Írta: Adminisztrátor
2010. április 19. hétfő -

1980. július

Ezt a „fedőnevet" kapta az a szimpozion, amelyet a Budapesti Vegyiművek KISZ-szervezete és a MTESZ Szervezési és Vezetési Tudományos Társaság rendezett május 15-én és 16-án. A szervezők a „fedőnevet" az alcímben így oldották fel: a munka-pszichológia és a munkaszociológia szerepe a vezetésben. Vajon mi is a szerepe e két alkalmazott humán tudománynak a munka világában? A kívülállók és a szakmabeliek véleménye egyaránt megoszlik: itt is, ott is vannak, akik szerint e két tudomány tartós konjunktúrát élvez, mások pedig azon a véleményen vannak, hogy egyiknek sincs módja érvényesülni, termelőerővé válni.

Tekintsük át röviden a szimpozion néhány olyan előadását, melyek ha nem reprezentálják is a magyarországi munkapszichológiai tevékenységet (szociológiáról a tanácskozáson kevés szó esett), egy-egy lehetséges felfogást vagy kutatási irányt feltétlenül jellemeznek, s számos olyan vezetési, szervezési problémára kitérnek, amelyek ma vállalatainkat, gazdaságunk társadalmunk irányítását egyaránt foglalkoztatják.

A vitaindító előadásban Klein Sándor foglalta össze a munkapszichológia fejlődését a századfordulótól napjainkig. A munkapszichológia magyarországi fejlődése az utóbbi 20 évben tudomány más országokban már bejárt útján haladt. A munkapszichológia hazai gyakorlatát a jól-rosszul adaptált tesztekre épülő látszólagos egzaktság jellemezte.

Az előadó így fogalmazta meg az alkalmasságvizsgálatok kritikáját. Szakmai körökben jól ismert az alkalmasságvizsgálatok „igazolásának" számtalan nehézsége, annak a mérése, miként válnak be a személyek. Csak néhány példát említek. Hogy a fizikai dolgozók hogyan válnak be, azt egyebek közt a teljesítmény és a balesetek objektív adataival lehet — közvetetten — mérni; hogy a vezetők mennyire válnak be, annak a mérhetősége pedig ilyen objektív mutatókkal is igen kérdéses.

Az alkalmasság vizsgálata helyett ezért a szakemberek újabban a képezhetőség kérdését helyezték előtérbe. Ez a vizsgálat a betanítást is integrálja és lehetővé teszi a kiképzés idő csökkentését. További előnye, hogy az alkalmasságvizsgálatok elidegenedett pszichotechnikai módszereivel szemben a pszichológusok intenzívebb kapcsolatba kerülnek a vizsgált személyekkel.

Gazdag Miklós előadásában a problémák összegyűjtésére szorítkozott. Az általa legfontosabbnak tartott üzemi tennivalókat a következőkben foglalta össze:

— az egyszemélyi felelős vezetővel szemben fokozott követelményeket kell támasztani, és ehhez széles látókörű, humanista vezetőkre van szükség;

— a vezetés legyen összehangolt és az irányított kollektívák igazi csoportként működjenek annak ellenére, hogy vezetőik kettős csoporttagok és konfliktust hozhatnak saját közösségükbe az azonos beosztású vezetők csoportjaiból is;

— a vezetők adják fel az „emberekhez mindenki ért" hamis jelszavát, legyenek tudatában önnön korlátaiknak, és vegyék igénybe a személyzeti, munkaügyi, szervező, pszichológus, szociológus szakértők „szolgáltatásait";

— az alkalmasság mérlegelésével és a kiválasztás javításával segítsék elő, hogy a vezetők és a beosztott dolgozók beváljanak;

— a dolgozókat életútjuk során folyamatosan támogassák, és a teljesítmény ösztönzésével az egyén „karbantartását" folyamatosan végezzék;

— tegyék lehetővé a követelményekhez igazodó továbbképzést, de szervezeti keretek között folyó képzésen kívül vegyék figyelembe a szocializáció, a modellkövetés mentén zajló tanulást,

vagyis azt, hogy a vezetőktől, munkatársaktól mit és hogyan tanulhat a dolgozó;
— a dolgozók értékelését és minősítését teljesítményorientált társadalmunkban a valódi teljesítményekhez kell igazítani, és egybe kell hangolni az elismeréssel;
— az utánpótlás érdekében a szervezet tagjainak biztosítani kell az előmenetelt olyan formában is, hogy a hierarchia magasabb szintjére került dolgozó segítse az ő korábbi beosztásába jutott kollégát.

Az előadó tulajdonképpen gazdag választékot kínált szociológiai vizsgálatok témáira, hiszen (kutatni kellene, hogy időnként miért nem vállalnak felelősséget az egyszemélyi vezetők, hogy miért nem hangolódik össze a vezetés, hogy miért nem érdekeltek a vezetők a szakapparátusok igénybevételében és így tovább.

Urbánné Frendl Ildikó (a Budapesti Vegyiművek Szociálpszichológiai Csoportjának vezetője, aki nagyon jó érzékkel állította össze a szimpozion tematikáját) előadásának első részében a vállalati pszichológusok tevékenységéről, a velük szemben támasztott követelményekről beszélt. Elmondta, hogy az emberrel kapcsolatos tudás a vállalatoknál jelenleg a különféle szervezetek között oszlik meg, s ez megnehezíti a munkaerőről alkotott sematizált emberkép felszámolását. Sajnos sok pszichológus maga is olyan sematizált emberképpel dolgozik, mely csupán a pszichotechnika alkalmazási követelményeinek felel meg. A differenciált emberkép felrajzolásával a pszichológus új normát igyekszik teremteni az üzemeik életében, de ezt a folyamatot sok konfliktus nehezíti, és nem mindig jár sikerrel. Ennek oka részben a körülményekben, résében a pszichológusok személyiségében keresendő.

A Vegyiműveknél a pszichológia ismereteit felhasználják a vezetőkiválasztás és tehetségkutatás előmozdítására, annak érdekében, hogy a vállalat érdekei és az egyén céljai között harmonikusabb legyein a kapcsolat. A káderpolitikai döntéseknél a pszichológiai vélemény is nagy súllyal esik latba. Ennek megfelelően igyekeznek „nevelni" a dolgozókat, figyelemmel kísérik személyiségfejlődésüket. A tehetségkutatás során minden belépő diplomást megvizsgálnak abból a szempontból, hogy megfelelő munkakörbe került-e, milyen az alkotóképessége, érdeklődése, elméleti-e vagy gyakorlati-e a beállítottsága és később vezetővé válhat-e. Pszichológiai módszerekkel segítik a továbbtanulásra való kiválasztást is.

A pszichológusok fokozott etikai felelősségük miatt maguk is gyakran kerülnek konfliktushelyzetbe. Hiszen le kell győzniük a dolgozók ellenállását; közülük sokan a vállalatvezetés meghosszabbítását, „manipulátorát" látják bennük. Munkájukat úgy kell végezniük, hogy a dolgozókat ne érje sérelem, ne kerüljenek rosszabb helyzetbe, sőt gazdagodjanak közreműködésük által.

Buda Béla a vezetés néhány problémájáról beszélt. Rámutatott: a klasszikus weberi bürokratikus szervezeti modellben könnyű dolga van, a vezetőnek, hiszen a stabil szervezetben a szerepek is stabilak, s ilyen körülmények között a pszichológia szerepe is minimális. A gyakorlatban azonban állandóan változó, instabil szervezetekkel találkozunk, s ennek folytán megnő a pszichológia iránti igény is. Korunk rendkívül gyorsan és dinamikusan változó gazdasági-társadalmi viszonyai közepette a hagyományos motívumok — jutalmazás, büntetés — szerepe csökken és új motívumok kerülnek előtérbe, melyek irracionálisnak tűnő pszichológiai tényezőkre épülnek. Csökken az ésszerűség mértéke, szűkül a racionalitás világa, a hasznossági elv háttérbe szorul az egyén életében, értékrendjében. Újabb vizsgálatok szerint többek között ilyen problémákra vezethető vissza a rossz munkahelyi légkör, a vezetők időnkénti „rövidzárlata" s számos egyéb üzemi gond is.

A megoldáshoz nem az erőltetett rend vezet, hanem a vezetői módszerek megváltoztatása, új pszichés tulajdonságok kialakítása. Valószínűleg módosítani kell a megszokott

viselkedésstratégiát, le kell szokni az egyoldalú teljesítménycentrizmusról, a gyors, de egyben elhamarkodott döntésről és utasításról. Ehelyett meg kell tanulni a kínálkozó jó megoldások kivárását, vállalni kell az esetleges regressziót; hiszen a korábbi vezetőképpel szemben beigazolódott, hogy vezetői csalhatatlanság nincs. Kell tudni segítséget, támogatást kérnie a vezetőnek (adott esetben például a humán szakemberektől), s be kell látnia, hogy ez nem ejt csorbát a tekintélyén. A vezetőnek el kell sajátítania a mások helyzetébe való beleélő-képességet, az empátiás készséget. Érzékenynek kell lennie a személyközi kapcsolatokra.

Éppen ezen a felismerésen alapozódnak azok a személyiséget fejlesztő csoportos gyakorlatok, melyek mintegy „a normális emberek terápiájaként" a pszichiátriai gyakorlatból kerültek át a vezetőképzésbe. Ezek a csoporttechnikák alkalmasak arra, hogy a vezetőben kifejlesszék az előbbiekben felsorolt készségeket, tulajdonságokat illetve megfelelő szintű önismeretet alakítsanak ki.

Kafka Márta a sikeresen alkalmazott francia vezetőképző csoportmunkákról tartott előadást. A hatvanas évek nyugat-európai „mérnökuralmával" szemben már az elmúlt évtizedben előtérbe kerültek a marketing szakemberek, s napjainkban a pszichológusok egyre nagyobb szerepe figyelhető meg. Várható, hogy a technikai innovációt egyfajta „szociális innováció" váltja fel. Ennek megfelelően a vezetőket rászorítják, hogy „önismereti munkát" végezzenek, vagyis különböző csoporttechnikák segítségével fejlesszék személyiségükért. A vezetőkiválasztás legfontosabb szempontja az emberi oldal: a reális önismeret, a kommunikációs készség. A számtalan vezetőképző iskola mindegyike megtanítja a hallgatóknak a (kreativitás fejlesztését, igyekszik helyes énképet, önismeretet kialakítani, valamint képessé teszi őket az empátiára. E tanfolyamok célja olyan én-állapot elérése a hallgatóknál, mely lehetővé teszi számukra a kreatív életet: az állandóan változó feltételekhez való „gazdaságos" alkalmazkodóképességet, azt, hogy az emberi-tárgyi környezet meglepő és váratlan átalakulására megfelelő reakcióval válaszolhassanak. Az életben felbukkanó problémák felismeréséhez, megoldásához olyan személyiségre van szükség, aki elsősorban nem a gazdasági szervezetből fakadó létbiztonságra, hanem saját „énbiztonságára" támaszkodik. Napjainkban elsősorban „nem erőskezű, hanem erős ÉN-ű vezetőkre van szükség".

Ehhez nyújtanak lehetőséget a különböző csoporttechnikák, amelyeknek legfontosabb szerepük az, hogy mintegy „tükröt tartanak" a tagok elé. Az ilyen kiképzésen átesett hallgatók nagyobb teljesítménnyel dolgoznak, problémaérzékenyebbek,

ugyaniakkor nem keverednek bennük a saját konfliktusaik a szervezet konfliktusaival, ami nagyfokú objektivitást és elfogulatlanságot biztosít részükre. Ezek a vezetők a bizonytalan helyzeteket jobban elviselik, az ismeretlen feladatokat bátrabban oldják meg, nyitottabbá, rugalmasabbá válnak.

Járó Katalin a szervezetfejlesztés és a csoportkonfliktusok szociálpszichológiai összefüggéseiről beszélt. Az Akadémia Pszichológiai Intézetének égisze alatt folyó kísérleteik lényege az, hogy a szervezet tagjait olyan visszajelentésben részesítik — spontán felismerésekre támaszkodva —, melynek eredményeként a tagok megismerik a szervezet hatalmi viszonyait, az érzelmi- és érdekszövetségen alapuló informális struktúrát és szerepfelosztást, így a tagok megismerik saját pozíciójukat — önismeretük és helyzetismeretük alapján —, a csoport és a szervezet (érdek és hatalmi viszonyainak!) erőterében. Felfogásuk szerint a szervezetek konfliktusait nem kell elfedni, hanem mint természetes jelenségeket kell kezelni és a csoportot, valamint az egyént meg kell tanítani a konfliktusokkal járó feszültségek feloldására. A szociológia kategóriáival fogalmazva: eljutni az érdek felismeréséhez, majd

továbblépni az érdekérvényesítés irányaiba.

Vajda Zsuzsanna a konfekcióipariban végzett szociálpszichológiai és szociológiai vizsgálatáról számolt be. A bevezetőben feltette a kérdést — melyben megfogalmazódik a Járó Katalin előadásával s általában a pszichológia lehetőségeivel kapcsolatos reális fenntartás is —, nevezetesen: a pszichológia fogalmaival mennyiben írhatók le a munkahelyi viszonyok?

Vajda Zsuzsanna vizsgálatai szerint is ügy tűnik, hogy erre csupán igen korlátozott a lehetőség. Varrodai munkacsoportok elemzése során megállapította, hogy szociálpszichológiai szempontból olyan meglehetősen strukturálatlan közösségek képződtek, amelyeknek társas viszonyai differenciálatlanok, emberi kapcsolataik felszínesek. A helyzet magyarázataként különböző, a szervezeten belüli és kívüli szociológiai tényezők kínálkoznak: a fizikai munka népszerűtlenedése a gyárakban és népszerűsödése a magánszférában; választási lehetőségek a szabad időben, a munka világában viszont a választás lehetőségének hiánya; a teljesítmény és a bérezési rendszer ellentmondásai, a vállalat az életkort és a szervezethez való hűséget fizeti; a jó munkát morális alapon várják el, az ösztönzés diszfunkcionálissá vált, a jutalom bérkiegészítésként működik. Ez utóbbi abban is megnyilvánul, hogy a szakszervezeti érdekképviselet is arra törekszik, hogy a jutalmazásnál mindenki sorra kerüljön, mert igazságtalan bárkit is kihagyni. Az álláspontot az teszi legitimmé, elfogadottá, hogy a jutalmazás objektív kritériumai hiányoznak. A jutalmazás legkitüntetőbb megjelenési formája a funkcióadás, a kiemelés: a felmentés a fizikai munka alól. Arról van tehát szó, hogy a pszichológiai vizsgálódás érzékeltet egy problémát, amelyre azonban már az üzemi viszonyok szociológiai elemzése ad kielégítő választ.

Zétényi Zoltán a munkahelyi kiscsoportok társas struktúrájának vizsgálatán alapuló intézkedésekről számolt be.

Egy konfekcióipari üzemben a 3M szervezés miatt személyi átcsoportosítás vált szükségessé. Ennek lebonyolításánál a személyzeti és gazdasági vezetők felhasználták a szociálpszichológiai vizsgálatok eredményeit: az áthelyezéseiknél maximális mértékben figyelembe vették a rokonszenvi kapcsolatokat, s így jelentősen sikerült csökkenteniük az ezzel járó várható társadalmi feszültségeket, konfliktusokat. Ugyanennél az üzemnél a művezetők kiválasztásának egyik szempontjává a munkatársak választásai alapján kirajzolódott rokonszenvi, szakmai és vezetési rangsorban elfoglalt helyet tették, ami elősegítette az új termelésirányítóknak a gyorsabb elfogadtatását.

Radnai János egy kellően elő nem készített munkaerő átcsoportosítás tapasztalatairól számolt be. A csepeli motorkerékpár-gyártás megszüntetése után bekövetkezett profilváltás több ellentmondást hozott a felszínre. A szervezet korábban igyekezett minden munkahely változtatást, „egyéni átcsoportosulást" megakadályozni. Az átszervezés alkalmával viszont a vezetők a folyamat segítésére és a várható feszültség csökkentésiére „ígérgetésekbe" bocsátkozták. Ennek reakciójaként a spontán átcsoportosulás fokozódott, jóval felülmúlta a szervezett áthelyezéseket. Ugyanakkor az átszervezéssel kapcsolatos döntést késve hozták nyilvánosságra, aminek következménye a különböző szinteken megjelenő feszültség volt. Ez a feszültség két tipikus reakciót váltott ki a dolgozókban: egyrészt fokozottan támogatták az áthelyezést, a mielőbbi konszolidáció reményében, másrészt szembeszegültek azzal, és egyéni utat választottak. Mindez arra hívja fel a figyelmet, hogy az ilyen akciók előkészítése nem nélkülözheti a dolgozók várható reakcióinak (egyebek közt a pszichológia aspektusából való) mérlegelését.

Noszkay Erzsébet az iparvállalatok vezetési rendszerét bírálva rámutatott: a vállalat technikai, gazdasági és szociális rendszerként funkcionál, de az egyes tényezők nincsenek

egyensúlyban; a vezetés a dolgozót legtöbbször „szervezeti emberként", személyiségétől „megfosztottan" kezeli. A dolgozótól csak úgy várható el képességeinek kibontakoztatása, ha a szervezet teljes emberként tekint rá. A mai bonyolult szervezeti rendszerek pedig a dolgozóktól nagyfokú azonosulást követelnek meg, mivel az ellenőrzés sok esetben gyakorlatilag lehetetlenné vált, az ösztönzők és a szankciók hatása csökkent. A nagy szervezetekben a vállalati cél a hierarchia alján gyakran csupán végrehajtandó parancsként jelenik meg, az értelmes cél és a kötelező feladat közötti kapcsolat nem ismerhető fel. Szükséges rámutatni: a munkaerő nem „szervezeti ember", hanem érzelmekkel, aspirációkkal, vágyakkal, képességekkel rendelkező személyiség, s ennek megfelelően csak objektív (iskolai végzettség, gyakorlati idő) és szubjektív paraméterekkel (egészségügyi és pszichológiai alkalmasság) együttesen írható le.

Antalovits Miklós a munkapszichológiával szorosan összefüggő ergonómia jelentőségéről beszélve rámutatott, hogy a szervezés és a műszaki fejlesztés területén a munkapszichológia az ergonómia közvetítésével segítheti hatékonyan a vállalati feladatok megoldását. A műszaki szakemberekben az ergonómiai elvek érvényesítése iránti igény felkeltése és az ergonómia sajátosságaiból fakadó interdiszciplináris együttműködés vállalati feltételeinek megteremtése a vezetők feladata. Sajnos ma még rendszerint hiányzik az „ergonómiai látásmód" a tervezőmérnökök, szervezők szemléletéből, de ugyanakkor kevés a műszaki szakemberek rendelkezésére álló olyan ergonómiai támpont is, amelyre munkájuk során közvetlenül támaszkodhatnának. Felhívta a figyelmet az ergonómia preventív jellegű alkalmazására, azaz az ember, a gép, és a munkakörnyezet összehangolásának szükségességére és lehetőségére a tervezés fázisában. Feladatként fogalmazta meg, hogy a műszaki fejlesztés ne csak gazdasági vonatkozású, hanem szükségszerűen olyan ergonómiai szempontú értéknövekedést is eredményezzen, amely objektív és szubjektív mutatókban egyaránt tükröződik.

A tudományos tanácskozás sok hasznos ismeretet, tapasztalatot hozott a felszínre. A szervezők nagy érdeme, hogy egyúttal a munkapszichológiának kevésbé ismert területei is reflektorfénybe kerülhettek. Ugyanakkor az egyén és a csoport pszichológiai „menedzselése" mintegy elfedte az üzemi társadalmi viszonyok elemzését, és hiányolható volt a gazdasági, a szociológiai szempontok mérlegelése. A pszichológusoknak — akik az üzem, a vállalat világával foglalkoznak — alapos gazdasági, szociológiai ismeretekre kell építkezniük. Ehhez adott segítséget ez a „vállalati" szimpozion is.

A jelenlegi gazdasági helyzetben, mint Poros Tamás a Budapesti Vegyiművek igazgatója zárszavában utalt rá — a vezetőképzésnek, a vezetői tevékenységnek fokozottan kell támaszkodnia a szociálpszichológiai módszerekre, és a munkapszichológiai és üzemszociológiai műhelyeknek is élniük kell az üzemi, a gazdasági gyakorlat által felvetett kérdések megválaszolásának lehetőségével.

Zétényi Zoltán