



Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem
Gazdaság és Társadalomtudományi Kar
Ergonómia és Pszichológia Tanszék

ALAPISMERETEK A VEZETŐI GYAKORLATHOZ

Szerkesztette: KRASZ KATALIN

OKTATÁSI SEGÉDLET

BUDAPEST, 2007.

ELŐSZÓ

A vezetői képességfejlesztő tréninghez összeállított cikkek gyűjteménye azt a célt szolgálja, hogy az olvasó olyan pszichológiai ismeretek birtokába jusson, amelyek a vezetői feladatok eredményes és hatékony ellátása érdekében nélkülözhetetlenek. Ez a jegyzet azonban közel sem elegendő forrás ahhoz, hogy ha valakit mélyebben érdekelnek a vezetői feladatok ellátásával kapcsolatos problémák, teendők akkor mindegyre választ kapjon. Ezért a téma iránt érdeklődőket további könyvek, cikkek olvasására ösztönöznék a vezetés témakörének minél alaposabb ismerete érdekében. Ehhez segítséget nyújthatnak a cikkek végén található irodalomjegyzékek.

Az oktatási segédlet a következő témákat érinti, foglalja magában. Az első fejezet egy rövid összefoglalást ad a legfontosabb vezetési stílusokról, a különböző vezetéssel kapcsolatos elméleti megközelítésekről, a vezetői szerepekről, feladatokról. A második fejezet a motiváció alapfogalmaival, a motivációs elméletekkel és az ösztönzés kérdéseivel foglalkozik. A harmadik fejezetben a benyomások kialakulásának folyamatával, sajátosságaival és a személyészlelés jellegzetes torzításaival ismerkedhet meg az olvasó. A negyedik fejezet a csoportról, a csoportműködés sajátosságairól, a csoport szerepekről, a csoportdinamikai folyamatokról szól. Az utolsó, ötödik fejezet, pedig a kommunikáció alapfogalmaival, a kommunikációs folyamat jellemzőivel ismerteti meg az olvasót.

KRASZ KATALIN: A HATÉKONY VEZETÉS JELLEMZŐI

BEVEZETÉS

A szervezetek hatékony és eredményes működését a vezetők személyisége, képességei, tudása és a helyesen megválasztott vezetési stílus mind jelentős mértékben meghatározza. Ezért mind a vezetői funkciók áttekintésére, mind ezen vezetői feladatokhoz szükséges kompetenciák (személyiségjellemzők, képességek) megismerésére szükség van ahhoz, hogy a vezető eredményesen, a dolgozók, és a szervezet céljait kielégítve tevékenykedjen.

Ebben a fejezetben részletesen bemutatásra kerülnek a vezetés funkciói, a hatékony vezetéshez szükséges kompetenciák, valamint a helyzet függvényében legcélravezetőbb vezetési stílusok.

Vannak, akik a vezetést leginkább személyiséghez kötik és azt vallják, hogy vezetőnek születni kell, míg mások a vezetői szerep tanult elemire helyezik a hangsúlyt. Mindkét megközelítésnek igaza van, mivel a mindenki számára elsajátítható vezetési elveket minden vezető saját rátermettsége és szándéka függvényében képes alkalmazni. Itt azonban nem szabad megfeledkeznünk arról, hogy a vezetők szándéka függvényében a vezetői kompetenciák, képességek külső támogatással (például tréningek keretében) jelentős mértékben fejleszthetőek, alakíthatóak a vezetői feladatok eredményesebb megvalósítása érdekében.

A VEZETÉS KÜLÖNBÖZŐ ELMÉLETI MEGKÖZELÍTÉSEI

Mi az, ami a sikeres vezetést meghatározza? Mitől tudja az egyik vezető mind a dolgozók, mind a szervezet céljait eredményesebben kielégíteni, mint egy másik vezető? Erre a kérdésre a különböző elméleti megközelítések általában eltérő választ adnak. Van, aki a vezető személyiségére, karakterére, van, aki a munkafolyamatok megtervezésére, van, aki a dolgozókkal való bánásmódra és van, aki a helyzettől függő helyes vezetési stílus megválasztására helyezi a hangsúlyt. Az az igazság azonban, hogy a sikeres vezetés megfejtése céljából minden megközelítést figyelembe kell vennünk és a vezetési gyakorlat során érdemes mindegyik elmélet fő mondanivalóját, szem előtt tartani. A vezetéselméletek megismerése tanulmányozása olyan rendszerezett tudást biztosít, ami a hétköznapiak során is hasznos lehet, valamint a gyakorlati tapasztalatok elrendezéséhez, a tudatosabb vezetéshez is hozzájárulhat.

KLASSZIKUS MEGKÖZELÍTÉS – TAYLOR ÉS FAYOL VEZETÉSI ELMÉLETE

A klasszikus megközelítés a *szervezet hatékonyságát a rendszerben és nem annyira az emberben kereste*, ezért olyan szervezeti feltételek kialakítását tartotta szükségesnek, amelyben az egyén mindenképpen jól teljesít.

TAYLOR a vezetéselméletek egyik meghatározó alakja, aki elméletét a XX. század elején írta le. Elméletében elsősorban arra fókuszált, hogy milyen módszerekkel növelhető a termelés hatékonysága. Fontosnak tartotta a munkatevékenység megtervezését, és a munkások feladatainak, a munkavégzéshez szükséges eszközöknek és időnek a pontos meghatározását. Elsőként javasolta a teljesítménybérezést, szükségesnek tartotta a munkamegosztást a szervezet minden szintjén, növelve ezzel a specializáció mértékét. A vezetés alapvető feladatának tartotta a megfelelő alkalmazottak kiválasztását és a dolgozók képzését.



FAYOL szintén a jól megtervezett munkafolyamatokra, a szervezeti tevékenységek szakterületekre bontására (pl. műszaki, pénzügyi stb.), a szabályozásra helyezte a hangsúlyt és meghatározta a vezetők legfontosabb feladatait is, úgy, mint tervezés, szervezés, közvetlen irányítás, koordinálás és az ellenőrzés. Mindezek alapján a vezetői tevékenység leginkább abból áll, hogy az előre meghatározott szabályokat és utasításokat betartassa a dolgozókkal.



Bár a klasszikus megközelítéseknek számtalan máig érvényes gondolata van, a legnagyobb problémája azonban az, hogy úgy tekint az emberekre, mint akik teljes mértékben passzívak, akik nem találnak semmi örömet a munkában és ezért kizárólag közvetlen irányítással, utasításokkal, fegyelemmel és a teljesítményhez kötött anyagi ösztönzőkkel lehet őket munkára bírni.

AZ EMBERI KAPCSOLATOK JELENTŐSÉGE– ELTON MAYO VEZETÉSI ELMÉLETE

Az emberi kapcsolatok jelentőségére egy teljesen más céllal végrehajtott kísérletsorozat hívta fel a figyelmet. A Hawthorne-ban működő Western Electric Companynál végzett vizsgálatok a megvilágítási feltételek teljesítményre kifejtett hatását tanulmányozták. A kísérlet eredményeit először meglepődve fogadták a kutatók, mivel a dolgozók termelékenysége akkor is javult, ha romlott a világítás, és akkor is, amikor nem változtattak semmit a megvilágításon. Így a vizsgálatot követő további kutatások eredményei alapján ELTON MAYO és munkatársai arra a feltételezésre jutottak, hogy a dolgozók viselkedésére nem a fizikai, hanem inkább a szociális környezet volt hatással. MAYO és mts-i által a dolgozókkal készített több mint 20000 interjú arra hívta fel a figyelmet, hogy a vezetőknek oda kell figyelnie a dolgozók problémáira és be kell őket vonni a munkafeltételek és a munkamódszerek megválasztásába. Bár számtalan kritikai érte ezt az irányzatot, azonban rávilágított a szociális kapcsolatok jelentőségére és arra, hogy az ember nemcsak gazdasági motívumoktól vezérelt racionális lény, hanem társas szükségleteik kielégítésére is vágynak a munkavégzés során. Az emberi viszonyok tanának képviselői szerint a klasszikus megközelítés figyelmen kívül hagyta az informális elemek jelentőségét, nem összpontosított a racionalitás korlátaira és alulértékelt az embert, mint a szervezet alaptényezőjét.

A VEZETŐI TULAJDONSÁG ELMÉLETE

Ez a megközelítés elsősorban azt próbálta meg feltárni, hogy a sikeres vezetőket milyen tulajdonságok különböztetik meg a kevésbé eredményes vezetőktől. A kutatások eredményei alapján azonban nem volt egy olyan egységes tulajdonság mintázat, amely szoros összefüggésben lett volna a hatékony vezetéssel. Így ennek a megközelítésnek az eredményeit, leginkább a vezetői alkalmasság vizsgálatok során lehetett hasznosítani. A sikeres vezetőket jellemző tulajdonságok alapján olyan tesztek, mérőmódszereket kezdtek el kidolgozni, amelynek a segítségével hatékonyabb vezető-kiválasztási módszertant lehetett összeállítani.

Az eredmények alapján a sikeres vezető tulajdonságai közül az alábbiak voltak a legjellemzőbbek.

- *Intelligencia*, tekintetében az átlagon felüli, de nem extrém magas szint a legmegfelelőbb. Fontos, hogy egy vezető képes legyen absztrakt és komplex problémák megoldására is.
- *Együttműködési készség*, szintén nagyon fontos lehet, mivel az eredmények eléréséhez a vezetőknek együtt kell dolgoznia másokkal.
- *Felelősségvállalás, önállóság* egy vezetőnél nélkülözhetetlen, mivel a vezetői szerep egyik alapvető elvárása, hogy a vezető vállalja a felelősséget a feladatok végrehajtásáért.
- A *döntésképesség* a sikeres vezető egyik legfontosabb jellemzője, mivel a vezetőknek kell mérlegelni a különböző információkat, majd ez alapján a végső döntést meghoznia.
- *Kezdeményezőkézségre* leginkább azért van szükség, mivel a vezetőknek kell felismernie, hogy mikor van szükség cselekvésre, változtatásra, és ezen folyamatok beindításában központi szerepe van.
- Az *eredményességre törekvés* a megfelelő célok kitűzésével és elérésével a szervezeti hatékonyság biztosításának egyik alapvető kritériuma.
- Az *emberekkel való bánásmód* a dolgozók megértését, meghallgatását, meggyőzését és ösztönzését foglalhatja magában, amelyek nélkül a vezető nehezen tudná elérni, hogy beosztottjai a megfelelő eredményt ériék el.

Az előzőekben leírtakon kívül még számtalan jellemzőt azonosítottak, amelyek fontosak lehetnek a hatékony vezetés tekintetében, amelyeket a vezető kiválasztás során alkalmaznak. A tulajdonságok feltárása után azonban a vezető magatartásának vizsgálatára helyeződött a hangsúly, amelyben azt elemezték, hogy milyen viselkedési modellek biztosítják a vezetők sikerességét.

VEZETÉSI STÍLUSOK

A vezetési stílusok azonosításával foglalkozó elméletek a *sikeres vezetést meghatározó viselkedésmintákat* próbálták meg leírni. A tulajdonságelmélettel ellentétben ezek a megközelítések nem azt hangsúlyozták, hogy „vezetőnek születni kell”, hanem, hogy a helyes vezetői cselekvési formák azonosítása és leírása segíthet abban, hogy a vezetőket felkészítsék és fejlesszék a kívánt

magatartásforma elérése érdekében. Így a kiválasztásról a vezetők fejlesztésére helyeződött a hangsúly, bár a valóságban mindkettőre jelentős figyelmet kell fordítani, ahhoz, hogy a hatékony vezetést biztosítani tudjuk. A vezetési stílus tekintetében két megközelítést különböztethetünk meg, a döntésközpontú és a személyiségközpontú elméleteket.

DÖNTÉSKÖZPONTÚ ELMÉLETEK

A döntésközpontú elméletek a vezetési stílusokat a döntéshozatal módja szerint tipizálják. Ez a megközelítés aszerint különbözteti meg a vezetőket, hogy milyen mértékben vonják be alkalmazottaikat a döntések meghozatalába, hogyan hozzák meg döntéseiket, hogyan viselkednek a döntési folyamat egésze során.

LEWIN vizsgálatai során három különböző vezetési stílus, az autokratikus, a demokratikus és a laissez-faire hatékonyságát vizsgálta. Eredményeik alapján az alábbiak jellemzőek a különböző vezetési stílusokra.



Az **autokratikus vezető** egymaga dönt és határoz minden lényeges kérdésben, ellenőriz és erős kontrollt gyakorol a dolgozói felett, rendszertelenül jelöli ki a feladatok elvégzésére az egyes dolgozókat, szubjektív alapon értékeli, mások meghallgatása nélkül.

A **demokratikus vezető** bevonja alkalmazottait a döntéshozatali folyamatba, lehetőséget ad arra, hogy szabadon válasszák meg a csoporttagok az egyes feladatokat és azok elvégzési módját és dolgozói teljesítményét megpróbálja objektív szempontok szerint értékelni.



A **laissez-faire vezető** egyáltalán nem irányítja a csoport munkáját, nem foglalkozik semmilyen



szervezési feladattal, szinte nem is vezető. Az alkalmazottaknak szabad kezet ad a munkavégzés módjának megválasztásában és biztosítja a munkavégzéshez szükséges erőforrásokat. A vezetési stílusok függvényében eltérően alakult a csoport teljesítménye és elégedettsége. Az autokratikus vezetési stílus mellett legnagyobb a mennyiségi teljesítmény, azonban a beosztottak csak állandó ellenőrzés mellett

dolgoztak megfelelően. Amint azonban megszűnt a vezető közvetlen kontrollja a beosztottak teljesítménye jelentősen visszaesett. Mindezek mellett még az agresszivitás is megjelent a csoporton belül, a bűnbakkeresés, a cinizmus és sértegetés formájában. A demokratikus vezetés mellett voltak a legelégedettebbek, a legkreatívabbak az alkalmazottak, kölcsönösen támogatták egymást, jó volt a csoportlégtör és a teljesítmény minősége is ekkor volt a legjobb. Az engedékeny (laissez faire) vezetéskor a teljesítmény minősége és mennyisége is a legrosszabbnak bizonyult. A vizsgálatok

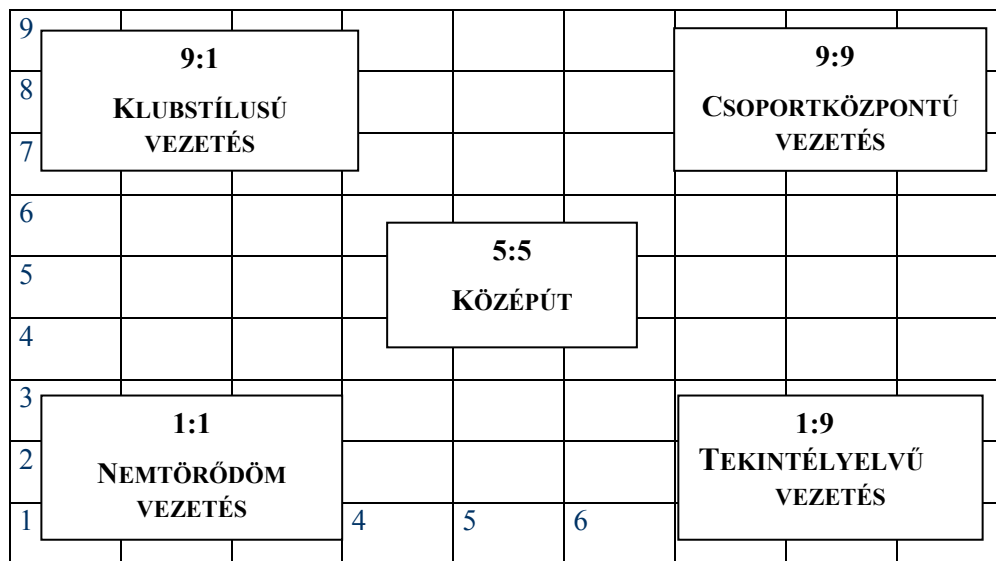
eredményei alapján azonban úgy találták, hogy egyes helyzetekben, bizonyos alkalmazottak és feladatok esetében eltérő vezetési stílus a leghatékonyabb. Olyan munkakörökben, ahol gyorsan kell döntést hozni és reagálni, mint mondjuk a tűzoltók, vagy a sürgősségi osztályon dolgozó orvosok, nővérek esetében, ahol nincs helye a felettes, vagy a felelős személy döntéseinek a megkérdőjelezésére, ott az autokratikus vezetési stílusra van szükség, mert ellenkező esetben a csoporttagok közötti konszenzuseresés, akár emberéletekbe is kerülhet. Emellett vannak olyan tevékenységek, ahol a demokratikus vezetési stílus nélkülözhetetlen ahhoz, hogy a legjobb teljesítmény elérhető legyen, bizonyos munkakörökben pedig, ahol alkotói szabadságra van szükség a megfelelő teljesítmény biztosításához (például egy író, egy zeneszerző, vagy egy kutató esetében) az engedékeny vezetési stílus lehet a legcélravezetőbb.

SZEMÉLYISÉGGKÖZPONTÚ ELMÉLETEK

A személyiségközpontú elméletek az alapján különböztetik meg a vezetőket, hogy *mire fókuszálnak leginkább: a feladat teljesítésére, vagy a beosztottakra.*

Ezek az elméletek két dimenzió alapján különböztették meg a vezetői stílusokat, mégpedig a feladat strukturálására való törekvés és a beosztottakra való figyelem szerint. A feladat strukturálására és teljesítésére törekvés azt jelenti, hogy a vezető pontosan meghatározza, kijelöli a feladatokat, majd megszervezi és folyamatosan nyomon követi a dolgozók munkáját. A beosztottakra nagy figyelmet fordító vezetőre az jellemző, hogy érdeklődik alkalmazottai iránt, figyel az érzelmeikre, a problémáikra, törődik a jólétükkel, karrierjükkel, és képes a kölcsönös bizalom, valamint a pozitív, barátságos légkör megteremtésére. A beosztottcentrikus vezetőnél a dolgozók elégedettek és motiváltak voltak, jól érezték magukat a csoportban, együttműködtek egymással, kreatív légkör alakult ki és alacsony volt a hiányzások száma. A strukturáló vezető bár sikeresen biztosította a feladat hatékony teljesítését, a beosztottak körében azonban elégedetlenséget és magasabb fluktuáció eredményezett. Ez a vezetői magatartás leginkább akkor volt eredményes, ha előre ismert feladatokat kellett gyorsan megoldani és végrehajtani. A vizsgálatok eredményei alapján azonban a legideálisabbnak az a vezető bizonyult, akire egyszerre volt jellemző a strukturáló és gondoskodó vezetési stílus is.

Az előbb említett két dimenzió mentén BLAKE ÉS MOUTON öt vezetési stílust különböztetett meg. Ezek a vezetési stílusok abban különböznek egymástól, hogy milyen mértékben jellemző rá a termelés-, vagy az emberközpontúság.



1. ábra BLAKE-MOUTON vezetői rács modellje

A laissez faire, a **nemtörődöm vezetés**, kerüli a beavatkozást, nem próbálja meg irányítani, befolyásolni a beosztottait a munkavégzés során, tehát sem a feladat teljesítésére, sem a dolgozókra nem fordít figyelmet. Így elég hamar anarchia alakul ki a munkacsoporton, vagy szervezet belül, aminek következtében a megszűnhet a szervezet.



A **tekintélyelvű vezető** kizárólag a feladat teljesítésére fókuszál, így a munkafeltételek hatékony megszervezése mellett az emberi tényezőket teljes mértékben figyelmen kívül hagyja.

A **klubstílusú vezető** kitüntetett figyelmet szentel az emberi tényezőnek, foglalkozva az emberek problémáival, érzelmeivel a baráti légkör megteremtését tartja a legfontosabbnak. Ennél a vezetői stílusnál, bár elégedettek a dolgozók és kellemes a munkatempó, a feladatok eredményes és hatékony teljesítése sokszor elmarad.

Az arany középút választó, **kompromisszumos vezető** megpróbál egyensúlyt teremteni a megfelelő munkahelyi légkör és az elvárt teljesítmény teljesítése között. Ez a vezetési stílus hatékony feladatmegoldást tesz lehetővé a jó hangulat mellett.

A **csoporthozközpontú vezetésre** az jellemző, hogy megteremti a kölcsönös bizalmat, a közös célokat, és így egy olyan összetartó csoportot hoz létre, amelyre a teljesítményre törekvés, a kölcsönös támogatás, és az



elégedettség jellemző. Sok esetben ez a vezetési stílus bizonyult a legeredményesebbnek, mivel a feladat hatékony teljesítésére törekvés az egyén belső normájává válik, így a dolgozók belülről lesznek motiválva, ami a megfelelő pozitív munkahelyi légkörrel párosulva, csak még inkább növeli az alkalmazottak elégedettségét és teljesítményét. Ez azonban nem az egyetlen optimális vezetési stílus, mivel bizonyos feladatok és személyek esetében nagyon nehéz megteremteni a szervezet és az egyén közös céljait.

Összefoglalva az előzőekben leírtakat a vezetői szerepből adódóan elengedhetetlen, hogy a vezető ne fókuszáljon a feladatok teljesítésére, az azonban, hogy ezt hogyan teszi, a beosztottait hogyan irányítja, értékeli, motiválja az eredményes feladatteljesítés és a célok elérése érdekében, jelentős mértékben meghatározza a vezető hatékonyságát. Így a beosztottak egyéni szükségleteinek függvényében a vezető eredményes működése érdekében nélkülözhetetlen az emberekkel való törődés és az emberi problémák és konfliktusok kezelésének képessége.

KONTINGENCIA ELMÉLETEK

A kontingenciaelméletek szerint - ellentétben, az előzőekben leírt megközelítésekkel - nem lehet egy olyan vezetési stílust azonosítani, ami minden körülmények között célravezető és hatékony, mivel számtalan tényező befolyásolhatja, hogy milyen a legsikeresebb vezetési stílus. Köztudott, hogy egy nagyvállalat vezérigazgatóját és ugyanazon vállalat egyik csoportvezetőjét más vezetési stílus, képességek és tulajdonságok tehetnek hatékonyvá és eredményessé a munkavégzés során. *A vezető hierarchiában elfoglalt helye, a munkafeladat jellege, a vezetettek jellemzői (képességeik, igényeik, motivációs jellemzőik), a szervezet helyzete, mérete és struktúrája mind jelentős mértékben hatással van arra, hogy milyen is az ideális vezető.*

FIEDLER modellje a kapcsolat- és a feladatorientált vezető hatékonyságát a helyzet függvényében elemezte. A helyzet jellemzői közül a vezető-beosztott kapcsolatot, a feladat strukturáltságát és a vezető hatalmi helyzetét vette figyelembe. Mivel számtalan kombináció lehetséges a helyzet és a vezetési stílus alapján, és ennek függvényében az eredmények is elég szerteágazóak, csak néhány főbb következtetést írunk le a vizsgálat eredményeiből. Abban az esetben, ha a feladat strukturálatlan, bonyolult és a vezető-beosztott kapcsolat rossz, vagy épp ellenkezőleg a strukturált feladat jó vezető-beosztott kapcsolattal párosul, tehát kedvezőtlen vagy kedvező helyzet alakul ki a vezető számára, akkor a feladatorientált vezető bizonyult eredményesebbnek. A köztes, átmeneti, bizonytalan helyzetekben azonban a kapcsolatorientált vezető érhet el nagyobb sikereket. Ebben az esetben például stresszel teli változások idején a kapcsolatorientált vezető hatékonyan kezelheti a bizonytalanságból eredő feszültségeket.

Egy másik megközelítés az alapján különbözteti meg a hatékony vezetési stílust, hogy a döntési helyzet elemzésének függvényében *milyen mértékben vonja be a vezető a beosztottjait a*

döntéshozatali folyamatba. A döntési helyzetet a következő szempontok, kérdések szerint lehet elemezni:

- mennyire fontos a döntés minősége;
- milyen gyorsan kell döntést hozni;
- rendelkezik-e a vezető a döntéshez szükséges információkkal;
- a beosztottak rendelkezhetnek-e fontos információkkal a helyes döntés meghozatalához;
- fontos-e a döntés beosztottak általi elfogadása,
- mennyi az esélye annak, hogy a beosztottak elfogadják az autokratikusan meghozott döntést,
- a beosztottak megbízhatóak-e abban, hogy a szervezet érdekeit is szemelőt tartva járulnak hozzá a döntéshozatali folyamathoz,
- elképzelhető-e, hogy konfliktus alakulhat ki a beosztottak között az ellentétes vélemények, érdekek következtében.

HERSEY ÉS BLANCHARD elmélete a beosztottak érettségének függvényében határozza meg a kapcsolat, vagy feladatorientáltság mértékének hatását az eredményes vezetési stílusra. A beosztottak érettségének négy szintjét különböztetik meg a képesség és a hajlandóság alapján.

Azon beosztottak esetében, akik nem képesek és nem is hajlandók a feladatok végrehajtására az **előíró, diktáló** vezetési stílus lehet a legcélravezetőbb – magas feladat- és alacsony kapcsolatorientáltság –, ami azt jelenti, hogy a vezető egyértelmű utasításokkal látja egy dolgozóját. Ez akkor szerencsés, ha tapasztalatlan munkavállalókról van szó, akik nem igénylik az önállóságot, akiket nagyon nehéz motiválni és a munkát szükséges rosszként fogják fel.

Azoknál a beosztottaknál, akik motiváltak, hajlandók, de még a szükséges tudás és képességek hiányában nem tudják teljesíteni a feladatokat, a **magyarázó** vezetési stílus a legeredményesebb – erős kapcsolat és feladatorientáltság – mivel ekkor a vezető még vállalja a felelősséget, ellenőrzi a dolgozókat. Leginkább a tapasztalatlan, új munkaerőnél érdemes alkalmazni ezt a vezetési stílust.

Ha a beosztott már képes a feladatokat megfelelően teljesíteni, csak épp nem motivált és nem hajlandó arra, akkor a **bevonó, participatív** vezetés hatékony lehet. Ekkor a vezető magas szintű kapcsolatorientáltságára van szükség a dolgozók megnyerése, motiválása céljából. A vezető a motiváció magasabb szintjét a döntéshozatali folyamatba való bevonással, a felelősség megosztásával és aktív kommunikációval teremtheti meg.

Abban az esetben, ha a beosztottak képesek és hajlandók is a feladatok ellátására, akkor a **delegáló** vezetési stílus lehet a leghatékonyabb. A dolgozó magas szintű önállósága, felelősségvállalása, motiváltsága, szaktudása és tapasztalata következtében a vezetőtől szinte semmilyen irányítást, támogatást nem igényelnek.

VEZETŐI VISELKEDÉS TÍPUSOK	
BEVONÓ-BÁTORÍTÓ <i>Magas kapcsolat és gyenge feladatorientáció</i>	MAGYARÁZÓ <i>Magas kapcsolat és magas feladatorientáció</i>
MEGBÍZÓ <i>Alacsony kapcsolat és feladatorientáció</i>	ELŐÍRÓ, DIKTÁLÓ <i>Magas feladat és gyenge kapcsolatorientáció</i>
DOLGOZÓI VISELKEDÉS TÍPUSOK	
<i>Képes, de bizonytalan, motiválatlan</i>	<i>Szükséges kompetenciák hiánya, de motivált</i>
<i>Képes, motivált és magabiztos</i>	<i>Szükséges kompetenciák hiánya, bizonytalanság, motiválatlanság</i>

2. ábra: HERSEY-BLANCHARD vezetői modellje a beosztottak jellemzőinek függvényében

A VEZETŐI SZEREPEK

A vezetői magatartás tekintetében sok olyan tevékenységet lehet megfigyelni, amit a vezetők nap, mint nap gyakorolnak. A vezetői szerepek azonosítása, valamint gyakorlása hozzájárulhat ahhoz, hogy a vezető eredményesebben tudja végezni a munkáját, bár egyes megközelítések szerint a személyiségünkkel kongruens (megegyező) magatartás a legcélravezetőbb. Így ha a vezetői szerepek való megfelelés színjáték csupán az egyén részéről, ami a személyiségével nem összeegyeztethető, akkor nem igazán éri meg hosszútávon, hogy az egyén fenntartsa az énjével ellentétes képet magáról. A vezetői szereppel kapcsolatos elvárásoknak való megfelelés azonban nemcsak azért lehet nehéz, mert az egyén nehezen tudja felvállalni a szükséges szerepeket a személyiségével való inkongruencia miatt, hanem azért is, mert egyszerre nagyon sokfélék, néha akár ellentmondóak is lehetnek a szerepelvárások. A vezetői szereppel kapcsolatos elvárások MINTZBERG szerint három fő csoportba sorolhatók, amik a következők: személyközi, információs és döntési szerepek.

A **személyközi szereppel** kapcsolatos elvárás, hogy a vezető különböző csoportos rendezvényeken nyilvánosan megjelenjen és szerepeljen, hogy a főnöki szerepnek eleget téve részt vegyen a dolgozók felvételével és elbocsátásával kapcsolatos döntésekben, hogy ösztönözze a beosztottjait és hogy mind a szervezeten belül, mind a szervezeten kívül ápolja a kapcsolatokat.

Az **információs szerep** kapcsolatos elváráshoz tartozik, hogy a vezető megszerezze a döntéshozatalhoz szükséges információkat, amelyek jelentős része olyan puha információ, amit a vezető kizárólag szóban, vagy hallomás útján tud megszerezni. Az írásos formában begyűjtött információk előnye, hogy gyorsan a vezető tudtára hozhatóak a szükséges információk, valamint így nyoma van az információközlés időpontjának és tartalmának, ami számos félreértés, vagy felelősségre vonás megelőzését eredményezheti. A szóbeli információgyűjtés előnye az írásossal szemben épp az, hogy a dolgozók attitűdjét, véleményét, a munkahelyen uralkodó hangulatot leginkább így lehet megismerni, feltárni. Az információ szétosztó szerep szintén nélkülözhetetlen a hatékony működéshez. Így juttatja el a vezető az általa begyűjtött fontos információkat a beosztottjaihoz és így tudatja a döntéseket is. A szóvivő szerep gyakorlása során vezető szintén információkat juttat el, csak ekkor nem a szervezet embereihez, hanem a szervezeten kívüli személyekhez. Az ügyfelekkel, partnerekkel való tárgyalás, valamint a közvélemény informálása nagyon fontos a szervezeti célok elérése érdekében. A külső személyek, szervezetek esetében is a vezető kulcsszereplője a szükséges információk továbbításának.

A **döntési szerep** által meghatározott tevékenységek nagyon szerteágazóak. A vezetői szerep tekintetében szinte mindenkinek legelőször a döntési feladatok jutnak az eszébe. Az információs szerepből adódóan megszerzett információk is ahhoz szükségesek, hogy a vezető a dolgozók különböző mértékű bevonása mellett meg tudja hozni a legmegfelelőbb döntést.

A döntési szerepek egyike, a kezdeményezés, ami azt jelenti, hogy a vezető folyamatosan figyelemmel kíséri a környezeti változásokat és ötleteivel vezető szerepet vállal a változások megtervezésében, beindításában és véghezvitelében. A zavarelhárító szerepben a vezető a szervezeti és a szervezeten kívüli napi problémák megoldásával foglalkozik, ami a gördülékeny, eredményes működéshez elengedhetetlen. Az erőforrás elosztó szerep biztosítja, hogy a vezető alapos mérlegelés után a legjobban ossza szét a rendelkezésre álló erőforrásokat (anyagi, pénzügyi, emberi, idő) a szervezeti célok elérése érdekében. A tárgyaló, megegyező szerep nagyon összetett mivel magában foglalja a dolgozókkal és a szervezeten kívüli szereplőkkel való kapcsolattartást, az információszerzést és az információ továbbítását, valamint a tárgyalást, megegyezést.

Személyközi szerep	<ul style="list-style-type: none"> - Nyilvános megjelenések - Főnöki szerep - Kapcsolatteremtő
Információs szerep	<ul style="list-style-type: none"> - Információgyűjtő - Információszétoosztó - Szóvivő
Döntési szerep	<ul style="list-style-type: none"> - Vállalkozói - Zavarelhárító - Erőforráselosztó - Tárgyaló, megegyező

3. ábra A vezetői szerepek

Ezek a vezetői szerepek eltérő mértékben lehetnek jelen a vezetők tevékenységében. A különböző vezetői szerepek eltérő mértékben jellemzik a felső, közép, vagy alsó szintű vezetőt, valamint a szervezet különböző területeinek (például a termelési, a fejlesztési, a marketing vagy a pénzügyi) vezetőit.

KOTTER megközelítése a manager, leader vezetői szerepeket különbözteti meg. A vezető a **manager** szerepben elsősorban a szervezet belső zökkenőmentes működését biztosítja, míg a **leader** szerepben leginkább a szervezet fejlődéséhez, fennmaradásához szükséges változtatásokra koncentrálna. A leader-manager szerepben a vezetői feladatok eltérőek. A célkitűzés során a manager a rövidtávú célokra, a tervekre és a tervek végrehajtásához szükséges költségek tervezésére fókuszál, míg a leader a jövőképfelvázolásával és annak elérését biztosító változtatási stratégiák kialakításával foglalkozik. A feltételbiztosítás a manageri szerepben a szervezést, az emberi erőforrások célszerű felhasználását, a formális rendszerek kialakítását (struktúrák, munkakörök kialakítása) foglalja magában, míg a leader esetében az a legfontosabb feladat, hogy a dolgozókkal megértesse, elfogadtassa az új célokat, a jövőképet, tehát, hogy maga mellé állítsa az embereket a célok elérésének érdekében. A végrehajtás során a manageri tevékenység nagy részét a problémák megoldása és kontrollrendszerek segítségével az emberek ellenőrzése és irányítása teszi ki, míg a leader leginkább az egyéneket a szükségleteiken, érzelmeiken keresztül megnyerve éri el, hogy az emberek megvalósítsák a kitűzött célokat. Ahhoz, hogy egy szervezet sikeresen, hatékonyan működjön mindkét vezetői szerep betöltésére szükség van, bár ugyanazon időszakban nem azonos mértékben. A szervezetek életében vannak stabilabb és változást igénylő korszakok, így ennek függvényében változik, hogy melyik vezetői szerepre van nagyobb szükség, de egyik szerep sem elegendő önmagában ahhoz, hogy a vezető eredményes legyen.

A VEZETŐI FUNKCIÓK, FELADATOK

A vezetői tevékenység nagyon összetett, számtalan funkciót foglal magában.

A vezetői feladatok tekintetében a következőket fogjuk részletesen áttekinteni: a tervezés, az információk gyűjtése, értékelése, továbbítása, a szervezés, a döntés, a végrehajtás irányítása, a dolgozók motiválása, és értékelése, a feladat-végrehajtás és az eredmények ellenőrzése.

A TERVEZÉS

A **tervezés** magában foglalja a jövőre vonatkozó elképzeléseket, a célok megfogalmazását, a célok



eléréséhez szükséges tevékenységek, feladatok, eszközök, erőforrások meghatározását. A tervek megvalósulásának időtartama annak függvényében változik, hogy milyen vezetői szinten fogalmazzák meg azokat. A felsőbb vezetés leginkább a stratégiai terveket határozza meg, amelyek hosszú időre szólnak, az egész szervezetre kiterjednek és szorosan kapcsolódnak a szervezet létehez, általános céljaihoz. A taktikai tervek rövidebb távra szólnak és egy konkrét eredmény eléréséhez szükséges részfeladatokat

foglalják magukban, míg az operatív tervek a napi, heti feladatok megvalósítására vonatkoznak. A stratégiai tervezés során a vezetés figyelembeveszi a környezeti lehetőségeket és veszélyeket, valamint a szervezet erősségeit és gyengeségeit. A stratégiai vezetést azonban nemcsak a hosszútávú tervezés jellemzi, hanem a változtatás képessége is, mivel a környezeti változásokra figyelve a stratégiai terveknek bizonyos határon belül rugalmasnak is kell lennie. Fontos, hogy a szervezetek és vezetőik világos küldetéstudattal, jövőképpel és egyértelmű célokkal rendelkezzenek. A jövőkép azért fontos, hogy a vezetők tudják, hogy hova akarnak eljutni és ne csak az legyen a fejükben, hogy mit akarnak elkerülni. A jövőkép azonban csak akkor lehet hatékony, ha mérhető teljesítménycélokká bontják le őket, amelyeket meghatározott időn belül teljesíteni kell. Az olyan célok, mint a profit maximalizálása, az ügyfélközpontság növelése önmagában nem motivál senkit, és nem ad iránymutatást arra vonatkozólag, hogy mit is kell konkrétan tenni, ezen célok elérése érdekében. A jó célok konkrétak, mérhetőek, határidőhöz kötöttek és kihívást jelentenek a dolgozók számára.

TÁJÉKOZÓDÁS ÉS TÁJÉKOZTATÁS

Az **információ gyűjtése, rendszerezése és továbbítása** szintén a vezetők alapvető tevékenysége. A

tervezéshez, a szervezéshez, a döntéshozatalhoz, az irányításhoz, a dolgozók motiválásához, tájékoztatásához, teljesítményük visszajelzéséhez nélkülözhetetlen mind a szükséges információk megszerzése valamint továbbítása. A tájékozódás és a tájékoztatás tehát minden vezetői tevékenység nélkülözhetetlen eleme, így a vezetőknél a megfelelő szóbeli és írásbeli kommunikációs képesség



nagyon fontos ahhoz, hogy a vezető eredményesen tudja ellátni a feladatait. Az információ

tekintetében fontos, hogy a megfelelő időben rendelkezésre álljon, hogy szükséges, hasznos, pontos és megalapozott legyen, valamint hogy a lehető legtöbb információ rendszerezetten rendelkezésre álljon. Manapság számtalan eszköz támogatja az információáramlást (internet, fax, mobiltelefon), amely azonban sokszor nem támogatja megfelelően a vezetők munkáját, a szervezet hatékony működését mivel nincs jól megszervezve az információ gyűjtését, szelektálását, rendszerezését biztosító információs rendszer. A kommunikáció számtalan hibalehetőséget rejt magában. A beszélő részéről problémát okozhat, ha nem tudja magát megfelelően kifejezni, ha nem tudja megfogalmazni pontosan, azt, amit szeretne (döntést, elvárást, visszajelzést stb.), ha tévesen azt feltételezi, hogy a befogadó minden részlettel, előzetes információval tisztában van, vagy esetleg ismeri azt a szakzsargont, amit ő használ. Fontos még, hogy a beszélő képes legyen arra, hogy észlelje a hallgatóság mennyire követi a mondanóját, hogy kikérje a hallgatóság véleményét, ha szükség van rá, és hogy beszédre bírja őket. A szervezetekben adódó problémák jelentős részét a téves, hiányos, torzított információáramlás okozza, amit leghatékonyabban a dolgozók és a vezetők kommunikációs készségeinek fejlesztésével lehetne felszámolni.

A HELYZETELEMZÉS

A **helyzetelemzés** során a szükséges információk begyűjtése után értékelésre kerülnek a vállalat erősségei, gyengeségei (belső tényezők), valamint a külső környezetben rejlő lehetőségek és veszélyek. A helyzetelemzésre mindenképpen szükség van ahhoz, hogy a környezet kihívásaira, a veszélyekre és a lehetőségekre a belső erőforrások pozitívumait, erősségeit kihasználva megfelelően tudjon a szervezet reagálni. A vezetőknek ezt a feladatot a külső és a belső környezet jellemzőinek és a vezetői szint függvényében eltérő gyakorisággal kell végrehajtani. A gyorsan változó politikai viszonyok, a technológiai fejlődés, a fokozódó gazdasági verseny, a szervezet tevékenysége, kultúrája, belső erőforrásai mind jelentős hatással vannak arra, hogy a helyzetelemzést milyen gyakorisággal kell végrehajtani.

A DÖNTÉSHOZÁS

A **döntéshozatal** a legfontosabb vezetői feladatok közé tartozik. A vezetőnek a döntési alternatívák közül a legmegfelelőbbet kell választaniuk, figyelembe véve a rendelkezésre álló információkat, az időt, az erőforrásokat és a lehetséges következményeket. Egy-egy rosszul meghozott döntés visszafordíthatatlan következményekkel járhat. Vannak olyan döntések, amelyek ismétlődő jellegű rutindöntések. Ebben az esetben a helyzet, a probléma jellemzőinek függvényében érdemes döntési szabályokat, programokat, eljárasmódokat megadni, így a vezetőket kevésbé terheli, veszi igénybe az ilyen jellegű döntések meghozatala. Az összetett, nem ismétlődő, valamilyen új problémával kapcsolatosakat teremtő döntéseknek nevezhetjük. Ebben az esetben a döntési folyamat főbb lépései a következők:

- a probléma azonosítása

- a döntési kritériumok meghatározása
- cselekvési változatok kidolgozása és a következmények felvázolása
- az erőforrásoknak, a helyzetnek leginkább megfelelő és a lehető legjobb következményt biztosító döntés meghozatala



Mindez azt feltételezi, hogy az ember minden körülmény között racionális döntést képes hozni. Ez azonban az esetek többségében nincs így, mivel mind a szubjektív tényezők, mind az objektív tényezők hatással lehetnek a döntési folyamatra. A szubjektív, pszichés tényezők közé tartozhatnak például a pozitív, negatív érzelmek, előítéletek, az érzelmi viszonyulások különböző helyzetekhez, személyekhez, a sztereotípiáink, az információ feldolgozás (figyelem, információ felvétel, emlékezés, előhívás)

jellemzői, kapacitásbeli korlátai, a szokások, az előzetes tapasztalatok, a felelősségvállalás hiánya és a koncentrációs képesség nehézségei. Az objektív tényezők közé pedig olyanokat sorolhatunk, mint a döntés időtényezői (milyen gyorsan kell meghozni a döntést), a rendelkezésre álló információ mennyisége, az erőforrások megléte, a döntéshozó társadalmi státusa. HERBERT SIMON írta le a döntéshozásra jellemző **korlátozott racionalitás** elméletét, amely szerint, az esetek jelentős részében nem ismerjük az összes alternatívát, bizonytalanok vagyunk külső események bekövetkezéséről és nem tudjuk döntéseink minden következményét kiszámítani. Mindez azt eredményezi, hogy a legoptimálisabb, vagy a legelfogadhatóbb döntést próbáljuk meghozni.



A döntéshozatali folyamat számtalan csapdát rejt magában, amelyeket érdemes tudatosítani annak érdekében, hogy elkerülhetőek legyenek a hibás döntések. A döntéshozatal legfontosabb csapdái a következők:

- *Az első információknak sokkal nagyobb jelentőséget tulajdonítunk, amelyek aztán a későbbi információk figyelembevételére is hatással vannak. Az első információk lehetnek a múltbeli események, tapasztalatok, bármilyen információfoslány a munkatársaktól, ismerősöktől, vagy a sztereotípiák.*
- *A status quohoz való ragaszkodás azt jelenti, hogy döntési szituációkban előnyben részesítjük azokat az alternatívákat, amelyek a status quo fenntartását szolgálják. Ezt leginkább azért tesszük, mert ez jelenti a biztonságosabb utat. Így nem kell attól tartanunk, hogy cselekednünk kell, ami magával hozná a felelősségvállalást, valamint a kudarc és a kritikák lehetőségét. A status quohoz való ragaszkodás nemcsak énképünk megőrzésének igényéből ered, hanem*

abból is, hogy a szervezetek általában jobban büntetik azt, ha valamilyen változtatást, valaminek a megtételét kudarc követi, mint ha valaki mulasztást elkövetve nem tesz semmit.

- Hajlamunk van arra is, hogy *múltbeli döntéseinket igazoljuk* a pozitív énkép megőrzése érdekében annak ellenére, hogy azok hibásak voltak. Ezt a hatást a szervezet túlságosan szigorú büntetési rendszere csak még tovább erősíti, mivel így a vezetők kevésbé hajlandóak idejében beismerni a rossz döntéseket, ami tovább növeli problémákat, valamint ami gátja annak is, hogy a szervezet a hibából tanulva, tanuló szervezetként eredményesen tudjon működni.
- Általában azokat az információkat vesszük figyelembe, és azokat adjuk tovább, amelyek nézeteinkkel, értékeinkkel, motivációnkkal megegyezők, míg az ezekkel ellentéteseket figyelmen kívül hagyjuk. Így sokszor már azelőtt döntünk, hogy az optimálisabb döntéshez szükséges információkat figyelembe vennénk.
- Maga a probléma megfogalmazása is jelentős mértékben hatással lehet a döntésre. Általában akkor jellemző a kockázatvállalás, ha az elkerülhető veszteségek oldaláról közelítjük meg a kérdést, míg a nyereség felvillantása esetén kisebb a kockázattal szembeni hajlandóság.
- A vezetőknek bizonyos mértékben becsléseket kell tennie döntései következményeire, ezen becslések helyességéről azonban nem kap pontos és gyors visszacsatolást ellentétben az idő, a távolság vagy a súly becslésével. Mivel nincsenek igazán fogódzóink a becslések helyességének megítélésével kapcsolatban, a becsléseink bizonytalan helyzetekben számtalan torzító tényezőnek vannak kitéve. Az egyik a túlzott önbizalom csapdája, ami azt a hitet erősíti bennünk, hogy képesek vagyunk nagy pontossággal becsléseket, előrejelzéseket tenni. A másik torzító tényező a túlzott elővigyázatosság csapdája, amely leginkább akkor jellemző, ha a döntéseknek nagyon nagy a tétje. A túlzott önbizalom és óvatosság mellett a jövőre vonatkozó jóslatokat a múltban történtek torzított felidézése is befolyásolja. Általában sokkal könnyebben emlékszünk azokra a ritkán előforduló eseményekre, amelyek katasztrofális, megdöbbentő, következményekkel jártak, így ezen események előfordulását valószínűbbnek tartjuk.

A döntéshozónak az előzőekben leírtak alapján számtalan nehézséggel kell szembenéznie, amelyek az alábbi módon csökkenthetők.

A vezetőknek sokszor kell úgy döntést hoznia, hogy nem rendelkezik elegendő információval. Így a vezetők hajlamosak figyelmen kívül hagyni a döntés bizonytalan részeit, majd a döntéshozatal után azokat az információkat gyűjtik, amelyek döntésük helyességét támasztják alá (kognitív diszsonancia). A döntési bizonytalanság csökkentéséhez járulhat hozzá,

- ha minél több jó minőségű alternatívát állítunk fel, például a brainstorming módszer segítségével,
- ha az alternatívákat kipróbáljuk

- ha minél több és megbízhatóbb információt próbálunk megszerezni, a gazdaságosság határain belül
- ha formális megállapodásokat kötünk, amelyek biztosítják, hogy ne érjen bennünket jelentős kár
- vagy ha a szervezet felkészül a bizonytalan eseményekre, a rugalmas stratégiák rendszerek kidolgozásával, amely a dolgozók flexibilitásával együtt biztosítja a gyors reagálás lehetőségét.

SZERVEZÉS, KOORDINÁCIÓ

A döntés meghozatala után a vezetőknek a kitűzött cél elérése érdekében meg kell szerveznie a munkafolyamatot, úgy hogy figyelembe vegye a rendelkezésre álló időt és emberi erőforrásokat, valamint a szükséges anyagokat és eszközöket. A munkaszervezés során a vezető meghatározza, hogy a dolgozók mit csináljanak, hogyan tegyék azt, milyen eszközöket használjanak, kivel dolgozzanak együtt, milyen információkat kell megszerezniük és továbbítaniuk a munkavégzés során. A szervezet működése szempontjából nélkülözhetetlen, hogy meghatározásra kerüljön a dolgozó hatásköre, felelősségi területe, az együttműködésre, és a kapcsolattartásra vonatkozó szabályozás és a hatalmi viszonyok rendszere. A különböző részterületek munkájának összehangolása a hatékony működés érdekében nélkülözhetetlen, amit a működési szabályzat dokumentuma írásban rögzíthet, így mindenki számára egyértelműen megfogalmazásra kerülnek azok a feladatok, amelyek jól működő szervezeti folyamatokat eredményeznek. A szervezet különböző egységei közötti kapcsolat, egymásrataltság eltérő mértékű lehet. A kölcsönös függésben lévő egységek esetében a koordináció megvalósítása, az együttműködés szabályozása alapvető fontosságú, ellentétben azokkal a részegységekkel, amelyek között csak közvetett függés létezik. A működési szabályzatok bár számtalan előnnyel járnak, úgy, mint a pontos, részletes megfogalmazás következtében elkerülhető félreértések, indokolatlan felelősségre vonások valamint a vezetők tehermentesítése a munkavégzés folyamatos irányítása alól, azonban hátrányként említhető meg, hogy a túlszabályozás néha a rugalmas, eredményes és hatékony munkafolyamat gátját képezheti.

A VÉGREHAJTÁS IRÁNYÍTÁSA, A DOLGOZÓK MOTIVÁLÁSA

A dolgozók és a munkafolyamatok irányítása során a vezető biztosítja a kitűzött célok elérését, úgy hogy gondoskodik a céleléréséhez szükséges feltételekről, a dolgozók irányításáról, motiválásáról valamint szükség esetén a szükséges változtatásokról. Az irányítás esetében a beosztottak, a helyzet és a feladatok jellemzőinek függvényében helyesen megválasztott vezetési stílus jelentős mértékben meghatározza a célok elérést, a szervezet eredményes működését. A vezetési stílus tekintetében meghatározó, hogy milyen mértékben kapcsolat-, illetve feladatorientált a vezető, valamint, hogy mennyire vonja be beosztottjait a döntéshozatali folyamatba.

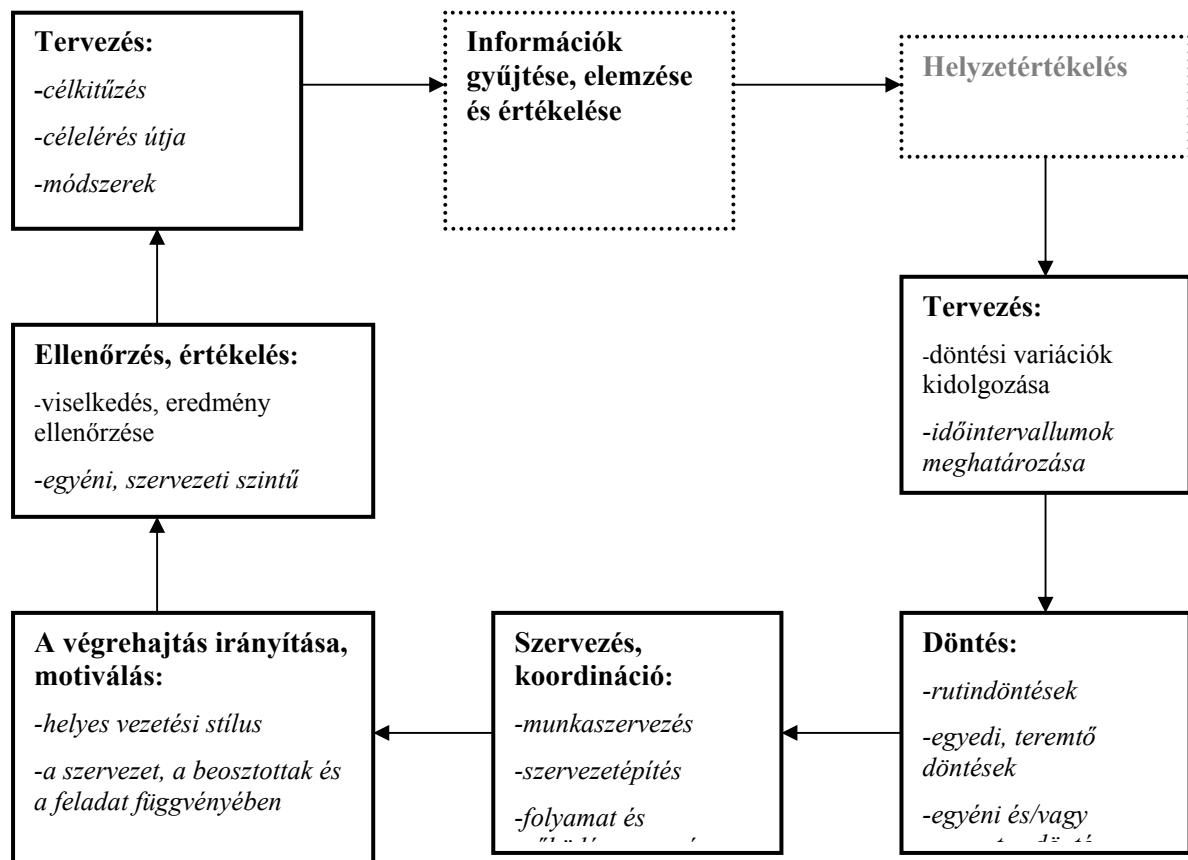
ELLENŐRZÉS, ÉRTÉKELÉS

A célok elérése, a megfelelő teljesítmény biztosítása érdekében szükség van egyéni és szervezeti szinten is az eredmények ellenőrzésére. Az ellenőrzés során a vezető összeveti az eredményeket a célokkal, aminek következtében azonosíthatóvá válik a változtatás szükségessége. A dolgozók



teljesítményének az értékelése a munkahelyi viselkedés ösztönzéséhez, valamint a fejlesztési igények meghatározásához járul hozzá. Az ellenőrzés vonatkozhat a konkrét viselkedés megfigyelésére, a folyamat kontrollálására valamint az output ellenőrzésére. A dolgozók teljesítményértékelése szintén a vezetői feladatok egyike. A teljesítményértékelés hozzájárul az elvárások tisztázásához, a jó teljesítmény visszajelzéséhez, az erősségek és gyengeségek azonosításához, a fejlesztési tervek megfogalmazásához, a karriertervezéshez valamint a vezető-beosztott közötti kommunikáció javításához. A motiváció biztosítása érdekében nemcsak a teljesítmény értékelésére, visszajelzésére van szükség, hanem a szervezeti, valamint az egyéni célok összhangjának megteremtésére is. Így az egyéni célok motiváló ereje következtében tett erőfeszítések a szervezeti célok eléréséhez is hozzájárulnak. Abban, hogy a teljesítményértékelés elérje a célját, és pozitív hatást gyakoroljon az értékeltekre az értékelő beszélgetésnek jelentős szerepe van. Az értékelő beszélgetés során az alábbiakat kell a vezetőknek szemelőt tartania. Az értékelés eredménye ne okozzon meglepetést a dolgozó számára, ami elkerülhető, ha a teljesítményt folyamatosan nyomon követjük. A megbeszélés kétoldalú legyen, a vezető vonja be az értékelteket és kérje ki a véleményét az értékeléssel kapcsolatban. A visszajelzés fejlesztő szándékú legyen, ne legyen személyeskedő, bántó, sértő. A teljesítmény értékelésekor a vezető konkrét példával támassza alá az értékelést. Az ellenőrzés során célszerű az előzetesen kitűzött célok teljesítését, valamint az elvárásoknak való megfelelést ellenőrizni.

A vezetői funkciók leggyakoribb feladatai és ezen feladatok leggyakrabban megvalósuló sorrendje az alábbi ábrán láthatóak.



4. ábra: A vezetői feladatok folyamatábrája

A HATÉKONY, EREDMÉNYES VEZETÉS SZABÁLYAI

A vezetői feladatok ellátása számtalan vezetői kompetencia meglétét feltételezi, figyelembe véve azt, hogy vezetési elméletek alapján rengeteg tényező hatással van arra, hogy mely vezetési stílus lehet hatékony a vezető és ezáltal a szervezet eredményes működése érdekében. Az alábbiakban áttekintjük azokat főbb javaslatokat, amelyek a vezetői munkát hatékonyabbá tehetik.

1. A vezetőnek állandóan keresnie kell a jobbítás, a növekedés és a változás lehetőségeit, a kihívást jelentő feladatokat. Meg kell kérdőjeleznie, hogy a fennálló helyzet, gyakorlat megfelelő-e, és meg kell találnia mindent, ami nem jól működik a szervezetnél. A kezdeményezőkézség, a proaktivitás fontos annak érdekében, hogy ne a környezeti feltételek, hanem saját elképzelései, döntései függvénye legyen a vezető viselkedése. Általában olyan problémákra kell fókuszálniuk, amelyekre hatással lehetnek, amelyek megoldása tőlük függ, és nem szabad olyan kérdésekkel foglalkozniuk, amelyekre nem képesek hatni, és amelyek jelentős mennyiségű energiát emésztenek fel.

2. *A releváns, kihívást jelentő célok alapos és pontos megfogalmazásának képessége* nagyon fontos a vezetői tevékenységek tekintetében. A célok megfogalmazásánál figyelni kell a célkitűzéshez felhasznált információk megbízhatóságára, pontosságára, a célok következményeire és a célok teljesítéséhez szükséges emberi és anyagi erőforrások meglétére. Fontos, hogy a vezetőnek legyen jövőképe, valamilyen távoli célja, ami aztán kisebb részcélokra bonthatók, konkrét határidőhöz, személyekhez kötve az egyes célok teljesítését. A dolgozók motiválása érdekében érdemes az egyének és a szervezet céljait összehangolni. Éreznie kell a vezetőnek, hogy a dolgozóit milyen célok irányítják, vezérik és ezen információkat felhasználva olyan jövőképet tud felvillantani az egyéneknek, amelyben saját igényeik kielégítését fedezhetik fel. A célok megfogalmazásához, a dolgozók megnyeréséhez, meggyőzéséhez a vezetőknek szintén hatékony kommunikációs eszközökre van szüksége.
3. A vezetőnek *nyitottnak kell lennie az új eljárások, megközelítések alkalmazására*, a meglévő gyakorlaton túllépő lehetőségek felkutatására, valamint vállalnia kell az ezzel járó kockázatot is. A kreativitás fejlesztése érdekében *a vezető kommunikációs készségei elengedhetetlenek, mind a dolgozók meghallgatása, az ötleteik begyűjtése és a velük való együttműködés, együttgondolkodás biztosítása érdekében*. Mindehhez szükség van a bizalmi légkör kialakítására, valamint arra, hogy a dolgozók rugalmasan álljanak a bizonytalansághoz, a változásokhoz és a kísérletezés következtében előálló hibákat a tanulási folyamat részeként kezeljék. Az ilyen viszonyulásmód kialakításában a vezető kulcsszerepe megkérdőjelezhetetlen.
4. A vezető egyik lényeges feladata, hogy *az emberek csoportjából jóval többet hozzon ki, mint ami az egyének tudása, képességei alapján várható lenne*. Ehhez a csoporttagok közötti együttműködésre és kooperációra van szükség, amit a bizalom magas szintjével, a felelősség megosztásával, valamint a közös célokkal érhetünk el. A bizalom megteremtése azért is nagyon fontos, mert a bizalmatlanság légkörében a jelentős ötletek, információk, kezdeményezések, következtetések eltorzulhatnak, vagy el is tűnhetnek, ami félreértéseket, valamint a hatékonyság csökkenését eredményezi.
5. *Az információk, a hatalom és a felelősség megosztása* jelentős mértékben hozzájárulhat a szervezet eredményes működéséhez. Mindezek motiválttá, érdekeltté, felelősségteljessé teszik a dolgozót, amely a teljesítmény javításához, fokozásához, valamint elégedettségéhez járulnak hozzá. Ehhez szükség van arra, hogy a vezető képes legyen megérteni *beosztottjai igényeit, szükségleteit, érzelmeit, szándékait, ami megfelelő empátiát igényel*.
6. A felelősség megosztására, egyes *feladatok delegálására* azonban nemcsak közvetlenül a beosztottak, hanem a vezető érdekében is szükség van. Leginkább a rutinfeladatokat kell másra bízni, hogy a vezetőnek legyen ideje a lényeges problémákkal foglalkozni, valamint akkor is érdemes megbízni egyes feladatok teljesítésével a munkatársakat, ha valaki nagyobb tudással rendelkezik egy probléma megoldását illetően. Sok vezető azonban szinte képtelen

delegálni a feladatokat. Ennek leggyakrabban az az oka, hogy a vezető nem bíz az alkalmazottjaiban, abban, hogy megfelelő minőségben és határidőre képesek teljesíteni a feladatot. A feladatokkal való megbízás gátját képezheti még az, ha a vezető tart a dolgozók neheztelésétől a rájuk bízott munka miatt, vagy ha a vezetőnek igénye van az ellenőrzés, kontroll gyakorlására. Ennek az ellentettje, a túlzott megbízás, aminek oka lehet a vezető nem megfelelő időgazdálkodása, vagy a saját képességeiben való bizalom hiánya, ami viszont egyes munkatársak túlterheléséhez vezethet. A megbízással kapcsolatban probléma lehet még, ha nem a megfelelő időben történik a feladat delegálása, vagy ha nem a megfelelő dolgozó van megbízva a feladat teljesítésével. Az eredményes megbízás létrejöttéhez az is elengedhetetlen, hogy a vezető a döntéshozatalhoz, a feladatok végrehajtásához minden szükséges információt a megbízott alkalmazott számára hozzáférhetővé tegyen, ez azonban sokszor az információ megosztás ellenzése következtében meghiúsul.

7. *A vezető időbeosztása, munkájának megszervezése, a feladatok rangsorolása* nagyon lényeges az egyéb vezetői feladatok eredményes teljesítése érdekében.

A hatékony időgazdálkodás a vezetői munka nélkülözhetetlen velejárója. A jó időbeosztás elkészítése különböző

időintervallumokra vonatkozhat. A vezető összegyűjtheti a hosszú, vagy a rövidtávon megvalósítandó feladatokat,



amelyekből egy fontossági rangsort kell kialakítani ahhoz, hogy hatékony időbeosztás mellett a feladatait is megfelelően el tudja végezni. Időbeosztás hiányában a vezető állandó időhiányban szenvedve, túlterhelten, időkényszer alatt kénytelen dolgozni, ami megnöveli a hibázás esélyét, valamint stresszhez és az eredménytelenség érzéséhez vezethet. A vezetők azonban sokszor nem tulajdonítanak megfelelő jelentőséget munkájuk, napi tevékenységük megtervezésének. A napi feladatokat tartalmazó lista, azonban nem minden körülmény között eredményezi a hatékonyabb vezetői gyakorlatot. Ha a lista nem tartalmazza a feladatok fontossági rangsorát, valamint ha túl hosszú, akkor kicsi az esélye annak, hogy az összes feladat teljesíthető lesz, ami elégedetlenséghez, az én hatékonyság érzés csökkenéséhez vezethet. A lista rövidítéséhez és a fontos problémákra való koncentrációhoz járulhat hozzá, ha a rutinfeladatokat nem rögzítjük a napi listán. Érdekes üres blokkokat is beiktatni, így a váratlan eseményekkel is lehet számolni. Nemcsak a napi lista elkészítése járulhat hozzá a hatékony időgazdálkodáshoz, hanem a napi munkavégzést megzavaró körülmények kiiktatása is. Zavaró körülmények eredhetnek a fizikai környezetből is, de leggyakrabban a dolgozók azok, akik a vezetőt megzavarják a munkavégzés során. A munkavégzés gyakori megszakítása jelentős stresszforrás a vezetők számára, ami a teljesítmény csökkenéséhez, egyéb stressz reakciókhoz, valamint elégedetlenséghez vezethetnek. A munkamegszakítások elkerülése érdekében érdemes a vezetőt nem túlságosan elérhetővé tenni, valamint a megbeszélésekhez szükséges előzetes egyeztetés (mind a találkozás időpontjára, időtartamára és témájára

vonatkozóan) szükségességét bevezetni, ami megakadályozhatja, hogy bárki lényegtelen fecsegéssel rabolja az idejét. Bár nagyon fontos, hogy a vezető odafigyeljen az alkalmazottaira, ezt azonban nem tudja minden körülmény között megvalósítani. Így ahhoz, hogy a legfontosabb feladatait el tudja látni, egyes kérésekre tudnia kell néha nemet mondani.

8. A vezetői feladatok ellátása nagyon összetett és számtalan stresszforrást rejt magában, aminek következtében szinte magától értetődő, hogy *a vezető (testi, szellemi) megfelelő kondíciójának fenntartása nélkülözhetetlen*. A vezetői munka során leggyakrabban fellépő stresszorok a következők lehetnek: döntéskényszer, a döntésekkel járó felelősség emberekért, eszközökért, berendezésekért, a szervezet működéséért, időkényszer, a határidők sürgetése, az állandó készenlét, a koncentráció, a sokféle feladat, a váratlan helyzetek kezelése, a bizonytalanság a szervezet sorsát illetően, az emberekkel való foglalkozás, a konfliktusok kezelése, a vezetői szerepek meghatározatlansága, vagy egyes vezetői szerepek összeférhetetlensége. A túlzott mértékű stressz nemcsak a vezetői munkakörben dolgozók megbetegedésére (magas vérnyomás, infarktus, gyomor és nyombélfekély) van hatással, hanem kedvezőtlenül befolyásolja a vezetők intellektuális kapacitását. Így a szorongó vezető a problémamegoldáskor leginkább a tapasztalataira hagyatkozik, ami a legtöbb esetben nem eredményez olyan jó megoldást, mint a vezetők intellektuális kapacitásának kihasználása esetében. Így a megfelelő intellektuális teljesítmény, a kreativitás és a vezetők pszichológiai képességeinek (empátia, emberekkel való törődés, kommunikáció) biztosítása érdekében *érdemes a vezetőket megtanítani a stresszcsökkentő stratégiák alkalmazására, az egészséges életmód feltételeire, valamint fejleszteni kell az önismeretüket, az interperszonális képességeiket (konfliktuskezelés, kommunikáció) és biztosítani kell számukra a pszichológiai támogatást (pl. életvezetési tanácsadás)*.

FELHASZNÁLT IRODALOM

ANGYAL ÁDÁM (1999): A vezetés mesterfokon, Kossuth Kiadó

BAKACSI GYULA (1996): Szervezeti magatartás és vezetés, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 183-222.

BARLAI RÓBERT, KÖVÁGÓ GYÖRGY (2004): Krízismenedzsment és kríziskommunikáció, Századvég Kiadó, Budapest

CSATH MAGDOLNA (1990): Stratégiai vezetés-vállalkozás, Közgazdasági és Jogi Kiadó Budapest

CSEPELI GYÖRGY (2001): A szervezkedő ember, Osiris Kiadó, Budapest

DORNAI ERIKA (2003): A vezető és a menedzselés In Hunyady Gy., Székely M. (szerk) Gazdaságpszichológia, Osiris Kiadó, Budapest, 542-564.

GORDON R., JUDITH (1987): A diagnostic approach to organizational behavior, Allyn and Bacon, 391-462.

HAIRE MASON (1977): Pszichológia – vezetőknek, Mezőgazdasági Kiadó, Budapest

KLEIN SÁNDOR (2001): Vezetés- és szervezetpszichológia, SHL Hungary Kft

KOTTER, J.P. (1999): Mit csinálnak a vezetők valójában?, *Harvard Business Manager*, 2.

KOVÁCS ATTILA (2003): A gazdasági viselkedés racionalitása In Hunyady Gy., Székely M. (szerk) Gazdaságpszichológia, Osiris Kiadó, Budapest, 111-147.

TAKÁCS SÁNDOR (2000): A teljesítményértékelési rendszer In Bakacsi Gy. és mások, Stratégiai emberi erőforrás menedzsment, KJK- KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest, 181-238.

PETERS, T.J. (1990): A siker nyomában. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest

KRASZ KATALIN: MOTIVÁCIÓ ÉS ÖSZTÖNZÉS

Nagyon sok esetben fontos meghatározni, hogy ki miért cselekszik egy bizonyos módon, mi energizálja a viselkedését, miért pont azt teszi, amit tesz. A viselkedés mögött rejlő indítékok felkutatásakor leginkább az érdekel bennünket, hogy ténylegesen mi motiválja az embert arra, hogy egy bizonyos módon cselekedjen, mi tartja fenn a viselkedését és ez a viselkedés meddig marad fenn. A viselkedés befolyásolása azonban nagyon összetett, számtalan tényező hatással van rá, ezért nehéz elkülöníteni és meghatározni ezeket a tényezőket és sokszor mindent a motiváció számlájára írunk.

A motiváció minél mélyebb megismerése sok tekintetben hasznos információkkal szolgálhat számunkra mások és önmagunk viselkedésének megértésében. Motivumaink alaposabb megismerésével megfelelőbb döntéseket hozhatunk a jövőnkkel kapcsolatban. Fontos kérdés lehet a pályaválasztás, vagy a munkahelyválasztás előtt, hogy mi fontos a számunkra, mi motiválhat bennünket a munkavégzés során. Vezetőként, pedig a motivációval kapcsolatos ismeretek hasznosak lehetnek a dolgozók ösztönzésekor a magasabb teljesítmény elérése érdekében.

Ahhoz, hogy jobban el tudjuk különíteni a motiváció témakörébe tartozó jelenségeket, pontosan meg kell ismernünk, hogy mit takar ez a fogalom, annak ellenére, hogy egyes elméletalkotók a motiváció működésmódjáról, összetevőiről eltérően vélekednek.

A motivációval kapcsolatban számtalan elmélet, megközelítés található az irodalomban. A fejezetben először röviden ismertetésre kerülnek a motivációval kapcsolatos alapfogalmak, majd részletes bemutatásra kerülnek az alapvető, az ön- és fajfenntartás szempontjából nélkülözhetetlen motivumaink, majd az emberre jellemző humánspecifikus motívumok. Az alapfogalmak és a motívumok fő csoportjainak ismertetése után a motivációval foglalkozó legfontosabb elméletekről lesz szó. Ezek az elméletek magukban foglalják mindazokat a tényezőket, amelyek a motiváció, a motivált viselkedés megismerése és megértése szempontjából nélkülözhetetlenek. A motivált viselkedés megismerése a munka világában is alapvető fontosságú. Így a fejezet végén a motivált viselkedés, és ezáltal a megfelelő teljesítmény elérését támogató ösztönzési, motivációs stratégiákat említjük meg, amelyek a vezetői gyakorlat során is hasznos információval szolgálhatnak majd.

A MOTIVÁCIÓ ALAPFOGALMAI

A *motiváció* a latin *motivus /movere/* szóból származik, ami mozgást kiváltót jelent. A motiváció magában foglalja a viselkedés irányítását, energizálását és a viselkedés megvalósulásának a módját. A *motivum* maga a cselekvésre készítő belső tényező. A motiváció általában addig marad fenn, amíg a cselekvésre készítő tényezők, a motívumok nem nyernek kielégülést, tehát a motívum saját maga megszüntetése érdekében energizálja és irányítja a viselkedést

A motívumok tekintetében megkülönböztethetünk **alapvető, biológiai motívumokat**, amelyek a test fiziológiai szükségleteihez kapcsolódnak úgy, mint a szomjúság, vagy az éhség, valamint **magasabbrendű, humánspecifikus motívumokat**, mint például a teljesítménymotiváció és az elismerés utáni vágy.

Szükséglet elsősorban valamilyen hiányállapotot jelöl a szervezetben, ami a magasabbrendű motívumok esetében nem azonosítható. Ilyen hiányállapot az éhség, vagy a szomjúság, amelyet ha már szükségként érzünk, tehát érezzük, hogy nagyon éhesek vagyunk, akkor az cselekvésre készítet bennünket (élelmet keresünk). Amikor azonban a hiányállapot megszűnik ez a szükséglet már nem hat tovább a viselkedésünkre.

Nem kizárólag a szervezet hiányállapota vezethet szükséglet kialakulásához, hanem a szervezet belső



állandóságának, egyensúlyi állapotának, a **homeosztázisnak** a fenntartása is. A homeosztázis a szervezet belső háztartásának (folyadék-, hőháztartás) egyensúlyát biztosító mechanizmusokat jelenti. Akkor, ha ez az egyensúly felborul (például csökken a vércukorszint, vagy nagyon megemelkedik, vagy lecsökken a test hőmérséklete) akkor

először a homeosztatikus folyamatok során a szervezet megpróbálja belső tartalékaiból (fiziológiás szinten) helyreállítani az egyensúlyt. A vércukorszint csökkenése esetén a belső cukortartalék mozgósításával állítja helyre a vércukorszintet, míg a hőmérséklet csökkenése vagy emelkedés esetén didergéssel vagy izzadással próbálja a szervezet fiziológiás úton a belső hőmérsékletet helyreállítani. Azonban nem minden alapvető szükséglet nevezhető homeosztatikusnak. A szexuális viselkedés, vagy az utódgondozás nem tekinthető olyan szükségletnek, amely a szervezet belső egyensúlyának felborulásához kötődne.



Amikor a szervezet belső erőforrásaiból már nem képes helyreállítani a belső egyensúlyt, akkor lép fel a szervezetben a belső hajtóerő, a **drive**, amely a szervezetet arra készíteti, hogy kielégítse a szükségletet. A belső készítetés azonban nem kizárólag a homeosztatikus motívumok esetén fordul elő. A viselkedésre irányuló készítetést, a drive-ot olyan belső feszültségek is előidézhetik, mint például az alapvető motívumok közül a szexuális vágy, vagy a humánspecifikus motívumok közül az elismerés utáni vágy, vagy az

önmegvalósítás. Ezt az alapvető és a humánspecifikus motívumok esetében fellépő hiányt, igényt a szükséglet kifejezéssel is szokták illetni (ellentétben azzal a feltételezéssel, hogy a szükséglet csak a szervezet hiányállapotai során állhat fenn), amelynek a feszültsége belső hajtóerőt teremt a szükséglet kielégítésére, tehát táplálék, szexuális partner, vagy elismerést kiváltó helyzet keresésére készíteti a személyt.

Egy bizonyos késztetés, drive megjelenése nem minden esetben belső feszültségi állapotból ered, mivel van, hogy a környezet bizonyos ingerei keltik fel bennük a szükséglet érzetét. Ez történhet akkor, amikor egy kellemes illatokat árasztó pékség előtt elhaladva éhesnek érezzük magunkat, annak ellenére, hogy eredetileg nem voltunk olyan nagyon éhesek, tehát a kellemes illatok külsőleg keltik fel a késztetést. Ezeket a külső jelzőingereket **incentíveknek** nevezzük. Vannak olyan esetek is, amikor az incentívek nemcsak hozzájárulnak egyes késztetések megjelenéséhez, hanem teljes mértékben képesek felkelteni a szükségletet, anélkül, hogy a belső késztetés bármilyen mértékben jelen lenne. Ez történik akkor, amikor az ételek ínycsiklandó illata, és fenséges látványa ösztönöz minket az evésre, bár ebben az esetben legtöbbször csak a szemünk kívánja az ételt.

A motivációval szoros összefüggésben állnak az érzelmeink, mivel a motiváció megjelenésekor és kielégülésekor is bizonyos **érzelmeket** élünk át. A motiváció a pozitív érzelmek átélésének és a negatív érzelmek elkerülésének, megszüntetése céljából jelentkezik. A motiváció kielégülése során általában pozitív, a késztetés jelentkezésekor pedig legtöbbször negatív érzelmet élünk át. A szoros kapcsolat ellenére az érzelmek és a motiváció közötti különbség az, hogy míg az érzelmek esetében általában inkább valamilyen külső, környezeti ingerek játsszák a legnagyobb szerepet, addig a motiváció, pontosabban a drive-ok, a szervezet belső állapotával vannak kapcsolatban.

MOTÍVUMOK HARCA

Általában nemcsak egy, hanem egyszerre több motívum próbálja befolyásolni viselkedésünket. Előfordulhat, hogy egy motivált cselekvés nem megy végbe, aminek hátterében az áll, hogy egy másik motívum, kerekedik felül és az elnyomott motívum késleltetve nyer majd kielégülést. Ugyanabban az időben lehetünk éhesek és szomjasak, vagy éhesek és az alkotás vágyától vezéreltek. Ezekben az esetekben szükségleteink intenzitásától, sürgősségétől és a környezeti feltételektől függ hogyan alakul a viselkedésünk.

Azt, hogy végül melyik motívum győzedelmeskedik, melyik fogja befolyásolni a magatartásunkat nem minden esetben az dönti el, hogy a motívum kielégítése milyen erősségű pozitív érzellemmel jár. Van úgy, hogy ígéretünk betartása, ami igazából számunkra csak fáradtsággal jár, és nem okoz semmilyen örömet, kerekedik felül a motívumok harcában és nem az, hogy például moziba menjünk a barátainkkal. Vannak azonban olyan motívumok is, amik azért kerülnek ki győztesként, mert bár pillanatnyilag kisebb örömmel járnak, vagy esetleg még nehézséget is okoznak, azonban később sokkal nagyobb örömet fognak biztosítani. Így gondolkodunk akkor, amikor inkább tanulunk, mint hogy moziba menjünk, bár a tanulás az adott pillanatban nem a kíváncsiság motívumunkat elégíti ki, vagy nem azért végezzük, hogy szüleink elismerését kivívjuk. Ekkor a tanulást választhatjuk azért, mert tudjuk, hogy a jövőben a diploma és bizonyos ismeretek megszerzésével, olyan munkához juthatunk, amely növeli az elhelyezkedési lehetőségünk, jobb pénzkereseti lehetőséget biztosít számunkra, vagy olyan munkát végezhetünk, amely által megvalósíthatjuk önmagunkat.

A TANULÁS HATÁSA, JELENTŐSÉGE

Az alapvető motívumok tekintetében bár lényeges szerepet töltenek be a biológiai folyamatok, azonban a motivált viselkedés megnyilvánulása tekintetében nem lehet figyelmen kívül hagyni a tanulás hatását, főleg a magasabbrendű emlősök és az ember esetében. A tanulás, a tapasztalatszerzés leginkább a motívumok kielégítését szolgáló céltárgyakra, helyzetekre vonatkozik. Az, hogy egy bizonyos szükségletet hogyan próbálunk megszüntetni, vagy hogy a fellépő motívum milyen viselkedésre készítet általában **tanulási folyamat** eredménye, mivel tapasztalataink birtokában tanuljuk meg, hogy milyen módon tudjuk például az elismerés utáni vágyunkat, vagy az éhségünket a leghatékonyabban csökkenteni. Így a drive maga a viselkedés energetizálásért felelős és a viselkedés megvalósításának módját az előzetes tapasztalataink határozzák meg. A motívumokat, szükségleteket kielégítő céltárgyak, célhelyzetek köre egyre bővül, így egyre többféleképpen és egyre bonyolultabb áttételeken keresztül tudunk kielégíteni egy alapvető motívumot, például az éhséget. Az alábbi példákban a tanulás hatása tapasztalható a motivációs folyamatok tekintetében.

- A tanulás következtében egyre határozottabban tudjuk, hogy mit is tegyünk egy bizonyos motívum, szükséglet megjelenésekor. Például ha éhesek vagyunk, elmehetünk a büfébe, vagy ha otthon vagyunk, kiveszünk valamit a hűtőből, esetleg elmehetünk a barátainkkal egy étterembe.



- Van, hogy bizonyos tárgyak, helyzetek, amelyek az elsődleges motívumok (fiziológiai szükségleteinkhez kapcsolódó) kielégítésében játszottak szerepet, később az asszociatív tanulás hatására önmagukban is motiváló tényezőként hatnak. Ezeket másodlagos motívumoknak nevezzük, amelyek sokszor az alapvető motívumokon felülkerekedő belső hajtóerőkké válhatnak. Erre lehet példa az ember esetében a pénz, amely eredetileg az elsődleges motívumok úgy, mint az éhség, a szomjúság kielégítésének, a biztonság megteremtésének az eszköze, de sok esetben már önmagában a pénz megszerzése és gyűjtése válik motiváló tényezőként.

- A motívumok átalakulása is tanulás során megy végbe. Egy bizonyos céltárgy, vagy célhelyzet, ami kezdetben rossz, vagy jó élményt okozott, társul valami olyan ingerrel ami az eredetinek épp az ellenkezőjét váltja ki az egyénél. Kezdetben kellemetlen inger, mint az alkohol, vagy a dohányzás, szenvedélyünké válik, mivel pozitív érzést vált ki azáltal, hogy oldja a szorongásunk, esetleg önbizalmat ad egy társas összejövetelen. Lehet, hogy a feltűnési vágy, az önbizalom hiánya, vagy a csoporthoz tartozás igénye váltja ki azt, hogy sok fiatal elkezd dohányozni, vagy esetleg alkoholt fogyasztani, ami aztán később beépül a szervezet szükségletei közé, és hiányuk

motivált állapotot idéz elő, testi függőség alakul ki. Különböző függőségek kialakulása, mint kábítószer, vagy alkoholfogyasztás, dohányzás, amelyek kezdetben nem homeosztatisz módon keltik fel a szükségletet, hanem tanulási folyamatok során, a későbbiekben azonban a függőség kialakulásával (a vérben ezen anyagok bizonyos koncentrációja) ugyanúgy homeosztatiszusan motiválnak, mint az éhség. Ezek a függőségek sokszor sokkal erőteljesebben meghatározzák a viselkedésünket, mint bármely más szükségletünk, és teljesen átformálják egész személyiségünket. Az alapvető motivációkkal kapcsolatban leírt problémák, úgy mint az anorexia, az alkohol, vagy kábítószer-függőség nagyon súlyosak lehetnek, sokszor elszennvedőik életébe is kerülhet. Ezen problémák hátterében azonban legtöbbször olyan okok állnak, amelyeken az egyének pszichés támogatásával, bizonyos szakemberek segítségével esetleg elejét lehet venni annak, hogy a problémák komolyabbra forduljanak.

Röviden összefoglalva az előzőekben leírtakat először a motívum, szükséglet jelenik meg, amely egy bizonyos viselkedésre készíti az egyént. Ez a viselkedés valamilyen cél elérésére irányul, és annak függvényében, hogy kielégülést nyer-e pozitív illetve negatív érzelmeket élünk át. A cél elérése után általában leáll a viselkedés, míg a kielégítetlen szükségletek esetén a viselkedés továbbra is fennmarad, vagy más úton próbál kielégítést nyerni. Ez a mechanizmus általában a legtöbb motívum esetében ugyanúgy zajlik, azonban a valóságban ritka, hogy egyszerre egy motívum, viselkedésre kifejtett hatása, minden ember esetében ugyanúgy valósuljon meg. A viselkedést, ha csak a motívumoknál maradunk a motívumok szövevényes rendszere befolyásolja, és ezek a motívumok különböző embereknél a tanulási tapasztalatok függvényében eltérő viselkedésben nyilvánulnak meg, mivel egyre több céltárgy, célhelyzet lesz alkalmas a szükségletek kielégítésére. Ahhoz, azonban hogy a motivált emberi viselkedés összetettségét megértsük először az alapvető, az ön- és fajfenntartó valamint a kíváncsiság motívumot, és azok működését kell megismernünk, majd utána áttérünk az emberre jellemző humánspecifikus motívumokra és a motivált viselkedés mögött meghúzódó háttérfolyamatokat magyarázó elméletekre.

ALAPVETŐ MOTÍVUMOK

Az alapvető motívumok abban különböznek a humánspecifikus motívumoktól, hogy biológiai hátterük van, és összefüggésben vannak az ön-, és fajfenntartással. Az alapvető motívumok esetében beszélhetünk elsősorban az előzőekben leírt szükségletekről, és homeosztatisz folyamatokról, amelyek a szervezetben fennálló hiányállapot, vagy egyensúlyi állapot felborulása során tapasztalhatóak. Az alapvető motívumok az állatvilágban is megtalálhatóak, a magasabbrendű emlősök felé haladva azonban egyre inkább a tanulás és a környezeti ingerek befolyásolják a viselkedés megvalósulását és nem az ösztönös viselkedésprogramok.

Az alapvető motívumok közé tartoznak az alábbiak:

- Önfenntartó motívum az éhség, a szomjúság, a salakanyag ürítés, a biztonság, az alvás, a testhőmérséklet állandóságának biztosítása valamint a lélegzés.
- A fajfenntartó motívumok közé sorolhatjuk a szexuális vágyat és az utódgondozást.
- Valamint alapvető motívumokhoz tartozik még a kíváncsiság motívuma, amit kutató, vagy explorációs motívumnak is hívnak.

ÖNFENNTARTÓ MOTÍVUMOK

Az önfenntartó motívumok működése általában jól leírható a fentiekben már bemutatott homeosztatisz folyamatokkal. A homeosztázis elve alapján a szervezet a belső egyensúlyi állapot fenntartására igyekszik, így ha az optimális állapottól való eltérést észlel a szervezet, akkor ezt az eltérést először megpróbálja belső, fiziológiás úton helyreállítani. Amikor az automatikus szabályozás már nem elegendő, akkor, drive keletkezik, ami biztosítja a kellő energiát ahhoz, hogy a megfelelő viselkedéssel visszaállítsuk a belső egyensúlyi állapotot.

Az alvás szintén az alapvető szükségletek közé tartozik, és nélkülözhetetlen az életben maradáshoz. Az idegrendszer életünk során soha nem szünteti be teljesen működését, alvás alatt is működik, de aktivitása eltér az ébrenlétre jellemző szinttől. Alvás alatt az idegsejtek aktivitása csökken, a központi idegrendszer ekkor „pihen”. Az alvás és ébrenlét ciklikusan váltják egymást a 24 óra alatt. Habár egyénenként eltérő alvási szükséglete van az embereknek, alvásra mindenkinek szüksége van. Az alvás tartós megvonása súlyos következményekkel jár. Amikor laboratóriumi körülmények között tartósan akadályozták az alvást, a vizsgálati személyek már a harmadik napon hallucinációkról, kábultságról, téveszmékről számoltak be.

FAJFENNTARTÓ MOTÍVUMOK

Bár a fajfenntartó motívumok az előzőekben bemutatott önfenntartó motívumokkal azonosak abban az értelemben, hogy az alapvető, elsődleges motívumok körébe tartoznak, azonban mind a szexualitás, mind az utódápolás nem nevezhető homeosztatiszoknak, mivel nem valamilyen belső egyensúlyi állapot felborulása okozza a megjelenését. A fajfenntartó motívumok esetében az állatok és az emberek viselkedése között bár vannak hasonlóságok, azonban a magasabbrendű emlősök és főleg az ember esetében nem annyira a biológiai, hormonális és idegrendszeri tényezők ereje a meghatározó, hanem sokkal inkább a tanulás, a társadalmi-kulturális környezet normái, szokásai határozzák meg, hogy ez a motívum, hogyan nyilvánul meg, milyen viselkedésre készíti az egyént.



Az utódápolás egyes megnyilvánulási formái, mind az állatok, mind az emberek esetében megfigyelhetők, amely az anya erős készítését foglalja magában kicsinyei, gyermekei védelmére,

gondozására. Az utódgondozás ösztönös megnyilvánulása, amikor a szűz anyapatkány mellé kiskölyköket helyeznek el, és pár nap múlva a patkány fészeképítésbe kezd, figyel és vigyáz a kicsinyekre, valamint a szoptatáshoz szükséges testhelyzetet is felveszi. Az ösztönös magatartás beindítása hormonális úton is lehetséges, egy frissen kölykezett anyapatkány vérplazmájának segítségével. Az embereknél és a főemlősöknél azonban a hormonális hatások sokkal kisebb szerepet játszanak, és leginkább a tanulás, a tapasztalat befolyásolja az anyai viselkedést. A szülőktől elválasztott, kísérleti körülmények között izolációban felnevelt majmok, szülőként képtelenek a normális anyai viselkedésre, mivel nem rendelkeznek semmilyen tapasztalattal az ilyen típusú viselkedéssel kapcsolatban. Szintén a tanulás jelentőségét és a hormonális hatások elenyésző befolyását támasztja alá az a tény is, hogy az emberek esetében egyes szülők nemhogy gyermekeik védelmezését nem valósítják meg, hanem van, hogy saját kezűleg ölik meg, vagy bántalmazzák őket. Ezekben az esetekben tehát épp az utódgondozással ellentétes viselkedést tapasztalhatunk, amelynek a tanulás hatásán kívül pszichés eredetű okai is lehetnek.

A KÍVÁNCISISÁG MOTÍVUMA



Az exploráció (kutató, tájékozódó motívum), és a manipuláció mind az állatoknál, mind az embereknél megnyilvánul és elsősorban biológiai eredetű, ami az emberek esetében többféleképpen juthat kifejeződésre. Ez a motívum arra készlet, hogy manipuláljunk különböző tárgyakkal, hogy felderítsünk, megismerjünk, megtudjunk új dolgokat, örömet leljük különböző játékos tevékenységekben. Ezek a viselkedések, tevékenységek nem magyarázhatóak meg a homeosztatikusan működő motívumok elvén, mivel itt nem a szervezet belső egyensúlyi állapotának visszaállításáról van szó, hanem inkább az optimális teljesítményt előidéző aktivációs szint (arousal szint) biztosításáról. Az embereknek és az állatoknak is szüksége van arra, hogy az ébrenlét óráiban idegrendszere egy optimális éberségi aktivitási szinten működjön, azaz ne legyen túlingerelve, de ne legyen túlságosan ingerszegény körülmények között se. Az idegrendszer általában az optimális arousal szint beállítására törekszik. Ha túl alacsony az aktivációs szintünk, akkor ennek megemlése érdekében végezhetünk testmozgást, vagy megnézhetünk egy félelmetes filmet, vagy ihatunk egy kávé, míg a túl magas aktivációs szint esetén, ha például szorongunk, félünk valamitől, akkor sokszor az evést, vagy az ivást használjuk ezek csökkentésére. Az **optimális arousal elve**, tehát a homeosztatikus motívumok mellett szintén jelentős hatással bír bizonyos motivált viselkedésekre.

Az arousal optimális szintre való emelése azonban nemcsak a fent említett módokon érhető el. Az explorációs, manipulációs motívum szintén egy olyan tevékenység, amelynek segítségével növelhető a központi idegrendszer aktivitási szintje és ez által biztosítani tudja a hatékony működés feltételeit. Eszerint tehát a kíváncsiság motívum ugyanúgy alapvetően biológiai jelentőségű, mint a többi alapvető motívum. A kíváncsiság készlet az ember esetében számtalan módon megnyilvánulhat

(rejtvényfejtés, a számítógépes játékok űzése, az ismeretlen kultúrák megismerése, a tanulás, az olvasás, a felfedező utak, vagy bizonyos dolgok feltalálása, felfedezése). Az emberi élet megismerő tevékenysége során a kutató motívum szerepe alapvető fontosságú, az egész életünket áthatja és a fejlődésünk, tanulásunk, ismeretszerzésünk tekintetében nélkülözhetetlen.

A TÁRSAS ÉRINTKEZÉS MOTÍVUMA

Társadalmunkban alapvető jelentőségű az emberekkel való kapcsolat, ami szintén szükségletként motiválhatja a viselkedésünk. Nagyon sokszor érezzük szükségét annak, hogy találkozzunk barátainkkal, családtagjainkkal azért, hogy együttlegyünk, hogy beszélgethessünk. Ennek a motívumnak az erőssége bár egyénenként eltérő lehet (lásd McClelland elmélete), mégis létezik egy olyan szintje, ami minden ember számára létfontosságú. Ezért manapság egyre nagyobb problémaként emlegetik, hogy a rohanó életmód következtében a társas kapcsolatok beszűkülése, a munkába temetkezés, vagy a szociális kapcsolatokat biztosító munkalehetőségek beszűkülése (pl. távmunka) a szociális kapcsolatok leépüléséhez vezethet, ami aztán érzelmi elmagányosodást, a kapcsolatok elsivárosodását és végül számtalan pszichés, valamint egészségi problémát eredményez.



HUMÁNSPECIFIKUS MOTÍVUMOK

Az emberek esetében vannak olyan motivált viselkedések, amelyeket nem lehet az alapvető motivációk elvén megmagyarázni. Azokat a motívumokat, amelyek háttérben nem áll fiziológiai szükséglet, amelyek nem szolgálják az ön-, vagy a fajfenntartást humánspecifikus motívumoknak nevezzük.

A humánspecifikus motívumokat a viselkedés háttérben álló okok függvényében két nagy csoportra is oszthatjuk.

Intrinzik motivációnak nevezzük azt, ha a tevékenység önmagában jutalmazó az egyén számára, tehát azért tesz valamit, mert kedvét leli benne, mert érdekli.

Ezzel szemben az **extrinzik motiváció**ra az jellemző, hogy valamilyen külső tényező hatására viselkedünk egy adott módon, például azért, hogy elnyerjünk valamilyen külső jutalmat (például kivívjuk valaki elismerését), vagy hogy elkerüljünk valamilyen negatív következményt (például a büntetést). Intrinzik motiváció esetében például azért olvassuk a történelemkönyvet, mert érdekel bennünket,



míg extrinzik motiváció esetén a történelemkönyvet csak azért olvassuk el, mert szeretnénk, jó jegyet kapni a dolgozatunkra, amiért esetleg pénzt is kapunk otthon, vagy esetleg elkerülhetjük a rossz érdemjegy következtében megvalósuló büntetést.

Az alapvető motívumok közül a kíváncsiság motívum a magasabbrendű motívumok tekintetében is alapvető fontosságú, ez motiválja explorációs és manipulációs tevékenységünk, és ezekből alakul ki a kompetenciamotiváció, a tudás elsajátítására irányuló törekvés, és a teljesítménymotiváció. Mindezen intrinzik motívumok arra készítetik az egyént, hogy képes legyen sok tanulás árán is alkalmazkodni a környezetéhez, hogy fejlessze készségeit, képességeit, ismereteit mindenféle külső jutalom nélkül és hogy bizonyos teljesítményszintet elvárva önmagától képes legyen sikereket elérni.

Van, hogy egy intrinzik módon motivált viselkedés extrinzikké válik, ha a belülről, a tevékenység örömeért végzett viselkedésért extrinzik jutalmat adunk. Ezért érdemes megfontolni, hogy milyen esetben adunk jutalmat, egy bizonyos viselkedés vagy eredmény megnyilvánulása következtében. Ha a gyerekeknek, már az iskolába kerüléskor csokit, vagy pénzt adunk jó teljesítményükért, akkor kedvezőtlen hatást válthatunk ki náluk, mivel úgy értelmezik, hogy a külső jutalmakért hajtják végre a feladatot és nem azért mert épp érdekli őket az adott téma, vagy mert kompetensnek érzik magukat a matek példa megoldásakor. Ugyanez a folyamat a munkavégzés során is tetten érhető. Ha a vezető olyan feladat teljesítéséért ad esetleg pénzbeli jutalmat, ami az egyén számára önmagában is jutalmazó, érdekes, akkor a későbbiekben a dolgozó csak akkor lesz motivált a feladat végrehajtására, ha a pénzjutalmat ismét megkapja. Sok ilyen esetben a vezető pozitív visszajelzése és az egyén kompetenciaérzése elegendő lenne a motiváció fenntartásához.

Bizonyos esetekben azonban egyszerre is jelen lehet az extrinzik és az intrinzik motiváció, tehát végezhetünk azért egy feladatot, mert az érdekel bennünket, valamint azért is, mert szeretnénk kivívni szüleink elismerését. A jutalmazás azonban, nem minden esetben csökkenti, hanem épp ellenkezőleg van, hogy növeli az intrinzik motivációt. Az előzőekben említett példa esetében a jó teljesítményt, vagy a tanulást követő szóbeli jutalom, a dícséret visszajelzést ad a teljesítményünkről ezáltal növelve a sikerélményt, ami méginkább a tevékenység folytatására ösztönöz. A tanárok, valamint a szervezeti vezetők többsége azonban nem nagyon él a pozitív visszajelzéssel, nem dicsérik meg diákjaikat, beosztottaikat, így nem használják azt a motivációs eszközt, ami pedig nagyon erősen ösztönözné őket tevékenységük folytatására, vagy akár teljesítményük növelésére is.

Az, hogy egy tevékenység külsőleg, vagy belsőleg motivált korábbi tapasztalataink függvénye. Ha például mindig csak kényszerből tanultunk, mert mindenből jó jegyeket kellett hazavinnünk a büntetés elkerülése miatt, akkor valószínűbb, hogy elveszítettük a tanulásban rejlő örömforrás lehetőségét, azt, hogy a sikerélményért, a tudás megszerzésének, az ismeretek bővítésének és a felfedezés örömeért tanuljunk. Ez azért lehet káros, mert egyes vizsgálatok alapján, azok az ismeretek, amelyeket érdeklődésből, tudásvágyból, tehát intrinzik motiváció által vezérelve sajátítunk el, sokkal jobban megmaradnak az emlékezetünkben, hatékonyabban tudjuk felidézni és hasznosítani tanulmányaink és munkánk során. Az ismeretek mélyebb feldolgozását, alaposabb elsajátítását olyan diákok esetében tapasztalták, akik intrinzik módon motiváltak, tehát magáért a tudás elsajátításáért, a megértésért tanulnak, és kevésbé érdekli őket, hogy milyen jegyet kapnak, hogy mit gondolnak mások a

teljesítményükről. Míg azok, akik valamilyen külső cél elérése (pl. elismerés, vagy jeles érdemjegy) érdekében tanulnak, felszínesebben dolgozzák fel a tananyagot, mivel elsősorban a cél teljesítése, a másoknak való megfelelés motiválja őket, ami legtöbbször összefüggésben van az értékeléssel kapcsolatos szorongással is.

TELJESÍTMÉNYMOTIVÁCIÓ

Általában a teljesítményünkön keresztül értékel bennünket a környezetünk és mi magunk is. Viszonyítjuk teljesítményünk mások teljesítményéhez, valamint előző teljesítményeinkhez és mindez hatással van arra, hogy mit várunk el magunktól, hogyan értékeljük az eredményeink. Ha van valamilyen tapasztalatunk mások megfigyelése, vagy saját korábbi teljesítményünk alapján akkor előzetes várakozással indulunk nekik a feladatok teljesítésének, és ezt az elvárható teljesítményszintet nevezzük **igényszint**nek. Teljesítménnyel kapcsolatos elvárásainak jelentős hatást gyakorolnak arra, hogy ki mennyire lesz motivált a feladatvégzés közben (így akár iskolai teljesítményünk, tanulási tevékenységünk tekintetében is meghatározó lesz) és arra is, hogy az eredményeinket hogyan értelmezzük, sikernek, vagy kudarcnak. Az, aki azt várja el magától, hogy ötösrre teljesítsen a vizsgán motiváltabb lesz a tanulásra, mint az, aki megelégszik egy kettessel. Az előzetes célkitűzéstől eltérő eredmény lehet pozitív irányú, ekkor sikerélményünk van, míg negatív eltérés esetében kudarcot élünk át. A feladatteljesítés közben, ha folyamatos sikereket érünk el gyakori, hogy emeljük az igényszintünket, sorozatos balsiker esetén viszont lejjebb kerül az igényszintünk, hogy a sorozatos kudarcot elkerüljük. Általában tehát a sorozatos siker, illetve kudarc esetén megváltoztatjuk igényszintünket, az azonban, hogy ez mikor történik meg (már az első rossz jegy után feladjuk és csak közepes teljesítményt várunk el magunktól, vagy egy-két kudarcélmény után nem változtatunk a teljesítményünkkel kapcsolatos elvárásainkon) egyéni tényezők befolyásolhatják. A teljesítménymotivációra tehát a következő tényezők vannak hatással: az igényszint, a kudarc- illetve sikerélmények, valamint az egyéni különbségek, mégpedig a sikerkeresés, vagy a kudarcckerülés motívuma.

A célok elérését két jellegzetes belső hajtóerő irányítja:

- a sikernek előlegezett öröm, és
- a kudarcától való félelem.

Mindkettő jelen van bennünk, de különböző arányban, ami alapján két személyiségtípust lehet megkülönböztetni: a sikerkeresőt és a kudarcckerülőt.

A **sikerkereső** emberre az jellemző, hogy a siker elérése motiválja, amit nagy valószínűséggel el is ér. Általában olyan feladatokat választ, amelyben nem biztos a siker, de amelyek képességeihez mérten reálisak, ahol bevetheti saját erőit. Az motiválja, hogy kipróbálja magát a feladatban, hogy próbára tegye



képességeit, és a feladat teljesítése által visszajelzést kapjon teljesítményéről. Túl könnyű feladatot azért nem választ, mert nem teheti próbára önmagát, túl nehezet pedig azért nem, mert nem pocskókol erőt és időt reménytelen helyzetekre. Olyan feladatokat, helyzeteket sem keres, ahol az eseményekre, az eredményre nem lehet hatással. Feladatvégzés közben általában kitartó, nem adja fel, még ha nem is sikerül neki elsőre megoldani a feladatot.

Ezzel szemben a **kudarckerülő** emberre az jellemző, hogy mindenáron el szeretné kerülni a kudarcot, ezért nagyon alacsony igényszintet állít fel. Feladatválasztása tekintetében az jellemző, hogy vagy túl könnyű, vagy túl nehéz feladatot választ. A könnyűt azért, mivel azt biztos teljesíteni tudja és így elkerülheti a kudarcot, a túl nehezet azért, mivel azt sokan mások sem tudják megoldani és így sikertelenségét nem éli meg kudarcként.

Mindkét motiváció tehát erőfeszítéssel járhat, és sikerhez is vezethet, az eltérés leginkább abban van, hogy milyen jellegű feladatot választanak.



A kudarcból való félelem egyik gyakran megfigyelhető jelensége a **tesztszorongás**, amit értékelési szorongásnak is szoktak nevezni. Ebben az esetben az egyén fél a kudarcból, annak lehetséges következményeitől, ami a szorongás és félelem tüneteit okozza. Vizsgálatok eredményei alapján a teszthelyzetek két különböző készletet hívnak elő, mégpedig a feladat elvégzésére, illetve a szorongásra irányuló készletet. Az első esetben az egyén a feladat teljesítésére koncentrál, ami csökkenti a teszthelyzetben létrejövő szorongást, míg az utóbbi esetben (ami a kudarckerülőkre jellemző) a feladat megoldása szempontjából lényegtelen válaszok jelennek meg, amely a negatív következmények előrevetítésével, csökkent önértékeléssel jár együtt. Az elsőt facilitáló, míg a másodikat debilizáló szorongásnak nevezzük. A szorongó diákoknál a fennálló értékelési fenyegetés mind a megtanult információk előhívását, mind azok elsajátítását megakadályozhatja. Fontos lenne ezekben az esetekben, ha az egyén és természetesen a környezete is a hibákat nem kudarcként kezelné, hanem a tanulási folyamat részeként. A szorongást erősítheti még a versenyhelyzet is, ami a kudarckerülőkre negatív, feszültségnövelő hatással bír, annak ellenére, hogy egyesekre ösztönzőleg hat. Ezért nem mindenkinél célszerű a jobb teljesítmény érdekében versenyhelyzeteket teremteni, bár az is előfordul, hogy maguk az egyének értelmezik versenyként az egyes helyzeteket (például ki milyen eredményt ért el egyes vizsgákon). Ebben az esetben hasznos lehet, ha megpróbáljuk a helyzetről alkotott elképzeléseinket módosítani. A szorongás kiváltó oka lehet még az időnyomás, időkényszer, ami jelentős stresszforrás, mind az iskolában, mind a munka világában. A szorongás, az izgalom mértéke a teljesítmény szempontjából eltérő hatással bír annak függvényében, hogy milyen feladatról van szó. A szorongás, a meg növekedett izgalmi szint sokkal kedvezőtlenebb hatást fejt ki a teljesítményre, ha kreativitást igénylő, összetett, bonyolult feladatot kell megoldani.

A sikerkereső és kudarckerülő attitűd kialakulásában a szülők hatása elsődleges. A sikerorientált szülő, gyermeke sikereit jutalmazza és egyre nehezedő feladatok teljesítésére ösztönzi őt, míg a kudarckerülő anya szeretné, ha gyermeke elkerülné kudarcot, így kudarcaiért megbünteti, és olyan feladat választására készíti gyermekét, amelyet biztos teljesíteni tud. A teljesítménymotiváció szintjének meghatározásában, tehát az előzetes tapasztalatoknak, a társas környezetnek (amelybe beletartozhat az óvónő, vagy a tanár is) jelentős szerepe van.

Az, hogy valaki minek tulajdonítja sikerét, vagy kudarcát nagymértékben befolyásolja későbbi motivációját. Általában a teljesítménymotivált ember, ha sikert ér el, például nagyon jól teljesít egy vizsgán, akkor ezt azzal magyarázhatja, hogy igen jó képességekkel rendelkezik, és nagy erőfeszítéseket is tett a cél érdekében (lehet, hogy csak az egyik háttértényezőt tartja fontosnak és nem mindkettőt). Kudarcát, például az elvártnál rosszabb dolgozat jegyét, pedig magyarázhatja azzal, hogy nem tett elég erőfeszítést (ez nem állandó, belső ok, így önértékelése nem sýnyli meg ezt a megállapítást szemben azzal, ha bizonyos képességek, vagy tudás hiányát tartja kudarca fő okának), hogy túl nehéz volt a feladat, hogy nem volt szerencséje, vagy hogy pechhel rá a tanár. A kudarckerülő ezzel ellentétben hajlamosabb kudarcait belső állandó oknak tulajdonítani, tehát úgy gondolja, hogy „béna, tehetségtelen, alkalmatlan” amin nem lehet változtatni és sokszor még az előzetesen elért sikerek sem elegendőek számára ahhoz, hogy meggyőzzék meglévő képességeiről.

Van, hogy úgy érezzük bármit teszünk, nem vagyunk hatással a teljesítményünkre, eredményeinkre. Ebben a helyzetben a **tanult tehetetlenség** állapota alakulhat ki, aminek következtében semmilyen feladatba nem kezd bele az egyén, mivel úgy tapasztalja, hogy teljesen mindegy, hogy mit tesz. Ez a szituáció a motivált viselkedés szempontjából még kedvezőtlenebb, mint annak a diáknak az esete, akit nem lehet meggyőzni arról, hogy saját képességeinek köszönheti sikereit. Ezt az állapotot olyan szülő, tanári, vagy vezető magatartással lehet kiváltani, amikor az értékelő hangulatától függ, hogy milyen visszajelzést ad, és nem az egyén teljesítményétől.

A MOTIVÁCIÓ ELMÉLETEI ÉS AZ ÖSZTÖNZÉS

Mindegyik motivációs elmélet arra keresi a választ, hogy mi határozza meg, mi ösztönzi, irányítja az emberi viselkedést. A motiváció elméletei két nagy csoportba sorolhatóak. Egyik csoportba tartoznak azok az elméletek, amelyek a motiváció különböző típusainak, a szükségleteknek, a motívumoknak, a motiváció szintjeinek a leírásával foglalkoznak, míg a másik csoportba olyan megközelítések sorolhatóak, amelyek azokra a külső (megerősítés) és belső (kognitív értékelés) folyamatokra helyezik a hangsúlyt, amelyek megmagyarázzák a motivált viselkedés létrejöttét, a motívumok körének kibővülését, új motívumok keletkezését. Az elméletek önmagunkban nem teljes értékűek, mind a tartalom, mind a folyamat elméletek szükségesek ahhoz, hogy a motivált viselkedés mozgatórugóit megértsük, és hatékonyan alkalmazzuk akár saját viselkedésünk, akár mások viselkedésének feltárásában, vagy magunk és mások ösztönzésében.

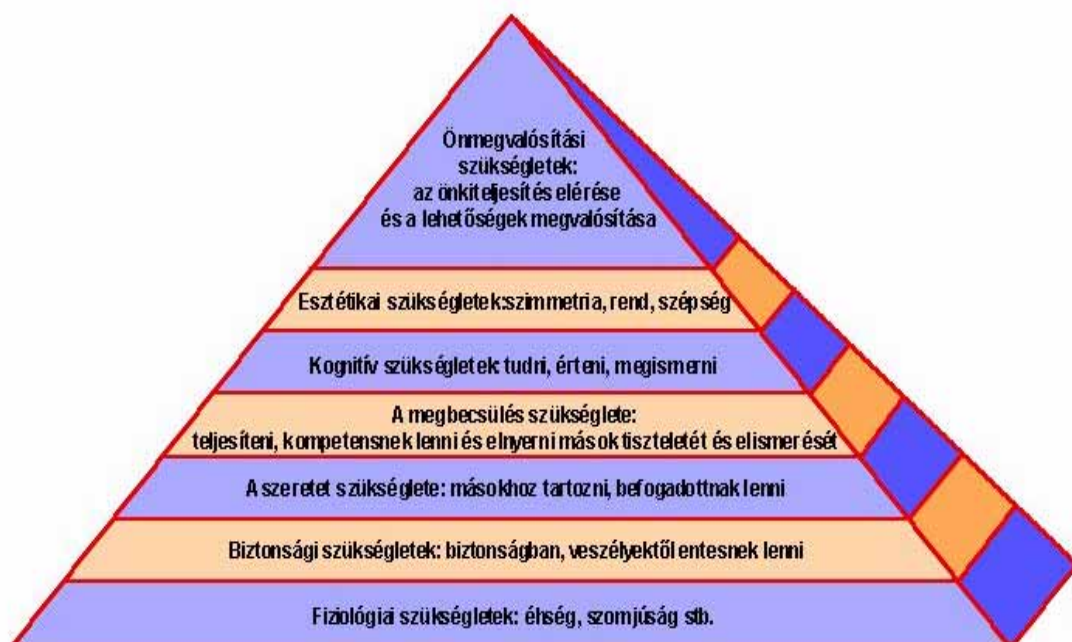
Minden szervezet számára fontos kérdés, hogy hogyan motiválhatja dolgozóit a hatékonyabb munkavégzés és a dolgozók elégedettségének növelése céljából. Ehhez azonban pontosan ismernünk kell, hogy az egyéneknek milyen személyes szükségleteik, céljaik lehetnek, az egyéni motivációkat, hogyan köthetjük a szervezeti célokhoz és milyen szervezeti folyamatok befolyásolhatják az egyének motivációs szintjét. A dolgozói motiválás szempontjából tehát érdemes figyelembe venni a motivációs elméletekben leírtakat, mivel ezek felhasználhatóak a szervezet ösztönzési rendszerének kialakításakor, valamint a vezetői tevékenységek során.

A motiváció, nagyon összetett jelenség ezért nehéz azt megmondani, hogy hogyan kell a dolgozókat ösztönözni. A motívumok komplex rendszert alkotva befolyásolják az emberi viselkedést, és különféle viselkedésre készítetnek. Az egyes motívumok különböző erősségűek és dinamikusan változnak. Ezért az állandó ösztönzési rendszer mellett a vezetőnek nagy szerepe van a megfelelő motivációs stratégia alkalmazásával abban, hogy a dolgozók motivációját fenntartsa és növelje.

MASLOW MOTIVÁCIÓS ELMÉLETE – A SZÜKSÉGLETPIRAMIS

Maslow elmélete szerint az emberi szükségletek nem hozhatók összefüggésbe az állatok viselkedésének mozgatórugóival, mivel az emberek saját szükségletrendszerrel rendelkeznek. Feltevése szerint a motivációk szükségletekre vezethetők vissza, és ezek a szükségletek egy bizonyos hierarchikus sorrendben készítetik bizonyos cselekvésre az embert.

A piramisban egymásra épülő szükségleteknek 7 szintjét különböztette meg, amelyben alul



helyezkedtek el azok a szükségletek, amelyek kielégítése sürgetőbb, és amelyek nagyobb erővel készítetnek egy bizonyos viselkedésre. A sorrend alapján először a piramis alján lévő szükségleteket kell kielégítenünk ahhoz -legalábbis részben-, hogy egy magasabb szintre léphessünk.

Az első a **fiziológiai szükségletek** szintje, amelybe az éhség, a szomjúság, az álmoság, a szexuális szükségletek, és az utódgondozás tartozik. Maslow szerint elsősorban ezeket a fiziológiai szükségleteket kell kielégítenünk ahhoz, hogy az elismerés, vagy esetleg az önmegvalósítás motiváló tényezőként hasson a viselkedésünkre. Az emberek többsége, ha éheznek, nem azzal van elfoglalva, hogy kivívja mások elismerését, vagy hogy esztétikai szükségletét kielégítse egy festmény láttán, hanem, hogy minél előbb csillapítsa az éhségét.

A következő a **biztonsági szükségletek** szintje, amely az egészség elérésére és megtartására, a betegségek, egyéb fenyegetettségek elkerülésére, a mindennapi élet kiszámíthatóságára, állandóságára vonatkozik. Ez az, amiért preferáljuk a már megszokott dolgokat, amiért nem szeretünk bizonytalan dolgokba belevágni.

A harmadik szint a **szeretet szükséglete**, ami a valahová tartozást, a szeretet és az intimitás iránti igényt, a szeretet adását és annak viszonzását jelenti. Ez a szükségletünk motivál minket arra, hogy barátaink, szerelmünk, családunk legyen, és, hogy ezekben a kapcsolatokban elfogadjanak, szeressenek minket, amit mi is viszonzunk.

A negyedik szint az **elismerés, megbecsülés szükséglete** egyrészt magában foglalja azt az igényünket, hogy elismerjék a teljesítményünket, másrészt, hogy hírnévre, presztízszre tegyünk szert, aminek következtében mások felnéznek ránk, fontosnak tartanak minket. Mindezek a pozitív önértékelés kialakulásának és fenntartásának szerves részei.

Az ötödik szint a **megértés és tudás szükséglete** (kognitív szükséglet), amely a tudás megszerzésére, a dolgok megismerésére, megértésére készítet bennünket.

A hatodik szint az **esztétikai szükségletek**, amely a szépség, a szimmetria és a rend iránti vágyunkat foglalja magába. Ide sorolható például a művészetek élvezete, amely lehet festmények megtekintése, vagy akár egy zenemű meghallgatása.

A hetedik, a piramis csúcsán álló szükséglet az **önmegvalósítás szükséglete**, amely azon vágyunkat



testesíti meg, hogy azzá váljunk, amire képességeink alapján válhatunk, hogy kiteljesítsük önmagunkat, hogy fejlődjünk és tökéletesítsük képességeinket. Az önmegvalósítás különböző emberek esetében eltérő dolgot jelent. Van, akinél az önmegvalósítás azt jelenti, hogy nagyon jó anya legyen, aki odafigyel a családjára, gondoskodik róluk, támaszként szolgál minden helyzetben, és így biztos háttérrel teremt szerettei számára. Van, aki úgy tudja megvalósítani önmagát, hogy zenét szerez, vagy képeket fest, vagy diákokat tanít és nevel.

Minden esetben az a lényeg, hogy valami olyat tegyen az ember, olyan képességeit tökéletesítse, amire adottságai alkalmassá teszik. Ehhez azonban megfelelő önismeretre van szükségünk, aminek a segítségével elérhetjük, hogy valami olyan dolgot tegyünk, amely által önmagunkat megvalósítva nagyobb az esélye annak, hogy boldogok legyünk. Az önmegvalósítás egy nem kielégíthető

szükséglet, eltérően a fiziológiai, vagy biztonság szükséglettől, mivel céljaink elérése után újabb célokat tűzünk ki magunk elé és ez az, az erő, ami önmagunk tökéletesítése felé motivál bennünket. Ezek azok a tevékenységek, amelyek örömmel töltenek el, amelyek végrehajtása közben felfokozott örömet élünk át.

A szükségletek egy másik csoportosítása szerint beszélhetünk **hiány és növekedési motívumokról**. Maslow szerint az első három szint szükségletei hiánymotívumok, mivel belső hiányállapot indítja el a viselkedést, és a kielégülés után már nem motiválják tovább az egyént. Ezzel szemben a növekedési motívumok úgy, mint megbecsülés, a tudás, a megértés, az esztétikus dolgok iránti igény, illetve az önmegvalósítás nem szűnik meg egy bizonyos pont elérése után, mert nem beszélhetünk igazi végállapotról, ezek a motívumok fejlődésre, növekedésre készítetnek minket, így ebben az esetben nem beszélhetünk a hiánymotívumoknál tapasztalható kielégülésről.

Maslow bár elmélete jelentős mondanivalójának tartja a szükségletek hierarchikus sorrendjét, illetve erősségét, mégis úgy tartja, hogy bizonyos esetekben nem ez a sorrend valósul meg. Van, akinek az elismerés, megbecsülés utáni vágya fontosabb, így ez jobban meghatározza a viselkedését, mint a szeretet, elfogadás szükséglete, és az is lehet, hogy valaki éhségét is elnyomva folytat éhségstrájkot, valami magasabbrendű társadalmi cél érdekében.

Ennek a modellnek a munkahelyi ösztönzés szempontjából is jelentős üzenete van. A szervezetek többsége elsősorban az alacsonyabbrendű szükségleteket próbálja meg közvetlenül kielégíteni, például a biztonságos munkavégzés feltételeinek megteremtésével vagy közvetve, a fizetés révén. Annak ellenére, hogy a szervezetek többségében az ösztönzési rendszer elsősorban a hiánymotívumok kielégítésére fókuszál, nagyon sok esetben az alapvető szükségletek kielégítését sem biztosítják. Erre lehet példa az alacsony fizetés, a foglalkoztatás bizonytalansága, a nem megfelelő munkakörülmények. A felsőbb szintű szükségletek kielégítésében azonban még kedvezőtlenebb a helyzet. Ezen szükségletek kielégítésében mind a vezetőknek (dícséret, biztatás, elismerés, fejlődés elősegítése), mind a szervezetnek (előrelépési lehetőség, vagy fejlődési lehetőség biztosítása, karriertervezés) jelentős szerepe van. Ha nem figyelnek egy szervezetben a magasabbrendű szükségletek kielégítésére, akkor ennek az elégedetlenség, a motiválatlanság, a gyenge teljesítmény és a fluktuáció lehet az eredménye. Azt azonban nem lehet elvárni, hogy minden szervezet biztosítsa alkalmazottai számára az önmegvalósítást, mivel számtalan olyan munka létezik, ami erre nem ad lehetőséget, és az is elképzelhető, hogy az egyén nem is a munkája, hanem valamilyen szabadidős tevékenysége, hobbija által akarja megvalósítani önmagát.

MCCLELLAND MOTIVÁCIÓS ELMÉLETE

McClellandet elsősorban a tanult motívumok érdekelték, így Maslow megközelítésétől eltérően nem foglalkozik az alacsonyabb rendű szükségletekkel. Elméletében a teljesítmény-, az affiliációs- (kapcsolati), és a hatalmi motivációról ír.

TELJESÍTMÉNYSZÜKSÉGTELJESZTŐ TRÉNING – JEGYZET

A teljesítménymotivációt az előzőekben, a humánspecifikus motiváción belül már részleteztük, ezért itt csak röviden összefoglaljuk a teljesítménymotivált ember főbb jellemzőit. Az, aki magasan teljesítménymotivált állandóan újabb és újabb célokat tűz ki maga elé, amelyeknek az elérése, majd meghaladása motiválja. Sokat foglalkozik azzal, hogy hogyan tehetne valami különlegeset és fontosat, hogyan érheti el kitűzött céljait, amelyek teljesítése következtében elégedettséget él át. Az erős teljesítmény-szükséglettel jellemzett ember nemcsak azon gondolkodik, hogy milyen célokat akar elérni, hanem azon is, hogyan érheti el azokat, milyen akadályokkal találkozhat, és hogyan fogja érezni magát, ha sikerrel jár, vagy ha kudarcot vall. Általában nem a sikerért járó jutalom, hanem a feladat teljesítése, a siker motiválja (sikerorientált attitűd) őket, ezért nem szeretik az olyan feladatokat, aminek teljesítése nem rajtuk, hanem külső tényezőkön múlik, ami nem az ő képességeiknek megmértetését szolgálja. Azokat a feladatokat preferálják, ahol a siker és kudarc valószínűsége 50%, tehát se nem túl könnyű, se nem túl nehéz a feladat, így kihívást jelent számukra az elérendő cél. Szereti azokat a szituációkat, amelyekben személyi felelősséggel tartozik a problémák megoldásának megtalálásáért, mivel másképpen kevés elégedettséget okozna neki a sikeres eredmény. Nem hazardjátékos, nem élvezi azokat a szituációkat, ahol az eredmény nem az ő képességeitől és erőfeszítéseitől függ, hanem a véletlentől vagy az általa nem befolyásolható tényezőktől.

Viselkedéssel foglalkozó tudósok a teljesítmény-igény hatását vizsgálták karikadobásos feladatban. Mindegyik játékosnak azt mondják, hogy akkor kap pontot, ha egy karikát a padlón lévő karóra dob, és hogy oda áll, ahová neki tetszik. Nyilvánvalóan, ha közel áll a karóhoz, minden alkalommal találatot ér el; ha messze áll, aligha lesz találat.

Érdekes tény, hogy azok az egyének, akik erősen érdekeltek a teljesítményben, mindig mérsékelt távolságra állnak a karótól - ott, ahol legvalószínűbb, hogy teljesítménnyel való elégedettséget érnek el. Másfelől azok az emberek, akiknek alacsonyabb a teljesítménymotivációja, olyan távolságot választanak, amely vagy egészen közeli, vagy nagyon távoli a karótól. A nagy teljesítmény-igényű emberek olyan szituációt választanak, ahol kihívás van, ahol fenn áll a kudarc tényleges kockázata, de nem olyan nagy a kockázat, hogy ne érhetnének el sikert saját erőfeszítéseikkel.

A szervezeteket elsősorban magától értetődő módon a teljesítménymotiváció, illetve a teljesítménymotivált ember jellemzői érdekelték. A magas teljesítménymotiváció bizonyos vezetői pozíciókban elengedhetetlen ahhoz, hogy az egyén hatékonyan, eredményesen töltsen be vezetői szerepét. A jó vezető közismert önbizalmáról, ami ténylegesen a magas teljesítmény-motivációval függ össze. Úgy gondolja, hogy a nehéz munka is elvégezhető, ha vállalja a felelősséget és bízik a saját képességeiben, tudásában. Az erősen teljesítmény-érdekeltségű ember egy másik jellemzője, hogy mérsékelt teljesítmény-célokat tűz ki, és "kalkulált kockázatot" vállal.

A gazdasági életben az eredmények ismerete konkrét, ami hiányzik sok más szakma tekintetében. Vegyük például a tanárt. Az a dolga, hogy közvetítsen bizonyos értékeket és bizonyos fajta információt a diákjainak. Van valamilyen fokú visszacsatolása arról, hogy mennyire jól végezte munkáját, de az eredmények meglehetősen pontatlanok és nem konkrétak. Ha a tanárnak magas a teljesítmény-igénye és valójában érdekli, hogy jól végzi-e a munkáját, meg kell elégednie vázlatos, esetenkénti bizonyítékokkal arról, hogy régebbi diákjai magukévá tettek néhányat az ő értékei közül és elsajátítottak valamit az általa tanított tananyagból. Valószínűbb azonban, hogy nem rendelkezik magas teljesítmény-igénnyel, és elégedettségét elsősorban a hallgatók, a munkatársak és vezetője ragaszkodása és elismerése okozza.

Ebből következik az, hogy nem minden munkakörben a magasan teljesítménymotivált ember a legmegfelelőbb. Ennek egyik oka, hogy számtalan munkakör nem tudja biztosítani, hogy az egyén visszajelzést kapjon munkája eredményességéről, és nem minden munkakörben lehet kihívó célok, feladatokat kítűzni az alkalmazott elé. A másik ok pedig az, hogy a szervezeti környezetben megvalósuló teljesítmény, nem minden esetben akkor a legmegfelelőbb, ha az összes dolgozónkra a magas teljesítménymotiváció jellemző, mivel bizonyos körülmények között a magasan teljesítménymotivált emberre jellemző erős versenyszellem a társas együttműködés, a kollegialitás hiányát eredményezheti, ami viszont szervezeti szinten negatívan befolyásolhatja a teljesítményt.

HATALMI MOTIVÁCIÓ

A magas hatalmi motivációval jellemzett embert leginkább az motiválja, hogy hatalmat gyakorolhasson mások felett. Elégedettsége származik abból, ha befolyásolja mások magatartását, érdekli a másik feletti befolyás-szerzés eszközeinek szabályozása, kedveli a konfrontáló helyzeteket, hajlamos az agresszív megnyilvánulásokra. Nagyon fontos számára a hírnév, a státusz, a presztízs. Azok, akiknek erős az igényük hatalomra vagy befolyásra, gyakran próbálnak közvetlenül segíteni másoknak anélkül, hogy kérdeznék őket, javaslatokat tesznek, elmondják véleményüket és értékelésüket, valamint próbálnak másokat rábeszélni különböző dolgokra.

Élvezik azokat a szerepeket, amelyek meggyőzést igényelnek, azokat a pozíciókat keresik, amelyeknek velejárója mások befolyásolása, szabályozása, mint például politikai hivatal vagy tekintélyes vezetői állás.

Az erősen hatalommotivált vezető viselkedését, eredményességét, vezetői stílusát, hatalmának felhasználási módját egyéb igényei, motívumai és az értékei határozzák meg. Egy olyan ember, akinek erős a hatalom igénye és emellett kevésbé érdekli a meleg, társas kapcsolat és erős tekintélyelvű értékei vannak, bizonyosan hajlik az autokratikus és diktatórikus vezetésre. Másrészt, egy olyan ember, akinek ugyan szintén erős a hatalom-igénye, de ugyanakkor érzékenyen viszonyul mások érzéseire is és szolgálatot kíván tenni másoknak, kiváló békeharcos lehet. A hatalommotiváció magas teljesítménymotivációval párosulva, pedig a sikeres vezetés egyik elengedhetetlen feltétele

AFFILIÁCIÓS MOTIVÁCIÓ

Azok, akik a társulási motiváció magas szintjével jellemezhetőek, arra törekednek, hogy elfogadják és szeressék őket, hogy társas kapcsolatokat alakítsanak ki és tartsanak fenn. Sokat foglalkoznak elromlott kapcsolatok helyreállításával, valakinek a vigasztalásával vagy megsegítésével, vagy sokszor vesznek részt baráti társas tevékenységekben, összejöveteleken. Azt szeretnék, hogy a többiek szeressék őket, ezért igyekeznek baráti kapcsolatokat létesíteni, gyakran azért, hogy egyetértenek, vagy érzelmi támogatást adnak valakinek. Ezek az emberek szívesebben vannak másokkal, mint egyedül. Az erős társulási igényű emberek keresik azokat az állásokat és hatékonyabbak azokban, amelyek lehetőséget adnak a baráti kapcsolatokra. A gazdasági életben ezek az emberek gyakran vállalnak olyan állást, ahol a jó kapcsolatok fenntartása fontosabb, mint a döntéshozatal. Azok az emberek, akiknek foglalkozásuknál fogva segítő szerepük van, mint például tanárok, ápolónők és tanácsadók, szintén erős társulási igényt mutatnak.

Az erős társulási igény nem látszik fontosnak a hatékony vezetői teljesítményhez, sőt bizonyos szituációkban káros is lehet, mivel a magas társulási motivációval jellemezhető vezető számára nagyon fontos, hogy szeressék, elfogadják, ezért sokszor nem mer olyan döntéseket felvállalni, ami esetleg kedvezőtlenül hatna a személyes kapcsolataira. Az újabb kutatások azonban arra utalnak, hogy bizonyos törődés mások érzelmeivel és a kapcsolatok barátságos jellegével, úgy látszik, magasabb vezetői képességhez vezet. Ésszerűnek látszik, ha feltételezzük, hogy az ilyen alapvető társulási érdeklődés fontos mások megértésében és a jó munkakapcsolatok kiépítésében mind a feljebbvalókkal, mind a beosztottakkal.

A három motiváció az embereket különböző mértékben jellemezheti, ami a viselkedésben nagy egyéni különbségeket okozhat. Így az egyéni különbségek feltárása, azonosítása akár a pályaválasztás során is segítségül szolgálhat, mivel a viselkedésünkre szinte minden helyzetben hatást gyakorló fő motívumaink nagyban meghatározzák, hogy milyen munka lesz az, amely elégedettséggel tölt el, ahol kielégíthetjük a szükségleteinket. Ezek a motívumok nem olyanok, amelyek kielégülve már nem motiválják többet a viselkedésünk, hanem általában áthatják és befolyásolják cselekedeteink, döntéseink többségét. McClelland a tanulás szerepét emeli ki az emberre jellemző motivációs rendszere tárgyalásakor, ami bizonyítékul szolgál arra, hogy egyes társadalmak, vagy kisebb társadalmi csoportok közötti motivációs különbségek azonosíthatóak.

Nagy érdeklődés övezte például, hogy mi állhat az ázsiai országok hihetetlenül erőteljes fejlődésének hátterében. Sokan ezt a kultúrából eredeztethető magas motivációs szinttel magyarázzák. A magasabb motivációs szintet legtöbbször a konfucianizmus filozófiai tanításával hozzák összefüggésbe, ami a szorgalomra, a kemény munkára, az egyszerűségekre törekvést, a magas fokú elkötelezettséget, türelmet, a tekintély elfogadását és az individualizáció háttérbe szorítását tartja követendő értékeknek. Egyes vizsgálatok alapján például a japán diákok sokkal inkább úgy érzik, hogy az ember ura a saját

sorsának, hogy saját erőfeszítésén múlik és nem a képességeken, vagy tőle független külső tényezőkön, hogy hogyan teljesít, ami pozitívan hat a motivált viselkedésre. A rossz teljesítményt, a kudarcot a japán gyerekek és anyák sokkal hajlamosabbak az erőfeszítés hiányára visszavezetni, mintsem a képességekére.

A munkahelyi ösztönzés tekintetében elsősorban azt kell meghatározni, hogy alkalmazottaink viselkedését mely motívumok irányítják leginkább, mely motívumok kielégítése révén érhetjük el, hogy elégedettek, motiváltak legyenek. Ezen túlmenően azonban a szervezeti teljesítmény biztosítása céljából azt is érdemes figyelembevenni, hogy mely motívumok mutatnak szoros összefüggést a teljesítménnyel.

McClelland által leírt motívumok tanult jellegéből eredően, az következik, hogy mindezek fejleszthetőek is. Elsősorban a teljesítménymotiváció fokozása került az érdeklődés középpontjába. A teljesítménymotiváció már gyermekkorban fokozható önállóan megoldandó feladatok révén, amelyekhez támogató magatartás társul. Felnőtteknél, pedig tréningekkel, amelyek a célkitűzés és a megvalósítási stratégia kidolgozásával, megvalósításával foglalkoznak.

MEGERŐSÍTÉS ELMÉLET – A MOTIVÁCIÓ SZOCIÁLIS TANULÁS ELMÉLETI MEGKÖZELÍTÉSE

A tanulás elméletek elsősorban a külső környezeti tényezők szerepét hangsúlyozzák a viselkedés tekintetében, így talán furcsának is tűnhet, hogy hogyan kerül a motivációs elméletek közé ez a megközelítés. Maga a tanulási folyamat azonban jelentős hatással van a motivációra az ingerek társítása és a megerősítések révén.

A büntetés elkerülésére a negatív, míg a jutalom elnyerésére a pozitív megerősítés készítet bennünket. A negatív megerősítés által egy olyan viselkedés megszüntetésére készítjük az egyént, amit ki szeretnénk iktatni. Például meg szeretnénk akadályozni, hogy a gyermekünk hozzányúljon a konnektorhoz, vagy hogy az alkalmazottunk határidőn túl adja le a feladatait. A negatív motiváció hatása azonban sok esetben megkérdőjelezhető, főleg akkor, ha az, aki kapja nincs igazán tisztában azzal, hogy mi az, amiért büntetést kapott. Ha a vezető nincs megelégedve ez elvégzett munka minőségével, de sem az előzetesen megfogalmazott elvárások nem voltak elég pontosak, sem a visszajelzés nem tartalmazott semmi konkrétumot a hiba megnevezésével kapcsolatban, akkor így maga a büntetés valójában nem eredményez semmilyen motivált viselkedést. A kis gyermekeknél az a büntetés is káros, amely időben jóval a büntetni kívánt cselekedet után következik be, mivel a gyerek nem tudja, hogy igazából miért is kapta a büntetést, és iránymutatást sem kap arra vonatkozólag, hogy mit kellene másképp tennie. A büntetés azért sem igazán hatékony, mivel hatása általában csak addig érvényesül, amíg a büntető személye jelen van (bár a szülővel való azonosulás következtében tovább is befolyásolhatja a viselkedésünk), amíg a büntetést kilátásba helyezik. A pozitív megerősítés, a jutalom sokkal hatékonyabb motivációs eszköz, mivel ebben az esetben valamilyen viselkedésre készítjük az egyént, azt szeretnénk elérni, hogy egy adott módon viselkedjen, cselekedjen, amit nem a

büntetéssel, hanem a jutalmazással érhetünk el. A jutalmazás gyakorisága, a jutalmazáshoz használt eszköz azonban meghatározó abban, hogy mennyire hatékonyan tudunk valakit egy bizonyos viselkedésre készíteni. Ha túl gyakran adjuk a jutalmat, akkor az egy idő után elveszti jelentőségét és már nem lesz képes egy bizonyos viselkedés kiváltására, ezért a részleges megerősítés alkalmazása eredményesebb lehet. Az sem mindegy, hogy milyen eszközzel próbálunk meg jutalmazni valakit, mivel az emberek különbözhetnek abban, hogy mi jelent számukra jutalmat. A felesleges jutalmazást is érdemes elkerülni, amikor olyanért dicsérünk meg valakit, ami számára önjutalmazó jellegű volt.

A negatív megerősítést tehát érdemesebb elkerülni, mivel hatása sokkal kiszámíthatatlanabb, rövidebb és sokszor olyan érzelmi reakciókat vált ki, ami ellenséges, negatív attitűdöt eredményezhet bizonyos személyekkel, tevékenységekkel kapcsolatban.

A szociális tanuláselmélet szerint nem szükséges, hogy közvetlen jutalmazásban, büntetésben részesüljünk, ahhoz, hogy megtanuljunk valamit, hanem elegendő, ha az általunk megfigyelt személyt jutalmazzák, vagy büntetik. Így tehát olyan dolgok is ösztönzőként hatnak a viselkedésünkre, amelyek pozitív, vagy negatív hatást fejtettek ki a számunkra modellként szolgáló személyre. Így ha látjuk, hogy tanárunk, vagy főnökünk milyen viselkedést jutalmaz, akkor a jutalom megszerzése (dicséret, jobb érdemjegy, magasabb prémium) érdekében, mi is a megfigyelt, pozitívan jutalmazott modellhez hasonlóan fogunk viselkedni. A szervezetten belül egy idő után mindenki számára világossá válik, hogy pl. a vezető melyik munkatársat értékeli a legpozitívabban. Az elmélet alapján ekkor megpróbáljuk azonosítani azokat a tényezőket, ami a pozitív megerősítést eredményezik, majd felmérjük, hogy képesek vagyunk-e a pozitívan értékelt munkatárshoz hasonlóan viselkedni. Ha képesek is vagyunk erre, még az sem jelenti azt, hogy a vezetőből a kedvelt munkatárs által kiváltott reakciókat tapasztaljuk.

LOCKE CÉLKITŰZÉS ELMÉLETE

Ez az elméleti megközelítés abból a feltételezésből indul ki, hogy a környezet értékelése alapján az ember képes arra, hogy célokat tűzzön ki, és azok elérésére törekedjen. A célok tehát motiváló erővel bírnak, mivel cselekvési szándékot váltanak ki az egyénből. A cél meghatározza, hogy mit kell tennünk, és mekkora erőfeszítést kell kifejtenuünk. A céljellemezők azonban jelentős hatással vannak arra, hogy a célok milyen mértékben készítenek bennünket egy bizonyos viselkedésre, ezért az alábbiakban összegezzük a legfontosabb **céljellemezőket**:

- **Legyen a cél jól meghatározott** és elég konkrét. Nem elég ha azt mondjuk, „Hozd ki magadból a legtöbbet!” Az, aki konkrétan, előre meghatározott rövid távú célokat tűz ki, sokkal motiváltabb és hatékonyan teljesíti is a céljait, mint az aki általában beszél arról, hogy mit szeretne megcsinálni. Ha célként tűzöm ki, pontosan meghatározva, hogy 2005. októberére meg kell szereznem az angol középfokú nyelvvizsgát, 2006 március 30.-ig le kell adnom a szakdolgozatot, akkor azt nagy valószínűséggel meg is teszem. Ellentétben az előző esettel, ha

csak úgy állok a dologhoz, hogy valamikor majd le kell tennem a nyelvvizsgát és meg kell írnom a szakdolgozatot, akkor nagy a valószínűsége, hogy a legkésőbbi lehetséges dátumig halasztgatom ezek teljesítését.

- A munkahelyi teljesítményértékelési folyamaton belül megvalósuló célkitűző beszélgetés egyik legjellemzőbb problémája, hogy a szervezeti célokból lebontott egyéni célokat túl általánosan fogalmazzák meg, aminek következtében a célok nem adnak támpontot a dolgozónak, hogy mit is kell tennie, mit várnak el tőle.
- Az egyén képességeihez mérten **kellően nehéz legyen a cél**, mivel általában ha a szükséges képességek és a cél-elkötelezettség adott, akkor az egyén a célhoz igazítja az erőfeszítéseit. Sokszor vagyunk úgy, hogy sokáig nem igazán csinálunk semmit, még a kisebb házi feladatok elkészítését is nagy tehernek érezzük, aztán amikor határidőkhöz vagyunk kötve nagyon nagy erőfeszítéseket tudunk tenni a célok elérése érdekében, megszerezzük a nyelvvizsgát, felkészülünk az érettségire, a felvételire.
- A dolgozóknak kitűzött célok esetében érdemes azt is szem előtt tartani, hogy az egyén számára a cél eléréséhez biztosítva legyenek a szervezeti feltételek.
- Fontos, hogy az egyén **fontosnak, jutalmazónak, vonzónak és elérhetőnek találja a célt**, a cél elérését.
- A cél-elköteleződés leginkább akkor valósul meg, ha az ember saját maga, vagy valakivel együttműködve aktívan határozza meg a céljait, mivel így biztosítható, hogy a célok iránt elkötelezett lesz, pozitívan viszonyul hozzájuk és teljesítéséért felelősséget vállal. A **célok elfogadása és megértése** azonban akkor is végbemegy, ha a személy számára észérvekkel megindokoljuk a cél teljesítésének szükségességét.

A motiváció, és ezáltal a teljesítmény fokozása is nemcsak a céljellemzőktől függ, hanem a teljesítményről való **visszacsatolástól**, a teljesítményértékeléstől is. A visszacsatolás által információt kapunk arra vonatkozólag, hogy hogyan haladunk a cél teljesítésében, felhívja arra a figyelmet, hogy mit kell még tennünk a cél elérése érdekében, hogy mit csináltunk jól, illetve rosszul. A visszacsatolás tehát fenntartja az erőfeszítést, elégedettséget okoz és a későbbiekben magasabb teljesítménycélok kitűzését eredményezi. Ez azonban nem minden esetben van így, mivel bár sikereink után magasabbra tesszük a léceket, nagyobb célokat tűzünk ki, azonban kudarcaink után szerényebb, könnyebben elérhető célkitűzéseket fogalmazzunk meg.

Az is ösztönzőleg hathat, ha a **célokat nyilvánosan megfogalmazzuk**, így külső nyomásként is érvényesül a cél elérése. Ha például a környezetünkben mindenkinek elmondjuk, hogy fél éven belül megyünk nyelvvizsgázni, akkor nagyobbak érezzük a cél által kifejtett nyomást, késztetést a nyelvvizsga sikeres letételére (ez azonban nem minden esetben, nem mindenkinél hat pozitívan a teljesítményre).

A célokat célszerű kisebb **részcélo**kra bontanunk, így kezelhetőbbnek, elérhetőbbnek tűnik a cél, és az egyén hatékonyabbnak érzi magát a részcélok teljesítése után. A közeli célok teljesítése után pozitívabban gondolkodunk önmagunkról, a személyes hatékonyságunkról, a teljesítményünkről, és ennek eredményeképp általában kitartóbbak leszünk a célelérésben.

A szervezetek vezetői a célkitűzési elméletben foglaltakat leginkább a teljesítményértékelési folyamatban valósítják meg. Az év eleji célkitűző megbeszélésen a vezető és a beosztott közösen elfogadják (bár ez nem mindig van így) és rögzítik a dolgozó éves céljait, amelyeknek a teljesítését év végén a teljesítményértékelő beszélgetés során értékeli a vezető.

A fentiekben leírt célkitűzéssel kapcsolatos kritériumok azonban nem minden munkakör esetében valósíthatóak meg. Van, ahol nincs lehetőség olyan konkrét célok megfogalmazására, amelyek teljesítése folyamatosan nyomon követhető lenne. Vagy az is elképzelhető, hogy a dolgozó bevonása, a közös célkitűzési folyamat megvalósítása ütközik akadályokba, mivel igazából nincs lehetőség arra, hogy a dolgozó hatással legyen éves céljaira. Mindezek mellett, azonban a célkitűzés hatékony módszer a megfelelő teljesítmény elérése és a dolgozók motiválása szempontjából, azonban leginkább akkor működik, ha megfelelő a bizalom a vezető és beosztottja között.

HERZBERG KÉTTÉNYEZŐS (KÉTFAKTOROS) ELMÉLETE

Herzberg megközelítése a munkahelyi elégedettséget és a munkamotivációt meghatározó munkahelyi tényezőkkel foglalkozott. Úgy tartotta, hogy mind az elégedettséget, mind a motivált munkavégzést ugyanazok a munkahelyi tényezők határozzák meg. Herzberg elmélete szerint a munkahelyi elégedettséget, a motivált munkavégzést és a magas szintű teljesítményt a motivátoroknak nevezett munkahelyi tényezők idézik elő, míg az elégedetlenséget, a motiválatlanságot a higiénés tényezők okozzák. A higiénés tényezők megfelelő biztosítása mellett sem lesz elégedett és motivált a dolgozó, míg a kedvezőtlen feltételek, pedig elégedetlenséget váltanak ki.

A motiváló és elégedettséget okozó **motivátorok** a következők: a jó munka miatti elismerés, maga a feladat tartalma, felelősség, előléptetés, szakmai, vagy személyes fejlődési lehetőség.

A **higiénés tényezők** a következők: vállalati politika és igazgatás, a vezetők vezetési stílusa, a munkafeltételek, a vezetővel, a munkatársakkal és a beosztottakkal való személyes kapcsolatok, a beosztás, a munkahely biztonsága, és a fizetés.

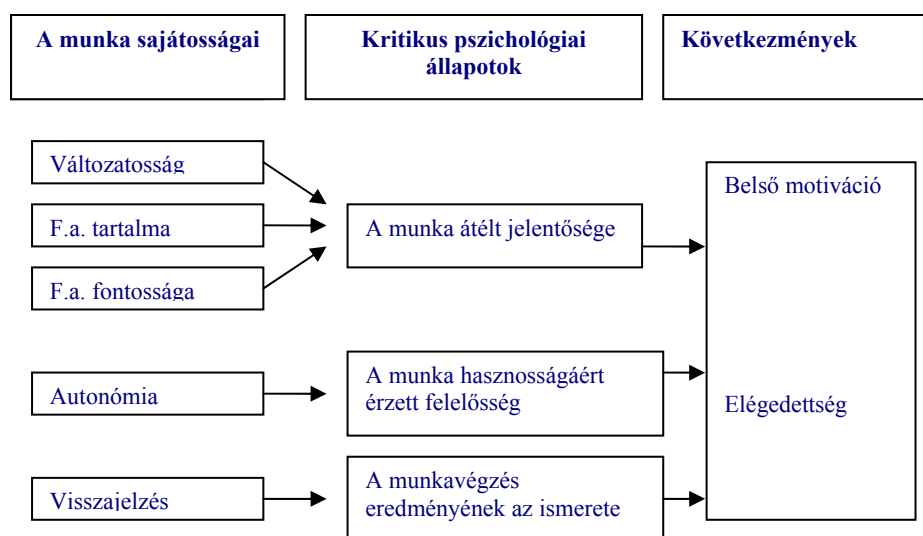
Herzberg a lehetséges teljesítőképesség 50%-ra teszi az átlagos teljesítményt és csak ez az átlag érhető el minden higiénés tényező optimális szinten tartásával hosszabb időszakra vonatkoztatva. Ha a higiénés tényezők a legoptimálisabbak, akkor is csak közömbösen viszonyulnak a dolgozók a munkájukhoz, tehát sem nem elégedettek, sem nem elégedetlenek és nem motiváltak a kimagasló teljesítmény elérésére. Ha viszont motivátorokkal ösztönzünk, akkor megközelíthetjük a kiemelkedő teljesítmény maximumát, valamint a dolgozók is elégedettek lesznek. A modell lényege még, hogy egymástól függetlennek tartja a munkahelyi elégedettséget és elégedetlenséget okozó tényezőket. Ez

azt jelenti, hogy ha például a dolgozó megfelelőnek tartja a fizetését, a fizikai munkakörnyezetét, a vezető vezetési stílusát és ezért nem elégedetlen, ez még nem jelenti azt, hogy elégedett is a munkájával és megfelelően motivált a munkavégzésre. A motivált munkavégzést és az elégedettséget leginkább a munkakör-átalakítással tartja megvalósíthatónak.

Ennek a megközelítésnek az a legnagyobb hiányossága, hogy nem veszi figyelembe az egyéni különbségeket, amelyek azonban jelentős mértékben meghatározzák, hogy milyen munkahelyi tényezővel motiválhatjuk dolgozóinkat. Így a pénz, vagy a megfelelő munkafeltételek biztosítása, illetve a státusz ugyanúgy motiváló erővel bírhat, mint a fejlődés, vagy a felelősségvállalás lehetősége, valamint vannak olyan dolgozók, akiket a meg növekedett felelősségvállalás, vagy önállóság negatívan érint, stresszt okoz számukra.

HACKMAN ÉS OLDHAM MODELLJE

Hackman és Oldham Herzberghez hasonlóan a motivált munkavégzést meghatározó munkahelyi tényezőket taglalja. Modelljükben **kritikus pszichológiai állapotokat** különböztetnek meg, amelyek döntő hatást gyakorolnak az egyén munkával kapcsolatos motivációjára és elégedettségére. A három pszichológiai állapot a következő: a munka észlelt értelmessége, a felelősség érzete és a munkatevékenység eredményeinek ismerete. Minél mélyebben éli át az egyén ezeket a pszichológiai állapotokat, annál nagyobb elégedettséggel tölti el a jól végzett munka és annál motiváltabb a munkavégzésre. Modelljük szerint öt kategóriában foglalhatók össze a legfontosabb **belső munkaköri motivációs jellemzők**, amelyek a pszichológiai állapotokat előidézik: a munka és a felhasználható készségek változatossága; a feladatok tartalma, és azonosíthatósága; a feladatok jelentősége; az önállóság és a visszajelzés a munkáról.



Hackman és Oldham motivációs elmélete

Szerintük a szervezeti munkamegosztásban a munkának minden dimenzióban valamilyen mértékben kielégítőnek kell lenni, mert különben a munkakör értékét veszti.

A pszichológiai állapotokon és a munka azokat aktivizáló sajátosságain kívül a modell figyelembe veszi az egyéni különbségeket (képeességeket, szükségleteket). Ezek szabályozzák az egyének reakcióit a munkájukkal, főleg pedig azzal az öt döntő aspektussal szemben, amelyeket munkájuk tartalmaz. Hackman és Oldham elveti a munka strukturálásának egyetemes elveit. Az olyan egyének számára, akikben erős a fejlődés iránti igény, annak vágya, hogy kezdeményezőkézséget, felelősségvállalást igénylő feladatokat végezzenek a gazdagított munka a belső motiváció és az elégedettség forrása lehet. Ezzel szemben más egyéneknél a változatos, nagy felelősséggel járó munka csak elégedetlenséget, hiányzást, alacsony teljesítményt idézhet elő Ennek oka lehet az, hogy nincsenek ilyen szükségleteik, vagy ha vannak akkor azokat nem a munkahelyen kívánják kielégíteni, vagy kételkednek hozzáértésükben és ezért csak stresszt okoz számukra a változatos, és nagyobb felelősséggel járó munka.

ELVÁRÁS ELMÉLETI MODELL

Vroom elvárás elméleti modelljében a motiváció erejét a jövővel kapcsolatos elvárás, és a dolgozói teljesítmény következményének értéke határozza meg. A modell alapján a várakozások, elvárások egyik része arra vonatkozik, hogy a dolgozó bizonyos erőfeszítései milyen teljesítmény elérését teszik lehetővé, milyen esélyt látunk a sikerre (*Erőfeszítés-Teljesítmény*), másik része pedig arra, hogy az adott teljesítmény elérését milyen valószínűséggel követi az elvárt következmény (*Teljesítmény-Következmény*). Ezen valószínűségi becsléseken túl a motiváció erejét az is meghatározza, hogy a következménynek milyen értéke van a dolgozó számára (*Valencia*), mi az, amit ő fontosnak tart, ami egy adott pillanatban fontos a számára. Van, akinek például sokkal fontosabb, hogy kivívja felettesei, illetve munkatársai elismerését, és szaktekintélynek tartsák a szervezeten belül, minthogy teljesítményéért mobiltelefont, vagy céges autót kapjon.

Az elméletből a gyakorlat számára a következő következtetések vonhatóak le.

- Fontos, hogy azonosítható legyen az erőfeszítés és a teljesítmény közötti kapcsolat, tehát, hogy az egyén erőfeszítései milyen eredményekkel járnak.
- Olyan feltételeket kell teremteni hogy az erőfeszítés a kívánt teljesítményhez vezessen, tehát reális teljesítménycélokat kell kitűzni, aminek teljesítéséhez adottak a szervezeti feltételek és az egyén képességei, tudása.
- A teljesítmény következmény kapcsolat stabil és kiszámítható legyen, tehát az egyén tudja, hogy bizonyos teljesítmény előre ismert következménnyel járjon minden esetben.
- Az is fontos, hogy a következmény értékes legyen az egyén számára. Munkahelyeken ezért is jó például a cafeteria rendszer, ahol a dolgozó maga választja ki, hogy a juttatások közül mi az, ami számára a legfontosabb. Van, azonban, hogy szervezeti szinten kezelhetetlen a teljesítmény

függvényében biztosított sokféle jutalom, így a közvetlen vezetőknek jelentős szerepe van abban, hogy ismerje mi az, ami a beosztottai számára a legfontosabb, a legnagyobb motiváló erővel bír, bár a legtöbb helyen a juttatásokat nem a teljesítmény függvényében határozzák meg. Ezért a vezető leginkább olyan eszközökkel élhet, mint a munkafeladatok szétosztása, valamint egyes feladatok esetében a hatáskör átruházása, stb. Van, olyan, akinek néhány munkatárs irányítása, vagy egyes feladatok megszervezése, vagy a munkához szükséges minél megfelelőbb eszközök biztosítása az, amit a legfontosabbnak tart.

MÉLTÁNYOSSÁG ELMÉLETI MODELL

Az egyenlőség és az igazságosság észlelése nagymértékben meghatározza az erőfeszítésre való hajlandóságot. A munkavégzés során a dolgozók általában összehasonlítják az általuk befektetett erőfeszítések (input) és az ezért kapott ellenszolgáltatás (output) arányát és ha egyenlőtlenség áll fenn, akkor méltánytalannak ítélik az így kialakult helyzetet és ennek megváltoztatására törekszenek. Input lehet például a tapasztalatunk, tudásunk, képességeink, a munkára fordított idő, az elvégzett munka mennyisége, minősége. Output lehet például a fizetés, az előléptetés, a fejlődési lehetőség, egyéb elismerési formák, akár erkölcsi, akár anyagi, a feladatok szétosztása, az elvégzendő feladat jellege, tartalma, a vezető bánásmódja. Ha a dolgozó úgy érzi, hogy a munkavégzéshez szükséges tudását, tapasztalatát, vagy a folyamatos túlórázását nem ismerik el valamilyen módon, nem kompenzálják, akkor megpróbálja az egyenlőtlenséget csökkenteni. A valóságban azonban sokkal inkább a környezetünkben dolgozók input/output arányával hasonlítjuk össze a mi befektetéseink és az ezért kapott elismerések arányát. Ha a dolgozó azt észleli, hogy az input/output arányokban egyenlőtlenség áll fenn (pl. úgy érzi, hogy ő többet dolgozik ugyanannyiért, mint a kollégája, vagy a munkatársa több fizetést kap, vagy kedvezőbb helyzetbe kerül, előléptetik, holott nem teljesít nála jobban stb.) akkor méltánytalannak, igazságtalannak ítéli a helyzetet, ami feszültséget kelt benne. Ez a feszültség igen erős motivációként hatva, a viselkedés megváltoztatására készíti. A feszültség csökkentésére szolgálnak az alábbi stratégiák:

- A befektetett erőfeszítések, az inputok csökkentése, tehát nem dolgozunk olyan lelkiismeretesen, nem fordítunk annyi időt munkafadataink teljesítésére, ami leginkább a minőség rovására megy. Van azonban, hogy növeljük az inputjaink, mivel úgy észleljük, a referenciaszemélyhez képest ugyanazért a munkáért több pénzt kapunk, vagy kedvezőbbek a munkafeltételeink.
- Az output értékének megváltoztatása, úgy, hogy például magasabb fizetést, kedvezőbb munkafeltételeket, munkafeladatokat, előléptetést, nagyobb mozgásteret, szabadságot kérünk ugyanazért a munkáért.

- Saját input/output arányának átértékelése: például úgy gondoljuk, hogy mégsem dolgozunk többet, mint másik, vagy mégsem jár nagyobb felelősséggel a munkánk, vagy nem részesülünk kevesebb elismerésben, mint a referenciaszemély.
- A referenciaszemély input/output arányának átértékelése: úgy gondoljuk, hogy a munkatársunk mégiscsak többet dolgozik, nagyobb felelősséget vállal, sokszor hétvégén is hazaviszi a munkát, vagy az, amit a munkatárs kap számárunkra nem is olyan fontos, vagy nem is részesül több elismerésben, mint mi.
- Az egyenlőtlenség hatására ki is léphetünk a helyzetből, tehát munkahelyet változtathatunk.
- Vagy megváltoztathatjuk a referencia személyt.

Az igazságosság, a méltányosság észlelése motiváló erővel bír, míg a méltánytalanság hatására a motiváció csökken. Ezért nagyon fontos, hogy igazságos helyzetet teremtsünk a munkahelyeken. A bérek titkosítása bizonyos szempontból azt a célt szolgálja, hogy a méltánytalansági ítéletek ne szaporodjanak meg a szervezeten belül. Kizárólag a fizetés ismeretében létrejövő igazságossági ítéletek sokszor tévesek, mert a dolgozók nagy része nem ismeri a szervezetben dolgozók munkáját, annak hátrányait, nehézségeit, a munkával járó erőfeszítés, megterhelés mértékét, a munkához szükséges szaktudást, vagy ha ismerik is, ezt általában figyelmen kívül hagyják, amikor méltányossági ítéleteiket meghozzák. Az is gyakori probléma, hogy saját erőfeszítéseinket, szaktudásunkat, általában nagyobbban, munkafeltételeinket kedvezőtlenebbnek ítéljük és a teljesítményünket a szervezet szempontjából fontosabbnak tartjuk, így sokszor szinte elkerülhetetlen, hogy méltánytalannak ítéljük az input output arányát.

Az előzőekben leírt motivációs elképzelések arról tesznek tanúbizonyságot, hogy a motivált viselkedés megértése, és előidézése nem is olyan könnyű feladat. A mai motivációs elképzelések azonban egyre inkább azt hangsúlyozzák, hogy az emberek viselkedésének irányításában a belső késztetések és a külső ingerek hatására bekövetkező válaszok mellett a személyes célok, az önmagunkról és a viselkedés körülményeiről kialakított kép (pl. külső, vagy belső kontrollos, valamint milyennek észleljük az előttünk álló feladatot), a hatóerőnkre vonatkozó elképzelésünk és értékeink sokkal jobban befolyásolják viselkedésünk. Az emberi viselkedés szabályozását és aktivációját leginkább az elvárásaink és céljaink befolyásolják. Mindez azt támasztja alá, hogy jövőnk alakulásában, abban, hogy milyen erőfeszítéssel (és eredménnyel) hajtjuk végre feladataink jelentős részben attól függ, hogy milyen célokat tűzünk ki, és milyen elvárásokkal látunk hozzá a feladatnak. Ezért tehát az egyénnek kulcsszerepe van abban, hogy hogyan képes elérni a céljait. Ezen túlmenően azonban környezetünk jelentős hatással bírhat arra, hogy a belülről motivált viselkedésünk megnyilvánulását mennyire támogatja, milyen mértékben tudja, engedi felszínre hozni. Olyan interakciókra (például tanár-diák, vagy vezető-beosztott között) és környezetre van szükség, ami segít abban, hogy céljainkat

el tudjuk érni, ezért biztosítani kell az egyéni felelősségvállalást, az önállóságot, valamint ha a szervezeti környezetre gondolunk, akkor az egyéni és a szervezeti célok összehangolását.

FELHASZNÁLT IRODALOM

ATKINSON, L. R., ATKINSON, R. C., SMITH, E. E., BEM, D. J. (1993): Pszichológia, Budapest, Osiris Kiadó, 276-307.

BAKACSI GY. (1996): Szervezeti magatartás és vezetés, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 84-124.

DECI, E. L. (1993): Kognitív értékelés elmélet: az extrinziკjuttalom hatása az intrinziკ motivációra In BARKÓCZI I., SÉRA L. (szerk.): Az emberi motiváció II. Humánspecifikus motiváció. Budapest, Nemzeti tankönyvkiadó, 333-360.

FRÖHLICH, D. W., (1996): Pszichológiai szótár, Budapest, Springer Hungarica

FURNHAM A. (1997): The psychology of behaviour at work, The individual in the organization, Psychology Press, Taylor and Francis, 245-318. old.

GRAHAM S. (1999): Tantermi motiváció attribúciós megközelítésben In O'Neil F. H., Drillings M. (szerk.), Motiváció. Elmélet és kutatás, Vince Kiadó, 41-59. old.

HAWKINS N. J. (1999): Az ázsiai nevelés motivációs kérdései In O'Neil F. H., Drillings M. (szerk.), Motiváció. Elmélet és kutatás, Vince Kiadó, 113-128. old.

KEMÉNYNÉ DR PÁLFFY KATALIN (1989): Bevezetés a pszichológiába, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest

LOCKE A. E., LATHAM P. G. (1999): Célkitűzés elmélet In O'Neil F. H., Drillings M. (szerk.), Motiváció. Elmélet és kutatás, Vince Kiadó, 23-40. old.

MASLOW H. A. (1943): A Theory of Human Motivation In *Psychological Review*, 50, 370-396.

MCCOMBS L. B. (1999): A motiváció mérésének és növelésének stratégiái: szempontok az önszabályozott tanulás elősegítéséhez és a teljesítmény fokozásához In O'Neil F. H., Drillings M. (szerk.), Motiváció. Elmélet és kutatás, Vince Kiadó, 61-82. old.

SNOW E. R., JACKSON N. D. (1999): Az akarat egyéni különbségei: válogatott konstruktumok és mérőeszközök In O'Neil F. H., Drillings M. (szerk.), Motiváció. Elmélet és kutatás, Vince Kiadó, 83-112. old.

SZABÓ MÓNIKA (2004): Motiváció In N. Kollár K., Szabó É. (szerk.): Pszichológia Pedagógusoknak, Budapest, Osiris Kiadó, 169-191.

URBÁN R. (2001): Az érzelem és a motiváció pszichológiájának vázlata In Oláh A., Bugán A. (szerk.): Fejezetek a pszichológia alapterületeiből, bővített kiadás, Budapest, ELTE Eötvös Kiadó, 195-230.

WHITE, R. W. (1993): A motiváció fogalmának kritikai áttekintése: a kompetencia fogalma In BARKÓCZI I., SÉRA L. (szerk.): Az emberi motiváció II. Humánspecifikus motiváció. Budapest, Nemzeti tankönyvkiadó, 51-103.

JUHÁSZ MÁRTA: A BENYOMÁS KIALAKULÁSA

A társas interakció első fázisa az, hogy két ember érzékeli (látás, hallás, tapintás útján) egymást és kialakul egymásról egy benyomás, amely alapvetően meghatározza a későbbi egymáshoz viszonyuló viselkedésüket. A kommunikáció első lépése a benyomás kialakulása. A benyomásunk alapvetően meghatározza a viselkedésünket a másik személlyel, hiszen egyaránt befolyásolja a verbális és a non verbális kommunikációkat.

A környezetünkben folyamatosan figyeljük és kódoljuk a bennünket ért szociális információkat, amelyeket azután értelmezünk, interpretálunk, majd ezt a tudást, ismeretet a memóriánkban tárolva szükség esetén visszahívjuk és felhasználjuk az ítéletalkotásunkban, döntéseinkben, problémamegoldásainkban. Azonban ez nem azt jelenti, hogy mindig alaposan át is gondoljuk és értelmezzük a bennünk ért hatásokat. Számos esetben az „analíziseink” igen felszínesek, az információfeldolgozásunk felületes, a szociális ingerre adott válaszuk, viselkedésünk pedig az információ önkényesen kiválasztott jellemzőin alapulnak. A benyomásaink legtöbbször automatikusan alakulnak ki, amelyek segítenek bennünket az emberek közötti bonyolult viszonyok megértésében és kezelésében. A későbbi interakciókat, viselkedésünket ezzel a személlyel az első benyomásunk nagymértékben befolyásolja.

A személyeket másként észleljük, mint a tárgyakat. A személyek viselkedésében szándékosságot feltételezünk, amelyek mögött célok, motivációk, képességek húzódnak meg. Ezért a szociális ingerek nem statikusak, hanem dinamikusan változó, komplex szituációkban megnyilvánuló ingerek.

Az ember a társas mező része, aki aktívan alakítja a történéseket. A társas térben ható pszichológiai történések száma végtelen, ezért szinte lehetetlen valakit objektívan megismerni. Minden helyzetben más és más az a kulcsinger, amihez viselkedésünket igazítani igyekszünk. Másképpen viselkedünk, kommunikálunk a jól megszokott, biztonságot jelentő otthonunkban, és másképpen a munkahelyünkön, vagy egy idegen környezetben.

A BENYOMÁS KIALAKULÁSÁNAK FOLYAMATA

Amikor meglátunk egy személyt - sőt sokszor még mielőtt találkoznánk vele - általában a külső kulcsingerek alapján kialakítunk róla egy előfeltevést, amely befolyásolja azt, hogy mit gondolunk a személyről, milyen tulajdonságokkal ruházzuk fel, milyen okokat tulajdonítunk a viselkedése mögött, és végül mindez meghatározza, hogyan viselkedünk, hogyan kommunikálunk vele szemben. Ezeket a benyomásokat legtöbbször online módon, azonnal és spontán hozzuk létre. Ezt nevezzük felülről lefelé haladó vagy *fogalomvezérelt* (kategórialapú) megismerési folyamatnak. Ilyenkor gyorsan – általában fizikai jegyek alapján – gyorsan beskatulyázzuk az illetőt, az előzetes tapasztalataink által kialakult kategóriarendszer alapján.

Mik lehetnek a kulcsingerek mások észlelése során?

- Ruházat
- Kor
- Nem
- Börszín
- Származás
- Foglalkozás
- Beszédstílus
- Csoport hovatartozás

Amikor találkozónk van egy számunkra addig még ismeretlen emberrel, a következők járnak a fejünkben: hány éves lehet, van-e családja, mit szeret szabad idejében csinálni, milyen a személyisége (extravertált, introvertált, barátságos, becsületes). Amikor meglátjuk elsősorban a személy megjelenésére figyelünk oda. Általában a vonzó embereknek több pozitív belső tulajdonságot tulajdonítunk, kedvesebben, barátságosabban kommunikálunk velük, így viszonzásul bizton számíthatunk hasonló reakciókra. Férfiak esetében ilyenkor egyenesen jobb képességeket is feltételezünk. Azonban nőknél ez a hatás pont ellentétesen érvényesül: minél kevésbé vonzó egy nő, annál jobb képességeket tulajdonítunk neki.

Amikor a találkozáskor kialakítottuk az első benyomást a célszemélyről, ennek a meggyőződésünknek megfelelően viselkedünk, kommunikálunk vele, mind verbálisan, mind non verbálisan.

Ezzel szemben az *adatvezérelt* folyamat során a beérkező információkat szisztematikusan elemezzük, mérlegeljük, és folyamatosan hasonlítjuk össze benyomásainkkal, amelyeket ennek megfelelően módosítunk. Ez teszi lehetővé, hogy érzékenyek maradjunk a másik ember egyedi tulajdonságaira, és ne essünk saját felületességünk csapdájába. Ez a feldolgozás nagyobb mentális erőfeszítést igényel, több energiát és időt vesz el tőlünk, ezért ezt csak akkor alkalmazzuk, ha valóban motiváltak vagyunk a célszemély megismerésére, mert érzelmileg sokat jelent számunkra, vagy mert bizonyos érdekünk fűződik hozzá.

Az emberekre sokkal inkább a fogalomvezérelt feldolgozási mód jellemző, mintsem az egyedi tapasztalatok feldolgozása. „Az ember, mint kognitív fősvény” kifejezés azt a szemléletet képviseli, hogy mindnyájan hajlamosak vagyunk takarékoskodni az energiánkkal, és minél kevesebb erőfeszítéssel létrehozni ítéleteinket egy-egy jelenségről vagy személyről. Sokkal könnyebb automatikusan létrehozni benyomásainkat, mint alaposan megismerni egy személyt. Sokkal egyszerűbb egy embert automatikusan megítélni szembetűnő fizikai jellemzőik alapján. Mert mennyire macerás dolog valakit a valós tulajdonságai alapján megítélni, megbízni benne, elfogadni őt

olyannak, amilyen. És mi van, ha tévedünk, mi van ha mégsem olyan, mint amilyennek képzeltük és csalódunk benne?

Összefoglalásként tehát az emberek azért alakítanak ki azonnali benyomást és vonnak le rögtön következtetéseket egy másik személyről, mert ez

- kevesebb energiát igényel,
- kevesebb a veszélye annak, hogy énképüket csorba éri,
- biztonságos megoldásokat kedvelünk.

KINEK MILYEN TULAJDONSÁGOT TULAJDONÍTUNK?

Tulajdonképpen sokszor nem is az a lényeg, hogy a másik valójában hogyan viselkedik, hanem az, hogy mi mit akarunk látni benne, azaz milyen sémák jellemeznék bennünket. A legtöbben olyan vonásokat alkalmazunk mások jellemzésére, amelyek leginkább hozzáférhetőek a tudatunkban, mert gyakran használjuk őket, szinte „minimális erőbefektetéssel” mindig kéznél vannak. Mindenki olyan kifejezések mentén értékeli, amelyek számára fontosak, ezért mindenki másként látja ugyanazt a célszemélyt. Ahelyett, hogy a valóságos különbségekre összpontosítanánk, a korábban kialakított tudásunkat használjuk fel mások megítélésében. Valójában nem a másik valós tulajdonságairól van szó, hanem arról, hogy mi milyen – általunk fontosnak tartott – tulajdonságokat tulajdonítunk a másik személynek, azaz burkoltan rólunk van szó. A *burkolt személyiségelmélet* szerint a személyek megítélésében az észlelő tudása, tapasztalata, saját feltevései, elképzelései fontosabb szerepet játszanak a benyomás kialakításában, mint az észlelt személy tényleges tulajdonsága. A burkolt személyiségelmélet értelmében a megfigyelt tulajdonságok inkább a megfigyelők szemében (fejében) léteznek, mint a cselekvőben.

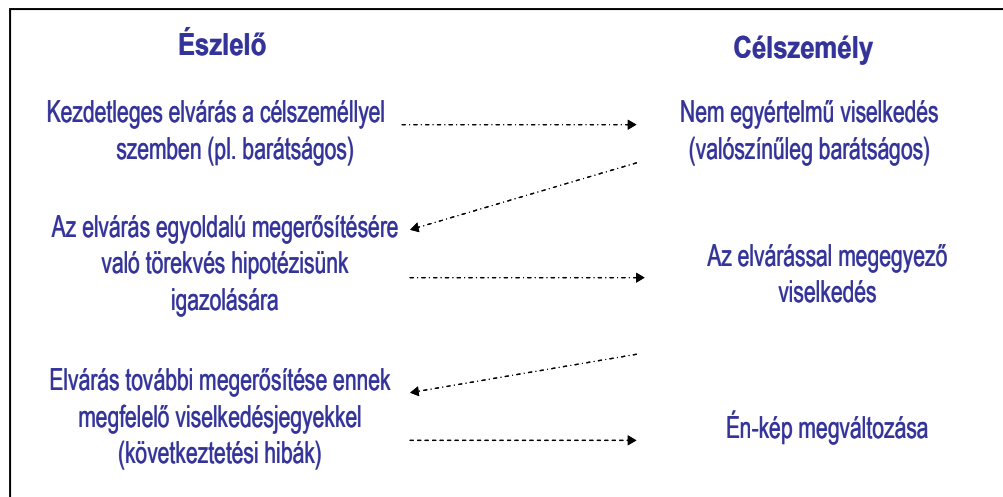
SZERELMI CSALÓDÁSOK

Mások megismerése saját magunkon keresztül történik. A másik ember magatartásából következtetünk tulajdonságaira. De a külső, fizikai jegyek is nagyon fontosak. Kellemes külsejű embereknek pozitív tulajdonságokat tulajdonítunk. Amit egy ember viselkedéséből kapunk az az, ahogyan velünk szemben viselkedik. Ha engem becsap azt mondjuk csaló, de azt nem tudjuk, hogy mindenkivel így viselkedik-e. Mikor szabad általánosítani? A kezdeti előítéleteket levetkőzve, valamilyen fantáziát rávetítünk a másik emberre.

Azokra, akik jelentős érzelmet váltanak ki belőlünk (pozitív érzés, szerelem vagy negatív érzés, gyűlölet, utálat) gyakran vetítünk különböző fantáziákat, amelyekre önmagunk igazolására van szükségünk. De ilyenkor saját fantáziánkat szeretjük vagy utáljuk. Nagy szerelmi csalódások után kiderül, hogy szerelmünket, akit addig bálványoztunk, igazából nem is ismerjük. Egyszerűen saját fantáziánkba szeretünk bele. S ha ezek szertefoszlanak, akkor jön a nagy csalódás. Ilyenkor az

emberek nem önmagukra haragszanak, hanem a másokra, mert nem olyanok, mint amilyennek megálmodták őket.

SÉMA: Az emlékezetünkben tárolt tudást a *séma* testesíti meg, ami egy olyan kognitív struktúra, ami leegyszerűsített formában reprezentálja ismereteinket egy fogalomról, ingerről, személyről, helyzetről, eseményről, azaz a világról.



Az ábrán látható, hogy észlelőként kialakítunk előzetes információink alapján egy előfeltevést, majd egy benyomást a célszemélyről, és mindent megteszünk annak érdekében, hogy ez a kép megerősödjön és ne érjen bennünket csalódás. Ezért úgy kezdünk el viselkedni a másikkal szemben, hogy szinte kiváltjuk a másiktól a kívánt viselkedést, amely megerősíti a hipotézisünket. Mindez az interakciós folyamat odáig is eljuthat, hogy a célszemély valóban olyan lesz, mint amit elvárunk tőle.

A konfliktusos helyzet kialakulásáért sokszor mi magunk vagyunk a felelősek. Szinte addig provokáljuk a számunkra kezdetben ellenszenves személyt, míg a végén tényleg durva és elutasító lesz velünk szemben. Ezért nagyon fontos, hogy tisztában legyünk a benyomás kialakításának pszichológiájával és képesek legyünk önmagunk megfigyelésére és arra, hogy ki milyen érzéseket vált ki belőlünk és vajon miért.

MILYEN TÉNYEZŐK BEFOLYÁSOLJÁK ÉSZLELÉSÜNKET?

- Pillanatnyi érzelmi állapotunk, hangulatunk.
- Az adott helyzet, amelyben vagyunk.
- Sémáink, sztereotípiáink, amelyek korábbi tapasztalatainkból és élményeinkből tevődnek össze.
- Személyiségünk.
- A célszemély hasonlít-e ránk vagy sem.

- A célszemély ismertsége.
- Pszichológiai ismeretünk, empátiás készségünk és érzékenységünk.

Holdudvarhatás: Egy személyről alkotott benyomás kialakításánál hajlamosak vagyunk a néhány könnyen megismerhető tulajdonság alapján kiegészíteni a személyről kialakított képet oly módon, hogy a tulajdonságok összhangban legyenek. Az első legfontosabb és legkönnyebben elérhető információ a célszemély *külső megjelenése*. A külső vonzerő nagyon sok más pozitív tulajdonságot maga után von, amelynek egyébként semmi köze a fizikai megjelenéshez.

Elsőbbségi hatás: az elsőnek kapott információ irányt szab a később érkező információfeldolgozásnak. A kedvező első benyomást gyorsan felülírhatja egy kellemetlen tapasztalat. Az elsőnek rossz benyomás megváltoztatásához nagyon sok pozitív élményt kell szerezni. Az elsőbbségi hatást jól illusztrálja a következő kísérlet: A kísérleti személyek olyan embert figyeltek meg, aki egy 30 kérdésből álló tesztet töltött ki. Az első kísérleti helyzetben az illető nagyon jól kezdett, csaknem minden kérdést helyesen válaszolt meg, a teszt második részében teljesítménye azonban drasztikusan romlott. A második kísérleti helyzetben pontosan fordítva történt: az illető nagyon rosszul kezdett, de teljesítménye drámaian javult a teszt második részében. Valójában mindkét személy egyformán teljesített, hiszen mindketten 15 kérdésre válaszoltak a 30-ból. Ennek ellenére a kísérleti alanyok, akik ezeket a teljesítményeket látták, úgy vélték, hogy az első személy, aki jól kezdett, intelligensebb, és egy későbbi tesztben jobban fog majd teljesíteni, mint a második személy, aki rosszul kezdett.

A torzító hatások elkerülhetők, amennyiben

- tudatosítjuk magunkban ennek a hatásnak a létezését,
- több időt hagyunk a benyomások feldolgozására, és csak később alkotunk véleményt,
- figyelünk arra, hogy minden információt felhasználjunk benyomásunk kialakításában (elég mentális erőfeszítést teszünk),
- motiváltak vagyunk a másik megismerésére,
- érdekes a másik ember számunkra.

JUHÁSZ MÁRTA: A CSOPORTMUNKA PSZICHOLÓGIÁJA

Mindnyájan éreztük már mennyire eltérő a hangulatunk és a teljesítményünk, ha egyedül, elszigetelve dolgozunk, vagy ha közösen, másokkal együttműködve. Azt a jelenséget is ismerjük, hogy másképpen viselkedünk, ha tudjuk, hogy figyelnek bennünket.

A CSOPORT FOGALMÁNAK DEFINIÁLÁSA

A csoportot olyan kis közösség, amely embereket kapcsol egymáshoz valamilyen közös cél elérése érdekében. A csoportokat számos szempont szerint lehet megkülönböztetni.

A csoporthoz tartozó **tagok száma** szerint beszélünk kiscsoportról (3-20 fő) és nagycsoportról. A *kiscsoportban* a tagok személyesen, jól ismerik egymást. A pilóták és a másodpilóták például párban dolgoznak. Munkájuk során nyilván van lehetőségük jól megismerni egymást, hiszen hatnak egymásra és bizonyos fokig függenek is egymástól. A hármas kapcsolatokat triádoknak nevezzük. Kiscsoportban viszonylag könnyebben megvalósulhat a „szemtől-szemben” (face-to-face) helyzet. Az operátor teamekben mindenki ismer mindenkit, és ez segíti őket a bizalmi kapcsolat kialakításához. Ahogy nő a csoport létszáma, vagyis 25 fő fölé emelkedik, a csoport szerkezete és dinamikája alapvetően megváltozik. A *nagycsoportban* a tagok között nincs személyes ismeretség, mert kevésbé ismerik egymást és legtöbbször nem is céljuk egymás jobb megismerése. A tagok között nagy a különbözőség, ezért nehéz összehangolni tagjait. Ilyenek a különböző szervezetek, ahol a létrehozott egységek felelősek egy-egy szervezeti cél megvalósításáért.

A csoportformák **kialakulását** tekintve megkülönböztetünk formális (legális, intézményes) és informális (alegális) csoportokat. A *formális* csoportok különböző szempontokból, mesterségesen kialakított csoportok, amelyek meghatározott funkciók elérésére alakultak ki. A formális csoportok hivatalosan rögzített (formális) szerkezettel rendelkeznek. Az ilyen szerkezettel rendelkező csoportok hosszútávon fennmaradnak. A szabályok határozzák meg a csoporttagok helyzetét, a kommunikáció irányát, sokszor még a vezetési stílust.

Ellenben az *informális* csoportok spontán módon, az emberek szimpátiáján alapulva alakulnak ki. Az informális csoportokban is vannak formális mozzanatok, például szokások, viselkedésmódok, de alapvetően a csoporttagok kötetlenül élnek meg a csoporthoz tartozást. Erre jó példa a kortárscsoport, baráti társaság, amelyek fontos színterei identitásunk kialakulásának.

A formális, hierarchikus csoportokban gyakran megfigyelhető, hogy idővel kialakulnak az informális kiscsoportok (pl. szimpátia alapján a baráti társaságok). Általában ha a felülről kialakított csoportokban dolgozó emberek összeszoknak, kialakul egy jó barátság köztük és a formális csoport informálissá válik. Azonban ha nincs szimpátia a tagok között akkor az nagyon meg tudja mérgezni az emberek életét, hiszen a napjának nagy részében együtt kell dolgoznia azokkal az emberekkel. Ez

sokszor óriási terhet ró a dolgozók vállára. Ezért érdemes figyelembe venni a munkahelyeken a spontán szerveződéseket, persze azt is csak módjával.

A csoportokban a tagok közvetlen vagy közvetett interakcióban állnak egymással. Az *elsődleges* (primer) csoportokban a tagok közvetlenül kommunikálnak egymással, így a szoros együttműködés alakul ki közöttük, amely később jelentős szerepet játszik az egyének életében. Mivel fontosak ezek a kapcsolatok és az ehhez fűződő pozitív érzelmek számunkra, igyekszünk ápolni és fenntartani. Pontosan ezért visel meg érzelmileg bennünket az, ha egy számunkra közel álló személlyel konfliktusba keveredünk. Ilyenkor a legjobb gyorsan tisztázni a konfliktus mögött meghúzódó ambivalens érzelmi szálakat.

A *másodlagos* (*szekunder*) csoportok viszont nélkülözik a személyességet, a közvetlenséget, ezért a csoport tagjai sokszor nem is ismerik egymást. Az emberek egymástól függetlenül dolgoznak, cselekszenek, különböző célok elérése végett. Például az Atomerőmű dolgozói, mint csoportfogalom másodlagos csoportot jelöl, mert a tagok egy szervezethez tartoznak ugyan, de nincsen mindig mindenki folyamatos interakcióban, kölcsönös kommunikációban egymással.

A CSOPORTMUNKA ELŐNYEI ÉS HÁTRÁNYAI

Mondd meg hová tartozol, és én megmondom ki vagy! Ez a kijelentés azt az üzenetet hordozza magában, hogy az hogy ki milyen csoportban érzi elsődlegesen jól magát, az nagymértékben meghatározza az egyén jellemét, személyiségét, összességében az egyén identitását. A jól összeszokott teamekre jellemző a „Mi” tudat kialakulása, amely ha megjelenik a kommunikációjukban az a jól összeszokottság jele és az, hogy az egyén büszke arra, hogy az adott csoportba tartozik.

Az emberek különböző szinten motiváltak arra, hogy egy csoportban vagy teamben dolgozzanak. Sokszor azokkal alakítunk ki jó barátságot, akikkel fizikális közelségben vagyunk, hiszen ilyenkor a gyakori interakciók, beszélgetések óhatatlanul a másik ember jobb megismeréséhez vezetnek.

Egy térben összezárt és hozamosabb ideig együttműködő emberek közös célja az, hogy egymással viszonylag jól kijöjjenek, egymással jól tudjanak együttműködni. Ehhez az kell, hogy viszonylag kis térben is megosszák egymással környezetüket, megosszák egymással az információkat, megosszák egymással gondolataikat, érzéseiket, azaz beszélgessenek, kommunikáljanak egymással.

Ilyenkor a csoport kielégíti az ember alapvető szociális szükségletét is, miszerint mindnyájan szeretünk és akarunk tartozni valahová, azaz az affiliáció (valahová tartozásérzés) és a biztonság szükségletét.

A csoport vonzóságát az határozza meg, hogy az milyen mértékben elégíti ki szükségleteinket, igényeinket és milyen mértékben szolgál céljaink elérésében. Ha valaki a munkahelyén sem pszichésen, sem fizikálisan nem érzi jól magát, azaz ahol a társas (affiliáció, biztonság, stb.) szükségleteit nem tudja kielégíteni, akkor hosszú távon nem kötődik a munkacsoportjához, így nem

követi annak normáit, szabályait sem. A normaszegésből konfliktusok keletkeznek, mert a csoport szankcionálja, bünteti a normaszegőket.

A CSOPORT ALAKULÁSÁNAK SZAKASZAI

A csoport kialakulásában különböző szakaszokról lehet beszélni. Fejlődése különböző szakaszokra, fázisokra bontható, amelyben a csoport tagjainak, a vezetőnek jelentős szerepe van.

ALAKULÁS (FORMING)

Bizonyára Ön is átélte már azt az érzést, hogy új tagként bekerült egy idegen csoportba, amely idővel egy jól összeforrott csapattá változott. A legelső találkozásnál nem ismerik egymást, mindenki idegenül tekint a másikra, és mindenki igyekszik az előnyösebb oldalát bemutatni, másokban jó benyomást kelteni. Érezhető a bizonytalanság, a feszültség a csoportban, amely a tisztázatlan elvárások miatt alakul ki, hiszen nem ismert pontosan a cél és az, hogy kinek mi lesz a szerepe, feladata a csoportban. Az alakulás szakaszában mindenki arra keresi a választ, hogy konkrétan neki mi a szerepe.

VIHARZÁS (STORMING)

Mindenki szeretné saját maga helyét, pozícióját megtalálni a csoportban, ami gyakran konfliktusokkal, érzelmi viharokkal és feltétlenül sok interakcióval, nyílt kommunikációval jár együtt. Idővel, ahogy egyre nyilvánvalóbbá válnak az egyéni különbségek, a csoporttagok is kezdik érezni helyüket, szerepüket a csoportban. Megindul a versengés a tagok között a szerepekért, a státuszokért, amely nagyon sok vitával, nagy mennyiségű kommunikációval jár együtt. A felülről kinevezett vezetőt nem minden esetben fogadja el a csoport, gyakran a viharzásnak egy új vezető a „termése”. Nyílt vagy burkolt formában ellenségeskedések lépnek fel, a csoporttagok ütköztetik nézeteiket és elképzeléseiket a munkavégzésről.

NORMÁZÁS (NORMING)

A harmadik szakaszban a csoport közeledik a *norma* kialakulása felé, az egyéni nézetek, vélemények egy viszonylag közös pontban konvergálnak. Miután a tagok megvívták a harcot az olyan szerepekért, mint például a vezetői pozíció, a csoport informátora, a normák, a szabályok és a szerepek kialakulása révén a konfliktusok is megoldódnak. Egyértelművé válik, hogy milyen viselkedést fogad el a csoport és milyen nem. A csoporton belül elindul az együttműködés, a közös gondolkodás. A team véleménye egységessé válik, az együttműködéssel fokozódik a hatékony munkavégzés.

MŰKÖDÉS (PERFORMING)

Végül a csapat kialakulásának észlelése akkor történt meg, amikor sikerült a csoporttagoknak egyesíteni az erejüket a cél elérése érdekében és kialakult az összetartó erő, kohézió. Ha a vezető sikeresen helytáll, a csapat önálló működésbe kezd, újításokat vezet be és igen magas teljesítményre

képes. Az együttműködés, egymáshangolódás során a koordináció, kommunikáció és interperszonális kapcsolatok játszanak meghatározó szerepet.

SZÉTVÁLÁS (DISSOLVING)

A feladatok teljesítése után a csoport összegzi az eredményeket, levonja a tapasztalatokat. Ha nincsen további teendőjük, a csoport feloszlik. Természetesen ez nem azt jelenti, hogy a csoportok az egyes lépcsőfokokat egyszerű lineáris sorrendben járók be. Elképzelhetők vissza-visszalépések az egyes szakaszok között. Például egy új csoporttag érkezése újraindítja a folyamatot.

FEJLŐDÉSI SZAKASZOK	ÉRZELMEK, AMELYEKET A TAGOK ÁTÉLNEK
Alakulás	Szorongás, függőség a vezetőtől; A helyzet természetének megállapítására irányuló próbálkozások; Az elfogadható viselkedés kialakítására való törekvés.
Viharzás	Érzelmi ellenállás a tagok között; Érzelmi ellenállás a vezetővel szemben; Polarizálódnak a vélemények; Bizalmaskodás a tagok között; Gyakori konfliktusok.
Normázás	A tagok leküzdik a belső ellenállást; Kölcsönösen támogatják egymást; A nézetek és érzések nyílt megosztása; Az együttműködés kialakulása; A csoport összetartásának kialakulása; A normák kialakulása, amikor már fél szavakból is megértik egymást.
Működés	Kialakulnak a problémák megoldási módjai; Az energia a hatékony munkavégzést szolgálja; Megoldják az interperszonális problémákat; A csoporttagok közötti munkamegosztás; A szerepek rugalmasak, és a funkciókhoz igazodnak.

A csoport fejlődési szakaszainak összefoglalása

MI TARTJA FENN A CSOPORT MŰKÖDÉSÉT?

A fenti kérdésre a rövid válasz az, hogy a *norma, a szerepek, és a team struktúrája* határozza meg a kohéziót, azaz a team összetartó erejét.

CSOPORTNORMA

A norma az a szabályok, elvárások rendszere, amelyet a csoport hoz létre, s amely befolyásolja a tagok viselkedését. A csoportnorma kialakulásával kapcsolatban több érdekes kísérlet volt, ezek közül is az első Muzafir Sherif (1946) nevéhez fűződik, amelyet laboratóriumi környezetben végzett.

A kísérlet lényege: három személyt helyeztek el egy sötét helyiségben, akikkel közölték, hogy egy fénypont fog megjelenni, majd kialszik. A feladatuk az volt, hogy becsüljék meg, hány cm-t mozgott a fénypont. A vizsgálatot többször is elvégezték. A válaszadásban nem volt meghatározott sorrend, mindenki akkor közölte az eredményt, amikor akarta. A kísérleti személyek válaszai meglehetősen eltértek egymástól. Az egyik 1 cm-t, a másik 2 cm-t, a harmadik 8-cm-t mondott. Valójában a fénypont nem is mozgott, hanem csak egy közismert érzéki csalódás jelenségéről van szó: egy teljesen sötét szobában mivel nincsenek referencia, tájékozódási pontok, egy álló fénypont ki-be kapcsolásával a fényt egy mozgó pontként észleljük. Ezt az észlelési illúziót *autokinetikus effektusnak* nevezzük. A kísérletben arra keresték a választ, hogy mi történik akkor, ha a külső ingermezőből hiányzik a vonatkoztatási pont (sötét szobában kell a fénypontok közötti távolságot megbecsülni), az ilyen instabil helyzetben mit tesz az egyén és mit a csoport. A válasz, hogy bizonytalan helyzetben belülről hozunk létre vonatkoztatási pontokat. Azok a kísérleti személyek, akik először egyedül hozták ítéleteiket nagyon hamar kialakítottak maguknak egy becslést, amit személyes normának nevezhetünk, és a különböző helyzetekben hozott ítéleteik e körül ingadoztak. Ez a személyes norma egy-egy személyre jellemző, stabil volt, de nagy különbséget mutatott egyénről egyénre. Amikor a különböző személyes normákkal rendelkező emberek csoporthelyzetbe kerültek, az ítéleteik egy többé-kevésbé közös álláspont felé közeledtek, konvergáltak. Ez nevezik csoportnormának. Több hasonló vizsgálat eredményeképpen a következők fogalmazhatók meg:

- ha az egyén egy normához igazodik csoporthelyzetben, akkor később is igyekszik a norma szerint vélekedni és véleményét ehhez igazítani;
- amikor az egyének külön-külön, egyéni helyzetben foglalnak állást, és csak utóbb kerülnek egy csoportba, fokozatosan fogják megváltoztatni véleményüket, és törekednek arra, hogy közös csoportnormát alkossanak;
- a vizsgálatok bebizonyították, hogy az egyének szeretik azt hangoztatni, hogy őket nem befolyásolnak más emberek véleményei. Pedig a kísérletek bebizonyították, hogy ez nem így van, csak az emberek ennek hatásának alapvetően nincsenek tudatában.

Amikor az egyéneknek nincs lehetőségük tapasztalatot szerezni, reális alapot nyerni a környezetükben lejátszódó eseményekkel kapcsolatban, akkor többségében igazodnak a csoportnormákhoz. A csoport fennmaradása érdekében szükség van a normák kialakítására és tiszteletben tartására: egy munkahelyi értekezleten alapvető szabály, hogy a kommunikáció során hallgassák meg egymást, és ne beszéljenek egyszerre, mert csak így lehet meghallani és megérteni a másikat. A csoporthoz tartozás élményét és szükségét jelenti, hogy átvesszük, elfogadjuk és gyakoroljuk, pl. a csoport viselkedési és öltözködési szabályait, mert csak így fogad el csoport, jelenik meg a csoporthoz tartozás élménye.

A NORMA LEHETSÉGES KIALAKULÁSI MÓDJAI

A vezető határozza meg úgy, hogy egyszerűen kinyilatkozza azt a normát, amelyhez a tagoknak tartaniuk kell magukat. Ez sok esetben indokolt lehet, de nagy a valószínűsége, hogy a tagok a normákat csak a vezető jelenlétében tartják be, és egyszerűen csak behódnak, de nem elkötelezettek a normákkal szemben. Tapasztalhatjuk, hogy kevesebb a konfliktus, ha a csoport összes tagját bevonjuk, involváljuk, és *konszenzussal* alakítjuk ki a normákat. Ebben az esetben a tagok jobban elköteleződnek és nagyobb valószínűséggel a későbbiekben is jobban betartják és betarttatják a közösen kialakított normákat (és nemcsak a vezető jelenlétében teszik ezt).

A normát a csoport előtörténete is meghatározhatja. Ilyenkor azokból a tapasztalatokból és jelentős eseményekből vonják le a tanulságokat, amelyek megtörténtek velük és jelentősen befolyásolja a team kollektív memóriáját és tudását. Ezekből a tapasztalatokból kialakult normák jelentősen meghatározzák a csoport hagyományait.

A csoportnormában természetesen benne van az egyének külön-külön átélt tapasztalata, emlékezete, tudása, amit idővel megosztanak egymással és a külön-külön nézetek szép lassan elkezdnek konvergálni.

SZEREPEK KIALAKULÁSA

A *szerep* a normaképződést követően, a csoportfejlődés működés fázisában kialakított, a tagok által elfoglalt státusz. Tartalmától függően többféle szerepet különböztetünk meg, amelyekhez különböző kommunikációs stílus is tartozik.

Feladat-orientált szerep képviselője a feladatra koncentrálni, és kevésbé érdeklődik a közben, hogyan alakul a teamben a légkör. Általában kezdeményezi a munkát, szívesen nyújt információt a többieknek annak érdekében, hogy gördülékenyen haladjon a munka. Aktivitásából fakadóan gyakran ellenőriz, kérdez és hoz be új szabályokat.

A *kapcsolat-orientált* szerepet betöltő személyt elsősorban a team jó hangulata érdekli, mert meggyőződése, hogy e nélkül nem tudnak sikeresen együttműködni. Ennek érdekében a munkavégzés közben gyakran bátorítja a többieket, konfliktushelyzetben igyekszik kibékíteni a feleket. Sokszor ez jó humorérzékkel társul, amely szintén segíti a jó hangulat, oldott légkör kialakulását.

Mindezek a szerepek általában konstruktívak, azonban ha ezeket is szélsőségesen gyakorolják, akkor hátráltató, *destruktív* is lehet. A kérdezőből, ha túlzásba viszi akadékoskodó lesz, az informátorból pedig könnyen lesz mindentudó vagy hírharang.

Ezen kívül számos szerepet azonosítottak a csoport együttműködés során. Ennek mérésére BELBIN (1998) összeállított egy kérdőívet, amely segítségével meghatározható, hogy az alábbi szerepek közül melyik jellemzi leginkább az egyént a csoportban. Az általa összegyűjtött szerepek pozitív (+) és negatív (-) oldalainak ismertetése mellett, egy-egy jellemző állítást is közöltünk a kérdőívből.

Kivitelező (vállalatépítő): „Kényelmetlenül érzem magam egy megbeszélésen, ha az nincs megfelelő módon előkészítve és irányítva.”

Pozitívuma: kötelességtudó, kiszámítható, jó szervező, józan eszére hallgat, keményen dolgozik, nagy az önfegyelme;

Negatívuma: nem rugalmas, be nem bizonyított ötletek nem érdeklik.

Koordinátor (elnök): „Képes vagyok kihozni a többiekből, amit a csapatért tenni tudnak.”

Pozitívuma: nyugodt, nagy önbizalma van, féken tartja indulatait, előítéletek nélkül fogadja a javaslatokat;

Negatívuma: átlagosan értelmes, kreatív.

Ötletgyáros: „Kerülöm a túlságosan kézenfekvő megoldásokat és a járatlan utat keresem.”

Pozitívuma: gondolkodó, liberális szellemű, intellektuális, nagy képzelőerővel és sok tudással rendelkezik;

Negatívuma: gyakran a fellegekben jár.

Forráskutató: „Gyorsan észreveszem és megragadom a kínálkozó lehetőségeket.”

Pozitívuma: extravertált, lelkes, kíváncsi, jól kommunikál. Képes kapcsolatot teremteni új emberekkel, felkutatni az új lehetőségeket;

Negatívuma: gyorsan elszáll a kezdeti lelkesedése.

Serkentő: „Fő jelszavam a cselekvés, ezért azon fáradozom, hogy a csapatmegbeszélés ne csupán időfecsérlés legyen, és hogy a célkitűzést senki se tévessze szem elől.”

Pozitívuma: társaságkedvelő, dinamikus, készen áll akkor, ha tehetetlenséget, rossz hatékonyságot tapasztal;

Negatívuma: türelmetlen, provokál, irritáló.

Helyzetértékelő: „Kritikát kapok, mert túlságosan elemző és nem eléggé intuitív módon gondolkodom.”

Pozitívuma: Józan, nehezen befolyásolható, megfontolt, jó ítélőképessége van, óvatos, körültekintő;

Negatívuma: nem tudja lelkesíteni, motiválni az embereket.

Csapatjátékos: „A legkülönbözőbb emberekkel vagyok képes együtt dolgozni.”

Pozitívuma: társasági, barátságos, érzékeny, képes megfelelően reagálni az emberekre és a helyzetekre, fenntartja a csoportszellemet;

Negatívuma: kritikus helyzetekben leblokkol, nem tud dönteni.

Megvalósító (befejező, lezáró): „Mindent végigcsinálok, amit elkezdtem.”

Pozitívuma: pontos, rendes, lelkiismeretes, véghezviszi a feladatot;

Negatívuma: apróságok miatt aggódik.

Specialista (szakértő): „Legfőbb erősségem szakmai tudásom és tapasztalatom.”

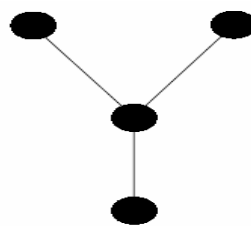
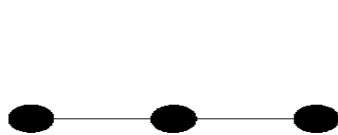
Pozitívuma: bizonyos területen nagy szaktudású;

Negatívuma: de csak ezen a területen képes hasznossá tenni magát a csoportban.

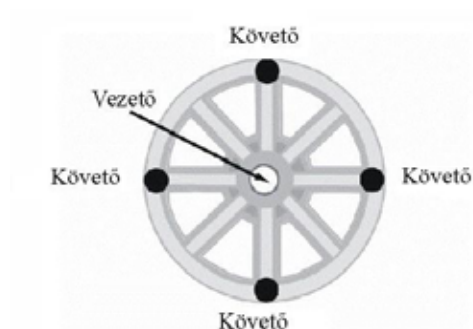
CSOPORT STRUKTÚRA

A csoport fennmaradásáért a *csoport struktúra* is felelős, amely segíti a csoporttagok közötti *kommunikációt*. Ezek a kommunikációs csatornák befolyásolják a csoport teljesítményét és motivációját.

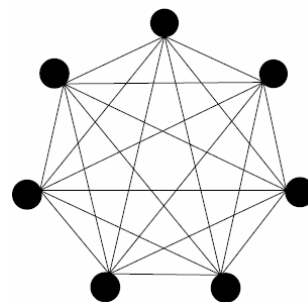
KOMMUNIKÁCIÓS SÉMÁK A CSOPORTBAN



Lánc



Kerék



Háló

Azt, hogy milyen helyzetben melyik kommunikációs csatorna a hatékonyabb a feladat jellege, a le szabályozottságának foka is befolyásolja.

A magas kockázatú munkahelyeken azért tartják nagyon fontosnak a szabályok bevezetését, hogy ezzel minimalizálják a balesetek, majdnem balesetek és tévesztések előfordulásának gyakoriságát. Ilyenkor a biztonság érdekében még azt is meghatározzák, hogy ki milyen útvonalon és irányban kommunikálhat.

Azonban ez sokszor azt eredményezi, hogy nem tudnak rugalmasan megoldani egy helyzetet, mert a szabály azt nem engedi.

Ezen kívül a kommunikációs csatorna formája arra is befolyással van, hogy a team tagjai hogyan érzik magukat. A team struktúrája meghatározza a kommunikáció folyamatát. Munkafolyamatban ez az információ áramlásának az irányát jelenti.

Olyan egyszerűbb feladatoknál, mint a különböző forrásokból származó információk összegyűjtése a *Kerék* hatékonyabb forma. Bonyolultabb problémamegoldásnál a *Kör* a leghatékonyabb kommunikációs séma. A *Lánc* alakzatban eltorzul az információ, mert kevés a visszacsatolás lehetősége. A tagok a *Hálóban* a leelégedettebbek, a *Kerékben* viszont csak a központi figura, mert csak ő képes befolyásolni az eseményeket, a periférián lévőket, ezért nagyobb a hatalma.

CSOPORTKOHÉZIÓ – ÖSSZETARTÁS A CSOPORTBAN

A csoportkohézió (csoportot összetartó erő) nagymértékben befolyásolja a teljesítményt és a tagok elégedettség érzését a csoportban. Az összetartó csoportban a csoporttagok fokozatosan bevonódnak a tevékenységbe és nem szívesen maradnak távol a csoporttól. Nagyfokú koordináció, együttműködés jellemző rájuk. Azonban nemcsak pozitív, hanem negatív oldala is van a nagy csoportérzésnek.

A CSOPORTKOHÉZIÓ ELŐNYEI ÉS HÁTRÁNYAI

A csoport összetartó erejét a csoportkohézió fejezi ki, amelynek egyik jellemzője, hogy a tagok kedvelik egymást, nagy az érzelmi elfogultság és elfogadás. Probléma esetén nem keresik a bűnösöket, hanem a problémát konstruktív hozzáállással próbálják megoldani, és együtt keresik a megoldási módokat.

A nagy összetartozás érzését „*Mi-tudatnak*” nevezzük, azaz vagyunk *Mi* és vagytok *Ti*. Az erős *mi-tudattal* rendelkező csoportra jellemző lehet az, hogy minden más csoportot „ellenségnek” tartanak, és ez a folyamat még inkább felerősíti bennük az összetartozás érzését. Idővel elszigetelődhetnek ezek a csoportok, nem lesznek közkedveltek a szervezetben, mert hajlamosak lesznek a rigid, merev, előítéletes gondolkodásra.

Az ilyen csoportot nehéz rávenni arra, hogy helyzettől függően, akár a normáktól némileg eltérő viselkedést produkáljanak, illetve ne büntessék túlságosan szigorúan a normaszegőket. Ennek a

szélsőséges irányba haladó folyamatnak a csoport létszámának fokozatos növekedése szab gátat. Minél nagyobb egy csoport, annál nagyobb a széthúzás, és egyre nehezebb a merev szabályokat betartatni a tagokkal.

A csoportlétszám növekedésével a jobb teljesítményre serkentő *motiváció* is csökken.

Csökken az egyén által egy feladat végrehajtása érdekében tett erőfeszítés is. A csoport nem szívesen „cipeli” az ingyenélőt, inkább csökkenti az erőfeszítést.

Ez azért fordul elő, mert a csoportban megbújhatnak azok a személyek, akik nem érznek személyes felelősséget a csoport teljesítményéért, és mivel nem kéri őket számon, ezért kevesebb erőfeszítéssel is ugyanazt érik el.

Ez morálisan rosszul hat a csoport többi tagjára is, ezért gyakran csoport szinten is teljesítményromláshoz vezet.

A CSOPORTTELJESÍTMÉNYT BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK

- Személyi változók
- Szituációs változók
- A feladat jellege

SZEMÉLYI VÁLTOZÓK

A csoport összetételét és teljesítményét az egyének képességei és személyiségvonásai, és ezek kombinációi határozzák meg, amit egyéb tényezők is befolyásolnak. Különböző szempontok figyelembevételével *homogén* és *heterogén* csoportokat különböztetünk meg.

A *demográfiai, élettrajzi különbségek* (nem, életkor, szociokulturális háttér) alapján az a tapasztalat, hogy a koedukált csoportok alkalmazkodóbbak, több időt és energiát szánnak az interperszonális megnyilvánulásokra, mint magára a feladatra. Az egynemű csoport inkább feladatorientált és jellemzőbb rá a versengés.

A fiatal életkorú csoportra jobb teljesítmény jellemző főleg olyan feladatokban, ahol számít a gyorsaság, a jó reakcióidő és ahol számítanak az értelmi képességek. A csoporttagok közötti értelmi (kognitív) képességek tekintetében megkülönböztetünk *általános mentális képességeket* és feladattal kapcsolatos *specifikus képességeket*. Ritkán fordul elő, de feltételezzük, hogy ha a csoport összes tagja egyformán gyenge képességű (ebből a szempontból homogén csoport), akkor természetesen a teljesítménye is gyenge lesz. De ne gondoljuk azt, ha csupa okos emberből áll a team, akkor csak jó lehet a teljesítménye. Ebben az esetben más csoportdinamikai folyamatok befolyásolhatják a teljesítményt. Ilyen például a *csoportgondolkodás*, amiről később szó lesz.

Összességében a jó *általános értelmi képesség* segíti a csoport teljesítményt, de ez még jobbra fokozható, ha a team – a tagok *feladat-specifikus készségei* alapján - heterogén.

Felvetődik a kérdés, hogy mi van akkor, ha jó képességű, de összeférhetetlen embereknek kell együtt dolgozni. A tagok *személyiségvonás-kombinációjától* függően is beszélhetünk homogén és heterogén csoportról.

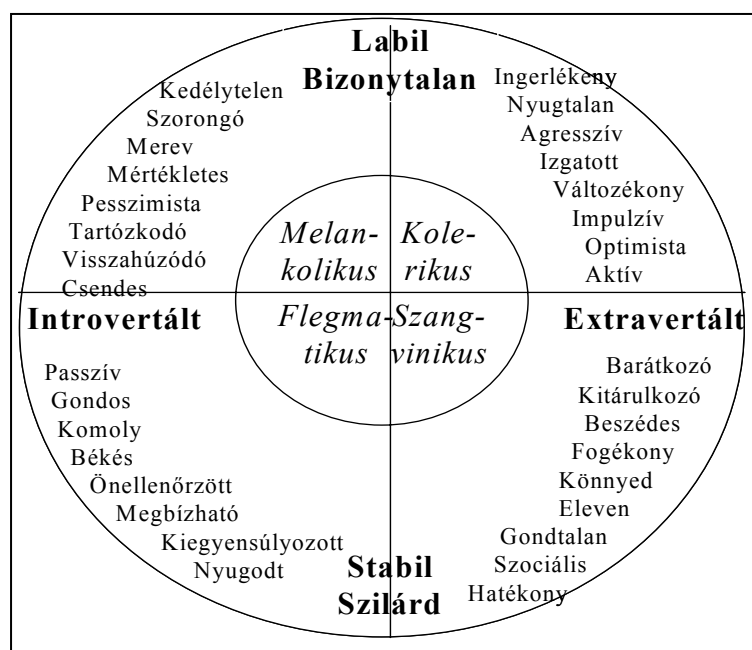
SZEMÉLYISÉG ÉS KOMMUNIKÁCIÓ

Számos személyiségpszichológus úgy gondolja, hogy a személyiséget két „szupervonás” mentén lehet leírni. Az egyik fő vonás az *Extraverziót* (Introverzió-Extraverzió), a másik a *Neuroticizmust* (Érzelmi stabilitás-Érzelmi labilitás).

Az *extravertált* személy szociabilitás, jellemző rá az emberszeretet. Szereti a társaságot, könnyen tud kapcsolatot teremteni másokkal. Nyitott, gördülékeny a kommunikációja. Jó önérvényesítő képességgel rendelkezik, önmagát ki tudja fejezni. Az extravertált személyiség keresik az ingergazdag helyzeteket, az izgalmakat és eleve hajlamos a jókedélyűsége, vidámságra. Optimista és energetikus.

Az *introvertált* ember inkább tartózkodó, mintsem barátságtalan. Függetlenség jellemzi, aki szeret a maga ritmusában lépést tartani az eseményekkel. Az introvertáltak szégyenlősek, szerények, és ezért inkább az egyedüllétet választják, mint a társaságot. Kommunikációjuk visszafogott, sokszor szüksézsavúak, ezért nehéz őket érteni. Bár nem jellemző rájuk az extrovertáltak túláradó elevensége, mégsem lehet azt mondani, hogy az introvertáltak szomorúak vagy pesszimisták.

A *Neuroticizmus* azt jelzi, hogy az egyén mennyire képes elviselni az akadályoztató, frusztráló helyzeteket, mennyire könnyen vagy nehezen borul ki, mennyire könnyen lehet kibillenteni az érzelmi egyensúlyából. Az *érzelmileg stabil* személy csendes, nyugodt, kiegyensúlyozott, megbízható. Az *érzelmileg labil* személy érzései erősek és könnyen gerjednek, ami nyugtalanná, érzékennyé teszi őt. Aggodalmaskodó, szorongó, hamar kiborul. Igyekszik alkalmazkodni a külső körülményekhez, a normákhoz.



Az extravertáltak és az introvertáltak különböző helyzeteket keresnek. Mindkét típus az ingerek eltérő szintjét preferálják. Ezért van az, hogy a munkahelyeken ugyanaz a zajszint eltérő teljesítményt eredményezhet a két személyiségtypusnál. Míg az introvertáltakat zavarja az adott erősségű zaj, addig az extravertáltak esetleg a még zajosabb környezetben teljesítenének jobban.

Az extravertáltak kevésbé szeretik a monoton munkákat, ilyenkor gyakoribb szünetek beiktatásával lehet őket ösztönözni. Míg az éberségi (vigilancia) feladatokban az introvertáltak teljesítenek jobban.

BELBIN jellemezte azoknak a munkateljesítményét, akik a fenti személyiségvonásokkal rendelkeznek, és ez alapján csoportot képezett. Az alábbi ábra azt mutatja, hogyan tud az azonos személyiségű tagokból álló csoport együttműködni.

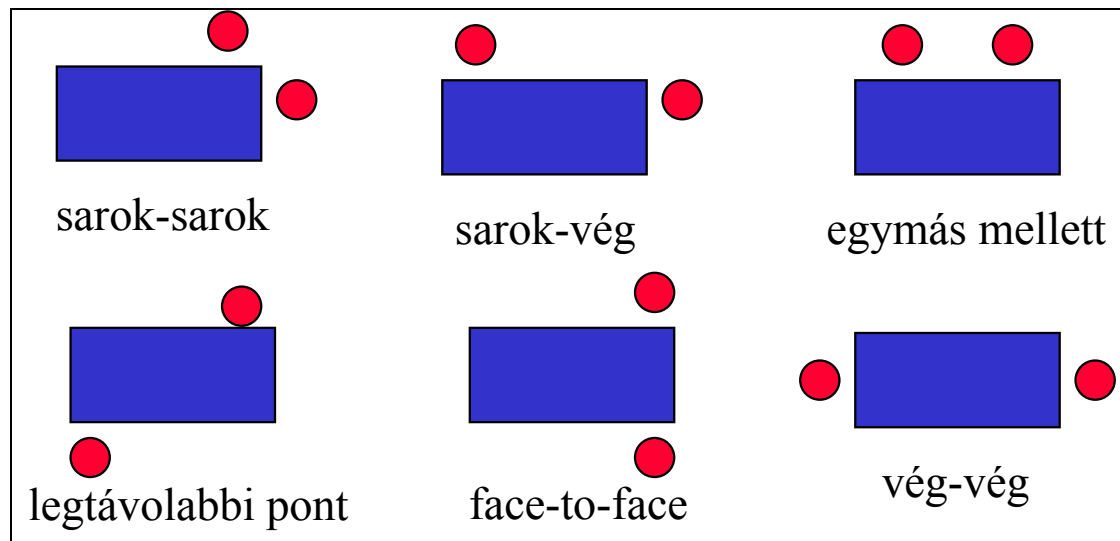
	Extravertált	Introvertált
Stabil	<p>Jól tudnak együttműködni. Szívesen dolgoznak egy csapatban. Rugalmasak, kihasználják a rendelkezésre álló forrásokat. Eufóriára és nemtörődömségre hajlamosak.</p> <p>Eredményeik összességében jók, de az egyének teljesítménye nagymértékben a csapattagokétól függ.</p>	<p>Körütekintő tervezők és jó szervezők. Lassan reagálnak és nem veszik figyelembe, ha változott a helyzet.</p> <p>Eredményeik közepesek.</p>
Labil	<p>Vállalkozó szelleműek és dinamikusak. Megragadják a lehetőségeket. Egészséges véleményütköztetésre hajlamosak. Figyelmük könnyen elkalandozik. Gyakran változtatnak álláspontot.</p> <p>Eredményeik gyorsan változó körülmények között jók, máskor megbízhatatlanok.</p>	<p>Jó ötleteik vannak, de túlságosan el vannak merülve saját gondolataikban. Csoportban nehezen működnek együtt.</p> <p>Eredményeik általában gyengék.</p>

Az együttműködés szempontjából a legeredményesebb csoport az Extravertált-Stabil személyiségű tagokból tevődik össze, a legkevésbé eredményes pedig az Introvertált-Labil személyiségű dolgozókból tevődik össze. Természetesen ritkán fordul elő, hogy a munkahelyeken azonos személyiségű, homogén kiscsoportok működjenek.

SZITUÁCIÓS VÁLTOZÓK

A csoport együttműködését, hatékonyságát nagyban befolyásolják az olyan a szituációs változók, mint a territórium, a munkatér elrendezése, berendezése. A *személyes tér* alatt azt értjük, amit magunkénak érzünk, és ahová nem szívesen engedünk be másokat. A *téri elrendezés* erősen befolyásolja a csoporttagok közötti együttműködést. A csoportban hatékonyabb együttműködést érhetünk el, ha a szobában a székeket *patkó* alakban rendezzük el, amelyben mindenki lát mindenkit. A leggyakoribb és

legismertebb a *frontális* elrendeződés, amelyben háttal ülnek egymásnak. Ez személytelen helyzetet eredményez, viszont jó módszer, ha egyoldalú információáramlás történik az emberek között.



Az interakciót befolyásoló téri elhelyezések

A *sarok-sarok* és a *face-to-face* (szemtől szemben) elrendezést akkor optimális megvalósítani, ha egyformán kompetens emberek ülnek le megbeszélni, vagy megoldani egy problémát. Jó együttműködés származik az *egymás melletti* munkából is. Ha azt akarjuk, hogy a csoportban önálló munka folyjék és mindenki önállóan dolgozzék, akkor a legjobb elrendezés a *legtávolabbi pont* és a *vég-vég*. Ezeknek az információknak különösen jelentősége van akkor, amikor az oktatást kiscsoportban szeretnénk megvalósítani.

A FELADAT JELLEGE

Spontán módon azt gondoljuk a teamben az emberek sokkal jobb teljesítményre képesek, mint önállóan. Ez sokszor valóban így van, azonban ezt jelentősen befolyásolja a feladat jellege.

A FELADAT FELOSZTHATÓSÁGA RÉSZFELADATOKRA

Amennyiben a feladat felosztható részfeladatokra, azok kioszthatók a csoport tagjai között. Pl. házépítés, házfelújítás, hat fogásos étel elkészítése, futball vagy kosárlabda. De vannak olyan feladatok, amelyek nem osztható fel a tagok között. Pl. egy könyv elolvasása, egy matematikai feladat elvégzése. Az, hogy egy feladatot megoldható-e team-munkában az nagyban a feladat jellegétől függ. Erre akkor kell figyelni, amikor a teamet a feladatra összeállítjuk.

Addiktív feladat: Az adott feladat megoldása a csoporttagok együttes, összehangolt tevékenységétől függ. Az egyéni erőbefektetések összeadódnak. Ilyen pl. a papírgyűjtés, egy nehéz tárgy felemelése.

Kiegészítő feladat: A feladat megoldása a csoporttagok eredményének (a legjobb és a legrosszabb) és erőfeszítésének átlagát tükrözi. Például egy sorverseny eredményében a legjobb és a legrosszabb csoporttag eredménye is benne van.

Elválasztó feladat: A feladat elvégzésének eredményessége a legjobban teljesítő csoporttag eredményétől függ. Gyakorlatilag egy személy feladatmegoldásán múlik az egész csoport teljesítménye. Például egy nehéz matematikai feladat megoldásakor az összteljesítmény a csoportban lévő legjobb matematikus teljesítményétől függ.

Összekötő feladat: A csoport eredményességét a leggyengébb teljesítményt nyújtó csoporttag határozza meg, azaz a leggyengébb láncszemen múlik a csoport teljesítménye. Például a hegymászó csoport, amely nem haladhat addig előre, míg a leggyengébb láncszemet is meg nem várják.

Csoportban az additív és a kiegészítő típusú feladatokat érdemes végeztetni, mert a csoport összteljesítménye meghaladja a legjobb csoporttag teljesítményét.

Az elválasztó feladat csoportos teljesítése nem haladja meg a legjobb csoporttag önálló teljesítményét, ráadásul kedvez a *csoportos lazulásnak* is. Azonban általában a csoport ritkán teljesíti felül a legjobb tagot.

CSOPORTDINAMIKAI JELENSÉGEK

A dinamika szó görög eredetű és *erőt* jelent. A csoportdinamika kifejezés a csoportban ható erőkre utal. Ez a jelenség magyarázza meg azt, hogy mily módon változtatják meg az emberek viselkedésüket, vagy állnak ellen azoknak, akik meg akarják őket változtatni. Az emberek csoportban sokszor meggyőződésükkel ellentétesen viselkednek és ők maguk is csodálkoznak önmaguk cselekvésén. De persze vannak olyanok is, akiket nagyon nehéz meggyőzni, és akik kevésbé érzékenyek a környezeti normákra.

MELYIK SZÁMÚ VONAL HOSSZÚSÁGA EGYEZIK MEG AZ „A” VONAL HOSSZÚSÁGÁVAL?



ASCH 1956-ban azt vizsgálta, hogy a többségi vélemény hogyan befolyásolja a kisebbség véleményét. ASCH hét egyetemi hallgatót avatott be a kísérletben, és valójában csak egy volt az igazi kísérleti személy. Az volt a feladat, hogy egymásután mindenki mondja el azt, hogy az „A” mintavonal melyik három összehasonlító vonallal egyenlő hosszú.

A válasz igen egyértelmű, mégis a különböző kísérleti helyzetekben a valós vizsgálati személyek 1/3-a alkalmazkodott a többséghez, akiknek mint beavatott kísérleti személyeknek az volt a dolguk, hogy valami elképesztőt mondjanak, például, hogy az „A” vonallal az 1. összehasonlító vonal egyenlő.

Arra gondol, hogy Ön biztos nem válaszolt volna így. De bizonyára Ön is került már olyan helyzetben, amikor nem azt mondta, amit éppen akkor gondolt, mert a helyzeti norma és elvárások sokkal erősebbek voltak Önnél.

A konformizmus azt jelenti, hogy a saját, korábbi véleményünk vagy viselkedésünk megváltozik a csoportvélemény hatására. A konformizmus fogalma, a latin conformare, azaz alkalmazkodni szóból ered. A norma fogalmával összekapcsolva a konformizmust úgy kell értelmezni, mint a csoportnormáknak, elvárásoknak megfelelni igyekvő viselkedés.

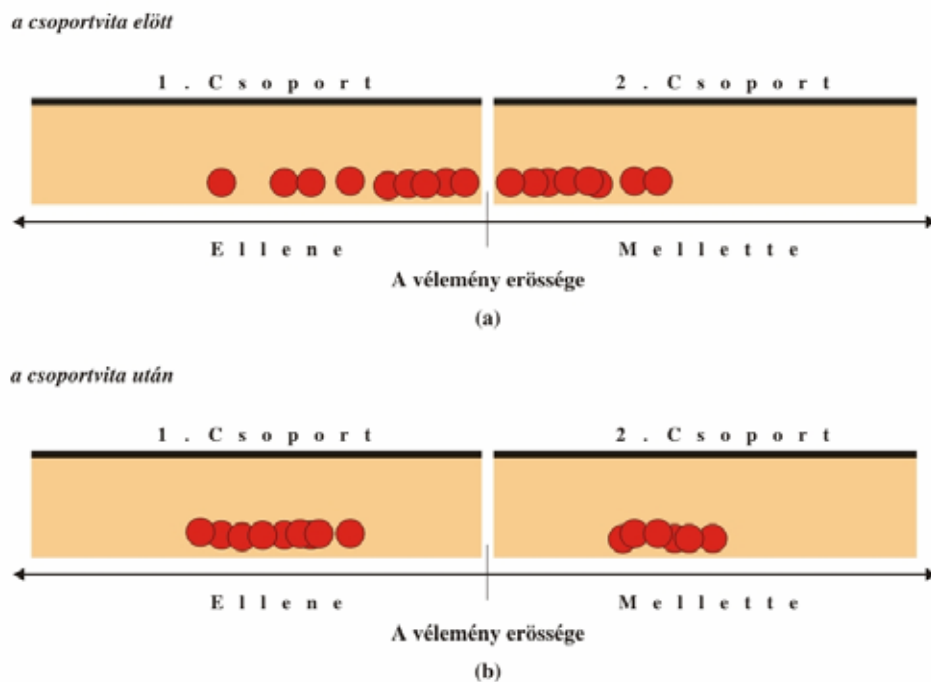
A *célszerű konformizmus* esetében, az egyén látszatra egyetért a csoporttal, úgy tesz és viselkedik, mint aki elfogadja a csoport álláspontját, de belső meggyőződése más, megtartja igazi attitűdjét. Amikor megszűnik a csoportnyomás, a csoport ellenőrzése, személyes véleménye szerint fog ismét cselekedni. Az *igaz, mély konformizmus* esetében azonban az egyén a csoportnyomás hatására megváltoztatja véleményét és az átvett elveknek megfelelően viselkedik.

Összességében konformitás alatt azt a változást értjük, ami az egyén értékítéletében, meggyőződésében, kommunikációjában történik abban az irányban, amelyet a csoport tagjainak többsége fejez ki. A konformitást befolyásoló tényezők:

- A csoport nagysága: minél nagyobb a csoport, annál nagyobb mértékű konformitást vált ki.
- Támogatók jelenléte vagy hiánya: minél többen támogatják az adott véleményt, annál nagyobb a konformitás irányában történő nyomás.
- A csoportkohézió mértékével nő a konformitás.
- A csoport összetétele és tájékozottsága: minél tájékozottabb, informáltabb egy csoport, annál nehezebb őket meggyőzni egy adott állításról.
- Nemzeti, kulturális környezet: a franciákról azt tartják, hogy nagyon individualisták, ezért kevésbé hajlanak a konformitás irányába.
- Csoporttagok közti érzelmi kapcsolatrendszer.
- Személyiségbeli sajátosságok: vannak emberek, akik jobban kiállnak saját véleményük mellett, ezért nehezebben sodródnak a konformizmus irányába, míg másokat sokkal könnyebb befolyásolni.

CSOPORTGONDOLKODÁS

Ne gondoljuk azt, hogy egy szakértői csoport jobb döntést tud hozni, csak azért, mert sok okos ember együtt bölcsőbb lenne. Az ezzel kapcsolatos kísérletek sorozata azt igazolja, hogy a csoport sokkal szélsőségebb és kockázatosabb döntésekre képes, mint az egyének külön-külön. De az is előfordulhat, hogy éppenséggel túlságosan óvatos lesz. Ez attól függ, hogy mi volt a tagok kezdeti álláspontja a témával kapcsolatban. A csoport döntésében hajlamos afelé a pólus felé eltolódni, amelyet eredetileg eleve előnyben részesítettek. A csoport polarizáció fogalma azt jelenti, hogy a csoportvita hatására a már eredetileg is uralkodó álláspont még inkább megerősödik.



Ezt a jelenséget két elmélettel magyarázzák:

A *társas összehasonlítás elmélet* azt tartja, hogy az emberek folyamatosan összehasonlítják önmagukat másokkal. Mivel az emberek pozitív énkép kialakítására törekcszenek és másokban is igyekeznek jó benyomást kialakítani, ez az összehasonlítás elfogult lesz. Hajlamosabbak vagyunk önmagunkat „a jók között is jobbnak tartani”, ezért amikor egy csoportvita folyamán fölfedezzük, hogy a többiek véleménye közel áll az általunk preferált alternatívához, elcszdünk még szélsőségebb álláspontot képviselni, hogy pozitív irányban megkülönböztessük magunkat a többiektől.

Az *információ befolyása* elmélet szerint a csoportvita során egy sor olyan érv kerül elő, amelyek zöme a csoport tagjai által már eleve vallott álláspontot támasztják alá. Amennyiben ezek az érvek egybevágna az egyénileg már megfogalmazottakkal, akkor csakis a saját álláspontunk megerősítését szolgálhatják. Ám a csoport valószínűleg olyan érvekkel is szolgál, amelyekre mi magunk korábban nem gondoltunk, s ettől reakciónk még szélsőségebbé válik. A csoport polarizáció jelensége a kölcsönös meggyőzés folyamatává alakul, ahol az eltolódás mértéke attól függ, hogy mennyi érv

támogatja az egyik oldalt a másik oldallal szemben, továbbá attól, hogy ezen érvek mennyire szellemesek és eredetiek.

Mivel a valóságban gyakori, hogy olyan csoportok hoznak döntést, amelyeknek tagjai hasonlóképpen gondolkodnak (tanácsadó testületek, bizottságok, esküdszékek, kormányok), a csoport polarizációra vonatkozó kutatásoknak messzire ható következményei vannak.

Ezek a folyamatok olyan csoportokhoz vezethetnek, amelyek helytelen, ostoba, sőt katasztrofális döntéseket támogatnak.

IRVING JANIS politikai és katonai döntéseket elemzett. Ezek az elemzések jól illusztrálják, hogy okos, intelligens emberekből álló csoport miként hoz végzetesen rossz döntéseket. Ennek legismertebb példája az 1961-es disznóöböl invázió, amelyben Kennedy és tanácsadóinak kis csoportja úgy határozott, hogy kubai emigránsok csoportját küldik a kubai tengerpart megszállására az amerikai légierő támogatásával. Azonban minden rosszul alakult és a megszállókat megölték vagy foglyul ejtették. JANIS alaposan tanulmányozta a dokumentumokat és úgy vélte a tanácsadó csoport a csoport polarizáció szélsőséges formájának estek áldozatául.

Ezt a folyamatot *csoportgondolkodás*nak nevezte, amikor is hasonló gondolkodású emberek nagyon összetartó csoportjának döntési folyamatán annyira eluralkodik az egyetértésre törekvés, hogy annak a valóság helyes megítélése látja kárát.

JANIS a következő jellemzőket gyűjtötte össze:

- A döntést hozó csoportban nagy a csoport kohézió, és el vannak szigetelve alternatív információ-forrásoktól.
- A csoport vezetője egyértelműen egy bizonyos megoldásra hajlik.
- A csoportvitára jellemző a saját sérthetetlenségük illúziója. A szakterület képviselői meg vannak győződve saját igazukról, ezért nem vesznek tudomást az ellenkező információkról.

TÁRSAS SERKENTÉS (FACILITÁCIÓ) ÉS TEAM

Már gyerekeknél is megfigyelhető, hogyha a szobájukba valaki bemegy, leül és ezen kívül „semmi mást nem csinál”, viselkedésük - az addighoz képest - alapvetően megváltozik. Ez a hatás nemcsak gyerekeknél, de felnőtteknél is megfigyelhető. A másik személy pusztán jelenléte alapvetően befolyásolja viselkedésünket, kommunikációnkat, még ha sokszor nem is akarunk erről tudomást venni.

Mindnyájan jöttünk már zavarba attól, hogy valaki hosszasan nézett bennünket, miközben valamivel foglalatoskodtunk. Néha bosszantó ez a kellemetlen érzés, és mi magunk is érezzük, hogy e közben a munkavégzésünk, a teljesítményünk, vagy éppen a kommunikációban a kifejezőképességünk cserben hagy bennünket. Ugyanakkor egy másik helyzetben éppen hogy serkentően hat ránk a másik jelenléte, és szinte szárnyakat kapunk és úgy érezzük teljesítményünk megsokszorozódik.

TRIPLETT az 1900-as évek elején az amerikai kerékpáros rekordokat elemezve arra lett figyelmes, hogy sokkal jobb időt bicikliztek a versenyzők akkor, amikor egy autó haladt előttük és „húzta” őket, mint mikor csupán csak az idővel tekertek versenyt. De mitől függ mind ez?

Általában ez a feladat ismertségétől és a személyes beállítódásunktól, tapasztalatainktól is függ. Mások jelenléte akkor tölt fel bennünket energiával, akkor teljesítünk jobban, amikor viszonylag számunkra már egyszerű, jól begyakorolt, rutin jellegű feladatot kell végezni.

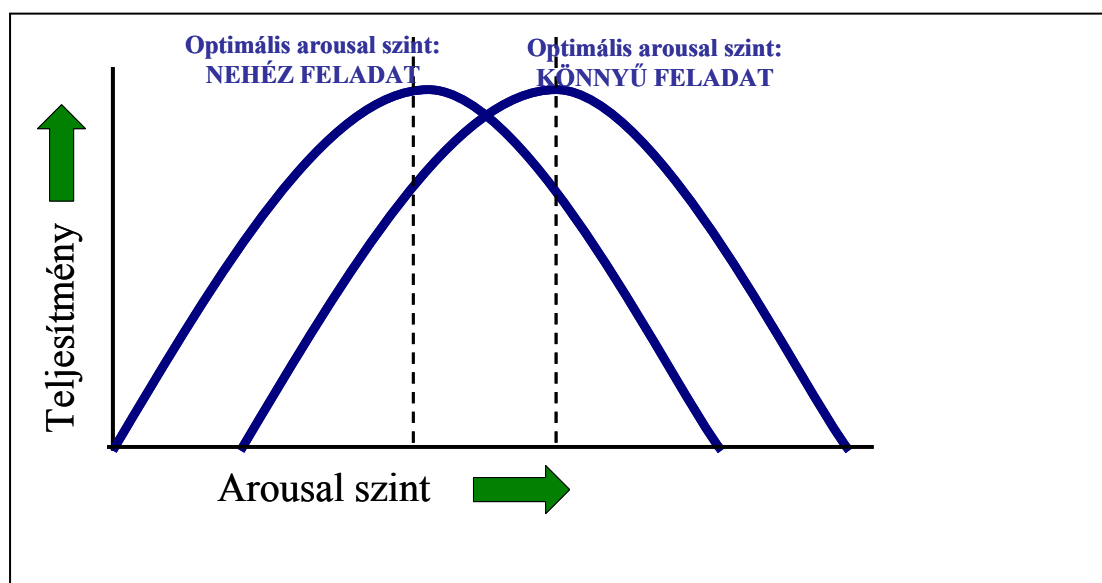
Így például egy sporteseményeken kifejezetten serkentő hatása van a lelkes nézőknek. Ezt a jelenségeket *szociális serkentésnek* vagy *szociális facilitációnak* nevezzük.

Ellenben bonyolultabb, komplex feladathelyzetben a másik jelenléte gátlóan hat teljesítményünkre. Ha őszintén magunkba nézünk, ennek tudjuk is az okát. Félünk attól, hogy mások ügyetlenek, ostobának tartanak bennünket, azért mert nem tudunk jól teljesíteni egy adott feladatban és félünk a negatív értékeléstől. Ezt a jelenségeket viszont *szociális gátlásnak* nevezzük.

Összességében tehát mások jelenléte feszültséget okoz bennünk, élénkebbek leszünk ettől, elkezdünk azzal foglalkozni, hogy mások mit gondolhatnak rólunk, amely megzavarja koncentrátságunkat. Az ilyenkor kialakult élnétség az általános éberségi-aktivációs szinttel van összefüggésben, amelyet *arousal* szintnek nevezünk.

Teljesítményünk akkor a legmagasabb, amikor az arousal szint egy optimális szintet ér el. Amennyiben az arousal szint nagyon alacsony vagy éppenséggel nagyon magas, a teljesítményünk egyre inkább csökken.

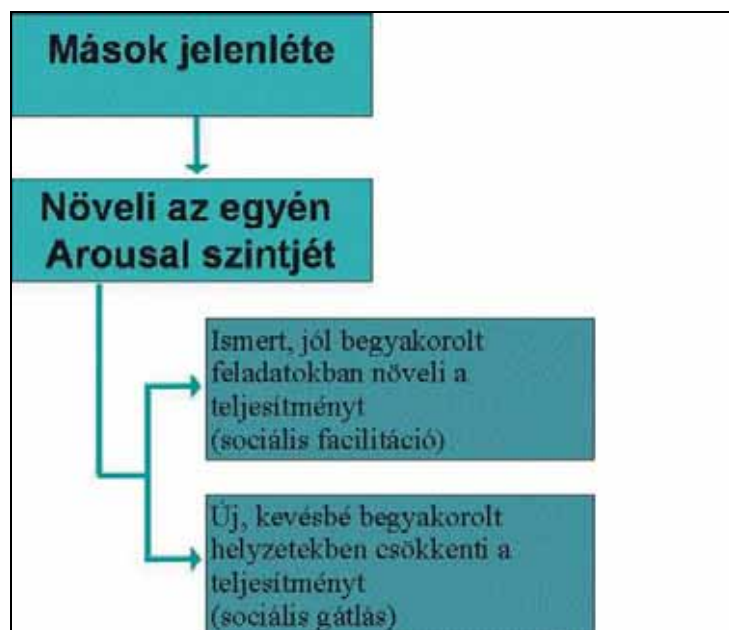
Amikor álmosak, fáradtak, enerváltak vagyunk igen nehéz mozgósítani az energiakészletünket egy magasabb teljesítmény elérése érdekében. Magas stresszhelyzetben viszont - egyéni érzékenységtől függően - hirtelen nagyon magasra szökhet fel az arousal szintünk, amely szétrombolja, gátolja a teljesítményünket.



Zajonc szerint a szociális serkentés olyan egyszerű feladatoknál figyelhető meg, amelyek jól berögzült, jól megtanult, domináns válaszokat váltanak ki.

Míg a szociális gátlás olyan komplex feladatoknál fejt ki hatását, amely új, addig nem ismert válaszokat és megoldásmódokat kívánnak meg.

- A magas arousal szint az egyszerű helyzetekben és/vagy a már jól megtanult feladatokban serkenti a teljesítményt.
- A magas arousal szint a komplex helyzetekben és/vagy a még kevésbé rögzült feladatokban gátolja a teljesítményt.



De a társas serkentés és gátlás jelensége nemcsak az emberekre igaz. Zajonc és kollégái csótányokkal végzett kísérletében kimutatták, hogy a csótányok az egyszerű útvesztőben gyorsabban szaladnak a többi csótány jelenlétében, mint akkor, ha egyedül kellett futniuk. Azonban nehéz és bonyolult útvesztőben más csótányok jelenlétében sokkal lassabban futottak, mint mikor egyedül tették meg ezt az utat.

TÁRSAS LAZSÁLÁS

Mindennek a jelentősége munkahelyi kontextusban nyeri el értelmét, amikor a másoknak nem csupán a pusztán jelenléte befolyásol, hanem az is, hogy a teljesítményt értékeli-e vagy sem.

Amennyiben a teljesítményt értékeli, úgy megnő az egyén arousal, izgalmi szintje, amely – mint tudjuk – növeli, vagy csökkenti a teljesítményt, a feladat komplexitásának és a tanulás szintjétől függően. Ha azonban a megfigyelésnek nincs következménye, azaz a teljesítményt nem értékeli, nem adnak arról visszajelzést, az egyént nyugalom tölti el – izgalmi szintje nem emelkedik – így egyszerű,

jól begyakorolt feladatokban csökken a teljesítménye. Ha valamit már rutinból végzünk, hajlamosak vagyunk nagyvonalúan, a részleteken átugorva dolgozni. Ilyenkor nagyon megleődünk, ha mégis valamilyen súlyos hibát követük el.

Csoportmunkában ilyenkor hajlamosak vagyunk megbújni és várni azt, hogy majd a másik elvégzi a feladatot, ami számunkra már nem jelent kihívást. Ezt a jelenséget társas lazsálásnak nevezzük.

A társas lazsálás jelensége azt jelenti, hogy az egyén megbújhat a csoportban, mert az egyéni erőfeszítés kisebb mértékű figyelmet kap.

Az ilyenkor megfigyelhető kényelmesség, nyugodt állapot csökkenti az egyszerű feladatokon nyújtott teljesítményt, azonban növeli a komplex feladatokon mutatott teljesítményt. A társas lazsálás jelensége azonban azonnal eltűnik, amint a személyek egyéni teljesítményét értékelni kezdik. Különböző vizsgálatok azt mutatták ki, hogy a társas lazsálás inkább a férfiakra jellemző és inkább a nyugati, mintsem a keleti kultúrákban.

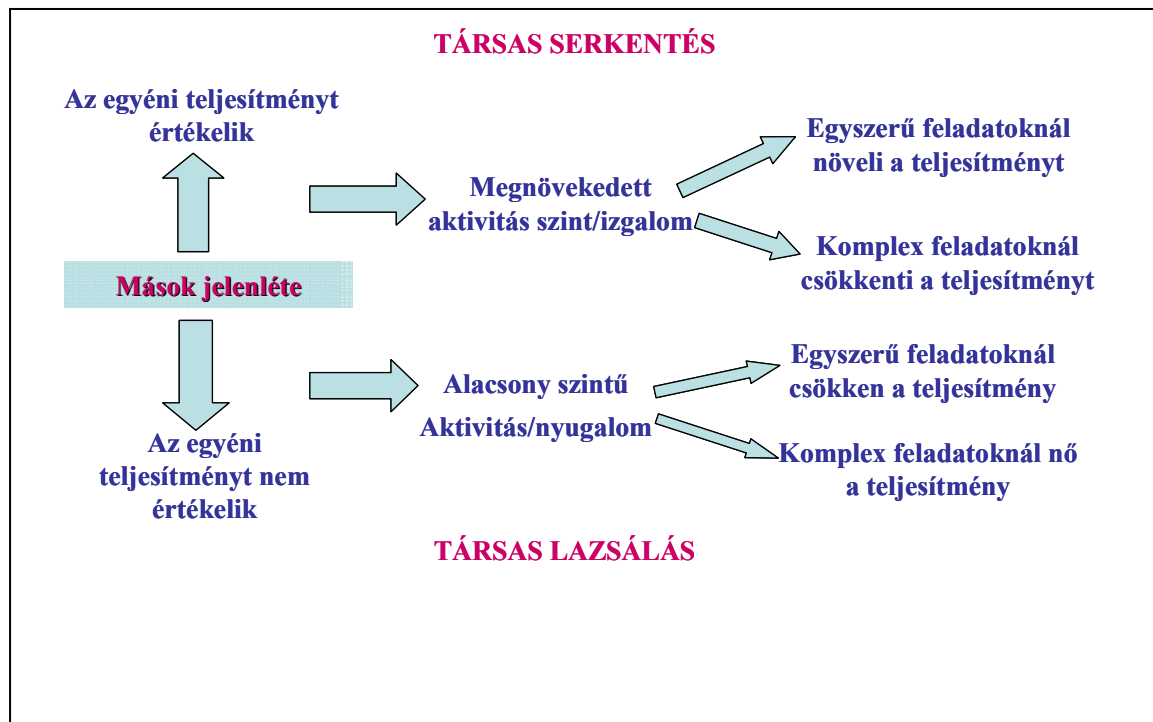
Ez a nagy nyugodtság azonban nem tart sokáig, mihelyst megnő a feladat összetettsége és új, eltérő képességeket igényel a probléma megoldása, a feladat teljesítése. Ilyenkor nagyon fontos, hogy meg tudjuk őrizni hidegvérünket, és összerendezetten tudjunk cselekedni.

A TÁRSAS HATÁSOK ALKALMAZÁSA A GYAKORLATBAN

A társas serkentő hatása érvényesülhet akkor, amikor eszünk. Az evés viszonylag egyszerű feladat, nagy kognitív erőfeszítést nem igényel. Az evéshez szükséges képességekkel is megbízható szinten rendelkezünk, ahhoz, hogy mások előtt is jól menjen. Nem hiába van az a mondás, hogy „evés közben jön meg az étvágy”. A csoportnak további jótékony hatása érezhető tanulási feladatokban is. Sokkal könnyebben és szívesebben tanulnak az emberek csoportban.

Amennyiben a teljesítmény alatt a kommunikáció hatékonyságát értjük akkor tudatában kell lennünk annak, hogy hogyan kommunikálunk akkor, amikor feszültek vagyunk, sokmindenre kell egyszerre figyelni, egyszóval, amikor túl magas az arousal szintünk.

Ilyenkor az emberek hajlamosak sztereotipikusan beszélni, sablonos szavakat használnak, egyszerűen, szinte kulcsszavakat használva fejezik ki magukat. Az előítéletes megjegyzések, a spontán, tudattalanul rögzült gondolatok, vélemények gyors megnyilvánulásai.



A HATÉKONY ÉS NEM HATÉKONY TEAMEK JELLEMZŐI

A HATÉKONY TEAM

A SZITUÁCIÓRÓL VALÓ TUDATOSSÁG

- Ilyenkor a tagok nagyjából azonosan észlelik és értelmezik az aktuális és a közeljövőben várható eseményeket.
- A csoportcélok mindenkinek világosak.
- Azonnal észlelik a tervtől való eltéréseket.
- Gyorsan azonosítja a potenciális problémákat.
- Helyzettől függően képesek rugalmasan változtatni a döntéshozó és koordinációs stratégiájukat.
- A csoport problémamegoldó képessége magas szintű.
- A team struktúrája alkalmazkodik a feladathoz, a szervezeti környezethez. Ahol merevek a hierarchia szintek ott nehezebb elérni nyílt kommunikációt. Hatékony teamben az is előfordulhat, hogy a szereplők átveszik egymás hatáskörét.

KOMMUNIKÁCIÓ

- A tagok közt kétirányú, nyitott a kommunikáció.
- Verbalizálják, azaz hangosan, nyíltan kimondják a cselekvési tervet.
- Fél szavakból is megértik egymást.
- Sajátos belső nyelvet, zsargont használnak.

VEZETÉS

- A részvétel és a vezetés elosztott a tagok között.
- Stressz helyzetben a vezető kérése nélkül is áramlik alulról felfelé információ.
- Helyzettől függően a vezető irányítási stílusának ciklikussága van. Hatékony teamben a vezető észleli mikor milyen vezetési stílust kell alkalmaznia (autokrata, demokrata).

SZEMÉLYKÖZI KAPCSOLAT

- Bátran felvállalják a tagok a köztük lévő konfliktust.
- A csoporttagok együtt értékelik ki a csoport hatékonyságát és döntenek arról, hogyan javíthatnák saját működésüket.
- Tisztában vannak egymás képességeivel, teljesítményével.
- Megérik, mikor van szüksége a másoknak az információra, és azelőtt adja még mielőtt a másoknak szüksége lenne rá. Ehhez az kell, hogy átlássák egymás feladatát.
- A tagok figyelnek és érzékenyek egymás terhelésére.
- A tagok között érzelmi elfogadás van, egymás viselkedésének támogatása jellemzi őket.
- Tudnak egymástól nyíltan segítséget kérni, és ezt nem szégyellik.

A NEM HATÉKONY TEAM

- A tagok elfogadják a rájuk rótt célokat.
- A kommunikáció egyirányú, csak gondolatokról és nem érzésekről szól.
- A vezető a kijelölt hatalom, autokrata stílusban.
- A konfliktusok forrásait nem tekintik megoldandó problémának.
- A konformitás és alkalmazkodás a fontos. Nem észlelik a problémát, vagy a vezető utasítását várják.
- A vezető értékeli a csoport hatékonyságát. A stabilitás és a struktúra megőrzése a fontos.

IRODALOMJEGYZÉK

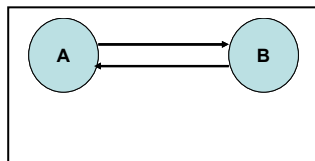
- BAKACSI GYULA (1996): Csoportok a szervezetben. In: BAKACSI GY. (Szerk.) Szervezeti magatartás és vezetés (126-150). Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- BANKS, W. C. (1999): Pszichológiai ellenállás a feladatmotivációban és a teljesítményben. In: O'NEIL, H. F., DRILLINGS, M. (EDS.) Motiváció. Elmélet és kutatás. (199-209) Vince Kiadó.
- BELBIN, M. (1998): A team avagy az együttműködő csoport. SHL Hungary Kft. Budapest.
- BUDA BÉLA (1994): Munkahely és lelki egészség. In: Mentálhigiéné. Tanulmánygyűjtemény. (107-155) Animula, Budapest.
- BUNCE, D., WEST, M. A. (1995): Self perception and perceptions of group climate as predictors of individual innovation at work. In: Journal of Applied Psychology. Moving from cognition to action: a control theory perspective.
- CSEPELI GYÖRGY (1997): A kicscsoport. In: Szociálpszichológia. (395-450) Osiris Kiadó, Budapest
- DE DREU, C. K., HARINCK, S., VAN VIANEN, A. E. (2001): Conflict and performance in groups and organizations. In: COOPER, C., ROBERTSON, I. (Eds): Organizational psychology and development. (197-243) John Wiley and Sons.
- FORGÁCS JÓZSEF (1994): Interakció a csoportban. In: A társas érintkezés pszichológiája. Gondolat, Budapest.
- FRANKEN, J. (1999): Stressz okozta szorongás egyéneknél és csoportoknál szimulátor környezetben. In: O'NEIL, H. F., DRILLINGS, M. (EDS.) Motiváció. Elmélet és kutatás. (209-229) Vince Kiadó.
- FURNHAM, A. (1997): Group dynamics. In: The psychology of behaviour at work. (428-479) Psychology Press.
- HUNYADY GYÖRGY, DAVID L. HAMILTON, NGUYEN LUU LAN AHN (1999): A csoportok percepciója. Akadémia Kiadó, Budapest
- HUNYADY GYÖRGY (1998): A csoportszerkezet és a személyközi viszonyok leíró vizsgálata. In: Történeti bevetés a szociálpszichológiába: a meghonosítás lépései. (85-115) ELTE Eötvös Kiadó, Budapest
- IZSÓ-MALIK-BODNÁR (1999): Csoportok értékelése és fejlesztése. Tananyag a PA Rt. oktatóinak pedagógiai továbbképzéséhez. BME Ergonómia és Pszichológia Tanszék, Budapest.
- IZSÓ LAJOS (2002): Az individuális operátori tevékenységek és a blokkvezénylői csapatmunka eredményességét növelő készségek azonosítása a Paksi Atomerőmű Rt.-nél. Paks-Budapest.
- MÉREI FERENC (1996): Közösségek rejtett hálózata. Osiris Könyvtár, Budapest
- MÉSZÁROS ARANKA (2001): A tanulócsoporthoz, intenzív csoportok, tréningek. In: KLEIN SÁNDOR (Szerk.) Vezetés és szervezetpszichológia. SHL, Budapest.
- MITCHELL, T. R., LARSON, J. R. (1985): Group dynamics. Roles, norms, and status. In: People in organizations. An introduction to organizational behaviour. (221-293)
- NGUYEN LUU LAN ANH (2000): Szociálpszichológia. In: OLÁH ATTILA, BUGÁN ANTAL (Szerk.): Fejezetek a pszichológia alapterületeiből. ELTE Eötvös Kiadó, Budapest

- SMITH, E. R., MACKIE, D. M. (2001): Csoport, norma és konformitás. In: Szociálpszichológia. (481-541) Osiris Kiadó, Budapest.
- SWEZEY, R. W., MELTZER, A. L. (1999): A csapatok motiválásának néhány kérdése. In: O'NEIL, H. F., DRILLINGS, M. (EDS.) Motiváció. Elmélet és kutatás. (151-179) Vince Kiadó.
- SZABÓ ÉVA (1997): A csoport fejlődésének és működésének alapmechanizmusai. In: MÉSZÁROS ARANKA (Szerk.): Az iskola szociálpszichológiai jelenségvilága. (130-147) ELTE Eötvös Kiadó, Budapest.
- WEST, M. A., BORRILL, C. S., UNSWORTH, K. L. (2001): Team effectiveness in organizations. In: COOPER, C., ROBERTSON, I. (Eds): Organizational psychology and development. (149-197) John Wiley and Sons.
- WILKE, H., KNIPPENBERG, A. (1995): A csoportteljesítmény. In: HEWSTONE, M., STROEBE, W., CODOL, J. P., STEPHENSON, G. M. (Szerk.). Szociálpszichológia. (343-378) Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

JUHÁSZ MÁRTA – KERTÉSZ ADRIENN: KOMMUNIKÁCIÓ A KAPCSOLATAINKBAN

INTERAKCIÓ ÉS KOMMUNIKÁCIÓ

Az interakció kifejezés a fizikából származik. Maga a szó hatást- kölcsönhatást jelent. Ez a társas környezetben azt jelenti, hogy az emberek hatnak- hatást gyakorolnak egymásra. A képen látható *A* személy viselkedése inger a *B* személy számára, amely viselkedés/inger valamilyen reakciót vált ki a másiktól. Így a *B* személy válaszreakciója egyben inger az *A* személy számára.



...az interakció olyan, mint kommunikáció...nem lehet nem kommunikálni...nem lehet nem kapcsolatban lenni másokkal...

Társas helyzetben az interakciók sorát éljük át. Mindezt a folyamatot a kommunikáció kíséri végig akarva-akaratlanul. Hisz nem lehet nem kommunikálni. Verbálisan, non verbálisan folyamatosan kifejezzük gondolatainkat, érzéseinket másoknak, amelyeket mások értelmeznek, következtetéseket vonnak le (helyesen és sokszor helytelenül), majd ennek megfelelően reagálnak. Interakcióban vagyunk folyamatosan a környezetünk élő és akár az élettelen tárgyaival. A komputerrel való folyamatos interakció egy új tudományág létrehozását is serkentette, amely az ember-számítógép interakcióval foglalkozik (HCI: Human Computer Interaction).

Két ember közötti társas kapcsolatot párnak nevezzük, míg a több ember közötti társas interakció a csoport és a team, amelyekről az elkövetkezőkben még sok szó lesz.

A KOMMUNIKÁCIÓ MEGHATÁROZÁSA ÉS FUNKCIÓI

A kommunikáció latin eredetű szó, a „communis”, vagyis „közös”, „megoszt”, „közössé tesz”, „közöl” jelentésben található. A kommunikáció lényege közlés, az információcsere, amely a kommunikációs felek között különböző formában mehet végbe. Olyan folyamat, melynek során két vagy több ember szimbólumok segítségével adatok, események vagy gondolatok cseréjére, közös értelmezésére törekszik.

A gondolataink, érzéseink, álláspontunk megosztásán és az információcserén túl egy dinamikus folyamat a kommunikáció, amely mások magatartásának megváltoztatására is irányulhat. A

kommunikációs hatékonyságunk attól függ, hogy saját személyiségünket hogyan tudjuk bevonni, mozgósítani a kapcsolatainkban.

A kommunikáció lényegében pszichológiai, biológiai szükséglet olyan, mint a légzés. Szükség van rá, mert az ember interakcióba kerülve kénytelen kommunikálni: hatnak egymásra, alakítják, formálják egymás közötti kapcsolataikat. A kommunikáció tartós megvonása akár személyiségkárosodást is okozhat.

A KOMMUNIKÁCIÓ MODELLJE ÉS JELLEMZŐI



ADÓ

Adó, aki a kommunikációs folyamatban a kezdeményező, az információ megfogalmazója és átadója.

VEVŐ

Vevő, aki a hírt veszi, a kommunikációs folyamatban az adó partnere.

HÍR (ÜZENET)

Hír, az átadni kívánt információ. Szóbeli kommunikáció esetén ezek szavak, de nem szóbeli információ esetén arckifejezések, taglejtések. A lényeg, hogy gondolatokat testesítenek meg. A közlés pontosságától függ, hogy az adó hogyan tudja ezeket a gondolatokat kódolni, a vevő pedig hogyan tudja az így kapott kódokat gondolatokká visszakódolni.

Az üzenet legyen világos: Kerüljük azokat a szavakat, amelyek hasonló alakúak, de eltérő jelentésűek (szinonimák). Pl. készülékek, berendezések.

Az üzenet legyen konkrét: Amire hivatkozunk egyértelműen azonosítható legyen. Ennek érdekében kell használni a szervezetben mindenki által használt terminológiákat.

Az üzenet legyen felismerhető: A vevőnek az üzenet legkisebb részletét is meg kell ismernie.

Kódolás

A kódolás annak a nyelvnek, megfogalmazásnak, felépítésnek a megválasztása, amelyen az információt az érintetthez eljuttatni kívánjuk. A kód lehet:

- szám
- jel
- szimbólum
- szó
- mimika
- gesztus, stb.

Csatorna

A csatorna az információ vivője, alapvetően két fajtáját különböztetjük meg:

1) Verbális csatorna, amely azt jelenti milyen szavakat, és mondatokat használunk:

- beszéd
- írott szöveg
- adatbázisok
- tervrajz
- SMS, MMS
- E-mail
- levelezési listák
- chat

2) Nonverbális csatorna

- Tekintet
- Mimika
- Gesztusok
- Testtartás
- Proxemika (térközsabályozás-távolságtartás a másiktól)
- Vokális intonáció (a hanghordozás, hangerő, hangsúly stb.)
- Emblémák

- Testi érintés

A nonverbális csatornát felbonthatjuk *vokális* és *metakommunikációs* csatornára. A vokálisban a hang, a metakommunikációban a szó és a hang mellett megjelenő valamennyi egyéb kísérőjelenség szerepel, főként: testtartás, gesztikuláció, arcjáték, tekintet.

Egyes felmérések szerint a kommunikáció végső eredményéből a verbális rész 30%, a vokális 30%, a metakommunikáció 40%-ot képvisel. Más vizsgálatok szerint, ha meggyőzésről van szó, az arány tovább módosul a nonverbális eszközök javára: 7%, 38% és 55% lesz a szerepük.

Dekódolás

A dekodolás a hír befogadójának oldalán a megértéshez szükséges feldolgozás. Minden hallgató a saját maga módján dekodolja az üzenetet. Ha különbségek vannak az Adó kommunikációs szándéka és a Vevő értelmezése között, akkor annak kommunikációs zavar lesz az eredménye. Ha például a főnöke azt mondja, hogy "*Sokféle változás fog történni...*", néhányan fenyegetésként, mások pedig lehetőségként fogják értelmezni ugyanazt a mondatot.

Zaj

A zaj a kódolt hír torzulását eredményező, más forrásból eredő jelek. Az információk igen jelentős része elvész a kommunikációs folyamatban. Ennek oka, hogy számtalan torzító tényező és kommunikációs akadály jelenik meg a kommunikációs folyamatban.

A vezénylői környezetben fokozottan jelenlévő zavaró tényezők elvonhatják, megoszthatják a figyelmét az operatív személyzetnek, ami kihat a kommunikáció minőségére. Ilyenek lehetnek a hangjelzések, emberi beszéd, fényjelzések, több ember jelenléte egyszerre, stb.

ZAJOK, AMELYEK CSÖKKENTIK A BEFOGADÁST

Fizikai zajok, amelyek a külső környezetből jönnek: a közlekedés zaja, a beszélgetés zaja és minden olyan háttérzaj, ami elvonhatja a figyelmet a küldőről.

Pszichológiai zajok, amelyek az emberek gondolkodásában jelentkeznek. Ilyen például az előítélet, amikor a fogadónak nem szimpatikus a küldő. Az előítélet lehet olyan "hangos", hogy mielőtt megszólalhatott volna a küldő, a fogadó már eleve kizárta az üzenetet.

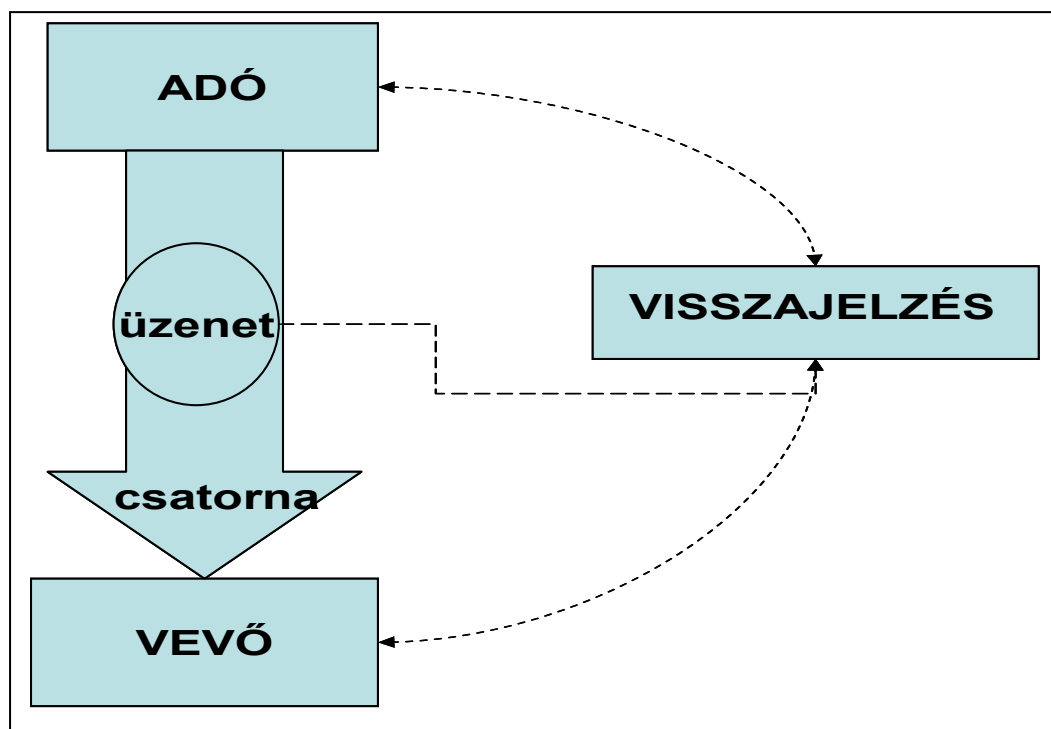
Szemantikai zajok, amelyek a nyelvi különbségekből adódnak. Olyan szavak kifejezések használata a küldő részéről, amit a fogadó nem ért, vagy nem érthet. Erre példa a szakzsargon használata. A legtöbb szakmának megvannak a sajátos kifejezései, amit csak a szakmabeliek értenek. Ezen szavak, kifejezések használata megakadályozza a kívülálló hallgatót abban, hogy megértse az üzenetet.

LEHETŐSÉGEK A KOMMUNIKÁCIÓS ZAJOK KIKÜSZÖBÖLÉSÉRE

- Fizikai zajok csökkentése
- Fokozott figyelem
- Pontos észlelés
- Objektív értelmezés
- A közös, minden fél számára érthető nyelv, kódrendszer megválasztása
- Kérdezés
- Visszacsatolás

Visszajelzés

A visszajelzés a vevőtől az adónak visszaküldött üzenet, amely zárja a kommunikációs hurkot. Ez teszi bizonyossá, hogy az eredeti üzenetet a vevő rendben megkapta és megértette. A kommunikáció folyamatának összefüggésében a visszajelzés rendkívül fontos elem, mert az adónak tudnia kell, hogy az üzenetét a vevő rendben megkapta és megértette. Ezért lehetővé kell tenni, hogy mint a váltakozó áram, az adó és a vevő a kommunikáció hatékonysága érdekében szükség szerint cserélgethessék szerepeiket. Ezt dupla visszajelzésnek is szokták nevezni.



Egy team tagjai közötti információcsere általában utasításból, kérsből, ellenőrzésből és mások kiigazításából áll akár személyes a kommunikáció, akár telefonon történik. A hatékony visszajelzés ezért igen fontos, különösen olyan helyzetekben, mint a műszakváltás, vészhelyzet vagy más rendkívüli események.

Bizonyos helyeken vagy helyzetekben a visszajelzés különböző okok miatt problémás lehet (Pl. a magas zajszint, a munka speciális jellege, stb.), de ezeket a nehézségeket mindenképpen át kell hidalni.

EGY SZABÁLYOS VISSZAJELZÉS A KÖVETKEZŐ NÉGY FŐ RÉSZBŐL ÁLL

- A visszajelzés címzettjének neve és beosztása (az eredeti küldő).
- A visszajelzés küldőjének neve és beosztása (az eredeti címzett).
- Az üzenetben foglalt szöveg fontos pontjainak összefoglalása vagy megisméltése a visszajelzés küldőjének (az eredeti címzettnek) a szavaival.
- Az eredeti küldő megállapítja, hogy az eredeti címzett megkapta és megértette az üzenetet.

Környezet

A környezet nagymértékben befolyásolja a kommunikáció minőségét a környezet, az a szituáció, ahol a kommunikáció folyik. Amennyiben nagyon zajos helyen kommunikálunk, a háttérzaj elnyomja a kommunikációt. A küldőnek olyan hangerővel kell kommunikálnia, ami hangosabb, mint a zaj, ez viszont elvonja a figyelmét a közlésről.

EGYIRÁNYÚ KOMMUNIKÁCIÓ

Az egyirányú kommunikáció az, amikor az üzenet egy irányban halad az egyik embertől a másik felé. Például TV, rádió.

Az egyirányú kommunikációban a közlő szándéka nem mindig érthető, az üzenet félreérthetővé válik, mivel a fogadó csak a saját kódja szerint értelmezi, vagy félreértelmezheti az üzenetet. Mivel visszakérdezésre nincs lehetőség, ezért a kommunikációban számos rosszul értelmezett helyzet, vagy viselkedés következhet be.

KÉTIRÁNYÚ KOMMUNIKÁCIÓ

Kétirányú kommunikációban az információ oda-vissza áramlik és a befogadónak lehetősége van visszakérdezni az adótól és tisztázni az üzenet lényegét.

VERBÁLIS KOMMUNIKÁCIÓ

A verbális kommunikációban a beszéd tölti be az információ közvetítő szerepet. A kommunikációban résztvevő felek közötti hierarchikus különbségek a kommunikáció minőségére utalnak. A társadalmi osztályok nyelvhasználatával kapcsolatos vizsgálatok bizonyították, hogy vannak olyan emberek, akiknek kommunikációját a kidolgozott és korlátozott kód jellemzi. A *kidolgozott kóddal* rendelkező egyénekre a kifejezőkészség gazdagsága, sokszínűsége jellemző, a *korlátozott kóddal* rendelkezőkre pedig a kifejezés szegénysége, a kis szókincs a jellemző.

A beszéd információt rejt az egyénről. Tartalma, tempója, kifejezőkészsége utalhat az egyén iskolázottságára, intelligenciájára, személyiségére, attitűdjére, érdeklődésére, élményeire, érzelmi állapotára.

NON-VERBÁLIS KOMMUNIKÁCIÓ

A non-verbális kommunikáció, a verbális kommunikáció jelentős kísérője, amely egyes pszichológiai vizsgálat szerint az összkommunikáció 93%-át jelenti. A nonverbális kommunikáció olyan elemeknek az összessége, amelyek kiegészítik a verbális közlést:

mimika, gesztus, testmozdulatok, testtartás, vokális jelzések (hangsúly, hanglejtés), érintések, szimbolikus csatorna, proxemika.

Direkt és indirekt kommunikáció

A non-verbális kommunikáció lehet direkt és indirekt. Az *indirekt kommunikáció* a mimika, a hangsúly azaz, amelyeket önként és spontán módon használunk. A nonverbális jelzéseket gyorsabban küldjük, mint a verbálisakat. A *metakommunikáció* azon jelzések együttese, amelyek elmélyítik és kísérik a közlést. Ez olyan közlésen túli információ, amely a kommunikáló felek belső állapotára, a kapcsolat jellegére utalhat. A szociális környezet, a tanulás lehetővé teszi, hogy az egyén elsajátítsa a kultúra viselkedési szabályait, és használja a metakommunikáció jelzéseit. A különböző kultúrájú csoportok eltérően használják a metakommunikációt, mert ez függ a hagyományoktól, a kultúrától, a társadalmi berendezkedéstől.

A direkt kommunikáció szándékos, egy-egy kultúrán belül azonos a jelentése. Bizonyos jelzéseket egészen tudatosan használunk:

- felemelkedő kézzel jelezzük egy értekezleten, hogy mondani szeretnénk valamit.
- száj elé tett ujjal azt jelezzük, hogy maradj csendben, nem hallom az előadót.
- a másokra nézve söprögetni a vállunkat azt jelzi, hogy hagyjál.
- az órára mutatni azt jelzik, hogy letelt az idő, fejezd be!

Szem, tekintet

A szem a lélek tükre, ezért legfontosabb a szem megfigyelése. A szemkontaktus jelzi azt, hogy a partnere érdeklődik az iránt, amit mond. A szemkontaktus hiánya két dolgot jelenthet: nem akar velünk beszélni az illető, vagy nagyon zavarban van. Ha egy szemkontaktus hirtelen megszakad, és ennek nincs nyilvánvaló oka (pl. valaki bejön a helyiségbe), akkor gyanakodhatunk arra, hogy az illető elhallgat valamit, vagy nem mond igazat. A szem *pupillája* a különböző fényviszonyoknak megfelelően változik. Erős napsütésben egészen beszűkül, míg félhomályban kitágul. Azonos fényviszonyok között azt tapasztaljuk, hogy sok embernek eltérő a pupillanagysága. Ennek lehet

néhány betegség is az oka, azonban a legtöbbször a különböző lelkiállapot tükröződik a szemekben. Fontos szerepe van a pupillának, ugyanis annak változása akaratlagosan nem befolyásolható. Ezért mondjuk, hogy a szem a lélek tükre.

A pupilla sok mindenről árulkodhat....

Tág pupilla	Szűk pupilla
érdeklődés	bizalmatlanság
nyitottság	feszültség
alkoholfogyasztás ▼	stressz
jó közérzet, oldott hangulat	gyűlölet
szexuális érdeklődés	kábítószer fogyasztása

Az összeszűkült „kígyószem” ellenséges indulatra utal, míg a kitágult pupilla elfogadást, vonzódást, nyitottságot sejtet. Jó tudni, hogy a rémület pillanataiban is kitágul a pupillánk, de ez nem a pozitív tartalomnak szól.

Mimika

A mimika a szem, száj körüli izmok összetett mozgása. Az arckifejezés, az arcjáték sok mindent elárul arról, hogy ki hogy érzi magát az adott pillanatban. Ezt a száj és a szemöldök mozgása is kifejezi.

A mimika a beszédet kíséri, nagy része a kommunikációs folyamatban *nem tudatos* szinten jelenik meg. A mimika tudatos alkalmazása tanulható, amely meghatározó szerepet játszik bizonyos társadalmi körökben, például a politikusoknál.

Gesztusok

A fej, kezek, karok tudatos mozgása önálló nyelvvé fejlődött ki, mint a jeltolmácsolás esetében. Az önkéntelen gesztusok az egyén érzelmi állapotáról szólnak. Nem véletlen, hogy milyen testrészeink, izmaink fáznak. A fájdalom gyökerének sokszor pszichés okai vannak.

Testtartás (kinezika): A testtartással kapcsolatos tudatos és spontán megnyilvánulások kifejezik a viszonyt a partnerhez, a közlés tartalmához. Álláspontot, érzelmeket, állapotot közvetít, amelyek visszahatnak a fizikai állapotra is. Ha egy letört ember testtartását vesszük fel, szinte átérezzük a szomorúságot.

Fejtartás: Az emberek beszélgetés közben általában valamerre elbillentik a fejüket, és gyakran bólogatással kísérik beszédüket vagy hallgatásukat. Ez kifejezi, hogy értem, de a gyors bólogatás azt is jelezheti, hogy "lapozzunk, lerágott csont...".

Vállak: A felhúzott váll mindig erős feszültséget, félelmet jelez. A magabiztos ember mindig leengedett vállakkal tárgyal. Vállakkal valaki felé fordulni egy társaságban a biztos érdeklődés jele. Az elfordulás üzenete az, hogy nem érdekel, nem akarok veled társalogni.

Kezek: Rengeteget elárul valakiről az, hogy hogyan fog kezét:

- Mennyire engedi közel magához a másikat: a könyökben kissé behajlított karját nyújtja, vagy mereven egyenes a könyök.
- Milyen erős a kézfogása.
- Hogyan tartja a kezét kézfogás közben: arra törekszik, hogy az ő keze legyen felül, vagy behódol és eleve tenyérrel felfelé nyújtja a kezét.

Figyeljen oda a kézfogásra, mert ez sokat elárul partneréről. A beszélgetés, tárgyalás közben figyeljen a kézgesztusokra. A nyitott, barátságos ember gyakran felfelé álló tenyérrel, míg a dühös, uralkodó típusú ember lefelé mutató tenyérrel, határozott mozdulatokkal gesztikulál.

Felsőtest: Ha valaki egy tárgyalás közben hátradől, és még esetleg földre is néz, akkor biztos jelzése annak, hogy nem érdekli az, amit Ön mond, vagy esetleg nem ért egyet vele. Ha azonban hirtelen előre hajlik az asztalnál, akkor Önnek sikerült felkeltenie az érdeklődését. Egy társaságban kiderül, hogy ki van a középpontban, mert a többiek felé fordulnak felsőtestükkel. Akik nagy odaadással, teljesen egymásra figyelve beszélgetnek, azok egy idő után felveszik egymás testhelyzetét. Ezt tükrözésnek nevezik.

Karok: A mellkas előtt hirtelen feszesen keresztbezárt karok általában ellenállást, feszültséget jeleznek. Ha álló helyzetben az övvonal alatt gesztikulálunk az általában negatív értékelést jelez!

Lábak: Ülő helyzetben szinte mindegy, hogy a lábak keresztbe vannak-e téve, vagy párhuzamosak egymással. Ez gyakran a székek, fotelok kényelmetlenségével függ össze. Egy álló társaságban mindig az van a társaság középpontjában, aki felé a lábfejek fordulnak.

Vokális jelzések

A hangsúly, hanglejtés, a beszéd sebessége, a hangnem, amely lehet kemény vagy lágy, a szünet, a hanghordozás, a hangmagasság, a hangszín, amely lehet tiszta vagy rekedtes, ezek általában az egyén belső feszültségéről is nyújtanak információt.

Jellemző	<i>Pozitív esetben</i>	<i>Negatív esetben</i>
gyors, magas hanghordozás	<i>aktivitás, impulzivitás</i>	<i>időzavar, felületesség</i>
lassú, mély tónusú hanghordozás	<i>nyugalom, megfontoltság, fegyelmezettség</i>	<i>nehézkesség, határozatlanság, szellemi renyheség</i>
gyorsuló tempó	<i>gátlásoldódás, kifejezőképesség javulás</i>	<i>belső fékek lazulása, türelmetlenség</i>
lassuló tempó	<i>óvatosság, szemlélődés</i>	<i>gátlás, céltalanság</i>
szabálytalanul hullámzó tempó	<i>benyomásra törekvés</i>	<i>ingadozó érzelmi állapot, labilitás, befolyásolhatóság</i>

Érintés

Érintéssel a bőrfelületén történik a kommunikáció. A kézfogás, a szagok, illatok rejtett érzelmi hatást váltanak ki, amelyek befolyásolnak, és valamilyen viszonyt fejeznek ki. Ha elmélyült pillanatunkban visszaemlékezünk azokra a szagokra, amelyek gyerekkorunkban meghatározóak voltak, akkor ennek hatására az akkori emlékek és ehhez kapcsolódó érzések is felidéződnek bennünk. Érdeklődést, intimitást fejez ki. Használata kulturális szokásoktól függ. Nagyon hatékony eszköz, az érintésnek „hatalma” van. A kezdeményezést tekintve három tényező emelhető ki:

- Nem: Általában a férfiak kezdeményeznek.
- Életkor: Általában az idősebbek kezdeményeznek.
- Státusz: Általában a magasabb státuszú emberek kezdeményeznek.

Szimbolikus csatorna

A ruházatunkkal, hajviseletünkkel, smink, jelvények, egyenruha, használati tárgyak, a fizikai környezet, közlő szimbólumok (jeggyűrű) révén is kifejezünk státust, hierarchiát, viszonyt.

Proxemika (térközsabályozás)

A proxemika (távolságtartás) a partnerek közötti viszony fokozatait jelzik. Ez a bennünket körülvevő tér kommunikációs szempontú strukturálását jelenti, az intimitás – egyensúly fenntartásának eszköze. A teret kommunikációs szempontból az alábbi övezetekre osztjuk:

Intim zóna: 0-60 cm Ide nem engedünk be senkit a kommunikáció során, legfeljebb a szeretteinket. De amennyiben kénytelenek vagyunk másokat is beengedni, például a liftben, akkor szemlesütéssel igyekszünk kompenzálni a túl közelséget.

Személyes zóna: 60-120 cm Az intim beszélgetéseket ebben a zónában folytatjuk, ugyanis ebből a távolságból már az intimitás – egyensúly felborulása nélkül fenntartható a szemkontaktus, ugyanakkor a halk beszédet is lehetővé teszi.

Társas zóna: 1,2 – 8 m Általában ebből a távolságból kommunikálunk, intim beszélgetésekre nem alkalmas, mert a távolság miatt nem lehet halkán beszélni, viszont a szemkontaktus még érzékelhető. (Az a bizonyos három lépés távolság)

Nyilvános zóna: 8 m-től A kommunikációban nem játszik szerepet, a nagy távolság miatt a szemkontaktus nem érzékelhető és extrém hangerő szükséges a beszédhez. A társas interakciók általában ezen a távolságon belül zajlanak.

KOMMUNIKÁCIÓS MINTÁZATOK A TEAM MŰKÖDÉSÉBEN

A szakértői teamekre az jellemző, hogy felelősségteljes döntést hoznak többnyire nagy nyomás alatt. A feladatteljesítés közben különböző koordinációs stratégiát alkalmaznak, amelynek az alapja a megbízható, stabil szakmai tudás.

A fejekben kialakult közös mentális modell egyik jele az, amikor a tagok előre tudják jelezni ki hogyan fog reagálni bizonyos helyzetekben, kinek milyen segítségre (információra, eszközre, érzelmi támogatásra) van szüksége.

Jól összeszokott teameknél ez azt eredményezi, hogy a tagok képesek önmagukat – vezető nélkül - koordinálni („implicit koordináció”).

A koordináció, az egymásra való harmonizálás a kommunikáción keresztül történik. Megkülönböztetünk explicit és implicit kommunikációt. Az *explicit kommunikáció* akkor dominál, amikor a tagoknak meg kell egyezniük, hogyan szervezzék meg tevékenységüket, munkájukat, hogyan oldják meg az előttük álló feladatokat. A tagoknak ahhoz, hogy összehangolják tevékenységeiket, verbálisan, nyíltan kommunikálniuk kell. Ilyenkor a közös cél elérése érdekében megosztják egymás között az információkat és erőforrásokat. Ebben természetesen nagyon nagy szerepet játszik a team vezetője, aki mintegy karmester segít összehangolni a csapatot.

Ezt követően, a feladatteljesítési szakaszban lehet megfigyelni az *implicit kommunikációt*. Ilyenkor mindenki tudja a dolgát, a feladatát és a cselekvések jól harmonizálnak egymással. Ez akkor érhető el, amikor a feladatról, a helyzetről és egymásról, egymás képességeiről már kialakult egy közös kép, amely nagyjából ugyanaz minden szereplő fejében. Ezek alig észlelhető viselkedés-, kommunikációs megnyilvánulások a teamen belül, amelyek viszonylag alacsony erőbefektetéssel, energiatakarékos módon működnek, hiszen „fél szavakból is értik egymást”. Ehhez az kell, hogy a szerepek tiszták és világosak legyenek, és mindenki tudja és tegye a dolgát a teamben.

A több energiát igénylő explicit kommunikáció az alacsonyabb feladatterhelés alatt lehetséges, amikor időt és figyelmet tudnak szentelni egymásra és a stratégia megvitatására. Ilyenkor felkészülnek a következő helyzetre, amikor ismét nagyobb megterhelés alatt kell energiatakarékos módon dolgozniuk. Tehát az explicit, a nyílt kommunikációra azért van szükség, hogy

- a tagok kialakítsák a hatékony működéshez szükséges koncepciót, amely később eligazítja őket,
- kialakuljon a közös terminológia használata,
- áttekintsék azokat az információkat, amelyekre a tagoknak szükségük van,
- megbeszéljék a jövőbeli terveket,
- tisztázzák a félreértéseket, konfliktusokat, amely során egymást is jobban megismerik, azaz összességében.

Az explicit kommunikáció során kialakul a közös kép, amely elősegíti a kisebb energiát igénylő implicit kommunikációt. Ennek szerepe vész helyzetben nő meg, amikor nagyobb feladatterhelés alatt kell hatékonyan működni. Közös kép lehetővé teszi, hogy azonosan gondolkodjanak

- az egyéni feladatokról, a felelősségről, a (vész)helyzetről, a folyamatról,
- egymásról, egymás tudásáról, egymás képességeiről és arról, hogy bizonyos helyzetekben mire van szüksége (információra, támogatásra) a másoknak,
- a jövőbeli szükségletekről, jövőbeli helyzetekről (mi fog következni?),
- a dinamikus változó környezetről, amelyhez rugalmasan kell alkalmazkodni.

Ezért nem kell az időt és energiát sajnálni a konfliktusok megoldásától, a nyílt véleménycserétől, a visszajelzésektől. A vezetőnek kezdeményezni és bátorítani kell a nyílt és tudatos kommunikációt, amely ahhoz kell, hogy később minél kevesebb energiapazarlással tudja a team feladatát véghezvinni.

AZ EXPLICIT (NYÍLT) KOMMUNIKÁCIÓ JELLEMZŐI

- Információ kérése és nyújtása.
- Konkrét kérdésfeltevések, amelyeket megvitatnak.
- Az információk összegzése valaki által.
- Utasítás adása és visszacsatolás igénylése az üzenet vételéről.
- Nyílt segítségkérés.
- A történések megbeszélése és feldolgozása.
- Standard (előre meghatározott) kommunikációs elemek, szabályok létrehozása (pl. két-, háromutas kommunikáció).

AZ IMPLICIT KOMMUNIKÁCIÓ JELLEMZŐI

- Nem kért információ nyújtása: amennyiben valaki a teamben úgy észleli, hogy társának további információra van szüksége, akkor azt megadja anélkül, hogy a másik azt kérné.

- Nem kért akciók, cselekvések a gördülékenyebb működés érdekében, pl. segítségnyújtás, informálás.
- Cselekvési szándék kifejezése (pl. gesztussal, arckifejezéssel).
- Csend: a munka gördülékenyen halad és ezzel vannak a tagok elfoglalva. Megkülönböztető a tanácstalanságot jelentő csendtől.
- Csevegés: a munkával szorosan nem összefüggő beszélgetés, amely a személyes kapcsolattartást szolgálja.