

# A MUNKAVÉGZÉSI RENDSZEREK EGYIK KULCSKÉRDÉSE: CSAPATMUNKA VAGY EGYÉNI MUNKAVÉGZÉS?

Dr Ph.D., PhD. Gulyás László<sup>1</sup> -Dr Ph.D. Turcsányi Enikő<sup>2</sup>

<sup>1</sup> docens, Szegedi Tudományegyetem-Szegedi Élelmiszeripari Főiskolai Kar

<sup>2</sup> docens, Eötvös József Főiskola, Baja

## SUMMARY

When the HR-manager creates a new working-system the key problem is: the tasks should be done by individuals or by teams.

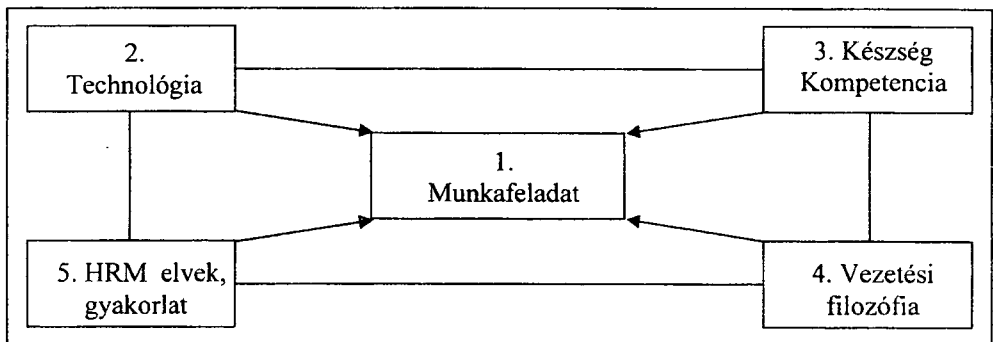
Most of the management publications support teamwork's. Parallel with this psychologists draw the attention to negative symptoms of teamwork.

One author this paper is psychologist, the other one is HR-manager. So they try to systematize arguments supporting or opposite teamwork.

## 1. BEVEZETÉS

A stratégiai emberi erőforrás menedzsment egyik fontos eleme a munkavégzési rendszer fogalma.

1. ábra: A munkavégzési rendszer modellje



Forrás: Bakacsi et. al. 1999. 84. old.

Mint az ábráról kiolvasható a munkavégzési rendszer a munkafeladatok (1), a munkavégzés technológiája (2), a feladat ellátásához szükséges munkavállalói készségek és

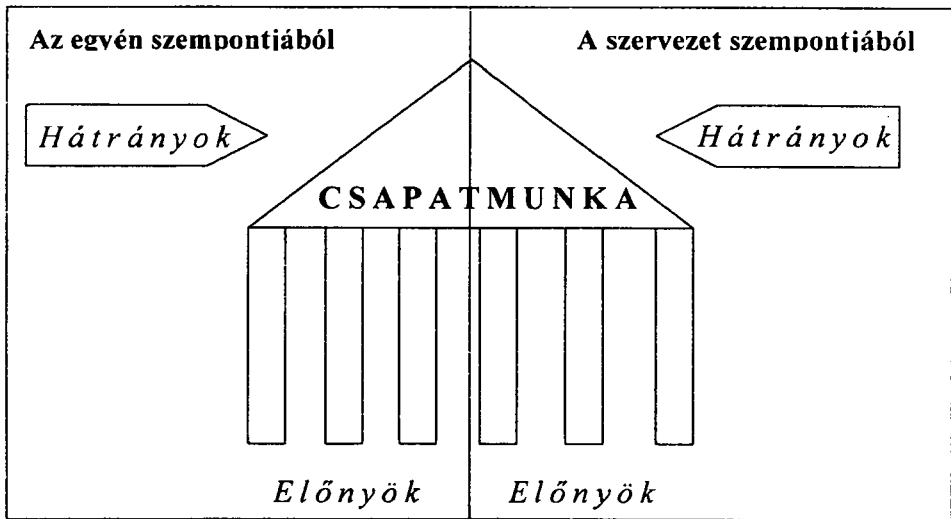
kompetenciák (3), a végrehajtást irányító vezető vezetési filozófiája (4), valamint a tágabb HRM-elvek és gyakorlat (5) rendszere (Bakacsi et. al.1999.)

A munkavégzési rendszer központi eleme a munkafeladatok, melyeknek mind a tartalmát (rutin munka vagy egyszeri komplex feladat), mind elvégzésének folyamatát (az egyes folyamatok sorrendisége, kapcsolódása) pontosan meg kell határozni. Amikor egy HR-menedzser felépít egy munkavégzési rendszert és ennek első lépéseként megpróbálja definiálni a munkafeladatokat, egy kulcskérdéssel szembesül, mégpedig azzal, hogy a munkafeladatok elvégzését egyénekre vagy csapatra bízta.

A menedzsment szakirodalom az utóbbi két évtizedben a csapatmunka mellett érvel. Publikációk százai születtek arról, hogy az élet minden fontos területén elengedhetetlen a csapatmunka, milyen a jó csapat, hogyan kell összeállítani, hány tagja legyen, hogyan kell motiválni és így tovább. A "team", a "teambuilding", a "team spirit" bevonultak a vezetők mindennapi szókincsébe.

Ezzel párhuzamosan a pszichológusok szintén publikációk hosszú sorában hívták fel a figyelmet a csapatmunka során fellépő olyan negatív jelenségekre, mint a „csoportgondolkodás” vagy a „társas lazslálás.”

2. ábra: A csapatmunka előnyei és hátrányai a szervezet és az egyén szempontjából



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Gyakorlatilag a pszichológiai szakirodalom és a menedzsment szakirodalom számos érvet sorakoztat fel a csapatmunka mellett, illetve ellen. Jelen tanulmány egyik szerzője pszichológus, míg másik szerzője HR-menedzser, ezért arra vállalkoznak, hogy a 2. ábra

segítségével megpróbálják megszerezni a csapatmunka mellett, illetve ellene szóló szakirodalmi érveket.

## 2. A CSAPATMUNKA ELŐNYEI AZ EGYÉN SZEMPONTJÁBÓL

Ha egy mondatban kellene meghatároznunk, hogy az egyén szempontjából milyen előnyökkel jár a csapatmunka, akkor azt mondanánk, hogy a csapatmunka végzése során történik meg az egyén ún. pszicho-szociális igényeink kielégítése. Ezek az igények az alábbiak lehetnek (*Bakacsi et al 1999.*; *Schein 1978*):

- **A csoporthoz tartozás és elismertség iránti szükséglet kielégítése**

Az emberek döntő többségében erős a közösségbe való befogadás, a barátság, a szeretet és támogatás iránti igény (*Atkinson et. al. 1994*).

- **Az önbecsülés kifejlesztése és fenntartása.**

A csapattagság révén növekedik az egyén önismerete, míg a csoportban betöltött szerep az önbecsülés növekedését segítheti elő. Az egyének általában a pozitív önértékelésért küzdenek és a csapattagságot is felhasználják arra, hogy jól érezhessék magukat (*Smith-Mackie 2004*).

- **Az egyéni bizonytalanság csökkentése a csoporttagok közötti konszenzus révén.**

Az egyes csoporttagok képesek megerősíteni egymás véleményeit, érzelmeit valamivel kapcsolatban (*Forgách 1993*).

- **Identitás nyújtása.**

A csapattagság biztosítja az egyén biztonság- és hatalomérzetét egy közös ellenséggel, fenyegetettséggel szemben. Az egyén nemcsak másokat osztályozz aszerint, hogy ennek vagy annak a csoportnak a tagja, hanem saját magát is. Más szóval az egyén azonosságtudata szorosan kötődik különféle csoporttagságaihoz (*Hewstone et. al. 1995*)

- **A személyes tanulás és fejlődés közvetlen segítése**

A csapat formális és informális módon is segítheti az egyént (*Belbin 2000*).

A fenti felsorolásból is láthatjuk, hogy a csapattagság nagyon sok előnnyel jár az egyén számára. A csapattagság legfontosabb következménye az ún. BIRG-effektus (basking in the reflected glory, azaz sütkérezni a csoport dicsőségének fényében). A csapatok kapcsolatokat, értékeket kínálnak az egyénnek, továbbá megadják számára azt az érzést, hogy mások megbecsülik őt, miközben hasonlóság érzést és menedéket nyújtanak számára (*Smith-*

Mackie 2004). Itt kell arra felhívni a figyelmet, hogy a csapattagságnak az előnyei mellett természetesen megvannak a maga hátrányai is, amelyeket a tanulmányunk 4. alfejezetében fogunk bemutatni.

### 3. A CSAPATMUNKA ELŐNYEI A SZERVEZET SZEMPONTJÁBÓL

A szervezet szempontjából a csapatmunkának szintén számos előnye létezik. Ezek a szakirodalom szerint az alábbiak lehetnek:

- **A tagok egyéni tudásának, képességeinek és készségeinek kombinálása.**

Egy-egy munkacsoportba különböző személyiségű, háttérű és tapasztalatú embereket lehet „összezární” és ily módon bonyolult – sokféle eltérő tudást igénylő - munkák elvégzésére válik alkalmassá a csapat ((Spigel-Torres 1998). Különösen fontos a szinergikus hatások megjelenése.

- **A feladatok és munkavállalók változatos összerendezhetőségéből fakadó nagyobb alkalmazkodóképesség és rugalmasság (Bakacsi et. al. 1999).**

Különösen igaz ez a megállapítás a problémamegoldással kapcsolatos feladatok esetében. A folyamat úgy zajlik, hogy valaki a csapatból ismert egy ötletet/elképzelést, valaki ehhez észrevételekkel hozzákapcsolódik, a következő csapattag újabb részletekkel gazdagítja az elképzelést és a folyamat így halad előre egészen a végeredményig. A végeredményt megvizsgálva azt látjuk, hogy a csapatból egyedül senki se lett volna képes a megoldást megtalálni, kidolgozni, amit végül is a csapat együtt megalkotott (Hitt 1990).

- **Nagyobb elkötelezettség.**

Az olyan csapatokat, amelyeknek tagjai szorosan kötődnek a csapathoz és erősen azonosulnak vele nagy kohéziójú csapatoknak nevezzük. Ez a nagy kohézió jelentős pozitív hatást gyakorol a csoport teljesítményére (Forgách 1993).

- **Társas facilitáció megjelenése.**

A szociálpszichológia egyik legkorábbi felismerése volt, hogy mások jelenléte befolyásolja az egyéni feladatteljesítést. Triplett már 1897-ben felismerte, hogy a kerékpárosok gyorsabban róják az utat, ha másokkal versenyeznek, mint ha egyedül hajtanak (Hewstone et. al. 1995). Zajonc 1965-ben megjelent, azóta klasszikussá vált tanulmányában kifejtette, hogy: 1. Mások jelenléte növeli a teljesítményt, ha az egyénnek könnyű, jól elsajátított feladatokat kell elvégeznie, ezt a társas facilitáció. 2.

Mások jelenléte csökkenti a teljesítményt, ha az egyénnek nehéz, korábban meg nem tanult feladatokat kell elvégeznie, ez a társas inhibíció (*Zajonc 1965*).

A fentiek alapján kijelenthetjük, hogy a szervezet szempontjából számos előnye van annak, ha az elvégzendő feladatokat csoportmunkával oldja meg.

#### 4. A CSAPATMUNKA HÁTRÁNYAI AZ EGYÉN SZEMPONTJÁBÓL

Az egyén szempontjából a csapatmunkának hátrányi is vannak, a szakirodalom szerint ezek az alábbiak lehetnek:

- **Stressz**

A csapatmunka számos stresszforrást – szorító határidők, panaszkodó vagy éppen ellenségeskedő kollégák, szerepkonfliktusok, túlterheltség, etc. – rejt magában. Klein Sándor hívja fel a figyelmet arra, hogy az egyik legnagyobb stresszforrás a csapat vezetője, aki 1. Rossznak minősíti az adott egyén teljesítményét 2. Nem jutalmazza meg az adott egyént. 3. Egy már elvégzett munkát visszaad javításra. (*Klein 2001*).

- **Konfliktusok**

Konfliktus akkor keletkezik, amikor egy személy vagy csoport úgy érzi, hogy egy másik személy/csoport valamely fontos kérdésben kifejtett erőfeszítéseit meghiúsítja (*Gyökér 1999*). Szeretnénk hangsúlyozni, hogy véleményünk szerint a konfliktus nem „ördögtől” való” dolog, hanem a csapatmunka természetes velejárója, amely az egyéni és csoportérdekek ütközéséből jön létre. Az igazi kérdés az, hogy rendelkezésre állnak-e a konfliktuskezelés megfelelő eszközei, illetve az, hogy az egyén hogyan éli meg konfliktust és hogyan érzi magát utána.

- **Konformitás és csoportnorma**

Konformitásról akkor beszélünk, ha az adott egyén a csapat vélt vagy valódi nyomásának hatására megváltoztatja véleményét vagy viselkedését (*Aronson 1994*). A munka világában a csapatok viselkedésének megértéséhez elengedhetetlen magyarázó fogalom a csoportnorma, amely valamely íratlan szabály, a csoport közösségi állásfoglalásait, ítéleteit és konkrét tevékenységét szabályozó elv. Ezt az elvet a csoport vagy spontán módon alakította ki, vagy pedig közösségi állásfoglalás útján tett magáévá (*Klein 2001*).

A normák betartásán a csapat szankciók révén öröködik, a normakövetést jutalmazza, a normasértést bünteti. Ha egy egyén megtagadja a csoportnormához való igazodást - azaz

szembeszegül a csapattal – komoly következményekkel kell számolnia, enyhébb esetben elszigetelődik a csoportban, súlyosabb esetben kiteszítják a csoportból.

- **Kiegészítő lehetősége**

A felfokozott csoportműködés következtében az adott egyén érzelmileg elfárad.

Véleményünk szerint a fentebb bemutatott hátrányoknál a kulcskérdés az, hogy az adott egyén mennyire képes pszichológiailag kezelni az ezekből fakadó kihívásokat.

## **5. A CSAPATMUNKA HÁTRÁNYAI A SZERVEZET SZEMPONTJÁBÓL**

Elméletileg az additív feladatoknál - például amikor emberek egy csapata hivatást lát - az egyének hozzájárulásai összeadódnak, azaz minél több tagja van egy csapatnak, annál nagyobb lesz a teljesítmény. A képlet egyszerű: minden csapattag annyit teljesít amennyit tud - azaz kihozza magából a maximumot – és így módon a csapat is maximálisan teljesít (*Steiner 1976*). Ezen egyszerű képlet azonban a gyakorlatban nem így működik, a szakirodalom két ezzel ellentétes negatív jelenséget is megfigyelt és leírt. Egyrészt a társas lazulás és potyautas effektust, másrészt a csoportgondolkodás jelenségét.

- **A társas lazulás és potyautas effektus**

A társas lazulást első ízben Ringelmann, a Francia Nemzetközi Mezőgazdasági Intézet agrármérnök professzora írta le, 1882 és 1887 között végzett kísérletei alapján. Ringelmann azt vizsgálta, hogy ha egy csapat fizikai munkát végez, akkor hogyan alakul az egyén teljesítménye. Egyik kísérletében fiatal emberek különböző nagyságú csapataival - egy ember, két ember, három ember, és így tovább - kötelet húzatott és dinamométerrel mérte az erő kifejtés nagyságát. Amikor egy ember húzta a kötelet, átlagosan 63 kilogramm erőt fejtett ki, a két személyes csoport átlagos húzóereje 118 kg volt (azaz 8 kg húzóerő elveszett), a három két személyes csoport átlagos húzóereje 160 kg volt (azaz 29 kg húzóerő elveszett). Nyolc személyes csoport esetében az elveszett húzóerő már 256 kg volt. A csoportban jelen lévő emberek száma és az egyéni teljesítmény közötti ezen fordított kapcsolatot Ringelmann-hatásnak nevezzük (*Hewstone et. al. 1995*).

A Ringelmann-hatás nem csak fizikai munkák esetén érvényesül, szellemi feladatok megoldásánál is jelentkezik. Egy brainstorming során egy hétköznapi tárgy lehető legtöbb felhasználási módját kellett megtalálni. Akkor, amikor ezt a brainstormingot három tagú csoport végezte, a csoport tagjai 75%-os teljesítményt nyújtottak a saját egyéni

feladatmegoldásukhoz képest. Tehát ezen esetben is megállapíthatjuk, hogy csoport létszámának növelése csökkentette az egyéni erőfeszítéseket (*Smith-Mackie 2004*).

Joggal merül fel a kérdés: Miért lazsálnak az emberek a csapatos munkavégzés során? A szakirodalom ezen kérdésre a motivációs veszteség, illetve a koordinációs veszteség definiálásával adott választ.

Motivációs veszteség akkor keletkezik, ha az egyén azért fejt ki kisebb erőfeszítést egy adott csapat tagjaként, mert azt észleli, hogy részesülhet a csapatmunka eredményéből - élvezheti azt -, miközben a saját hozzájárulását a csapatmunka végeredményéhez nem lehet megbízhatóan mérni (*Forgách 1993*). A közjó terén – például az adófizetés kérdéskörében – ezt a fajta motivációs veszteséget potyautas-hatásnak nevezik. Maradva az adófizetés példánál, ez abban testesül meg, hogy valaki nem fizet adót, de közben ingyen igénybe veszi az állam szolgáltatásait.

A koordinációs veszteség egyértelműen a szervezetlenség következménye. A csapat jó teljesítményéhez nem elegendő az, hogy a csapattagok akarjanak jó teljesítményt nyújtani, az is szükséges, hogy az elvégzendő munkát jól megszervezzék. Azaz koordinációs veszteség lép az alábbi esetekben: nincs a csapaton belül világos szereposztás, nem tisztázták a hatásköröket, az alá és fölérendeltségi viszonyokat, a csapattagok versenyeznek státusokért és a forrásokért.

- **A csoportgondolkodás**

A menedzsmenttudományok számos olyan szituációt ismernek, amikor egy-egy csapatnak döntést kell hoznia, lásd igazgató tanácsok, felügyelő bizottságok, tanácsadó testületek, és egyéb bizottságok tevékenységét (*Dawson 1996; Gladwell 2005*). Ennek következtében a döntéselméletnek, a döntési folyamatnak komoly szakirodalma van (*Zoltayné 2002*). Ennek ellenére számos esetben felkészült, intelligens emberekből álló csapatok rendszeresen az ún. „csoportgondolkodás” csapdjába esnek.

A csoportgondolkodás mechanizmusát első ízben Janis írta le. Janis definíciója szerint csoportgondolkodásról akkor beszélünk, amikor hasonló gondolkodású emberek nagyon összetartó csoportjának döntési folyamatán annyira eluralkodik az egyetértésre való törekvés, hogy annak a valóság helyes megítélése látja a kárát (*Janis 1972*). Magyarul, a csoportgondolkodás végeredménye egy olyan döntés, amelyet a csoport valamennyi tagja támogat, ám ennek ellenére a döntés helytelen. A csoportgondolkodás folyamata az alábbi előfeltételek teljesülése esetén indul be: a csoportban nagy a kohézió (azaz a nagy kohézió

nem mindig számít pozitívnak), a csoport tagjai el vannak szigetelve az alternatív információforrásoktól és a csoport vezetője egyértelműen egy bizonyos megoldás felé hajlik. Ezen előfeltételek megléte esetén a csoport arra törekszik, hogy racionalizálja azokat akciókat, amelyek összhangban vannak a vezető által javasolt döntési verzióval és ezzel párhuzamosan a csoport nem vesz tudomást az ennek ellentmondó tényekről (*Hewstone et. al. 1995*). A végeredmény a csoport „rossz döntést” hoz, azaz olyan hibát követ el, amelyet egy előre rögzített döntési-eljárási mód alkalmazásával kiküszöbölhetett volna.

## 6. KONKLÚZIÓK

A szakirodalom egy részének áttekintése után egyet kell értenünk Bakacsi azon megállapításával, hogy általános választ nem adható arra a kérdésre hogy az egyéni vagy a csapatmunka az előnyösebb a munkavégzési rendszerek kialakításakor (*Bakacsi et. al. 1999*).

Az világosan látható, hogy a csapatmunkának számos előnye van mind az egyén, mind a szervezet szempontjából. Mivel napjainkban egyre inkább a csapatmunka dominál a munka világában, a kulcskérdés a gyakorló HR-szakember szemében oly módon merül fel, hogy: Milyen technikák alkalmazásával lehetne kiküszöbölni a csapatmunka hátrányait?

Úgy véljük, hogy a HR-szakembereknek az alábbi javaslatok alkalmazásával van esélyük kiküszöbölni a csapatmunka hátrányait.

- A motivációs veszteség csökkentésének, felszámolásának lehetséges útja a teljesítményértékelési rendszer bevezetése. Kívánatos volna egy olyan teljesítményértékelőrendszer kialakítása, amely lehetővé teszi az adott egyén csapatmunkához történő hozzájárulásának mérését.
- Mivel a koordinációs veszteség egyértelműen a szervezetlenség következménye, felszámolásának egyetlen lehetséges módja a szervezettség növelése. Ennek eszközei: világos alá és fölrendeltségi viszonyok, egyértelmű szereposztás, jól körülhatárolt hatáskörök. Ezeket a követelményeket egy munkakörelemzés eredményeit felhasználó munkaköri leírások elkészítésével teljesíthetjük.
- A csoportgondolkodás kiküszöbölésére maga Janis javasolt gyógyymódot (*Janis 1982*). Eszerint az alábbi technikákat kell alkalmazni: 1. Beszélni kell a csoporttagoknak magáról a jelenségről. 2. Támogatni kell a nyílt vita légkörét. 3. A csoport egy tagjának magára kell vállalnia az „ördög ügyvédének” szerepét.



- Különösen fontosnak tartjuk a csapatvezetők képzését. Azaz, hogy ezek a vezetők fel legyenek vértézve azzal a pszichológiai tudással és eszköztárral, mellyel kezelni tudják a csapatmunka során fellépő különféle negatív pszichológia folyamatokat.

## IRODALOMJEGYZÉK

- Aronson 1994 A társas lény. Közgazdasági és Jogi könyvkiadó. Budapest.
- Bakacsi et. al. 1999 Stratégiai emberi erőforrásmenedzsment. Közgazdasági és Jogi könyvkiadó. Budapest.
- Belbin 2000 A team, avagy az együttműködő csapat. SHL Könyvek. Budapest.
- Dawson 1996 Dönteni tudni kell. Aduprint Kiadó. Budapest.
- Forgách 1993 A társas érintkezés pszichológiája. Gondolat Kiadó. Budapest.
- Gladwell 2005 Ösztönösen. A döntésről másképp. HVG Könyvek. Budapest.
- Gyökér 1999 Humánerőforrás-menedzsment. Műszaki Könyvkiadó. Budapest.
- Hewstone et. al. 1995 Szociálpszichológia. Közgazdasági és Jogi könyvkiadó. Budapest.
- Hitt 1999 A mestervezető. OMIKK. Budapest.
- Janis 1972 Victims of groupthink. Houghton Mifflin. Boston.
- Janis 1982 Groupthink: Psychological studies of policy decision and fiascoes. Houghton Mifflin. Boston.
- Klein 2001 Vezetés- és szervezetpszichológia. I-II. kötet. SHL Könyvek. Budapest.
- Schein 1978 New perspectives on human resource management. Routledge. London.
- Smith-Mackie 2004 Szociálpszichológia. Osiris Kiadó. Budapest.
- Spigel-Torres 1998 Csapatmunka. Résztétel könyvek. Budapest.
- Steiner 1976 Task-performing groups. In. J. W. Thibaut et. al (eds.): Contemporary topics in social psychology. General Learning Press. Morristown.
- Ternovszky 2005 Nemzetközi menedzsment európai szemmel. Szókratész Közgazdasági Akadémia. Budapest.
- Zajonc 1965 Social facilitation. Science. 149. 269-274. pp
- Zoltayné 2002 Döntélmélet. Aliena Kiadó. Budapest.