

OTDK-dolgozat

2015

Szociometria alapú csoportfejlesztés

Sociometry based team development

Kézirat lezárása: 2014. április 15.

TARTALOMJEGYZÉK

1. Bevezetés	1
1.1 A dolgozat felépítése	1
1.2 Várakozások	2
2. A szociometria	3
2.1 A szervezeten belüli formális és informális kapcsolatok egyezősége, különbözősége	3
2.2 Módszertan	3
2.2.1 Moreno szociometriája.....	3
2.2.2 A Weinberg-féle kérdőív, a több szempontú szociogram.....	4
2.3 A felmérés folyamata.....	4
2.3.1 A szociogram felrajzolása.....	5
2.3.2 A kölcsönösségi táblázat.....	5
2.3.3 Az ábrázolás során alkalmazandó szabályok	6
2.4 Az alakzatok	7
2.5 Mutatószámok.....	9
2.5.1 Kölcsönösségi index	9
2.5.2 Sűrűségi mutató	10
2.5.3 Kohéziós index	10
2.5.4 Információterjedés mérése	10
2.6 A szociometriai felmérés eredményeinek felhasználása	13
3. Csoportfejlesztés.....	14
3.1 A csoportfejlődés szakaszai.....	14
3.2 A csoportok hatékonyabbá tétele.....	16
3.3 Vezetési stílus	18
3.3.1 Helyzetfelmérés	18
3.3.2 Alkalmazkodó-képesség	18
3.3.3 Felhatalmazás.....	22
4. Szociometriai felmérés a Budapest Bankban.....	23
4.1 Munkamegosztás	23
4.2 A vizsgált részleg szervezeti felépítése	23
4.3 A szociometriai kérdőív, szociogramok, mutatószámok	24
4.3.1 Szakmai kapcsolattartás	25

4.3.2 Csoportképviselő/delegáció	27
4.3.3 Szimpátiához/szabadidőtöltéshez köthető kapcsolattartás.....	29
4.3.4 Információterjedés	31
4.3.5 Következtetések levonása	32
5. Csoportfejlettség vizsgálata a Budapest Bankban	33
5.1 A csoport fejlettségi szintje, a fejlesztésre váró területek a vezető szemszögéből	33
5.2 Vezetési stílus	34
5.3 Következtetések levonása	36
6. Összefoglalás	37

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: Szociometriai alakzatok	7
2. ábra: Helyzetfüggő vezetési stílusok	19
3. ábra: A vizsgált részleg szervezeti felépítése.....	24
4. ábra: Szociogram – Szakmai kapcsolattartás	25
5. ábra: Szociogram – Csoportképviselő/delegáció	28
6. ábra: Szociogram – Szimpátiához/szabadidőtöltéshez köthető kapcsolattartás.....	29

1. BEVEZETÉS

A GE Foundation és az Institute of International Education által meghirdetett GE Foundation Scholar-Leaders Program ösztöndíjasaként lehetőségem nyílt arra, hogy részt vegyek a GE Capital tagjaként működő Budapest Bank Zrt.-nél egy shadowing napon, amikor is végigkövethettem egy vezető napját a Budapest Bank Központjában. Ekkor körvonalazódott bennem az ötlet, hogy szeretnék végezni egy szociometriai felmérést a Budapest Bank valamelyik részlegére vonatkozóan.

1.1 A dolgozat felépítése

Tudományos Diákköri Konferencia (TDK) dolgozatom *hat fejezetből* tevődik össze. Az 1. fejezetben található bevezetést követő *négy fejezet két nagyobb egységre* különíthető el. A 2. és a 3. fejezet elméleti megközelítéseivel megalapozza a 4. és az 5. fejezetet, amelyek az általam végzett kutatások eredményeit mutatják be.

A 2. fejezetben a *szociometriának*, vagyis a csoporton belüli informális kapcsolatok feltérképezésének módszerét vezetem végig *szakirodalmi kutatásom* alapján. Kitérek a szervezeten belüli formális és informális kapcsolatok egyezőségére és különbözőségére, magára a módszertanra, a szociometriai felmérés és a szociogram elkészítésének folyamatára, végül pedig a fejezet zárásaként bemutatom a csoportok jellemzéséhez használt mutatószámokat.

A 3. fejezetben elméleti áttekintésként végigvezetem a *csoportfejlődés szakaszait*, kitérek a *csoportok hatékonyabbá tételére* és bemutatom a különböző *vezetési stílusokat*. A szociometriai felmérés segítségével tehető megállapítások ugyanis a vizsgált csoport pillanatnyi állapota vonatkoznak, de a csoportfejlettség és a vezető vezetési stílusának vizsgálatával, illetve a közöttük lévő kapcsolatok feltérképezésével kiegészülve előre jelezhetővé válnak a fejlődési folyamatok, valamint javaslatok tehetőek a csoportok hatékonyabbá tételére vonatkozóan.

A 4. fejezetben a Budapest Bank Központjában általam végzett *szociometriai felmérés eredményeit* mutatom be a szakmai kapcsolattartás, a csoportképviselőt/delegáció és a szimpátiához/szabadidőtöltéshez köthető kapcsolattartás szerint a vizsgált részlegre vonatkozóan.

Az 5. fejezetben a Budapest Bankban végzett *további felméréseim* eredményei alapján mutatom be a vizsgált csoportot. Kitérek a *csoport fejlettségi szintjére*, a fejlesztésre váró területekre, valamint a vezető *vezetési stílusára*.

A 6. fejezetben pedig megvizsgálom, hogy az 1.2. fejezetben megfogalmazott várakozások visszaigazolódtak-e vagy sem a gyakorlatban, és ha igen, milyen mértékben teljesültek.

1.2 Várakozások

Véleményem szerint a csoportok működését rendkívüli mértékben befolyásolja az, hogy a csoportot milyen tulajdonságokkal rendelkező egyének alkotják, ők hogyan tudnak együtt dolgozni, mennyire nyitottak egymás felé, milyen magas a csoportban a bizalom szintje, milyen mértékben jelenik meg a csoporton belül a kölcsönös segítségnyújtás és a közös célokért való küzdelem. A kérdés minden egyes csoport esetében az, hogy vajon mi van a felszín alatt? Milyen a csoport informális hálózata? Mennyire fejlett a csoport és hogyan tudja a vezető a megfelelő vezetési technikákat alkalmazni, hogy a szervezeti célok teljesüljenek?

A szociometriai felmérés segítségével kirajzolódik a csoport informális hálózata, ami megfelelő kiindulási alap a csoport működésének további fejlesztésére, és a csoport harmónia megteremtésére. A szociometriai felmérés eredményei által általános képet kapunk a csoportra vonatkozóan, a mutatószámoknak köszönhetően pedig visszaigazolást a működési hatékonyságról és a csoport harmóniáról. A kirajzolódó informális hálózat és az eredményül kapott értékek rávilágítanak a problémákra, de önmagukban nem nyújtanak segítséget orvoslásukra.

Ugyanakkor a csoportfejlettség és a vezetési stílus vizsgálata már iránymutatásul szolgálhat a vezető számára. A vezető ugyanis nem láthatja tisztán a háttérben szövődő emberi kapcsolatokat, a felszín alatti konfliktusokat, viszont a csoport és az egyének fejlettségi szintjéhez igazodva megtalálhatja azt a vezetési stílust, ami alkalmas a problémák megoldására.

Várakozásaim szerint a Budapest Banknál vizsgált csoport esetében az *erősebb csoportkohézióhoz magasabb csoporthatékonyság és rövidebb információterjedési utak tartoznak*. Ez képezi TDK dolgozatom *első hipotézisét*.

A TDK dolgozatom *második hipotézise* pedig arra vonatkozik, hogy várakozásaim szerint *a Budapest Banknál vizsgált csoport esetében a vezető nagyon jól ismeri az általa vezetett csoport, illetve azon belül is az egyének fejlettségi szintjét, és ahhoz alakítja vezetési stílusát*. Vagyis úgy gondolom, hogy *a vizsgált csoport fejlettségi szintjének és a vezetési stílusnak az eredményei egy irányba mutatnak majd*.

2. A SZOCIOMETRIA

A *szociometria* egy olyan módszer, amely lehetővé teszi az informális kapcsolatok feltérképezését egy csoporton belül. Általa kirajzolódik egy személyközi hálózat, amely alkalmas a csoportszerkezet és - viselkedés mérésére, elemzésére és előrejelzésére (Mérei, 2001).

2.1 A szervezeten belüli formális és informális kapcsolatok egyezősége, különbözősége

A formális hierarchia a szervezet által kialakított alá-fölérendeltségi viszonyok alapján rajzolódik ki. A szervezet többféle szempont szerint alakíthatja ki az egységeit, csoportjait, viszont az egyének munkájuk során közvetlenül vagy közvetetten kapcsolatba kerülnek a saját csoportjukon kívüli munkatársakkal is, éppen ezért – habár az utasítások és jelentések iránya továbbra is a formális hierarchia szerinti marad – az interakciók hatására kialakulnak a formális kapcsolatokon felüli informális kapcsolatok, amelyek felülírhatják a vállalat által megtervezett formális hierarchiát. Az informális kapcsolatok kialakulása során a szimpátia nagyon fontos szerepet játszik. A szervezet informális hálózatának szociometriai módszerrel történő feltérképezése lehetőséget biztosít a formális és informális kapcsolatok egyezőségének vizsgálatára, és alapjául szolgálhat a csoportfejlesztés hatékony módjának meghatározására.

2.2 Módszertan

2.2.1 Moreno szociometriája

Jacob Lévy Morenot tekintik a szociometria atyjának, a szociometria alapgondolatának a megalkotójának, aki elsőként végzett vizsgálatokat különböző csoportosulások *rokonszenvi kapcsolatainak és az egyén társas alakzatban elfoglalt helyének* feltérképezésére vonatkozóan. Azonban léteznek olyan nézetek is, amelyek ezt cáfolják, és úgy tartják, hogy ezt a módszert *Adolf Coste* előbb alkalmazta. Ezt a feltételezést azzal szokták kétségbe vonni, hogy *Adolf Coste* demográfiai területen alkalmazott hasonló módszert, nem a csoporton belüli kapcsolatok feltérképezésére. Ugyanakkor léteznek olyan nézetek is, miszerint *E. Steimetz* már *Moreno* előtt pár évvel foglalkozott a jelenséggel (Petrusek, 1972).

Moreno vizsgálataival alá szeretne volna támasztani feltevését, miszerint a rokonszenvi kapcsolatok feltérképezése hozzájárul a rejtett közösségi hálózat kirajzolódásához. *Moreno* a rokonszenvi választásokat kívánó tesztek, a tesztekre adott válaszok alapján felrajzolt hálózat, és az értelmezés együttesét nevezte szociometriának (Mérei, 2001).

2.2.2 A Weinberg-féle kérdőív, a több szempontú szociogram

A *több szempontú szociogram* nemcsak azt mutatja meg, hogy az egyén hol helyezkedik el a társas mezőben, hanem jellemzi magát a közösséget is. A több szempontú szociogram felrajzolásához szükséges kérdőív ősenek a *Dagmar Weinberg* által összeállított kérdőívtípus tekinthető, ugyanis a Moreno-féle, kizárólag rokonszenvi kérdéseket tartalmazó kérdőívhez képest a Weinberg-féle kérdőív a rokonszenvi kérdéstípus mellett tartalmaz funkcióra vonatkozó kérdéstípust is. A Weinberg-féle szociometriai felmérés továbbfejlesztése lehetővé teszi, hogy még több szempontból lehessen elemezni a társas alakzatot.

Mérei (2001) kutatási eredményei alapján a több szempontú szociogram *célkitűzései* közé sorolhatóak a következők:

- A több szempontú szociogram nemcsak azt mutatja meg, hogy az egyén hol helyezkedik el a társas mezőben, hanem jellemzi magát a közösséget is. Éppen ezért, a több szempontú szociogram felrajzolásához szükséges szociometriai felmérésnek több oldalról kell elemeznie az adott társas alakzatot.
- Az elemzésnek ki kell terjednie a hierarchiára, a funkciók szerinti tagolódásra és a döntéshozatal során esedékes kapcsolatokra is.
- A felmérés során választ kell kapnunk arra vonatkozóan, hogy milyen tényezők váltják ki a személyek egymáshoz való kötődését.

A vizsgálat során arra kell törekedni, hogy a felmérőlap a kitűzött céloknak megfelelő kritériumrendszer szerint épüljön fel. Ugyanis nincsenek szigorú előírások arra vonatkozóan, hogy az elemzőnek milyen szempontok szerint kell összeállítania a kérdőívet, hanem szabadon dönthet, hogy milyen kapcsolati típusokra szeretne koncentrálni a vizsgálat során.

2.3 A felmérés folyamata

A szociometriai felmérés folyamata a következőképpen alakul:

- A szociometriai felmérés egy *kérdőív kitöltésével* kezdődik. Előtte azonban a felmérést végző személy köteles *instrukciókat* adni a kitöltőknek a felmérés részét képező kérdőív kitöltésére vonatkozóan, illetve ismertetnie kell a felmérés célját (Mérei, 2001). Nagyon fontos, hogy egyértelműen körül legyen határolva az a csoport, amelyben a vizsgálatot végezzük (Moreno, 1974).
- A felmérést végző személynek biztosítania kell a kitöltőket arról, hogy a szociometriai felmérés részét képező kérdőív kérdéseire adott válaszok *nem kerülnek nyilvánosság-*

ra, azokat csak az elemző látja, valamint hogy az eredmény ábrázolása is *anonim módon* történik. A lényeg ugyanis nem az egyéni válaszokon van, hanem a válaszok összesítése során kialakuló összképen (Moreno, 1974; Mérei, 2001).

- Ahhoz, hogy teljes képet kapjunk a vizsgált csoportra vonatkozóan, fontos, hogy a csoport minden tagja válaszoljon a szociometriai kérdőívben feltett összes kérdésre, melyek többféle kapcsolattartási típusra vonatkozhatnak attól függően, hogy milyen csoportot vizsgálunk, és mi a célunk a felméréssel (Mérei, 2001).
- *A kitöltők feladata*, hogy minden egyes kérdésre azon munkatársaik nevét írják, akikkel az adott szituáció esetén leginkább felvennék a kapcsolatot. Fontos, hogy csak azoknak az embereknek a nevét lehet válaszként megadni, akik a vizsgált egységhez tartoznak, és ezért szintén részt vesznek a felmérésben (Mérei, 2001).
- A felmérésben résztvevőket rá kell vezetni arra, hogy a kérdések megválaszolásakor *képzeljék bele magukat az egyes élethelyzetekbe*, és a kiválasztást vagy az elutasítást ennek megfelelően tegyék meg. A kérdéseket egyértelműen kell meghatározni, hogy minden kitöltő számára érthető legyen (Moreno, 1974).
- *A válaszként adható nevek száma* Moreno (1974) szerint korlátlan lehet, ugyanakkor Mérei (2001) alapján sokkal célravezetőbb, ha ez a szám 3 és 6 között van meghatározva, kivéve a delegációra vonatkozó kérdéseket, ahol a megadható nevek száma 1 lehet.
- A felmérésből kirajzolódó *eredményeket* és a *levonható következtetéseket* mindenképpen *újjászervezési, fejlesztési célra kell felhasználni* (Moreno, 1974).

2.3.1 A szociogram felrajzolása

A válaszok összesítését követően az eredmény ábrázolása *szociogramon* történik, *anonim módon*. A kölcsönös kapcsolatok ismeretében ugyanis a társas mező vázlata megszerkeszthető.

2.3.2 A kölcsönösségi táblázat

Ahhoz, hogy a kölcsönös kapcsolatokat ábrázolni tudjuk, *a kérdőívre adott válaszokat* át kell vezetnünk egy ún. *kölcsönösségi táblázatba*.

A kölcsönösségi táblázat a következőképpen épül fel (Mérei, 2001):

- A táblázat *két tengelyén*, a sorokban és az oszlopokban a vizsgált csoport névsora szerepel, így a felmérésben részt vevők számával megegyező sorból és oszlopból álló tábl-

lázatot kapunk. A táblázatban, a véletlenszerű sorrendben szereplő nevekhez számokat rendelünk, ugyanis a későbbiekben az anonimitás biztosítása érdekében az ábrázolások és az elemzések során már számokkal dolgozunk.

- Az így kapott kölcsönösségi táblázat *adatokkal való feltöltése* úgy történik, hogy a sorok és oszlopok metszetében, vagyis a mezőkben feltüntetjük a kérdőívben előforduló kérdések sorszámát/betűjelét. Mindezt természetesen csak azoknál a mezőknél tesszük meg, ahol a sorban szereplő személy az adott kérdésnél választotta az oszlopban szereplő személyt. Minden mezőbe annyi sorszám/betűjel kerül, ahány kérdésnél a sorban lévő személy választotta az oszlopban szereplő személyt. Amennyiben a sorban szereplő személy egyik kérdésnél se választotta az oszlopban lévő személyt, úgy az adott mező üresen marad.
- A *kölcsönös választásokat* bekarikázhatjuk, vagy valamilyen módon jelölhetjük, ugyanis csak ezeket a kapcsolatokat ábrázoljuk a későbbiek során szociogramon.

2.3.3 Az ábrázolás során alkalmazandó szabályok

A szociogram felrajzolása során a következő szabályoknak megfelelően kell eljárni (Titkos, 2004):

- A felmérésben részt vett személyeket jelölő *számokat körökben helyezzük el*. Amennyiben szeretnénk hangsúlyozni a nemek szerinti eloszlást is, a személyeket ábrázolhatjuk *örökléstani jelekkel*.
- *Az egymást kölcsönösen választó* személyeket ábrázoló köröket/örökléstani jeleket vonallal kötjük össze. A *vonalak* kölcsönös választást jelölnek, az egyoldalú, viszonzatlan választásokat nem ábrázoljuk.
- Amennyiben több kérdésnél is választják kölcsönösen egymást a személyek, a köröket a kölcsönös választások számával megegyező számú vonallal kötjük össze, melyből következően a *vonalak száma* megmutatja az adott *kapcsolat intenzitását*.
- A kölcsönösségi táblázat alapján fontos a szociogram megkezdése előtt megvizsgálni, hogy melyik személy rendelkezik a *legtöbb kölcsönös kapcsolattal*, ugyanis ezzel a személlyel érdemes kezdeni az ábrázolást. Ezt követően felrajzoljuk az ezzel a személlyel kölcsönös kapcsolatban álló személyeket is, akiknek ugyancsak felrajzoljuk az összes kölcsönös kapcsolatát, és így tovább. Mindezt egészen addig folytatjuk, ameddig fel nem rajzoljuk az utolsó, még a kiinduló személyhez köthető hálózategységbe besorolható személyt.

- Ezután a *fennmaradó személyek közül* megkeressük a legtöbb kölcsönös kapcsolattal rendelkezőt, felrajzoljuk, majd a vele kölcsönös kapcsolatban álló személyekkel folytatjuk az ábrázolást az előbb leírtak szerint. Mindezt egészen addig, ameddig már csak *párok* és *magányosok* maradnak, akiket lehetőleg a *peremen* helyezünk el, de ahhoz az alakzathoz közel, amelynek tagjai őket egyoldalúan választották, vagy amelynek tagjai ők választották egyoldalúan. Abban az esetben, ha a pár két tagjának két különböző alakzathoz tartozó személyekkel van egyoldalú kapcsolata, dönthetünk amellett, hogy a pár a két alakzat közé kerüljön. Ez az ábrázolás azonban nem mindig szerencsés, hiszen a központi helyen való elhelyezés félrevezetheti az értelmezést.

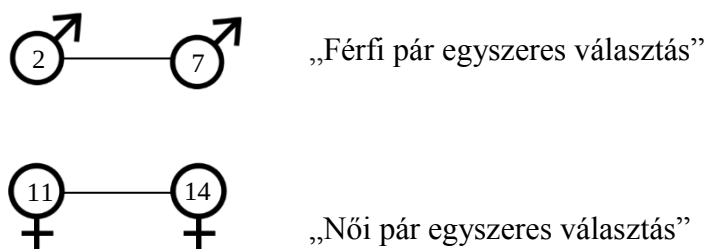
A magányosok esetén ugyanakkor fontos megjegyezni, hogy nem biztos, hogy egyáltalán nem is választották őket társaik. Előfordulhat, hogy voltak, akik gondoltak rájuk, de ők nem viszonzták a választást, vagy nem ugyanannál a kérdésnél jelölték egymást (Csepeli, 1979).

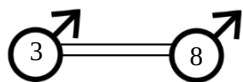
Amennyiben ez így történt, ezt a megállapítást fontos elmondani a szociogram bemutatásakor a vizsgálatban résztvevőknek, hogy véletlenül se érezze senki teljesen kirekesztve magát a közösségből.

Amennyiben a csoportnak több központja is van, akkor a csoport harmonikusnak tekinthető. Az egyközpontú csoportokban ugyanis nagyobb eséllyel alakulhat ki „sztárhelyzet”, vagyis hogy egy csoporttaghoz többen is kapcsolódnak, viszont a hozzá közvetlenül kapcsolódó egyének egymással nincsenek kapcsolatban. Az ilyen helyzet ugyanakkor nem mondható egészségesnek. Annál hatékonyabb a csoportműködés, minél inkább összefüggő a hálózat, amit alkot. Minél kevesebben vannak a peremen és minél kiterjedtebbek a zárt, ugyanakkor egymáshoz mégis valamilyen módon kapcsolódó alakzatok, annál nagyobb a csoportharmónia (Csepeli, 1979).

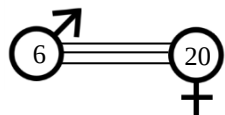
2.4 Az alakzatok

A szociogram felrajzolása során a következő alakzatok keletkezhetnek:

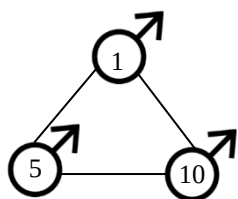




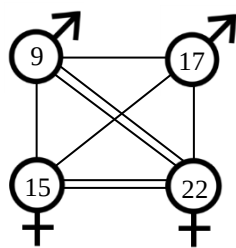
„Szoros férfi pár, kétszeres választás, feltehetően barátság”



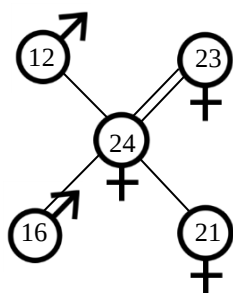
„Különnemű szoros pár, háromszoros kölcsönös választás, valószínűleg intim kapcsolódás.”



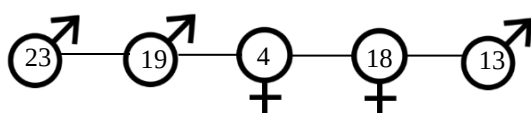
„Háromszög: három személy kölcsönös kapcsolata; zárt csoportosulás.”



„Zárt négyzet: négy személy nyolc kölcsönös kapcsolata, sűrű csoportosulás.”



„Csillag: egy személynek több kölcsönös kapcsolata van, de azok között, akikhez ő kötődik, nincs kapcsolat; a csillag középpontját nevezzük „sztárhelyzet”-nek.”



„Lánc”

Forrás: Mérei alapján (Mérei, 2001, old.: 63-64)

1. ábra: Szociometriai alakzatok

2.5 Mutatószámok

Mérei (2001) elméleti és gyakorlati megállapításai során foglalkozott a szociometriai mutatószámokkal. Ebben az alfejezetben az általa tett megállapítások alapján mutatom be a mérési módszereket.

A kohéziós mutatók a csoportdinamikai feszültség mérésére szolgálnak. Kifejezik az együvé tartozást, a közösségi érzés és a szolidaritás mértékét.

Magas kohézió esetén az együttesség élménye a közösségi tudatban és a közösséget érintő ügyekben való részvételben nyilvánul meg. *Alacsony kohézió* esetén kevés a közös élmény a csoporton belül, az egyének közönyösséget mutatnak az elvégzendő feladatok iránt és ez által gyenge a csoportösszetartó erő.

A csoportdinamika mérésére alkalmas mutatószámok: a kölcsönösségi index, a sűrűségi mutató és a kohéziós index.

2.5.1 Kölcsönösségi index

A kölcsönösségi index megmutatja, hogy a vizsgált csoportban lévő személyek hány százaléka rendelkezik kölcsönös kapcsolattal. A kölcsönösségi index minél magasabb értéket mutat, annál kisebbre tehető a közösségben lévő magányos emberek száma. Az átlagérték 85-90 %-ra tehető.

- 100 % esetén a közösség teljes biztonságot nyújt tagjainak.
- 75 % alatt komoly problémák mutatkoznak a közösségen belül: nagy a magányos emberek száma, a csoporttagok nem érzik annyira maguknak a közösséget, ezért nem is vesznek részt igazán a közös feladatok ellátásában.
- 55 % alatt már nem tekinthető közösségnek a vizsgált csoport, ugyanis őket már csak az intézményes forma tartja össze.

A kölcsönösségi index kiszámítása a következőképpen lehetséges:

$$\text{Kölcsönösségi index} = \frac{\text{Kölcsönös kapcsolattal rendelkezők száma}}{\text{Csoportlétszám}} \times 100$$

2.5.2 Sűrűségi mutató

A sűrűségi mutató az egy személyre jutó kölcsönös kapcsolatok számát mutatja meg. Az átlagérték 0,9 és 1,1 között van.

- A közösség 1-es érték felett tekinthető stabilnak.
- Amennyiben a sűrűségi mutató 1-es értéket mutat, minden csoporttagnak átlagosan 1 kölcsönös kapcsolata van.
- 0,8 alatt a társas hálózat laza kapcsolódású és bizonytalan.
- 0,6 alatt a csoport nem tekinthető közösségnek.

A sűrűségi mutató kiszámítása a következőképpen lehetséges:

$$\text{Sűrűségi mutató} = \frac{\text{Kölcsönös kapcsolatok száma}}{\text{Csoportlétszám}}$$

2.5.3 Kohéziós index

A kohéziós index azt mutatja meg, hogy hány %-a valósult meg a lehetséges kölcsönös kapcsolatoknak. A szociometriailag lehetséges kölcsönös kapcsolatok száma: $n(n-1)$, ahol n = a csoportlétszámmal. Az átlagérték 10-13 %.

- 15 % fölött a kohézió magas, és ez által a csoport nagy teljesítményre képes.
- 10 % alatt a közösség széteséséről beszélhetünk.

A kohéziós index kiszámítása a következőképpen lehetséges:

$$\text{Kohéziós index} = \frac{\text{Kölcsönös kapcsolatok száma}}{\text{Lehetséges kölcsönös kapcsolatok száma}} \times 100$$

$n(n-1)$

Olyan csoportok esetében, ahol fontos a csoport együttes teljesítménye, ez a mutató kiemelkedő jelentőséggel bír.

2.5.4 Információterjedés mérése

A fent említett mutatószámok mellett további számítások végzésével még több információt kaphatunk a vizsgált csoportra vonatkozóan.

Jackson (2008) a társadalmi és gazdasági hálózatok elemzésére különféle mutatószámokat alkalmaz. Az egyik módszer a csúcsonkénti legrövidebb utakat jellemző mérőszámok módszere, amely – bár a könyvben más kontextusban jelenik meg – alkalmas a szociometriai felmérés eredményeként kirajzolódó kapcsolati háló jellemzésére is.¹

Ez után a felismerés után fontosnak tartottam, hogy ebbe az irányba is végezzek számítást az általam végzett csoportra vonatkozóan, amely számításnak az eredményét a 4. fejezetben ismertetem.

Jackson (2008) módszerének segítségével ugyanis megvizsgálhatjuk, hogy egy csúcsból egy másik csúcsba milyen hosszú úton jutunk el, ami jelen esetben azt jelenti, hogy egy egyéntől milyen hosszú úton jut el az információ egy másik egyénhez.

A csúcsonkénti legrövidebb utakat minden személy esetén ki kell számolni. A számítás a következő lépésekből áll:

- A csúcsokat a példa kedvéért jelöljük *A*, *B*, *C*, *D*, *E*, *F* betűkkel. Ebben az esetben, amennyiben a szociometria eszköztárához kapcsolódóan alkalmazzuk ezt a módszert, a betűk egyéneket jelölnek, vagyis egy 6 tagú csoportról beszélhetünk.
- Kezdjük a számítást az *A* személyből kiindulva. Tegyük fel, hogy *A* személy kölcsönös kapcsolatban áll *B*-vel és *D*-vel, *B* személy *C*-vel, *D* személy *E*-vel, és *E* személy *F*-fel. Ilyenkor *A* személyből az információ közvetlenül, tehát 1. úton jut el *B*-be és *D*-be. Mindez a képletben a következőképpen jelenik meg: 2×1 , vagyis (2 csúcs $\times$ 1. út). Ezt követően *A*-ból 2. úton *B*-n keresztül *C*-be és *D*-n keresztül *E*-be jutunk el, vagyis a képlet úgy folytatódik, hogy: $2 \times 1 + 2 \times 2$, (2 csúcs $\times$ 1. út + 2 csúcs $\times$ 2. út). Majd ezután 3. úton keresztül jutunk el *A*-ból *F*-be *D*-n és *C*-n keresztül, ezért a képlet: $2 \times 1 + 2 \times 2 + 1 \times 3$, vagyis (2 csúcs $\times$ 1. út + 2 csúcs $\times$ 2. út + 1 csúcs $\times$ 3. út) = $2 + 4 + 3 = 9$. Ezt a számítást minden csúcsra külön el kell végeznünk. Nagyobb hálózat esetén ugyanis egymástól lényegesen eltérő eredményeket kaphatunk attól függően, hogy egy személynek hány személlyel van kölcsönös kapcsolata, és a vele kölcsönös kapcsolat-

¹ Erre a megállapításra egyik évfolyamtársammal egy beszélgetés során jutottunk. Évfolyamtársam szintén hálózatosodás témakörben kutat, ő viszont az Alkalmazott közgazdaságtan szakhoz kapcsolódó elméleti megközelítésekkel végzi vizsgálatait, ezért is izgalmas a felfedezés, miszerint az elemző területen születő elméletek átültethetőek a menedzsment területhez kapcsolódó folyamatok vizsgálatába is.

ban lévők hány személlyel vannak közvetlen kapcsolatban és így tovább. Az eredmény annál jobb, minél kisebb, hiszen ez azt jelenti, hogy több 1. utas vagy 2. utas kapcsolata van az egyénnek, tehát központi szerepet tölt be a csoporton belül.

- Tegyük fel, hogy 1 személy 1 kérdésnél 1 munkatársát választhatja. Ebben az esetben az ideális az, ha minden kérdésnél mást választ az említett személy és a fennmaradó munkatársak is mást választanak, vagyis az információ 2 lépésben eljut mindenhova. Amennyiben összesen 3 kérdés van, a képlet: $3 \times 1 + 3 \times 2$, (3 csúcs $\times$ 1. út + 3 csúcs $\times$ 2. út).
- Ahhoz, hogy viszonyítani tudjuk egymáshoz az értékeket, el kell osztanunk csúcsonként az ideális állapot értékét a csúcsonkénti legrövidebb utak értékével:

Ideális állapot

Csúcsonkénti legrövidebb utak száma

- Eredményül minden esetben egy 0 és 1 közötti számot kapunk. Minél közelebb van ez az eredmény az 1-hez, annál rövidebb útvonalon és annál gyorsabban jut el az információ a hálózat összes tagjához, ezért a legmagasabb értékeket elérő csoporttagok tekinthetők információáramlás szempontjából a csoport középpontjának. A 0-hoz közeli értékkel rendelkezőkről pedig azt mondhatjuk, hogy távol helyezkednek el a csoport többi tagjától.
- Mindemellett számíthatunk általános, az egész hálózatot jellemző értékeket is. Ha az előbb említett arányok *átlagát* vesszük, akkor megkapjuk, hogy az információ átlagosan milyen gyorsan terjed a hálózat szereplői között. Amennyiben ez az érték 0,5-nél kisebb, a hálózatban az információáramlás gyorsnak tekinthető.
- A csúcsonkénti értékek szórásának és az átlagnak a hányadosa a *relatív szórás*, amely megmutatja, hogy milyen különbségek vannak a csoport tagjai között információterjedési hatékonyság és távolság tekintetében. Amennyiben ez az érték alacsony, a csoport tagjai között nincs nagy különbség, tehát a csoport egységes.
- Az említett módszer a szociometria területén akkor alkalmazható, ha a csoport tagjai közül mindenki vagy szinte mindenki egy összefüggő hálózat tagja. A hálózaton kívül álló egyénekhez ugyanis a feltételezés szerint nem jut el az információ.

2.6 A szociometriai felmérés eredményeinek felhasználása

A szociometria a vizsgált csoport jellemzőinek mélyre ható megismerését teszi lehetővé. Éppen ezért a szociometriai vizsgálat gyakran komplex felmérések alapjául szolgál. A szociometria egyrészt tájékoztató jellegű eredményt ad, ugyanis rámutat a jelenlegi helyzetre a csoporttagok egymáshoz való viszonyulásának tekintetében, másrészt pedig előre mutat a jövőre, ugyanis segítségül szolgálhat a csoport teljesítményének és hatékonyságának növelésére. A szociometriai felmérés célja, hogy rámutasson a szociometriai módszerrel feltérképezhető egyéni pozíciókra, és ezt összekapcsolja a csoport tulajdonságaival (Petrusek, 1972).

A szociometria a szociológiai kutatásokban lehet *domináns technika*, amikor is arra szeretnénk választ kapni, hogy a csoportban milyen kisebb csoportosulások, alakzatok vannak, az egyének hol helyezkednek el az alakzatokban és milyen a csoport informális kapcsolati hálóját. Amennyiben a szociometriai kutatásokra *segédtechnikaként* tekintünk, akkor vizsgálatainkkal inkább arra keressük a választ, hogy milyen a csoport működése, milyen problémák merülnek fel, vagy a csoport hogyan tud beilleszkedni egy nagyobb szervezeti/társadalmi egységbe (Petrusek, 1972).

Az általam végzett kutatásban a szociometriai vizsgálat szerves részét képezi a felmérésnek, és egyaránt rendelkezik a domináns technika és a segédtechnika jellemzőivel. Dominánsnak tekinthető a tekintetben, hogy a módszer segítségével kirajzolódik a csoport informális hálózata, ami összehasonlítható a formális hierarchiával, illetve a mutatószámok segítségével további megállapítások is tehetők a csoport egységére, működésének hatékonyságára vonatkozóan. Ugyanakkor segédtechnikaként is tekinthetünk rá, ugyanis a szociometriai felmérés mellett további felméréseket is végeztem, és a kettő elemzési irány együtt tette lehetővé, hogy teljes kép rajzolódjon ki a vizsgált csoportra és a fejlődési lehetőségekre vonatkozóan. A 3. fejezetben a csoportfejlődés szakaszairól, a csoport hatékonyabbá tételéről és a vezetési stílusokról lesz szó, melyek megalapozzák kutatásom második részét, amelyet majd az 5. fejezetben mutatok be.

3. CSOPORTEJLESZTÉS

A csoportok a szervezet építőelemei. Ahhoz, hogy egy szervezet sikeres legyen, elengedhetetlen, hogy a csoportok hatékonyan működjenek, és ez által eredményesek legyenek. Ha egy csoport összehangoltan működik, akkor sokkal nagyobb teljesítményre képes, mintha az egyének külön-külön, egymástól függetlenül végeznék a munkájukat. Az egyes munkafolyamatok ugyanis kapcsolódnak egymáshoz. A vállalati tevékenységek rendkívül összetettek, ezért elengedhetetlen az egyének együttműködése, csoporttá szerveződése. Egy csoport tagjaként az egyének sokkal gyorsabban fejlődnek, ugyanis tanulnak egymás tapasztalataiból, meghallgatják egymás problémáit, és átvesznek egymástól különféle megoldási módszereket (Bloisi–Cook–Hunsaker, 2003).

Minél különbözőbb szakértelemmel rendelkező egyének vannak a csoportban, a csoport annál szélesebb látókörrrel rendelkezik, és annál több fajta feladat megoldására képes (Belbin, 2003). Viszont minél inkább különböznek egymástól a csoportban lévő személyek, annál nehezebbé válik a csoport összetartása.

Hogyan lehet kiküszöbölni az egyének közti versengést és elérni, hogy a csoporttagok egymást segítsék? Hogyan lehet elősegíteni a csoportok fejlődését? Ebben a fejezetben választ kapunk ezekre a kérdésekre.

3.1 A csoportfejlődés szakaszai

Ahhoz, hogy egy csoport teljesítményét növelni tudjuk, fel kell térképeznünk, hogy jelenleg melyik fejlődési szakaszban van. A csoportfejlődésnek négy szakaszát különböztetjük meg:

- A csoportfejlődés *első szakaszában* a csoportra a *tájékozódás* jellemző. A csoporttagok mérsékelt lelkesedéssel, némi aggodalommal várják a közös munkát, és keresik a helyüket a csoporton belül. Tiszteletben tartják a hierarchiát, és a vezetés támogatására szorulnak. Bizonytalanságot éreznek egyrészt a tekintetben, hogy vajon mit is várnak el tőlük, hogyan fognak beilleszkedni és együtt dolgozni társaikkal, ezért próbálnak információhoz jutni a helyzetre vonatkozóan a legfontosabb tényezők elemzésével (Blanchard–Carew–Parisi–Carew, 1999). Másrészt bizonytalanságot éreznek a csoport céljával, felépítésével és vezetésével kapcsolatban is. Viszont amint sikerül a csoporttagoknak úgy látniuk magukat, mint egy csapat és a tudatosságuk is nő, akkor átlépnek a csoportfejlődés második szintjére (Bloisi–Cook–Hunsaker, 2003).

- A csoportfejlődés *második szakaszában* a csoportban *elégedetlenség* tapasztalható. A tagok úgy érzik, hogy teljesítménybeli elvárásaik nem teljesülnek, leverték és bosszúsak az elérendő célok és az elvégzendő feladatmennyiség miatt. A hatalomtól való függés negatív hatással van rájuk, és ezért reakcióik barátságtalanok a vezetőkkel és a csoporttagokkal szemben. A csoportban belső verseny alakul ki, vagy azért, hogy az egyének kellő figyelmet kapjanak, vagy azért, hogy megszerezzenek egy-egy magasabb pozíciót. A csoportban zavar alakul ki. Ilyenkor a csoporttagok úgy érzik, hogy mélyponton vannak, de fontos, hogy ezt megfogalmazzák, és hangot adjanak csalódottságuknak, elvárásaiknak, hiszen ha mindez nem kerül felszínre, akkor nem is tudnak továbblépni a következő fejlettségi szintre. Ha megtanulják elfogadni a társaik eltérő véleményét és személyiségét, akkor onnantól kezdve hatékonyabban tudnak együtt dolgozni (Blanchard–Carew–Parisi-Carew, 1999).

Amennyiben a csoport elégedetlen és nem tud egy igazi csapatként hatékonyan együttműködni, felmerülhet a kérdés, hogy vajon a tagok rendelkeznek-e azokkal az attitűdökkel, tudással és készségekkel, amelyek a hatékony csoportműködés kialakulásához vezetnek. Ezért a második szakaszban még továbbra is kérdéses, hogy világosak-e számukra a célkitűzések. Ebben a stádiumban a vezetőnek fokozott figyelmet kell fordítania arra, hogy mindezek az elemek a munkavállalók számára egyértelművé váljanak, hiszen a vezető ezzel is hozzásegítheti a csoportot, hogy elinduljon az önálló működés útján (Bloisi–Cook–Hunsaker, 2003).

- A csoportfejlődés *harmadik szakaszában* a csoportra az *összehangolás* jellemző. Ebben a szakaszban az elégedetlenség csökken, és az ellentétek elsimításával a csoporttagok egyre inkább bizalommal és tisztelettel lesznek egymás iránt. Az összhang és a támogatás mértéke nő, nyitottabbá és magabiztosabbá válnak az egyének. A valóság egyre inkább megfelel a várakozásaiknak. A közös nyelv megtalálásával együtt vállalnak felelősséget a csoporttevékenységekért, illetve irányítják a csoportot a közös célok felé (Blanchard–Carew–Parisi-Carew, 1999).
- A csoportfejlődés *negyedik szakaszában* a csoportra a *termelés* jellemző. A csoporttagok együttműködnek egymással, segítik egymást, érzékelik, hogy együtt többre képesek és örömmel tölti el őket, hogy részesei lehetnek a csoporttevékenységnek. Szívesen végzik munkát, és ez önbizalommal tölti el őket. Örülnek a közösen elért sikernek. A vezetést megosztják (Blanchard–Carew–Parisi-Carew, 1999).

Ebben a szakaszban nagyon erős a kohézió, és ebből kifolyólag a csoport rendkívül hatékony. Az erős kohézió azzal magyarázható, hogy a csoporttagokat egy közös cél

vezérli és volt már sikerélményük olyan feladatok elvégzésében, amelyeket közösen vittek véghez. Sok csoport esetében ez a legutolsó szakasz (Bloisi–Cook–Hunsaker, 2003).

Bloisi–Cook–Hunsaker (2003) azonban megkülönböztet *egy ötödik szakaszt* is, mégpedig a *csoporttagok szétválásának szakaszát*. Ez azoknál a csapatoknál következik be, amelyek egy bizonyos projekt végig vitelére jöttek létre egy meghatározott időre, majd amikor a kitűzött célt elérik, továbbállnak. Az ilyen projektmunkában résztvevő csapatok tagjai a szétválást követően lehangolt állapotba kerülhetnek, de mindenképp javíthat a helyzeten, ha a vezető pozitívan zárja le a projektet, és kifejezi elismerését a csoportteljesítményt illetően. Azonban szerencsésebb esetben a lehangoltság helyett a tagok megelégedettséget éreznek a feladat sikeres zárását követően, és megerősödve, újult erővel kezdenek neki egy újabb projektnek.

Ha nem a projektszerűen, hanem az állandó jelleggel együtt dolgozó csoportok fejlődését nézzük, akkor a csoportfejlődés bizonyos szintjének elérése nem jelent garanciát arra, hogy a csoport mindvégig azon a szinten marad. Előfordul ugyanis, hogy a sorozatos kudarcok ismét lehangoltá teszik a csapatot, és a csapattagok elkezdnek egymásra mutatni, hogy ki miatt lett egy feladat sikertelen. Ekkor visszaesik a csoport a csoportfejlődés második szintjére, ahonnan az segíthet a továbblépésben, ha a csoporttagok felülemelkednek a történeteken, és ismét teljes erőbedobással, maximálisan együttműködve kezdenek neki a feladatok megoldásához.

3.2 A csoportok hatékonyabbá tétele

Bloisi–Cook–Hunsaker (2003) szerint az, hogy egy csoport hatékonyan működik-e vagy sem, nagymértékben függ attól, hogy milyen képességű egyének vannak a csoportban. Ugyanakkor Belbin (2003) rámutat arra, hogy a vállalatot nem feltétlenül a tagok magas szintű értelmi fejlettsége teszi sikeressé, hanem sokkal inkább azok a személyiségjegyek, amelyekkel a munkatársak rendelkeznek. Abban azonban Bloisi–Cook–Hunsaker (2003) és Belbin (2003) is egyetért, hogy a csoport és általa a vállalat teljesítményét jelentős mértékben befolyásolja a vezető személye, rátermettsége, illetve az, hogy tevékenységével mennyire segíti elő a csoport működésének hatékonyra válását.

Bloisi–Cook–Hunsaker (2003) szerint a vezetőnek el kell érnie, hogy a csoporttagok érezzék, hogy ötleteik és meglátásaik fontosak, függetlenül attól, hogy milyen beosztásban vannak. Sokszor ugyanis az alacsonyabb szinten dolgozóknak vannak a legjobb meglátásaik, hiszen ők szembesülnek leginkább a gyakorlati megvalósítás során felmerülő problémákkal. A

vezető feladata, hogy egy olyan környezetet teremtsen, ahol megvalósulhat a tagok együttműködése.

Ugyanakkor a jó hangulat és a megfelelő környezet kialakítása önmagában nem elegendő. Előfordulhat ugyanis, hogy a munkavégzés során kiemelkedő a munkamorál, a csapattagok élvezik a közös munkát, viszont az eredmény messze elmarad a várttól. Éppen ezért nagyon fontos, hogy egy csapatban milyen a vezető és a csoporttagok személyisége, vannak-e újító ötletekkel rendelkező egyének, akik előreviszik a gondolkodást, megtalálják-e a csoport tagjai a képességeiknek megfelelő funkciót a csoporton belül és képesek-e szükség esetén a hiányzó egyensúly megteremtésére (Belbin, 2003).

Amikor egy csoport működése nem megfelelő, és a teljesítmény elmarad a várttól, a vezető gyakran dönt úgy, hogy megpróbálja csapatépítő programokkal összehozni a csapatát. Bloisi–Cook–Hunsaker (2003) viszont rámutat arra, hogy a csapatépítő programok szükségességének utólagos észlelése már régen rossz, hiszen addigra a problémát kiváltó okok, illetve a következmények már rendkívül előrehaladtak.

Amennyiben egy csoport nem működik hatékonyan, a csoporttagok elkezdnek beszélgetni a csoporton kívül ahelyett, hogy problémáikat szemtől-szembe elmondanák a csoportos megbeszéléseken. Előfordulhat az is, hogy szükséges a gyors reakció, de a tagok túlságosan függenek a vezetőtől, és ezért nem mernek önállóan cselekedni, ami lelassítja a folyamatot. Az is egy árulkodó jel, amikor megszületik egy döntés, de a kivitelezésért felelősök nem viszik végig a folyamatot. Mindez történhet azért, mert túl vannak terhelve, és nem jut idejük a kivitelezésre, vagy azért, mert nem érzik át a döntés jelentőségét, vagy nem értenek vele egyet, és ezért nem tudnak elkötelezetté válni a kitűzött célok iránt. A csökkenő teljesítmény és a csökkenő elégedetlenség hatására a csoportban kialakuló rejtett konfliktusok tovább rontják a helyzetet, és ebből kifolyólag a csoportteljesítmény tovább csökken. A vezetőnek fel kell ismernie ezeket a helyzeteket, és azonnal orvosolnia kell. Még jobb azonban, ha a vezető nem várja meg, hogy a csoport idáig jusson, hanem a megfelelő működés fenntartása, illetve tovább javítása érdekében tudatosan figyel a csoportfejlesztésre (Bloisi–Cook–Hunsaker, 2003).

A csoportokat tehát az által lehet hatékonyabbá tenni, hogy a vezető tudatosan figyel arra, hogy olyan személyiségjegyekkel rendelkező egyének kerüljenek egy csapatba, akik képesek a közös és hatékony munkára. Mindemellett a vezetőnek fel kell térképeznie a csoport felkészültségi szintjét, és ehhez megfelelően kell alakítania vezetési stílusát. A következő alfejezetben ennek a módszernek a megvalósításáról részletesebben lesz szó.

3.3 Vezetési stílus

A vezetőnek vezetési stílusát mindig az adott csoport fejlettségi szintjéhez kell igazítani.

Ehhez a következő lépéseket kell megtennie:

3.3.1 Helyzetfelmérés

Az első lépés a *helyzetfelmérés*. A vezetőnek fel kell térképeznie, hogy csapata a csoport-fejlődésnek melyik szakaszában van, vagyis, hogy mennyire tud együttműködni és önállóan dolgozni, hogy hogyan zajlanak a döntési mechanizmusok, milyen a konfliktuskezelés, és hogyan alakulnak a szerepek és a csoportnormák. Mivel az egyének egymáshoz való viszonyulása és a személyek közötti informális kapcsolatok – legyen az akár szakmai, akár szimpátián alapuló – feltérképezése nehéz feladat, a vezetőnek segítséget nyújthat az 2. fejezetben említett szociometriai vizsgálat. A csapatok esetében ugyanis érdemes megfigyelni, hogy ki kivel kommunikál, ki az, aki valamilyen oknál fogva kívülálló, és ki az, akinek a szavára társai a leginkább adnak. Bár a szociometriai módszerrel az anonimitásából adódóan mindez nem derül ki, a vezető mégis kap egy általános képet arra vonatkozóan, hogy mennyire egységes a csapat, vagy éppenséggel hány részegységre van szétszakadva (Blanchard–Carew–Parisi-Carew, 1999).

A vezetőknek szisztematikus technikákat kell alkalmazniuk az esetlegesen felmerülő problémák feltárására, és nem szabad csak az intuíciókra hagyatkozniuk. A szisztematikus technikák lényege ugyanis, hogy logikus és hatékony mutatók segítségével a vezető gyorsan és hatékonyan képes a problémák eredetének megtalálására, és azok orvoslására (Elbert–Karoliny–Farkas–Poór, 2002).

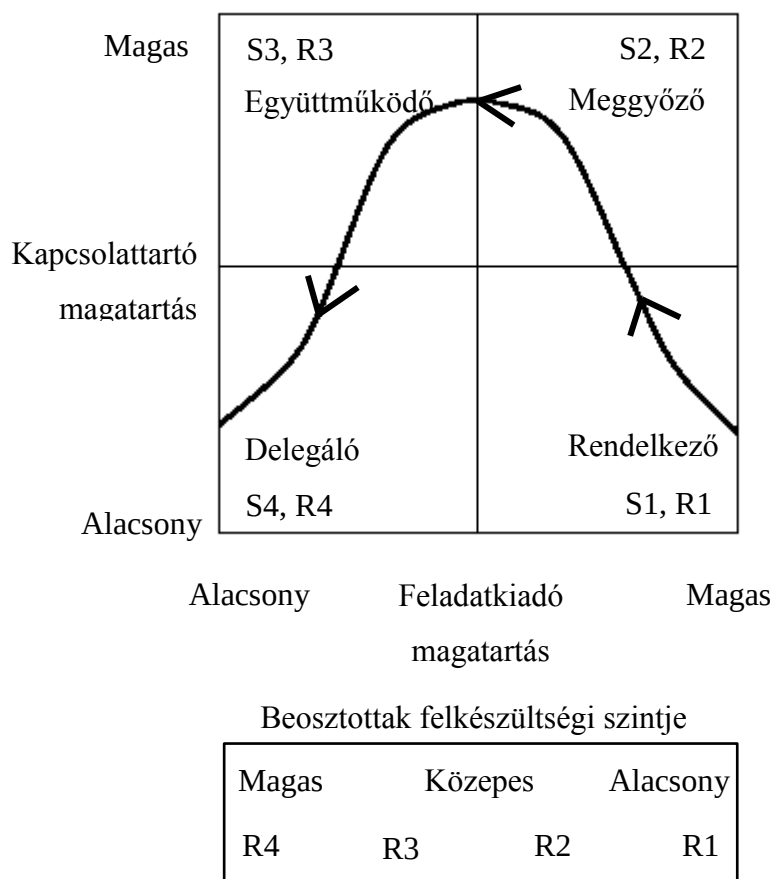
3.3.2 Alkalmazkodó-képesség

A következő lépés az *alkalmazkodó-képesség*. Ez alapján megkülönböztetünk autokratikus, demokratikus és helyzetfüggő vezetést (Blanchard–Carew–Parisi-Carew, 1999):

- Az *autokratikus/tekintélyelvű vezetőre* az a jellemző, hogy beosztottainak utasításba adja, hogy mit végezzenek el, hogyan kivitelezzék, és milyen határidőre.
- A *demokratikus vezetés* lényege, hogy a vezető kikéri az alkalmazottai véleményét, figyelmesen meghallgatja őket, segíti munkájukat, és elismeri a teljesítményüket.
- Azonban az említett két vezetési módszer a két végpontnak tekinthető. Közöttük helyezkedik el a *helyzetfüggő vezetés*, amikor is a vezető vezetési stílusát mindig a csa-

pat fejlettségi szintjéhez és a körülményekhez igazítja. Ez a fajta vezetés magában foglal autokratikus és demokratikus elemeket is.

A helyzetfüggő vezetésen belül *négy vezetési stílust* különböztetünk meg, amelyeket a 2. ábra szemléltet:



Forrás: Hersey (1997) alapján

2. ábra: Helyzetfüggő vezetési stílusok

Az ábrán a helyzetfüggő vezetési stílusok két magatartásforma – feladatkiadó és kapcsolattartó magatartás – szerinti vannak csoportosítva attól függően, hogy ezek milyen intenzitással jelennek meg a vezetők esetében. A *feladatkiadó magatartás* kritérium megmutatja, hogy a vezető milyen mértékben szabja meg beosztottai számára, hogy mit kell tenni, mikor, hol és hogyan kell kivitelezni, és ki az, akinek a feladatot el kell végeznie. A *kapcsolattartó magatartás* kritérium pedig azt mutatja meg, hogy a vezető mennyire figyel oda alkalmazottaira, mennyire készséges, és milyen mértékben alkalmaz kétirányú kommunikációt (Hersey, 1997).

A négy vezetői stílus a következő (Hersey, 1997):

- *Rendelkező/útmutató/utasító/irányító (S1)*: Az első vezetési stílus esetén a feladatkiadó magatartás mértéke átlag feletti, míg a kapcsolattartó magatartása átlag alatti. Ilyen vezetési stílus esetén inkább egyirányú kommunikáció valósul meg, de a kétirányú kommunikáció is megjelenik kis mértékben, hiszen az is szükséges ahhoz, hogy a beosztott számára világosak legyenek az elvárások. A vezető utasításokat ad a beosztottainak, sokszor anélkül, hogy magyarázatot is mellékelne, és ellenőrzi, hogy a feladatot elvégzik-e az elmondottaknak megfelelően. Ez a vezetési stílus olyan munkák esetén alkalmazandó, ahol nincs arra idő, hogy az alkalmazottakkal mindent részletesen átbeszéljenek, hanem azonnali cselekvés szükséges.
- *Meggyőző/magyarázó/elemző/rábeszélő (S2)*: A második vezetési stílus esetén a feladatkiadó és a kapcsolattartó magatartás mértéke egyaránt átlag feletti. Ebben az esetben a vezető lépésről lépésre elmondja az alkalmazottaknak, hogy mit vár el tőlük, és hogy mindez miért nagyon fontos, majd pedig az alkalmazott további kérdéseket tehet fel, hogy minden egyértelművé váljon számára. Ez a vezetési stílus olyan esetekben lehet hatékony, amikor egy új munkatárs kerül egy munkakörbe.
- *Együttműködő/bátorító/résztvevő/segítő (S3)*: A harmadik vezetési stílus esetén a feladatkiadó magatartás mértéke átlag alatti, viszont a kapcsolattartó magatartása átlag feletti. Ebben az esetben a vezető bátorítja az alkalmazottakat, mert bízik képességeikben, és abban, hogy tapasztalatukból kifolyólag az ismeretlen szituációkban is máximálisan helytállnak. A vezető felajánlja a lehetőséget, hogy beszéljék át a feladat elvégzése után a levonható következtetéseket.
- *Delegáló/megfigyelő/követő/megvalósító (S4)*: A negyedik vezetési stílus esetén a feladatkiadó és a kapcsolattartó magatartás mértéke is átlag alatti. Ez a vezetési stílus abban az esetben alkalmazható, ha a vezető tudja, hogy teljes mértékben rábízhatja az alkalmazottra a feladatot, mert már korábban is magas minőségben és időre megvolt minden. Ilyenkor az alkalmazott nagyon kevés iránymutatást kap és lehetősége van arra, hogy önállóan dolgozzon. Ilyenkor a kétirányú kommunikáció nem igazán valósul meg és a támogatás szintje is alacsony, de ez nem azt jelenti, hogy teljesen eltűnik. A vezetőhöz ekkor is fordulhatnak a beosztottak, és a vezető is ellenőrzi a beosztottak munkáját.

A személyes kompetenciák fejlesztése (önmenedzselés, stratégiai szemlélet, önvizsgálat), az interperszonális kompetenciák fejlesztése (vezetés, szervezeti részlegek összekapcsolása),

az informális kompetenciák fejlesztése (verbális és non-verbális kommunikáció, elemzés és igazgatás), az „akciós” kompetenciák fejlesztése (tervezés, időütemezés, cselekvés) mind-mind segítséget nyújtanak a vezető számára a megfelelő vezetési stílus megtalálásában (Elbert–Karoliny–Farkas–Poór, 2002).

Azonban e két kritérium szerinti vizsgálat önmagában nem elegendő. A vezetés eredményességét ugyanis számos tényező befolyásolja. Ezek közül a tényezők közül a vezető és a beosztottak adottnak tekinthetők a helyzet szempontjából. Az eredményességet a vezető és a beosztott viselkedésének és gondolkodásmódjának kölcsönhatása határozza meg. Ugyanakkor a vezető felettése és a vezetővel azonos szinten lévő munkatársak is befolyásoló tényezőnek számítanak csakúgy, mint az elvárások, az idő és a vezető beosztottakkal kialakított kapcsolata (Hersey, 1997).

Hersey (1997) szerint a beosztottak felkészültségét két tényező segítségével határozhatjuk meg. A két tényező a képesség és a hajlandóság.

A képesség arra vonatkozik, hogy egy alkalmazott valóban rendelkezik-e a feladat elvégzéséhez szükséges tudással és tapasztalattal, míg a hajlandóság arra vonatkozik, hogy a munkatárs elkötelezett-e a feladat elvégzése iránt. A beosztottak felkészültségét tekintve a következő szinteket különböztetjük meg:

- *1. felkészültségi szint (R1):* Ezen a szinten a beosztott nem rendelkezik a megfelelő képességekkel a feladat elvégzéséhez, és nem is mutat akkora hajlandóságot, mint ami elvárt lenne, vagy nem rendelkezik a megfelelő képességekkel és bizonytalan a kivitelezést illetően.
- *2. felkészültségi szint (R2):* Az alkalmazott nem rendelkezik a megfelelő képességekkel, de hajlandó arra, hogy ezeket elsajátítsa és erőfeszítéseket is tesz ennek érdekében, és amíg számíthat a vezető támogatására, magabiztosan látja el a feladatát.
- *3. felkészültségi szint (R3):* A beosztottak rendelkeznek a megfelelő képességekkel, de nem elkötelezettek a munkájuk iránt, vagy bizonytalanok a kivitelezést illetően.
- *4. felkészültségi szint (R4):* Ezen a szinten az alkalmazott rendelkezik a szükséges képességekkel, és elkötelezett a munkája iránt, amelyet ebből kifolyólag magabiztosan végez.

A vezetőnek a beosztottai felkészültségi szintjéhez igazítva kell megválasztania vezetési stílusát.

Hersey (1997) továbbá kitér arra is, hogy minden helyzet más és más, ezért a különböző helyzetekben újra és újra át kell gondolnia a vezetőnek, hogy melyik vezetési stílust válassza. A helyzetorientált vezetés modellje ugyanakkor segítséget nyújt abban, hogy a vezető ki tudja választani azt a vezetési stílust, amelyikkel a legnagyobb valószínűséggel éri el a célját.

- Az R1 kategóriába tartozó beosztottak vezetése érdekében az S1, vagyis a rendelkező vezetési stílust kell választania a vezetőnek.
- Az R2 kategóriába tartozó alkalmazottakra vonatkozóan az S2, vagyis a meggyőző vezetési stílust kell alkalmazni.
- Az R3 kategóriába tartozók esetén az S3, vagyis az együttműködő vezetési stílus a legjobb választás.
- Az R4 kategóriába tartozók esetén pedig az S4, vagyis a delegáló vezetési stílus alkalmazása a célravezető.

A vezetőnek először is fel kell térképeznie a beosztottai fejlettségi szintjét. Amennyiben a megfelelő fejlettségi szintet bejelöli az ábra erre vonatkozó egyenesén, és merőleges vonalat húz felfelé, akkor az egyenes valahol elmett a feladat kijelölő-kapcsolattartó görbét, és annak függvényében, hogy melyik tartományba esik a metszéspont, ki tudja választani, hogy melyik vezetési stílust alkalmazza.

3.3.3 Felhatalmazás

A folyamat utolsó lépése a *felhatalmazás*. A vezetőnek előbb-utóbb át kell ruháznia bizonyos felelősségi köröket az általa vezetett csapatra, ugyanis amennyiben ezt nem teszi meg, a csapat nem válik önállóvá, illetve önirányítóvá, és megreked a csoportfejlődési folyamat alsóbb szintjein.

4. SZOCIOMETRIAI FELMÉRÉS A BUDAPEST BANKBAN

4.1 Munkamegosztás

Dobák et al (2008) elméleti megközelítése szerint három munkamegosztási elvet különböztünk meg: a funkcionális elv szerinti munkamegosztást, a tárgyi elv szerinti munkamegosztást és a regionális elv alapján történő munkamegosztást.

A Budapest Bank Zrt. a magyar bankpiac meghatározó szereplőjeként teljes körű pénzügyi szolgáltatásokat nyújt a lakossági ügyfelek és az üzleti élet számára. Központjában többnyire a funkcionális elv szerinti munkamegosztás valósul meg, ugyanis szakmai tevékenységek alapján épülnek fel a banki területek, és ez által maga a vállalati struktúra.

A bank területei a következők: Compliance, Befektetések, HR, IT, Jog és bankbiztonság, Kockázatkezelés, Lakosság, Operáció, Pénzügy és Vállalat. Ezek alapján az is látható, hogy az említett banki területek közül kettő inkább *tárgyi elv* szerinti munkamegosztáson alapul, nevezetesen a Lakosság és a Vállalat, ugyanis esetükben a vállalati tevékenység a vevőcsoportok, partneri csoportok alapján különül el.

Az általam vizsgált részleg az egyik banki terület tárgyi elv szerinti speciális ága, amelyen belül *funkcionális és regionális elv* alapján történő munkamegosztás valósul meg.

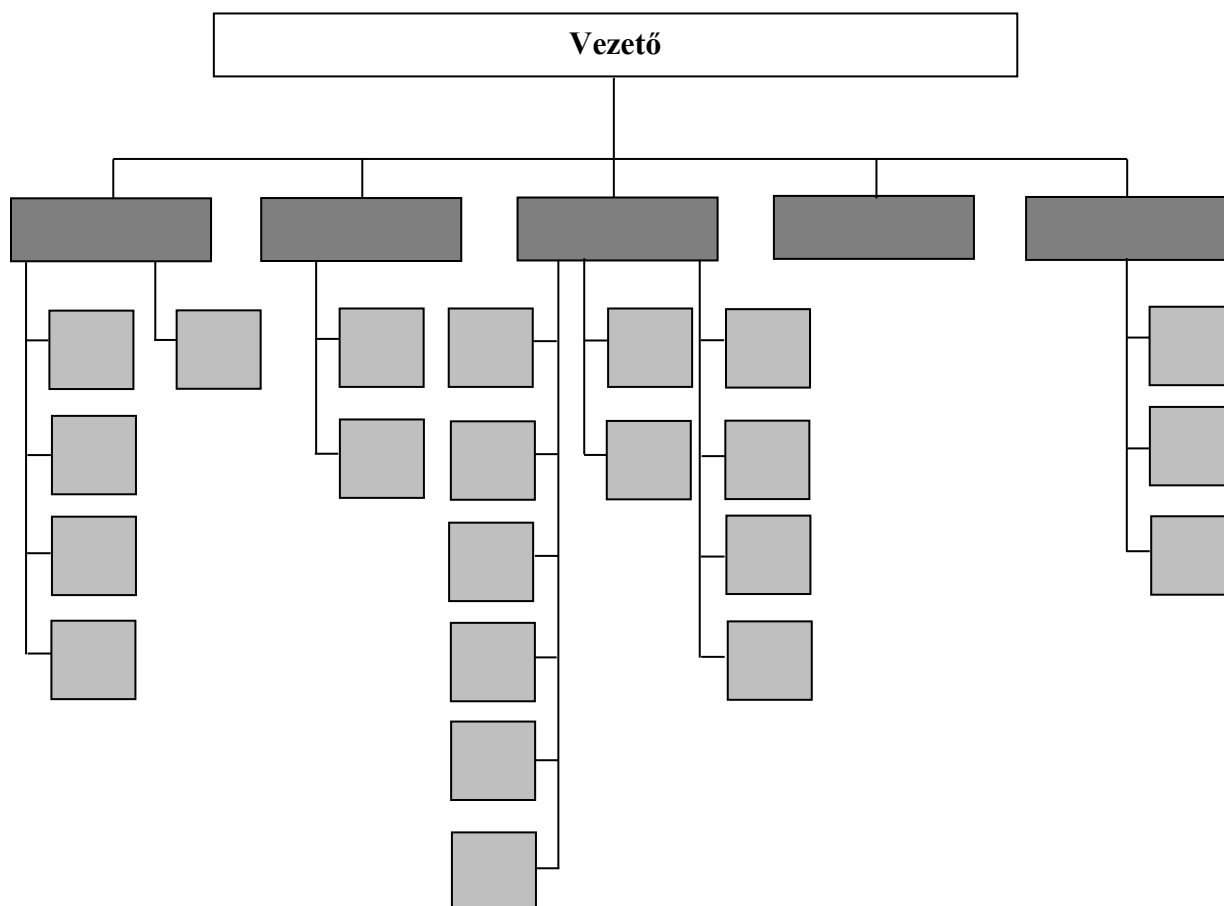
Ezek alapján a szervezet munkamegosztás szempontjából *többdimenziós*nak, *tenzor-szervezetnek* tekinthető.

4.2 A vizsgált részleg szervezeti felépítése

Az általam vizsgált részleg szervezeten belüli elhelyezését és a munkamegosztás elveinek ismertetését követően rátérek konkrétan a részleg elemzésére.

A formális szervezeti struktúra szerint a vizsgált csoport *egyvonalas szervezeti felépítést* mutat, ahol az utasítások a közvetlen feletttestől érkeznek, a jelentések pedig a közvetlen felettesek felé irányulnak. Azonban a *hatáskör-megosztáshoz* hasonlóan érdemes megvizsgálni a részlegen belüli *koordinációt* és a *személyek közötti informális kapcsolatokat* is, hogy megtudjuk, valójában milyen kapcsolódások alakultak ki a vizsgált csoport munkatársai között.

Az említett banki részleg felépítését a 3. ábra szemlélteti:



3. ábra: A vizsgált részleg szervezeti felépítése (saját szerkesztés)

Gyakran felmerülhet egy szervezet esetében a kérdés, hogy a valóságban a formális felépítésnek megfelelően alakulnak az informális kapcsolatok? Valóban a közvetlen munkatársaikhoz és közvetlen feletteseikhez fordulnak a dolgozók szakmai kérdés, kérdés, vagy egy új gondolat megosztása esetén? Hol helyezkednek el a vizsgált felépítésben azok a dolgozók, akikre kollégáik rábíznák az üzletág képviselését? Vajon egybeesik a szakmai kapcsolattartás és a szimpátia alapján történő kapcsolattartás?

A kérdések megválaszolása érdekében készítettem egy felmérést a Budapest Bankon belül egy konkrét egységre vonatkozóan, amelyet dolgozatom következő alfejezeteiben mutatok be.

4.3 A szociometriai kérdőív, szociogramok, mutatószámok

Az általam összeállított szociometriai kérdőív kérdései három vizsgálati terület – a szakmai kapcsolattartás, a csoportképviselés/delegáció és a szimpátiához/szabadidőtöltéshez köthető kapcsolattartás – köré csoportosulnak.

Ebben az alfejezetben bemutatom az általam készített szociometriai felmérés részét képező kérdőívben szereplő kérdéseket, a kölcsönösségi táblázat alapján felrajzolt szociogramokat, a hozzájuk tartozó elemzéseket, és a mutatószámok alapján kiszámolt értékeket.

Szeretném hangsúlyozni, hogy a 2.3.2 alfejezetben leírtaknak megfelelően a felmérésben résztvevő személyekhez a sorszámokat *véletlenszerűen* rendeltem.

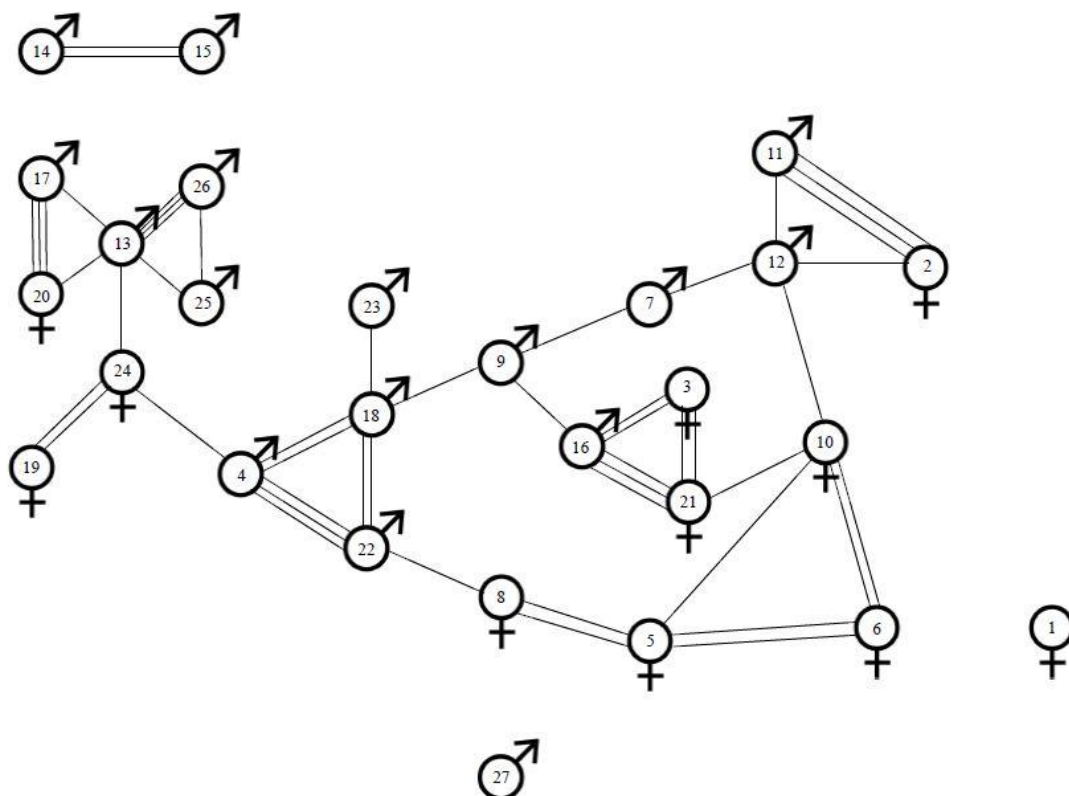
4.3.1 Szakmai kapcsolattartás

A szakmai kapcsolatok vizsgálatánál a kérdőívben szereplő kérdések a következők voltak:

- 1) *Üzletáguk működésére vonatkozóan újító ötlete támad. Kollégái közül kiknek mondaná el először, bízva támogató hozzáállásukban?*
- 2) *Kiknek a segítségére számíthat leginkább a mindennapi munkavégzés folyamán?*
- 3) *Váratlan munkája adódik, Ön viszont már hetekkel korábban kiírta a szabadságát arra az időre, amikor a feladatot el kell végezni. Programját már nem tudja elhalasztani, mert magánélete miatt fontos. Kiket kérne meg a feladat elvégzésére?*

Ebben a kérdéscsoportban a válaszként adható nevek száma *maximum* 3 volt.

A kérdésre adott válaszok alapján felrajzolt szociogram a következőképp alakult (4. ábra):



4. ábra: Szociogram – Szakmai kapcsolattartás (saját szerkesztés)

A szociogram felrajzolását a szakmai téren legtöbb kölcsönös kapcsolattal rendelkező dolgozó felrajzolásával kezdtem, aki a 13-as sorszámot viselő egyén. A 13-as férfi dolgozó kölcsönös kapcsolatainak száma 7, melyet összesen 5 munkatársával alakított ki.

Ezt követően felrajzoltam a 13-as egyénnel kölcsönös kapcsolatban álló 5 munkatársat, majd a velük kölcsönös kapcsolatban állókat, és így tovább a 2.3.3 alfejezetben ismertetett módszer alapján.

A 13-as, 17-es, 20-as, 24-es, 25-ös és 26-os személyek majdnem egy *csillag* alakzatot alkotnak, ahol a 13-as egyén áll a középpontban. A csillag alakzat azért nem rajzolódik ki teljesen, mert a 13-as személlyel kapcsolatban álló személyek között is van kapcsolat.

Az ábrázolás érdekessége, hogy a 13-as személyből kiindulva szinte minden kitöltőt fel lehetett rajzolni egy összefüggő ábrába, ugyanis négy személy kivételével mindenki bekapcsolódik a hálózatba. A hálózathoz nem kapcsolódó egyének az 1-es, 14-es, 15-ös és 27-es munkatársak, akik közül a 14-es és a 15-ös egyén kétszeres kölcsönös kapcsolattal rendelkező *férfi pár* alakzatot alkot, míg az 1-es és a 27-es munkatárs a *peremen* helyezkedik el. A hálózatba be nem csatolható munkatársakat azon kollégáik közelében helyeztem el, akik őket egyirányúan választották, vagy akiket ők választottak egyirányúan.

A szociogram alapján egyértelműen megállapítható, hogy az informális szakmai háló rendkívül kiterjedt. Mindebből arra lehet következtetni, hogy a vizsgált részleg egy igazi csapatként dolgozik együtt, a munkatársak segítik egymást, és együttműködnek a projektek sikeres megvalósítása érdekében.

Ugyanakkor első ránézésre némi meglepődésre adhat okot ez az összefüggő hálózat, hiszen a formális szervezeti struktúra sokkal tagoltabb, mint a felmérés alapján kirajzolódó informális struktúra. Azonban ha jobban belegondolunk, olyan szervezeteknél, ahol elsősorban funkcionális elv alapján történő munkamegosztás valósul meg, teljesen érthető, hogy a különböző részlegek kölcsönös támogató funkciót töltenek be, és szorosan együttműködnek a vállalat sikeressége érdekében.

A szakmai kapcsolattartás esetén a mutatószámok a következőképpen alakulnak:

- *Kölcsönösségi index:* $(25 / 27) \times 100 = 92,59 \%$, vagyis a csoport 92,59 %-a rendelkezik kölcsönös kapcsolattal szakmai téren. Ez azt jelenti, hogy a vizsgált részlegben nagyon kevés magányos egyén található, ami a szociogram alapján is látható.
- *Sűrűségi mutató:* $(50 / 27) = 1,85$, vagyis egy személyre átlagosan 1,85 kölcsönös kapcsolat jut. Ez alapján stabil közösségről beszélhetünk.

- *Kohéziós index:* $(50 / 243) \times 100 = 20,58 \%$

A kohéziós index kiszámításánál jelen esetben nem lehet a standard képletet alkalmazni, ugyanis a válaszként adható nevek száma 3-ban lett maximalizálva. Éppen ezért a lehetséges kölcsönös kapcsolatok száma esetünkben nem $n(n-1)$, hanem ennél egy kisebb szám.

Ha megvizsgáljuk, hogy 1 személynek maximum hány kölcsönös kapcsolata lehet, akkor azt kapjuk, hogy $1 \times 3 \times 3 = 9$, ugyanis ha 1 személy mindhárom szakmaiságra vonatkozó kérdéshez ugyanazt a 3 személyt írja, és ők is viszont írják mindhárom kérdésnél, akkor a vizsgált személynek 9 kölcsönös kapcsolata van, ennél több pedig nem is lehetne. Éppen ezért n főnek maximum $n \times 3 \times 3$ kölcsönös kapcsolata lehet, ami 27 fő esetén $27 \times 3 \times 3 = 243$. Így kaptam a kohéziós mutatóra a 20,58 %-os értéket, ami azt mutatja, hogy a csoport tagjai együtt nagy teljesítményre képesek.

4.3.2 Csoportképviselet/delegáció

A szakmai kapcsolatok feltérképezése után áttérek a csoportképviselet/delegáció kérdéskör elemzésére. Egy vállalaton belül ugyanis szükséges annak a vizsgálata, hogy a munkatársak kire bíznák csoportjuk képviselőtét, kit delegálnának megbeszélésekre, konferenciákra és kit tartanak a csoportból szakmailag a legkiemelkedőbbnek. Az ehhez a kérdőívrészhez kapcsolódó kérdések kidolgozásakor is szem előtt tartottam, hogy különböző szituációk esetén legyen lehetőségük végiggondolni a felmérésben résztvevőknek, hogy ki az a kérdésenként 1 fő, akit válaszként írnának.

A kérdőív kitöltőinek a következő kérdésekre kellett válaszolniuk:

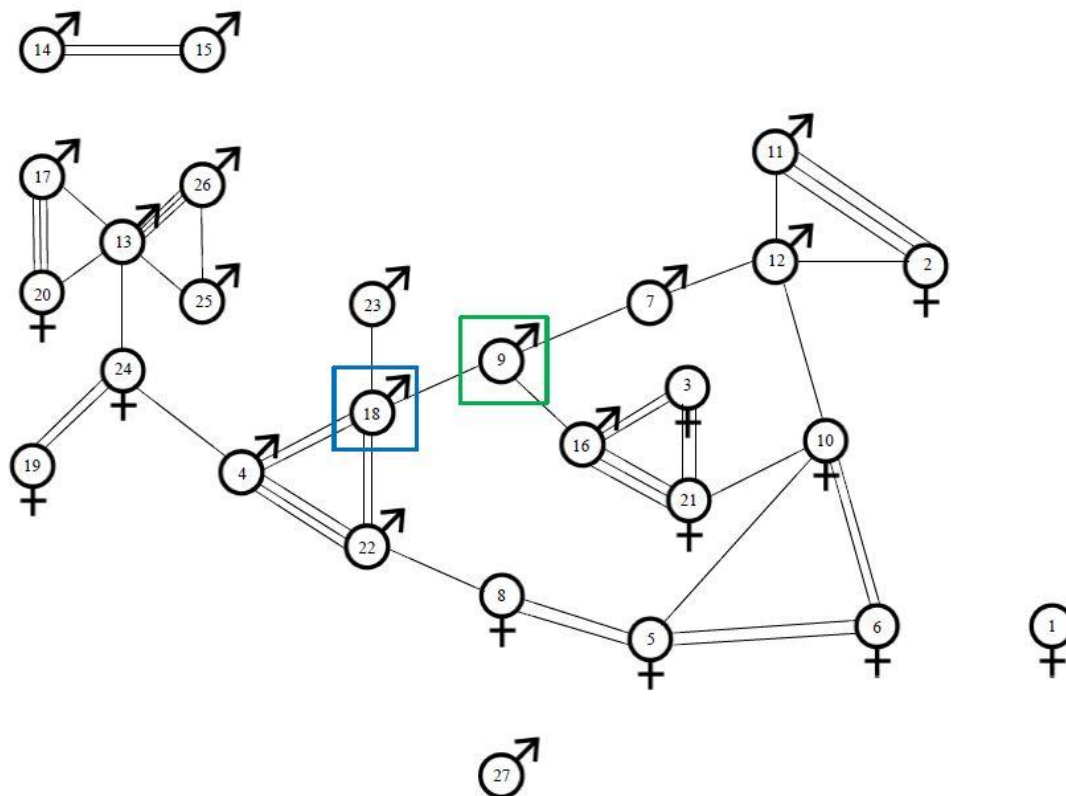
4) *A Magyar Bankszövetség arra kérte a Magyarországon működő bankokat, hogy küldjenek minden üzletágukból egy szakértőt az ügyfeleket érintő konkrét álláspont kialakítására. Kit javasolna üzletáguk képviselőjének?*

5) *Külső körülmények hatására a bank kénytelen emelni a szolgáltatások díját. Véleménye szerint ki tudná legmegfelelőbben kialakítani a költségnövekedések elfogadtatására vonatkozó stratégiát?*

6) *A bank gyakornoki nyílt napot szervez, ahol az érdeklődők számára be kell mutatni a banki területek működését. Ön szerint kollégái közül ki mutatná be legjobban az üzletágat?*

A csoportképviselet/delegáció kérdéskör esetén nem a kölcsönösség vizsgálata a cél – amely egyébként sem lenne lehetséges a kérdéstípusból adódó egyirányú választások miatt –

hanem a csoport szakmai életét irányító személyek informális szakmai hálózaton belüli helyének feltérképezése, ezért a szakmai kapcsolattartás alapján felrajzolt szociogramon szemléltetem a csoportképviselőt/delegáció kérdéskörre vonatkozó eredményeket (5. ábra).



5. ábra: Szociogram – Csoportképviselőt/delegáció (saját szerkesztés)

A kérdőívre adott válaszok összesítése alapján egyértelműen két férfi munkatárs: a 18-as és a 9-es sorszámú kapta a legtöbb jelölést az említett három kérdésnél, mégpedig oly módon, hogy a 18-as számú dolgozó végzett mindhárom kérdésnél az első helyen, a 9-es sorszámú munkatárs pedig a második helyen.

A harmadik legtöbb szavazatot azonban mindhárom kérdésnél más-más munkatárs érte el, sőt 2 kérdésnél is úgy alakult, hogy azonos pontszámmal 2-2 munkatárs végzett a harmadik helyen. A negyedik kérdésnél a 22-es, az ötödik kérdésnél a 11-es és a 17-es, míg a hatodik kérdésnél a 13-as és a 16-os sorszámmal rendelkező dolgozó kapta a harmadik legtöbb szavazatot csoportképviselőt/delegáció kérdéskörben.

Ezek alapján elmondhatjuk, hogy viszonylag egységes kép él a munkatársakban a szakmailag legkiemelkedőbb egyénekről, akikre rábíznák részlegük képviselőtét különféle szituációkban.

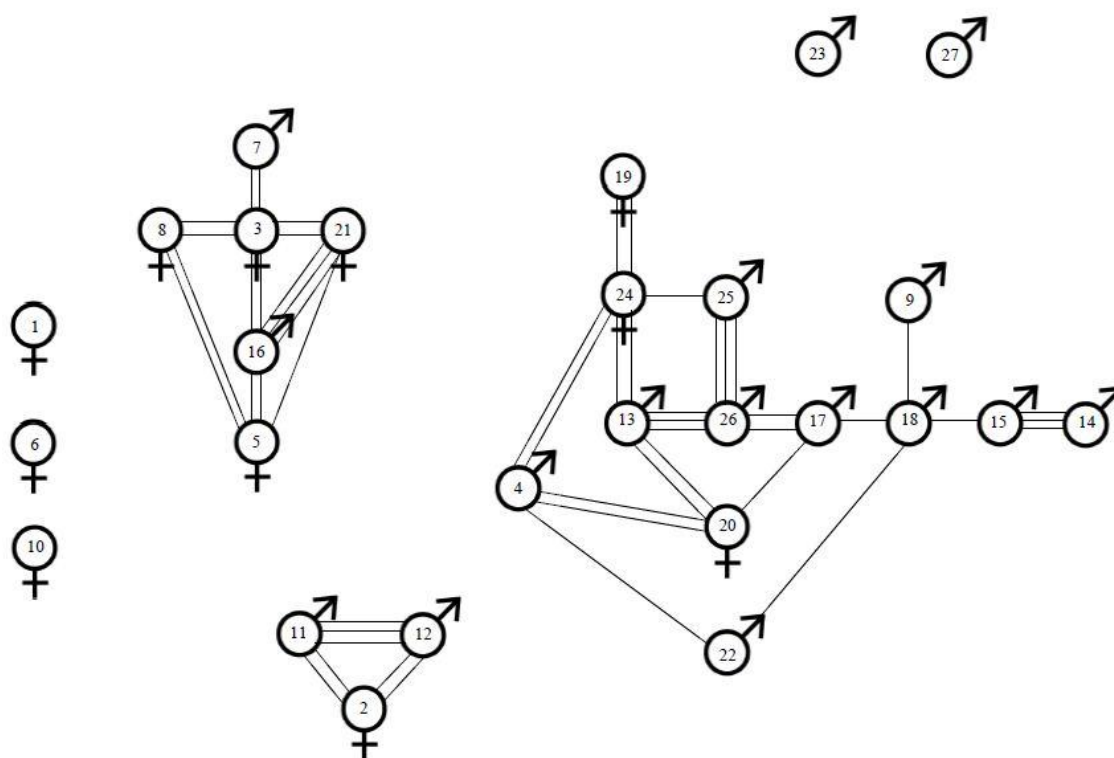
4.3.3 Szimpátiához/szabadidőtöltéshez köthető kapcsolattartás

A szimpátiához/szabadidőtöltéshez köthető kapcsolattartás vizsgálatára vonatkozóan a kérdőívben szereplő kérdések a következők voltak:

- 7) *Munkahelye évzáró ünnepséget szervez egy étteremben. Munkatársai közül kikkel ülne szívesen egy asztalnál?*
- 8) *Munkahelyén kívüli barátaival hétvégi kirándulást terveznek. Kollégái közül kiket hívná el, hogy együtt töltsenek pár napot?*
- 9) *A bank sportnapot szervez. A játékokon a munkatársak csapatban indulhatnak. Kikkel lenne szívesen egy csapatban?*

Ebben a kérdéscsoportban a válaszként adható nevek száma ismét maximum 3 volt.

A kérdésre adott válaszok alapján felrajzolt szociogram a következőképpen alakult (6. ábra):



6. ábra: Szociogram – Szimpátiához/szabadidőtöltéshez köthető kapcsolattartás
(saját szerkesztés)

A szimpátiához/szabadidőtöltéshez köthető kapcsolattartás alapján felrajzolt szociogram teljesen más képet mutat, mint a szakmai kapcsolattartás alapján felrajzolt hálózat. A szimpátiához/szabadidőtöltéshez köthető kapcsolattartás esetén a vizsgált részleg dolgozói kisebb

csoportokat, úgynevezett klikkeket alkotnak. Két nagyobb és egy kisebb csoportot láthatunk, illetve ennél a kérdéscsoportnál többen kerültek a peremre.

A munkatársak közül ketten rendelkeznek a legtöbb kölcsönös kapcsolattal, mégpedig a 3-as és a 26-os személyek. Mindkettőjük esetében a kölcsönös kapcsolatok száma 8 lett, melyet a 3-as sorszámú egyén 4, míg a 26-os egyén 3 munkatársával alakított ki. A két személy ugyanakkor nem tartozik egy hálózathoz.

Az egyik csoportosulás a 3-as, 5-ös, 7-es, 8-as 16-os és 21-es személyekből álló hálózat, amelynél az ábra felrajzolása a 3-as egyénnel kezdődött, majd pedig a vele kölcsönös kapcsolatban állókkal és így tovább, egészen addig, amíg már nem volt becsatolható személy.

A második csoportosulásba a 4-es, 9-es, 13-as, 14-es, 15-ös, 17-es, 18-as, 19-es, 20-as, 22-es, 24-es, 25-ös és 26-os személyek tartoznak. Ennek a hálózatnak a felrajzolásánál a 26-os személyből indultam ki.

A második csoportosulásban zárt négyzet alakzatra találunk példát, melyet a 13-as, 24-es, 25-ös és 26-os egyének alkotnak, viszont oly módon, hogy ez a zárt négyzet is része a hálózatnak.

A harmadik, kisebb csoport a 2-es, 11-es és 12-es személyek által alkotott háromszög, amelyből szoros barátságra lehet következtetni.

Ebben a kérdéskörben 3 nő és 2 férfi helyezkedik el a peremen, mégpedig az 1-es, 6-os és 10-es, illetve a 23-as és 27-es sorszámmal rendelkezők. Közülük az 1-es és a 27-es sorszámú személy a szakmai szociogramon is a peremen helyezkedik el, míg a 6-os, 10-es és 23-as munkatársak a szakmai hálózat részét képezik.

A szimpátiához/szabadidőtöltéshez köthető kapcsolattartás esetén a mutatószámok a következőképpen alakulnak:

- *Kölcsönösségi index:* $(22 / 27) \times 100 = 81,48 \%$, vagyis a csoport 81,48 %-a rendelkezik kölcsönös kapcsolattal szimpátia és szabadidőtöltés terén. Ez az érték nem sokkal marad el az átlagtól.

Mindez azt jelenti, hogy a vizsgált részlegben valamennyivel több a magányos egyén, mint ami a szakmai kapcsolattartásnál volt tapasztalható, ahogy erről feljebb már szó volt, viszont még így is nagyon sokan rendelkeznek kölcsönös kapcsolattal, ami azt jelenti, hogy a csoporttagok többnyire magukénak érzik a közösséget.

- *Sűrűségi mutató:* $(51 / 27) = 1,89$, vagyis egy személyre átlagosan 1,89 kölcsönös kapcsolat jut. Ez alapján stabil közösségről beszélhetünk, ugyanakkor meglepő lehet ez az érték, hiszen valamennyivel magasabb, mint ami a szakmai kapcsolattartásnál adódott. Ez azzal magyarázható, hogy bár több magányos egyén van a szimpátiához/szabadidőtöltéshez köthető kapcsolattartásnál, és tagoltabb is ilyen téren a csoport, a valamelyik hálózatba tartozó egyéneknek sokkal szorosabb kapcsolataik vannak a hozzájuk kapcsolódó személyekkel, mint ami szakmai téren jellemző.

- *Kohéziós index:* $(51 / 243) \times 100 = 20,99 \%$

A kohéziós index ugyancsak magasabb értéket mutat, mint ami a szakmai kapcsolattartásnál volt tapasztalható, ugyancsak a kölcsönös kapcsolatok magasabb száma miatt.

4.3.4 Információterjedés

A 2. fejezetben ismertetett módszer segítségével meghatározhatjuk a vizsgált csoportban az információterjedés gyorsaságát is. Az információterjedés összefüggő hálózatban vizsgálható, és a vizsgált csoport szakmai kapcsolattartásra vonatkozó szociogramja teljes mértékben megfelel ennek a feltételnek. Azért is szerencsés, hogy a szakmai kapcsolattartásra vonatkozóan szinte az összes munkatársat magába foglaló hálózat rajzolódott ki, mert esetükben, munkahelyi csoport lévén, a szakmai információk terjedésének gyorsasága és útja a lényeges. A szakmai kapcsolattartás esetén a 27 munkatárs közül 23 része a hálózatnak.

Vizsgálataim során minden személyre vonatkozóan kiszámoltam, hogy belőle kiindulva milyen hosszú úton jut el az információ a hálózatban részt vevő többi kollégához. A hálózatban részt vevő személyek közül a 4-es, 9-es és 18-as egyénekre vonatkozó számításaim mutatnak be szemléltetésképpen, ugyanis ők azok, akik információterjedés terén a csoport közép-pontjainak tekinthetők. Tőlük kiindulva jut el leggyorsabban az információ a többi egyénhez.

Az ideális állapot ebben az esetben: $9 \times 1 + 14 \times 2 = (9 \text{ csúcs (a 9 különböző kérdés miatt)} \times 1. \text{ út} + 14 \text{ csúcs} \times 2. \text{ út}) = 37$.

A 9-es és a 18-as munkatárs esetében azért is nagyon érdekes mindez, ugyanis ők azok, akik a csoportképviselő, delegáció tekintetében a legtöbb jelölést kapták kollégáiktól, tehát a két vizsgálat teljes mértékben igazolja egymást.

- A 18-as személy esetében a számítás a következőképpen alakul a 2. fejezetben ismertetett módszer szerint: $4 \times 1 + 4 \times 2 + 6 \times 3 + 7 \times 4 = (4 \text{ csúcs} \times 1. \text{ út} + 4 \text{ csúcs} \times 2. \text{ út}$

+ 6 csúcs x 3. út + 7 csúcs x 4. út = 58. A legrövidebb út és az ideális állapot aránya: $37 / 58 = 0,64$.

- A 4-es személy esetében a számítás lépései: $3 \times 1 + 5 \times 2 + 7 \times 3 + 5 \times 4 + 2 \times 5 = (3 \text{ csúcs} \times 1. \text{ út} + 5 \text{ csúcs} \times 2. \text{ út} + 7 \text{ csúcs} \times 3. \text{ út} + 5 \text{ csúcs} \times 4. \text{ út} + 2 \text{ csúcs} \times 5. \text{ út}) = 64$. A legrövidebb út és az ideális állapot aránya: $37 / 64 = 0,58$.
- A 9-es személy esetében a számítás a következő: $3 \times 1 + 6 \times 2 + 5 \times 3 + 4 \times 4 + 4 \times 5 = (3 \text{ csúcs} \times 1. \text{ út} + 6 \text{ csúcs} \times 2. \text{ út} + 5 \text{ csúcs} \times 3. \text{ út} + 4 \text{ csúcs} \times 4. \text{ út} + 4 \text{ csúcs} \times 5. \text{ út}) = 66$. A legrövidebb út és az ideális állapot aránya: $37 / 66 = 0,56$.

A személyenkénti arányszámok *átlagát* véve 0,45 az eredmény, ami mivel kisebb, mint 0,5, ezért relatíve gyorsan áramlik az információ a szereplők között az egész hálózatban, tehát ez az érték kifejezetten kedvezőnek tekinthető.

A relatív szórás (szórás / átlag) értéke: $0,08 / 0,45 = 18,42 \%$, ami alapján nincsenek jelentős különbségek a csoporttagok között információterjedési hatékonyság és távolság terén, tehát ez az érték is kiemelkedőnek mondható.

4.3.5 Következtetések levonása

Az 1.2 alfejezetben megfogalmazott első hipotézisem, miszerint „... az erősebb csoportkohézióhoz magasabb csoporthatékonyság és rövidebb információterjedési utak tartoznak” valóban beigazolódott, ami a következőkből látható:

- A kölcsönösségi index, a sűrűségi mutató és a kohéziós index értékei mind a szakmai kapcsolattartás, mind pedig a szimpátiához/szabadidőtöltéshez köthető kapcsolattartás esetén magas értékeket mutatnak, amiből arra lehet következtetni, hogy a csoportban erős a kohézió, és a csoport tagjai nagy teljesítményre képesek, vagyis a csoport hatékonyan működik.
- Az információterjedési utak rövidek, ezért az információ gyorsan eljut mindenkihez, mindez pedig annak köszönhető, hogy a szakmai kapcsolattartást tekintve a csoport tagjai egy kiterjedt hálózatot alkotnak.

5. CSOPORTEJLETTSÉG VIZSGÁLATA A BUDAPEST BANKBAN

A szociometriai felmérés és a hozzá kapcsolódó elemzés elvégzésével egy általános képet kaphattunk a vizsgált csoport hálózatára vonatkozóan, illetve a mutatószámok segítségével következtetéseket lehetett levonni a csoportösszetartásról és az egyének távolságához kapcsolódóan.

Azonban úgy gondolom, hogy nem elég a csoportot egyetlen elemzési módszerrel vizsgálni, éppen ezért összeállítottam további két kérdőívet a csoportfejlettség és a vezetési stílus feltérképezésére.

5.1 A csoport fejlettségi szintje, a fejlesztésre váró területek a vezető szemszögéből

A csoportfejlettség feltérképezéséhez használt kérdőívet Blanchard–Carew–Parisi-Carew (1999) alapján készítettem, melyben az említett csoport vezetőjének kellett értékelnie a csoportot teljesítmény, egészséges kommunikáció, kapcsolatok, rugalmasság, morál, hangulat, elismerés, értékelés, lelkesítő cél, valamint önrendelkezés alapján.

A kérdőívben a vezetőnek 1-től 5-ig terjedő skálán kellett értékelnie az általa vezetett csoport jellemzőit szem előtt tartva, hogy mennyire igazak a csoportra az egyes állítások.

A vezető válaszai egybeestek az általam végzett szociometriai felmérés eredményeivel, ugyanis a vezető is úgy látja, hogy a csoportban a munkatársak motiváltak és összetartanak a közös célok elérése érdekében. A jövőkép, a célok és az egyéni szerepek mindenki számára egyértelműek, és ez által a munkatársak tisztában vannak a felelősségi és hatáskörökkel.

A vezető úgy látja, hogy a célkitűzések a szervezet által támogatottak, hiszen a szervezet elismeri a részleg hozzájárulását az eredményekhez. A vezető és a csapat többi tagja elismeri az egyéni hozzájárulását az eredményekhez, és a csoport tagjai elégedettséget is éreznek az elért eredmények hatására. A csapat tagjai többnyire úgy érzik, hogy teljesítményüket elismerik, és jól érzik magukat a csapatban.

A szakmai összetartás következtében a munkatársak szükség esetén helyettesíteni tudják egymást, felelősséget éreznek a csapat működéséért és fejlődéséért, és képesek alkalmazkodni a változó körülményekhez. A vezető meglátása szerint a csoportban a döntéshozatal hatékony, az elért eredmény és az elvégzett munka minősége pedig magas.

Azonban amiben a csoportnak a vezető értékelése alapján fejlődnie kell, az a probléma-megoldás hatékonysága. Emellett fontos lenne az egymás iránti bizalom növelése, a készséges segítségnyújtás, és egymás véleményének meghallgatása és tiszteletben tartása is.

A 3. fejezetben Blanchard–Carew–Parisi–Carew (1999) és Bloisi–Cook–Hunsaker (2003) meglátásai alapján bemutatott csoportfejlődési szakaszok közül a vezető szerint az általa vezetett csoport *a csoportfejlődés negyedik szakaszában* van, vagyis a csoporttagok érzékelik, hogy együtt többre képesek, összetartanak, és örömmel tölti el őket, hogy részesei a csoporttevékenységnek. A csoportban nagyon erős a kohézió és a csoport kiemelkedően hatékony. Ugyanakkor, mivel a részleg tevékenysége rendkívül összetett, a vezető úgy látja, hogy a célok eléréséhez vezető út az alkalmazottak számára nem magától értetődő. Ebből pedig arra lehet következtetni, hogy a csoportnak szüksége van vezetőre. A kérdés csak az, hogy melyik vezetési stílust érdemes a vezetőnek választania.

5.2 Vezetési stílus

A vezető számára általam Hersey–Blanchard (1982) alapján összeállított kérdőív a *vezetési stílust* méri fel szituációs kérdések mentén. A kérdőívre a részleg vezetője által adott válaszok alapján egyértelműen kitűnik, hogy a vezető *a helyzetfüggő vezetés módszereit* alkalmazza, vagyis vezetési stílusát mindig a körülményekhez és az adott szituációhoz igazítja.

A következőkben vegyünk szemügyre különböző szituációkat, és nézzük meg, hogy ezekben a helyzetekben a vezető hogyan reagál a történésekre:

- Ha a leggyakorlottabb beosztottja egy kész koncepcióval keresi fel az említett vezetőt arra vonatkozóan, hogy hogyan lehet a csoport hatékonyságát fokozni és a munkatársa képes is arra, hogy ötletét kivitelezze, amellett, hogy közben saját munkáját is ellátja, a vezető hagyja a beosztottját, hogy tegyen legjobb belátása szerint, de azért megkéri, hogy tájékoztassa őt rendszeresen a folyamatról, és felajánlja, hogy fordulhat hozzá, ha segítségre van szüksége. Ez alapján ebben a szituációban a vezető az *S4*, vagyis a *delegáló/megfigyelő/követő/megvalósító* vezetési stílust alkalmazza, ugyanis úgy látja, hogy az említett munkatárs az *R4* fejlettségi szinten van, vagyis rendelkezik a szükséges képességekkel, és elkötelezett a munkája iránt, amelyet ebből kifolyólag magabiztosan végez.
- A vezető, amennyiben a csoport teljesítményére negatívan ható személyi konfliktust észlel, megkéri azokat a munkatársakat, akik esetében a konfliktus fennáll, hogy maguk között beszéljék meg a problémát, és felajánlja, hogy ha szükségesnek érzik, ő is

segít ebben. Ezzel az *S3*, vagyis az *együtműködő/bátorító/résztvevő/segítő* vezetési stílust alkalmazza függetlenül az alkalmazottak fejlettségi szintjétől, ugyanis ebben az esetben nem a szakmai rátermettségről van szó, hanem arról, hogy két ember hogyan tudja rendezni személyi konfliktusát. Ilyen esetben a vezető célravezetőnek találja, hogy bátorítsa őket ebben, illetve, hogy szükség esetén szerepet vállaljon a konfliktus kezelésében, hiszen a csoporton belüli harmónia elengedhetetlen a magas teljesítményszint eléréséhez és fenntartásához.

- Olyan szituáció esetén, ha egy beosztottja késik egy elemzéssel és hibákat vét benne, a vezető elmondja neki, hogy miért is olyan fontos ez az elemzés, és megérdeklődik, hogy mi volt a probléma, ami miatt a határidő nem lett betartva és a minőség is kifogásolható volt. A vezető ezután megmondja, hogy elvárja, hogy a következő elemzés időben elkészüljön, és hogy hibátlan legyen. Ebben az esetben a vezető tehát az *S2*, vagyis a *meggyőző/magyarázó/elemző/rábeszélő* vezetési stílust alkalmazza.
- Ha pedig a vezető azt tapasztalja, hogy az egyik beosztottja, akit felkért egy feladat elvégzésére, és akinek pontos utasításokat adott a kivitelezésre vonatkozóan, saját belátása szerint oldja meg a feladatot, a megoldás pedig nem éri el a kívánt célt, és ez már nem először fordul elő vele, akkor keményebben lép fel, és megmondja a beosztottjának, hogy ezután úgy kell elvégeznie a feladatot, ahogy utasításba kapta. Ezzel a vezető az *S1*, vagyis a *rendelkező/útmutató/utasító/irányító* szerepbe lép, mert úgy érzi, hogy a beosztott által tanúsított magatartás nem elfogadható, és nagyban veszélyezteti az elérni kívánt eredményt, vagy a csoport teljesítményének megbízhatóságát.

Mindebből pedig az látszik, hogy a vezetőnek egyenként kell ismernie az alkalmazottai fejlettségi szintjét, és személyre szabottan kell megválasztania vezetési stílusát. A vezető ezek alapján jól, mindig az adott szituációnak megfelelően dönt, azonban a csoport magas mutatóit szemlélve mindenképp fontos, hogy esetében az *S3* és az *S4* vezetési stílus domináljon, hiszen a csoport fejlettségi szintje összességében nézve nagyon magas. Ahogyan az a 3. fejezet végső konklúziója is volt, a vezetőnek előbb-utóbb át kell ruháznia bizonyos felelősségi köröket az általa vezetett csapatra, hiszen amennyiben ezt nem teszi meg, a csapat nem válik önállóvá, illetve önirányítóvá, és megreked a csoportfejlődési folyamat alsóbb szintjein.

5.3 Következtetések levonása

Az 1.2 alfejezetben megfogalmazott *második hipotézisem* is beigazolódott az 5. fejezet alapján, miszerint „... *a Budapest Banknál vizsgált csoport esetében a vezető nagyon jól ismeri az általa vezetett csoport, illetve azon belül is az egyének fejlettségi szintjét, és ahhoz alakítja vezetési stílusát*” Hiszen láthattuk, hogy a vezető minden esetben mérlegeli a szituációkat és az egyének fejlettségi szintjét, és ennek megfelelően dönt, hogy milyen cselekedet lenne részéről célravezető.

6. ÖSSZEFOGLALÁS

Az elméleti áttekintést, valamint az általam végzett kutatásokat követően visszaigazolást kaptam a dolgozat elején megfogalmazott hipotéziseimre.

Az általam vizsgált csoport mutatói rendkívül kedvezően alakultak. A csoport informális hálózata szakmai téren többnyire egységesnek tekinthető, és a szimpátiához/szabadidőtöltéshez köthető kapcsolattartás esetén is egészségesnek mondható. A kölcsönösségi index, a sűrűségi mutató és a kohéziós index értéke minden vizsgált kérdéskörben magas, az információterjedés gyors, a csoport rendkívül fejlett és a vezető megfelelő módon alkalmazza a helyzetfüggő vezetéshez kapcsolódó vezetési stílusokat.

Ilyen esetben a legfontosabb az, hogy a csoport ne essen vissza egy korábbi fejlettségi szintre, mindez pedig úgy érhető el, hogy a vezető megpróbál minél több felelősséget átruházni bizonyos területeken dolgozó munkatársaira.

Bármennyire is úgy tűnik, hogy a meglévő állapot fenntartása egyszerű, a szinten tartás sokszor még nehezebb, mint a dinamikus fejlődés biztosítása. A vezetőnek ugyanis fenn kell tartania a motivációt a csoport tagjaiban, és mindent meg kell tennie annak érdekében, hogy ne alakuljanak ki csoporton belüli hatalmi harcok.

Fontos továbbá a peremen elhelyezkedő egyének integrálása a csoportba. Mint ahogy látható volt, szakmai kapcsolattartás terén kevesebb a magányos egyén a vizsgált csoportban, mint a szimpátiához/szabadidőtöltéshez köthető kapcsolattartás esetén. Mindez azzal magyarázható, hogy a mindennapi munkavégzés során a munkatársak kapcsolatba kerülnek egymással, hiszen más-más feladatkörrel rendelkeznek, amely feladatkörök egymásra épülnek, vagy egymást kiegészítve válnak egységes egészzé. A munkakörökhöz köthetően kialakuló szakmai kapcsolatok rendkívül fontosak a feladatok elvégzéséhez, viszont ahhoz, hogy mindez a szimpátia szintjén is megjelenjen, elengedhetetlenek a csapatépítő tréningek és a közös programok, amelyek közelebb hozzák a csoport tagjait, és amelyek lehetővé teszik, hogy a munkatársak megismerjék egymást más élethelyzetekben is.

Úgy gondolom, hogy *egy lehetséges kutatási irány* a dolgozat továbbfejlesztésére *az egyének belső motivációjának és a vezető által alkalmazott motivációs eszközöknek a vizsgálata*, valamint annak a feltérképezése, *hogy ezek hogyan függenek össze*, és *hogyan hatnak egymásra*. Úgy gondolom, hogy érdemes lenne *korrelációt vizsgáló statisztikai elemzést* is végezni, hogy további kapcsolatokat deríthessünk fel a vizsgált tényezők között.

IRODALOMJEGYZÉK

1. Belbin, M. (2003): *A team avagy az együttműködő csoport*. Budapest: Edge 2000 Kft.
2. Blanchard, K. – Carew, D. – Parisi-Carew, E. (1999): *Az egyperces menedzser csapatot épít*. Budapest: Bagolyvár Könyvkiadó
3. Bloisi, W. – Cook, C. W. – Hunsaker, P. L. (2003): *Management and Organisational Behaviour, European Edition*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
4. Csepeli, Gy. (1979): *A szociálpszichológia vázlata*. Budapest: Népművelési Propaganda Iroda
5. Dobák, M. et al (2008): *Szervezeti formák és vezetés*. Budapest: Akadémiai Kiadó
6. Elbert, N. F. – Karoliny, M. – Farkas, F. – Poór, J. (2002): *Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Budapest: KJK – KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft.
7. Hersey, P. (1997): *A helyzetorientált vezető – Vezetés eltérő helyzetekben*. Budapest: Műszaki Könyvkiadó
8. Jackson, M. O. (2008): *Social and economic networks*. Princeton University Press. Location parameter: 946
9. Mérei, F. (2001): *Közösségek rejtett hálózata*. Budapest: Osiris Kiadó.
10. Moreno, J. L. (1974): *Die Grundlagen der Soziometrie. Wege zur Neuordnung der Gesellschaft Dritte Auflage. (Who shall survive? német kiadás)*. Opladen: Westdeutscher Verlag
11. Petrusek, M. (1972): *Szociometria. (Elméletek, módszerek, technikák)*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
12. Titkos, Cs. (2004): *Moreno szociometriája. Módszertani és szemelvénygyűjtemény a Menedzsment alapjai 2. tárgyban*. Pécs: PTE KTK