

A kiscsoport — a munka hatékonyságának ösztönző tényezője

Az amerikai szociológia eredményeiből

Az ember mint társadalmi lény embertársaitól elszigetelten se nem élhet, se tevékenységét nem fejtheti ki. A másokkal való kapcsolatai révén nagyon bonyolult szükségleteket elégít ki, és ugyanakkor kiteljesíti saját személyiségét. A társadalom többi tagjához részint közvetett kapcsolatok (néhány vagy számtalan társadalmi jelenség), részint közvetlen, „szemtől szembeni“ kapcsolatok fűzik. Az utóbbi típusú kapcsolatok vagy két egyén között — az ilyeneket személyközi kapcsolatoknak nevezük —, vagy korlátozott számú egyén között, vagyis a kiscsoportok keretében alakulhatnak ki.

Kiscsoportokban mutatkozó jelenségekre már az ókori gondolkozók műveiben is találunk utalásokat, így például Hésziodosz, Arisztotelész, Epikurosz és Lucretius írásaiban, ezek mégis csak az utolsó évtizedekben váltak a rendszeres kutatás tárgyává. Kutatásukról amerikai, angliai, szovjetunióbeli, csehszlovákiai, romániai és más pszichológusok, szociálpszichológusok, szociológusok, pedagógusok roppant nagyszámú tanulmányai tanúskodnak. A társadalmi élet eme vetülete iránt megmutatózó érdeklődés illusztrálására elegendő utalnunk arra, hogy — amint ez J. E. McGroth és Irwin Altman *Small Group Research: A Synthesis and Critique of the Field* (A kiscsoport kutatása — a kutatómunka szintézise és kritikája. New York, Holt, 1966) című dolgozatából kitűnik — az 1962-es év végén a kiscsoportra vonatkozó könyvészeti anyag 2699 címet foglal magában.

A kiscsoport kutatói felvetette első kérdések a kutatási tárgy jogosultságára és tanulmányozásának értékére vonatkoznak. Ezek: vajon a kiscsoport egyenlő-e az őt alkotó egyének számával, vagy minőségi többletet jelent, ha igen, akkor miben áll a minőségi többlet, végül, mi a jelentősége a kiscsoport megismerésének? Ezek a kérdések munkáscsoportok, gyermekcsapatok, iskolai osztályok, bűnöző csoportok és kis katonai egységek tanulmányozása alapján vetődtek fel és tisztázódtak. Mivel a kutatások jelentősége a fenti kérdések felvetése és különösen a rájuk adott válaszok megfogalmazása szempontjából igen nagy, szükségesnek látjuk, hogy legalább néhányal bővebben foglalkozzunk.

A munkás kiscsoportok problémáira vonatkozó kutatások közül a legismertebbek a *Hawthorne* vagy a *Western Electric* közös címet viselő tanulmányok (C. E. Turner: *Test Room Studies in Employee Effectiveness*, a *Small Groups Studies in Social Interaction*-ben. Edited by A. P. Hare et al. Alfred. A. Knopf. New York, 1965. 44—53). Ezeket az Egyesült Államokban egy kutatócsoport Elton Mayónak, a Harvard egyetem professzorának a vezetésével dolgozta ki századunk tizes éveinek végén és a húszas évek elején. A tanulmányokat kezdeményező üzletembereket eredetileg az érdekelte, hogy a munkatermelékenység szempontjából milyen munkafeltételek a legkedvezőbbek a szerelő részlegek alkalmazottai számára. Az első világháború idején a fáradtságra mint a munka egyik fiziológiai feltételére irányuló kutatásoktól eltérően, a *Western Electric*-tanulmányokban a kutatás tárgya az egy-

hangúság volt, de nem csupán fiziológiai, hanem a pszichológiai és a pénzbeli ösztönzések szempontjából is.

Ezzel az alkalommal két fontosabb kísérletet szerveztek. Az elsónél, amelyet *The Relay Assembly Room*nak (A relé-szerelőcsarnoknak) neveztek el, a kutatók úgy döntöttek, hogy más variábilisok, mint például a munkatér és a világítási feltételek kiegészítéseként különböző pénzbeli ösztönző eljárásokat alkalmaznak fő variábilisként. A villamos relé szerelésével foglalkozó hat munkáslányt két éven át különleges megfigyelő terembe helyezték, és az említett variábilisok szüntelen változtatásával tanulmányozták őket. Az eredmény egészen más volt, mint amire józan ésszel számítani lehetett volna. A világítás intenzitásának növelésével (amint előre jelezték) a termelékenység növekedett, de a várakozástól eltérően akkor is magas maradt, amikor a világítást szinte a holdfény színvonalára csökkentették. A leányok általában továbbra is többet dolgoztak, mint amennyit a munkások értékelésére vonatkozó előre kidolgozott elméletek szerint dolgozniuk kellett volna. E „rendellenes“ magatartás magyarázata, a pszichológia területén dolgozó specialisták véleménye alapján, abban rejlik, hogy megjavultak a munka lélektani feltételei. A hat leány viszont úgy vélte, hogy a kísérleti teremben végzett munkájukhoz több jókedv járult, az ellenőrzés nem volt annyira folytonos és szigorú, mint kint, végül, tudatában voltak annak, hogy a vállalat szeme rajtuk van. Amikor a kísérleti termet elhagyták, munkatársaiknak azt mondták, hogy „nagy kísérleten“ vettek részt. Lehetséges, hogy csupán ez az utóbbi tényező — a tudat a maga sajátos szerepével — elegendő volt ahhoz, hogy hozzájáruljon moráljuk javulásához és munkateljesítményük növekedéséhez. Noha a külön-külön végzett munka azonos volt azzal, amelyet közösen a hattagú csoportban végeztek, a lányok a kísérleti teremben kiscsoportot alkottak, amelynek megvoltak a saját külön viselkedési, vezetési, erkölcsi szabályai és közös céljai. Az ilyen új, lélektani és társadalmi erőknak a jelenléte ösztönzőleg hatott az egyéni teljesítményre, új energiákat szabadított fel, s ezek végül is a termelékenység növekedésében materializálódtak.

A második kísérlet az ún. *The Bank Wiring Observation Room* (A vezérlőasztal megfigyelő terme) volt. Nevét onnan vette, hogy a kísérlet során a távbeszélő vezérlőasztalán bizonyos kábeleket társítottak és összeragasztottak. Ebben az esetben a munkafolyamat bonyolultabb volt, mint az első kísérletnél, és bizonyos feladatok végrehajtása a képzett meg a félig képzett munkások együttműködését kívánta meg. E kísérletnél igazolt fő variábilis néhány növekvő anyagi ösztönzési sémából állott; ezeket a vezetőség annak a feltételezésnek az alapján szerkesztette meg, hogy a munkások az anyagiak tekintetében „racionálisak“. A munkás „racionális“ mivoltán a vezetőség a következőket értette: logikus a munkás számára, hogy nagyobb pénzösszeg ellenében nagyobb erőfeszítést fejtsen ki. A munkások azonban ezzel az alkalommal is rácafoáltak a várakozásokra. Számukra az volt a logikus, hogy ne kockáztassák munkahelyüket annak demonstrálásával, hogy nagyobb összeg ellenében növelni tudják a termelékenységet. Ezért azután a termelés színvonalát változatlanul megtartották, annak ellenére, hogy a vállalat vezetősége ösztönzőket ajánlott fel. E kísérlet legfontosabb eredménye az a megfigyelés, hogy a termelékenység növelésének van határa. Itt is, akárcsak a *The Relay Assembly Room* esetében, a kutatás ugyanazt a jelenséget fedte fel: a nem hivatalos, saját szabályaival és jellegzetes normáival rendelkező kiscsoport létrejöttét. Itt azonban a csoport nem a termelékenység növelésére törekedett, hanem annak egy bizonyos szinten való állandósítására. A munkások nem akartak többet dolgozni, nehogy a vezetőség csökkentse az egy darab előállítására szükséges időt, és ily módon kevesebben többet dolgozzanak ugyanezért az összegért.

A két kísérlet általános összesítéséből következett, hogy azoknak a tényezőknél tanulmányozásakor, amelyek befolyásolják a munka hatékonyságát, a kiscsoportot nem szabad figyelmen kívül hagyni. Ugyanakkor felhívták a figyelmet arra — amit később K. Lewin, R. Lippit, R. W. White és mások hangsúlyoztak —, hogy milyen nagy jelentősége van a munkaközösségekben kialakított emberi kapcsolatoknak. Ebben az értelemben különleges hangsúlyt kapott: a gyors és a hathatós összeköttetés értéke a termelés különböző szintjei között (különösen nagy jelentősége van annak, hogy a hozott intézkedéseket és utasításokat megmagyarázzák mindazoknak, akik a termelésben részt vesznek); annak fontossága, hogy a munkatevékenység összes emberi tényezői részt vegyenek a határozatok meghozatalában (*participation in decisionmaking*) és annak szüksége, hogy a vezetőség jól tájékoztasson és demokratikus legyen, továbbá nemcsak a munka, hanem a munkások problémáival is foglalkozzék. Mindezek azt a benyomást keltik, hogy a termelőegységekben nemcsak a formális viszonylatok számítanak (vagyis azok, amelyeket a *különböző szervezetek működési normái határoznak meg*), hanem a *nem formális viszonylatok is, amelyek a szabályzatokon és a hivatalos normákon kívül, némelykor azok ellenére, fejlődnek ki*.

Bizonyos fokig hasonló kutatásokat a társadalmi élet más területein is végeztek. Frederic Thrasher (*The Gang* [A banda]. University of Chicago Press, 1927) és W. F. White (*Street Corner Society* [Utcasarki társadalom]. University of Chicago Press, 1943) különös figyelmet szentelt a gyermekek és a serdülőkoriúak „bandáinak” (*Gangs*). Felfogásuk szerint, ezeknek a kiscsoportokkal azonos jellegzetességeik vannak. Tanulmányozásuk — állapítja meg a két kutató — hozzájárulhat a nagyvárosok társadalmi életének megjavításához, az ifjúkori bűnözések megelőzéséhez és részarányának csökkenéséhez. I. L. Moreno, a szociometria megalapítója a kiscsoportokban kialakuló preferenciális viszonylatokat tanulmányozta, és javasolta ezek légkörének megjavítását az egyének területi helyzetének restrukturálása révén. A *The American Soldier* (Az amerikai katona) című tanulmánykötet bemutatja a második világháború alatti amerikai hadsereg kiscsoportjaiban végzett kutatások eredményét. Az így kapott adatok alapján a szerzők azt a véleményt fejezték ki, hogy az első vonalban harcoló katonák bátorsága nagyobb mértékben függ a személyközi kapcsolatoktól, mint hazafiasságuktól és az ellenséggel szembeni gyűlöletüktől.

A kiscsoportot az élet különféle tevékenységi területein és különböző szempontokból elemezve, a kutatók arra a következtetésre jutottak, hogy a kiscsoport nem redukálható a benne levő személyek számtani összegére, következőképpen megismerése nem azonos az embereknek mint egyéniségeknek a tanulmányozásával. Továbbá, az elszigetelt, különálló személyekhez képest a kiscsoport valami többletet fejleszt ki. Ez az a többlet, melyet a kiscsoport hatásának nevezhetünk, és ami a társadalmi tevékenység különböző ágazataiban sajátosan jelentkezik. Az egyszerű fizikai munka területén a kooperáció formájában hoz létre jelentős anyagi erőt. A bonyolultabb termelési folyamatok esetében a munkamegosztás hatékonyságával fonódik össze, ez pedig maga is bizonyos mértékben éppen a kiscsoportban végbemenő folyamatokban kap létjogosultságot és önmaga igazolását. Manapság, amikor a termelés technikai színvonala olyan magas, és a tudomány egyre inkább közvetlen termelőerővé válik, a kiscsoport hatása különösen fontos annak a befolyásnak a szempontjából, amelyet a szellemi munkára és alkotásra gyakorol. A különböző társadalmi tevékenységek mai szervezési feltételei mellett a kiscsoport arra hivatott, hogy az emberi élet számos területén gyakran döntő határozatokat hozzon, amelyek hosszabb vagy rövidebb ideig érvényesek, és a közösség bölcsességét fejezik ki. Ugyanakkor a kiscsoport a maga egyedi tagjai viszonylatában az

emberi tevékenység más területein is mint különálló jelenség körvonalazódik (például a családban, az iskolában).

A kiscsoport hatékonysága nem korlátozódik az egyéni teljesítmények módosítására abban az értelemben, hogy a különálló egyéni teljesítmény eltér a csoportba szerveződött egyének teljesítményétől, hanem azokban a hatásokban konkretizálódik, amelyekkel az őt alkotó egyéneket befolyásolja. Ebben a vonatkozásban ilyen kérdések merülnek fel: vajon a csoport gazdagítja-e vagy szegényíti az egyének szellemi életét, spontaneitását és alkotóképességét? Kielégülést hoz vagy aggodalmat kelt bennük? Milyen feltételek mellett nem nyomja el a kiscsoport a benne élő egyének személyiségét?

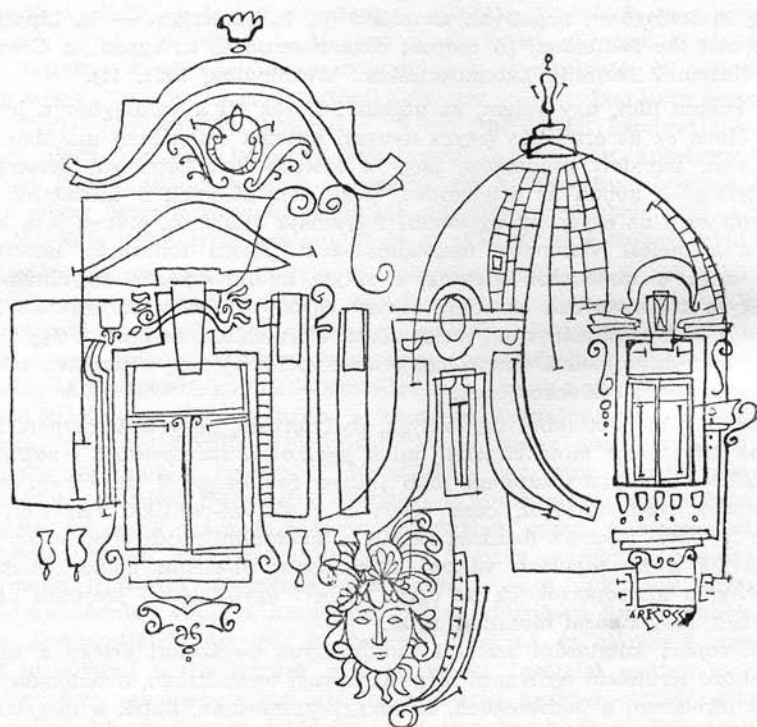
Azzal a hatással kapcsolatban, melyet a kiscsoport a tagsági minőséggel gyakorol az egyénre, a pszichológiában általában és társadalomlélektanban különösképpen, valamint a különböző társadalomtudományokban a következő három fontosabb nézet alakult ki: a kiscsoport hatása az egyénre teljesen negatív perspektívában értelmezhető, eszerint a csoport vak engedelmességet követel az egyéntől, visszafejleszti és a legkisebb közös nevezőre szorítja vissza; a csoport hatása teljesen pozitív: mélyen az egyén létében gyökerező szükségleteket elégít ki, mint például a társulás, az érzésmegnyilvánulás szükségletét, s magas, altruisztikus, erkölcsi viselkedésre, hűségre és önfeláldozásra ösztönöz (az együttműködés kölcsönhatásával ilyen és ezekhez hasonló megnyilvánulásokat hoz létre, s ezeknek segítségével az ember olyan dolgokat valósíthat meg, amilyenekre egyéni tevékenységgel képtelen); az egyének a kiscsoporthoz való tartozása járhat pozitív, de ugyanakkor negatív következményekkel is. Ez azt jelenti, hogy a csoportot nem szabad sem eszményíteni, sem pedig kizárólagosan negatívan szemlélni (D. P. Carwright — R. Lippit: *Group Dynamics and the Individual* [A csoport dinamizmusa és az egyén], a Group Development, National Training Laboratoriesben. Washington, 1961. 15).

Ami engem illet, úgy vélem, az utóbbi felfogás áll a valósághoz a lehető legközelebb. Noha ez az értékelés (egyes nyugati kutatók műveiben) magában foglalja azt a ki nem mondott gondolatot, hogy a kiscsoportok hátrányai összességükben abszolút jellegűek abban az értelemben, hogy nem függenek a társadalmi rendtől, következésképpen az egyén elidegenedési folyamata általános, elvben sem küszöbölhető ki a termelési viszonyok megváltozásával. Mégis fontosnak látszik ez az értékelés, mert a társadalmi életnek e síkját tanulmányozók figyelmét felhívja minden egyes kiscsoportban az eltérő típusú egyén befolyásolhatóságának lehetőségeire. Ezeket kell tanulmányozni, megismerni, előrejelezni, és esetleg úgy irányítani őket, hogy a negatívumok a lehető legkisebbre csökkenjenek, a pozitívumok viszont a lehető legnagyobbra növekedjenek.

Az eddig elmondottakból úgy véljük, nyilvánvaló, hogy a kiscsoport tanulmányozásának jelentősége mind elméleti, mind gyakorlati szempontból rendkívül nagy. Elméleti síkon tanulmányozásának több irányú fontosságáról beszélhetünk: egyéni megfontolások szempontjából, ezek révén a gazdasági-politikai rendszer, vagy a civilizáció fejlődési fokának (tekintet nélkül a társadalmi rendszerre) viszonylatában feltűntethetjük a kiscsoportok változó aspektusait; általános emberi megfontolásokból pedig, a kiscsoportoknak az egész emberi együttéléssel szorosan együttjáró vonatkozásait, átalakulását mutathatjuk ki.

A kiscsoport kutatására szentelt tanulmányok *gyakorlati értéke* a társadalmi élet különböző területein nyilvánul meg: az anyagi termelésben, a tudományos kutatásban, az iskolában, a hadseregben, az ideggyógyászatban. Ebből a megfontolásból és tapasztalatból kiindulva a különböző országokban intézeteket, központokat hoztak létre azzal a feladattal, hogy értékesítsék az elmondottakat. Így az Egyesült Álla-

mokban 1947-ben létrehozták a jelenleg Washingtonban működő *The National Training Laboratoriest* (Az országos kiképző laboratóriumokat). Belső felépítésük megfelel az emberi kapcsolatok és a csoportfolyamatok problémaköreinek, és bennük több mint száz szakképzett munkatársat foglalkoztatnak. Vezetőfunkciók betöltésére alkalmas személyzetet képeztek ki az Egyesült Államok, Afrika, Ázsia, Kanada, Európa és Latin-Amerika több országa számára (*Group Development, National Training Laboratories*. Washington, 1961. III). Angliában *The Tavistock Institute of Human Relations* (Az emberi kapcsolatok tavistocki intézete) működik, amely tevékenységét az ipari szociológia terén fejti ki. Különösen három fő probléma foglalkoztatja: az egyén személyiségének fejlődése; a kiscsoportok és a szervezetek; konzultációkat tart és javaslatokat terjeszt elő a termelékenység megjavítására (R. K. Brown: *Research and Consultancy in Industrial Enterprises, Sociology. The Journal of the British Sociological Association*. Oxford col. I. nr. 1. January 1967). Franciaországban *A Francia Szervezés Országos Bizottsága* (CNOF) többek között a kiscsoport tevékenységének bizonyos vonatkozásaival is foglalkozik. A Szovjetunióban, a moszkvai Lomonosov egyetem keretében megalakult *A Termelés Vezetésének Problémáit Kutató Laboratórium*, ugyanilyen vonatkozású kérdések megoldására hivatott. Hazánkban a *Centrul de pregătire a cadrelor de conducere din întreprinderi* (CEPECA, Az üzemi vezetőkaderek kiképzési központja) teljesíti ezt a feladatot. Ennek programjában *A munkalélektan elemeiről* és az ipari lélektanról szóló előadásokban található utalások a kiscsoport problematikájára.



Arkossy István: Barokk