

DR. SZELEI ILDIKÓ¹**Motiváció, tudatosság, vezetés****Motivation, knowledgement, leadership****Absztrakt**

Az Msc képzésben való oktatásom során, sokszor hallottam, hallom az őrnagyoktól, mennyire fontos a napi szintű parancsnoki munkájukban a pedagógia, s hogy nélkülözhetetlen a pedagógia oktatása a vezetőképzésben. Nemcsak azon kezdek el gondolkodni, hogy ez valóban így van-e, hanem azon, hogy mit is takar ez a gyakorlatban.

Sok elmélet szól arról, hogyan kell vezetni, mit jelent a vezetés fogalma, de a mindennapok során, a gyakorlati életben, a valóságban emberek vezetőjének, parancsnokának lenni ennél sokkal több.

Kulcsszavak: motiváció, parancsnok, tudatosság, vezetés

Abstract

Through working in Msc education I have heard several times from the majors how important is the pedagogical knowledge in their daily commandant work and the education of pedagogy is indispensable in the manager trainings.

I have started thinking not only on the reality of this statement but also how it may looks in practice. There are many theories about how to manage and what is the meaning of management but in everyday life being a commander and managing people means a lot more.

Keywords: motivation, commandant, knowledgement, leadership

Ebben a tanulmányban a mindennapi parancsnoki munka pedagógiai vonatkozásairól olvashatunk, arról hogy a vezetői tevékenység mellett, milyen fontos vetülete van a pedagógiának. Oly sok elmélet szól arról, hogyan kell vezetni, mit jelent a vezetés fogalma, de a mindennapok során, a gyakorlati életben, a valóságban vezetőnek, parancsnoknak lenni ennél sokkal több. Ancsel Éva idézete igen idevágó: „A testi sértésekről készíthető látlelet, így az is megállapítható, hogy hány napon belül gyógyulnak. De ki mondja meg egy szóról,

¹ NKE Hadtudományi és Honvédtisztviselőképző Kar

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 3. szám

egy hangsúlyról, egy vállvonogatásról vagy egy röhögésről, hogy meddig lehet utána életben maradni, s miféle belső vérzésekbe hal bele ilyenkor az ember?" (http://www.b612.hu/ancel_eva.html)

Elmegyünk az emberek mellett, megsértjük őket, odabökünk nekik egy elejtett mondatot, egy megjegyzést, és nem gondolunk bele, „miféle belső vérzéseket” okozunk ilyenkor a másoknak. A vezetői-parancsnoki munka hihetetlen nagy felelősséggel jár, hiszen a beosztottak mindennapjait egy munkahelyen a vezető határozza meg, éppen ezért, nem mindegy, hogyan állunk a beosztottjainkhoz.

De miért is fontos ez a téma? Szociológia vizsgálatok igazolták, hogy ha egy munkahelyen az emberek sokat mennek betegállományba, ott mindig probléma van a munkahelyi légkörrel, a dolgozók nem szívesen tartózkodtak a munkahelyükön, és ez sok esetben a főnöki vezetési módszerhez vezethető vissza. Nem mindegy, hogy egy vezető milyen légkört alakít ki a beosztottjaival. Vajon, mennyire befolyásolja kiegyensúlyozottságunkat, mentális egészségünket a munkahelyi környezet, a főnökünk vezetési stílusa, vagy esetleg vezetőként mennyit árthatunk, segíthetünk beosztottjainknak? Nagyon sokat! Egy kellemes légkörű munkahelyre sokkal szívesebben megyünk be reggel dolgozni. Nem mindegy, facilitál, serkent, támogat minket a vezetőnk vagy esetleg debilizál, gátol, szorongást okoz, félelmet kelt bennünk. A serkentő, támogató vezető társaságában sokkal szívesebben tartózkodnak a beosztottak, míg a blokkoló vezetőt inkább elkerülik. Felmérések igazolják, a kevésbé motivált dolgozó, négy nappal többet hiányzik a munkahelyéről, mint a motivált.

Ha vezetésről beszélünk, elengedhetetlen, hogy megjelenjen a motiváció fogalma, hiszen a szervezet számára fontos, mennyire tudja ösztönözni a parancsnok az embereit különböző tevékenységek, magatartásformák elsajátítására. Konrad Lorenz etológus, a motiválás lényegét ragadta meg az alábbi mondatával: „Aki embereket akar motiválni, sokkal mélyebben kell, hogy megközelítse a témát. Ki kell ismerni az emberi viselkedést és csak a lelki oldal kezelése után kellene a szükségletekre áttérni.” Lorenz óva int az ember gépies kezelésétől. (Garai, 2009) A vezető egyik kiemelt feladata hétköznapiakban, hogy ismerni kell a beosztottakat, hiszen mindenkinek más és más a karaktere, habitusa, vágya, terve. Ha a vezető ezeket jól ismeri, feltérképezi az emberei képességeit, céljait, esetleges problémáit, sokkal jobban tudja majd támogatni őket.

Amióta az emberiség létezik, mindig is foglalkoztatta a nagy gondolkodókat, teoretikusokat, mi ösztönzi, mi a mozgatórugója az emberek viselkedésének. Természetesen minden korban más-más választ adtak erre a kérdésre. Például, az ókori görög filozófiai irányzat szerint az egyén viselkedését az élvezetek hajszolása vezérli, Epikurosz (hedonizmus) úgy tartotta, az ember életét alapvetően az élvezetek hajszolása és a fájdalom elkerülése mozgatja, hiszen az ember szeret finomakat enni, inni, fiziológiai szükségleteit kielégíteni. Ezt a fajta életérzés az egyén örömeiben, mégpedig a testi gyönyörben, az élvezetben valósul meg. Ennek megfelelően a helyes tett és az igaz ismeret kísérvőjének a gyönyör érzését, a helytelen tett és a téves ismeret kísérvőjének a fájdalom érzését tartja. Arisztotelész elmélete az önérvényesítési késztetésről, Szókratész felfogása az önérdeken túli jó és rossz létezéséről szól, vagyis ha megtanuljuk mi a jó, úgy fogunk később viselkedni.

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 3. szám

A középkorban a voluntarizmus irányzata azt vallotta, az emberi cselekedetet a szabad akarat vezérli, hiszen minden ember megtapasztalja, mi az, ami számára kellemes, és mi az, ami nem. Darwin pedig az emberi viselkedésben a társas ösztön szerepét hangsúlyozta, miszerint önzetlenséggel és az együttműködéssel kapcsolatos motivációk és érzelmek együttese az emberi viselkedés meghatározója, amely szerint gyakran tudatos megfontolás nélkül váltja ki a másokra irányuló segítségnyújtást. Freud, Darwin és követőik kutatásai alapján az ösztön, vagyis az öröklött motívumrendszer minősült a viselkedés alapvető okának, magyarázatának. A motiváció modern elmélete a XX. század második negyedében született, a drive-elmélettel. (Nagy, 1998.)

A motiváció fogalma akkor merül fel elsődlegesen, amikor kíváncsiak vagyunk arra, miért viselkednek az emberek úgy, ahogy viselkednek vagy akkor, amikor a beosztottjainkat ösztönözni akarjuk valamire. Nagyon egyszerűen szólva, a motiváció beindítja a viselkedést, irányítja, fenntartja, s amikor a célirányos viselkedés megvalósul, a viselkedés kielégül, a motivált viselkedés leáll. A motivációval való tudományos foglalkozás, tulajdonképpen két alapvető fejlődésen ment át, az első volt a szükségletalapú, melynek egyik első képviselője Murray volt, aki azt hangsúlyozta, hogy az emberi viselkedés akkor érthető meg a legjobban, ha a viselkedés mögött levő szükségleteket nézzük meg. A szükséglet általában hiányállapotra utal, s az a szükséglet érvényesül a viselkedésben, amely az adott pillanatban a legerősebb. Ezt az elméletet, ha egyszerűen akarjuk szemléletessé tenni, akkor az ember működését a homeosztázishoz, a homeosztatisz rendszerhez hasonlítjuk. A szobákban termosztátokat helyeznek el, amit beállítanak egy bizonyos hőfokra. Ha ennél az adott helyiségben hidegebb van, beindul a fűtés, ha melegebb van, akkor leáll. Nos, ennek a működéséhez hasonlíthatjuk az ember működését, ha például hideg van, a bőr hajszálerei beszűkülnek, ezzel arra ösztönzi az egyént, hogy vegyen fel egy kabátot, menjen be egy fűtött szobába – létrejön egy fiziológiai szükséglet – de, amikor már nem fázunk, a motivált viselkedés leáll, vagyis ismét egyensúlyba kerülünk. Ezt nevezik viselkedés-kiegészítésnek. De ilyen az evés is, hiszen, ha éhesek vagyunk, akkor leesik a vércukorszintünk, amikor táplálékot veszünk magunkhoz, megszüntetjük a fennálló hiányállapotot, ismét egyensúlyba kerülünk, a motivált viselkedés leáll. Tehát az elsődleges teóriák azt feltételezték, hogy a szükségleteknek irányító szerepük van, és viselkedéskiigazítást végeznek. (Sillamy, 1992.)

Mérföldkőnek számít a szükségletalapú felfogásban Maslow motivációkutatása is, akinek teóriáit a személyes életútja is alátámasztja. Önéletrajzi írásaiban kiemeli az a tényt, mi az, ami miatt viselkedéskutató lett, mi ösztönözte a pályaválasztásban. A gyermekkorában átélt negatív események ösztönözték arra, hogy az emberi viselkedést kutassa. Maslow szegény családból származott, az édesanyja lelakatolta a hűtőszekrényt, és gyermekei akkor ehettek, amikor ő jónak látta. Édesapja viselkedése, még inkább nyomot hagyott rajta, hiszen gyakran szegényítette meg Abrahamot a külseje miatt, ezért ő akkor közlekedett az utcán, és olyan időben, amikor kevesen tartózkodtak kint, hogy a többi embernek ne kelljen az ő külsejét látnia. Amikor Maslow felnőtt, a pályaválasztását a gyermekkori élmények nagyban befolyásolták, meg akarta érteni a szülei viselkedését. Először

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 3. szám

jogot tanult, de a pályát otthagya, mivel azt mondta, ez a szakma az emberi gyarlósággal foglalkozik, ő pedig az emberi jósággal, az emberi nagysággal kíván foglalkozni. Később élete során, olyan emberek életútját elemezte, akik kiteljesedtek emberi mivoltukban, eljutottak az önmegvalósításig. Ilyen volt például Einstein, Roosevelt. Maslow elméletében szintén úgy vélte, hogy a motivált viselkedés háttérben szükségletek húzódnak meg, s ezek a szükségletek piramis formában egymásra épülnek, és akkor tudunk egy szinten feljebb jutni egy-egy szinten, ha az alsóbb szükségleteket kielégítjük, míg eljutunk a piramis csúcsára, az önmegvalósításra. A kielégített szükséglet nem motivál többé. (Sillamy, 1992)

A motiváció igen komplex dolog, hiszen nem csak egy tényező hat egy időben az egyénre. Maslow elméletét számos kritika érte, többek között, hogy az angolszász kultúra átlagemberére jellemző, és amikor az embert több szükséglet motiválja, az alatta lévő szükségletek sokszor nem elégtődtek ki. Nagyon leegyszerűsítve a motiváció kutatásában a következő lépcsőfok az volt, amikor azt vélték felfedezni, hogy a szükséglet és motivált viselkedés közé beépül még egy tényező. Ez az irányzat különbséget tesz a szükséglet és a motívum között, egy lépéssel előbbre visz a cselekvéshez, érzelmi felhanggal rendelkezik, s elsősorban az ember gondolatában jelenik meg, vagyis megjelenik az érzelem. Ez az elmélet hangsúlyozza, hogy a motivált viselkedésben jelentős szerepe van a környezetnek is, például ha tervezgetem, hogy el kellene kezdenem sportolni, kocogni, és azt látom, hogy futó emberek igyekeznek a Margitszigetre, ez a hatás növelheti a motivációm, de rövid ideig hat csupán. Ennek az elméletnek egyik képviselője volt Mc'Celland.

Az ember és a munka kapcsolata is érdekes a motiváció vonatkozásában, hiszen egyáltalán, miért dolgoznak az emberek, mivel lehet őket motiválni? Ahogy Charles B. Handy írja, egy remete, aki a barlangjában ül, megdöbbenne azon, ha egy napilapot olvasna, miért hajtják magukat az emberek? Vagy, a piramisok építése is igen elgondolkodtató, hiszen sokáig úgy vélték, rabszolgákkal építették ezeket a csodálatos monstrokot. Mára már azonban azt is bizonyították, hogy szabad földművesek vettek részt az építésükben, nem a félelem, hanem az istenbe vetett hit, a túlvilági életük megváltása ösztönözte ezeket az embereket. Allport „A személyiség alakulása” című könyvében azt írja, a személyiség egyik legfontosabb építőköve a motiváció. Az ember megkísérli megtalálni saját különös helyzetét a világban, és az emberi magatartás szándékos. (Allport, 1980) Az ipari társadalmak korán felfedezték, hogyan lehet a javukra állítani a dolgozóknak levő motivációs energiákat. A teljesítmények kezelésének első nagyhatású irányzata a 20. század elején a taylorizmus. Taylor úgy vélte, a teljesítményt az ember számára elő kell írni. Mindenkinek végzettsége és képességei alapján kell a legmagasabb szintű feladatot adni. Taylor azt gondolta az emberi természetéről, hogy az ember alapvetően lusta, és elsősorban a szórakozásra gondol, a boldogságot csak a fogyasztási javak megszerzésével éri el, ezért csak anyagi eszközökkel lehet motiválni. Később Mayo úgy vélte a 20-as években, hogy az embereket nem csak anyagi, hanem társas és pszichológiai tényezőkkel is lehet motiválni, de ilyen meghatározó a csoport szerepe is, hiszen a teljesítmény összefügg a munkahelyi elégedettséggel. (Klein, 2012)

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 3. szám

A motivációt tehát nem csak a szükségletek befolyásolják, hanem a környezet és maga a személyiség is.

Az ember megismeréséhez és formálásához egyaránt elengedhetetlen a motiváció elmélyült ismerete, s ennek tudatos működtetése döntő a vezetői munkában – legyen az bármilyen katonai intézmény is –, hiszen az embert csak az készteti tartósan tevékenységre, aminek számára személyes jelentősége, érdekeltsége van. Az egyén motivációja azonban nem magától jön létre, hanem a katonai szocializáció hatására formálódik. Az ember tevékenységét saját belső ösztönző rendszere határozza meg, a motivációs hierarchiája viszont a tevékenysége, szocializációja során nyert tapasztalatok alapján fejlődik, ezért nem mindegy hogyan szocializálódik, milyen külső ingerek, motivációk érik.

A beosztottak számára vezetőjük, parancsnokuk motiváltsága, elhivatottsága igen meghatározó, hiszen a személyes példaadás, ami a legmarkánsabb a vezető motivációjában. A vezető, egy parancsnok leginkább személyes viselkedésével, magatartásával befolyásolja a beosztottakat. Példát szolgáltat minden mozdulatával, cselekedetével, észrevételével saját motiváltságát, attitűdjét is felszínre hozza minden pillanatban, ami különösen káros, abban az esetben, ha maga is negatív motiváltságot, fásultságot mutat a feladattal, a szakmával kapcsolatban. A tisztek személyes tevékenysége és magatartása azért tekinthető példaképformáló tényezőnek, mert a vezető különleges, pedagógiai és pszichológiai értelemben fölrendelt helyzetéből fakadóan, szándékától függetlenül magatartási és tevékenységi mintát közvetít. Ez a hatás nem mindig érvényesül optimális szinten és minőségben. A személyes példa egyik alapfeltétele a tekintély, amely a hadseregben talán a legszembetűnőbb, s ez csak akkor valósulhat meg, és akkor lehet pozitív üzenete, ha az adott tiszt hiteles, vagyis van szakmai, erkölcsi, emberi, pedagógiai kompetenciája. A parancsnok motivációs szintje befolyást gyakorol a beosztottak motivációjára, mivel a katonák vezetőjüket szerepmódnak tekintik, s ha azok nem megfelelő magatartásmintákat közvetítenek, ezzel azonosulnak a beosztottak is. (Szelei, 2012)

Amikor valaki belép egy munkahelyre, örül, hogy van állása, szeretné képességei legjavát nyújtani. A munkába lépéskor fennálló igényeit – pénz, karrierlehetőség, erőpróba, biztonság stb. – az állás megszerzésével már kielégítette, boldogság tölti el. Ugyanakkor mindenki teljes személyiségével van jelen munkahelyén, a munkával kapcsolatos igényei és érdekei mellett személyes vonatkozású igényei is megjelennek. Ha úgy érzi, hogy parancsnoka figyelmen kívül hagyja szükségleteit, vagy akadályozza érdekei megvalósításában, akkor elveszti lelkesedését munkája iránt. Az embereket személyes céljaik mozgatják, a jól végzett munkából származó előny vagy jutalom már a munkavégzés során is kellemes érzéssel tölti el őket. Bár kevesen látják át és többnyire nem is értik az érdekeik mögött húzódó indítékokat és mozgatórugókat, az indíték vagy a magyarázat ott lapul minden cselekedet mögött. Amíg indítékaink sugallatára meg nem teszünk valamit, nem is tudunk a létezéséről, mindössze hiányérzetet, bizonytalanságot, vágyat érzünk. E homályos készítés ösztönöz bennünket, hogy csökkentsük hiányérzetünket vagy igényeinknek érvényt szerezzünk. Ebben rejlik a motiváció lényege. Minden ember szeretne valamit kezdeni magával, szeretné munkáját szívesen végezni, ezt a hajtóerőt kellene a katonai vezetőknek

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 3. szám

kihasználni a hatékony munkavégzés érdekében, fenntartani igyekezetüket, lelkesedésüket. De hogyan lehetséges ez? Milyen tényezők szükségesek ahhoz, hogy az egyén feladatát szívesen végezze, munkahelyén jól érezze magát?

Kérdés tehát, hogyan is motiváljuk, ösztönözzük beosztottjainkat? Amint arra már a fentiekben is utaltunk, elsődlegesen saját viselkedésünkkel, példamutatásunkkal tudjuk a legjobban ösztönözni beosztottjainkat. Ha látják rajtunk, hogy lelkesek vagyunk, ha hiszünk valamely tevékenységben, már önmagában is nagy lendületet ad.

A motivációban igen fontos szerepe van a vágnak is, amely a viselkedésünk céljává válik. Ilyen lehet a katonai előmenetel, a sikerélmény, a mások általi elismertség. A cél elérésével a motivált viselkedés leáll, megszűnik, ilyenkor különböző érzések, például örömeztést, elégedettséget élünk át, ezért fontos, hogy mindig legyenek rövid és hosszú távú céljaink a munkában, amiben sokat segíthet a kreatív parancsnok.

Minden emberben jelentkezik a kompetenciára irányuló késztetés, ami azt jelenti, hogy az ember képes környezetében hatékonyan cselekedni, hatást gyakorolni arra. Ha a környezetünkkel bánni tudunk, kellemes érzést élünk át, sikeresnek érezzük magunkat, s ez növeli önérzetünket, önbecsülésünket. A motívumok tanulásában a megerősítésnek nagy szerepe van, ezért a felkészült katonai vezető igyekszik a jól végrehajtott tevékenységet, a jól elvégzett munkát megerősíteni (szóban dicsérni). A negatív motiváció a büntetés elkerülésére készítet. A büntetés, hatásos eszköz arra, hogy valamitől leriasszon, de serkentésre semmiképp sem alkalmas. Csakhogy az egyént arra akarjuk rávenni, hogy valamit megtegyen, feladatával azonosuljon, tehát pozitívan kell motiválni. Ez lehet akár szóbeli megerősítés, egy odafordulás, egy barátságos arckifejezés is. (Mészáros, 2004)

Környezetünk általában teljesítményeinken keresztül értékeli minket, ezáltal viszonyítjuk magunkat másokhoz és önmagunkhoz. Önértékelésünk közben saját teljesítményünket állandóan viszonyítjuk környezetünkhöz és az előző teljesítményeinkhez. Egy-egy újabb feladathoz, kihíváshoz bizonyos várakozással fogunk hozzá. Ezt a várakozást, az önmagunktól való elvárást, teljesítményszintet nevezzük igényszintnek. Az előzetes elvárásaink és a teljesítményünk nem mindig esik egybe. Az igényszint és a teljesítmény közötti eltérés lehet pozitív és negatív irányú. Ha teljesítményünk meghaladja az elvárásainkat önmagunkkal szemben, sikerélményben van részünk, ami kellemes érzéssel tölthet el bennünket, növekedhet önértékelésünk. Azonban, ha teljesítményünk alulmarad igényeinktől, kudarcot élünk át. A siker és a kudarc erős motiváló tényező, azonban a siker nagyobb mértékben növeli az igényszintet, mint a kudarc. Siker- illetve kudarcélményt azonban nem minden feladattal lehet kiváltani. Például, ha az egyén elé túl nehéz vagy könnyű feladatot állítanak, ami eltér tényleges teljesítményétől. A túl könnyen megoldott feladat nem okoz sikert, és a megoldatlan feladat sem jelent kudarcot. Ha beosztott teljesítményét elismerjük, szóban pozitívan megerősítjük, sikerorientált beállítódást érhetünk el, amely arra ösztönzi az egyént, hogy tevékenységét szívesen végezze el, önmagával szemben igényes legyen. Gyakori elmarasztalásnál, megszegyenítésnél viszont kudarcraerülő viselkedést érhetünk el, ami a feladat minimális szintű ellátását okozhatja. Ha motiváción az emberi erőforrások mozgósítását értjük valamilyen cél elérésére, akkor belső késztetésről beszél-

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 3. szám

lünk. Ha „motiválón” azt értjük, aki hatni tud másokra, támogatja őket céljai elérésében, sikerre segíti őket és kellemes munkahelyi légkört teremt, nos, akkor motiválóná válhat a vezető, bátorítóvá, befolyásolóvá, ösztökélővé, felrázóvá, buzdítóvá. (Szelei, 2012)

Olyan munkahelyi környezetet kell teremtenünk, amelyben az ott dolgozók velünk, önmagukkal és egymással összhangban tevékenykednek és hisznek abban, hogy a csoportérdek mellett saját szükségleteiket is kielégíthetik. A vezető bátorító, segítőkész magatartása elősegítheti ezt. Természetesen a jó és a rossz cél érdekében egyaránt ösztönözhetünk másokat, kiválthatjuk belőlük a legjobbat és a legrosszabbat is. Az egyén nyitottságát, fogékonyságát kell kihasználni. Akkor is motiválhatjuk az egyént, ha a késztetése gyenge vagy éppenséggel hiányzik. Ha azonban nem azonosul a feladattal vagy a tevékenységgel, akkor viselkedése nem lesz tartós. Annak, akire hatást akarunk gyakorolni, azonosulni kell valamelyest a feladattal, mert különben ellen fog állni minden igyekezetünk ellenére, ennek pedig az az oka, hogy az egyén más irányba motivált. (Mészáros, 2004)

A vezető nem csupán döntő, ellenőrző, irányító, bíraskodó feladatokat lát el, hanem az emberi folyamatok pszichológiai szabályozása is feladatkörébe tartozik. Ezt a szabályozást közvetlen részvételen és kommunikáción át végzi, vagyis részt vesz a folyamatokban, nem tarthatja magát azoktól távol. Ehhez le kell vetkőzni a hagyományos, tekintélyelvű vezetői viselkedést, ami nehéz feladat, mivel a tekintélyelvű viselkedésnek nagy hagyománya van, és sok pszichológiai előnyt biztosít a vezetőnek. Ha ettől a vezető csak egyszerűen akarattal próbál megszabadulni, akkor általában egy másik, hibás magatartásformát választ, túlzottan engedékennyé válik, ahogyan ezt nevezik, „laissez faire” módon vezet. Ennek során ugyanúgy elkerüli a részvételt, mint az autokratikus módszerrel. A tekintélyelvűséget azért is nehéz felhagyni, mert a beosztottak is mintegy elvárják, megkövetelik ezt. Az igazi demokratikus vezetési mód problémái és a megfelelő kommunikáció elsajátítása miatt kezdtek el világszerte a vezetők személyiségfejlesztő képzését. Az autokratikus légkörű munkahelyi közösségben sok a destruktív rivalizáció, a nehezen megfogható személyi ellentét, a kommunikációs zavar. Az ilyen légkör a benne dolgozók személyiségét inkább próbára teszi, mentálhigiénés szempontból nem tekinthető hasznosnak. Az informális kiscsoport az autokratikus közegben az esetek többségében rejtőzködve, „illegálisan” működhet csak, ilyenkor a formális keretekkel szemben „ellenzéki” hatású lehet. A hatékony vezetésben az informális csoportviszonyok is láthatóvá válhatnak, a formális csoportok különösképpen vállalhatják egymással szemben saját informális tartalmaikat. Ebből élénk csoportközi kommunikáció, egészséges csoportközi rivalizáció származik.

A vezetés befolyása a munkahelyi légkörre sokrétű. Egyrészt a vezetés a letéteményese a munkahelyi szabályok, előírások, normák igazságosságának. Ez a beosztott számára rendkívül fontos, lényegében ez a momentum az, amelyet leginkább tudatosítani képes a munkahelyi viszonyokból, – e viszonyok nagyobb része ugyanis tudattalanul, öntudatlanul érvényesül benne és körülötte –, érthető tehát, hogy ezt hajlamos túlértékelni. Ha a jutalmak és a büntetések elosztása nem igazságos, akkor ez szinte automatikusan csökkenti az azonosulást, akkor a beosztottak csak annyit tesznek, amennyi elkerülhetetlenül szükséges, és inkább a látszatra törekednek, mint a tényleges teljesítményre. „Ha tehát a veze-

tő visszaél az ellenőrzési funkciójában foglalt jogokkal, vagy éppen ebből a jogkörből eredő kötelességeit hanyagul teljesíti, súlyosan károsítja a szervezetet, mert megakadályozza az azonosulást, rontja a munkahelyi légkört. (Mészáros, 2004)

Összegzésként az kell szem előtt tartani vezetőként, hogy a motiváció egyszerre feltételezi a külső (környezeti, munkahelyi) és a belső, az egyén belső indíttatását. Tehát fontos a munkahelyi a jó légkör, a vezetői visszacsatolás, ami sokszor több mint, amit pénzben ki lehet fizetni. Egy jó szó, annyi, hogy észrevegyük az egyént, hogy van, hogy létezik. Biztosítani kell a beosztottnak a sikert. A jó vezető egyben jó pedagógus is, hiszen támogat, serkent, segít.

FELHASZNÁLT IRODALOM

1. Garai Katalin (2009): A motiváció hiánya óriási veszteséget okozhat a cégeknek. <http://www.ugyvezeto.hu/cikk/60409/a-motivacio-hiany-a-oriasi-veszteseket-okozhat-a-cegeknek?area=166> letöltés ideje: 2015. május 13.
2. Gordon W. Allport (1980): A személyiség alakulása. Gondolat Kiadó, Bp.
3. Klein Sándor (2012): Vezetés-és szervezetpszichológia. Edge 2000 Kft, Bp.
4. Kozéki Béla (1975): A Motiválás és motiváció. Tankönyvkiadó, Bp.
5. Mészáros László (2004): Pedagógia I. ZMNE, Bp.
6. Nagy József (1998): A kognitív motívumok rendszere és fejlesztése I. Iskolakultúra 11. sz.
7. Sillamy, Norbert (1992): Pszichológiai Lexikon. Corvina Kiadó, Bp.
8. Szelei Ildikó (2012): A mindennapok pedagógiája a parancsnoki, vezetői munkában. Honvédségi Szemle, Bp.
9. Zrínszky László (2003): Nevelélmélet. Műszaki Kiadó, Bp.