

TAKÁCS Sándor

## A STÁTUSZHIERARCHIA HATÁSA A CSOPORT TELJESÍTMÉNYÉRE

A tanulmány a csoporton belüli státushierarchia kialakulásának és szerepének különböző értelmezéseit, magyarázatait mutatja be a csoportdinamika, szociológia és közgazdaságtan határmezsgyéjén mozogva, középpontban a státusz és teljesítmény viszonyának (az ún. Máté-effektus) kérdésével. A cikk rámutat a különböző értelmezési lehetőségekre (privilegium, reputáció, hatalom és legitimitás) és a Mérei-féle többszemponútú szociogram közötti párhuzamokra. Az elméleti összefoglalás végén sor kerül egy játékelméleti magyarázatra épülő tipológia bemutatására, melynek fő üzenete, hogy a szituációs feltételeknek megfelelően eltérő típusú státushierarchiák lehetnek hatékonyak. Jelentős külső és belső változások idején a csoport alkalmazkodásának elakadása a változás és stabilitás kettős követelményének való megfelelés nehézségeire vezethető vissza, ami a közhiedelemmel ellentétben nem csak a státushierarchia megmerevedésében ölthet testet (bár ez eléggé tipikus megnyilvánulási formája). A cikk ezt az értelmezési keretet esettanulmányos módszerrel finomítja tovább két különböző csoportszituációban végrehajtott, a státushierarchiára irányuló szervezetfejlesztési beavatkozás elemzése alapján. A cikk végén vezetőknél szóló gyakorlati javaslatok is megfogalmazásra kerülnek.

A menedzsmenttudományokban nem ritkák az állatvilágból vett párhuzamok (etológiai érvelések, példázatok). Hadd kezdjem hát a státushierarchiával kapcsolatban fejtegetéseimet én is egy talán kevésbé ismert példával. Néhány évvel ezelőtt tanszékünk közössége részt vett a Fővárosi Állatkert éjszakai túráján. A csoportot körbevezető alkalmazott doktorhalakkal kapcsolatos története azóta is élénken él a képzeletemben.

A kék zászlóshal (*paracanthurus hepatus*, angolul: blue tang), más néven festőpalettás doktorhal – mely nevet a testén lévő fekete folt alakjáról kapta – a Némó nyomában rajzfilm Dory figurájaként vált halhatatlanná. A filmbeli jóságosan együgyű lényel ellentétben az indonéziai doktorhal a valóságban éles, visszahúzható csontpengét hordoz a farktöve közelében. A fark sárga ragyogása sportszerű figyelmeztetésül szolgál az esetleges ellenségeknek: fegyvere van, veszélyes (National Geographic Magazin, 2005).

A sügérfélék családjába tartozó doktorhalakról annyit érdemes tudni, hogy meleg tengerekben (Indonézia, a Nagy Korallzátony déli része, Mikronézia, Vörös-tenger) élnek, alapvetően növényevők, a koralltelepeken megtapadó algákkal táplálkoznak. A kifejlett példányok 15-20 cm-re is megnőnek, tipikusan territoriális életmódra rendezkednek be, csoportosan védik élőhelyüket. (További információk: <http://species.fishindex.com>)

Akváriumi körülmények között általában nem tanácsos más halakkal (sőt bizonyos fajták esetében más doktorhal-félékkel sem) együtt tartani őket, hiszen természetes életkörülményeik mellett is viszonylag tisztas távolságban maradnak tőlük a korallzátonyok lakói. Általában egy nagy méretű akváriumban tartják őket, ahová még ki nem fejlett példányokat telepítenek és a halak növekedése során kisebb civódások árán kialakul egy természetes hierarchia közöttük. Ez a hierarchia többek között azt szolgálja, hogy például betolakodók érkezése esetén határozott és gyors kollektív akciókra legyenek képesek.<sup>1</sup>

Az akváriumba még csak véletlenül sem nyúlhat emberi kéz (eleve veszélyes is lenne), de más eszközzel sem érdemes próbálkozni, mert ha az egyik hal véletlenül megsérül (vagy esetleg egy idegen példányt tesznek az akváriumba), akkor percek alatt az összes elpusztul. Hogy miért? Harcias természetük és veszélyes fegyverzetük miatt, ha külső beavatkozás következtében státuszviták alakulnának ki a sérült vagy az új példány és a többiek között, akkor szakértők szerint a következő eseményeknek lehetnének tanúi: a sérült vagy újonnan érkezett hal harcba kezdene valamely másik, a hierarchia alsóbb szintjén álló társával. Mivel sérülése miatt távozni kényszerül korábbi posztjáról, a csoporton belül új helyét csak az erők tényleges összemérése során tudja

csak megtalálni. Ennek viszont újabb sérülések és újabb sérült egyedek lennének a következményei, ami újabb státusharcokat eredményezne, természetesen újabb és újabb sebesültekkel. Mindez tehát láncreakcióként söpörne végig a populáción és könnyen a teljes raj pusztulásához vezetne<sup>2</sup>.

Hasonlóan markáns státushierarchiát és a hierarchia fenntartására irányuló erőket nagyon sok csoportos életmódra berendezkedett állati populáció esetében is megfigyelhetünk. A sérült egyedek elüldözésére irányuló kollektív norma is nagyon gyakran megfigyelhető. Kérdés, hogy milyen mértékben használhatók a fenti párhuzamok az „emberi populációkban” (pl. munkahelyi csoportokban) kialakuló státuskérdések megoldására. Tipikus szituáció, hogy egy csapaton belül többen is megpályáznak egy magas státuszt jelentő pozíciót. Vajon mi a csoport és az egyén szempontjából is jó megoldás: ha a „vesztes” elhagyja a csoportot, vagy ha elfogadja a második helyet? (Gondoljunk csak a közmondásra: „Két dudás nem fér meg egy csárdában!”)

Vagy mi történik akkor, ha valakinek a csoport megváltozása (külső/belső feltételrendszere vagy egy új tag érkezése) miatt meggyengül a státusza? Hogyan határozódik meg ez a hely, mi a vezető és a tagok szerepe a lefokozás/előrelépés kérdésében? Hogyan teremthető konszenzus a csoporton belül? Fontos-e, hogy az legyen? Ezek és hasonló kérdések vetődnek fel a státushierarchiával kapcsolatban a doktorhalak és az emberi feladat-végrehajtó és problémamegoldó csoportok öszszetevése során.

Az egyének és csoportok közötti különbségtétel mindig is fontos kérdést jelentett a társadalomtudósok számára. Ennek oka – függetlenül a többség által osztott egyenlőtlenséggel kapcsolatos ellenérzésektől – az, hogy a kontextusok széles skáláján azt találjuk: az aktorok (egyének, csoportok, szervezetek) olyan társas pozíciókba sorolódnak, amelyek eltérő jutalmakkal, kötelezettségekkel és elvárásokkal jellemezhetőek. A szervezeti csoportokban rendszeresen különvlik egy a feladatok végrehajtása során jelentős figyelmet kivívó, a megbeszélésekhez aktívan hozzájáruló relatíve kis létszámú mag, és egy ritkán hozzászóló és nem túl sok figyelmet kapó nagyobb létszámú periféria. A társadalmak a jelentős méretűektől a vadászó-gyűjtögető csoportokig (Bendix, 1978) tipikusan egymástól világosan megkülönböztethető hatáskörrel, presztízzsel, javakkal és politikai befolyással jellemezhető rétegekbe rendeződnek.

A csoportokkal kapcsolatos hazai menedzsment-szakirodalom meglepően keveset foglalkozik a státusz kérdéssel. Bakacsi (2005: 137.o.) megfogalmazásában a státusz „csoportok vagy csoporttagok közötti rangsor, relatív pozíció, amelyet mások tulajdonítanak nekünk”. A nemzetközi szakirodalomban található definíciók összefoglalóan és tágan értelmezve elég hasonló megfogalmazásokból indulnak ki: „a státushierarchia egyének-

nek, csoportoknak, szervezeteknek (de akár termékeknek és különféle cselekvéseknek: pl. társas viselkedésmódnak, időtöltéseknek, sportoknak) egy adott társas rendszeren belül társas konstrukció által létrehozott, interszubjektív megegyezésen alapuló rendezése vagy sorrendje” (Zajac – Washington, 2002).

A szakirodalomban az utóbbi definíció általánosan elfogadott. Ami a legtöbb vitát váltja ki, az tulajdonképpen két fő kérdés köré csoportosítható:

1. Mi alapján alakul ki a fenti sorrend és mi a következménye?
2. Milyen hatásmechanizmusok érvényesülnek a státushierarchiák kialakulásával és változásával kapcsolatban?

A második kérdés egyfajta „tyúk-tojás” problémaként is felfogható: ok vagy következmény-e a státusz? Illetve egy kapcsolódó kérdés: milyen a státushierarchiák természete: állandósult, statikus, megcsontosodott vagy változtatható, dinamikus, rugalmas? A további elméleti áttekintés során mindkét kérdésre kitérek.

### **Státusz: privilégium, reputáció, hatalom, legitimitás**

Miként a definícióból is láthatjuk, a státushierarchiák kialakulásának sokféle alapja lehet, ettől függően az eltérő kutatási tradíciók különbözőképpen igyekeztek annak jelentését megragadni. Ezek általában viszonylag szoros korrelációt mutatnak egymással, de mindegyikre találhatunk kivételeket is.

Viszonylag egyszerűen értelmezhető a privilégiumok (előjogok) és a státusz viszonya: a státusz egyfajta társas/társadalmi elismerést jelent, amely az adott társas rendszer magas státusszal rendelkező tagjait bizonyos privilégiumokhoz (nem érdemen alapuló jutalmakhoz, státuszjavakhoz, szimbólumokhoz) juttatja hozzá. Sem az előjogokat, sem a diszkriminációt (hátrányos megkülönböztetést, a privilégium ellentétét) nem magyarázhatjuk valamilyen észlelt, az egyénre jellemző „minőséggel”. Mindkettő sokszor öröklődő társas (társadalmi) hiedelmekre, hitekre (hagyományokra) épül. Ezeknek kevés közük van a minőség megítéléséhez, sokkal inkább társadalmi vagy kulturális kategóriákra vonatkozó sémák, sztereotípiák magyarázzák (pl. osztály, réteg, etnikum, nem stb.). A szociológia több ága és irányzata foglalkozik a fenti megközelítésekkel.

A privilégiummal élesen szembeállítható a reputáció. Korábbi kutatások – elsősorban közgazdaságtani megközelítések, Fombrun (1996, 190. o.) és a piaci jelzések (signaling) iskolája (Weigelt – Camerer 1988) – a szervezetek és egyének státusát múltban észlelt (interszubjektív megegyezés révén előálló) minőségi különbségek egyfajta összefoglaló indikátoraként határozták meg, amely tökéletlen információk esetén is képes előre jelezni a várható minőséget. A reputáció tehát a jutalmak

alapjául szolgáló „átfogó minőségre” (érdemre, teljesítményre) utal. Ha a fenti különbséget egy termék példájával kívánánk illusztrálni, a Jaguár autómárka például már javában szenvedett a gyenge minőség reputációjától, miközben még mindig élvezte a magas társadalmi státusz (vagy presztízs) privilégiumait.

A státuszra jellemző összefüggést fedezhetünk fel a szervezeti hatalom erőforrás-függésének elméleti megközelítésében (Pfeffer – Salancik, 1977): a szervezeti elismerést a szervezet külső alkalmazkodását elősegítő szűkös, bizonytalan és/vagy kritikus erőforrások megszerzése teremti meg. Ezen alapul a megszerzett erőforrások feletti rendelkezés, annak birtoklása vagy ellenőrzésének lehetősége (a szervezeti és csoportos döntések befolyásolásának mértéke és módja, ezáltal az erőforrások feletti rendelkezés joga). Ez a kritérium az erőforrásfüggés elmélete szerint kívülről, objektíven is meghatározható (ellentétben például a társas konstrukciók nézőponttal, amely csak a jelentésalkotás folyamatát vizsgálja). Itt tehát létezik valamilyen külső adottság, szituációs jellemző, amelyhez képest az alkalmazkodás minősége értelmezhető. A hatalom érvényesítéséhez azonban annak elismertetésére és intézményesítésére is szükség van.

Kapcsolódó fogalom még a legitimitás (elfogadottság), amely egyes személyek vagy cselekvések társas/társadalmi elfogadottságát mutatja, és általában pozitívan korrelál a státusszal. Bizonyos esetekben azonban előfordulhat akár negatív korreláció is. Vegyük például egyes sportágak elfogadottságát: a futball és a vízilabda egyaránt elfogadott sportág, de az előbbi elterjedtségének ellenére az utóbbinak jóval magasabb a társadalmi státusza. Hasonló a helyzet a dohányzás megítélésével: legitimitása a nyugati társadalmakban egyre inkább csökken, de például a szivarozás vagy a pipázás még mindig státusz szimbólumként funkcionál.

A csoport/szervezet által nyújtott identitás és az adott csoporthoz, szervezethez való tartozás által biztosított (külső) státusz természetesen minden tagra érvényes bizonyos mértékig – az erőforrások rendelkezésre állásának korlátain belül. Ezek mennyisége és a külső státusz közötti oda-vissza ható kapcsolatra többen felhívták már a figyelmet (McAdams, 1995).

Az egyes csoporttagok viszont egymáshoz képest eltérő mértékben részesednek a csoporton, szervezeten belüli javakból. A csoporton belüli státushierarchia tehát egyfajta szabályozó mechanizmust képvisel, amely a szűkös erőforrásokhoz való hozzáférést szabályozza. A kérdés inkább az, hogy létezik-e egy meghatározó szempont, amely minden helyzetben előnyben részesít bizonyos csoporttagokat a többiek fölött, vagy a csoport státushierarchiája egy bonyolult, többféle szempontot párhuzamosan figyelembe vevő, szituációtól is függő jelenség. A reputáció, a hatalmi viszonyok, a privilégiumok és a legitimitás tulajdonképpen olyan javakat jelöl-

nek, amelyeket a csoporthoz tartozás kínál tagjai számára, amelyeknek az egyének szükségleteiktől (motivációiktól) függően különböző értéket tulajdonítanak. McClelland (1961) tipológiáját alapul véve a teljesítményorientált tagoknak fontosabb a „reputáció”-s értelmezés, a hatalmi motivációval bíró tagoknak a csoporton belüli „befolyás”, a kapcsolati motivációval bíróknak pedig a csoport általi „elfogadottság” számít leginkább. A privilégiumokban is tetet öltő külsődleges elismertség (leegyszerűsítve „státusz”-ként is szokás hívni) a maslowi (1943) szükséglet-hierarchiában is megjelenik.

A státusz többszemponútú értelmezése szoros párhuzamokat mutat Mérei szociometriájával. Mérei szerint a szociometria célja: „... a közösséget a szociálpszichológia nyelvén leírni, nemcsak az egyén helyét megmutatni (ezt korábban már megtette Moreno), hanem magát a közösséget jellemezni...” (Mérei, 1989: 124. o.). Mindez lehetővé teszi az „intézményes hálózat illeszkedéseinek és egyensúlyának megítélését”, azt, hogy az intézményes közösség és a spontán csoportosulás rejtett hálózata hogyan befolyásolja (segítik vagy akadályozzák) egymást (Mérei, 1971).

A Mérei-féle többszemponútú szociogram leírhatóvá és elemezhetővé teszi a vizsgált közösség funkciók szerinti tagolódását, szerkezetét, légkörét, hierarchiáját, a közösségben kialakult ítéleteket és véleményeket. A kapcsolódások hálózata a rokonszenvi választások kölcsönössége alapján áll össze, de az is láthatóvá válik, hogy ki hány szavazatot kapott az egyes választási kategóriákban (egyéni készségek, képességek, adottságok, népszerűség, sikeresség). Pl. a „kire bízna egy fontos rendezvény megszervezését?” kérdésre kapott válaszokból megtudhatjuk, hogy a közvélemény szerint ki a legjobb szervező a közösségben.

A CM (centrális – marginális) mutató a társas mező tagoltságának, szerkezeti színvonalának egyik paramétere a szociogram középpontjának és peremének viszonyát fejezi ki: van-e az ábrázolt közösségnek – egy vagy több – központja, hányan vannak kapcsolatban a központtal, s hogy mennyire kiterjedt a közösség pereme. „A központ, mint zárt alakzat azért jelentős, mert fokozza a közösségi történések feszültségét, és együttes aktusainak nagyobb felszólító jellegével terelheti, irányíthatja a közösséget – csak akkor, ha áttételeken, kommunikációs csatornákon át a közösség egy jó részét, legalább egynegyedét eléri” (Mérei, 1989: 127. o.). Peremnek tekinthetjük a CM mutatóban a közösség azon tagjait, akik nincsenek kapcsolatban a társas mező központi alakzatával. A mutató azt fejezi ki, hogy egy közösség tagjai milyen arányban oszlanak meg a 1) központi alakzat(ok); 2) az ennek befolyása alá tartozó társas övezet, és 3) a perem között. Ennek átlagértéke Mérei (1989) szerint a 2:5:3 arány, ami egy tapasztalati érték. A társas mező tagoltságát a közösség tagjainak hierarchikus eloszlása és szerepszerű differenciálódása is mutatja. A

hierarchikus tagolódást a jelentőségmutató fejezi ki, amely azt fejezi ki, hogy egy közösségben a tagok hány százaléka lépett túl az egy személyre eső összesített szavazatok átlagának legalább másfélszeresén. Ezzel szemben a szerepmutató azt mutatja, hogy hány olyan tagja van a közösségnek, akiket társai egy-egy szerepben az átlagnál lényegesen többször említenek.

A jelentőség index és a szerepmutató kétféle tagolódási elvet képvisel. A jelentőség a minden irányú társas hatékonyság szerint tagol, alá- és fölérendelési sort mutat, amely a minden tekintetben választott személytől a minden tekintetben elutasított személyig terjed. A szerep egy tulajdonságban, egy-egy helyzetben emeli ki a személyt, mellérendelő tagolást visz a társas mezőbe. Mérei (1989: 126.o.) szerint a hierarchikus és a mellérendelő tagolás egyensúlya egyik feltétele annak, hogy a társas mező kedvezzen a jó hatásfokú együttes tevékenységnek, a tagok jó közérzetének. Harmonikus közösségben a szerepindex magasabb, mint a jelentőségi mutató: a közösség pl. a tagok kétharmadának szerepet tulajdonít, ezzel formálja arculatukat, s a csoport hierarchiájába differenciálatlan jelentőség révén legfeljebb 50%-uk sorolódik be.

### Melyik volt előbb: a státusz vagy a teljesítmény?

E mintázatok általánosan elterjedt voltára és stabilitására a társadalomtudományokban kétféle magyarázattal találkozhatunk. Az individualista vagy piaci magyarázat azt feltételezi, hogy a kimenetek azért egyenlőtlenek, mert az egyének különböznek bizonyos jellemzőikben, amely minőségek lokálisan (csoporton vagy szervezeten belül) még viszonylag jól felismerhetőek. A csoportok azért differenciálódnak, mert egyes személyek beszédesebbek, magabiztosabbak, karizmatikusabbak vagy kompetensebbek, mint mások. A szervezetek általában nagyobb hatáskört (és kompenzációt) biztosítanak azoknak, akik több energiát fordítanak a szervezeti célok elérésére, személyesen többet fektetnek be értékes készségeik fejlesztésébe, vagy ritka képességekkel bírnak: pl. nagyobb hajlamuk mutatkozik a „vezetésre”, mint a „követésre”. A magasabb jutalmak nemcsak egyszerűen a fentiek kompenzálására jöttek létre, hanem kifejezetten az erőfeszítések kiváltása, illetve a ritka képességek kiválasztódása érdekében. Ez a nézet dominánsan a közgazdaságtan berkein belül jelenik meg (Becker, 1964), de a szociológusok között is követőkre talált (Coleman, 1990).

A másik – hagyományosan szociológusok által képviselt strukturalista vagy institucionalista irányzat – az értékes kimenetekben megmutatkozó különbözőségeket nem az egyéni érdemeknek, hanem a pozíciókban megmutatkozó lehetőségeknek tulajdonítja. A társadalmi rétegződés elméletei a pozíciót az egyén családi kapcsolataira vezetik vissza. A koncepció tartalmaz

ugyan oktatási rendszerben szerzett elemeket is (pl. elit képzési intézményekben elért végzettség), amelyek csak esetlegesen korrelálnak a tehetséggel és potenciállal (Strong – Baron, 1990). Egyes szociológusok a társadalmi pozíciókból származó jövedelemkülönbségeket egyfajta járadékként értelmezik (Sorensen, 1996). Tilly (1998) az egyenlőtlenséget különféle politikai harcok következményeként írja le, amelyekben egyének és csoportok, gyengébb csoportok ellenében biztosítják maguk számára a szűkös erőforrásokhoz való hozzáférést.

Zajac és Washington (2002) a következőképpen fogalmazza meg a fenti dilemmát: „Ahogy léteznek monopolprofitot eredményező gazdasági mobilitást vagy belépést nehezítő akadályok, léteznek társas korlátok is. Elfogadhatjuk, hogy közgazdasági megfontolások (teljesítmények, eredmények) hatással lehetnek a státuszbeli különbségek kialakulására (a minőség vagy érdem valamikor fontos lehetett a történelem során), de azt is hozzá kell tennünk, hogy a státuszkülönbségek is hozzájárultak a gazdasági különbségek kialakulásához.”

Pfeffer és Salancik (1977) ugyanezt a paradox jellegűt emelik ki a szervezeti hatalommal, illetve a csoporton belüli dominanciával (azaz a vezetéssel) kapcsolatban: nem egyszerűen önmagának, hanem a csoportnak vagy szervezetnek árt a vezető, ha nem él befolyásolási lehetőségével; ha viszont felvállalja hatalmát, fennáll a veszélye, hogy az önálló életre kelve elszakad saját létalapjától.

Gould (2002) a fenti dilemmák feloldására egy harmadik elméleti magyarázatot javasol: a hierarchia egy társas folyamat során jön létre, anélkül, hogy feltételeznénk, hogy a tagok pozíciókhoz rendelése egyértelműen visszatükröznék a mögöttes minőségeket. Bourdieu-re (1984) hivatkozva azzal érvel, hogy a hierarchia fenntartásához az alacsonyabb státuszú tagok is aktívan hozzájárulnak, ráadásul oly módon, hogy azt a magasabb státuszúak csak részlegesen észlelik. További érveket találhatunk arra is, hogy a hierarchiák a magasabb és alacsonyabb státuszú csoporttagok megszüntetésükre irányuló együttes erőfeszítései ellenére is tartósan fennmaradnak (Milner, 1994). A hierarchiák tehát az individualista értelmezésnél kevésbé tudatos, szándékolt folyamatok eredményei, illetve a strukturalista magyarázatok feltételezéseinél kevésbé centralizáltak. Gould modellje – bár játékelméleti formalizáltságot követ – átvezet bennünket a csoporton belüli vizsgálatok területére.

### Csoportokra vonatkozó magyarázatok

A feladatorientált<sup>3</sup> csoportokkal kapcsolatos kísérletek a hatalmat és befolyásolást elsősorban a döntés szempontjából helyezték a középpontba: mekkora a tagok befolyása a csoport működésére, mennyire figyelnek oda és hallgatnak a véleményükre, mekkora teret (időt, bizalmat) kapnak a csoporttól a feladatmegoldás során, mennyiben képesek befolyásolni a csoport dönté-

seit. Weisband, Schneider és Connolly (1995) a külső státusz (végzettség, bőrszín, nem stb.) csoporton belüli aktivitásra és elfogadottságra gyakorolt hatását vizsgálták. Érdekes megfigyelésük, hogy a kommunikációs technológia megváltoztatása (e-mail vs. szóbeli kommunikáció) önmagában nem változtatta meg a vezetés és aktivitás csoporton belüli eloszlását. A státuszra utaló különböző jelzések (pl. szóhasználat) és az ez alapján kialakuló benyomások úgy tűnik fontosabbak, mint a kommunikációs média. Skvoretz és Fararo (1996), illetve Fisek és Hamit (1974) laboratóriumi körülmények között elvégzett kísérletei meggyőzően kimutatták, hogy a külső státusz jelentős hatással van a hozzájárulások mennyiségére és az egyéni minőség megítélésére. A státusz tehát felülírja az egyes hozzájárulások értékelését: a magasabb státusszal rendelkezőkét felfelé, az alacsonyabb státuszúakét pedig lefelé torzítja, megerősítve Mertonnak (1968) csoportos problémamegoldó helyzetekben a társadalmi egyenlőtlenségek önfenntartó jellegére vonatkozó tézisét (az ún. Máté-effektust)<sup>4</sup>.

A strukturalista kutatások szerint az egyéni minőségek (különbségek) értékelése körüli bizonytalanság és szubjektivitás a közös előfeltevéseket kollektíven reprodukáló önbeteljesítő jóslatokhoz vezet (Gould, 2002). A státuszrendek tehát a társas értékelések önmagukat igazoló jellege, nem pedig az egyének, csoportok tartós, belülről fakadó különbségei miatt változatlanok. Mivel a szakirodalomban kevés olyan modellel találkozhatunk, amely a státuszhierarchia kialakulását magyarázza, időzünk el egy kicsit Gould modelljénél. A játékelméleti modellek (Fudenberg – Tirole, 1993) kimutatták, hogy egyének közötti különbségek hiányában a társas véleményalkotási folyamatoknak két lehetséges egyensúlyi helyzete létezik: a minden aktort egyformán értékelő radikális egyenlőség, illetve az egy aktorra maximális, míg a többiekre elenyésző figyelmet fordító radikális egyenlőtlenség állapota. Ha viszont léteznek minimális egyéni különbségek, akkor csak ez utóbbi helyzet tekinthető egyensúlyinak. Intuitíve is elképzelhetjük, hogyan erősítik fel az egymás véleményeire alapozott reakciók a közösségen belül a társas véleményalkotási folyamat során ezt a kis különbséget.

Evidencia, hogy a társas hierarchiák a fenti két szélső helyzet között helyezkednek el, vagyis léteznie kell a társas véleményalkotási folyamatot alakító valamilyen más mechanizmusnak is. Gould azzal érvel, hogy az egymást értékelő minősítések már csak költségességüknél fogva is informatívak. A pozitív megjegyzések, a másakra irányuló figyelem és az érdeklődés kifejeződései – mivel mindenki tudja, hogy ezek úgymond „nem könnyen jönnek” – elfogadást jeleznek, tehát befolyásolják az egyéni különbségekre vonatkozó véleményeket. Ha a másik elismerése nem magától értetődő, a másokra való komoly odafigyelésnek érzelmi költsége van, különösen, ha ez a figyelem (és elismerés) nem

kölcsönös. És megfordítva: ha kellemetlen a viszonzottnál több tiszteletet kimutatni a másik iránt, akkor jogos a feltevés, hogy kellemes érzés-e több megerősítést kapni valakitől, mint amennyit felkínáltunk neki. Intuitív módon beláthatjuk tehát, hogy a viszonzatlan megerősítő gesztusok negatív érzelmi költségei korlátok között tartják azok kifejezését, ami hatással van más csoporttagok értékelésére. Márpedig, ha nem szívesen adunk viszonzatlan elismerést egymásnak a „winner takes it all” („a győztes mindent visz”) jellegű hierarchiák kialakulása elég valószínűtlen.

A modell szerint a csoporttag optimális allokációja – azaz, hogy egy-egy csoporttag mennyi megerősítést, figyelmet, visszajelzést nyújt másoknak (tehát mekkora „státuszt ad” a csoport többi tagjának) – attól függ, hogy

- milyen az egyéni minőségek (értékes tulajdonságok) csoporton belüli eloszlása,
- az egyén számára hogyan alakul a minőség és a szimmetria relatív súlya, fontossága, végül
- a csoporttagok milyen értékeléseket adnak egymásról.

Tulajdonképpen a fenti tényezők modellszerűen meghatározzák a státuszhierarchia végső alakulását, hiszen minden csoport előbb-utóbb eléri azt a helyzetet, amikor már egyik tagja sem érez ösztönzést arra, hogy a többi tag allokációjára való tekintettel változtasson a saját allokációján (ún. Nash-egyensúly). A gyakorlatban működő csoportok tehát olyan egyensúlyi helyzetet alakítanak ki, amelynek megváltoztatására egyik tag sem érez késztetést – hacsak a fenti paraméterekben jelentős változás nem következik be.

Laboratóriumi kísérletek adatainak újraelemzésével Gould megerősítette modellje érvényességét, kiemelve, hogy a tényleges, feladatorientált környezetben működő csoportok vizsgálata alapján elképzelhető annak további finomítása. Véleményem szerint a modell jó kiindulópont a csoporthierarchia kialakulásának magyarázatához, de a mechanizmusok köre még bővíthető. A modell szerint érzelmi költsége van a minőség (teljesítmény, hozzájárulás) értékelésére vonatkozó pozitív megfigyelések kinyilvánításának, nem foglalkozik azonban a fenti mechanizmusokat elvileg korrigáló, a csoporttagok érzelmi kötődését és a közöttük kialakuló bizalmat gyengítő negatív jelzések kérdésével. Pedig ezek legalább annyira költségesek, ha nem költségesebbek, mint a pozitív visszajelzések, arról nem is beszélve, hogy senkinek sem érdeke ellenlábásokat szerezni a csoporton belül. A tranzakcióanalízis is utal a „sztrók<sup>5</sup> – gazdálkodás” korlátaira: léteznek olyan társadalmi normák, amelyek megakadályozzák az egymás viselkedésére való őszinte reagálásokat (Berne, 1984). A 360 fokos visszajelzés nehézségei is többek között erre vezethetők vissza.

Ezen túlmenően a modell nem számol a munkahelyi csoportok túlnyomó többségében a felsőszintű döntéshozók által a státuszhierarchia élére kinevezett és bizo-

nyos jogosultságokkal felruházott formális vezető szerepével (akinek státuszát a csoporton belüli informálisan elfogadott hierarchia felülírhatja). A formális vezetőnek jól definiált lehetőségei vannak a státuszhierarchia kialakítására és fenntartására, hisz szerepének része a teljesítményértékelés (a negatív tartalmú visszajelzés is), jutalmazás, a fejlesztő célú visszajelzés, támogatás.

A modell további lényegi változója a minőségi szempontok és a szimmetrikus viszonyok relatív súlya a csoport tagjai számára, illetve az egyéni minőségek eloszlása a csoporton belül. A két dimenzióra egy mátrixba rendezhető tipológiát alkothatunk. A két korábbi szélsőséges helyzet (a teljes egyenlőség és a totális centralizáltság) az 1-es és 2-es negyedekben helyezkedik el. Amennyiben a minőség (teljesítmény) súlya megnő, akkor a csoport szimmetria igényének függvényében kialakul a rivalizálás vagy rétegződés helyzete<sup>6</sup>. A csoporttagok külső komplexitás miatti egymásrautaltsága, a magas szintű teljesítményre gyakorolt külső nyomás, vagy a csoport feladat-végrehajtó, illetve problémamegoldó jellege erősítheti a minőségi szempontot (1. ábra).

1. ábra

**A szimmetria és a minőség fontosságának mátrixa**

Szimmetria fontossága ↓		Minőség fontossága	
		Alacsony	Magas
Fontos		1. Egyenlőség	3. Rétegződés
		2. Diktatúra	4. Rivalizálás
Nem fontos			

A fenti két szempont egyébként jelentős mértékben átfed a szervezeti kultúra jellemzőivel is: a szimmetrikus viszonyok fontossága szorosan összefügg azzal, hogy mekkora az elfogadott hatalmi távolság a nagyobb hatalommal rendelkező és a hatalomnak alávetett személyek között, a minőségi szempontok megfeleltethetők a teljesítményorientáció dimenziójának (a GLOBE kultúraértelmezését és definícióit lásd Bakacsi Gyula e számban publikált tanulmányában). További lényeges kérdés a minőségi szempontok eredeti eloszlása: minél nagyobbak az észlelt minőségbeli különbségek, annál nagyobb az különbség a csoporton belül, ugyanakkor homogén összetételű csoportok esetén relatíve laposabb a hierarchia.

A modell legnagyobb hiányossága, hogy a változás-állandóság kérdésre csak játékelméleti formulák nyelvén ad választ, és – negligálva a két korábban bemutatott kutatási irányzat eredményeit – a változók megvál-

tozása esetén automatikus alkalmazkodást feltételez, nem vizsgálva az ellenállás és a szervezeti inercia kérdését. Ezen a ponton nyílik tere a vezetéstudományi megközelítéseknek (ezen belül is a változásmenedzsmentnek), amelyek eltérő metodológiai alapon, a konkrét tapasztalatok leírásából és a résztvevők ezekre vonatkozó értelmezéseiből építik fel magyarázó elméleteiket. Bakacsi (2005) megjegyzi, hogy a státuszhierarchia változatlanágát komoly erők biztosítják. Lewin (1975) erőter-elemzésében az egyensúlyi helyzetet stabilizáló és a változást támogató mechanizmusok szerepét emeli ki.

Figyelembe kell venni a strukturalisták által sokszor tárgyalt intézményesülést a maga önerősítő és önigazoló mechanizmusaival (pl. Máté-effektus), miként az individualista magyarázatok alapján a változást kiváltó külső és belső ösztönzőket is. Megnöhet a belső feszültség a változást ösztönző és a stabilitást fenntartó erők között, ha jelentős elmozdulás következik be a modell valamelyik változójában – a minőség (vagy teljesítmény) külső visszajelzések alapján fontosabbá válik, mint a szimmetria – , vagy a csoportba eltérő preferenciákat és minőségeket hordozó új tagok érkeznek (esetleg régi tagok távoznak). A fenti egymás ellenében ható mechanizmusok erőforrásokat vonnak el a csoport elsődleges feladatainak ellátásától.

Mindez az egyén csoportban megélt szorongásának magasabb szintjével jár együtt, amelynek eredményeként a csoport elmenekül a valóság kihívásai elől és felveszi az ún. alapfeltevés-csoport („fight-or-flight”, „dependency”-or-„pairing”) jellemzőit (Bion, 1961). A harc/menekülés, függőség/párképzés mellett Hopper (1997) egy további alapfeltevésként az „egység” („oneness) fogalmát is bevezeti.<sup>7</sup>

Minél jobban kiépült stabilizáló mechanizmusok érvényesülnek tehát a csoporton belül, annál erőteljesebb ellenerőkre van szükség a kimozdításukhoz. Amennyiben a csoport nem képes kezelni a változással járó feszültségeket, fellépnek az alapfeltevés-csoportok jellemzői. Attól függően, hogy a modell további változói alapján melyik negyedben vagyunk, más és más formában jelentkezhet a csoport elakadása (2. ábra).

2. ábra

**A stabilizáló mechanizmusok mátrixa**

Hatalmi távolság	Teljesítményorientáció	
	Alacsony	Magas
Kicsi	Egyenlőség („Egység”)	Rétegződés (Párképzés)
	Diktatúra (Függés)	Rivalizálás (Harc/menekülés)
Nagy		

## Esetbemutató

A szakirodalom fenti áttekintése után célom az, hogy esettanulmány-módszertannal tanulmányozzam valós, munkahelyi szervezetekben működő csoportok működését és következtetéseket vonjak le a státuszhierarchia és csoportokban tapasztalt működésére és a fejlesztési beavatkozások lehetőségeire.

### Módszertani megfontolások

Két különböző üzleti szervezetben működő, munkahelyi feladatmegoldó csoport esetében megvalósított szervezetfejlesztési beavatkozást ismertetek, amelyek specifikusan az érintett csoportok státuszviszonyainak feltárására irányultak. A két eset tapasztalatainak levonásával hipotéziseket fogalmazok meg a státuszhierarchiának a csoport működésére gyakorolt hatásáról. Első lépésben bemutatom a két csoportot, azok szervezeti kontextusát, a felszínen jelentkező problémák legfontosabb jellemzőit, majd a szervezetfejlesztési beavatkozás ismertetése után összefoglalom tapasztalataimat.

Mivel két szervezetfejlesztési beavatkozás hatásmechanizmusának elemzése kapcsán vizsgálom a csoportok státuszviszonyait, nem kísérleti csoportról, viszont bizonyos értelemben mégis „kísérleti” helyzetről van tehát szó. Gondolataimat vitaindítónak és további gondolatok elindítójának szánom, melyek alapján részben elméleti, részben gyakorlati következtetéseket kívánok felvetni. Mindemellett saját gyakorlati munkám egyfajta reflexiójának is tekintem, ami remélhetőleg lehetőséget nyújt másoknak is saját tapasztalataik átgondolására. Az esetekkel a feltárással és a mélyebb megértésre törekszem, nem célom valamiféle hipotézis-tesztelés.

Fontosnak érzem, hogy saját tanácsadói és kutatói szerepeimről és ezzel kapcsolatban az anonimitás kérdéséről is szóljak. Ezzel kapcsolatban leszögezhető, hogy a beavatkozások időpontjában egyértelműen tanácsadói szerepben voltam jelen, bár bizonyos mértékben ismert volt kutatói-egyetemi „státuszom” is. Ezt valamelyest ellensúlyozta, hogy mindkét helyzetben jelen volt még egy-egy másik tanácsadó is, akikkel közösen készítettük elő és vezettük az egész folyamatot. Utólagosan kutatóként, az eseményekre visszaemlékezve törekszem a történeti hűség megőrzésére, tudatában annak, hogy az adatok újraelemzése és a lényeg kiemelése saját kutatói interpretációm eredménye. A folyamat során tanácsadó társaimmal folyamatosan egyeztettem a helyzetre vonatkozó értelmezéseinket és végül bevonam őket az esetleírások véleményezésébe is.

Az anonimitás kérdéséhez annyit tartok kiemelőnek, hogy számomra a célt a csoportdinamikai szituáció megértése jelenti. Emiatt a szervezeti beágyazottság és a folyamat ismertetésénél csak a leglényegesebb elemek bemutatására koncentrálok, nem tartom szükségesnek a szervezet vagy a tevékenységi kör megnevezését. Az eset megértéséhez ezek az információk nem szük-

ségesek és a tanácsadói kapcsolat alapját képező bizalmas információkezelés miatt megadásuk nem is lehetséges. Az egyes személyek esetében viszont, amikor ennek jelentőségét érzem, kitérek az életkori, csoport, nem, szervezeti pozíció és a végzettség ismertetésére.

### Az „A” csoport előzményei

Az „A” csoport a beavatkozás időpontjában 18 főből állt, vegyesen férfiakkól és nőkből, akik életkori szempontból is jelentős szóródást mutatnak. Egy multinacionális cég hazai leányvállalatánál belső szolgáltatói pozíciót töltöttek be. A vállalati kultúráról annyit érdemes kiemelni, hogy összességében nagy hangsúlyt fektetett a szabályozottságra és a hierarchiára, továbbá az anyacéget erős szociális érzékenység és érdekképviseleti kultúra jellemezte.

A csoport további három kisebb alcsoportra tagozódott, volt közöttük 2 formálisan külsős munkatárs is, akiket néhány évvel korábban kiszerveztek, illetve egy harmadik munkatárs helyileg más telephelyen dolgozott. Utóbbiak a feladat szempontjából szoros együttműködési kapcsolatban álltak a többiekkel, emiatt ők is jelen voltak a tréningen. Tulajdonképpen egy régóta fennálló osztály szorosabban összetartozó csoportjairól volt szó, akik a cég sikeres működése szempontjából kulcsfontosságú tevékenységet végeztek. Szervezetben belüli elismertségük mégsem volt túl magas, amit a korábbi vezetés hiányosságai magyaráztak. Az osztályvezető (egy középkorú hölgy) helyettesével – egy fiatalabb, vele már régóta együtt dolgozó férfi kollégájával együtt, aki az ő helyetteseként (kvázi kettős vezetés mellett) irányította az egyik csoportot és a másik két csoportvezetővel is szoros kapcsolatot tartott – 1,5 évvel korábban került az osztály élére.

A tréninget egy évvel ezelőtt megelőzte egy korábbi beavatkozás. Akkor az előkészítő interjúk során a csapattagok is jelezték, hogy vannak nehézségeik az új helyzettel, például gyakran nem átlátható számukra a két új vezető közötti munkamegosztás. Az akkori csapatépítés – bár komoly ellenállással indult –, a végére hozott eredményeket a vezetők és a csapattagok közötti elvárások tisztázása, az érzések és szükségletek kölcsönös kifejezése terén. A tréning utókövetése során kiderült, hogy a vezetők észlelése szerint a csapat a munkahelyi feladatait sikeresebben oldotta meg, mint azt megelőzően, pedig ebben az időszakban jelentős informatikai fejlesztések történtek. Ezzel kapcsolatban a tréningen megjelenő legfontosabb témát a félelmek, az új technológiai megoldások megtanulásának és a hibázás lehetőségének a kezelése jelentette. A vezetés egyik fontos üzenete volt, hogy a problémákat (ha valaki hibázik) ne eltitkolják, hanem azonnal jelezzék, mert így kifejezetten hatékonyabban kezelhető a helyzet. Ez kifejezetten a csendesebb, visszahúzóbb ügyintéző hölgyek felé irányuló kérés volt. A beavatkozás arra irányult, hogy

lehetőleg már a tréningen változás következzen be az interakciós mintákban, ami bizonyos mértékben meg is valósult.

A második tréningre pontosan egy évvel ezt követően kerül sor. Az előkészítő interjúk alapján kevésbé kaptunk egyértelmű „megrendelést” a csoport részéről. Az osztályvezető igénye az volt, hogy a területet helyettesére bízassa, hiszen még további csoportok is az irányítása alá tartoztak. Az osztályvezetővel abban maradtunk, hogy nem vesz részt a tréningen, csak a második nap este csatlakozik és az estét a csoporttal tölti, (mintegy részt vesz a program kötetlen, informális részében), majd másnap reggel hazamegy.

A tréning során a csoport jó hangulatban, aktívan, de nem túl hatékonyan dolgozott különböző, in-door és out-door jellegű gyakorlatokon. Az egyik csoport vezetője (szintén egy középkorú hölgy) már az első este kivonult a feladatok megoldásából (rossz közérzetre hivatkozva), bár a megbeszéléseken részt vett. Eleinte az ellenállás jegyében a csoport addig jutott el a diagnózis során, hogy „a feladatok megoldhatatlanok”, „túl nehezek a körülmények”, „nem világos a cél” stb. Ekkor a megbeszélések témájává a csoport hatékony külső képviselője, a keretek eredményes menedzselése és tárgyalása vált.

Ennek kapcsán végül a csoport eljutott annak a felismeréséig, hogy sem a döntéshozatal, sem a döntések végrehajtása nem működik elég hatékonyan a csoporton belül, rengeteg jó ötlet hangzik el, de nem történik meg az elköteleződés a legjobbnak tűnő alternatívák mellett, nem viszik végig az elhatározott megoldást, emiatt a csoporttagok hozzáállása is veszít a kezdeti lelkesedésből (a másik telephelyen dolgozó csapattag például szintén kilépett az egyik gyakorlat végrehajtásából). Megfigyelhető volt egyfajta finom versengés a csoport idősebb férfitagjai (ezek között volt a másik csoport vezetője is) és a fiatalabb vezető között, ami nem látványos ellenállásban, hanem a kiválasztott alternatívák felületes kipróbálásában, folyamatosan új ötletek generálásában öltött testet.

Ebben a szakaszban érkezett meg az osztály vezetője a program kötetlen részére, akivel az este során, mint megbízóval és helyettesével, mint klienssel átbeszéltük a csoport működését. Végül az osztályvezető úgy döntött, hogy bekapcsolódik az utolsó nap délelőtti programjába. Ezen a ponton került sor a később bemutatásra kerülő beavatkozásra is.

### A „B” csoport előzményei

A „B” csoport egy másik, néhány éve multinacionális irányítás alá került, hazai piacra termelő, nagy hagyományokkal rendelkező cég szakmai szolgáltató területének munkatársaiból állt, akik saját belső tanácsadói szerepükre történő felkészülésük érdekében, a cég felső vezetését is bevonva, tulajdonképpen általuk, mint megrendelő által kértek fel bennünket egy szakmai kész-

ségfejlesztő tréning megtartására. Egyúttal, mivel egymással viszonylag szoros együttműködési kapcsolatban lévő munkatársakról volt szó, a tréning csapatépítő hatását is elvárásként fogalmazták meg. A cég szervezeti kultúráját mérnöki orientáltság, nagy hatalmi távolság és erős szabályozottság, ezzel együtt mégis meglepően nyílt, szókimondó kommunikáció jellemezte.

A 13 fő részvevői kör a következő összetételű volt: A két vezető (az osztályvezető egy férfi, aki valamivel fiatalabb az alá tartozó csoportvezető hölgnél). A résztvevők közül további 7 fő szorosan a csoportvezető alárendeltségében dolgozott, a csapat többnyire fiatal, néhány év munkatapasztalattal rendelkező, felsőfokú végzettségű munkatársból állt (többségében férfiak, de a csapat tagja volt egy viszonylag fiatal nő is, aki korábban egy nagy nemzetközi tanácsadó cégnél dolgozott). Az osztályvezető alatti másik csoport kapcsolódó területéről két beosztott szintén a résztvevők között volt, illetve jelen volt még másik két, szakmailag szorosan kapcsolódó, de más szervezeti egység alárendeltségében dolgozó munkatárs – közülük az egyik korábban szintén az osztályon dolgozott.

A csapat nagyobbik része szakirányú felsőfokú végzettséggel rendelkezett, valamivel kevesebben voltak azok, akik más területen szereztek diplomájukat, és menet közben szereztek meg a szükséges tudást és készségeket (ezáltal viszont az ügyfél-területekhez sokkal jobban értettek). A csoportban egy olyan munkatárs is jelen volt, aki titkárnői tevékenységi kört látott el, és éppen a tréning időpontjában fejezte be felsőfokú tanulmányait. A cég karrier-utánpótlási programjában a csoportból ketten is részt vettek, az egyikük ő volt. Emellett ő beszélt a csoportból legjobban angolul (több évig dolgozott angol nyelvterületen), ami a cég első számú vezetőjével történő kommunikáció során igen hasznosnak bizonyult, bár ebből félreértések is származtak, amikor szakmailag hatáskörén túlnyúló kérdésekben is egyeztetni próbált.

A tréninget alapos (de nem eléggé fókuszált) előkészítés előzte meg: a cég felső vezetéséből három meghatározó vezetővel, továbbá a résztvevők felélevel készítettünk interjút. A szűkebb és tágabb csapattagokat létszámuk arányában kérdeztük meg. A „B” csoporttal kapcsolatban egyöntetű véleményként fogalmazódott meg, hogy a cégen belüli státuszuk (inkonzisztens teljesítményük miatt) néhány éve komoly mélypontot ért meg, azóta lassú javulás indult el. Ehhez az a tény is hozzájárult, hogy a területet irányító igazgatóhelyettest leváltották, helyét hosszabb időre a vezérigazgató vette át, aki nem rendelkezett túl nagy rálátással a szakmai kérdésekre, emiatt az elvárások sem voltak egyértelműek.

A csoporton belül nagyon sokféle háttérű és elvárásokkal rendelkező, viszonylag fiatal munkatárs dolgozott együtt, a vezetők szerint gyakoriak voltak a formális kérdések (formátumok, szoftverek használata stb.) körüli viták, néha előfordult, hogy a megbeszélések után



kezdeményezték (ráadásul e-mailen) a közös döntések megváltoztatását. A szűkebb csoport korábbi vezetője továbbra is a csoportban maradt, mint szakértő (irodája ajtaján a korábbi pozíció megjelölése volt olvasható, annak ellenére, hogy ez a változás már több éve lezajlott). A szeparált irodahelyiségek körüli vita a csapaton belüli kommunikációs problémákat és a multinacionális cégek munkakultúrájához való egyéni viszonyulások különbségeit ugyan felszínre hozta, de végül a „legyen-e falbontás?” kérdése a status quo megőrzésével zárult.

A fenti diagnózisok alapján a csapatépítési cél a kezdeti elképzelésekhez képest nagyobb súlyt kapott.

A tréningre a csapat nagy része közös autóbusszal érkezett és az első két nap részben szakmai jellegű gyakorlatokkal (előadásokat követő viták, esettanulmányok, szerepjátékok) telt, kiegészítve néhány tapasztalati alapú csoportos problémamegoldó feladattal és egy erősen mederben tartott beszélgetéssel a szervezeti egység cégen belüli szerepéről, történetéről. A csoportra a két nap alatt nagyon intenzív, belső vitáktól, olykor kirohanásoktól sem mentes működés volt jellemző, kiváltképp a szűkebb mag vonatkozásában, miközben nagyon jó ötletek és kreatív megoldások hangzottak el. Az egyik, kiscsoportokban előkészített esettanulmány-elemzés végeredményét végül közös, konszenzusos formában kellett volna prezentálnia a csoportnak, melynek során megjelentek a közös jelölésrendszer, a formátumok kérdései is: a csoport képtelen volt megegyezésre jutni. A második nap közepén kiderült, hogy az osztályvezetőnek vissza kell utaznia egy fontos tárgyalásra. Ezt követően került sor a státuszhierarchiát érintő beavatkozásra.

### A szervezetfejlesztési beavatkozás bemutatása

Mindkét esetben hasonló jellegű szervezetfejlesztési beavatkozásra került sor, ezért a következőkben ezt egy csoportra vonatkoztatva mutatom be. Mindkét csoportnál a harmadik napon került sor a beavatkozásra, amikor a csoporttagoknak már elegendő közvetlenül értékelhető tapasztalat állt rendelkezésükre a saját működésükről, amelyre egyénileg és csoportosan is reflektáltak. Erre az időre a csoport és a tréner közötti kapcsolat elmélyülése és a szükséges bizalmi szint megteremtése miatt is szükség volt. A csoport mindkét esetben megfogalmazta, hogy az egymásra történő odafigyelés, a közösen értelmezett „nyelv” és a döntéshozatal jelentik a fő nehézséget. Ekkor azt az instrukciót adtuk a csoporttagoknak, hogy álljanak sorba a csoporton belüli egyéni befolyásuk szerinti.<sup>8</sup>

A feladat kiadásakor elmondtuk, hogy ez nem a formális hierarchiáról szól (a hatalom kifejezést tudatosan kerültük), hanem a csoport működésére gyakorolt tényleges befolyás mértékéről, aminek természetesen alapja lehet a formális pozíció, de ugyanígy hatással lehet rá (sőt felül is írhatja) az illető szaktudása, tapasztalata, elfogadottsága, személyisége (hangereje) is. Szintén

hangsúlyoztuk, hogy ez a pillanatnyi állapotot tükrözi, és hogy nem az a cél, hogy ezzel bárkit is beleszorítsunk egy sémába, tehát a sorrend változhat, sőt bizonyára változik is az idő múlásával. Hangsúlyoztuk, hogy ez egy relatív sorrend és nem a különbségek mértékéről szól. Lehet, hogy esetenként csak egészen csekély különbség van két ember között, de legyen egyértelmű, hogy ki áll előrébb és ki hátrébb.

Az instrukció bizonyos mértékig egy „paradox intervenció”-t jelent (Watzlavik et al, 1996; Váradi Szabó, 2006), ami első hallásra általában ellenállást vált ki, részben az elfojtott érzelmi reakciók, részben viszont elméletileg is ellentmondásos jellege miatt. Egyes csoporttagokban azonnal felvetődik a kérdés, hogy „hogyan oldjuk meg a feladatot: csoportosan vagy egyénileg?” Ha egyénileg kezdenek el felállni, akkor mitől lesz ez „csoportos” megoldás, ha viszont csoportosan kezdenek neki a megoldásnak, akkor máris foglyai maradnak ugyanazoknak a mechanizmusoknak, amelyek miatt más feladatokat sem tudtak megoldani, és amelyeknek feltehetően közülük van a sorrendhez. Mitől várjuk tehát, hogy a rangsor pontos lesz illetve, hogy bármi megváltozik ezáltal a csoportban? Az ellenállás egyben jelzés is, hogy a csoportnak valóban itt van az elakadása.

Ez az ellenvetés általában valamilyen formában elhangzik, ezért mindkét csoportnál azt a további instrukciót adtuk, hogy először mindenki álljon be oda, ahol körülbelül érzi magát, a továbbiakat majd közösen megbeszéljük. Amikor mindenki elhelyezkedett a sor elejéről kezdve mindenkitől megkérdeztük, hogy ő mi alapján állt oda, ahol éppen áll, mit jelent ez számára, jól érzi-e magát a helyén? Miután egy személy ezt egyénileg kifejtette, megkérdeztük a többieket is, hogy szerintük az illető valóban a „helyén” áll-e? Ha valaki szerint előrébb, vagy hátrébb kellene állnia, akkor fejtse ki, hogy miért. Ezzel a módszerrel mindenkivel kapcsolatban addig nyilvánított véleményt a csoport, ameddig konszenzus nem alakult ki (ami néha nem volt egyöntetű). A folyamatban fontos szerepe volt a vezetőnek is, aki az elején mintát adott arról, hogy milyen módon fogadja a visszajelzéseket. A későbbiekben az ő véleménye elég meghatározónak bizonyult, ezért – részünkről tudatos intervencióval, ami a vezetővel hallgatolagos egyetértésben zajlott – azt kértük, lehetőleg utoljára nyilvánítson véleményt, illetve csak vita esetén avatkozzon közbe. A következőkben összefoglalom, hogy milyen fontosabb történések zajlottak a két csoportban, igyekezve a státusz hierarchia szempontjából leglényegesebb történésekre koncentrálni.

### Az „A” csoport tapasztalatai

Az „A” csoportnál a sorbaállást egy köztes lépésnek szántuk egy olyan megbeszéléshez, amit három, egyenként 6 fős, többé-kevésbé homogén státuszú csoportban terveztünk. Az osztályvezetőt például, hogy az eredeti célt se tévesszük szem elől, a gyakorlat végén a sor ele-

jéről szimbolikusan „átraktuk” a végére, azaz a legalacsonyabb státusúak csoportjába, hogy ezzel is jelezzük kivonulását az operatív működésből.

A csoport az osztályvezetővel kiegészülve lényegesen fegyelmesebben kezdett neki a feladat végrehajtásának. A sorrend egyik érdekessége az volt, hogy az a csoportvezető hölgy, aki mindeddig nem vett részt a feladatok végrehajtásában, végül a második helyre került, és az osztályvezető helyettese csak a harmadik volt a rangsorban. Döntésének az volt az alapja, hogy ő még nem olyan régóta vezető a csoportban, és neki kevesebb közvetlen beosztottja van.

A másik meglepetést az okozta, hogy a két legaktívabb (egyikük sem csoportvezető) férfi nem volt az első hat között, sőt egyikük majdnem a sor végére állt. Kívülről szemlélve az ő működésüket, mindketten a csoportvezetőkhöz hasonló mértékben voltak képesek hatni a csoport egészére, egymással is gyakori párbeszédet folytattak a csoport nyilvánossága előtt, ami olykor bagatellizáló, olykor kritikus, máskor konstruktív, előrevívó volt. A problémamegoldás során gyakran kerültek abba a szerepbe, hogy felvetettek egy-egy ötletet, majd a végrehajtás megszervezését igyekeztek átadni a helyettesnek (vagy az ő csoportjában a helyére kiszemelt fiatal munkatársnak), ám ha menet közben úgy látták jónak (pl. elakadt a végrehajtás), akkor képesek voltak visszavenni az irányítást.

A helyükkel kapcsolatos dialógus során a csoport mindkettőjüket besorolta a formális vezetők mögé (tehát bekerültek az első hatba). Kettőjük közül az idősebb (régbben a cég jogelődjénél szakszervezeti vezető volt) kifejtette, hogy a jelenlegi „visszahúzódsát” az okozta, hogy már a nyugdíj felé közeledik. A másik (inkább középkorú) férfit teátrálisan a sor végéről kellett visszaküldeni az első 6 közé, ami elég nehezen ment. Nagyon erősen tartotta magát saját véleményéhez, még az egész csoport nyomása ellenére is (végül talán éppen ezzel lehetett őt meggyőzni). Róla csak a tréninget követő megbeszélés során derült ki, hogy a korábbi vezetés váltotta le az egyik csoport éléről, mivel állítólag túlságosan határozott és autokratikus vezetési stílussal rendelkezett. Mi a határozottságot inkább érzékeljük, amit a csoport is egyértelműen elismert (bár formális visszahúzódsában volt némi agresszivitás).

A harmadik nagy meglepetést a csoportos viták szintén elég meghatározó szereplője, a kiszervezett csoport vezetője – egy középkorú hölgy – okozta, akire általában oda is figyeltek. A sor legvégén állt, mivel a kiszervezés óta úgy érezte, hogy nincsen ráhatása a szervezeti döntésekre. Az egyik korábban már nyíltan hangoztatott sérelme volt, hogy az alatta dolgozó munkatársak elvesztették korábbi szervezeti privilégiumaikat (pl. céges uszodabérlet). A csoport az ő esetében is jelentős korrekciót hajtott végre, gyakorlatilag a hatodik lett a sorban.

A folyamat során érdekes volt megfigyelni, hogy mennyire egybeestek a mi külső megfigyeléseink és

benyomásaink azzal, amit végül a csoport is visszajelzett a magukat a csoport hierarchia-rangsorában látványosan alulpozícionált tagjainak. Úgy tűnik, tényleges befolyásukat mind a csoporttagok, mind pedig mi észleltük, ők maguk viszont ambivalensek, bizonytalanok voltak saját helyzetükkal kapcsolatban, esetleg a kisebb felelősségvállalás miatt kényelmesebbnek tűnhetett számukra; ebből fakadhatott jellegzetes ki-be ugrásuk a különböző magasabb és az alacsonyabb státuszú szerepekbe. Úgy is fogalmazhatunk: privilégiumaikat elvesztették, reputációjukat viszont nem.

### A „B” csoport tapasztalatai

A „B” csoport ellentétben az „A”-val éppen saját leválását élte meg az osztályvezetőről. A sor élére a csoportvezető került, majd az egyik rangidős tanácsadó állt be, akit érett, megfontolt és szakmailag megalapozott tevékenysége alapján mi is egyértelműen ide helyeztünk volna. (Szerepe egyébként éppen akkor változott, egy huzamosabb ideig tartó speciális projekt irányításával bízták meg, gyakorlatilag a tréning után kikerült a csoportból, és ezt a többiek is tudták.)

Ezután következett a szűkebb szakmai csapat további tagjai közötti dominanciaviszonyok tisztázása. Az eredeti sorrendet többször átrendezték, egyre jobban kikristályosodtak a belső teljesítménydimenziók. Ezek hiánya a területtel kapcsolatos szervezeti elvárások tisztázatlanságára volt visszavezethető. Az egyik nemrégiben érkezett, de már egy másik iparágon belüli cégnél szakmai tapasztalatokat szerzett, ráadásul szakirányú egyetemi végzettséggel rendelkező munkatársat (aki egyébként saját értékelése alapján is jelentős terhelést vállalt) fiatal kora ellenére jelentős mennyiségű pozitív visszajelzés kíséretében például 4 hellyel feljebb sorolták. A nemzetközi cégnél tapasztalatokat szerzett (a korábbi „falbontást” javasló) hölgy szintén előkelő helyen végzett, bár a zömében fiatal férfiakból álló csoportban nem volt könnyű ennek a kimondása. A rangsorban második helyen álló idősebb munkatárs véleménye igen sokat nyomott a latba.

Az egyik külsős (szervezetileg egy másik szervezeti egységhez rendelt) korábbi csapattag először a régi szerepe szerint állt be elég előkelő helyre (ráadásul jelenleg az egyik legnagyobb szervezeti hatalommal rendelkező felső vezető mellett dolgozik). A csoport először elismerte, mint a régi szerep betöltőjét, dilemmaként jelent meg, hogy a felső vezető „jobb kezéként” hogyan kezeljék, majd végül majdnem a sor legvégére sorolták, mivel ő tulajdonképpen „külsős”. Ezzel egyébként végül ő is egyetértett, kiderült, hogy jelenlegi szerepével kapcsolatban magának is fenntartásai vannak.

A korábban leváltott vezető saját magát a szűkebb csapat végére sorolta, (és sokszor ennek megfelelően elég visszahúzódo módon viselkedett a tréningen: halkan, visszafogottan beszélt, – bár olyankor igen hosszan – szólta hozzá). A csoporttagok egytől-egyig elis-

*merték belső szakmai vezetői szerepét. Végül egészen a csoportvezető mellé került – bár ebben érződött egyfajta túlzás is, ami a saját leértékeltségét volt hivatott ellensúlyozni –, elsősorban szaktudása, tapasztalatai és belső szervezeti kapcsolatrendszere miatt, amelyeket a csoport továbbra is fontos erőforrásként ismert el.*

*Az osztályvezető „titkárnője” speciális helyzete (és elsősorban alacsonyabb végzettsége) miatt a sor végére (azaz a külsős munkatársak után) sorolta magát. Kiderült, hogy rengeteg konfliktushelyzet van körülötte, amit a csoport az előkészítés során nem osztott meg, csak a gyakorlat során került felszínre. A konfliktusok részben jelentős túlterheltségéből fakadtak: kiderült, hogy egyidejűleg több titkárnői munkakört is betöltött, miközben felsőfokú tanulmányait végezte, és már a következő munkakörére is elkezdett felkészülni. Általában rajta csapódtak le a cégnél tapasztalt általános szervezetlenség következményei is, ami annál inkább meglepő volt, mivel számunkra nagyon sokat segített és egyértelműen megmutatkozott a külső kapcsolattartás során talpraesettsége. Egyfajta „bűnbak” szerepre egyébként személyisége is alkalmassá tette: alacsonyabb végzettsége miatt érzett kisebbségi érzése, saját nyelvtudásának és cégen belüli kapcsolatainak leértékelése, önkritikus megnyilvánulásai miatt. Emellett érződött belső küzdelme és elszántsága is, hogy kikerüljön ebből a helyzetből, és önmagának is bizonyítson. Mindez különösen megneghezítette a vele kapcsolatos kommunikációt.*

*A legnagyobb feszültséget azonban véleményünk szerint éppen az okozta, hogy már egy ideje érezhető volt a változás szele vele kapcsolatban, de még nem volt egyértelmű, hogy mit is jelent majd kinevezése a csoporton belüli helyére nézve. A folyamat során végül ez is kijelölődött (egyelőre a belső, szakértői hierarchia alján – amint befejezte a vizsgáit és megkapta a kinevezését). A korábbi konfliktusok közül többet sikerült tisztázni vagy legalább a felszínre hozni. Időben az ő témája foglalta le leginkább a csoportot, közel egy órát vett igénybe, amíg sikerült megnyugtató módon rendezni a helyzetet.*

### **Tanulságok, következtetések**

Tulajdonképpen mindkét csoportban adva volt egy helyzet, amelyben a csoport legnagyobb formális hatalommal felruházott vezetője (az osztályvezető) ki szeretett volna lépni a csoporton belüli vezetői szerepéből. Gyakorlatilag a kettős vezetés megszüntetéséről volt szó, hiszen korábban a két vezető együtt hozta meg a lényegi döntések nagy részét. A következőkben először összefoglalom a két csoport közös tanulságait és eltéréseit, majd – természetesen csak hipotetikus jelleggel – rátérek az elméleti és gyakorlati következtetésekre.

Az „A” csoportban a korábbi felállásban csak a 3 csoportvezető vett részt a formális vezetésben – a másik három hatalmi motivációkkal bíró személy már kiszorult. A tréningen – és valószínűleg azt megelőzően is – a csoport tagjai azt észlelték, hogy a legnagyobb ha-

talommal bíró tag kivonulóban van a vezetésből, azaz „hatalmi vákuum” keletkezett, ami felborította a korábbi egyensúlyt. A változások által generált feszültségek felkeltették a csoporttagok „függőségi” alapfeltevéseit, a csoport – kimondatlanul – a vezető hiányával küzdött. Végül a beavatkozás során közelebb kerültünk az új egyensúlyi helyzethez: igaz az előzetesen elképzelttől eltérő formában. A státuszhierarchia láthatóvá válásával a csoport közelebb került reális helyzetéhez, kimondódtak az egyéni dilemmák, amelyek megoldása során körvonalazódott egy új egyensúlyi helyzet (valószínűsíthető a rétegződés irányába történő elmozdulás).

A „B” csoportnál szintén érezhető volt a kettős vezetés korszakának lezárulása, ami korábban itt is túl sok energiát vitt el. A tréning alatt egyértelművé vált, hogy az osztályvezető preferenciái hogyan alakultak más irányú teendői miatt. A vezető folyamatból (és csoportból) való kivonulása szintén hatalmi vákuumot és ezzel járó feszültséget okozott. Ráadásul a csoportvezető után a második helyen álló személyről is tudott volt, hogy hosszabb időre el fogja hagyni a csoportot. A csoporttal szembeni tisztázatlan elvárások és a relatíve homogén csoportösszetétel erőteljes dominanciaharcot eredményezett a harc/menekülés alapfeltevés mentén. Itt érdekes fejleményt jelentett a korábbi vezető visszaemlése a második helyre (a csoportvezető által), ami a „függőség” jegyében akár azt is jelenthetné, hogy új összetételű kettős vezetés marad életben. Ennek ellentmond, hogy a vezetés iránt nem túlságosan motivált korábbi vezető a csoporttól egy világosabban definiált belső tanácsadói, szakértői pozíciójában kapott megerősítést. A folyamat során megfogalmazódtak a csoport belső teljesítménykritériumai, és ezek mentén az egyéni erősségek és korábbi eredmények alapján egy nem túlságosan merev, de egyértelmű sorrend alakult ki közöttük. A külsős munkatársak (a „veterán” csoporttagok) a sor végére kerültek.

A folyamat alapján levonható első közös tanulság, hogy nagyon ritkán fordult elő „visszaléptetés” (lefokozás), kivéve „B” esetben a külsős szereppel kapcsolatban, ami azért is érdekes, mert „A”-ban a kiszervezett csoport vezetőjét éppen az ellentétes irányba mozgatta a csoport. Előfordult viszont, hogy valaki fölé soroltak olyan személyt, aki korábban „alatta” volt. Ilyenkor úgy tűnt, mintha maradna az illető, csak az önmagukat alulértékelők kerültek néha „föléjük” a csoport rangsorában. Azaz pozitív visszajelzéssel szívesebben operált a csoport, legalábbis a fejlesztői beavatkozás során ezt sikerült elérni. Ehhez azonban szükség volt az előkészítésre és a tréning megelőző időszakának ráhangolódására is.<sup>9</sup>

A 3 napos tréning során mindkét esetben sikerült változást elérni a visszajelzések költségeivel kapcsolatban: a gyakorlat során nagyon sok lényeges visszajelzés hangzott el egymás magatartásáról, hozzájárulásairól, szerepéről, teljesítményéről. A negatív visszajelzés ebben a helyzetben is tabunak számított, csak igen kifinomult formában, inkább a pozitív visszajelzés hiányaként

fordult elő. Ismert ugyan az ún. „forró szék” technika, amelyet azokban az esetekben szoktak alkalmazni, ha valamely csoporttag magatartásával kapcsolatban a felgyülemlett elégedetlenség már-már szétfeszíti a csoportot. A „B” csoportban a titkárnővel kapcsolatos konfliktusok felszínre kerülésekor a gyakorlat során tulajdonképpen ilyen forró szék helyzet alakult ki: negatív visszajelzésekre is lehetőség nyílt és az egész csoport részvételével tisztázódhattak az érzelmi feszültségek.

Egy másik közös tendencia volt, hogy az egyes tagok helyének megtalálásakor a csoport az eredetileg alapvetően egydimenziós kérdést többdimenzióssá formálta: mindenkinek alkalma nyílt arra, hogy kifejtse saját csoporton belüli szerepéről alkotott elképzeléseit, illetve meghallgathatta a többiek visszajelzéseit csoporton belül betöltött – csak éppen önmaga számára vakfoltot jelentő – szerepeiről. Egyfajta élő szociometria állt össze, ahol a különböző nézőpontok gazdagították a társas mező dimenzióit, nyitott, egymásra figyelő, őszinte párbeszéd alakult ki. Ennyiben tehát a csoport önmagáról megbízhatóbb és érvényesebb képet adott, mint egy kérdőíves felmérés alapján összeállított szociometriai elemzés.

Természetesen ez a módszer sem adhat tökéletesen pontos képet a csoporttagok közötti viszonyokról: nem zárható ki, hogy bizonyos vélemények mégis rejtve maradnak a folyamat során és valószínű, hogy a megbeszéléskor sem fogalmazódott meg az összes lényeges szempont. Annyi azonban bizonyos, hogy a gyakorlat 2-2,5 órás időtartama alatt meglehetősen nagy érzelmi intenzitás és figyelem mellett, a hétköznapi működésnél tudatosabb és mélyebb szinten, átláthatóbb szempontok mentén folyt a csoporttagok közötti kommunikáció. A csoporttagok és a vezetők egybehangzó visszajelzései alapján a csoport lényeges korrekciót hajtott végre azokban az elakadásaiban, amelyek a változás és stabilitás egymásnak feszülő erői által jöttek létre.

További érdekes párhuzamot jelentett az a tény, hogy mindkét csoport saját szervezeti státushierarchiája alján helyezkedett el. Ezt részben a belső szolgáltatói szerepük magyarázták, bár más cégek hasonló szervezeti egységeinek presztízséről ellenkező tapasztalatok is rendelkezésükre álltak. A szervezeti egységük státusának növekedését azzal is elősegítették, hogy fontos erőforrásokat kontrolláló tagjaikat megerősítették a csoporton belüli befolyásukban.

A tapasztalatok tehát alátámasztják azt a felfogást, amely a státushierarchia kialakulásánál a társas konstrukció folyamatára helyezi a hangsúlyt. A szervezeti tanulás szempontjából egyértelműen kéthurkos tanulást eredményez, ha olyan kérdések kerülnek szóba, amelyek egyébként csak a csoport tudattalanjában hatnak, hiszen ezáltal megszűnik önbeteljesítő jóslat jellegük. Maga a folyamat erősíti a tudatosságot, csökkenti a kérdés „tabu”-jellegét (hiszen a „rejtett dimenziókról” is nyíltan lehet beszélni). Ezáltal a jövőre nézve megnyílik a tudatosabb változás, a proaktív alkalmazkodás lehetősége.

Az esetek áttekintése alapján további hipotetikus kiegészítések tehetők a magyarázó modellhez. A vezető szerepével kapcsolatban úgy tűnik, hogy az egyéni minőségek értékelésénél tulajdonképpen nem a vezető, hanem elsősorban a csoport véleményével, információval rendelkező tagjai értékelték, a vezető szerepe pedig az volt, hogy segítse a folyamatot, vezesse végig a csoportot az olykor konfliktusos helyzeteken. Ebben jelentős szerepe volt annak is, hogy a beavatkozást több napos ráhangolódás után külső tanácsadók facilitálták. Azokban a szituációkban, amikor nem volt egyértelmű a különböző szempontok súlyozása, a formális vezető (és a hierarchia elején álló informális vezetők) véleménye természetesen sokat nyomott a latba. A kérdés tehát az, hogy a csoport vezetője milyen vezetési modellben gondolkodik, illetve melyik hierarchikus mintázat adekvát a szituációhoz (egyenlőség, diktatúra, rétegződés vagy rivalizálás).

Emellett tudatában kell lennünk, hogy a méret igenis számít! A Mérei-féle tapasztalati arányok nem véletlenek: a szűkebb (belső) kör mérete – a vezetői koordináció költségei (az ún. „span of control”), hány emberrel egyeztet, kiken keresztül éri el a többieket – szintén egyfajta természetes korlátot támaszt. A kics csoportos mérethatár felső tartományában már azt is figyelembe kell venni, hogy a döntéshozói körbe kerülők száma a vezető kapacitásaitól – vezetői feladatokra fordított idejétől és egyéb feladatainak mennyiségétől – is függ.

És természetesen függ a csoporttagok motivációjától is. Kik azok a csoporttagok, akik az átlagnál erősebb hatalmi motivációkkal jellemezhetőek, akik erőteljesebben szeretnék saját elképzeléseiket érvényre juttatni és kik azok, akik a csoporthoz tartozás egyéb előnyeit értékesebbnek tartják, ezért hajlandóak lemondani a befolyásukról. Ezt elősegíti az is, hogy a sorrendből nem csak előjogok, hanem kötelezettségek is származnak. A hozzájárulás lehetősége gyakran egyfajta kényszer is jelent, ami kockázatot hordoz, felelősséget helyez az egyén vállára. És ezt nem mindenki vállalja szívesen. Érezhető egyfajta dilemma, mérlegelés – vajon valóban rendelkezem-e a szükséges képességekkel, megéri-e energiát befektetnem az aktív részvételbe? (Erre a kevesebb tapasztalattal rendelkező, fiatalabb és az idősebb, rutinos munkavállalóknál egyaránt láthattunk példát). Az egyéni dilemmák összefügghetnek a státushierarchia különféle dimenzióinak összefonódottságával is. Előfordult, hogy valakinek az elfogadottság iránti igénye erősebb, de úgy észlelte, hogy ehhez csak a csoporton belüli befolyáson keresztül vezet az út.

Összefoglalásképpen tehát feltételezhető, hogy a státushierarchia egy természetes velejárója a munkahelyi csoportok életének; legfontosabb szerepe abban ragadható meg, hogy szabályozza a csoport tagjainak a csoport különféle erőforrásaihoz való hozzáférést és minden helyzethez elképzelhető egy optimális mintázata. Ez a minta napjaink változó és komplex környezeti adottságai mellett leginkább a rivalizálás (verseny) ideáltípusá-

hoz áll közel, illetve valamelyik irányból ehhez közelít. Ami talán még ennél is fontosabb, hogy a környezethez és a csoporttagok létszámához, képességeihez, értékeihez és motivációihoz való alkalmazkodás során ez a mintázat folyamatosan mozgásban kell, hogy legyen, mert különben a csoport elszakad saját realitásaitól, rosszul használja erőforrásait, „elakad” és egyre gyengébb alkalmazkodást valósít meg.

Gyakorlati szempontból tehát fontos és továbbgondolásra érdemes kérdés, hogy a fentiek alapján mit tanácsolhatunk, milyen mechanizmusokat működtessen a vezető a csoport státuszhierarchiájának folyamatos felülvizsgálatára? A kihívás az, hogy egyszerre feleljen meg a változás és stabilitás ellentétes erőinek: ennek érdekében érdemes a tagok cserélődéséről lehetőleg pozitív eszközökkel (előléptetésekkel, projektekkel, speciális szerepekkel) és tervezhető módon gondoskodva folyamatosan mozgásban tartani a csoportot. Sem a túl turbulens, sem pedig a megmerevedett működés nem kedvez a csoport tartós hatékony működésének.

Érdemes továbbá folyamatosan alkalmat szentelni a teljesítmény csoporton belüli értékelésének: ideális esetben ez 360 fokos visszajelzés formájában valósul meg, de erre az egyéni teljesítményértékelés rendszeressé tételével célszerű felkészíteni a csoportot. Legjobb, ha ez nem csak a formális rendszereken keresztül, hanem interaktív formában történik, és lehetőség szerint nem szűkíti le a teljesítmény értelmezését egyetlen dimenzióra.

Hasznos lehet például a belső projektek előrehaladásának értékelésével a csoporttagoknak lehetőséget biztosítani arra, hogy egymásnak is megmutathassák, hogy mivel foglalkoznak, hol tartanak, milyen sikerek, kudarok érik őket munkájuk során. Ennek egyik fórumát a csoportos megbeszélések jelentik, de a különböző összetételű kiscsoportos problémamegoldó és feladat végrehajtó team-munkák is elősegíthetik, hogy a munkatársak közvetlen benyomást szerezzenek egymás működéséről.

Célszerű a külső visszajelzéseket (szervezeton belüli és kívüli ügyfelektől) folyamatosan becsatornázni az egyéni fejlesztési célkitűzések meghatározásába. Ehhez kapcsolódóan lényeges, hogy a vezető a fejlesztési erőfeszítéseket folyamatosan nyomon kövesse és értékelje, továbbá rendszereket és rituális alkalmakat alakítson ki a nyilvános elismerés és csapaton belüli előrelépés (minősítések, kompetenciaértékelés stb.) kommunikálására.

## Felhasznált irodalom

- Bakacsi Gy. (2005): Szervezeti magatartás és vezetés, KJK, Bp.  
 Bakacsi Gy. – Takács S. – Karácsonyi A. – Imrek V. (2002): Eastern European cluster: tradition and transition, *Journal of World Business*, Vol. 37. 1. pp. 69-80.  
 Becker, G. S. (1964): *Human Capital*. Columbia University Press, New York.  
 Bendix, R. (1978): *Kings or People: Power and the Mandate to Rule*. University of California Press, Berkeley  
 Berne E. (1985): *Emberi játszmák*. Gondolat Kiadó, Budapest  
 Bion, W. R. (1961): *Experiences in groups*. Tavistock, London

- Bourdieu, P. (1984): *Distinction: A Social Critique of the Judgment of Taste*. Harvard University Press, Cambridge, Mass.  
 Coleman J. (1990): *Foundations of Social Theory*. Belknap Press, Cambridge, Mass.  
 Fisek, M. – Hamit J. (1974): A Model for the Evolution of Status Structures in Task-Oriented Discussion Groups. pp. 53-84. in: Berger, J. – Conner, T.L. – Hamit, J. – Fisek, M. (eds.): *Expectation States Theory: A Theoretical Research Program*, Winthrop Publishers, Cambridge, Mass.  
 Fombrun, C. (1996): *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Harvard Business School Press, Boston  
 Gould R. V. (2002) The origins of status hierarchies: A formal theory and empirical test. *American Journal of Sociology* Vol 107. pp. 1143-80.  
 Hopper E. (1997): Traumatic experience in the unconscious life of groups: A fourth basic assumption. *Group Analysis* Vol 30. pp. 439-470.  
 House R. J. – Wright N. S. – Aditya, R. N. (1997): Cross-cultural research on organisational leadership, A critical analysis and a proposed theory. In: Early P.C. – Erez M., (eds.): *New perspectives on international industrial/organisational psychology*, The New Lexington Press, San Francisco  
 Lewin K. (1975) *A mezőelmélet a társadalomtudományban*. Gondolat Kiadó, Budapest  
 Maslow A. (1943): A theory of human motivation, *Psychological Review*, July  
 McAdams R. H. (1995) Cooperation and conflict: The economics of group status production and race discrimination, *The Harvard Law Review* Vol. 108. pp. 1005-1084.  
 McClelland D. C. (1961): *The achieving society*, Princeton, NJ.  
 Mérei F. (1971): *Közösségek rejtett hálózata: A szociometriai értelmezés*, Budapest  
 Mérei F. (1989): *Társ és csoport*, Akadémiai Kiadó, Budapest  
 Milner, M. (1994): *Status and Sacredness: A General Theory of Status Relations and an Analysis of Indian Culture*. Oxford University Press, New York.  
 National Geographic Magazin (2005): *Víz alatti kaleidoszkóp*, Május  
 Pfeffer J. – Salancik G. R. (1977): Who gets power and how do they hold on to it: a strategic contingency model of power. *Organisational Dynamics*, Winter pp 3-21.  
 Rudas J. (1996): *Delphi örökösei*. Kairosz, Budapest  
 Sorensen, A. (1996): The Structural Basis of Social Inequality. *American Journal of Sociology* Vol 101, pp 1333-65.  
 Skvoretz, J. – Thomas F. (1996): Status and Participation in Task Groups: A Dynamic Network Model. *American Journal of Sociology* Vol 101 pp 1366-1414.  
 Strong, D. – Baron J. N. (1990) Categorical Imperatives: The Structure of Job Titles in California State Agencies. *American Sociological Review*, Vol. 55 pp 479-95.  
 Tilly, C. (1998): *Durable Inequality*. University of California Press, Berkeley  
 Watzlavik P. – Weakland J. – Fish R. (1996): *Változás, a problémák keletkezésének és megoldásának elvei*. Budapest  
 Váradai Szabó Zs. (2006): *A paradoxonelmélet, avagy gondolkodás-módunk paradoxonja. – Bevezetés a paradoxon elméletbe. Vezetéstudomány, Különszám*  
 Weigelt, K. – Camerer, C. (1988): Reputation and corporate strategy: A review of recent theory and application. *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp 443-454.  
 Zajac E. – Washington M. (2005): Status evolution and competition: theory and evidence, *Academy of Management Journal*; Vol. 48, Issue 2 (Apr), pp 282-296.

## Lábjegyzetek

<sup>1</sup> Ellentétben olyan nagyon sok egyedből álló halfajokkal (pl. hering), ahol a raj tagjai között elenyésző a méretbeli különbség. Itt nem találunk hierarchiát, a raj mozgása egyfajta automatikus összehangolódás során alakul ki.

<sup>2</sup> Hangsúlyozandó, hogy mindez alapvetően laboratóriumi körülmények között (akváriumban) következik be, ahol a csoport státus-

hierarchiája még abban az időszakban kialakul, amikor fegyvereik ártalmatlanok. Természetes körülmények között a sérült egyedek általában elüldözik (bizonyára ez a norma a vesztes-vesztes szituációt elkerülendő alakult ki). Valószínűleg az akvárium-helyzetben is ez lenne az első reakció, de mivel erre helyszíre miatt nincs lehetőség (nincs hová), ezért alakul ki a bemutatott csapdahelyzet.

<sup>3</sup> A „feladatorientált csoport” ezekben a tanulmányokban a terápiás célú csoportoktól történő különbségtételre utal, nem különbözteti meg a problémamegoldó csoportot a feladatvégrehajtó csoporttól.

<sup>4</sup> A megnevezés utalás az újszövetségbeli Máté evangéliumra: „Aki nek van, annak még adnak, hogy bőségesen legyen neki, de akinek nincs, attól még azt is elveszik, amije van.” (Máté, 13:12)

<sup>5</sup> Az angol stroke, „simogatás” kifejezés alapján.

<sup>6</sup> Ha nem lényeges a szimmetrikus kapcsolat, akkor nyílt rivalizálás indul el, ha viszont a szimmetrikus kapcsolat fontos érték, akkor egy-egy szinten belül egyenrangú, kölcsönös elismerésre épülő kapcsolatok alakulnak ki, míg szintek között korlátozott lesz a kommunikáció és az átjárás.

<sup>7</sup> Az alapfeltevések alapján való működés lényege, hogy amíg a csoport látszólag az elsődleges feladat végrehajtásával van elfoglalva, a csoporttagok tudatalattijában aktiválódik valamelyik alapfeltevés: nagyon leegyszerűsítve a kérdést a csoporttagok úgy kezdnek el viselkedni, mintha a csoport fő kérdése valójában a dominancia megszerzése; a felelősségnek a vezetőre történő áthárítása; a csoporton belüli páros kapcsolatokba történő menekülés vagy a csoportösszetartás mindenáron való megőrzése lenne.

<sup>8</sup> A feladat eredeti leírása Rudas János (1996) önismereti csoportokról szóló könyvében szerepel.

<sup>9</sup> A csapatépítő tréningeken a trénerek – szerepükből adódóan – alapvetően egy szimmetrikus viszonyulást erősítő kommunikációs mintát működtetnek, melynek fontos elemei a különbözőségek elfogadása, a nyíltság és érzékenység, a teljesítmény-kénysztől független egymásra figyelés, ami merőben ellentmond a státushierarchiának. Ez a fajta „egyenlőség” úgy tűnik szintén része annak, hogy a csoport el tudjon jutni saját realitásaihoz.