

PREKONCEPCIÓ VEZETŐI EMBERKÉP
VIZSGALATAHOZ

Előfelvetés: A vezetési stílus lényeges összetevője a szervezetben kialakult "emberkép", mert meghatározza a vezetők és beosztottak interakciójának módját, tartalmát, lehetőségeit, módszereit.

Kérdés: Milyen a Magyar Honvédségben kialakult emberkép, van-e és milyen mértékű az eltérés vezetési szintenként és fegyvernemenként, és ez hogyan befolyásolja a vezetési stílust.

Alapvetés: A vizsgálat Mc Gregor X-Y elméletén nyugszik. Ennek lényege; a vezetéselméleti irányzatok két eltérő emberképet alkottak. A klasszikus irányzatra az elárendelt, a paternalisztikus, gazdasági ember, a szigorúan hierarchizált, távolságtartó viszony a jellemző, és egyoldalú meghatározottság a vezető oldaláról.

A Human Relations a fejlődő, az aktív, önálló embert tételezi, akinek szükségletei vannak, és ezek hierarchikusan egymásraépülve motiválják cselekvését. A vezető, beosztott kapcsolatára az érdekezésség, és együttes cselekvés a jellemző.

A Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetési és Szervezési Tanszékének munkatársai 1983-tól foglalkoznak a vezetői emberkép és vezetési stílus kutatásának kérdéseivel. Az általuk kialakított kérdőív és módszer adaptálásával vizsgálom a katonai szervezet emberképét, mert így hazai kutatási eredményekkel meglévő összhang és eltérés vizsgálatára van lehetősége. (Megjegyzés 1.)

A kérdőív (1. sz. melléklet) 9 kérdéssel, az X és Y elmélet állításait egymással párhuzamosan állítva tartalmazza az emberkép legfontosabb összetevőit: az 1. kérdés az egyén munkához való viszonyára, 2. a motiválás forrására, 3. a leghatékonyabb ösztönzésre, 4. az egyén ambíciójára, 5. az irányításhoz való viszonyára, 6. az emberi aktivitásra, a 7. az ember és közösség kapcsolatára, a 8. az egyén önértékelésére, és a 9. az alkotóképességre irányul.

A skálán az 1-es az X-elméletre, a klasszikus iskola emberfelfogására, a 8-as az Y-elméletre, a Human Relations által preferált nézetrendszerre vonatkozik. A választással a kérdőívet kitöltők azt döntik el, hogy adott kérdésben mely felfogás áll közelebb hozzájuk.

A mintavétel tapasztalatai

A kutatáshoz a prekoncepció árnyaltabb elkészítéséhez a kérdőívet 27 fő töltötte ki. Közülük 18 fő vadászrepülő századoknál, 9 fő a főiskola alegységeinél teljesít szolgálatot. A kérdőív tanfolyami hallgatók részére lett kitöltésre kiadva. Tanórán értékeltük az eredményt, hogy ki-ki tisztában legyen saját "emberképével".

A lehetséges válaszokat ($27 \times 9 = 243$) értékelve - miként azt az 1.sz. táblázat mutatja - megállapíthatjuk, hogy jelentős mértékben hasonló mutatókat kapunk, mint az egyetemi vizsgálat esetében.

A kilenc kérdésből négynek az egyetemi vizsgálattal azonos a módusa - 1; 4; 8; 9. - másik négy közvetlenül egymás mellett van - 2; 3; 5; 6. - és egy kérdés esetében - 7 - van egymástól távolabb a két módus.

Ha két vizsgálat összesített eredménytáblázatát nézzük, akkor mindkét esetben az E-ös skálafokozatra esik a módus. (Az összehasonlítás adatai a hivatkozott cikkben találhatóak).

1. számú táblázat

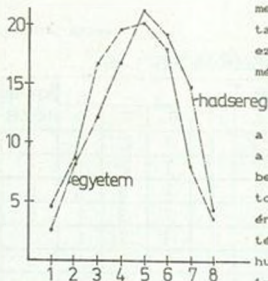
GYAKORISÁGI VÁLASZOK MEGOSZTLÁSA

| Kérdés | Skálafokozat | | | | | | | | Egyetemi módus |
|-----------|--------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|------|----------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | |
| 1 | 1 | - | 2 | 3 | 8 | 7 | 6 | - | 5 |
| 2 | - | 3 | 4 | 7 | 7 | 2 | 3 | 1 | 4 |
| 3 | - | 3 | 2 | 6 | 2 | 1 | 8 | 5 | 6 |
| 4 | - | 3 | 4 | 4 | 5 | 7 | 3 | 1 | 6 |
| 5 | 1 | 3 | 3 | 7 | 6 | 3 | 3 | 1 | 3 |
| 6 | - | 2 | 3 | 3 | 6 | 7 | 5 | 1 | 5 |
| 7 | - | 1 | 4 | 1 | 8 | 9 | 3 | 1 | 4 |
| 8 | 3 | 3 | 7 | 6 | 3 | 4 | 1 | - | 7 |
| 9 | 1 | 1 | 1 | 5 | 7 | 7 | 4 | 1 | 5 |
| összesen: | 6 | 20 | 30 | 42 | 52 | 47 | 36 | 11 | 5 |
| saját% | 2.46 | 8.23 | 12.34 | 16.87 | 21.39 | 19.34 | 14.81 | 4.52 | 5 |
| egyetemi% | 4.52 | 8.56 | 16.97 | 19.75 | 20.2 | 18.14 | 8.18 | 3.68 | 5 |

A vezetői emberképre adott összes válasz gyakorisági eloszlása - mindkét vizsgálat esetében hasonló módon írható le. Viszonylag gyors emelkedés a módusig, majd hasonló csökkenés. Az 1. számú táblázat utolsó két sorának grafikus megjelenítése egyértelműen mutatja az azonosságot, de a különbséget is annyiban, amennyiben a próba felvétel eredménye kis arányú eltérést jelent a humán (8-as) irányba.

Egyéb különbségekre is oda kell figyelni. A 3-as kérdés esetében a saját mérésnek két módusa van, mégpedig a 4-es és a 8-as skálafokozatnál (lásd a táblázatot). Ez a kérdés az ösztönzésre vonatkozik, és sajátosan mutatja be a katonai szervezetre jellemző viszonyokat - valamiféle kettősséget -.

amely szerint a leghatásosabb ösztönző a magasabb kereset és a büntetés kilátásba helyezése, míg hasonló irányban jelenik meg a megbecsülés és a munka tartalmi gazdagítása. Végül is ez van közelebb az egyetemi mérés eredményéhez is.



Két fokozatnyi az eltérés a 7-es kérdés esetében és ebben a saját eredmények a humán emberkép felé mutatnak. Ez az eltolódás általában is tettenérhető, mert az eltérések esetében a katonák emberképe a humán irányba tolódik el. Ha 1-4-ig és 5-8-ig összegezzük a százalékos válaszokat, akkor X 37,44-62,56 Y eredményt kapunk a katonák és X 47,8-52,22 Y az egyetemi mérés összevetésekor, amely 10 %-os eltérést jelent humán irányba.

Eltérés van a jellegzetes vezetői típusok arányaiban is. A következő táblázat %-os összehasonlításban mutatja be.

| | X | átmeneti | Y |
|---------|-------|----------|-------|
| Egyetem | 30,62 | 39,92 | 29,46 |
| Saját | 14,81 | 40,74 | 44,45 |

2.sz. táblázat a jellegzetes vezetői emberképről

Az eltérés olyan jelentős és jellegzetes, hogy a magyarázat is egyértelmű, és a korábban tett megállapítással összecsengő, azaz a hadseregben a felvétel adatai szerint

egyértelmű az eltolódás a Human Relations emberképe felé.

Az X; átmenti; Y besorolás alapja az, hogy az egyén 9x8=72 skálapozíciót jelölhet.

| | |
|--------------------------|---------|
| X-érték besorolás | 9 - 35 |
| átmeneti érték besorolás | 36 - 45 |
| Y-érték besorolás | 46 - 72 |

A tantrai felvétel és értékelés további különbségekre hívta fel a figyelmet. Az egyik alakulathoz tartozók 39,83, a többiek 43,00, míg a főiskolán szolgálatot teljesítők 48,5 átlag-skálapozíciót értek el, és ez érdemessé teszi a különbségek okainak részletesebb vizsgálatát.

Összegzés:

A mintafelvétel végleges megállapításokra nem ad lehetőséget. Ugyanakkor megmutatta, hogy a Közgazdaságtudományi Egyetem által alkalmazott kutatási eljárás a hadseregben is használható. Felhívta a figyelmet arra, hogy érdemes fegyvernemenként, ezenkívül egységenként, továbbá vezetési szintenként is külön elemezni a vezetői emberkép változását. Ezek mellett kor és iskolai végzettség, szakmai beosztás szempontokat is figyelembe kell venni.

Megjegyzés: A probléma vizsgálatával kapcsolatban érdemes elolvasni Máriás Antal Vezetői emberkép és vezetési stílus című cikkét (Közgazdasági Szemle 1989/1.), amelyben részletesen tartalmazza az "emberkép" vizsgálatát elméleti-metodológiai háttérrel, és főbb tapasztalatait. A felvétel eredményét a fenti cikkben közzétett kutatási eredményekhez viszonyítom.

FELHASZNALT IRODALOM

- 1./ Mc.Gregor: X-elmélet: a vezetés és ellenőrzés hagyományos szemlélete. Y-elmélet: az egyéni és szervezeti célok integrációja.
In: Robert A. Sutermeister: Ember és termelékenység.
Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1966.

- 2./ Maslow A.H.: Elmélet az emberi motivációról.
In: Robert A. Sutermeister: Ember és termelékenység.
Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1966.

- 3./ Márton József: A stílus és a helyzet összefüggése a vezetésben.
Vezetéstudomány 1965. 1. szám

1. számú melléklet

Az alant felsorolt kérdések az emberi természetre vonatkoznak. Kérem, hogy a véleménypárokhoz tartozó skálán a megfelelő számjegy bekarikázásával jelölje saját álláspontját. Amikor végighalad a felsoroláson, ne egy vagy néhány konkrét személyre gondoljon, hanem általánosítsa tapasztalatait. Semmiképpen se önmagát jellemezze. Az emberi természetről kialakított felfogása érdekel.

1./ A legtöbb emberben veleszületett idegenkedés van a munkával szemben és csupán szükségességes rossznak tekinti.

A legtöbb embernek a munka olyan, mint a játék a gyermeknek: kedveléssel benne és szívesen dolgozik.

1 2 3 4 5 6 7 8

2./ A legtöbb ember önmagát irányítja és ellenőrzi, ha a vállalattal elkötelezte magát.

A legtöbb ember szoros irányítással, szigorú ellenőrzéssel lehet leginkább munkára készíteni.

8 7 6 5 4 3 2 1

3./ A leghatásosabb munkára ösztönző eszköz a magasabb kereset és a büntetés kiltásba helyezése.

A leghatásosabb ösztönző eszköz (természetesen bizonyos keresetet feltételezve) a megbecsülés és a munka tartalmi gazdagítása.

1 2 3 4 5 6 7 8

4. / Az ember természetes tulajdonsága az ambíció és a kiemelkedő teljesítmény elérésére való törekvés.
- 8 7 6 5 4 3 2 1
5. / A legtöbb ember szereti, ha irányítják, és igyekszik kibújni a felelősség alól.
- 1 2 3 4 5 6 7 8
6. / Az embereket cselekvő aktivitás jellemzi.
- 8 7 6 5 4 3 2 1
7. / A legtöbb ember önző és magánakvaló.
- 1 2 3 4 5 6 7 8
8. / Az emberek belátók, rendszerint nem követelnek indokolatlan előnyöket önmaguk számára.
- 8 7 6 5 4 3 2 1
9. / A legtöbb ember maradi, nincs fantáziája és idegenkedik a változásoktól.
- 1 2 3 4 5 6 7 8
- A legtöbb embernek kevés az ambíciója és leginkább nyugalomra, biztonságra vágyik.
- A legtöbb ember szereti az önállóságot és a felelősséget is szívesen vállalja.
- A legtöbb ember közönyös és passzív.
- Az emberek segítőkészek és közösségi életre vágyanak.
- A legtöbb ember hajlamos ésszerűtlen követeléseket támasztani saját kezesével kapcsolatban.
- Az emberek találékonyak, leleményesek és szívesen mozditják elő a fejlődést.