



# *Alkalmazott vezetéspszichológia*

**Hámornik Balázs Péter**  
[hamornik@erg.bme.hu](mailto:hamornik@erg.bme.hu)

**2009. november 4.**



1



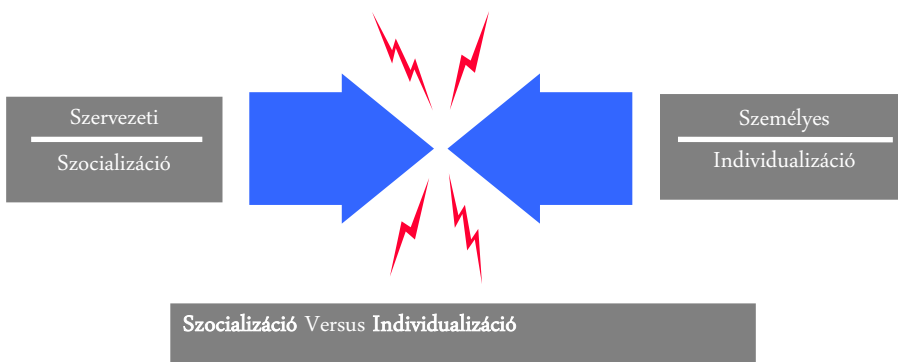
## Mit jelent a szervezeti kultúra

- specifikusan jellemző érték- és viselkedésminta
- azonosan értelmezett, mélyen beágyazódó előfeltevések, attitűdök, meggyőződések, hiedelmek és normák
- filozófia, amely alátámasztja a szervezet politikáját, a munkahelyi klímát, a fizikai elrendezést is akár
- Kialakulása

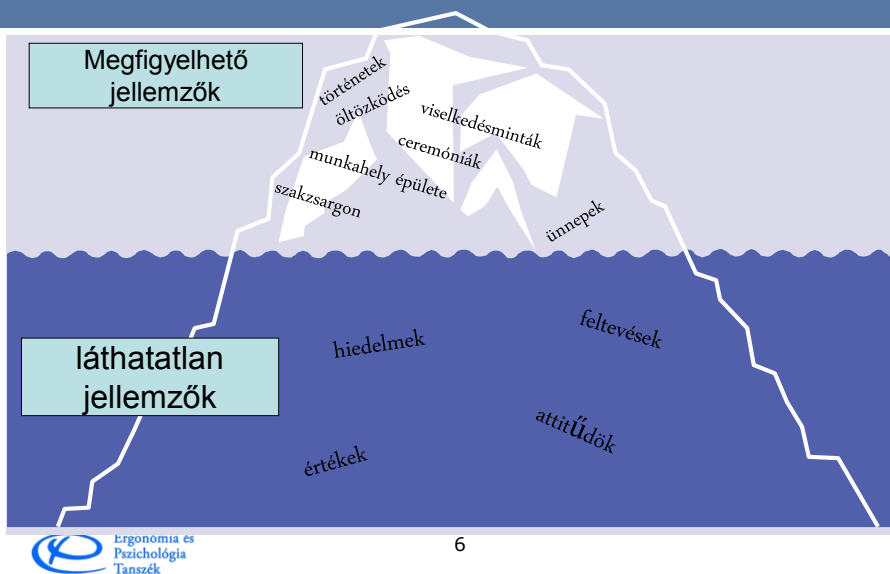
## Szervezeti kultúra építőkövei

- Munkakörrel vagy a szervezettel való azonosulás
- Egyén- vagy csoportközpontúság (individualizmus-kollektívizmus)
- Humán orientáció (feladat - kapcsolat)
- Belső függés-függetlenség
- Erős vagy gyenge kontroll szabályokkal, felügyelettel
- Kockázatvállalás - kockázatkerülés (bizonytalanság tűrése, illetve kerülése)
- Teljesítményorientáció
- Konfliktustűrés-konfliktuskerülés
- Cél (eredmény) - eszköz (folyamat) orientáció
- Nyílt rendszer (külső) - zárt rendszer (belső) orientáltság
- Rövid vs. hosszú távú időorientáció<sup>4</sup>

# Egyéni és szervezeti folyamatok



# A szervezeti kultúra szintjei



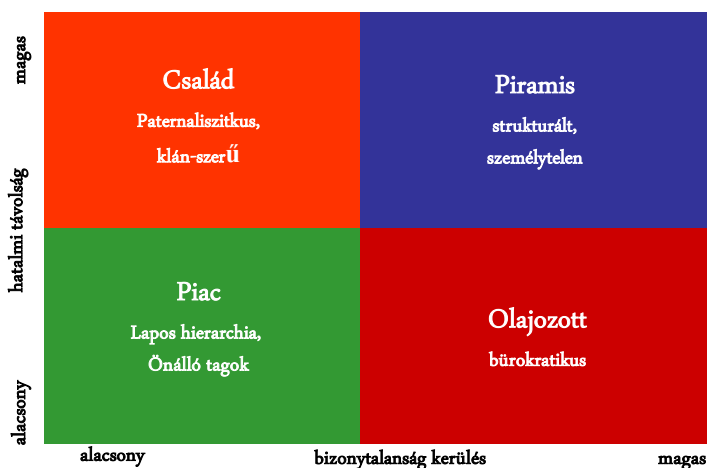
## Hofstede: Nemzeti vs. vállalati kultúra

- **PDI** Power Distance:
  - **hatalmi távolság** (H: 46)
- **IDV** Individualism:
  - **individualizmus-kollektívizmus** (H: 80)
- **MAS** Masculinity:
  - **nőiesség-férfiasság** (H: 88)
- **UAI** Uncertainty Avoidance Index:
  - **bizonytalanságkerülés** (H: 82 )
- **LTO** Long-Term Orientation:
  - **Hosszú idői orientáció** (H: 50)
- [http://www.geert-hofstede.com/hofstede\\_dimensions.php](http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php)
- <http://www.kwintessential.co.uk/map/hofstede-uncertainty-avoidance.html>



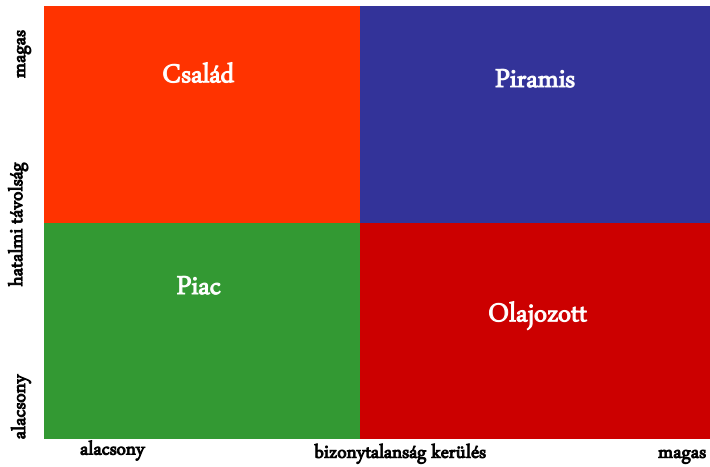
7

## Hofstede szervezeti kultúra típusai

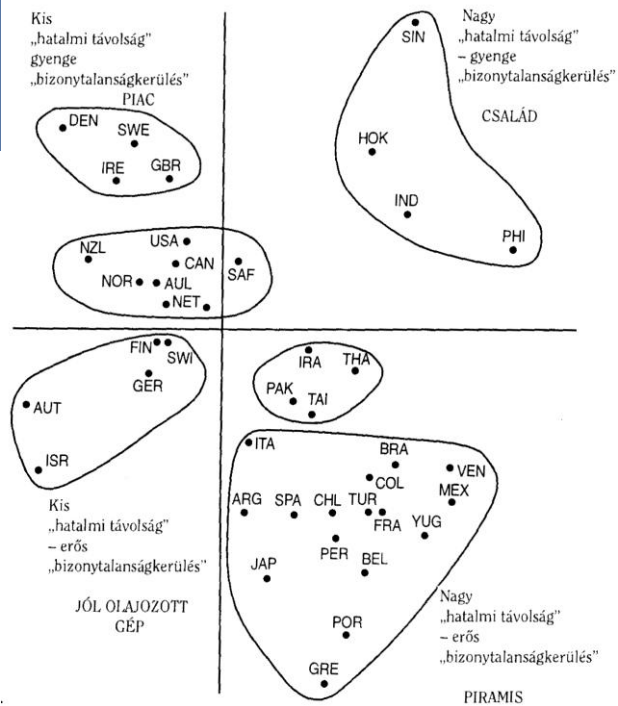


8

# Feladat

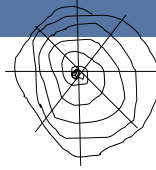


## Magyarország helye?

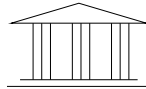


# Handy szervezeti kultúra modellje

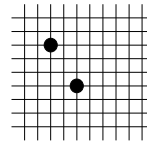
- Hatalomkultúra (Zeusz)



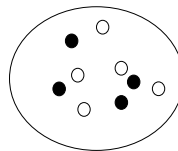
- Szerepkultúra (Apollo)



- Feladatcultúra (Athene)



- Személykultúra (Dionüszosz)



## Hatalomkultúra (pókháló)

- Meghatározó szerepe egy központi szereplő
- Kevés szabály, inkább tapasztalatokra épül
- A bürokrácia háttérbe szorul - az egyénben hisznek
- Politikai magatartás figyelhető meg - a döntések az erőviszonyoktól függenek
- Előnye: rugalmas
- Általában kisebb, vállalkozó típusú szervezetek modellje

## Szerepkultúra (oszlopcsarnok)

- A logika és ésszerűség alapján működik
- Tartóoszlopai a funkcionális szakterületek
- Sok munkaköri szabály, leírás, ügyrend
- Szűk körű felső vezetés
- Stabil – változatlan környezetben jól működik, de a változásokhoz nehezen tud alkalmazkodni
- Előnye: biztonságot, belátható jövőt kínál tagjainak

## Feladatcultúra (négyzhetháló)

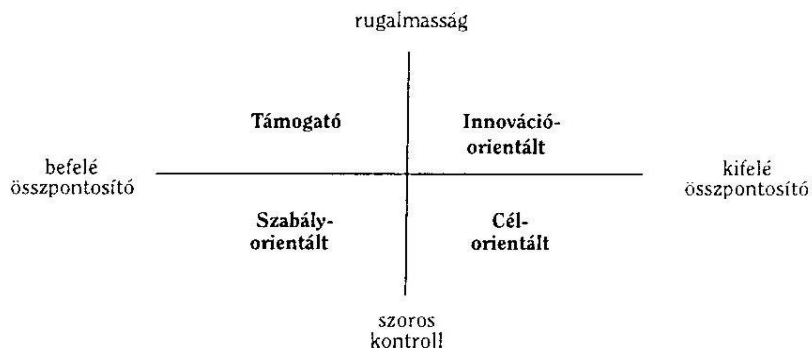
- Legfőbb törekvése a munka elvégzése
- A befolyás alapja a szakértelem és a személyiség
- Megosztott hatalom
- Tagjai önállóan cselekszenek és ellenőrzik önmagukat
- Teljesítményhez kötött értékelés
- Előnye: jó alkalmazkodóképesség, rugalmasság, átalakíthatóság
- Egyetértő légkörben jól működik, de erőforráshiány esetében a versengés konfliktusokhoz vezet

## Személyiségkultúra (halmaz)

- Tagjai szabad akaratukból összefognak
- Leegyszerűsített szervezet
- Központi alakjai magas szaktudású emberek
- Nincs vezetői hierarchia
- Az egyén szabadon bármikor kiléphet a szervezetből
- Ügyvédi kamarák jellegzetes kultúrája

## Quinn szervezeti kultúra modellje

- Összpontosítás
  - Befelé vs. kifelé összpontosítás
- Kontroll
  - Rugalmasság vs. szoros kontroll





	Támogató kultúra	Szabály orientált	Cél-orientált	Innováció orientált
<b>Jellemzői</b>	Kölcsönös bizalom, felelősség, együttműködés, összetartás, informális szóbeli kommunikáció	Pozíciók tisztelete, munkamegosztás, szabályozottság, írásos kommunikáció	Racionális tervezés, hatékonyság, feladathoz kötődő szóbeli kommunikáció	Környezet figyelése, kockázatvállalás, kreativitás, versenyszellem, teamek
<b>Központi értéke</b>	Emberi erőforrás, kohézió, közszellem fejlesztése, tréningek	Stabilitás, egyensúly, formális kommunikációs rendszer	Termelékenység, hatékonyság, profit	Rugalmasság, állandó készenlét, növekedés, erőforrások megszerzése
<b>Legfontosabb a vezetés számára</b>	Munkatársak	Eddig elért eredmények megőrzése	Célok, és azokat megvalósító részecélok teljesítése	Lehetőségek feltárása és kihasználása
<b>Szervezetelméleti háttere</b>	Human Relations	Német iskola és bürokrácia tanok	Racionális célkitűzés modelljei	Környezeti kihívásokra választ kereső nyílt rendszermodellek

## Schein szervezeti kultúra modellje



A „vezérek”  
(executives)



A „melósok”  
(operators)



A  
„műszakiak”  
(engineers)

## Melósok (operators)

- Vonalbeli vezetők és végrehajtó munkások alkotják ezt a csoportot, ők végzik a szervezet alaptevékenységeit (pl. termék előállítása, szolgáltatás)
- Ők tapasztalják meg a különböző funkciók egymásra utaltságát, és nekik kell megtanulni, hogy hogyan kezeljék ezt
- A fölöttük álló vezetőknek kell elsajátítani, hogy hogyan kezeljék minél hatékonyabban az operátorokat

## Műszakiak (engineers)

- A műszakiak rendelkeznek szaktudással, ők tervezik és kísérik figyelemmel a munkát
- Előnyben részesítik a rendszereket és gépeket az emberekkel szemben, jobban szeretik az automatikusan, megbízhatóan működő folyamatokat, megoldásokat
- Számukra a kapcsolatépítés, csapatmunka és bizalom csak „szükséges rossz” a munka folyamán
- Érezhető a feszültség az operátorokkal, és ez a feszültség teszi szükségessé a vezetők jelenlétét

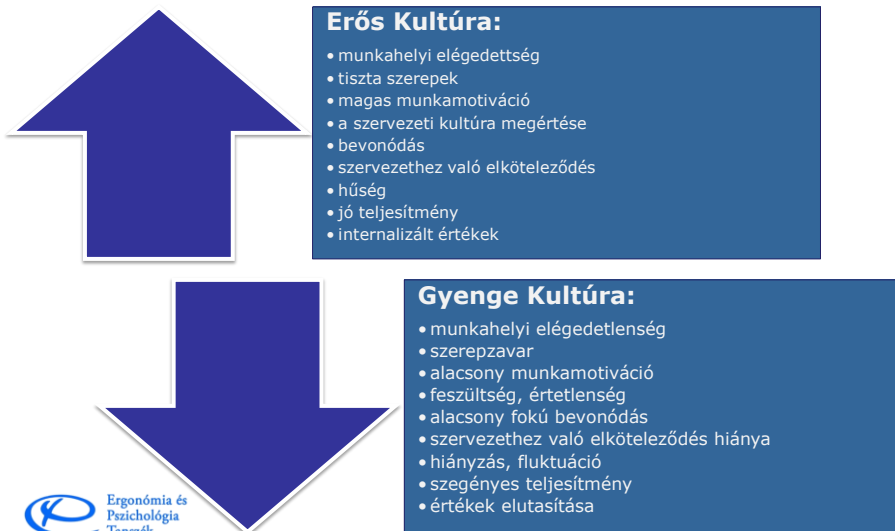
## Vezérek (executives)

- Szerepük lényege a döntéshozatal, pénzügyi felelősség a tulajdonosok felé (pl. növelni a részvényárfolyamot)
- Tökéletlen információkra támaszkodva is fontos döntéseket kell hozniuk
- Általában saját magukra vannak utalva
- Számukra a humán erőforrás csupán költségtényezővé válik
- A beosztottak tréningezése igen költséges, így gyakran nem tudnak hozzájárulni a vezetők ehhez – így egyetértés születik a műszakiakkal: az emberi erőforrás korlátozása szükséges

## Erős – gyenge kultúra



# Erős és gyenge szervezeti kultúrák



## Az erős szervezeti kultúra

### Előnyök

- Elkötelezettséget, lojalitást, azonosulást eredményez
- Nő a szervezet megtartó képessége, kisebb a fluktuáció
- Nincs szükség sok szervezeti szabályra, már maga a kultúra is befolyásolja a tagok magatartását

### Hátrányok

- Kevésbé rugalmas
- Lassan válaszol a környezet gyors válaszaira
- Nehéz egy másik erős kultúrával felváltani, mivel a már kialakult meggyőződéseket, elveket kell kicserélni

## Magyar szervezetek

- A magyar szervezetek többsége átmeneti állapotban van: a régi erős kultúrájukat újakkal váltják fel
- Azonban a változásnak erős korlátai vannak: nehéz gazdasági helyzet, válságos piaci vagy pénzügyi szituációk
- A kríziseket azonban csak erősen centralizált, autokratikus vezetéssel lehet megoldani
- Ez odáig vezethet, hogy az új magatartásminták érvényesülését megakadályozza, és éppen a régi kultúrát erősíti meg

## Pro és kontra

### **Miért nem változik könnyen a szervezeti kultúra?**

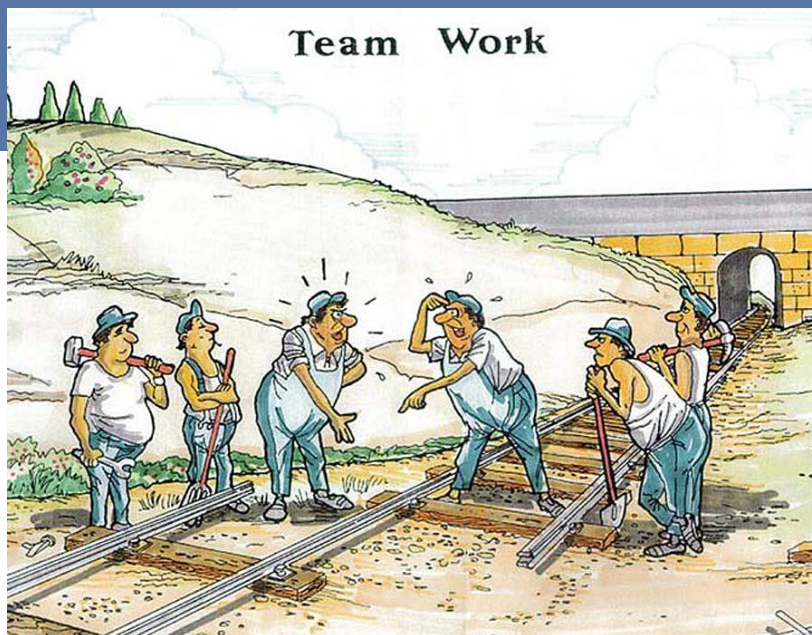
- sok ideig fejlődik a szervezet, külön részek születnek arról, hogy érez és gondolkodik a szervezet
- a szelekció és előléptetés a kultúra túlélését garantálja
- a felsővezetők olyan menedzsereket választanak, akik fenntartják

### **Mikor képes a szervezeti kultúra spontán változni?**

- drámai kríziskor
- vezetőváltáskor
- ha a szervezet kicsi és fiatal
- ha gyenge a kultúra

# Csoport és Team

*...nem minden csoport team,  
de minden team csoport...*



## A csoport jelentése



## A csoport jellemzői

A csoport meghatározása a **tagok száma** szerint:  
kiscsoport (3-20)  
nagycsoport (25- )

A csoport meghatározása az **interakciók** alapján:

- elsődleges (primer) csoportok: szimpátián alapuló, intim kapcsolatok. A közös cél eléréséért a tagok közt kölcsönös függés van.
- másodlagos (szekunder) csoportok: felülről alakítva, szervezeten jönnek létre.

## A csoport kialakulása

### **Formális csoport (legális):**

- Mesterségesen kialakított csoportok
- Hierarchikus munkamegosztás.



### **Informális csoport (alegális):**

- A tagok önkéntes, érzelmi motivációjuk, közös érdeklődésük alapján kapcsolódnak egymáshoz és vállalják a csoport-hovatartozást
- Pl. kortárscsoport, baráti asztaltársaság

## Vonatkoztatási csoport

- Az egyén önmeghatározásában játszik szerepet.
  - **Normatív funkció:** ennek a csoportnak a normáit fogadjuk el magunkra nézve és e szerint viselkedünk.
  - **Összehasonlító funkció:** olyan támpontot nyújt, amihez mérheti tudjuk saját képességeinket, ismereteinket, önmagunkat.
- Pozitív és negatív vonatkoztatási csoportok
- Nem mindig lehetünk tagjai a vonatkoztatási csoportnak  
→ Ilyenkor feszültséget élünk át.



## A csoport létrejötte

- A valahova tartozás alapvető emberi motiváció – „*mi tudat*”
- A csoportalakulás szakaszai:
  - 1. Alakulás** (*forming*)
    - Bizonytalanság, tisztázatlan szerepek, mindenki a szebbik arcát mutatja
  - 2. Viharzás** (*storming*)
    - Verseny a szerepekért, konfliktusok, és sok nyílt kommunikáció

## A csoport létrejötte

- 3. Normázás** (*norming*)
  - Normák (közös szabályok), szerepek alakulnak ki (vezető is), a konfliktus elül, elindul a közös munka
- 4. Működés** (*performing*)
  - Magas teljesítményre képes, koordináció, kommunikáció, és interperszonális kapcsolatok a csoporton belül
- 5. Szétválás** (*dissolving*)
  - A feladata elvégezve, az eredmények, és tapasztalatok összegzése, megszűnés
  - (*de lehet visszalépni, pl. ha jön egy új tag*)

## A csoportfejlődés szakaszai

1. • **Alakulás** (*forming*)
2. • **Viharzás** (*storming*)
3. • **Normázás** (*norming*)
4. • **Működés** (*performing*)
5. • **Szétválás** (*dissolving*)



## Mi tartja fenn a csoport működését?

### A csoport pszichológiai jellemzői

A csoport működését

1. a **normák**
2. a **szerepek**
3. a csoport **struktúrája**

→ Azaz a csoport **kohéziója** tartja fenn.

## A norma funkciói

A norma az a szabályok, elvárások rendszere, amelyet a csoport hoz létre, s amelyet a tagok betartanak és betartatnak.

*Explicit és implicit szabályok vannak.*

### **A norma kialakulásának módjai:**

- A vezető határozza meg.
- A csoport előtörténete határozza meg.
- Más helyzetből tevődött át.

Kevesebb a konfliktus, ha azokat is bevonják (*involválják*) a normakialakításába, akikkel azt szeretnék a későbbiekben betartatni.

## A norma funkciói

- A csoport fenntartása
- A csoportcélok elérése
- A releváns viselkedés létrehozása  
Lehetőség szerint ne csak a vezető jelenlétében; alámerülési jelenség: a munkacsoport normája miatt az egyén nem mert nagyobb teljesítményt produkálni
- A csoporthoz tartozás erősítése
- A normaszegésből származó előnyök

## A csoportnorma kialakulása



Muzafer Sherif  
1906-1988

A csoport normarendszerének kialakulását vizsgálta.

- Normaalkotó funkció:  
SHERIF: autokinetikus effektus

Csoportos helyzetben megegyezés jön létre.

Később a korábban kialakított közös véleményhez, mint **csoportnormához**

igazodtak.

## A szerepek

**Szerepek:** A tagok által elfoglalt szociális státusz.  
Tartalmától függően megkülönböztethetünk:

Feladat-orientált szerep (konstruktív):

kezdeményező, információt nyújtó, szervező, ellenőr, adatgyűjtő, kérdező, szabályalkotó.

Kapcsolat-orientált szerep: bátorító, békére törekvő, kapuőr, beszédes, mókamester, csöndes, sztár, követő, megfigyelő.

A tagoknak mindkét szerepmegosztásban van helye.

Destruktív szerepek: akadékoskodó, vetélkedő, mindentudó, hírharang.

→ **Minden szerep rossz, ha eltúlzott!**

## Feladat...

- Belbin...

## Belbin-féle csoportszerepek

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

„Nehezen kezdem el a munkát addig míg nem tűztük ki világosan a célokat.”

**Koordinátor:** „Képes vagyok kihozni a többiekből, amit a csapatért tenni tudnak.”

„Meg tudom győzni az embereket arról, hogy mit kell tenni.”

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

## Belbin-féle csoportszerepek

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

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

„Hasznosítom a csoporton kívüli kapcsolataimat.”

**Helyzetértékelő (Ellenőr, értékelő):** „Erőszakosnak és önkényesnek látszom, amikor megpróbálom elérni, hogy valamilyen problémát elérjünk.”

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

**Csapatjátékos:** „A legkülönbözőbb emberekkel vagyok képes együttműködni.”

„Jó érzéssel tölt el, ha hozzájárulhatok a jó munkakapcsolatok kialakításához.”

## Belbin-féle csoportszerepek

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

„Sosem kerülünk időzavarba, hiszen szeretem időben megoldani a feladatokat.”

**Specialista:** „Legfőbb erősségem szakmai tudásom és tapasztalatom.”

„Úgy érzem, hogy speciális tudásomat és gyakorlatomat valamilyen hasznos cél érdekében használom.”

## Csoportstruktúra

- Meghatározza a kommunikációt  
(*ld. előző óra...*)
  - Egyszerű feladatoknál a kerék jó
  - Bonyolult feladatoknál a kör
  - Láncban torzul az információ (nincs elegendő visszacsatolás)
  - Hálóban a legelégedettebbek...

## A csoportkohézió

- **Csoportkohézió:** az az erő, amely a csoportot összetartja.
  - *Személyközi kohézió:* az erő a csoporttagok jó kapcsolatából adódik.
  - *Feladat-alapú kohézió:* a csoportcél fontossága eredményezi az összetartást.
- **Az összetartó csoport jellemzői:**
  - A tagok kedvelik egymást, érzelmileg elfogultak.
  - Nagy az összetartozás érzése: „Mi-tudat”.
- A csoportba kerülés erőfeszítésének mértéke meghatározó.
- A kohézió fokozza a teljesítményt, a teljesítmény fokozza a kohéziót.
- A tagok létszámának növekedésével csökken („társas ögyelgés” jelensége).

## A csoportkohézió előnyei és hátrányai

*A(z túl) erős csoportkohézió hátrányai:*

- rigiditás,
- elszigetelődés,
- a „közös ellenség” léte,
- előítéletes gondolkodás,
- *deindividualizáció*: csökken a csoporttag felelősség érzete.

→Ez negatívan hat az egyén motivációjára és a teljesítményére

→Ez később ronthatja a csoport teljesítményt

## A csoport teljesítmény meghatározói

- 1. Személyi változók**
- 2. Szituációs változók**
- 3. A feladat jellege**



## Személyi változók



- Képességek, személyiségvonások és ezek kombinációi.
- Homogén és heterogén csoportokat különböztetünk meg.
- A demográfiai, élettrajzi különbségek (nem, életkor, szociokulturális háttér):
  - 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.



Ergonómia és  
Pszichológia  
Tanszék

## Személyi változók

- Összetétel, képességek, személyiségek
- Demográfiai/nemi/élettrajzi különbségek
- Heterogén vagy homogén csoportok
- DE a sok okos ember sem jó együtt!!!
  - Csoportgondolkodás
  - Apolló-team (Belbin) → Góbi Expedíció
- Személyiség: extrovertált/introvertált
- (más-más munkát kedvelnek)



Ergonómia és  
Pszichológia  
Tanszék

50

## Szituációs változók

### Munkahelyi környezet, személyes tér (!)

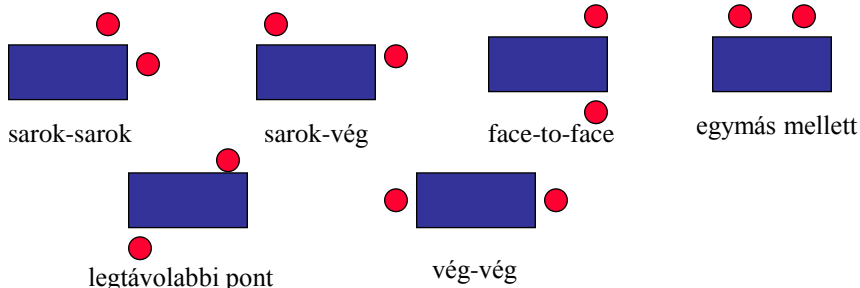
- Hogyan ülnek a csoportban?
  - Pl. egyetem, iskola? Tréning?
  - Patkó/kör alak: mindenki lát mindenkit – Jó!
  - Frontális (pl. padosorok) – személytelen, egyoldalú információcserét támogat csak

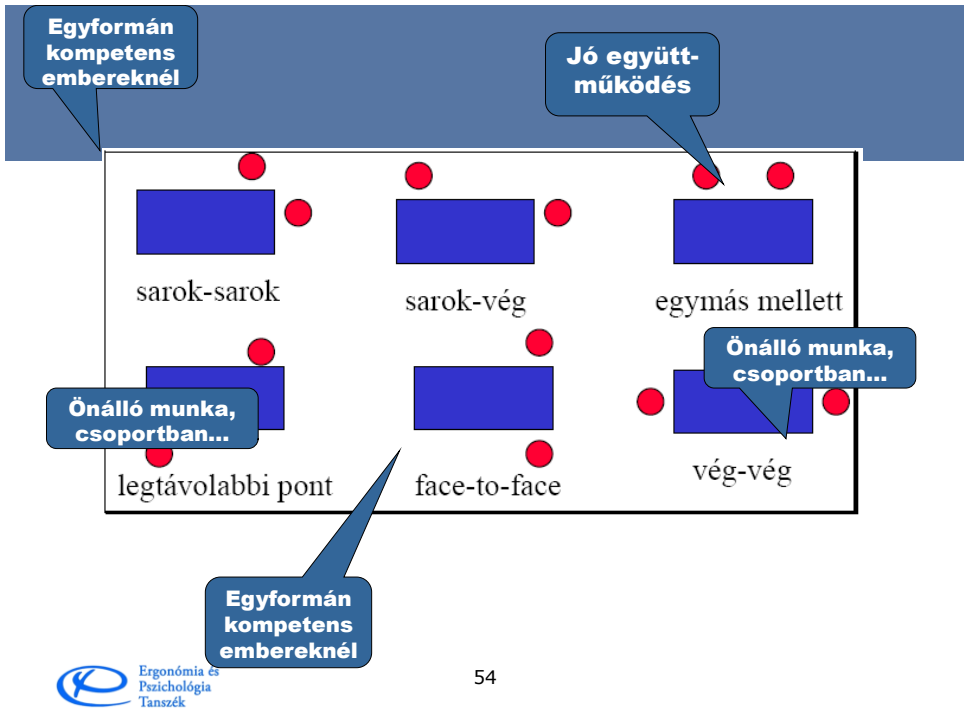
## Szituációs változók

### ***Territoriális faktor***

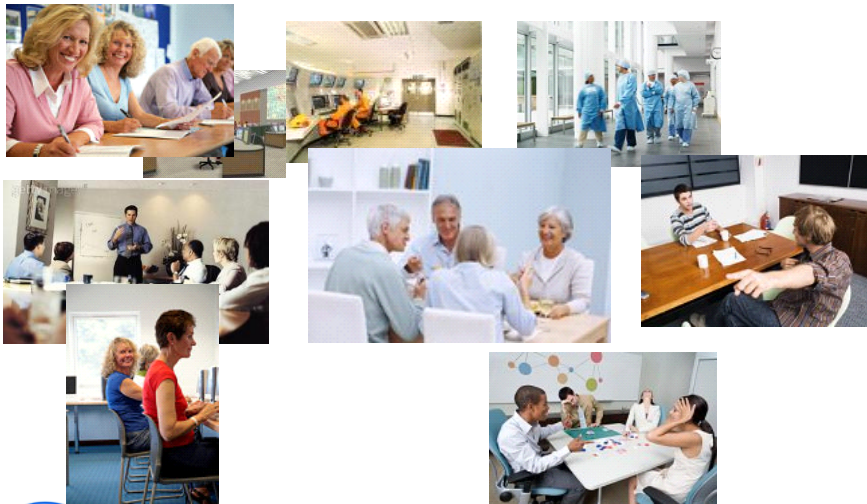
Személyes tér: amit magunkénak érzünk, ahová nem szívesen engedünk be másokat.

→ A **téri elhelyezkedés** erősen befolyásolja az interakciót.





## Az egyes elrendezések hogyan befolyásolják a társas kapcsolatokat?



## A feladat jellege

- Felosztható-e részfeladatokra?
  - ki lehet-e osztani ezeket egyes tagoknak?
  - Végezhető-e team munkában?
- 1. Additív feladat:** az egyéni teljesítmények összeadódnak (papírgyűjtés)
  - 2. Kiegészítő feladat:** az egyéni teljesítmények átlaga a csoport teljesítmény

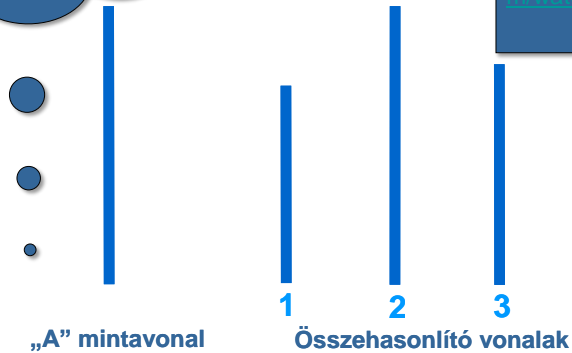
## Feladat jellege

- **Additív feladat (additive task):**
  - A csoportteljesítmény a csoporttagok együttes, összehangolt tevékenységétől függ. Pl. papírgyűjtés.
- **Kiegészítő feladat (compensatory task):**
  - Az egyéni teljesítmények átlaga a csoport teljesítmény.
- **Elválasztó feladat (disjunctive task):**
  - A csoport teljesítménye a legjobban teljesítő csoporttag eredményétől függ. Pl. matek-feladat.
- **Összekötő feladat (conjunctive task):**
  - A csoport eredményességét a leggyengébb teljesítményt nyújtó csoporttag határozza meg. Pl. hegymászás, túrázás.



## Csoportdinamika

Melyik vonal  
hossza egyezik  
meg az A-vonal  
hosszával?



<http://www.youtube.com/watch?v=T1fb4MkcLJA>

## Videó – Asch kísérlet

- Ez a **Konformitást** szemlélteti
  - Hogy kommunikál a vizsgálati személy?
  - Miből látszik, hogy zavarban van?
  - Hogy kommunikálnak a beépített személyek?
  - Látszik rajtuk, hogy „tudnak valamit”?
  - Te engednél a nyomásnak ebben a helyzetben?
  - Egy szervezetben hogy lehetne ez ellen fellépni?

# Döntés csoportban

- **Többségi egyetértés:**
  - a csoportnyomás legalizált változata.
- **Konszenzus:**
  - sikerült olyan végkövetkeztetést hozni, amit mindenki elfogad a csoportban.
- A **csoportgondolkodás** folyamata (Janis, 1972):
  - Erősen összetartó csoportban egy dinamikus vezetővel az élen a csoport elszigetelődik a valóságtól és a csoporttagok nem élnek át kételyt. A csoportkohézió megakadályozza az eltérő vélemények kifejezését.
- **Egyéniségvesztés a csoportban:**
  - a csoport elrejtje az egyént, felelősségérzése csökken, olyat tesz, amit egyénileg nem tenne. Nő az agresszív viselkedések száma.
- **Polarizációs hatások a csoportban:**
  - A csoportvita hatására a nézetek szélsőségesebbé válnak. A miatt az egyéni kockázatvállalás mértéke megnő.

## Csoportgondolkodás



Mi történik, ha sok okos ember leülnek és döntés hoznak egy fontos kérdésről?



A társas összehasonlítás elmélet



Az információ befolyása elmélet

## Csoportgondolkodás

- **Szakértői csoportok** tagjai hasonlóképpen gondolkodnak. A vélemények polarizálódnak, amelyek helytelen döntésekhez vezetnek.
- **Csoportgondolkodás:** hasonló gondolkodású emberek nagyon összetartó csoportjának döntési folyamatán eluralkodik az egyetértésre való törekvés.
- 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.
- Megtörtént eset: Challenger úrsikló balesete



Ergonómia és  
Pszichológia  
Tanszék

63



## Csoportgondolkodás

- = hasonló gondolkodású emberek, erősen összetartó csoportja annyira egyetértésre törekszik, hogy a valóságot tévesen ítéli meg és rosszul dönt. *(neve //Doublethink)*
- Nagy csoportkohézió kell
  - Elszigetelve az alternatív információktól
  - A csoport véleménye egy megoldás felé hajlik
  - Saját sérthetetlenségük illúziója
  - Az ellenkező információk elhárítása

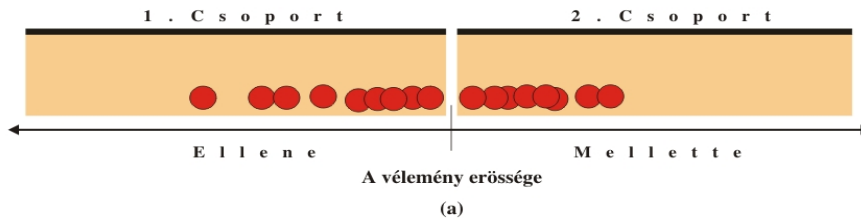


Ergonómia és  
Pszichológia  
Tanszék

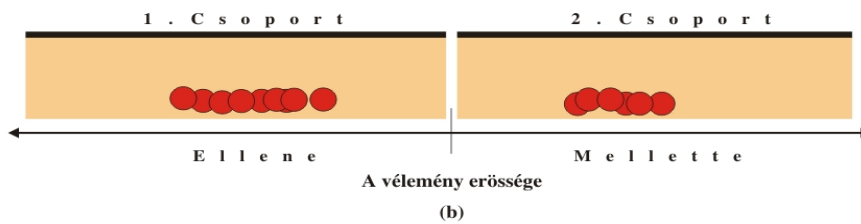
64

# Csoportpolarizáció

*a csoportvita előtt*



*a csoportvita után*



 IAN SZÉK

# A deindividualizáció jelensége





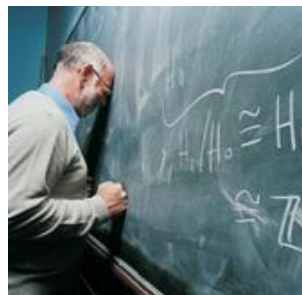
## Társas serkentés

- A másik személy pusztán jelenléte befolyásolja viselkedésünket, kommunikációnkat, még ha sokszor nem is akarunk erről tudomást venni.
- **Szociális serkentés**, *szociális facilitáció*: → *Triplet* (1897)
  - Mások jelenléte akkor tölt fel bennünket energiával, amikor számunkra egyszerű, jól begyakorolt, **rutin** jellegű feladatot kell végezni.

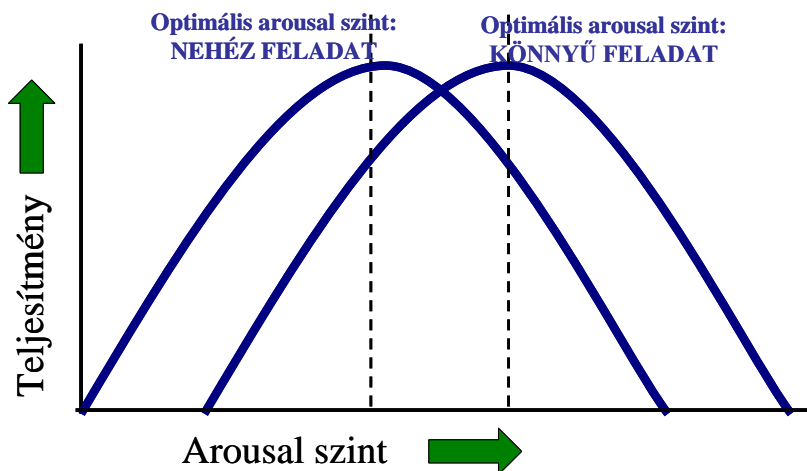


## Társas gátlás

- Ellenben bonyolultabb, **komplex feladathelyzetben** a másik jelenléte **gátlón** hat teljesítményünkre.
- Félünk attól, hogy mások ügyetlennek, ostobának tartanak bennünket, azért mert nem tudtunk jól teljesíteni egy adott feladatban és félünk a negatív értékeléstől.



# Arousal és teljesítmény



## Nemcsak embereknél...

- 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.

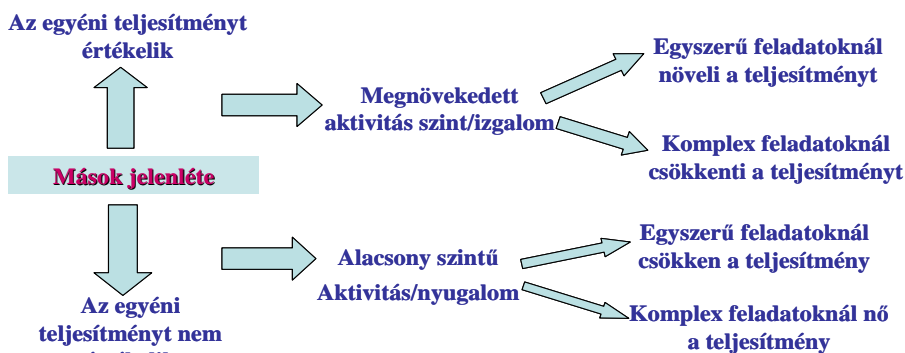


# Társas lazsálás

- Ha a teljesítményt értékelik, megnő az egyén izgalmi szintje, amely növeli, vagy csökkenti a teljesítményt, a feladat komplexitásától függően.
- Ha a teljesítményt nem értékelik, az egyén teljesítménye csökken a jól begyakorolt feladatokban.
- **Csoportmunkában hajlamosak vagyunk megbújni.**
- A társas lazsálás azért következhet be a csoportban, mert **az egyéni erőfeszítés nem kap figyelmet.**
- A nyugodt állapot csökkenti az egyszerű feladatokon nyújtott teljesítményt, azonban növeli a komplex feladatokon mutatott teljesítményt.
- **A társas lazsálás jelensége eltűnik, amint a személyek egyéni teljesítményét értékelik.**
- Különböző vizsgálatok azt mutatták ki, hogy a társas lazsálás **inkább a férfiakra jellemző** és inkább a **nyugati**, mintsem a keleti kultúrákban.

# Társas serkentés – Társas lazsálás háttere

## TÁRSAS SERKENTÉS



## TÁRSAS LAZSÁLÁS

## L. Festinger: Társas összehasonlítás

- Bizonytalan szituációkban, nem áll rendelkezésünkre objektív mérce
  - Hozzánk hasonlókkal vetjük magunkat össze
    - Teljesítmény: jó, vagy gyenge másokhoz képest
    - Vélemény: helytálló-e
- Minél közelebb áll a személy teljesítménye a csoport átlagához, annál stabilabb a személy igény szintje és önértékelése (stabilabb önértékelés, bizonytalanság csökkenés)
- Iskolai helyzetben:
    - Objektív teljesítménymérés minél több területen
    - Korábbi teljesítmény meghaladása
    - Visszajelzés: hogyan lehet javítani



## Versengés - Kooperáció

- A **versengés** növeli a teljesítményt – egyszerű feladatoknál
- Szorongás, rossz légkör
- Konstruktív, vagy destruktív:
  - Versengés tétje
  - Versengés területe
  - Versengés eszköze
  - Versengés kimente: nyílt vagy zárt



### **Sherif** kísérlete:

- Versengés könnyen ellenségeskedéshez vezet
- Eleségesség fölrendelt célokkal oldható fel
- Könnyebb az ellenségességet kiváltani, mint megszüntetni

## Versengés-kooperáció dilemmája

- **Fogolydilemma:** büntetés kölcsönös tagadás esetén legkisebb-kooperációra

		B személy	
		vall	nem vall
A személy	vall	5/5	0/10
	nem vall	10/0	1/1

### Optimális játékstratégia:

- Nem szabad elsőként versengeni
- Versengő magatartás-versengés
- Nem szabad haragot tartani
- Hosszú távú nyereséget tartsuk szem előtt
- A versengés nyeresége ne legyen aránytalanul nagy az egyoldalú kooperáció veszteségéhez képest

## Versengés - Kooperáció

- Versengés okai:
  - Kulturális
  - Iskola jellemzői
  - Csoportnorma
  - Személyiség: kiegyensúlyozott, hiperversengő
- Kooperáció az oktatásban:
  - Mozaik I. módszer
  - Mozaik II. módszer
    - Puzzle, csoportteljesítményre épülő feladatok
    - Differenciált oktatás



## Kooperatív csoportmunka feltételei

- Pozitív interdependencia
- Egyéni beszámoltatás, mindenki felelős a többi tag munkájáért – megosztott felelősség
- Heterogén csoportösszetétel
- Megosztott vezetés
- A feladat és egymás támogatása-egyformán fontos
- Szociális ismereteket közvetlenül tanítják
- A tanár csak szervez, ellenőríz

## FELADATVÉGZÉS CSOPORTBAN



## A team jelentése



## A Team munka

- Nyílt és explicit kommunikáció
- Kétutas kommunikáció
- Egyértelmű, pontos vezetői utasítások
- Szakértői teamek:
  - Légiirányítók. Orvosok, atomerőműi operátorok (pl. Paks)
  - Különböző szakterületek
  - Nagy feszültség, terhelés, stressz

## A Team munka

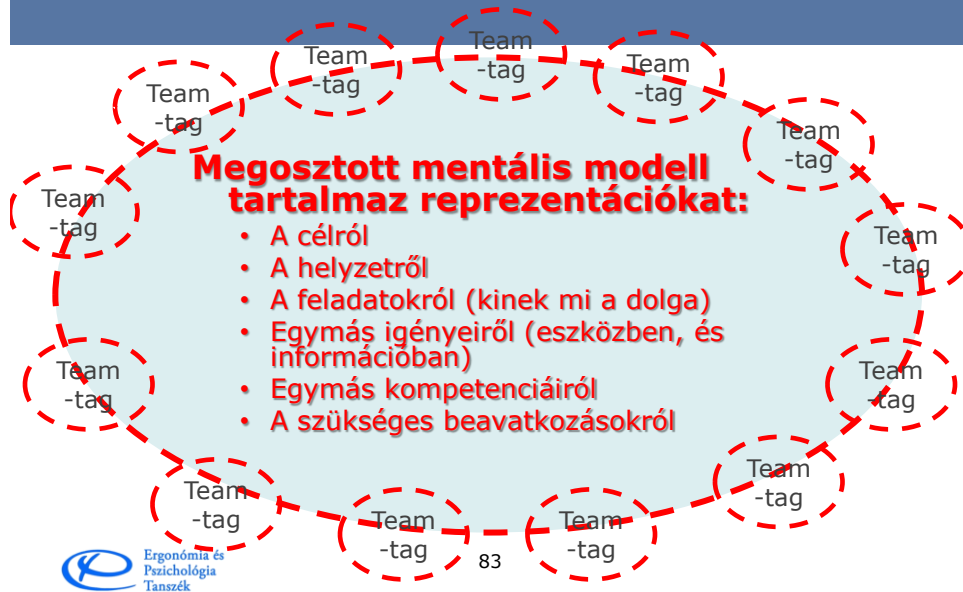
- Szakértői teamek – a vezető:
  - Jó kommunikáció
  - Érzelmi kiegyensúlyozottság
  - Jó társas készségek – empátia
  - Problémamegoldás, döntéshozás
- A probléma megoldásához kell:
  - Értelme (IQ), szociális készségek (kommunikáció, együttműködés)
  - Ezek segítségével áll össze egy közös kép a **feladatról, helyzetről, problémáról, egymásról = megosztott mentális modell**

## A Team munka

- **A megosztott mentális modell:**
  - A feladat, a helyzet, a probléma benne
  - Folyamatos interakcióval, kommunikációval alakul ki a feladatról
  - Benne vannak egymás igényei, különböző helyzetek
  - Közös értelmezési keret a teamben
  - Ennek segítségével eltervezhető a feladat (kinek mi kell hozzá majd...)
  - Közös konceptuális keret ~ „*egy nyelvet beszélünk*”



# A megosztott mentális modell

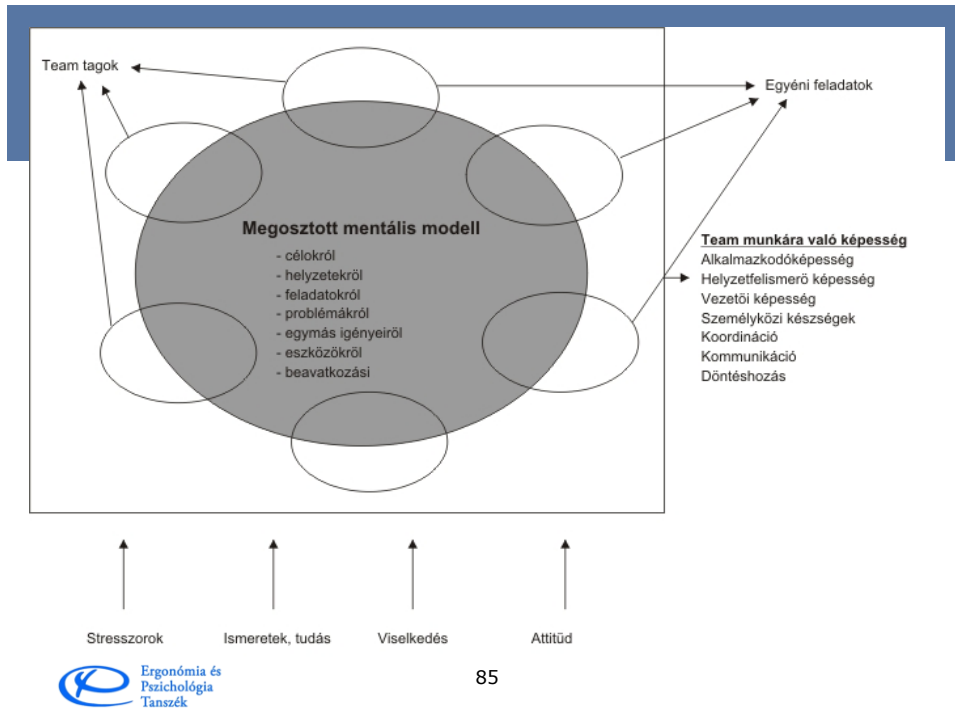


# Megosztott mentális modell a teamben



A megosztott mentális modell növelheti a team munkát és a team teljesítményét, akkor ha a team tagjainak pontos kép van:

- A feladatukról, az elvárásokról
- Az interakció, kommunikációs szabályokról
- A helyzetről
- Egymás igényeiről...



85

## A hatékony team

- Tudatososság a szituációról
- Kommunikáció (kétirányú pl.)
- Vezetés (helyzethez illő vezetési stílusok használata)
- Jó személyközi kapcsolatok (érzékenység)

## A nem hatékony team

- Egyirányú kommunikáció
- Helyzethez nem illő vezetési stílus
- Megoldatlan konfliktusok
- Konformitás, alkalmazkodás
- A problémát nem észlelik
- Utasításra várnak
- A struktúra és a stabilitás az elsődleges (éljük túl...)

## Összeszokott teamek jellemzői

- Döntést hoznak nagy nyomás alatt (stresszhelyzetben)
- A feladatteljesítés közben különböző koordinációs stratégiát alkalmaznak, amelynek az alapja a stabil szakmai tudás.





Köszönöm a figyelmet!

A következő óra időpontja:  
2009. November 11. 17.15-20.00

HámornikBalázs  
[hamornik@erg.bme.hu](mailto:hamornik@erg.bme.hu)  
(E506)