

# MÉSZÁROS ARANKA – GAZDAG MIKLÓS

## ELŐSZÓ

Kötetünk összeállításának gondolata az 1997-ben megjelent *Az iskola szociálpszichológiai jelenségvilága* című könyv sikereinek hatására merült fel a szerkesztő fejében.

Az idézett mű 8 év alatt 8.000 példányban került kiadásra, ami egy szakkönyv esetén méltánylandó példányszám. A könyv 4 egymást követő kiadása és a gödöllői Szent István Egyetemen oktatott humán erőforrás-menedzser szakos hallgatók szociálpszichológia iránti nagy érdeklődése sarkallt bennünket egy újabb, hasonló jellegű tanulmánygyűjtemény kiadására.

A kötetből leendő és a gyakorlatban már működő humán szakemberek és vezetők kaphatnak a munkahelyi szociálpszichológia egyéneket és csoportokat érintő főbb kérdéseire vonatkozóan fontos elméleti és gyakorlati jellegű ismereteket.

A könyvben szereplő gyakorlatorientált tanulmányokat kettős céllal gyűjtöttünk össze:

- egyrészt a cégek vezetői és emberi erőforrásokkal foglalkozó gyakorlati szakemberei kezébe szeretnénk olyan könyvet adni, melyet haszonnal forgathatnak munkahelyi szituációkban keletkező kérdéseik megválaszolására, segítségével hatékonyabbá válnak, kapcsolataik javulnak, együttműködésük felhőtlenebb lesz kollegáikkal, a munkahelyi légkör oldottabb, az ott nyújtott teljesítmény jobb lesz;
- másrészt a legújabb szociálpszichológiai szakirodalom felhasználásával, a munkahelyi életből merített példákkal szeretnénk gondolati kapaszkodót adni a pályára készülő egyetemi hallgatóknak is.

A kötet olyan szerzők munkáit tartalmazza, akik szociálpszichológiai alapismereteknek és gyakorlati tapasztalatoknak egyaránt birtokában vannak, többéves, évtizedes oktatói múlttal rendelkeznek különböző magyarországi egyetemeken a vezetők és humán erőforrás-menedzserek szociálpszichológiai képzésében, illetve nagy gyakorlatuk van az egyénekekkel (beosztottakkal és vezetőkkel) és a csoportokkal való bánásmód terén, többen közülük elismert szervezeti tanácsadók, trénerek.

A mű emberi kapcsolataink szövevényes világának tudatosításában, megértésében segít, tájékozódási szempontokat ad a viselkedéshez, az emberekkel foglalkozó gyakorlathoz, különösen az emberi erőforrásokkal kapcsolatos tevékenységhez.

Az emberi kapcsolatok, az emberek munkahelyi foglalkoztatása kérdéseinek van egy ösztönös, a mindennapi tapasztalatokra épülő gyakorlata, ugyanakkor ma már a műveltség része, hogy az emberi kapcsolatok terén az ösztönös gyakorlatot meghaladjuk, hogy az emberi viszonyokról bizonyos mértékben szakszerű tájékozottságunk legyen.

A munka világának irányítói, szakértői, különösen az emberi erőforrások specialistái számára viszont a szociálpszichológia – az emberről szóló más ismeretekkel együtt – szakmai probléma is. A humán tudományok fejlődése hasonlít ahhoz, ami az orvostudományban vagy, a műszaki tudományokban – az ismeret, módszer, alkalmazás kapcsán – lejátszódott: az ismeretekből módszerek, a módszerekből eljárások (technológiák, terápiák) lettek.

Könyvünk a szociálpszichológia oldaláról mind a három nézőpontot kellő súllyal képviseli.

Mivel a szociálpszichológia (ismeret, módszer, alkalmazás) átfogó bemutatására törekszünk, indokoltnak látszik – két ok miatt is – néhány vázlatos utalást tenni a történeti és tudománytörténeti előzményekre: arra, hogy mi és hogyan mozgatta a szociálpszichológia kialakulását, fejlődését.

Egyrészt: a szociálpszichológia az emberek társadalmi életével foglalkozik, ilyen értelemben a mindenkori társadalmi viszonyok valamilyen szociálpszichológiai képződményt is alkotnak. Másrészt: egy-egy szakmai, tudományos jelenség lényegét jól megvilágítja annak története.

Az emberiség története – mai ismereteink szerint – tízmillió évre tehető. Ebből az elmúlt ötezer év emelkedik ki. Ötezer éve „fedezték fel” az írást, nagyjából ezeréves a földművelés és 250 éve (az 1750-es évek táján) kezdődött az első ipari forradalom. Az iparosodás és a vele együtt járó városi életforma (az urbanizáció) elterjedése visszahozta a hagyományos életformát, átalakította az emberek életét.

Rövidre fogva: a hagyományos életformában az emberek életét a stabilitás, változatlanság, erős szokásrendszer, a családi életvitel, a család gazdasági funkciója (a magánélet és munka összefonódása), a lokális kapcsolatrendszer jellemezte. Azok a keretek, ahol és amibe

beleszülettek, kísérték végig az emberek életét. Ezek a feltételek természetes módon határozták meg a viselkedési szabályokat, normákat, értékeket.

Az ipari fejlődés vezetett a 19. század végén, a 20. század elején a menedzsment-tudomány (scientific management) kialakulásához, a menedzsment-tudomány története tehát viszonylag rövid, százéves.

Az iparosodás, az urbanizáció, a sokféle vállalkozás megjelenése nyomán kiszélesedett a szervezeti élettér. Elvált az otthon és a munkahely, a mai ember egész életútja a különböző szervezetekkel való kapcsolataival jellemezhető. Már a megszületésének is egy intézmény: a kórház a színtere. Ezután 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 a munkaszervezetekhez való tartozás. 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.

Napjainkra – a társadalmi, gazdasági viszonyok változásával párhuzamosan – a menedzsment, a szervezés, vezetés módszerei világszerte elterjedtek, okai és következményei a világunkat átszövő szuperszervezeti rendszernek, a globalizációnak.

A személyes élet, a szervezetekhez való tartozás (ahol dolgozunk és akikkel dolgozunk) egyaránt sokféle változásnak van kitéve. A kapcsolati partnerek száma minden téren megnövekszik, műszóval: extenzív jellegűek, kevesebb lehetőség van az elmélyítésükre, az emberi kapcsolatok funkcionalizálódnak, különböző szerepekben találkoznak, kerülnek interakcióba egymással az emberek. Az ember mint munkaerő, mint munkavállaló általában hosszú képzési és tapasztalási folyamatban szerzi meg azokat a kompetenciákat, amelyekre karrierjét építi. A munkaadó, a szervezet, a szervezetet képviselő vezetők és szakértők, humán erőforrás-szervezők pedig törekszenek mozgósítani mindazokat a befolyásolási eszközöket, amelyekkel a munkavállalóik magasabb teljesítése elérhető. Ebben van fontos szerepe a humánus és szakszerű pszichológiai, szociálpszichológiai módszereknek, eljárásoknak is.

Így határozza meg életünket jelenünk, azok a sajátos társadalmi, gazdasági viszonyok, amelyek szoros előzményeit (ipari forradalom, menedzsment-tudomány kialakulása) címszavakban tekintettük át.

Az előzőekhez hasonlóan tömörítve vázoljuk fel a szociálpszichológia történetét, fejlődését. Mivel az emberek élete társadalomban zajlik, minden kor embere számára alapvető jelentőségű volt az emberek közötti kapcsolatok jelenségvilága. Valószínűleg nomád őseink is mérlegelték, hogy veszélyes vadászatokra kikkel indulnak el együtt. Írott forrásaink jelzik: a görög filozófusoktól, drámaíróktól kezdve minden kor jeles gondolkodóinak központi témája volt az ember kapcsolata embertársaival. E bölcsek, tanítómesterek, teljes emberi életet élő írástudók közül sokan ma is az önsegítő módszerek katalizátorai. Néhány név a teljesség igénye nélkül: Epiktétosz, Marcus Aurélius, Gracian Balthazar, Macchiavelli, Montaigne, Franklin Benjamin, Goethe, Schopenhauer.

A felsorolt szerzők (és még sok más kiváló szerző) a filozófia, az irodalom, a költészet, az esszé segítségével tartottak tükröt az embereknek.

Ugyanakkor elmondhatjuk, hogy a szociálpszichológia – mint pszichológiai tudomány – megszületésének nagyon hosszú „kihordási ideje” volt. A pszichológia tudománya a 19. század második felében alakult ki, jó ideig az izolált lelki jelenségek kutatásán volt a hangsúly (pl. érzékelés, észlelés, emlékezet, figyelem), majd a 19. és 20. század fordulóján (nagyjából a menedzsment-tudomány megjelenésével egy időben) Freud munkássága nyomán a személyiség, a személyiségben munkáló dinamikus erők vizsgálata adott új irányt a pszichológia tudományának. (A Freud-féle pszichoanalízisből is elmélet, módszer és terápia lett.)

A személyiség problémája életre hívta a szociálpszichológiát, mint a személyiségre ható tényezők vizsgálatának tudományát. A szociálpszichológia azzal foglalkozik, hogy az egyéni viselkedést hogyan fejlesztik és módosítják a társas interakciók, és annak milyen visszahatásai vannak a társas mezőn belül és kívül. Az ún. társas mező fő témái: a társas alkalmazkodás; a társas attitűdök; a társas interakció, mások észlelése; a csoportfunkciók; a csoportok (kis és nagy csoportok, vezetés) viszonyulása egymáshoz.

A menedzsment-tudomány és a pszichológia között nagyon gyorsan tartalmas kapcsolat alakult ki: az 1910-es évektől az ún. pszichotechnikai irányzat – mint új szakterület – a menedzsmentet támogatta a kiválasztás (a hamar kialakított tesztek: képesség- és intelli-

genciatesztek), a betanítás, a balesetvédelem, a képzés pszichológiai módszereinek segítségével. Ezt az irányzatot – a menedzsment-tudomány kezdeti szakaszával együtt – a menedzsment egész fejlődésének felosztásában az ún. klasszikus irányzatnak nevezik.

A menedzsment fejlődésében az ún. neoklasszikus iskola már kifejezetten szociálpszichológiai arculattal rendelkezik. Az 1920-as és '30-as évek fordulóján világhírű szociálpszichológiai kísérleteket folytattak a munkahelyi emberi kapcsolatokról és a vezetés jelenségeiről (ezek voltak a Chicago melletti Hawthornei-i vizsgálatok), számos publikáció jelent meg róluk, egészében véve megalapozták a neoklasszikus iskola szinonimájaként emlegetett irányzatot, az emberi kapcsolatok (a „Human Relations”) iskolát. Ehhez a fejlődési vonulathoz tartozik a Moreno-féle szociometria (1930-as évek) kidolgozása, a híres és sokat emlegetett Kurt Lewin-féle vezetési stílus (a 3 vezetési stílusról) kísérlet. Az 1930-as évektől kezdve hallatlan mértékben megnövekedtek a szociálpszichológiai kutatási eredmények, sokrétű tematikával, pl. motiváció, elégedettségi vizsgálatok.

Az 1960-as évektől a menedzsment fejlődésében az ún. modern irányzatról beszélnek. Ez az irányzat még több ismeretet ötvöz: a menedzsmentmódszerek és a pszichológia, illetve szociálpszichológia mellett a kibernetikát, a rendszerelméletet, a szociológiát, a szervezetfejlesztést, illetve az akciókutatást.

A roppant vázlatos történeti és tudománytörténeti áttekintés azt hivatott jelezni, hogy szakterületünk – a szociálpszichológia munkahelyi alkalmazása – honnan indult és hol tart most. A mai helyzet eredményeit mutatják be kötetünk írásai.

Reméljük, hogy a szociálpszichológia gazdag ismeretanyagát magában foglaló tanulmányok gyűjteménye hasznos olvasmánya lesz a különböző oktatási intézményekben tanuló, emberekkel foglalkozni szándékozó hallgatóknak, s hozzájárul az emberi kapcsolatok iránt érdeklődő szakemberek munkájának hatékonyabbá tételéhez is.

---

A kötetre vonatkozó visszajelzéseket a következő e-mail címen várja köszönettel az olvasóktól a szerkesztő: Meszaros.Aranka@gtk.szie.hu

Mottó: *„Vegyétek el az eszközeimet,  
hagyják meg az embereimet és öt  
év múlva mindent visszaszerzek.”*

ALFRED SLOAN

## BEVEZETŐ

A szervezetek – a verseny és közsférában egyaránt – kisebb és nagyobb csoportokból állnak, a csoportokat pedig emberek alkotják. Mindazokat a jelenségeket, amelyek a működő szervezetekben történnek, a szociálpszichológia kutatja/vizsgálja: a tudomány a gyakorlati élet, a munka világának történéseihez nyújt oksági magyarázatokat.

A jelen tanulmánykötetben foglaltakat négy gondolatkörbe lehet csoportosítani:

- *Az egyén és a csoport:* a társas megismerés alapjelenségeinek olvasása közben megtudjuk, hogy miért és hogyan látjuk a másik embert/csoportot olyannak amilyennek. Milyen torzítások, sztereotípiák és előítéletek befolyásolhatják munkánkat a kiválasztás és teljesítményértékelés során, s hogy hogyan vezethet önbecsapáshoz saját gondolkodásunk.
- *A szociálpszichológia alapjelenségei* hogyan könnyítik vagy nyújtanak segítséget mindennapi életünkben: betekintést nyerünk az attitűdök és a viselkedés kapcsolatába, hogyan vagyunk képesek megküzdeni a stresszel, milyen feltételei vannak az együttműködésnek, hogyan befolyásolja a versenyképességet, ha megfelelő versengési stratégiákkal rendelkezünk. Támogatást kapunk a különböző típusú emberek kezeléséhez, de azt is szomorúan olvashatjuk, hogy milyen nehéz megbirkózni a nemi sztereotípiákkal, hiszen a magasan képzett hölgyek nagy része is evidenciaként kezeli az úgynevezett „üvegplafon” jelenséget, vagyis azt a tényt, hogy egy bizonyos pozíciónál (általában középvezetői) nincs lehetősége feljebb jutni a hierarchiában, továbbá nagyon tanulságos tapasztalatokra tehetünk szert a munkahelyi beilleszkedés (szocializáció) jelenségvilágának tanulmányozása során.

- *A csoport mint működési egység* a szociálpszichológia kitüntetett területe: csoportok a munkahelyen, a csoportok fejlődési fázisai és fejlődési szakaszai, a csoportdinamika jelenségei, a csoportos döntéshozatal, s a csoportokban kialakult szerepek, mind figyelemre méltó olvasmány a munkahelyi vezetők és HR (személyzeti) szakemberek számára.
- *Coaching*: a kötet zárótanulmánya betekintést ad a problémamegoldó gondolkodás, a kapcsolatok kezelése és általában az emberi működés optimalizálási törekvéseibe, a coaching és a coaching szemléletű vezetés mintegy új, hatékony kapcsolatkezelési kultúra lehetőségeibe. Ez a dolgozat már az előfutára az előkészületben lévő második kötetnek, amely az eredményes vezetés gyakorlatát kívánja támogatni.

Tisztelt Olvasó! Tizenhat szerző más-más stílusban írt tizennyolc tanulmánya kalauzolja önt a szociálpszichológia munkahelyi jelenségvilágába – természetesen a teljesség igénye nélkül –, ha a jó ízű olvasás szándékával veszi kézbe ezt a kötetet.

Gondolatokban gazdag, elmélyült olvasást kívánok.

2006. április 3.

Vekerdy Ida  
*lektor*

# TARTALOM

<b>Előszó</b> .....	5
(Mészáros Aranka – Gazdag Miklós)	
<b>Bevezető</b> .....	10
Szabó Éva	
<b>A társas megismerés alapjelenségei: egyének és csoportok észlelése</b> .....	13
Kovács Titusz	
<b>Személyészlelési torzítások és kiküszöbölésük a kiválasztás és a teljesítményértékelés folyamatában</b> .....	42
Horváth Tamás	
<b>Az attitűd és a viselkedés kapcsolata a munkahelyen</b> .....	76
N. Kollár Katalin	
<b>Hogyan vezet a gondolkodás önbecsapáshoz? Festinger kognitív disszonancia elmélete a munkahelyi gyakorlatban</b> .....	111
Katona Nóra	
<b>A stresszel történő megküzdés kognitív-társas megközelítésben</b> .....	135
N. Kollár Katalin	
<b>Az együttműködés haszna és feltételei a munkahelyi környezetben</b> .....	163
Fülöp Márta	
<b>Egyéni és csoportversengés a szervezetekben</b> .....	194
Nguyen Luu Lan Ahn	
<b>Nemi sztereotípiák és hatásuk a munkahelyi kapcsolatokra</b> .....	232
Mészáros Aranka	
<b>A Myers-Briggs-féle Típus Indikátor a vezetők „szolgálatában”</b> .....	264

Takács Ildikó	
<b>A munkahelyi szocializáció és a munkahelyi beilleszkedés pszichológiai tényezői</b> . . . . .	296
Berentés Éva	
<b>Csoportok a munkahelyen</b> . . . . .	316
Goda Gyula	
<b>Csoportdinamika</b> . . . . .	349
Deák Csaba	
<b>A csoportfejlődés szakaszai</b> . . . . .	385
Lóth László	
<b>Csoportdinamikai jelenségek a változásmenedzsment folyamatában</b> . . . . .	404
Faragó Klára	
<b>Csoportos döntéshozatal</b> . . . . .	433
Szabó Laura	
<b>Normák alakulása a munkahelyi csoportokban</b> . . . . .	461
Mészáros Aranka	
<b>Szerepek: differenciálódás a munkahelyi csoportokban</b> . . . . .	483
F. Várkonyi Zsuzsa	
<b>Coaching és coaching szemléletű vezetés az üzleti világban</b> . . . . .	498
<b>A kötet szerzői</b> . . . . .	522