizmus - kollektívizmus Index néhány gyakorlati jellemzője:

<u>Individualizmus</u>	<u>Kollektívizmus</u>
„Én” tudatos	„Mi” tudatos
Magánvélemény	Kapcsolat fontosabb a feladatnál
Önmaga felé vannak kötelezettségei	A csoport felé vannak kötelezettségei
Önbecsülés elvesztése, büntudat	Becsület elvesztése, szégyen

- *Férfias-Nőies értékek: Kultúránként* változó a nőktől és a férfiaktól elvárt viselkedés, de a férfiaktól általában inkább dinamizmust, céltudatosságot, addig a nőktől elsősorban a gondoskodó magatartást várják el.

A Férfiasság - nőiesség Index néhány gyakorlati jellemzője:

<u>Férfiasság</u>	<u>Nőiesség</u>
Ambíciózus, kiválóságra törekszik	Életünket mások szolgálatában töltjük
Polarizálás	Konszenzuskereső
Azért élünk, hogy dolgozzunk	Azért dolgozunk, hogy éljünk
Az a szép, ami nagy és gyors	Az a szép, ami kicsi és lassú
A győztes dicsőítése	Szánjuk a szenvedőt
Határozottság	Intuíció

Hofstede a kínai kutatásai tanulságait levonva, kialakított egy ötödik dimenziót, a konfucianus gondolkodást, más néven hosszútávú orientációt, amely index arra ad útmutatót, hogy egy kultúra tagjainak jellemzően milyen képe van a világról, saját életéről és sorsáról.

Az index alacsony értéke az jelenti, hogy az adott kultúra időorientációja jellemzően rövid távú, a jelenre – vagy maximum a közeli jövőre – koncentrálódik. A problémákat jellemzően a hagyományos, megszokott módon közelítik meg, sokat adva a múlt tapasztalatai alapján kialakult módszereknek, eljárásoknak, idegenkednek a változásoktól. Egy ilyen társadalomban egyébként is nagyon fontos az általános stabilitás megléte, és zavarok esetén komoly erőfeszítéseket tesznek annak helyreállítása érdekében.

Az index magas értéke arra utal, hogy a vizsgált kultúra gyakorlatias, a távoli jövőre koncentráló, a napi élvezetek helyett hosszú távra befektető jellegzetességeket mutat, amely kevésbé ragaszkodik a múlt hagyományaihoz és a stabilitáshoz, viszont könnyen és gyorsan átveszi az újításokat, vállalkozó szellemű.

Az Index néhány gyakorlati következménye:

<u>Magas</u>	<u>Alacsony</u>
Pragmatikus	Hagyománytisztelő
Hosszú távú orientáció	Rövid távú orientáció
A változás elfogadása	Stabilitáskereső
Állhatatosság	Gyors eredményeket vár
Takarékos, hogy beruházzon	Éljünk a mának

A szervezeti struktúra szempontjából különösen fontos a hatalmi távolság és a bizonytalanság kerülése, mely szervezetelméletek válnak népszerűvé- az emberek fejében meglevő „ideális szervezet” meghatározza, hogy mit tartanak elfogadhatónak. http://www.interkulturalis.hu/pagesMO/Dimenzio_Hofstede.html

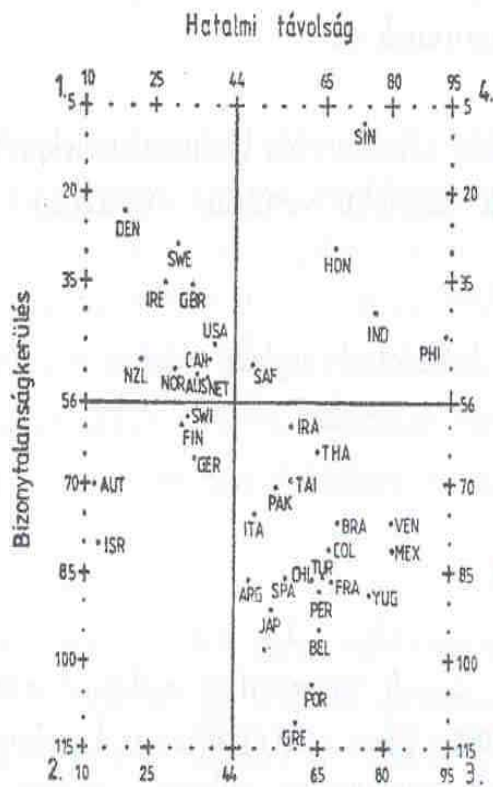
Szervezeti ideáltípusok E dimenziók mentén készített koordinátarendszerben négy szervezeti ideáltípust különböztetett meg H.:

- A *piac*: alacsony hatalmi távolság-gyenge bizonytalanságkerülés: az autonómia és a mellérendeltségi viszonyok jellemzik, ennek megfelelően az alacsony vertikális tagozódás jellemző. Az angolszász és a skandináv országok tartoznak ide.

- *A jól olajozott gépezet*: alacsony hatalmi távolság-gyenge bizonytalanság kerülés: ez a munkafolyamatra orientált bürokrácia, mindenki ismeri a teendőit, minden lehetséges változásra tervek készülnek, magas szintű szervezettség és szabályozottság a jellemző. A német nyelvű és kultúrájú országok tartoznak ebbe a csoportba.
- *A család*: nagy hatalmi távolság-gyenge bizonytalanságkerülés: paternalisztikus, de közvetlen kapcsolat jellemzi a szervezeti tagokat, személyorientált bürokrácia viszonyai az uralkodók, e keretek között magas fokú a kockázatvállalás. A délkelet ázsiai országok tartoznak ide.
- *A piramis*: nagy hatalmi távolság-erős bizonytalanságkerülés: a teljes bürokrácia viszonyai az uralkodók nagyfokú vertikális tagozódással és a kockázatvállalás alacsony szintjével. A fent leírtak láthatók a 3.2. ábrán.

3.2. ábra

40 ország elhelyezkedése a hatalmi távolság és a bizonytalanságkerülés skálákon



Megjegyzés:

Az országnevek rövidítése a következő államokat fedi:

ARG — Argentína	JAP — Japán
AUS — Ausztrália	MEX — Mexikó
AUT — Ausztria	NED — Hollandia
BEL — Belgium	NOR — Norvégia
BRA — Brazília	NZL — Új-Zéland
CAN — Kanada	PAK — Pakisztán
CHL — Chile	PER — Peru
COL — Kolumbia	PHI — Fülöp-szigetek
DEN — Dánia	POR — Portugália
FIN — Finnország	SAF — Dél-Afrika
FRA — Franciaország	SIN — Singapúr
GBR — Nagy-Britannia	SPA — Spanyolország
GER — NSZK	SWE — Svédország
GRE — Görögország	SWI — Svájc
HON — Hongkong	TAI — Tajvan
IND — India	THA — Thaiföld
IRA — Irán	TUR — Törökország
IRE — Írország	USA — Egyesült Államok
ISR — Izrael	VEN — Venezuela
ITA — Olaszország	YUG — Jugoszlávia

Forrás: Hofstede, G.: Culture's Consequences, International Differences in Work-Related Values. Sage Publikations, Beverly Hills, 1980.
(In Branyiczki, 1989. 102. o.)

3. 6. A szubkultúrák

A szubkultúra fogalma A szervezetben kialakuló közös értékek mellett az egyes csoportokban is kialakulnak a saját értékek és normák, a csak az egyes csoportokra jellemző, közösen elfogadott értékeket, hiedelmeket nevezzük szubkultúrának. A szervezetekben a domináns, az egész szervezetre jellemző kultúra mellett szükségszerűen kialakulnak a szubkultúrák is. A szubkultúra a domináns kultúra kiegészítését jelenti az adott kisebb csoport által, ami lehet egy szakmai csoport vagy bármilyen más szervezeti egység.

A szubkultúrák tehát a szervezet értékeit is tartalmazzák, de ezeket kiegészítik újabbakkal, ezek az adott csoportban konzisztens rendszerré állnak össze, akár összeütközésbe is kerülhetnek más szervezeti csoportok bizonyos értékeivel. E folyamat során a szervezet világa tovább differenciálódik. ha a szubkultúra a domináns kultúrával kerül ellentétbe, akkor ellenkultúrának nevezzük.

A szubkultúrák szerepe A szubkultúrák szerepe pozitív és negatív is lehet. Ha a környezet szempontjából tekintjük a kérdést, a szervezet környezete komplex és heterogén értékek veszik körül. A szubkultúrák tehát tekinthetők e külső differenciáltság megjelenési formáinak is s ezáltal segítik a szervezet alkalmazkodását a környezethez. A domináns kultúra pedig az ezeket összefogó, integráló mechanizmusnak tekinthető. Válságos helyzetekben, vagy amikor egy nagyobb változás igényel az alkalmazkodást, előfordulhat, hogy valamelyik szubkultúra jelentősen hozzájárul a megújuláshoz. Tehát dinamikus környezetben a szubkultúrák változatos rendszere növelheti az alkalmazkodóképességet.

A szubkultúrák akkor lehetnek hátrányosak a szervezet számára, ha erősebbek annál, hogy a domináns kultúra integrálhatná őket. Ekkor hiányzik az a közös értelmezés, ami stabilizálja és bizonyos mértékig kiszámíthatóvá teszi a szervezeti viszonyokat.

Erős és gyenge kultúra A szervezeti kultúrát ebben az esetben gyengének nevezzük. A kultúra erős vagy gyenge volta attól függ, hogy milyen mértékben képes a tagok magatartását befolyásolni.

Összefoglalva, az erős kultúra előnyei:

- *előrejelezhető viselkedést* eredményez, amellyel a tagok és a vezető számolhatnak különösebben erős kontroll nélkül;
- *nagyfokú elkötelezettséget* és a szervezettel való azonosulást eredményezhet;
- *csökkenti a munkaerő-vándorlást*
- *csökkenti a formális szervezeti szabályok jelentőségét.*

Az erős kultúra tehát működhet a magatartás befolyásolásának fontos elemeként, de kockázatai is vannak, amelyek akkor érvényesülnek, amikor a magatartás rugalmas változására lenne szükség. Az erős kultúrát felépíteni bonyolult dolog, a kiválasztási mechanizmusoktól színvonalas belső képzésig sok területet érint. Ennél is bonyolultabb változtatni esetleg egy másik kultúrára áttérni, pont a kultúra erőssége miatt egy konfliktusokkal teli, nehéz folyamattá válik a változás.

Az erős kultúra a változások során a *szervezeti tagok rezisztenciáját* eredményezheti és a tagok motivációinak, magatartásának jelentős elemévé válhat. Különösen élesen jelentkezhet ez a probléma külföldi tulajdonos megjelenése esetén, a szervezeti tagok ellenállásának kezelésére többféle megoldást is kidolgoztak, ezek közül Magyarországon az utóbbi években a következők voltak a leggyakoribbak:

- az anyavállalattól származó menedzsmenttel kezdenek, és ezután választják ki fokozatosan a magyar vezetőket;
- egészen fiatal, friss diplomásokat vesznek fel, akik még nem ragaszkodnak más értékekhez, és nagy felelősséggel ruházzák fel őket. (Bakacsi, 1996. 244-246. o.)

3. 7. Handy kultúra tipológiája, kultúra modellek:

Handy a szervezeti kultúra fogalma alatt a mélyen beágyazódott hiteket és meggyőződéseket érti, amelyek választ adnak a következő kérdésekre:

- Milyen módon szervezzük meg a munkát?
- Hogyan gyakoroljuk a hatalmat?
- Hogyan jutalmazunk?
- Hogyan irányítsuk az embereket?
- Milyen mértékű formalizálás kívánatos?
- Mennyi tervezés szükséges, milyen előretartással?
- Milyen arányban várható a beosztottaktól engedelmesség és kezdeményezés?
- Mennyit számít a munkaidő betartása, az öltözködés, a különcködés?
- Bizottságok irányítsanak vagy egyének?
- A szabályok és eljárások a fontosak, vagy az eredmények?

A kérdésekre adott válaszokat nagy mértékben meghatározza az adott kultúra. Lényeges kérdés azonban, hogy az adott kultúra megfelel-e a szervezeti tagoknak és összhangban van-e a vezetők törekvéseivel.

Handy a szervezeti kultúrákat a következő *négy csoportba* sorolta

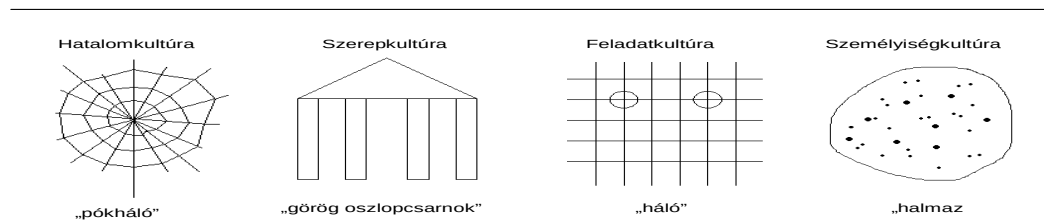
Az erő típusú kultúra Az erőközpontú kultúra általában *kisebb vállalkozó szervezetekre jellemző*, ahol az erő és a hatalom a középpontban koncentrálódik, ezért Handy a pókhálóhoz hasonlóan ábrázolja. A középpontban lévő személy irányító szerepe nagy, tehát sok *múlik e vezető alkalmasságán*. A kultúra fontos elemei a *az empátia, a tolerancia és a bizalom*. Az értékelés az eredmény alapján történik, az egyén szerepe nagyobb, mint a bizottságoké, a döntések alapját inkább a személyek befolyása adja, nem pedig a formális eljárások. Ha a központi helyet alkalmas személy foglalja el, akkor ez a szervezet jól működik gyorsan képes reagálni a környezet változásaira. Az alkalmazottaktól is azt várják el, hogy *erőorientáltak és kockázatvállalók* legyenek.

A szerep típusú kultúra A szerepeken alapuló kultúra a *racionális és bürokratikus szervezetekre jellemzők*, egy görögtemplomhoz hasonló ábrával rajzolható le. Tartópilléreit a hatékony, kompetens funkcionális egységek alkotják. A hatásköri listák, az eljárások, a működési szabályok nagy szerepet játszanak és meghatározzák az együttműködést és a kommunikációt. A *személyeknél fontosabb a szabályokkal körülírt szerep*, ehhez választják ki a személyt és az ebben leírtakat várják el tőle. A hatalom fő forrása a hierarchiában elfoglalt hely. Ez a kultúra stabil, lassan változó környezetben hatékony, gyorsan változó környezetben lassan reagál.

A feladat típusú kultúra A feladaton alapuló kultúra mátrix szervezetekre jellemző. A projektek, *feladatok központi szerepet játszanak*, ez hálós szerkezetet eredményez. Nagy hangsúlyt fektet a feladathoz *szükséges erőforrások, emberek kiválasztására*, ezután önállóan dolgozhatnak. Lényeges törekvés a *teammunkában rejlő motiválóerő hasznosítása, az eredményközpontú értékelés*, a befolyás alapja inkább a szakértelem. A státuszkülönbségek mérsékeltek, a munkatársaknak viszonylag nagy szabadságot biztosít. Gyorsan változó környezetben, erős piaci verseny esetén jól működik. A csapatok szükség szerint kialakíthatók, megszüntethetők és újraszervezhetők. Tipikus területei a tanácsadó és döntéshozókészítő-csoportok, termékmenedzselés, fejlesztési feladatok.

A személyiségen alapuló kultúra E kultúra *középpontjában az egyén áll, az o céljai a meghatározóak*. Az egyének szabadon társulnak céljaik megvalósításához, bizonyos erőforrásokat közösen használnak. E szervezetre a *munkatársak laza társulása a jellemző*. Általában akkor alakul ki, amikor *nagyon képzett szakemberek innovatív feladatokat vállalnak* (tanácsadó-irodák, alkotóközösségek, ügyvédi közösségek, stb.). A közös célok nem fontosak, a befolyás alapja a tudás, vezetési hierarchiák csak kölcsönös egyetértés alapján alakíthatók ki. Csak addig működik, amíg az egyéni célok fontosabbak, mint a szervezeti célok.

3.3. ábra Handy-féle kultúrák képi megjelenítése



Forrás: Handy, C.B., 1986. 74-79. o.

3.7.2. Kono kultúrafelfogása

Kono szerint a vállalati kultúra három lényeges tényezőből tevődik össze:

- A vállalaton belül elfogadott közös értékek;
- A döntéshozatal során érvényesülő gondolkodásmód, eljárások és minták;
- A szervezet elfogadott viselkedésmintái.

A döntés központi szerepe Ebben a felfogásban a döntés játssza a központi szerepet. Kono szerint a szervezeti kultúra így egyrészt jobban megragadható és mérhető, másrészt közvetlen szerepet játszik a teljesítmény alakulásában és a munkával való megelégedettségben. Az említett tényezőket tovább bontva hét elem különböztethető meg:

1. A szervezet tagjai által *elfogadott és követett értékek*: pl. az innovációhoz való viszonyulás, a hagyományok szerepe, a vezető szerepéről vallott felfogás, stb.
2. Az *információgyűjtéssel és –feldolgozással* kapcsolatos nézetek: hogyan történik az információgyűjtés, milyen az információáramlás alapvető iránya, mennyire hozzáférhetők az információk, stb.
3. A *célok, ötletek, elképzelések kialakításának és továbbadásának módja*: milyen gyakorisággal történik, mennyire kötelező érvényűek, az ellenvetések, bírálatok, javaslatok szerepe.

4. A *kockázatvállalás mértéke és módja*: a kudarcból való félelem mértéke, a kudarcra kapcsolatos felelősség és következményei.
5. A *vezetők és beosztottak közötti viszony*: mekkora a távolság a vezető és a beosztott között, az egyéni és a teammunka aránya, a belső hierarchia erőssége, milyen fokú a vezetők követése.
6. A *szervezethez való lojalitás mértéke*: milyen időtartamra szól az alkalmazás, kedvező külső ajánlatra hogy reagál az alkalmazott, mi a véleménye a szervezetről, stb.
7. A *motiváció mértéke*: mennyire értékes a feladat a munkatárs számára, milyen a felelősség mértéke a különböző szinteken, mennyire követik a szabályokat, stb.

Kono a fentiek alapján öt fő típust különít el:

- *Élénk vállalati kultúra*: a szervezetben magas az innováció foka, sok új ötlet születik, közös értékrend, világos célok, fogyasztó-centrikusság és nagyon jó belső kommunikáció jellemzi a vállalatot. A vezető-beosztott távolság alacsony.
- *Pezső kultúra a vezetők követésével*: egy erős vezető határozott irányítása érvényesül, az ötletek információk főleg tőle származnak, a beosztottak megbíznak benne. A szervezet sikere főleg rajta múlik, fontos, hogy ne hibázzon.
- *Bürokratikus vállalati kultúra*: A szabályok szerint működő, folyamat-centrikus kultúra, a kockázatvállalás foka alacsony.
- *Stagnáló kultúra*: befelé forduló, a környezeti változásokat figyelmen kívül hagyó kultúra, ahol régebbi viselkedési mintákat követnek, a kreativitást nem támogatják, éles versenyhelyzetben hátrányos.
- *Stagnáló kultúra a vezetők követésével*: az autokratikus vezető határozott irányító szerepe érvényesül elsősorban, a hibás döntéseket is kötelező végrehajtani, a tagok a kezdeményezőkészséget feladják.

3.4. ábra

TÍPUSOK ELEMENK	(A) PEZSGO	(B) PEZSGO, VEZETŐT KÖVETŐ	(C) BÜROKRAT IKUS	(D) STAGNÁL Ó	(E) STAGNÁL Ó, VEZETŐT KÖVETŐ
(1) ÉRTÉKEK	Innovációs orientáció	A vezető követése érték	Eljárás centrikus, biztonság	Biztonság mindenek előtt	Egyéni biztonság
(2) INFORMÁCIÓ	Környezet orientált	Felső vezetőktől jön	Technikai orientáció	Belső orientáció	Felülről lefelé

(3) KÖZREADÁS	Spontán, opponáló ötletek	Cselekvés kijelölt irányban	Pontos terv, specializáció	Kevés új ötlet	Nagyon kevés új ötlet
(4) KOCKÁZAT	Nincs félelem a kudarctól	A vezető felelőssége	Félelem a kudarctól	Félelem a kudarctól	Félelem a kudarctól
(5) KOOOPERÁCIÓ	Teamunka, kis szociális távolság	Vezető követése versengés	Hierarchia, felelősök	Bizalomhiá ny, elkülönülés	Nagy távolság, elkülönülés
(6) LOJALITÁS	Szélsőségek	Életre szóló alkalmazás	Életre szóló alkalmazás	Kilép, ha jobb lehetőség	Kilép. ha jobb lehetőség
(7) MOTIVÁCIÓ	Magas fokú felelősség	Kisebb fokú felelősség	Szabályok követése	Alacsony fokú felelősség	Alacsony fokú felelősség

Forrás: Kono, 1990.
(In: Barakonyi és tsa, 1993.)

3. 7. 3. Quinn modellje

Quinn a *hatékonyság szempontjából* vizsgálta a szervezeti értékeket. Szerinte elsősorban két érték járul hozzá a hatékonyság emeléséhez:

- A *befelé vagy kifelé összpontosítás*: a befelé összpontosítás a belső hatékonyságra való koncentrációt, a kifelé összpontosítás pedig a környezethez való alkalmazkodás nagy mértékét jelenti;
- A *rugalmasság illetve szoros kontroll*: rugalmasság a tagok nagyobb döntési szabadságát, mozgásterét jelenti, míg a szoros kontroll a nagyobb mértékű szabályozottságot.

A két dimenzió mentén Quinn *négy kultúratípust* különböztet meg:

⇒ *Támogató kultúra*: befelé összpontosító és rugalmas, a részvétel, az együttműködés, a jó csoportszellem és a lehetőség az egyéni fejlődésre. A kommunikáció döntően informális és szóbeli, a szervezet iránti elkötelezettség nagy. A Human Relations iskolák adják elméleti háttérét.

⇒ *Szabályorientált kultúra*: a befelé összpontosítás és a szoros kontroll jellemzi. Ebből következik a formális pozíciók tisztelete, a formalizáltság, a szabályozottság, a hierarchia magas foka, a formális írásos kommunikáció. Fontos értékei a stabilitás és az egyensúly. Elméleti háttérét a bürokráciával kapcsolatos ismeretek adják.

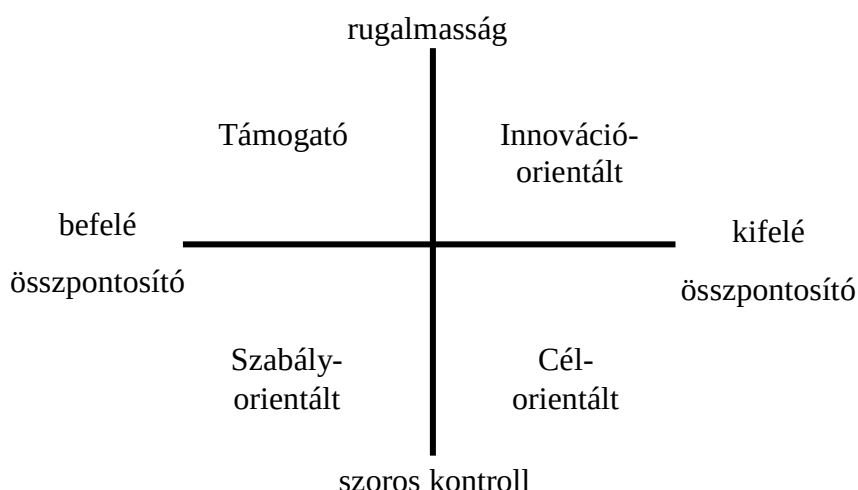
⇒ *Célorientált kultúra*: a kifelé összpontosítás és a szoros kontroll jellemzi, a hatékonyság és a termelékenység kiemelt fontossága. A vezetők központi

szerepet játszanak, a többi tag csak korlátozottan fér az információkhoz. A vezetés a racionális célkitűzésre és a tervezésre koncentrál. Elméleti háttérét a célkitűzés modelljei adják.

⇒ *Innováció orientált kultúra*: kifelé összpontosítás és rugalmasság jellemzi. Állandó alkalmazkodás a külső környezethez, kreativitás, kockázatvállalás. Az információ szabadon áramlik, a munka teamekben folyik, a szervezetben állandó képzés, tanulás folyik. A vezetés a lehetőségek folyamatos kiaknázására törekszik. Szervezetelméleti háttérét a nyílt rendszermodellek adják. Ennek ábrázolása látható a 3.6. ábrán. (Bakacsi, 1996. 242-243. o.)

3.5. ábra

Quinn szervezeti kultúra modellje



Forrás: Quinn (1988) In: Bakacsi, 1996. 241. o.

Egyre többen hívják fel a figyelmet a virtuális szervezetek organikus jellegzetességeire, ezt szembeállítva a bürokratikus szervezetek mechanikus jellegű kultúrájával (Drótos, 2005). Az eddigi kultúra tipológiákat áttekintve többségük implicit vagy explicit módon magában foglalja a mechanikus, illetve organikus kulturális jellegzetességeket, s ezek valamilyen arányú keverékéből állít elő különböző kultúratípusokat.

Burns és Stalker (1961) a környezethez rugalmasan alkalmazkodni képes kevesebb hierarchiai szinttel jellemezhető szervezeteket organikus szervezeteknek nevezi és megkülönbözteti a mechanikus szervezetektől, amelyeket nagyobb mélységi tagoltsággal és jobban specializált munkakörökkel jellemezhető struktúrákként ír le.

Slevin és Kovin a mechanikus és az organikus kultúrákat a következő dimenziók mentén különböztetik meg egymástól:

Az Organikus kultúra jellemzői:

- kommunikációs csatornák nyitottsága,
- szabad információáramlás,
- egyéni szaktudásra épülő működési stílus,
- önkéntes alkalmazkodás a változó körülményekhez,
- hangsúly az ügyek elvégzésén, szabályozás nélkül,
- laza ellenőrzés,
- rugalmas munkahelyi magatartás,
- csoportos döntéshozatal.

A mechanikus kultúra jellemzői:

- ellenőrzött információáramlás,
- működési stílus előírt,
- hierarchikus döntési jogosultság,
- lassú alkalmazkodás,
- hangsúly az írott, bevált szabályokon,
- ellenőrzési rendszerekkel kontroll,
- munkahelyi, munkaköri magatartási előírások,
- vezetők döntenek véleménykérés nélkül.

A mechanikus kultúra állandó környezetben és monopolhelyzetben megfelelő, az organikus kultúra változó környezetben is jól működik. (Heidrich, 2001.)

A szervezetfejlesztés törekvései a szervezeti tagok és csoportok változtatása terén a szervezeti kultúrának organikus irányba történő változtatása, teszi mindezt a magatartástudományok eredményei alapján.

3.8. A szervezeti kultúra ma Magyarországon

A következőkben Bakacsi Gyulát idézzük, aki egy nemzetközi kultúra vizsgálat keretei között végzett vizsgálattal összefüggésben bemutatja a magyar minta vizsgálata során kapott eredményeket.

SZERVEZETI SZINTŰ ÉSZLELT KULTÚRA VÁLTOZÓK (LEÍRÓ)

Észlelt (leíró) változók	Átlag	Megbízhatóság
Bizonytalanságkerülés (3)	3.56	0.51
Hatalmi távolság (3)	4.42	0.77
Individualizmus /kollektivizmus (3)	3.91	0.65
Férfias/nőies értékek (4)	3.62	0.57
Jövőorientáció (3)	3.98	0.79
Teljesítményorientáció (4)	4.00	0.79
Humánorientáció	3.80	0.81

Zárójelben az adott változót mérő kérdőíves kérdések száma

SZERVEZETI SZINTŰ ELVÁRT KULTÚRA VÁLTOZÓK (LEÍRÓ)

Észlelt (leíró) változók	Átlag	Megbízhatóság
Bizonytalanságkerülés (3)	4.67	0.42
Hatalmi távolság (3)	2.77	0.48
Individualizmus/kollektívizmus (3)	5.11	0.33
Férfias/nőies értékek (4)	4.10	0.45
Jövőorientáció (3)	5.62	0.38
Teljesítményorientáció (4)	5.95	0.55
Humánorientáció	4.65	0.45

Zárójelben az adott változót mérő kérdőíves kérdések száma

A kapott eredmények értelmezése

A kapott eredményeket áttekintve mind a nemzeti, mind a szervezeti kultúra szintjén erőteljes változási igények fogalmazódnak meg, a jelenlegi értékrend és magatartási minták megváltoztatására irányuló elvárásoknak lehetünk tanúi. Különösen erőteljes ez a hatalmi távolság, a jövőorientáció és a teljesítményorientáció értékeinél. A nemzeti és szervezeti kultúrára vonatkozó eredményeket összevetve szembetűnő, hogy a kívánatos értékrend tekintetében nagyfokú konzisztencia mutatkozik a nemzeti (társadalmi) és a szervezeti kultúra között. Nagyobbak ugyanakkor a különbségek a kultúra jelenleg észlelt jellemzői között. Szervezeti kultúra szintjén valamivel pozitívabb, az elvárthoz közelebb álló értékrend körvonalazódott. A társadalmi kultúra szintjén jóval nagyobb hatalmi távolságot, individualizáltabb értékrendet, rövidebb távú időorientációt, gyengébb teljesítményorientációt és humánorientációt érzékelünk, mint amit ugyanezek a válaszadók kívánatosnak tartanak. A bizonytalanság észlelt szinte is meghaladja az elfogadható mértéket. A legnagyobb prioritást nemzeti szinten a hatalmi távolság csökkentése, szervezeti szinten a teljesítményorientáció növelése és a hatalmi távolság csökkentése kapta.

A szervezeti kultúra

A nemzeti kultúra elemzése után foglaljuk össze a szervezeti kultúra észlelt és elvárt jellemzőiből adódó legfontosabb megállapításokat, amelyek egyben egy kultúraváltás kívánatos irányait is kijelölik:

az észlelt bizonytalanságtűrés - jóllehet kisebb, mint a nemzeti kultúra szintjén - a középértéknél nagyobb (igaz, megbízhatósági együttthatója az egyik legalacsonyabb). Ezzel szemben magasabb bizonytalanságkerülést, azaz stabilabb, szabályozottabb belső vállalati működést tartanak kívánatosnak. Ennek egyik lehetséges magyarázata, hogy a válaszadók a meglehetősen komplex környezetben zajló gyors változásokat úgy érzélik, mint a korábbi belső szabályozás és rend eltűnését. Preferenciák arra utalnak, hogy szívesen látnának nagyobb stabilitást, ami gyakran egyben a munkahely stabilitásának (biztonságának) igényével is párosulhat. jóllehet, szervezeti szinten az észlelt hatalmi távolság számottevően kisebb, mint a nemzeti kultúra változók közül. Itt is markánsnak mondható a hatalmi távolság csökkentésére irányuló igény. Ez egyúttal arra is utal, hogy a középvezetők - legalábbis ami a saját feletteseikkel ápolt kapcsolataikat illeti - laposabb szervezeti struktúrákat szeretnék. Mindez - ha nem is vezet azonnali változásokhoz, de a

szervezetek áramvonalasítására, karcsúsítására való törekvések szempontjából kedvező jelként értékelhető. A fogadókészletek erre, s igénylik a delegálást, a hatalmi távolság mérséklését. Ez a mérőeszköz ugyanakkor nem alkalmas arra, hogy abból a felelősségvállalás mértékére is következtetni tudjunk, s az sem bizonyos, hogy a saját beosztottaikkal szemben is a hatalmi távolság csökkentésére törekcszenek majd.

a szervezetek szintjén a kollektívizmus ugyanakkor csak igen fontos érték; a nemzeti szintnél nagyobb kollektivitást észlelnek, és még inkább fontosnak tekintik mint elvart értéket. Ez arra utal, hogy - miközben a politikai rendszer változását követően az elmúlt években volt egy időszak, amikor a korábban elfojtott individualizmus felszínre tört - a szervezeti szinten igen erőteljes igény fogalmazódik meg egy kollektívebb szervezeti értékrend kialakítására.

a férfiaság-nőieség tekintetében itt tapasztaljuk a legkisebb kontrasztot az észlelt és az elvart értékek között; de a nőies értékek erősítésére vonatkozó várakozásokkal.

jóval nagyobb - még ha a nemzeti szintűnél valamivel kisebb is - a kontraszt a jövőorientáció észlelt és elvart mértéke között. A vezetők számára megfogalmazható egyik legfontosabb kulturális üzenet a perspektivikusabb gondolkodás, tervezés erősítése a szervezeti gyakorlatban. A közelmúlt krízishelyzeteken átevickélő, a jelen problémáival birkózó meglehetősen bizonytalan átmenet időszakát fel kell váltsa egy piaci előrejelzéseken - s remélhetőleg nemcsak termelési terveken - alapuló hosszabb távú előretekintés. Ez egyben fontos jelzés a jövőképet megfogalmazó vezetőfelfogás (leadership) felé is.

a legmarkánsabb változási igény azonban a teljesítményorientáció növelése kapcsán rajzolódott ki: a ma közepesnek tekintett érték helyett szívesebben látnának a teljesítményt jobban elismerő, az innovációt jobban jutalmazó vállalati gyakorlatot. Az előmenetelnek is sokkal inkább a teljesítményhez, mint más tényezőkhöz kellene kötődnie. Ez az elvárás elemi erejű, s figyelmen kívül hagyása motivációt romboló hatású, akár a magasabb rendű motivációk oldaláról közelítünk, akár a méltányosság elméletet vesszük alapul.

az erősebb humánorientációt - miközben az észlelt szinten valamivel kedvezőbb a kép, mint nemzeti kultúrájánál - a válaszadók az elvart szervezeti értékrend ugyancsak fontos részének tekintik.

Bakacsi és Tsa, 1998. 16-20. old.

Edgar Schein esetpéldája a Digital Equipment Corporation szervezeti kultúrájáról

A következőkben E. H. Schein esetpéldáját mutatjuk be a Digital Equipment Corporation (DEC) szervezeti kultúrájánól. Schein a „” című könyvben mutatja be a DEC történetét születésétől a haláláig. E könyv tekinthető egy olyan szervezet mélyreható elemzésének, amely a kreativitás és innovativitás kiemelkedően magas szintjét érte el.

E H. Schein 1966-tól 1992-ig a DEC operatív bizottságában (operations committee) tevékenykedett, és a cégalapító, Ken Olsen tanácsadója volt. Schein a könyv kapcsán, felteszi azt a fontos kérdést, hogy lehet-e a DEC történetéből tanulni. A válasza természetesen igen, mivel a DEC története a következő kérdéseket veti fel, melyek megválaszolása értékes ismereteket nyújthat a kultúra témakörében.

- Hogyan alakul ki a termék innováció kultúrája, és hogyan fejlődik?

- Egy ilyen kultúrában melyek a vállalatvezetés legfontosabb értékei és gyakorlatai?
- Mivel járult hozzá a vállalat a kompjuter technológiához és a vezetés gyakorlatahoz?
- E kultúra genetikai struktúrája hogyan tett lehetővé ilyen rendkívüli teljesítményeket, holott nem tartalmazott tiszta „kereskedelmi és pénz” géneket?
- Milyen szerepet játszanak a hagyományos üzleti területek egy ilyen innovációs kultúrában?
- Mely üzemi problémák hoztak sikert, növekedést és öregedést magukkal? A verseny és a piac mely változásai kényszerítették ki a kultúra továbbfejlődését?
- A vállalat hatalmas sikerei ...a kulturális továbbfejlődést?
- Miért éltek túl a kultúra lényeges elemei a vállalatot?

A szerző által felvetett kérdésekben már benne vannak előfeltevései a szervezeti kultúrával kapcsolatban, egyértelműen jelzik, hogy Schein a szervezeti kultúra szakirodalom integrációs irányzatához tartozik, s úgy véli, a szervezeti kultúrát főként a vezetők formálják. A DEC alapítója, Ken Olsen által kialakított értékek Schein szerint e vállalatnál 35 évig uralkodóak voltak, és gyakran emlegetik őket a jó vállalatvezetés megtestesítőinek. Végül azonban ezek az értékek vezettek a gazdasági katasztrófához.

A „Ken Olseni” értékek dominanciájának fennmaradását biztosította, hogy ezeket írásba foglalták, a cég története során újra és újra artikulálták (kihangsúlyozták), az új munkatársak kiképzésénél és beilleszkedésük során felhasználták, minden cégdokumentumban pontosították ezeket, és egészen a „keserű vég”-ig szenvedélyesen képviselték ezeket.

A DEC egy erős vállalati kultúrát fejlesztett ki, s itt felmerül a már klasszikusnak számító kérdés: milyen fejlődési lehetőségei vannak egy ilyen kultúrának, amikor a technikai és a szervezeti követelmények megváltoznak? Schein még fontosabbnak tartja az ebből adódó kérdést, hogy az ilyen sokra értékelt menedzsment gyakorlatok fejlődjenek és változzanak-e egyáltalán. Szükséges, az értékeket megváltoztatni, ahhoz, hogy a vállalatok életben maradjanak, vagy inkább a vállalatok az emberi értékek kifejeződéseinek tekinthetők? S azok a vállalatok, amelyek ezeket az értékeket nem tudják tovább megőrizni, haljanak meg? A DEC egy sokféle módon alakítható puzzle volt, és sokféle lehetőség van történetének elmesélésére.

A DEC történetének bemutatása az alapító, Ken Olsen, a „tudós és a mérnök” bemutatásával kezdődik. A második fejezetben Ken Olsent, a vállalatvezetőt és menedzsment ismerhetjük meg, s számunkra ez az oldal érdekes.

E. Schein szerint a kultúra megismerési folyamat első és fontos lépése: a meglepetések tudatosítása, amelyek a szervezetbe való belépéskor érnek bennünket. Szerinte a kultúra megfigyelésénél különösen fontos a várakozásainktól eltérő dolgokra koncentrálni. Schein a DEC-ben átélt „kultúrások”-jának személyes élményeivel szövi át mondandóját, első látogatásakor a „gyárban” a legmeglepőbb benyomásokat a következő jelenségek keltették benne:

- Az irodák teljesen nyitott architektúrája, a viselkedés és a ruházat extrém lazasága, a dinamikus légkör és a munkatársak intenzív interakciói tették, amelyek lelkesedésről, intenzivitásról, energiáról és türelmetlenségről árulkodtak. Minden

iroda és konferencia terem, amely mellett elhaladtak, nyitva volt. Az ajtók hiánya nem volt véletlen, ahogy az a későbbiekben kiderült, Olsen ugyanis úgy vélte, hogy a mérnököknek mindenkor mindenféle korlát nélkül találkozási lehetőséget kell biztosítani.

A nyitott büfékben a nagy asztaloknál minden hely foglalt volt, úgy tűnt, hogy evés közben is intenzív munka folyik. S ez minden napszakra jellemző volt. Már az irodákban feltűntek Scheinnek a kávéfőzők és hűtők. Szinte minden megbeszélés alatt ettek a résztvevők.

- Az épület architektúrája és az interakciós minták alapján lehetetlen volt az emberek státuszát megállapítani, semmiféle pozíciótól függő előnyt nem lehetett felfedezni. Mind az irodák, mind az egyéb helységek olcsón és funkcionális módon lettek berendezve. Ezt a benyomást az egyenlőségről tovább erősítette a mindenkire jellemző laza öltözködés. Olsennek mindenkivel személyes kapcsolata volt, mindenkit ismert, és őt is mindenki ismerte. A legtöbb alkalmazott számára egyszerűen „Ken” volt.

- Amikor Olsen elkezdte alkalmazni Scheint, semmi konkrét elvárást nem közölt leendő munkájával kapcsolatban, hanem egyszerűen meghívta az operatív bizottság rendszeres pénteki megbeszélésére, Schein itt értesült arról, hogy a DEC kommunikációjának javítása lesz a feladata. Schein ekkor átélte azt, amiről többen meséltek neki: a szabadság és a felelősség érzését, amit Olsen a környezetében mindenkinek megadott. Scheinen múlt, hogy kitalálja, hogyan tud a legtöbbet segíteni.

- A bizottság megbeszélései során a legfeltűnőbb a konfrontációk, a konfliktusok és a „harci kedv” magas szintje volt. A résztvevők a legkisebb ellentét esetén is már robbantak, habár dühük úgy tűnt, a megbeszélések idejére korlátozódik. Ken Olsen különösen gyorsan dühbe gurult. Sokáig hallgatott másokat, de amikor valami hamisnak tűnt neki, vagy úgy látta, hogy valamilyen szempontot nem vettek eléggé figyelembe, szabályosan felrobbant. Ő volt a főnök, ez nyilvánvaló volt, de az egész viselkedése azt sugallta, hogy hatalmi pozícióját nem veszi különösebben komolyan. Az operatív bizottság tagjai vele pont úgy veszekedtek, mint egymással, és neki is gyakran a szavába vágtak.

A státusza az időnkénti „előadásai” alkalmával vált világossá, amikor azt hitte, hogy valaki nem értett meg valamit, vagy valamit rosszul lát. Ekkor azonban indulatosabb lett, mint ahogy azt a többieknél valaha is tapasztaltam volna. Az egyes munkatársakat illető nyílt kritikája „atyai”-nak akart tünni, azonban világossá tette, hogy az érintettektől azt várja, hogy ne személyesnek tekintsék, hanem legitim, logikus, analízisnek.

Schein elbizonytalanította az agresszív légkört, nem tudta mire vélni, hosszabb megfigyelés után azonban felismerte, hogy ez a stílus a megbeszéléseken volt szokásos – és nagyon sok megbeszélés volt. E megbeszélések időt rabló voltára tett sok panasz ellenére a legtöbben úgy gondolták, hogy a munka szempontjából ezek a megbeszélések nélkülözhetetlenek. A nyílt kommunikációt, mint központi koordinációs és kooperációs mechanizmust a vállalat minden szintjén komolyan vették. Szabadság, becsületesség és nyílt kommunikáció a technikai kultúra központi értékei, állapította meg Schein.

- Aktív problémamegoldás. A természettudományos beállítottságú DEC - munkatársak számára vezetési kérdések egyszerű problémák voltak, amiket meg

kell oldani. Amint ismertté vált egy probléma, nekiláttak a megoldásának, s nem ódzkodtak attól, hogy külső szakembereket alkalmazzanak a jobb megoldás érdekében. A nem elég hatékony operatív bizottsági ülések példája is azt mutatja, hogy senkit sem érdekelt, hogy hogyan keletkezett egy probléma, és senki sem keresett bűnbakokat, előre néztek. Schein úgy véli, hogy ez a beállítódás közvetlenül pozitív eredményekhez vezet, de kevés teret hagy annak átgondolására, hogy mi nehezítette a problémamegoldó folyamatot. Emiatt, mint később látni fogjuk, nem hatékony folyamatokhoz fognak ragaszkodni, és fontos felismeréseket nem visznek át a gyakorlatba. Ez a kulturális jellegzetesség már 1966-ban világosan felismerhető volt.

- A szabadság felelőssége: A személyes felelősség Olsen számára fontos értéket jelentett. Meg volt róla győződve, hogy az emberek felelősen bánnak a szabadsággal, amit nyújtanak nekik. Ezzel kapcsolatban két mondat hangzott el gyakran a DEC-nél: „Aki a javaslatot teszi, az kivitelezzi az ötletet”, „Tedd azt, ami helyes”. Ez utóbbi gyakran elhangzó mondat az önálló gondolkodásra szólított fel, s arra, hogy a felülről jövő értelmetlen előírások ellen tiltakozzanak. Ha a főnök nem akceptálta a tiltakozást, akkor a beosztottnak kellett döntenie, aszerint, ahogy ő látta helyes megoldást. Ha elfogadták valakinek a javaslatát, az kötelezte őt a megvalósításra, ha nem lehetett keresztül vinni a dolgot, akkor újra kellett tárgyalni róla.

- A munka élvezet: ilyen vállalati szlogen ugyan nem létezett, de a DEC-be történő belépéskor azonnal feltűnt, hogy a mérnökök milyen intenzíven tevékenykednek. A légkör egyenesen eufórikus volt, az emberek örömmel jöttek dolgozni. Ehhez persze azt is meg kell említeni, hogy a DEC ekkor, az 1960-as években nagyon fiatal volt. Amikor Schein a 90-es évek végén a vállalat egykori munkatársaival beszélt, valamennyien csodálatos tapasztalatként írták le ezt az időszakot, amely alatt lelkesen tanultak, és amit a jelenlegi unkahelyükön újra át szeretnének élni.

- Szenvedélyes management: Olsen arról volt híres, hogy az interakciók során szabad folyást engedett az érzelmeinek. A megbeszélések alatt gyakran dühbe gurult, és ilyenkor alaposan nekitámadt egyeseknek, vagy akár csoportoknak is. Schein úgy vélte, hogy e kitörések mögött a félelem állt. Olsen mindig akkor „robbant”, amikor attól tartott, hogy valami rosszul történik, s ezért a mindenkori menedzsert tette felelőssé, akiről úgy gondolta, hogy nem végezte el a munkáját. A kitörései negatív hatásáról tett visszacsatolások hatás nélkül maradtak, mert szenvedélyesen védte a saját észleléseit és értékeit. Az első években Schein igen fontos intervenciós tevékenysége főként abból állt, hogy a csoportnak ezt a pszichikai dinamikát megmagyarázza, az operatív bizottság tagjai így lassan megtanulták Olsen félelmeit csökkenteni, és ezen keresztül kitöréseit megakadályozni.

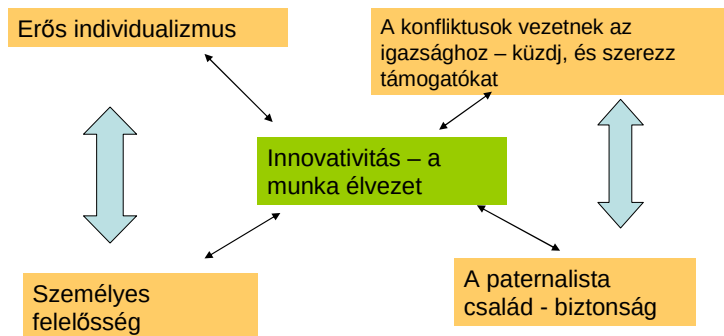
- folyamatos tanulás: Olsen a tapasztalati tanulást tartotta fontosnak. Olsen szilárdan meg volt győződve arról, hogy a tapasztalatainkból kell tanulni, és erre képesek is vagyunk. Gyakran a menedzserei szemére vetette, hogy semmit sem tanultak, s önmagát, mint egy mindig tanulásra kész embernek vélte. Amikor azonban a számára fontos értékekről volt szó, nehezebb esett a tanulás, különösen a viselkedés terén. Schein úgy látta, hogy Olsen nem látta be, hogy a politika és a hatalom dinamikája minden szervezetben szerepet játszanak, és nem tanult meg bánni az „emberi gyengékkel”, ahogy ő nevezte.

- Lojalitás és végleges alkalmazás: Olsen kiváló és intelligens munkatársakat

keresett, akiknek végleges foglalkoztatást ajánlott, amennyiben nem követtek el morális vétéseket. Minden munkatársát kompetensnek tartotta. Ha valaki nem boldogult a feladatával, azt a személy és a munkahely meg nem felelőségének tartotta, amit korrigálni kell. A munkatársaktól lojalitást várt, és a vállalatnak is lojálisnak kellett lenni a munkatársakhoz.

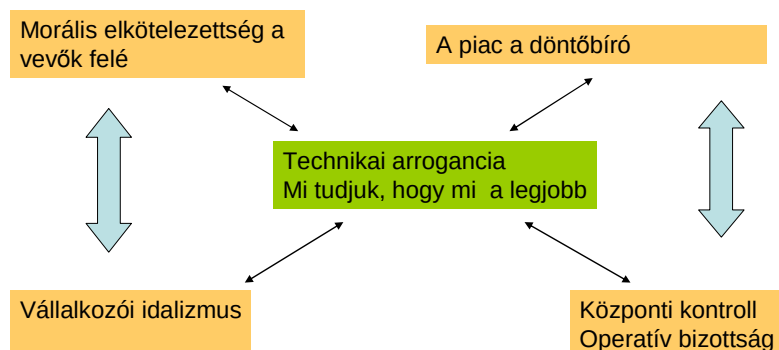
Ábra

A DEC kulturális Paradigmái I.



Ábra

A DEC kulturális Paradigmái II.



- A felhatalmazás paradoxona: Ken Olsen a vállalkozó, a menedzser és vezető egy nagy hatalmú, és igen emocionális ember volt. Víziói révén, amelyeket a beszélgetések során kifejezésre juttatott, hatásos egyéniséggé vált. Azonnal érezhetővé vált, hogy egy briliáns és nagyhatalmú személyiséggel állunk szemben. Ezt a hatalmat a nyilvános szituációkban gyakran rosszul használta. Egyesek ezt nem tudták elviselni, és elhagyták a vállalatot, de a többség maradt. Paradox módon nem csak tolerálták nyilvános kritikáit, de megértették, hogy főként azokat kritizálja, akiket különösen sokra értékel. Ez persze racionalizációnak tűnik, de Schein gyakran elcsodálkozott azon, hogy Olsent időnkénti brutalitásai ellenére mennyire respektálják. Ennek az egyszerű pszichológiai magyarázata: Egy hatalommal rendelkező ember bizalma, aki szabadságot és felelősséget ad, erős önbizalom növekedést okozhat.

Schein a fent leírtakból a következő következtetéseket vonta le: mindez egy egyedülálló menedzsment légkört hozott létre. Olsen semlegessége, nyitottsága, hogy javaslatok esetén hagyta meggyőzni magát, amennyiben a javaslattevő saját kollégáinak „el tudta adni” az ötletét („a helyeset tenni”, „támogatást keresni”, „küzdeni”) a legnagyobb innovációs hajtóerőknek tűntek, amit valaha is tapasztalt. Olsen az új ötletek számára kedvező légkört teremtett, úgy, hogy a munkatársak felhatalmazva érezték magukat új dolgok kipróbálására. A munkatársak megtanulták, hogy Olsen érvel egy - egy javaslat ellen, de a végérvényes döntést attól várta, aki a

javaslatot tette.

A DEC bukásának okát is a mélyen gyökerező, tudattalan alapfeltevésekkel magyaráza Schein. A technikai arrogancia erősebbnek bizonyult a piac szükségleteihez való alkalmazkodásnál.

Felhasznált irodalom:

Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés
KJK. 1996.

Bakacsi Gyula-Takács Sándor: Honnan Hová? A nemzeti és szervezeti kultúra változásai a kilencvenes évek közepének Magyarországon Vezetéstudomány, 1998. 2. sz.

Barakonyi Károly-Peter Lorange: Stratégiai management
KJK. Bp. 1993.

Branyiczki Imre: Szervezeti kultúrák empirikus vizsgálata
Közgazdasági Szemle, 1989. 1. sz. (94-106. l)

Handy, C.B: Szervezetek irányítása a változó világban. Mezőgazdasági Kiadó, Budapest, 1986.

Heidrich, B. (2001): Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment, Human Telex, Budapest

Hofstede, Geert: Culture's Consequences. International differences in Work-Related Values, Beverly Hills, 1980.

Schein, Edgar, H. (1985) *Organisational Culture and Leadership*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco - Washington – London

Kérdések:

1. Milyen szerepet tulajdonítanak a kultúrának a személyiség alakulásában?
2. Definiálja a szervezeti kultúrát!
3. Melyek a szervezeti kultúrákra jellemző fő értékek?
4. Milyen fő tényezők határozzák meg a szervezeti kultúra kialakulását?
5. Mit jelent a szervezeti szocializáció?
6. Milyen szintjeit különböztetjük meg a szervezeti kultúrának?
7. Milyen kapcsolat van a nemzeti és a szervezeti kultúra között?
8. Milyen szervezeti ideáltípusokat különböztet meg G. Hofstede?

9. Mit jelent a szubkultúra, mi a szerepe a szervezetben?
10. Mik az erős kultúra előnyei és hátrányai?
11. Ismertesse Handy kultúra tipológiáját!
12. Ismertesse Kono kultúrafelfogását!
13. Ismertesse Qiunn modelljét!
14. Az empirikus kutatások alapján hogyan jellemezhetők ma Magyarországon a szervezeti kultúrák?

Feladatok:

1. Olvassa el a 3.6. ábrán szereplő értékcsoportokat:
 - Ha Ön alapíthatna egy szervezetet, mint vezető mely értéken alapuló szervezeti kultúrát szeretne kialakítani?
 - Melyik tanult kultúratípushoz áll az Ön által kialakítandó kultúra közel?
2. Jellemezzen a tanultak alapján egy Ön által jól ismert létező szervezet kultúráját!

4. A motiváció

4.1. A motiváció jelentősége

A motiváció szerepe a teljesítmény alakulásában

A motiváció kérdése évtizedek óta áll a kutatások központjában. Nyilvánvalóan feltétele a jó eredménynek, hiszen hiába áll rendelkezésre a munka minden feltétele a szervezetben, ha a dolgozókból hiányzik a belső késztetés.

"Az emberek teljesítményét - némileg leegyszerűsítve - elsősorban három tényező alakítja:

- környezeti feltételek
- képességeik (ismereteik és készségeik)
- motiváltságuk" (Guiot, 1984, 116. o.)

Napjainkra a szervezetekben a *társadalmi tagozódás irányítása egyre problematikusabbá* vált, így a motiváció kérdése a vezetésen belül egyre nagyobb jelentőségre tett szert. A vezetésstudomány klasszikusai a motiváció legegyszerűbb összefüggéseivel foglalkoztak csak, a liberális közgazdaságtan elveinek megfelelően. E szerint az emberek általában arra törekcsenek, hogy minimális befektetés révén maximális haszonhoz jussanak. Ebből logikusan következik, hogy az emberek nem szívesen dolgoznak és vállalnak felelősséget a szervezetben, csak anyagi téren ösztönözhetők, azért, hogy ebből a szervezeten kívül elégték ki egyéb szükségleteiket. Így a vezetésre hárul a feladat, hogy állandóan ellenőrizze és irányítsa őket.

A Human Relations megállapításai

A Human Relations mutatott rá arra, hogy a *homo oeconomicus felfogás a vezetés terén nem kielégítő*, az emberek nem elszigetelten dolgoznak, munkájukra is hatással vannak a csoportokban kialakuló viszonyok és *nem csak anyagi szükségletek kielégítésére törekcsenek a szervezetben*, hanem más társadalmi szükségleteiket is igyekeznek a munkahelyeken kielégíteni. Maga a csoporthoz tartozás elégedettséget kelthet bennük, így ez a tényező komoly motiválóerőt jelenthet, akár meg is előzheti a gazdasági tényezőt.

A Human Relations a gazdasági ember koncepciójának helyére a *társadalmi ember koncepcióját* helyezi. " Az emberi viszonyok tanának nézőpontja szerint a szervezeti működés problémájának megoldása az emberi kapcsolatok javítását igényli (többek között a függelmi viszonyokét), valamint megköveteli azt, hogy a csoportokat felhasználják az energiák mozgósítására és a tagok magatartásának a kívánt irányba terelésére. Mindennek előfeltétele, hogy kellőképpen ismerjék azokat a

pszichológiai ösztönzőket, amelyek - e felfogás - szerint a szervezeti magatartás alapját képezik." (Guiot, 116. o.)

A motiváció szintjének növelése úgy tűnik, pl. a beruházásokkal összevetve olcsón ígér eredményt, hiszen, ha munkatársainkat ösztönözve többet teljesítenek, ennek arányában csökken a fajlagos bérköltség. Valójában a motiváció szintjének emelése *jól működő ösztönzési rendszert, rendszeres munkaerő fejlesztést és jól kidolgozott kiválasztási eljárásokat igényel.*

Bakacsi Gyula a következő hiedelmekre hívja fel a figyelmet a motivációval kapcsolatban, amelyek *tévesek*:

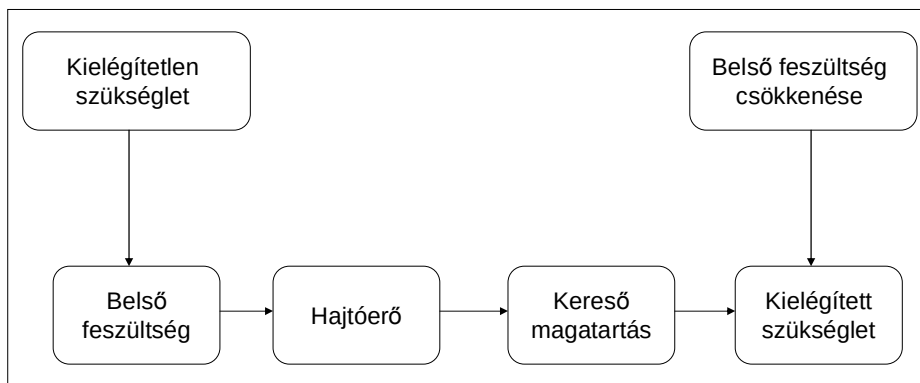
- sokan a motivációt a *szervezeti célok megvalósításának hajlandóságával* azonosítják, pedig a motiváció központi kategóriái az egyéni szükségletek és törekvések,
- a motiváció valamilyen *egyéni tulajdonság*, ami hiányozhat az emberből,
- sok vezető a motivációt közvetlenül a *pénzzel hozza összefüggésbe*, ez egy nagymértékű leegyszerűsítés,
- a *motivációval minden megoldható*, és egyik szervezet azért eredményesebb a másikinál, mert tagjaik motiváltabbak, a szervezeti teljesítmény még sok más tényező is befolyásolja.

A motivációt az eddig leírtak alapján a következőképpen definiálhatjuk: A dolgozó akkor motivált, ha hajlandó a szervezeti célok megvalósítása irányába mutató erőfeszítésekre, s ezzel egyben saját szükségleteit is kielégíti. (Bakacsi, 1996. 81-82.o.)

A definíció lényegét a *szervezeti célokat megvalósító egyéni erőfeszítések* adják. Ugyanilyen fontos kategóriája a meghatározásnak a *szükséglet*. „A szükséglet olyan belső állapot, amely vonzóvá tesz bizonyos dolgokat. A kielégítetlen szükséglet belső feszültséget eredményez, amely hajtóerőként jelentkezik: olyan magatartást indít el, amely segít kielégíteni a szükségletet és csökkenteni a belső feszültséget. Amíg tehát a szükséglet a vágyott ideális állapottól való fiziológiai eltérés, addig a hajtóerő ennek pszichológiai megfelelője: a szükséglet nyomán fellépő aktivált állapot, készítés.” (Bakacsi, 1996. 83. o.)

4.1. ábra

A motiváció folyamata



Forrás: ROBBINS, (1993) 206. old.
(in: Bakacsi, , 83. o)

4.2. A motiváció fő elméletei

A motiváció elméleteit két nagy csoportba sorolhatjuk:

A motiváció hagyományos elméletei a szükségletek bizonyos listáinak összeállításából álltak, a motiváció egyik jelentős tényezője ugyanis, a motivált szervezeti tag úgy érzi, hogy személy szerint is nyer valamit a tevékenységével. A kérdés tehát az, hogy az embereknek mire van szükségük és ennek alapján milyen eszközökkel tud a vezető ösztönözni, az ezzel kapcsolatos nézeteket *tartalomelméletnek* nevezzük.

A folyamatelméletek azt próbálják megvilágítani, hogy a tartalomelméletek által feltárt ismeretek alapján hogyan terelhető a tagok magatartása a megfelelő irányba.

4.2.1. Tartalomelméletek

4.2.1.1. Abraham Maslow motivációelmélete

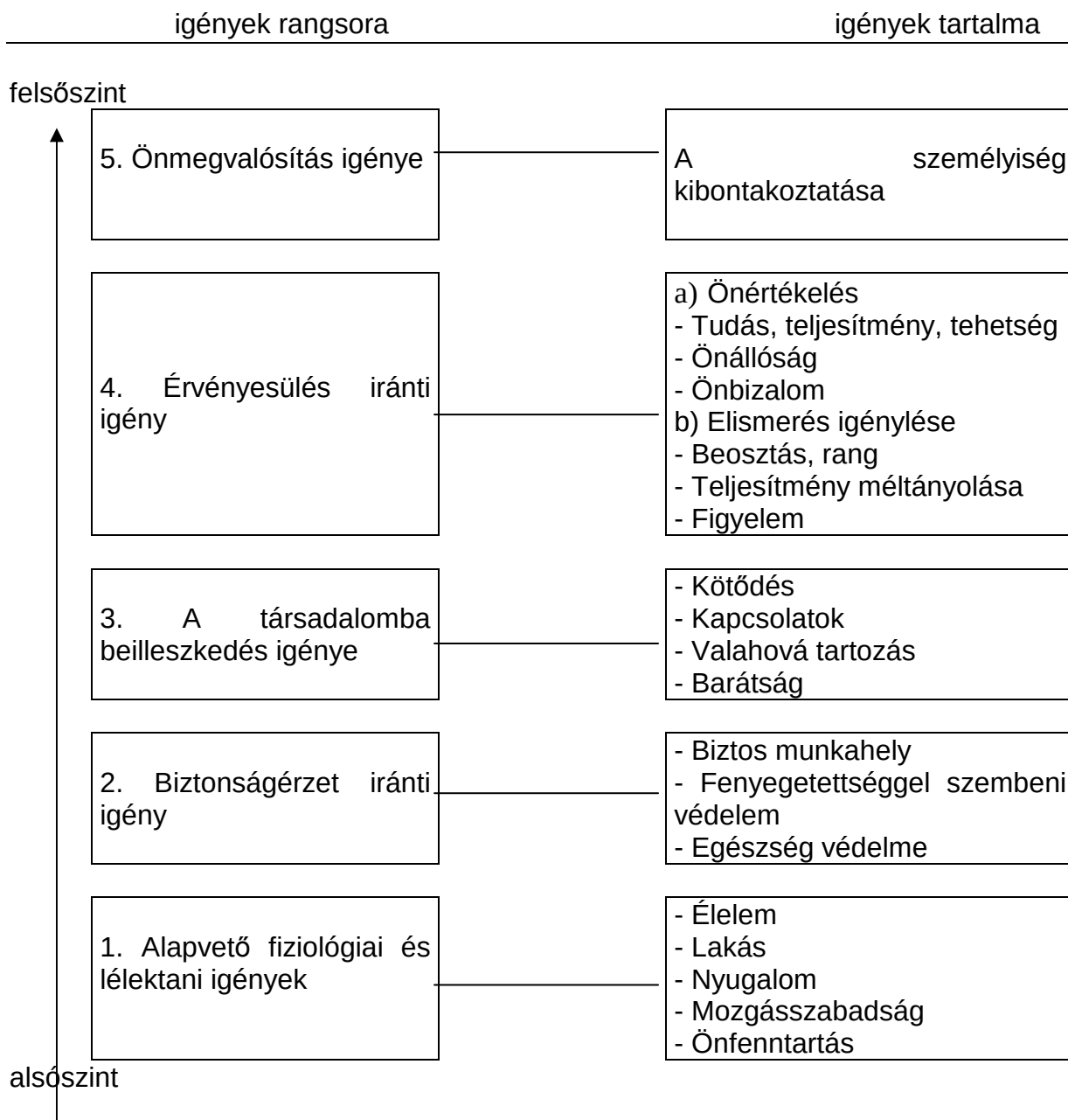
A motivációelméletek nagyhatású, de vitatott megközelítése, amely két előfeltevésre épül: egyrészt arra, hogy a motiváció a szükségletekre vezethető vissza, másrészt arra, hogy a szükségletek hierarchikus rendbe állíthatók.

Maslow szerint az embereket alapvetően öt **A szükséglethierarchia** *hierarchikusan egymásra épülő szükséglet motiválja.* A legalsó szinten a alapvető biológiai szükségletek (táplálkozás, alvás, stb.) vannak, ezt követi a biztonság iránti szükséglet, az állandóság és kiszámíthatóság, rendezettség iránti igény. A következő szinten van a szeretet illetve a közösség iránti szükséglet (csoporthoz tartozás, elfogadottság, stb.). E fölött helyezkednek el a megbecsülés, siker illetve elismerés iránti igények, a legmagasabb szintű motívum pedig az önmegvalósítás (az egyéniségben rejlő képességek kibontakoztatása), *a fejlődés iránti szükséglet a hierarchia csúcsán helyezkedik el.*

Maslow szerint a *kielégítetlen szükségletek motiválnak*, az általa feltételezett hierarchia a szükségletek kielégítésének sorrendjét mutatja meg. Szerinte a komplexebb pszichológiai motívumok csak akkor válnak fontossá, ha az alapvető szükségletek már kielégültek. *Az alsóbb szinten lévő szükségletek részbeni kielégülése a feltétele annak, hogy a felsőbb szintek cselekvésre motiváljanak.* A legmagasabb szintű szükséglet az önmegvalósítás tehát csak akkor válik jelentőssé a motiváció szempontjából, ha a többi szükséglet már kielégülést nyert.

Az önmegvalósítás iránti szükségletek Az önmegvalósítás iránti szükségletek Maslow szerint különböznek a többi szükséglettől, mivel kielégítésük nem eredményezi motiváló hatásuk megszűnését, e szükségletek kielégítése tovább növeli, kiterjeszti az egyéniség kiteljesítésének igényeit.

4.2. ábra



Bayer, 1995. 94. o.

Maslow hosszan foglalkozott az önmegvalósító emberek életének tanulmányozásával, akik saját lehetőségeiket jól ki tudják használni (Spinoza, T. Jefferson, A. Lincoln, stb.). Ennek alapján alakította ki az *önmegvalósító ember képét*.

Az önmegvalósításhoz vezető viselkedések és az önmegvalósítók jellemző tulajdonságai Maslow szerint:

4.3. ábra

Az önmegvalósításhoz vezető viselkedések
• úgy éld az életet, mint a gyerek, teljes elmélyedéssel és összpontosítással • inkább új dolgokat próbálj ki, mind sem ragaszkodj a biztos módszerekhez • az érzéseidre hallgass, ne pedig a tekintély vagy a többség hangjára tapasztalataid értékelésben • légy őszinte: kerüld a színlelést és a szerepjátszást • készülj fel rá, hogy nem leszel népszerű, ha nézeteid nem egyeznek meg a többségével • vállalj felelősséget • amit eldöntöttél, hogy megteszel, vidd is véghez
Az önmegvalósítók jellemző tulajdonságai
• a valóságot gyakorlatiasan észlelik és jól tűrik a bizonytalanságot • olyannak fogadják el magukat és másokat, amilyenek • spontán módon gondolkodnak és viselkednek • jó humorérzékük van • kreatívak • törődnek az emberiség jólétével • mélyen átélik az élet alapélményeit • inkább kevés, mint sok emberrel erős és jó kapcsolatot alakítanak ki • objektív nézőpontból képesek az életre tekinteni

Forrás: MASLOW, A II: Self-Actualization and Beyond c. tanulmánya alapján idézi ATKINSON, R. L. - ATKINSON, R. C. -SMITH, E. E. -BEM, D. J. : Pszichológia. Osiris, Budapest, 1995.403. old.

"Így tehát a különböző szervezeti tényező típusok (tevékenységstruktúra, az irányítás és a hatalom struktúrája stb.) teremthetnek kedvező feltételeket e hierarchia egymás után következő szintjein elhelyezkedő szükségletek kielégítésére. Így például a munka fizikai feltételei (szennyeződés, veszélyek) és a bér kapcsolatban lehetnek a fiziológiai szükségletekkel és a biztonsági igények kielégítésével. Éppígy a munkahelyi kapcsolatok jellege (a munkacsoporton belül, a függelmi kapcsolatokban, stb.) befolyásolhatja a szeretet és a közösség iránti igényt. A státus és a presztízs, amelyhez az egyént az általa elfoglalt hely juttatja, az adott esettől függően kielégítheti a megbecsülés és elismerés iránti igényt. És végül, ha a munka lehetővé teszi az ismeretek megújítását, fejlesztését és alkalmazását, az önmegvalósítás iránti igények kielégítésének forrásául szolgálhat." (Guiot, 1984.118-119. o.)

Következtetések A vezetők számára a modellből az következik, az ösztönző eszközök kialakításánál fontos figyelembe venni, hogy a munkatársak a szükséglet-hierarchia melyik szintje milyen mértékig kielégített. Maslow elméletét sokan kétségbe vonják. Kritikusai kétségbe vonják, hogy az emberi szükségletek besorolhatók lennének e rendszerbe, másrészt a magasabb rendű szükségletek terén nagy egyéni különbségek figyelhetők meg, mérésük túl bonyolult. Mindezek ellenére a modell valószínűleg egyszerűsége és áttekinthetősége miatt nagy népszerűsége tette szert. "A Maslow által intuitíven leírt szükséglet-kategóriák megtermékenyítőleg hatottak a további kutatásokra, elmélete ma is az a "kályha", amelytől a tartalomelméletek kiindulnak." (Bakacsi, 1996. 88. o.)

4.4.1.2. Herzberg modellje

A munkával való elégedettség Herzberg elmélete empirikus vizsgálatokon alapul. *A munkával való elégedettség tényezőit vizsgálta művezetők és más középvezetők körében.* E kutatások során azt tapasztalta, hogy más tényezők okozzák a tagok munkával való elégedettségét és mások az elégedetlenséget. Azokat a tényezőket, amelyek a *megelégedettséget okozzák* *motivátoroknak* nevezte, ezek a munka belső tényezői, azaz a munka tartalmát adják, a teljesítmény, az elismertség, a nagyobb felelősség, a fejlődés. *E tényezők hiánya nem elégedetlenséget okoz, hanem a megelégedettség hiányát.*

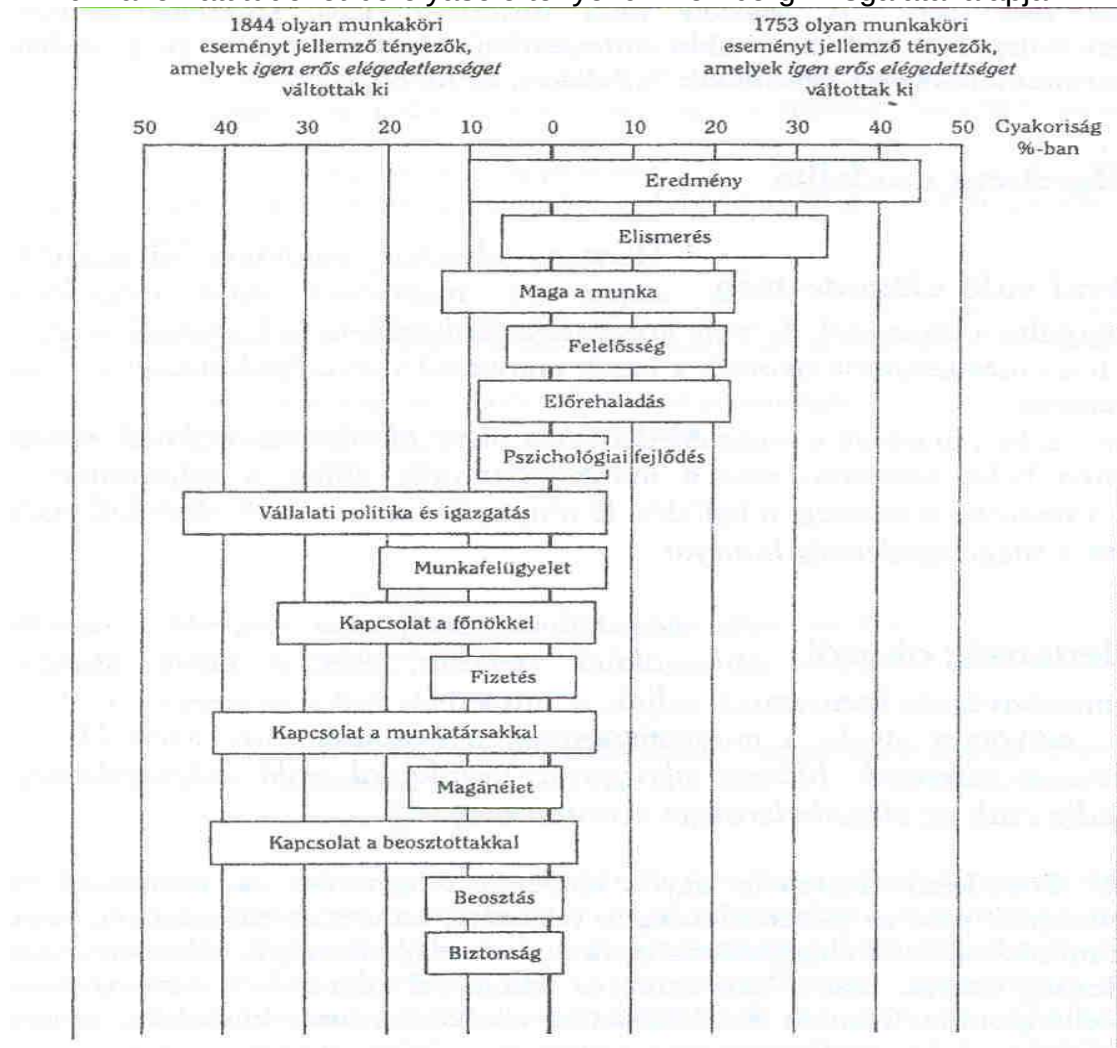
Az elégedetlenség okozói Az elégedetlenségért felelős tényezőket *higiéniás tényezőknek* nevezte, ezek a *külső tényezők, amelyek a munkavégzés kontextusát adják*, a munkahely fizikai és szervezeti faktoraival, a szabályok, működési elvek, a munkafelügyelet, a biztonság, stb. Mint Herzberg megállapította, *e tényezők hiánya okozza a munkával való elégedetlenséget, meglétük pedig csak az elégedetlenséget szünteti meg.*

A leírtakból következik Herzberg egyik lényeges felismerése: a munkával való megelégedettségnek nem az elégedetlenség az ellentéte, hanem az elégedettség hiánya, s fordítva, a munkával való elégedetlenségnek nem az elégedettség az ellentéte, hanem az elégedetlenség hiánya. azaz a hagyományos felfogással ellentétben nem ugyanazon kontinuum ellenpontjai. Hanem két különböző viselkedés, amit különböző tényezők okoznak.

Következtetések A vezetés szempontjából, az elméletből az következik, hogy a higiéniai tényezőkhez kapcsolt ösztönzőkkel nem érhető el érdemi motiváció, ezek maximum csökkenthetik az elégedetlenséget, (az ilyen módon elért viselkedésváltozást Herzberg szerint rugdosással értük el) míg a belső tényezők okozzák egyrészt a munkatárs elégedettségét és növelhetik motiváltságát és teljesítményét. Motivációról Herzberg szerint akkor beszélhetünk, ha a munkatárs maga akar cselekedni, s nem szorul állandó külső megerősítésre.

4.4. ábra

A munkaköri attitűdöket befolyásoló tényezők Herzberg vizsgálatai alapján



Forrás: Herzberg, 1974, 360. o.

4. 2.1.3. Mc Clelland és Atkinson modellje

A teljesítményszint empirikus vizsgálata

A teljesítményszükséglet teljesítmények elérésére irányul, és ahhoz kapcsolódik, hogy az emberek mennyire különböző mértékben törekszenek sikerek elérésére a kitűnésért való versengésük közben. " (Peck, Withlow, 119. o.)

A következő tényezők vizsgálhatók ezzel összefüggésben: A magas követelményszint fenntartása, a nehézségek leküzdése, a teljesítmény javítása, a

fizikai és társas környezet feletti uralom megszerzése. A leírtakból következik, hogy ebből a szempontból különböző teljesítményszinttel rendelkező emberek léteznek.

A sikerorientált magatartás

A magas teljesítményszinttel rendelkező emberek *olyan feladatokat vállalnak, amelyek igénybe veszik képességeiket.* az ennél könnyebb feladatok nem jelentenek számukra elég kihívást, azonban a számukra túl nehéz feladatokat is kerülik, mivel itt kevés az esély a sikerre. A teljesítményszükséglet szempontjából az emberek között abból a szempontból is különbség tehető, hogy mennyire törekszenek a kudarc elkerülésére.

A kudarckerülő magatartás

Míg az előbb leírt típust sikerorientáltak nevezhetjük, a kudarckerülő magatartást a következőképpen jellemezhetjük: *kevés az önbizalma, saját képességeit nem tartja sokra, vagy nagyon könnyű feladatot vállal, ahol kicsi az esély a kudarcra, vagy szélsőségesen nehezen elérhető célokat tűz maga elé,* itt ugyanis a kudarc magával a feladat nehézségével magyarázható. Atkinson és munkatársai szerint a teljesítményszükséglet alkalmas lehet a viselkedés előrejelzésére.

A sikertényező

A siker a következő három tényezőn múlik: *A teljesítménymotiváció szintje, a kudarcból való félelem mértéke és a teljesítmény értéke* a személy számára. A teljesítményszükségletet az említett szerzők tanulnak tekintették, szerintük e motívumokat a *szocializáció során tanuljuk.* Úgy vélték, hogy azoknak a gyerekek, akiket teljesítményeikben megerősítenek, felnőtt korukban magas teljesítményszükséglet-értékkel fognak rendelkezni, míg, akiket büntetnek a kudarcukért, azokra inkább a kudarckerülő magatartás lesz jellemzőbb. Mindez persze felnőttkorban is változhat. A teljesítményszükséglet fontosságát e szerzők számos vizsgálattal támasztották alá, amiket "A teljesítménymotívum" című könyvben ismertetnek. A teljesítmény motiváció kutatásában fontos kérdésnek tartják azt, hogy az ember *hosszabb időszakon keresztül magasán vagy alacsonyan teljesítő marad-e.*

Alkalmazás a vezetőképzésben

Mc Clelland és munkatársai teljesítménymotiváció elméletüket a vezetőképzésben a gyakorlatban is alkalmazhatónak találták. *A teljesítményszükséglet-szint szerintük gyakorlással növelhető.* Dél-Indiában 80 üzletember teljesítményszükséglet-gyakorlását vizsgálták. A vizsgálatban résztvevő személyeket tanították a kiválóság normáinak felállítására és elérésére, megbeszélték velük személyes indítékaikat, céljaikat és lehetőségeiket, e kérdéseket csoportosan is megtárgyalták. E csoport és egy kontrollcsoport vizsgálata két évig tartott. A gyakorlatban részt vevők nagyobb haszonra tettek szert, jobb befektetések voltak és többet dolgoztak, mint a kontrollcsoport tagjai.

A teljesítménymotiváció mellett Mc Clelland még kétféle motivációt különböztet meg:

- A *kapcsolatmotiváció*: az elfogadás iránti vágyat jelenti, az erősen kapcsolatmotivált ember az együttműködésre törekszik, fontos számára a kapcsolatok kialakítása és fenntartása.

- A *hatalmi motiváció*: mások befolyásolására, kontrollálására való törekvés. Az erős hatalmi motivációjú emberek számára fontos a státusz és a presztízs, szeretik a versengő, konfrontáló helyzeteket, a mások feletti befolyás a legfontosabb a számukra.

4.2.1.4.- Schein: a komplex ember

E. Schein szerint a szükségletek dinamikus, egyénről egyénre változó sajátos hierarchiába szerveződnek. A hierarchiák az egyén prioritásait fejezik ki és az idő és a körülmények változásának függvényében változhatnak. Schein nem javasol egy vezetési stratégiát, amellyel sikerrel motiválhatjuk munkatársainkat, a problémák komplex kezelését javasolja, szem előtt tartva az egyéni különbségeket a képességek, szükségletek, tapasztalatok terén és a feladatok jellegét.

4.3. A motiváció folyamatelméletei

A folyamatelméletek azokat a folyamatokat taglalják, amelyek során az emberek bizonyos viselkedésformákat kiválasztanak, míg másokat elutasítanak, azért hogy bizonyos eredményeket elérjenek. A vezető számára abban próbálnak segítséget nyújtani, hogy az *egyéni szükségletekről szerzett ismeretek alapján hogyan lehet a munkatársak magatartását a megfelelő irányba terelni.*

4.3.1. Az elváráselmélet

Az elváráselmélet különböző változatai szerint az emberek azokat a viselkedésformákat választják, amelyekről úgy vélik, hogy *azt fogják eredményezni, hogy szükségleteiket kielégíthetik.* Ezeket a várható eredményeket *előre értékeli* a szükségletek tükrében. Tehát ha valaki megcélozza azt a teljesítményszintet, amelyhez a legnagyobb ösztönző erő kapcsolódik, akkor a következő tényezők befolyásolják a viselkedését:

Erőfeszítés-teljesítmény-követelmény kapcsolat A szubjektív valószínűség, az a várakozás, amely azt fejezi ki, hogy az illető *mekkora esélyt lát arra, hogy próbálkozása sikeres lesz.* Lehet, hogy biztosan tudja, hogy képes teljesíteni megcélzott szintet, de a föllette lévő szint szerint már csak kis eséllyel tudja teljesíteni. Ez a várakozás tehát az *erőfeszítés-teljesítmény* összefüggéssel kapcsolatos.

- A szubjektív valószínűsége annak, hogy az *elért eredménynek bizonyos következménye van.* Ez a várakozás a *teljesítmény -következmény* kapcsolaton alapul.

- Az *érték* a harmadik tényező, ami azt jelenti, hogy *milyen értéket tulajdonít a személy az elért eredménynek*. Pl. egy elért nagyobb teljesítményszint okozhatja társai mellőzését, s ennek számára akkora fontossága lehet, hogy inkább lemond bizonyos gazdasági előnyökről, amik egy magasabb teljesítményszinthez járnak. A következmény, mint jutalom származhat külső (prémiumok, előléptetés) és belső (a kompetencia érzéséhez kapcsolódó jó érzés) forrásból is, így különbség tehető külső és belső jutalmak között.

Egy bizonyos viselkedést kiváltó motiváció tehát annál *erősebb*,

- minél nagyobb esélyt lát az egyén arra, hogy teljesíteni tudja a feladatot (erőfeszítés-teljesítmény elvárás),
- minél inkább úgy gondolja, hogy az elért eredmény révén elnyeri az általa vágyott következményt (teljesítmény-következmény),
- minél értékesebbnek tartja a várható eredményeket.

4.3.2. A megerősítés elmélete

A behaviorizmus felismerésein alapul A megerősítés-elmélet tételei Skinner munkáin alapulnak. A *behaviorizmus* felismerései alapján kísérik meg megválaszolni azt a kérdést, *hogyan növelhető a szervezeti magatartásformák eredményessége úgy, hogy azok megfeleljenek az előírásoknak*. A szervezeti célok és az azokat szolgáló struktúrák megfelelő voltát nem vonják kétségbe. Olyan stratégiákat keresnek, amelyek a vezetés által szükségesnek ítélt magatartásformákat kiváltja.

Míg az eddig tárgyalt elméletek felhívják a figyelmet a szükségletek fontosságára, s arra, hogy érdemes az ezzel kapcsolatos felismeréseket a struktúra alakításnál figyelembe venni, *Skinner mindent elvet, ami a belső állapotokra utal, a megfigyeléssel megragadható, külső tényezőkre összpontosít*.

Magatartás - következmény kapcsolat Skinner alapfeltevése, hogy *a magatartás alapvetően a következményektől függ*. A környezet stimulusai kiváltanak bizonyos magatartást, ez következményekkel jár. Az, hogy az adott magatartás a jövőben milyen gyakorisággal fog előfordulni, azaz hogy az egyén előnyben részesíti, fenntartja vagy háttérbe szorítja, a következmények jellegétől függ. Mindebből következően a magatartás módosítások *különböző stratégiáit* dolgozták ki, a cél mindig az adott *magatartásforma ismétlődési gyakoriságának* a megváltoztatása.

Skinner a következő három stratégiát javasolta:

Megerősítés-megszüntetés-büntetés

- A *pozitív megerősítés* a kívánt magatartás gyakoriságának növelésére szolgál. Ekkor a viselkedés következményei kedvezőek (pl. anyagi jutalom, elismerés, stb.)
- A *megszüntetés* célja a negatívnak ítélt magatartás előfordulásának csökkentése, *ez akkor következik be, ha a magatartás semmiféle következménnyel nem jár*. Ha egy másik kívánatos magatartást ugyanakkor kedvező következményekkel látunk el, ennek gyakorisága növekedhet, a megszüntetés jól összekapcsolható a pozitív megerősítéssel.
- A *büntetés* úgy kívánja csökkenteni a nem kívánt viselkedés előfordulását, hogy *kellemtelen következményekkel* látja el. A büntetés a vezetésben gyakran alkalmazott, de *problematisztikus technika*, az adott viselkedést csak ideiglenesen fojtja el, állandó ellenőrzést igényel, erős negatív érzelmi reakciókat válthat ki és merev magatartásformák kialakulását idézheti elő.

4.3.3. A célkitűzés-elmélet

A célkitűzés-elmélet abból indul ki, hogy ha a munkavállaló meghatározott és nehéz célokat tűz ki maga elé, akkor ez nagyobb teljesítményre sarkallja. A cél meghatározza, hogy mekkora erőfeszítést kell kifejtetni, *feltételezi, hogy aki pontosan tudja, hogy mit akar, meg is teszi azt*.

A következő tényezőket tartja fontosnak a nagyobb teljesítmény elérése szempontjából:

- Minél *konkrétabban* fogalmazódik meg a cél annál nagyobb erőfeszítésre motivál.
- A *nehezebb és összetettebb célok nagyobb erőfeszítésre ösztönöznek*, ha elfogadjuk őket, természetesen csak addig a határig, amíg nem haladják meg képességeinket.
- A célt a vezető *fogalmazza meg* a beosztott számára, kérdés maradt, hogy a *munkatárs részvétele a célkitűzésben növeli-e a teljesítményt*. Abból a szempontból egyértelműen előnyös, hogy a beosztott ez esetben jobban elfogadja a célt és nagyobb felelősséget érez.
- A *rendszeres visszacsatolás növeli az erőfeszítéseket*. Az információ a kitűzött cél és az elért eredmény közötti különbségéről ösztönző lehet.
- Motiváló erejű lehet a *célok nyilvános megfogalmazásából* eredő elkötelezettség.

A célkitűzés-elméletet sokan *bírálták*:

- Inkább *egyszerűbb munkakörökre* alkalmazható
- *Játzmákhoz* vezethet, a beosztott minél alacsonyabb induló célokra törekszik, hogy jelentős fejlődést produkáljon.
- A beosztottak *folyamatos ellenőrzésének* eszköze.

A kritikák ellenére a gyakorlatban láthatók pozitív hatásai, a Megegyezőes Eredménycélokkal való Vezetés nevű rendszer ezekre az elvekre épül. (Bakacsi, 1996. 102-103. o.)

4.3.4. A méltányosságelmélet

A méltányosságelmélet a munkavégzésbe fektetett *inputok és az ezáltal keletkezett a tagok által észlelt eredmények* közötti arányt helyezi a középpontba. Az elmélet szerint a dolgozók állandóan összehasonlítják a befektetéseiket az eredményeikkel és ezt az arányt a *méltányosság szempontjából mérlegelik*. Ha méltánytalannak érzik, az belső feszültséget eredményez, ezért törekedni fognak a helyzet megváltoztatására.

Befektetés-eredmény-külső referencia A befektetés-eredmény arány önmagában is fontos, de ezután további összehasonlításokat végeznek, pl. a bér, a szolgálati idő vagy a végzettség viszonylatában, akár a szervezeten belül, vagy kívül. A lényeg, hogy erőfeszítéseink elismerését másokhoz viszonyítva méltányosnak találjuk-e vagy sem., tehát az egyéni erőfeszítéseket és az egyéni jutalmakat veszi számba és ehhez keres valamilyen külső referenciát.

4.3.5. A motiváció és a csoportok

Guiot felhívja a figyelmet a csoportok szerepére a motiváció terén, mert hozzájárulhatnak tagjaik szükségleteinek kielégítéséhez, pl. a közösség, a megbecsülés, a biztonság iránti szükségletek kielégítéséhez. "A csoportok jelentik azokat a forrásokat, amelyekből a tagok a különböző információkat merítik ahhoz, hogy értelmezzék az eseményeket és felépítsék - megszerkesszék a saját magukra, identitásukra vonatkozó észleleteiket." (Guiot, 1986. 129. o.)

Mind a formális, mind az informális csoportok lehetővé tehetik a tagok szükségleteinek kielégítését. A csoport a normákhoz, a közösen elfogadott értékekhez való alkalmazkodáson keresztül irányítja a tagok viselkedését. Az erősen összetartó csoportok nagymértékben irányíthatják a tagok magatartását, ezekben azonban kialakulhat a vezetéstől eltérő értékrend, ekkor szembe kerülhetnek a vezetés terveivel.

4.4. Esetpéldák a sikeres vállalatok motivációs tevékenységére

Peters és Waterman vállalatok empirikus vizsgálata során a következő tényezőkre hívják fel a figyelmet:

„Ha meg akarjuk érinteni, miért tudnak a kiváló vállalatok oly sikeresen állandó odaadást és innovációs készséget kihozni emberek tíz-, sőt százezreiből, akkor azt a képességet kell figyelembe vennünk, amellyel az emberi természetben rejlő ellentmondásokat kezelik ezek a jól működő vállalatok. Az alább következő ellentmondásokról van szó:

minden ember én-központú, dicséretre áhítozó, és szereti magát a sikeres emberek közé képzelni. A valóságban viszont az emberi képességek normális eloszlást mutatnak - senki sem olyan tökéletes, ahogyan azt hinni szeretné. Semmi haszna azonban, ha erre a tényre a minduntalan emlékeztetik is az embert.

a képzelőerőt hordozó és az elvont gondolkodást irányító jobb agyfélteke legalább olyan fontos, mint a racionális, következtető baloldali agy. Legalább olyan gyakran érvelünk képek, hasonlatok felidézésével, mint a megfelelő adatok felsorolásával. Többet nyom a latba az a kérdés, hogy „Tetszik ez nekem?“, mint az, hogy „Helyes ez így?“ vagy hogy „Bebizonyíthatom?“.

mint információ-feldolgozó, az ember egyszerre csodálatos és reménytelenül megbízhatatlan. Egyrészt az agy nagyon kevés dolgot képes pontosan rögzíteni, egyidejűleg talán csak féltucatnyi információt. Ezért lenne elsődleges vállalatvezetői feladat - különösen bonyolult szervezeteknél -, hogy a lehető legnagyobb egyszerűsége törekedjenek. Másrészt, az ember tudatalattija hatalmas, rendkívüli teljesítményű információs tárház - ha hagyjuk érvényesülni. A tapasztalat kitűnő tanítómester, mégis, igen sok üzletember alábecsüli - a későbbiekben még részletezzük, hogy milyen értelemben.

az ember környezete teremtménye, igen érzékeny és fogékony a kívülről kapott elismerés és büntetés iránt. Igen nagy azonban az ember saját belső motivációinak a meghatározó ereje is.

az ember úgy viselkedik, mintha a gyakran hangoztatott meggyőződések lennének a fontosak, holott a cselekedetek sokkal többet mondanak minden szónál. Végül is senkinek sem sikerülhet mindig mindenkit meggyőznie. Az ember környezeti ugyanis állandóan viselkedési mintákat tesz mérlegre, és elég bölcs ahhoz, hogy azonnal kiszűrje azokat a szavakat, amelyek nincsenek összhangban a tettekkel.

az embereknek feltétlenül szükségük van arra, hogy valami értelmet adjon életének. Ezért akár nagy áldozatokra is képes azoknak az intézményeknek a javára, amelyek ilyen értelmet tudnak közvetíteni. Egyidejűleg azonban az embernek önállóságra is szüksége van: arra az érzésre, hogy sorsát kezében tartja, s hogy kiemelkedik a tömegből.

Hogyan reagál a legtöbb vállalat ezekre a konfliktusokra? A többség hallatlanul büszke azokra a nagyra törő célokra, amelyeket kitűznek alkalmazottaik (termelékenységi csoportok, termékfejlesztő csoportok vagy osztályvezetők) számára, s ha alkalom adódik, egyre fokozzák az elérendő célokat. Mindez tökéletesen ésszerű, végül mégis fordítva sül el. A másik oldalon a Texas Instruments és a Tupperware rábízta a csoportokra, hogy maguk határozzák meg elérendő céljaikat. Vajon miért? Miért határoz meg az IBM olyan értékesítési szinteket, hogy szinte minden ügynök képes őket teljesíteni? Hiszen bizonyos, hogy a Texas Instrumentsnél is vannak lusta alkalmazottak. És hiába szervez az IBM mégoly kitűnő tanfolyamokat eladói számára, az azért lehetetlen, hogy ennek az óriáscégnek minden ügynöke egy szupersztárral érjen fel. Miről van tehát szó?

A válasz meglepően egyszerű, bár a legtöbb menedzser nem vesz tudomást róla. Nemrégiben egy pszichológiai kísérlet során felnőtt férfiak véletlenszerű mintáját kérték föl, hogy rangsorolják önmagukat aszerint, hogy „hogyan képesek másokkal kijönni”. *Valamennyi* válaszadó, vagyis a minta 100 százaléka a népesség felső 50 százalékába helyezte magát. 60 százalék a népesség legfelső 10 százalékába sorolta önmagát, 25 százalék pedig „szerényen” a legfelső 1 százalékhoz tartozónak vallotta magát. Ezzel párhuzamosan egy másik vizsgálat során a minta 70 százaléka tartotta magáról, hogy vezető képességeit illetően a felső 25 százalékhoz tartozott és csak 2 százalék gondolta úgy, hogy vezetői képességei átlagon aluliak voltak. És végül, még egy olyan területen is, ahol az önámítás nehéz - a sportban -, a megkérdezett férfiak 60 százaléka vallotta, hogy a felső negyedbe tartozott, és csak 6 százalék tartotta úgy, hogy a sporttal kapcsolatos képességei az átlag alatt maradtak.

Minden ember azt gondolta tehát, hogy az egészen kiválóak közé tartozik. Saját magáról mindenki túláradóan, vadul irracionálisan vélekedik. Ez pedig súlyos következményekkel jár a szervezetek számára. Mégis úgy látszik, hogy a legtöbb szervezet dicséret helyett negatívan ítéli meg alkalmazottait. Ha valaki nem ér el megfelelő teljesítményeket, azt energikusan rendreutasítják. (Igaz, a szavak többnyire keményebbek, mint a cselekedetek, ám a szavak is megfélemlíthetik az embereket.) Hirdetik ugyan a kockázatvállalást, de a legkisebb hibát is büntetik. Szorgalmazták az innovációt, de megölik az újítók, a nehéz emberek szellemét. Az ésszerűség nevében olyan rendszereket konstruálnak, amelyek lerombolják a dolgozók önbecsülését. Lehet, hogy nem ez a szándék, de a végeredmény mégiscsak ez.

Az említett pszichológiai kísérletek legfőbb mondanivalója ugyanakkor az, hogy mindenki „nyerő” emberként szeret magára gondolni. A kiváló vállalatok pedig arról tesznek tanúbizonyságot, hogy igenis lehet olyan rendszereket konstruálni, amelyek ezt az emberi meggyőződést hivatottak ébren tartani, sőt táplálni. Ezek a vállalatok képesek folyamatosan azt az érzetet kelteni alkalmazottaikban, hogy sikeres emberek. Pedig e vállalatok alkalmazottai ugyanolyan normális elosztást mutatnak, mint bármely más nagyszámú csoport. A különbség az, hogy e vállalatok rendszerei a siker különböző fokozatait ismerik el, nem pedig a kudarc különböző mértékeit. A dolgozók többé-kevésbé elérik a kitűzött célokat és teljesítik feladataikat. Mert a célok (melyeket gyakran maguk az alkalmazottak tűznek ki) olyanok, hogy teljesíteni lehet őket.

A nem annyira kiváló vállalatoknál mindennek az ellenkezője igaz. Míg az IBM kifejezetten gondoskodik arról, hogy ügynökei 70-80 százaléka teljesítse értékesítési kvótáját, egy másik vállalatnál (az IBM versenytársa az egyik termékcsoporthoz) az ügynököknek mindössze 40 százaléka képes erre. Az eladók 60 százaléka tehát vesztesnek érezheti magát. Természetes, hogy lázadoznak ez ellen, ami viszont diszfunkcionális, kiszámíthatatlan viselkedési mintákat eredményez. Ha valakit vesztesnek tekintenek, aszerint is fog viselkedni. Mint a General Motors egyik menedzsere mondta: „Az ellenőrzési rendszereinket minden valószínűség szerint azzal a feltételezéssel hozták létre, hogy az emberek 90 százaléka lusta, semmittevő, és csak arra vár, hogy becsaphasson valakit, hazudhasson, ellophasson valamit, vagy átejtessen. Az alkalmazottak 95 százaléka ugyan felnőttként viselkedik, mégis ezt a 95 százalékot demoralizáljuk, mert miközben a valóban gondot jelentő 5 százalék ellen védekezünk, megalázó rendszereket építünk ki.”

A kitűnően vezetett vállalatoknál működő rendszerek nemcsak azt célozzák, hogy minél több alkalmazott jusson sikerélményekhez, hanem arról is gondoskodnak, hogy a sikereket megünnepeljék. Rendszereik igen erősen támaszkodnak a nem anyagi jellegű ösztönző erőket; a sikert mindig látványos ünneplés övezi.

Más módon is lehet erősíteni a közös értékrendet. Az „attribúciós elmélet”, a megokolás elmélete terén végzett pszichológiai kutatások egyik legérdekesebb eredménye a Stanford Egyetemen dolgozó Lee Ross által definiált „alapvető megokolási hiba”. Ez az elmélet azt próbálja megmagyarázni, hogy az ember miként magyarázza meg önmagának sikereit, illetve kudarcait. A szerencsének volt köszönhető? A tudásnak? Elrontottuk? A körülmények dolgoztak ellenünkben? A pszichológusokat olyannyira foglalkoztató alapvető megokolási hiba lényege az, hogy az ember sikereit többnyire saját magának, kudarcait viszont a rendszernek tudja be. Ha valami jól megy, akkor egészen világos: „Ezt én értem el”, „Tehetséges vagyok” és így tovább. Ha viszont valami rosszul sikerül, akkor „Ok tehetnek róla”, „A rendszer a hibás”. A szervezés számára levonható következtetések ezúttal is „rendszer” hibáztatható. Ha viszont sikereket élnek át, akkor mindinkább beszállnak, vagyis érzelmileg azonosulnak a szervezettel, amelyik elhitei velük, hogy sikeresek. Azt tapasztalják, hogy képességeikkel meg tudnak oldani valamit, és ami a legfontosabb: valószínűleg tovább folytatják erőfeszítéseiket.

A régi mondás szerint: „Egyik siker hozza a másikat.” Ennek feltehetően egész komoly tudományos alapja lehet. A motivációt kutató tudósok megállapították, hogy a motivált személyek számára a legfontosabb tényező az a tudat, hogy jól végzik dolgukat. Másodrendű kérdésnek látszik, hogy vajon abszolút mércék szerint is sikeresen dolgoznak vagy sem. Egy kísérlet során felnőtteknek kellett rejtvényeket megoldaniuk: valamennyi résztvevőnek ugyanazt a tíz rejtvényt. Megfejtés után beadták a rejtvényeket és ekkor közölték velük az eredményeket. Csakhogy a közölt eredmények hamisak voltak. A kísérlet személyek felének azt mondták, hogy sikeresen fejtette meg a rejtvényeket; tízből hét rejtvényt hibásan oldottak meg. Ezután ismét kiosztottak mindenkinek tíz rejtvényt (valamennyi résztvevőnek ugyanazt a tízet). A kísérletezőknek az a fele, amelyet az előzőekben sikeresnek *nyilvánítottak*, valóban jobban szerepelt a második fordulóban, a másik fél pedig egyértelműen rosszabbul.

Úgy látszik, önmagában az emlékeztetés a múltbeli személyes sikerekre, elegendő ahhoz, hogy az ember kitartóbb legyen, erősebb legyen a motivációja, vagy jobb munkára sarkallja az embert. Warren Bennis a „Tudat alatti összeesküvés, avagy miért nem tudnak vezetni a vezetők” című művében hasonlóképpen vélekedik: „Egy tanárokkal végzett kísérlet során kiderült, hogy önmagában az, ha a tanár magas elvárásokat támasztott diákjaival szemben, már elegendő volt ahhoz, hogy a diákok intelligenciaszintjében (IQ) 25 százalékos emelkedést eredményezzen.”

Peters-Waterman: A siker nyomában

Felhasznált irodalom:

Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés
KJK., Bp., 1996.

Jean M. Guiot: Szervezetek és magatartásuk
KJK, Bp., 1984.

F. R. Herzberg: Mégegyszer: hogyan ösztönözzük alkalmazottainkat
Üzempszichológia
KJK., Bp., 1974.

Kérdések

1. Milyen párhuzamot tud vonni a különböző elméletei között?
2. A tartalomelméleteknek konkrétan milyen motivátorok felelnek meg a szervezetben?
3. Ön az elméletek mely elemeivel motiválná munkatársait?
4. Milyen szempontból egészítik ki egymást a tartalom- és folyamatelméletek?
5. Miért különböznek az önmegvalósítás iránti szükségletek a motiválóerő tekintetében a többi szükséglettől?
6. Ismertesse Herzberg modelljét!
7. Mit értünk sikerorientált és kudarckerülő magatartás alatt?
8. Milyen szükségletekre hívja fel a figyelmet Mc Clelland?
9. Mit tartalmaznak a motiváció folyamatelméletei?
10. Mik az elváráselmélet fő gondolatai?
11. Mit mond a megerősítés-elmélet a motivációról?
12. Ismertesse a célkitűzés-elméletet!
13. Ismertesse a méltányosság-elméletet!
14. Foglalja össze néhány mondatban a 4.4. fejezetben leírtak lényegét!

Feladatok

1. A motiváció melyik elméletét tartja a leghatásosabbnak? Indokolja meg véleményét!
2. Írja le , hogy egy Ön által ismert szervezetben milyen módon motiválja a vezető a munkatársakat!

TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETÉS	1
1. A CSOPORT	3
1.1. A CSOPORT JELENTŐSÉGÉNEK FELFEDEZÉSE.....	3
1.2. A CSOPORT FOGALMA, KIALAKULÁSA, FEJLŐDÉSE.....	4
1.3. CSOPORTTÍPUSOK	5
1.4. A CSOPORTOK FUNKCIÓI	7
1.5. A CSOPORTOK JELLEMZŐI	9
1.5.1. Csoporthormonok és irányítás	9
1.5.2. A csoport affektív struktúrája.....	13
1.5.3. A csoportléghőmérséklet mutatója	15
1.5.4. A társas jelentőség: szerepek, státusz.....	16
1.6. AZ INTERAKCIÓK ELEMZÉSE A CSOPORTBAN.....	22
1.7. CSOPORT-PRODUKTIVITÁS.....	23
1.8. MUNKACSOPORTOK A SZERVEZETBEN	25
1.9. ESETPÉLDÁK A MUNKACSOPORTALKÉPZÉSRE.....	29
2. A SZEMÉLYES VEZETÉS	37
2.1. A LEADERSHIP FOGALMA	37
2.2. A SZEMÉLYES VEZETÉSSSEL KAPCSOLATOS ELMÉLETEK TÖRTÉNETI ÁTTEKINTÉSE	37
2.2.1. A vezetői tulajdonságelméletek	37
2.2.2. A döntésközpontú elméletek	39
2.2.2.1. Lewin kísérleti eredményei	40
2.2.2.2. Likert modellje	40
2.2.2.3. Tannenbaum és Schmidt modellje	41
2.2.3. A személyiségközpontú elméletek.....	42
2.2.3.1. A csoportdinamikai értelmezés.....	42
2.3. MC GREGOR X- ÉS Y-ELMÉLETE.....	44
2.2.3.2. Blake-Mouton „vezetési rács” modellje.....	47
2.2.3.4. Fiedler kontingencia-modellje	49
2.2.3.5. A helyzetorientált vezetési modell	53
3. A SZERVEZETI KULTÚRA.....	63
3.1. A SZERVEZETI KULTÚRA FOGALMA, JELENTŐSÉGE	63
3.2. A SZERVEZETI KULTÚRÁKRA JELLEMZŐ ÉRTÉKEK	70
3.3. A SZERVEZETI KULTÚRA KIALAKULÁSÁNAK FOLYAMATA	71
3.4. A SZERVEZETI KULTÚRA SZINTJEI	72
3.5. NEMZETI KULTÚRA.....	75
3.6. A SZUBKULTÚRÁK.....	80
3.7. HANDY KULTÚRA TIPOLOGIÁJA, KULTÚRA MODELLEK:	81
3.7.2. Kono kultúrafelfogása.....	83
3.7.3. Quinn modellje.....	85
3.8. A SZERVEZETI KULTÚRA MA MAGYARORSZÁGON	87

4. A MOTIVÁCIÓ	97
4.1. A MOTIVÁCIÓ JELENTŐSÉGE	97
4.2. A MOTIVÁCIÓ FO ELMÉLETEI	99
4.2.1. Tartalomelméletek	99
4.2.1.1. Abraham Maslow motivációelmélete	99
4.4.1.2. Herzberg modellje.....	103
4. 2.1.3. Mc Clelland és Atkinson modellje	104
4.2.1.4.- Schein: a komplex ember	106
4.3. A MOTIVÁCIÓ FOLYAMATELMÉLETEI	106
4.3.1. Az elváráselmélet	106
4.3.2. A megerősítés elmélete	107
4.3.3. A célkitűzéselmélet	108
4.3.4. A méltányosságelmélet.....	109
4.3.5. A motiváció és a csoportok.....	109
4.4. ESETPÉLDÁK A SIKERES VÁLLALATOK MOTIVÁCIÓS TEVÉKENYSÉGÉRE	110