

Eszényi József órnagy, főiskolai adjunktus:

A SZERVEZETEK SZOCIÁLPSZICHOLÓGIAI ELMÉLETÉNEK Néhány problémája

A szervezetek története egyidős - és párhuzamosan halad - az emberiiség történetével. Általános érvénnyel kimondhatjuk: az emberek mindig szükségesnek tartották, hogy igényeik kielégítéséhez, életük megszervezéséhez megfelelő, tartós szervezeteket alakítsanak ki. Az általános intézményesedés felgyorsította, kiteljesítette ezt a folyamatot, ami - természetesen az ezt működtető objektív viszonyok változásával együtt - magával hozta, hogy a munka világa és az életmód az átalakulás szakaszában van, s ez igen sok feszültség, igen sok konfliktus tárgya, amelyek lényegében az ember és intézményesség kapcsolatának feszültségeit is jelzi. Az embernek meg kell tanulnia, hogyan éljen együtt az intézményekkel, hogyan őrizze meg, hogyan alakítsa át közösségeit, hogyan alakítsa ki emberi kapcsolatait. Mivel a társadalmi, gazdasági fejlődés rugalmas, előrelátó, erős és hatékony intézményeket kíván, az ember nem térhet ki az elől, hogy ezt a situációt megértse és alkalmazkodjon hozzá.

A mai ember egész életútja különböző szervezetekkel való kapcsolataival jellemezhető. Már a megszületésnek is egy intézmény: a kórház a színtere. Következnek a gyermekintézmények, a bölcsőde, az óvoda, később az egymásra épülő iskolatípusok, az általános iskolától a felsőoktatási intézményekig, majd az ifjúkortól kezdve a felnőttkoron végig pedig a munkaszervezetekhez való tartozás. De a társadalmi (és szervezeti) munkamegosztás révén a termelés, a közlekedés, a fogyasztás, a szolgáltatás, az oktatás, a kutatás, a kultúra, a gyógyítás, az igazgatás stb. - mind szervezeti keretekben valósul meg.

A nevelési situációk kisgyermekkortól felnőttkorig tartó sorozatában a gyerekek a tananyag mellett a szervezeteken belüli viselkedést tanulják meg. A nevelés úgy is felfogható, mint az emberi kapcsolatok szervezeti rendszereiben való viselkedés kialakítása.

A hagyományvezérelt életformát felbomlasztotta az intézményesség általánosság válása. Más szavakkal azt mondhatjuk, hogy a hagyományos élettér, életmód rovására kiszélesedett a szervezeti tér. E folyamat fontosabb változásai a következők:

A hagyományos élettér számos funkciója kiemelkedett a közvetlen életvitel köréből és átkerült a szakosodott, önálló szervezetek feladatkörébe (pl. gyermekintézményi gondozás, nevelés, ápolás, gyógyítás, háztartási és egyéb szolgáltatások stb.). A mai felsőoktatási intézményeket kiszegítő "infrastrukturális" intézményhálózatban is megtaláljuk ezeket a funkciókat.

A hagyományos élettér sok eleme és szokása megszűnt vagy átalakult (pl. a családi életvitel és családszerkezet, az ott-hon élő és a háztartással foglalkozó anya, a többgenerációs család együttélése, a rokonsági és szomszédsági kapcsolattartás). A felsőoktatási intézmény hallgatójának életmódja is az intézmény életterében (intézmény, könyvtár, menza, kollégium, diákklubok stb.) zajlik. Ennél is zártabb a katonai főiskolák hallgatóinak "életkerete".

A leszűkített élettérben zajló tevékenység és gondolkodás jelentős része céljait és eszközeit tekintve egyaránt alárendelődik a szervezeti térnek. A szervezeti hatások kisugároznak az élettérbe, a személyes életvitelbe. Többnyire nemcsak egyszerű hatásokról beszélhetünk, hanem alapvető átrendezést, meghatározottságot teremtő következményekről. A szervezeten belül rögzített társadalmi státuszok, rangok, szerepek és szerepviselekédek részeivé válnak az élettérnek és életvitelnek. Bármely hatóság bármilyen célzatú, bármiféle úrlapján az elsők között szerepel a kérdés: "munkaadójának neve és címe".

Az intézményesség következménye, hogy az emberi magatartás-irányítás fokozódó mértékben szervezeteken keresztül tör-

ténik. A magyar jogszabályok címzettjeit elemezve megállapították, hogy az utolsó két évtizedben kb. 1,3 %-uk szólt kizárólag az egyénekhez, a többi túlnyomórészt csak a szervezetek, és jóval kisebb részben a szervezetek és az egyének magatartásának irányítására szolgált. A szervezetek tehát jelentős szerepet töltenek be az emberi magatartás társadalmi méretű irányításában.

Az élettér, az életvitel, az életmód elemei aktívan viselkedhetnek a szervezeti tevékenységekre és működésre. Vagyis: a szervezet tevékenysége emberi magatartások révén realizálódik, ezért a társadalom történetileg kialakult életmódjának jelenségei feltételeket szabnak az emberi magatartás számára is. Ez a kölcsönhatás mutatkozik meg abban is, hogy a mindennapi életvitel spontán viselkedéskultúrája visszahat a szervezetek működésére, a szervezeti viselkedésre és magatartásra, a szervezeten belüli emberi kapcsolatokra.

A vázolt jelenségek szoros kapcsolatban vannak a vezetés problématikájával is.

Az intézményesség viszonyai között az emberi tényező növekedésével párhuzamosan felerősödnek, kiszélesednek a munkaszervezetek, organizációk emberi jelenségei, mind pozitív, mind negatív hatásaikkal együtt. E jelenségek adekvát "kezelése" egyrészt növeli a vezetők tevékenységének, magatartásának szerepét, mivel a "kezelés" döntő mértékben vezetői reakciókat igényel; másrészt az intézményesség nyomán létrejött normatív bizonytalanság a vezető személyiségét, szerepének ellátását is érinti, ami megnehezíti, bizonytalanná teszi az említett jelenségek vezetői "kezelését"; harmadrészt csökkentek a vezetés hagyományos hatalmi, befolyásolási, irányítási eszközei, mind a büntetés, mind a jutalmazás tekintetében, és

a vezetői befolyásolás kifejtése közvetettebb módszerekkel valósítható meg. Végső soron a legfontosabb eszköz maga a vezetői személyiség lesz; amíg igen korlátozottak az eszközei a fegyelmezésre, ösztönzésre, addig személyiségének, magatartásának "eszköz-funkciója" (pl. felkészültsége, képességei, fegyelmezettsége, korrektsége, igazságérzete, jóindulata, segítőkészsége) egyre fontosabbá válik. A szakelem erősödése és az érezhető "liberalizálódás" a hadseregben is előtérbe helyezte a vezető személyiségét.

Ezért a vezető személyisége és viselkedése, illetve saját lehetőségeinek, valamint mások adottságainak kiaknázásában érvényesülő vezetői és társas készsége a modern szervezetek egyik legfontosabb tényezőjévé válik. A vezetés emberi tényezőinek ez a primátusa pedig azt követeli, hogy a szervezési és vezetési megközelítések kellő hangsúllyal irányuljanak a vezetői személyiségre, a vezetői és társas készségre, illetve ennek fejlesztésére. Adekvát, pszichológiai orientációjú, az emberi tényezőre irányuló módszertanokra, s alkalmazásukra van szükség.

Messze vezetne most annak boncolgatása, hogy a negatív jellegű társadalmi és emberi jelenségek magas arányának kialakulása miként függött össze az emberrel kapcsolatos "módszertanok" vagyis az emberekre irányuló ösztönzések, a szükségletek felismerése, kielégítésük elősegítése, általában az emberek közötti mindennapi érintkezés és kapcsolatok (újabbán mindezt viselkedéskultúra elnevezéssel emlegetik) hiányosságaival.

Hazánkban az intézményesség kiszélesedésével és általánossá válásával párhuzamosan a vezetői és irányító munkát végző személyek száma többszázvezres nagyságrendűvé vált. A felsőfokon képzett szakemberek jelentős részének (pl. a mérnökök

kétharmadának) szakmai életútja a vezetői életútba torkollik. Míg tradicionálisan a különböző értelmiségi pályákon dolgozók közös műveltségi anyaga a "deákos", a klasszikus humán műveltség volt, úgy tűnik, hogy napjainkban a különböző értelmiségi szakmák művelőinek közös szellemi útravalója a szervezési és vezetési ismeretanyag, valamint a vezetői és társas készség elemi fogásainak birtoklása lehet. Más kérdés az, hogy e tekintetben érdemleges előrehaladás nem történt, annak ellenére sem, hogy az objektív követelmények megléte nem vitatható. A hadsereg tisztjeinek (tiszthelyetteseinek) döntő többsége is pályája során előbb-utóbb vezetővé (parancsnokká) válik, s így szükségesnek látjuk a szervezési-vezetési ismeretek oktatásának erősítését (ill. bevezetését).

Anélkül, hogy a definícióra vállalkoznánk, szeretnénk körülríni azt, hogy mit értünk a vezetői és társas (szociális) készségen. A vezetői és társas (szociális) készség a személyiség sajátos pszichológiai teljesítményeit hozza létre; ahogyan alkalmazkodik egy másik emberhez és azt alkalmazkodásra készíti. Ennek két lényeges mozzanata van: a kapcsolatait kialakító ember személyisége és az emberi viszonyokban megnyilvánuló kapcsolati (kommunikációs, szociális befolyásolási) készségek. A személyiségtényezők elsősorban a reális önismeretre és emberismeretre, az érzelmi és indulati erők megfelelő szabályozására, kiegyensúlyozottságára és a teljesítés hatékony motivációs bázisára vonatkoznak. Az interperszonális viszonyokban kifejeződő készségek közül kiemeljük pl. a verbális és nem verbális kommunikáció módját, a kongruenciát, a másik elfogadását, a visszacsatolás adásának és fogadásának célszerű módszereit, a kooperatív viselkedés racionális és társas-érzelmi vonásait.

A vezetői készség magában foglalja a társas készséget, de még valami sajátos többletet is, s ez a többlet - kifejezetten pszichológiai vonatkozásban - mások befolyásolásában, az ebben megnyilvánuló én-erőben, rugalmasságban, módszerességben és hatékonyságban nyilvánul meg. A befolyásolás (a pszichológiai értelemben vett "hatalom") a vezetőre jellemző

nagy motivátor és általában a vezetői viselkedés lényegi sajátossága. (Ha a vezetői készség lényegének a befolyásolási képességet tekintjük, tág lehetőség nyílik a további, kiegészítő jegyek felvételére is. Pl. a munkatársak szakmai tevékenységének befolyásolása vagy a politikai befolyásolás.)

A vezetői és társas készséget összefoglalóan szociális készségnek is nevezik. Mindkét fajta megnyilvánulásban megvan ugyanis a befolyásolás aktusában a közös pszichológiai mozzanat - a megkülönböztetés inkább külső tényezőkből, az intézményességből fakad, mivel a vezetői szerep az intézményszerű társas alakzatok viszonylag állandó és fontos funkciója.

Az emberi képességeknek és tulajdonságoknak ezt a komplexumát, amit az imént szociális készségnek neveztünk, általános jelentőséggel rendelkező személyiségtényezőnek tekintjük, de különösen lényeges szerepe van a hivatásszerűen emberekkel foglalkozó pályákon (pedagógus, orvos, katonatiszt, vezető stb.) működő személyek tevékenységében.

A szervezeti problémákat, a vezető személyiségét és viselkedését különböző tudományok nézőpontjaiból vizsgálják. A szociálpszichológiai megközelítés különösen fontos a szervezeti viselkedés tanulmányozása szempontjából. A következőkben ezt az értelmezést kívánjuk bemutatni.

Az alapvető szervezet-, szervezés- és vezetéselméleti felfogásokban sajátos módon ötvöződnek az emberi természetre, a viselkedésre, a személyiségre és motivációrendszerére vonatkozó nézetek. Eqyfelől: a felfogások integráns részét képezi az emberek szervezeti befolyásolásának (vezetésének, ősztönzésének) valamilyen modellje, amely pedig az emberi személyiséggel, az emberi természettel (a motivációkkal) kapcsolatos ismeretekre, feltételezésekre épül. Másfelől: az emberek szervezeti viselkedése befolyásolásának különböző modelljei

(formái, nézőpontjai) a vezetői irányítást és a vezetői magatartást az emberi személyiségben rejlő irányulások, késztetések felismert mintáira, törvényszerűségeire kívánják alapozni.

A szervezeti viselkedéssel kapcsolatos problémák fejlődése az egyén és a csoport sajátos hangsúlyváltásainak dialektikájában haladt előre. Adam Smith a társadalomban élő atomizált egyénre, a Taylor-rendszer a munkaszervezetben dolgozó egyénre, az emberi kapcsolatok iskolája a szervezet részét képező csoportra, az ún. humanista pszichológia motivációs felfogása egy magasabb szinten újra az egyénre helyezi a hangsúlyt. A hatvanas években kialakult ún. szervezetfejlesztési irányzat egy ugyancsak magasabb szinten az egyén és a szervezeti csoport kapcsolatát helyezi a középpontba a szervezeti viselkedés alakításában, a szervezetben dolgozók motivációinak előhívásában és kifejlesztésében.

Ezek a megközelítések tehát egyik oldalon az egyénnel, másik oldalról a csoportviszonyokkal foglalkoznak. A szervezeti viselkedésre vonatkozó szociálpszichológiai megközelítések is e két nézőpont szerint csoportosíthatók.

Az egyénből indulnak ki a személyiség motivációs rendszerével, a szervezetre alkalmazott tanuláselméleti modellekkel és a döntéshozatal vizsgálatával foglalkozó elméletek. A csoportból indul ki a kiscsoportelmélet és a csoportdinamika, a szervezeti formális és informális struktúrák tana, valamint a kommunikációs elmélet. Az egyén és a csoport kölcsönhatásának megragadására törekszik a szervezeti viselkedésre alkalmazott szerepelmélet és kultúraelmélet. A szervezeti viselkedés szociálpszichológiai problémáinak ezt a nyolc fontosabb megközelítését lehet megkülönböztetni. Az osztályozás alapja, az egyénből, illetve a csoportból történő kiindulás természetesen viszonylagos, mert mindegyik megközelítési mód a másik "pólusra"

nézve is tartalmaz bizonyos feltételezéseket.

A továbbiakban csak a személyiség motivációs rendszerével foglalkozunk, mivel a többi elmélet szerepel a katonai főiskolákon és az akadémián folyó szociológiai oktatás tematikáiban.

A SZEMÉLYISÉG MOTIVÁCIÓS RENDSZERE

A szervezetben a személyiség rendszere egy nagyobb rendszer részévé válik. A szervezetek rendszerezetten egyesítik az egyének képességeit, hogy komplexebb szervezeti képességek, s ezek munkája nyomán komplexebb eredmények jöjjenek létre. A bonyolult szervezetekben - mint pl. a katonai főiskolákon is - a személyi rendszer (az oktatók és hallgatók) szabályozása tulajdonképpen azt szolgálja, hogy a személyiség fejlődése, erőinek fokozása, a kreativitás növelése, a motivációk és az érzelmi-indulati erők helyes irányba terelése (a pozitív viselkedések ösztönzése, a negatív vagy deviáns késztetések korlátozása) az intézményben olyan viselkedésekkel járjon, amelyek megfelelnek az intézmény oktató, képző, nevelő és szocializáló funkcióinak és az ezekkel való azonosulást tartalmazzák. Az egyéneket érő hatásokból jön létre a szervezeti dinamizmus, az ösztönzések, érzelemmegnyilvánulások, vélemények, beállítottságok együttese, amelyek meghatározzák a szervezetben, intézményben dolgozók szervezeti élményét, amely minden személyes szükséglet kielégítésétől függ.

A személyes szükségletek számbavétele foglalkoztatja a motivációelméleteket. Vázlatosan áttekintjük ezek fontosabb tanításait.

1.) A "mezőelmélet"

Kurt Lewin "mezőelméletének" kulcsfogalma a pszichológiai mező, amely kettős jelentéssel rendelkezik: /1/ az egyén valóságra vonatkozó megfigyeléseinek olyan komplex pszichológiai megjelenítése, amely tartalmazza az ember szempontjából belső és külső tényezők közötti kölcsönhatásokat is; /2/ a konkrét szituációban az egyén cselekvési tere (élettere), amely magában foglalja a személyt és a környezetet is, ahogy azt ő érzékeli, továbbá azokat a - tudatos vagy tudattalan - múltbeli és jelenlegi tényezőket is, amelyek meghatározzák az egyén jelenlegi magatartását. Mivel a cselekvési tér folytonosan változik, a mezőelmélet dinamikus elmélet. Az elmélet másik csomópontja a motiváció problémaköre. A külső ösztönző vagy motiváló tényezőknek pozitív vagy negatív értéke lehet. A korlátokkal és sorompókkal, a pozitív és negatív értékekkel ("felszólításokkal") tagolt pszichikus mező a társas történések színtere. A különböző helyzetekben a pszichikus mezőben benne rejlik az indulati feszültség, a jellegzetes emberi konfliktus, a viselkedést meghatározó erők játéka. E meghatározó erők különféle intenzitásúak és irányúak lehetnek. Ezek a kritikus egységek, feszültségegységek a konfliktusok. Három alapvető típusuk van: /1/ választás két jó lehetőség között; /2/ választás két rossz között /3/ a pozitív és negatív erők elkerülhetetlenül szembenállnak egymással. Elméletét maga Lewin is alkalmazta már szervezeti szituációkra.

Napjaink egyik legnagyobb hatású pszichológiai orientációjú szervezetelméleti irányzata közvetlen előzményének Lewin akciókutatási koncepciója tekinthető. Az akciókutatás a szervezetek javítására, fejlesztésére irányuló tevékenység. Az akciókutatás körfolyamat, amely a diagnosztizálás, az akciótervezés, az akció megvalósítása, a kiértékelés és a nyert ta-

pasztalatokból való konkrét tanulás (elméletfejlesztés) fázisai
saiból áll. Az akció tehát olyan cselekvés, amellyel a szervezet munkájába fejlesztési szándékkal avatkoznak bele.

2.) Murray szükségletelmélete

H. A. Murray azzal járult hozzá jelentősen a személyiségelmülethez, hogy felsorolást készített a szükségletekről, csoportosította és elemezte azokat. A szükségletet olyan motiváló tényezőként vizsgálja, amely beindít egy bizonyos fajta keresési tevékenységet, a megelégedés (a szükségletkielégítés) irányába. A szükségletek elsődleges vagy másodlagos, nyílt vagy rejtett (látens) szükségletek lehetnek, továbbá összpontosuló (sajátos) és szétszóródó szükségletek. Az általa felsorolt 13 elsődleges szükséglet nagyrészt biológiai jellegű. A 28 másodlagos szükségletre társadalmi és kulturális tényezők is hatnak, és közéjük tartozik az agresszió, az önrendelkezés, az elismerés, az eredményesség, a szerzési vágy stb. Lényegében nála minden olyan motiváló tényező megjelenik, ami a későbbi motivációelméletet is foglalkoztatja.

3.) Maslow motivációelmélete

A.H. Maslow - a humanista pszichológia megalapítója - ötlépcsős hierarchia szerint csoportosította a szükségletek hierarchiáját, amelyben a szükségleteket az életszükségletektől (pl. éhség, szomjúság) a biztonság, a valahova tartozás, a szeretet, a megbecsülés, az önmegvalósítás és a megismerés szükségletein keresztül az esztétikai szükségletekig rangsorolja. (Azért fűződik nevéhez a humanista pszichológia megalapítása, mert fontos jelentőséget kap nála az ember önmegvalósításának igénye.) Minél előbb áll egy szükséglet ebben a hierarchiában,

annál követelözőbb, és az azt követő szükségletek mindaddig háttérbe szorulnak, amíg ez a szükséglet nem nyer kielégítést. A normális felnőtt ember képességeihez mérten legmagasabb szinten tudja kielégíteni szükségleteit.

4.) Herzberg munkamotiváció elmélete

F. Herzberg és munkatársai a szükségleteknek két csoportjáról beszélnek: "Az egyik csoport arra összpontosul, hogy az ember személyes fejlődésének forrásaként hivatásában fejlődhesék. A másik csoport az első csoport alapjául szolgál és a fizetés, felügyelet, munkafeltételek és adminisztratív módszerek tekintetében megnyilvánuló méltányos bánásmóddal van kapcsolatban. A második csoportba tartozó igények kielégítése nem motiválja az egyént arra, hogy elégedettebb legyen a munkájával, és munkahelyén kiváló teljesítményt nyújtson. Mindössze annyit várhatunk ezen második csoportba tartozó igények kielégítésétől, hogy nem akadályozzák az elégedettséget és a munka jó elvégzését."

Az első csoportba tartozó "motivátor" tényezők: az eredmény; az elismerés; maga a munka; felelősség; az előmenetel; a fejlődés.

A második csoport, a "higiéne"-tényezők: a vállalati politika és igazgatás; a vállalati vezetés; kapcsolat a közvetlen vezetővel; kapcsolat a munkatársakkal; kapcsolat a beosztottakkal; a beosztás; a fizetés; a magánélet tényezői.

Herzberg és munkatársai vizsgálataiknál azt találták, hogy a munkaköri elégedettséget kiváltó tényezők 10 %-a motivátor volt. A munkaköri elégedetlenség okai közül pedig 69 % a higiéné tényezőkből adódott.

Javaelaturuk: a munkakör gazdagítása, amely lehetőséget terem a dolgozók lelki, szellemi fejlődésére.

5.) Rogers személyközpontú megközelítése

Carl Rogers én-elméletének, személyközpontú megközelítésének középpontjában az a feltevés áll, hogy minden egyén önmagán belül olyan kimeríthetetlen erőforrásokkal rendelkezik, melyek révén megértheti önmagát, módosíthatja énképét, alapvető attitűdjeit és az én által irányított viselkedést. Továbbá abban áll, hogy ezeket az erőforrásokat csak akkor aknázzhatjuk ki, ha a személyt facilitáló (megértő, segítő, támogató) jellegű pszichikus attitűdök jól körülírt atmoszférájába illesztjük.

A fejlődést elősegítő klíma három feltételen nyugszik, legyen szó akár terapeuta-beteg, szülő-gyermek, vezető-beosztott, tanár-diák stb. viszonyról. Ezek a feltételek minden helyzetben érvényesek, amelyben a személyiség fejlesztése célként tétéleződik. Az első elem az őszinteséghez, valódisághoz, "kongruenciához" köthető. Minél inkább önmagát adja pl. a tanár a kapcsolatban, anélkül, hogy hivatásbeli szerepét vagy valamilyen személyes kulisszát építene önmaga elé, annál valószínűbb, hogy hallgatója konstruktív változást, fejlődést fog mutatni. Ez a feltétel egyenlő azzal, hogy a tanár nyíltan megéli mindazokat az érzéseket, attitűdöket, amelyek az adott pillanatban "átáramlanak" rajta. A feltétel fő árnyalatát jól érzékelteti az "áttetsző" kifejezés. Szoros egyezés - kongruencia - áll fenn a pszichikus szinten átélt belső tartalmak, valamint a növendéknek kifejezett tartalmak között. A második fontos attitűd a változást elősegítő klíma kialakításában az elfogadás, más szóval a gondoskodás vagy megbecsülés attitűdje

vagy másként fogalmazva: a feltétel nélküli pozitív odafordulás. Ide tartozik pl. a tanárnak az a sajátossága, hogy készségesen elfogadja a hallgató valamennyi pillanatszerű érzését, legyen az zavarodottság, visszautasítás, félelem, düh, mérészség, szeretet vagy büszkeség. Tehát nem birtokló jellegű gondoskodásra van szükség. A harmadik facilitáló szempont e kapcsolatban az empátikus megértés. Ez egyenlő azzal, hogy pl. a tanár pontosan érzékeli a hallgató által átélt érzéseket, illetve ezek személyes jelentését, a megértéséről tájékoztatni is tudja őt. Úgy gondoljuk, hogy hallgatunk a másik emberre, valójában igen ritkán fordulunk egymás felé valódi megértéssel, igazi empátiával. Ugyanakkor az odafordulás - mégpedig annak előbbi, igen különleges formája - az egyik leghatékonyabb változtató erővé válhat.

6.) A teljesítménymotiváció iskola

David McClelland 1961-ben megjelent könyve, "A teljesítményre orientált társadalom" azt a koncepciót fogalmazta meg, hogy három alapvető társadalmi motívum létezik: a teljesítmény, a társulás (affiliáció) és a befolyásolás (a szociális hatalom) szükséglete.

Az az ember, akiben nagy a teljesítménymotiváció

- személyes felelősséget vállal saját cselekedeteiért,
- visszacsatolást keres saját cselekedeteivel kapcsolatban,
- a saját cselekedeteiben mérsékelt kockázatot vállal (olyan viselkedést választ, ami kihívó, de reálisan nézve megvalósítható) és/vagy
- megpróbálja a dolgokat alkotó és újító módon végezni.

vagy másként fogalmazva: a feltétel nélküli pozitív odafordulás. Ide tartozik pl. a tanárnak az a sajátossága, hogy készségesen elfogadja a hallgató valamennyi pillanatszerű érzését, legyen az zavarodottság, visszautasítás, félelem, düh, mérészség, szeretet vagy büszkeség. Tehát nem birtokló jellegű gondoskodásra van szükség. A harmadik facilitáló szempont e kapcsolatban az empátikus megértés. Ez egyenlő azzal, hogy pl. a tanár pontosan érzékeli a hallgató által átélt érzéseket, illetve ezek személyes jelentését, a megértéséről tájékoztatni is tudja őt. Úgy gondoljuk, hogy hallgatunk a másik emberre, valójában igen ritkán fordulunk egymás felé valódi megértéssel, igazi empátiával. Ugyanakkor az odafordulás - mégpedig annak előbbi, igen különleges formája - az egyik leghatékonyabb változtatató erővé válhat.

6.) A teljesítménymotiváció iskola

David McClelland 1961-ben megjelent könyve, "A teljesítményre orientált társadalom" azt a koncepciót fogalmazta meg, hogy három alapvető társadalmi motívum létezik: a teljesítmény, a társulás (affiliáció) és a befolyásolás (a szociális hatalom) szükséglete.

Az az ember, akiben nagy a teljesítménymotiváció

- személyes felelősséget vállal saját cselekedeteiért,
- visszacsatolást keres saját cselekedeteivel kapcsolatban,
- a saját cselekedeteiben mérsékelt kockázatot vállal (olyan viselkedést választ, ami kihívó, de reálisan nézve megvalósítható) és/vagy
- megpróbálja a dolgokat alkotó és újító módon végezni.

Az az ember, akiben nagy a társulási motiváció

- inkább mások társaságát választja, mintsem egyedül legyen,
- gyakran keresi a lehetőséget a másokkal történő kölcsönös egymásrahatásra, beleértve a telefonbeszélgetést, látogatást stb.,
- többet törődik munkájának interperszonális oldalával, mint munkájának a feladattal összefüggő aspektusaival,
- várja mások helyeslését és/vagy
- hatékonyabban végzi a feladatával kapcsolatos munkákat, ha másokkal dolgozik az együttműködés légkörében.

Az az ember, akiben nagy a befolyásolási (hatalmi) motiváció

- aktívan részt vesz bármilyen szervezet munkájában, amelyhez tartozik,
- érzékeny bármilyen csoport vagy szervezet interperszonális befolyásolási struktúrájára,
- olyan tárgyakat gyűjt vagy olyan szervezetekhez csatlakozik, amelyeknek presztizsük van és/vagy
- megpróbál segíteni másoknak, anélkül, hogy arra kérték volna.

A három társadalmi motívumot a freudi szemléletű, Murray által kidolgozott TAT-teszttel az egyénnél mérni lehet. (Általában 6 db, különböző emberi helyzeteket tartalmazó képet mutatnak meg egyenként a vizsgálati személynek, és a képekhez fantáziatörténeteket íratnak, amelyek tartalmát utólagosan a három társadalmi motívumra lehet kódolni.) McClelland és munkatársai szerint ilyen képzeleti és gondolati minták jelennek meg akkor is, mielőtt az egyén bármilyen sajátos akcióba kezd. Olyan emberek, akikben bizonyos motivációk megvannak, általában bizonyos adott módon viselkednek.

Vezetőképző tanfolyamokon szervezett teljesítménymotiváció-fejlesztő tréninggel bizonyították, hogy a teljesítménymotiváció felnőttkorban is fejleszthető. Az ilyen tanfolyamok elé általában négy célt tűznek ki:

- Megtanítani a résztvevőket arra, hogyan gondolkodnak, beszélnek és viselkednek a nagy teljesítményt elérő személyek,
- Elérni, hogy a résztvevők magasabb, de gondosan tervezett és reális munkacélokat tűzzenek maguk elé a következő időszakban.
- A résztvevők jobban megismerjék önmagukat.
- Olyan csoporttárményben részesüljenek, amelyek során megismerik egymás reményeit, félelmeit, sikereit és kudarcait.

A teljesítményre irányuló motivációt A t k i n s o n és F e a t h e r két ellentétes irányú vektor: a siker elérésére irányuló motiváció (vagy teljesítményszükséglet) és a kudarc kerülésére irányuló motiváció eredőjének tekinti. Ennek hazai tapasztalatairól a következők szólnak: "Az a "kudarckörülő" beállítottság, amely egyes tipikusan amerikai teljesítménymotivációs iskolák (Atkinson, Feather) szerint éppen ellentéte az "eredő" teljesítménymotivációnak, nálunk éppen olyan jó, sőt bizonyos vonatkozásban jobb előrebecsölője lett a hatékonyságnak, mint az optimista teljesítménymotiváció."/Varga Károly, 1974./

7.) A z " O D " é s " H R D " i r á n y z a t a

McClelland és munkatársai (az un. "Harvard-iskola") motivációs teóriáinak részben kritikája, részben továbbfejlesztése révén dolgozták ki a nyugatnémet H. M e c k h a u s e n

és munkatársai az ún. kognitív motivációs modellt. Ebben jelentős szerep jut a személy tudatos (kognitív) mérlegelésének, hogy mit eredményezne a szituáció a cselekvés nélkül, illetve mi a valószínű következménye a cselekvésnek. A teljesítmény-motivációs tréningek kapcsán arra a megállapításra jutnak, hogy a "megjavított" motivációs struktúra külső aktivitást és sikereket indukál, ez utóbbiak pedig visszahatnak a motívum-szerkezet további javulására, mert ha elmaradnak, az egész pozitív irányú folyamat leáll, vagyis a hatékonyabb cselekvés realizációs lehetőségei nélkül nem megy végbe motiváció-fejlesztés. (Ez az ún. "reciprok oksági modell".) Érdekes és fontos tétel ez, ami általánosabban fogalmazva azt jelenti, hogy az egyén belülről motivált megújult cselekvési szándéka csak a külső sikerek láttán kap további megerősítést, ezek hiányában pedig visszaáll a korábbi cselekvési szintre. Ez oktatási-nevelési szituációban is érvényes, mert a Heckhausen-féle iskola talán a legnagyobb figyelmet ezekre a pedagógiai vetületekre fordította.

A McClelland-, illetve a Heckhausen-féle motivációs teória alapja lett az emberi erőforrás-fejlesztési, illetve (a személyiség- és szociálpszichológiai orientációjú) szervezet-fejlesztést segítő alkalmazott tudományos módszertannak. A két fogalom értelmezése a következő.

Az emberi erőforrásfejlesztés (Human Resource Development - HRD) a termelő, alkotó, oktató, irányító stb. munka számára fontos erőforrást jelentő személyiségtulajdonságok (motivációs struktúra, szociális készség stb.) felnőttkori átalakításának, fejlesztésének törvényszerűségeivel és módszertanával foglalkozó alkalmazott tudomány, amely gyakorlati célzatú feladatát szolgáltatás-szerűen oldja meg, az eredményeit ellenőrzi és módszereit folyamatosan továbbfejleszti.

A szervezetfejlesztés (Organization Development - OD) a szervezetek problémamegoldó képességének és aktivitásának fokozását célzó tervszerű rendszerváltozások, és a velük összefonódó egyéni és szervezeti tanulási folyamatok stratégikus előhívásának elméleti és módszertani megalapozása, valamint az így létrejövő eredmények akciókutatásban történő (az érintett csoportokkal együtt megvalósított) elérése, ellenőrzése és értékelése.

A tudományos eredmények folytonos egymásra épülésének szép és találó példája mutatkozik meg abban, hogy a Kurt Lewin által leírt - mezőelméletéből és csoportdinamikájából leszűrt - akciókutatási eljárás motivációs törvényszerűségeit és ezáltal a szervezetekre, illetve a szervezetekben dolgozó emberekre történő alkalmazásának feltételeit és módszertanár a 60-as és 70-es évek motivációs felismerései teremtették meg. Az előzőekben említett "reciprok oksági modell" alapján könnyen belátható az, hogy a szervezeti működés embereken keresztül megvalósuló javítása, fejlesztése az emberek motivációjának fokozásával, "gerjesztésével" (aminek eszköze a motiváció-fejlesztő tréning) indulhat el, az előzetes diagnosztizáláshoz ez teszi lehetővé az akciótervezés motivációs hajtóerejét. A megvalósításhoz azonban a szervezeti működés tényezőinek rugalmas változtatása is szükséges. Tehát a személy és a szervezeti környezet közötti kölcsönhatás kedvező alakulásában ragadható meg a motivációs erők ténylegesen realizálódó növelése.

8.) A Berne-féle személyiségelmélet

Végül Eric B e r n e dinamikus személyiségelméletére utalunk, mivel újabban több kísérlet történt arra, hogy azt a szervezeti viselkedés értelmezéséhez is felhasználják. Berne

koncepciójának három alapelve:

- /1/ minden felnőtt valamikor gyermek volt;
- /2/ minden ember potenciálisan képes a valóság adekvát megismerésére;
- /3/ minden felnőttnek voltak valamikor szülei, vagy volt valakije, aki a szülőket helyettesítette.

Ebből a három tételből a személyiségstruktúra három én-állapotát tételezi fel:

- /1/ egyes gyermekkori élmények a felnőttben is megmaradnak virtuálisan (ténylegesen) ható én-állapotként, amelyet archeo-pszichének ("őpsziché", "Gyermek") nevez;
- /2/ a valóság tárgyilagos, racionális megismerése és feldolgozása egy másik én-állapot funkciójaként megy végbe, ez a neopsyche ("újpsziché", "Felnőtt"-én-állapot);
- /3/ bizonyos gyermekkori tapasztalatok, amelyek a szülőkhöz (vagy a szülőket helyettesítő személyekhez, pl. tanárokhoz is) kapcsolódnak, a felnőttkorban is megmaradhatnak és a korábbi élményekhez hasonló módon nyilvánulhatnak meg, kifejeződnek a felnőtt viselkedésében is, ez a harmadik típusú én-állapot, az extero-psyche ("külső psziché", "Szülő") funkciója.

Ezek az én-állapotok az aktuális viselkedés szintjén jól megfigyelhető viselkedés-egységeket képeznek. A "Gyermek" én-állapot a spontán, a természetes, az intim, a kezdeményező, az ötletes; a "Szülő" én-állapot ésszerű, rugalmas, megengedi a valóság különböző elemeinek tetszés szerinti összekapcsolását és biztosítja a jó kapcsolatot a valósággal. A "Felnőtt" én-állapot funkcióit fejleszti a kedvező családi, iskolai és munkahelyi környezet (művelt, intelligens, megértő, elfogadó, "kongruens" és toleráns szülők, tanárok és vezetők) hatása.

Berne sajátos motivációs elméletének kulcsfogalma: a "stroke", ami biológiai és (átvitt) szociális értelemben

"érintés"-t jelent, a fizikai simogatás, ötés mellett kifejezheti a másik ember személyünknek szóló minden megnyilvánulását: közlését, elismerését stb. Az emberben sajátos "éhség-állapotok" ("stimulus éhség", "érzelem-éhség", fizikai és szociális értelemben vett "stroke éhség", "struktúra éhség") szükségleteket indukálnak, amelyek kielégítése a személyiség egyensúlyának feltétele.

Az áttekintett motivációs elméletek közös jellemzője, hogy a személyiség és a környezet - szervezeti szituációban is érvényesülő - kölcsönhatásának valamilyen magyarázatát adják, és a különféle emberi cselekvések (viselkedés, tevékenység) mozgatórugóit körvonalazzák. Ezeket még néhány elméleti megjegyzéssel egészítjük ki.

A motiváció kérdéseit igen behatóan elemezte Sz. L. Rubinstein, szovjet pszichológus. Munkáiban kifejti, hogy a motivációs bázis a személyiség struktúrájában az ösztönző regulációhoz kapcsolódó, a külső-tárgyi, társadalmi-objektív valóság által determinált, különböző síkú, szinte belső készletések egyénenként változó hierarchikus rendszere, amelyek a cselekvésre meghatározott indítékokat váltanak ki, hatással vannak a cselekvés irányára, intenzitásukban és hatékonyságukban különbözőek. A motiváción egyrészt a személyiség egész motivációs rendszerét, másrészt a motivációt mint pszichikus folyamatot érti: utóbbinál a motiváció a cselekvésben, a cselekvési szituációban mint közvetlen készletetés jelentkezik. A motivációs folyamat kiváltódásában a motívum (mint a cselekvés forrása, mint "potenciális erő", mint diszpozíció) irányulhat a cselekvés céljára, magára a cselekvésre vagy a tevékenység eredményeinek egyikére.

A motivációs folyamatban is - hangsúlyozza Rubinstein - a külső hatások és a belső sajátosságok kölcsönös dialektikája érvényesül, az, hogy "a külső okok a belső feltételeken keresztül hatnak" és a feltételeken, mint prizmán, megtörik minden külső behatás. Vagyis a környezeti tényezők hatásai a személyiség, a pszichikum fénytörő prizmáján keresztülhaladva szabályozzák az emberek szervezetben megnyilvánuló viselkedését.

A motiváció további hatásai a szervezeti viselkedésre

A személyiség mint mediátor kétféle szempontból is döntően érezteti hatását: a helyzet értékelésével és a cselekvési alternatívák megválasztásával.

A pszichológia a cselekvés két alapformájáról beszél: /1/ a locomocióról (a helyzet "elfogadása" vagy "visszautasítása", "belépés a szituációba" vagy "kilépés a szituációból", ami elsődlegesen az állatok és a kisebb gyermekek viselkedését jellemzi) és a /2/ manipulációról (aktív cselekvéses alkalmazkodás, s mint ilyen, a felnőtt, érett ember cselekvési formája). Ez az utóbbi típus az, amely az előrevívő problémák pozitív megoldására irányul és valóban fontos feltétele a megfelelő motivációs bázis.

Mégis, napjainkban egész sor olyan cselekvési forma terjedt el, amelyek a problémákat a szituációból való kilépés útján "oldják meg", és regrediált (primitív szintre visszasett) viselkedést mutatnak (pl. válás, öngyilkosság, alkoholizmus).

A szervezetekben, intézményekben a dolgozó szituációból való "kilépését" jelzik a következő viselkedésformák:

- nem érdeklődik a munkája iránt,
- elveszti önbizalmát,

- hamar feladja a küzdelmet,
- alacsonyabb teljesítményszintet alakít ki,
- fél az új feladatoktól,
- újabb kudarcokra számít,
- kialakítja magában azt a hajlamot, hogy másokat hibáztasson,
- védekező (elhárító) mechanizmusokat alakít ki,
- elhagyja a szervezetet.

Ezeknek a viselkedésformáknak különböző típusai pl. a felsőoktatási szervezetben is megtalálhatók, akár az oktatók, akár a hallgatók körében. (Az empirikus vizsgálatokban pl. a felsőoktatási intézmények hallgatóinál azt vizsgálták, hogy milyen okok miatt morzsolódnak le, miért "lépnek ki a szituációból".)

Minden szervezetben és annak alegységeiben időnként különböző külső és belső okok következtében fokozott súllyal lép fel a változtatás követelménye vagy igénye. A fejlődést előre mozgó változás és változtatás előtérbe kerülése olyan szervezeti helyzetet teremt, amely új problémákat vet fel, több és nehezebb feladat megoldását követeli, ez pedig - a szellemi munka feladatmegoldó, gondolattermelő folyamatát szükségszerűen kísérő - magas feszültségszintet tovább növeli, bizonyos esetekben egészen krízisszerűvé fokozhatja. (Ebben az állapotban az emberek idegesebbek lesznek és konfliktusaik jobban kiéleződnek.) A lehetséges változtatás jobban polarizálja az embereket, "csatasorba" állnak a változtatás "hívei" és "ellenfelei", és kinek-kinek döntenie kell arról, hogy milyen álláspontot foglal el a változtatással kapcsolatban: viselkedése "locmoció" vagy "manipuláció" jellegű lesz-e, a problémák "kikerülésére" vagy aktív megoldására törekszik-e. Ilyen helyzetekben gyakori lehet a regrediált, primitív ("kikerülő")

viselkedési forma, ami terjedhet a változtatás "híveivel" szembeni rejtett agressziótól a nyílt agresszióig, míg egyesek apatikusan távol tartják magukat az eseményektől, mások pedig titokban vagy nyíltan a szervezet elhagyásának lehetőségeit keresik. Éppen ezért tanácsolja azt a szervezetfejlesztés akciókutatási irányzata, hogy a változtatások kivitelezésére motivációfejlesztéssel és akciókutatással kell felkészülni. Általános érvényű problémának tekinthető tehát az, hogy minden olyan szervezetben és szervezeti egységben, ahol fellép a változtatás igénye, a változás helyes és előrevivő irányainak kimunkálásához, az ezzel kapcsolatos folyamatok kézbe tartásához alapvető jelentősége van annak, hogy az érintett szervezeti tagok körében a változtatás sikerét meghatározó motivációs feltételek kialakítása tervszerű program részét képezze. Az előző megfontolások különös időszerűséget nyertek napjainkban a társadalom (a hadsereg) dinamikus átalakulásának - átalakításának időszakában.