

PACZÁRI ATTILA¹**Motivációs elméletek a gyakorlatban****Some theories of motivation in Practise****Absztrakt**

A dolgozat a Maslow és a Herzberg-féle motivációs teóriáktól eltérő elméleti irányzatok bemutatásával foglalkozik. Ismerteti a szerző saját elméletét a katonák harctéri motiválásával kapcsolatban, valamint annak egy vezetői összetevőjét, a beosztottak informálásának/bevonásának fontosságáról készült kérdőíves felmérés eredményét is közli.

Kulcsszavak: motiváció, tartalomelmélet, folyamatelmélet, harctéri lelkesítés

Abstract

The study is about different theories of motivation beyond Maslow and Herzberg. It also demonstrates a special theory of motivating soldiers on the battlefield invented by the author. The importance of motivating subordinates, as a leadership method, is also demonstrated by analysing a questionnaire.

Keywords: intrinsic/extrinsic motivation theories, leadership, battlefield motivation

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.¹²

A szakirodalom tanulmányozása során tapasztalható, hogy a két legtöbbet hivatkozott, illetve ismertett teória a Maslow-féle szükséglet-alapú, illetve a Herzberg-féle kéttényezős modell (mindkettő a tartalomelméletekhez tartozik).

Jelen írásmű célja éppen ezért az egyéb motivációs elméletek bemutatása, főbb ismérveik rövid áttekintése.

Ennek során egy rövid történeti áttekintést követően a tartalom és folyamatelméletek kerülnek felsorolásra, majd hadtörténelmi igazoló példákon keresztül egy saját elmélet

¹ Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar, MSc hallgató, National University of Public Service, Faculty of Military Science and Officer Training, MSc student, E-mail: pacz_atti@freemail.hu, ORCID: 0000-0002-5964-4375

² Szelei Ildikó: Motiváció, tudatosság, vezetés. Hadtudományi Szemle p. 204. 2015

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2017. X. évfolyam 1. szám

kerül kifejtésre, mely szerint a katonák harctéri motivációja elérhető, illetve növelhető egy, a karizmatikus vezető személyiségéből, valamint a vezető-beosztott kölcsönös bizalmán alapuló informálásból eredő hatással. Ezen saját elméletet egy kérdőíves kutatási statisztikával is igazolni kívánom.

A motivációelméletek arra keresik a választ, hogy miért úgy viselkednek az emberek, ahogy éppen teszik. Ezek az elméletek vagy az okokra koncentrálnak, amelyek a viselkedést kiváltják (tartalomelméletek), vagy arra a folyamatra, amelynek eredményeként az adott viselkedés bekövetkezik (folyamatelméletek).

A tartalmi teóriák feltételezik, hogy az emberi lények „motivum csomaggal”, szükséglet készlettel, vagy a kívánt célok csoportjával rendelkeznek, mely ösztönzi őket.

A folyamat teóriák azt a folyamatot kutatják, mely során az adott eredmény kívánatossá és ösztönzővé válik az egyének számára. Ez a megközelítés feltételezi, hogy az ember tudatos, vagy tudattalan kalkulációs folyamat révén képes kiválasztani céljait és megválasztani a hozzájuk vezető utat.

Ezen elméletek ismerete fontos követelménye a katonai vezetőknek, a parancsnoknak, aki, mint a szervezet élén álló vezető, felelős a szervezeti cél minél hatékonyabb megvalósításáért. Ezen tevékenységének gyakorlása közben a beosztottak késztetésére, ösztönzésére a legkülönbözőbb vezetési metódusok állnak rendelkezésére. Nagyban megkönnyíti a helyzetet azonban, ha a beosztottak érdekei és a szervezeti szándék egy irányba mutat. A motivációt tehát felfoghatjuk úgy is, hogy jelentős terhet vehet le az egyébként is elfoglalt vezető válláról.

1. KORAI ELMÉLETI ALAPOK

A motivációs elméletekről a XVII. század után lehet a szó szoros értelmében beszélni. Azt megelőzően főként az ésszerűség és a szabad akarat játszott nagyobb szerepet az emberek viselkedésének magyarázatában.

1.1. ÖSZTÖNELMÉLET, HEDONIZMUS

A korszak kezdetén az ösztönszerű cselekvésekre fókuszáltak leginkább. A definícióknál említettem a különböző motivumokat, melyek között szerepelt a belső, nem tanult, a biológiai motivumok, melyek erős késztetések lehetnek, erre a motivumra példaként a szomjúságot, éhséget tudom felhozni. A homeosztatisz motivumok azok, amelyek egy viszonylag állandó, belső egyensúlyi állapot törekvésére utalnak. A hedonizmus görög szóból ered, melynek jelentése élvezet. Alapelve leegyszerűsítve a legtöbb élvezet elérése minimális gyötrődéssel, destrukcióval; egy racionális összehasonlítása a pozitív és a negatív eseményeknek. Ezek az összehasonlítási eszközök játszottak szerepet a hétköznapi emberek életében.

1.2. DESCARTES ÉS SPENCER ELMÉLETEI

René Descartes francia származású matematikus és természetkutató elméletei arról szólnak, hogy az emberek tudásuk alapján a legésszerűbben és legegyszerűbben választanak az alternatívák alapján. Csak azok a tények fogadhatóak el, amelyek igazak és világosan kifejezhetőek. Herbert Spencer evolucionista elméletet fejtette ki és alakította át pszichológiai elméletté, melynek alapja a Darwin fejlődélmélet volt. Lényege a pozitív hatások, élmények elérése érdekében az idegrendszer úgy formálódik, hogy ezt elősegítse. A következő elméletek többnyire már a XX. századra tehetőek.

1.3. McDUGALL, WOODWORTH ÉS HULL ELMÉLETEI

McDougall vezette be a köztudatba és terjesztette el az ösztön általános fogalmát és állítása szerint az adott személy viselkedését nagy részben meghatározzák az alapösztönök, mivel érzelmeket vált ki és így hatással lesz a magatartásra. Elmélete szerint az ösztönön a tanulási folyamat nem változtatható.

Az inner drive, belső hajtóerő fogalma Woodworth nevéhez fűződik, amely megtalálható egy személyben, ha valami motiválja őt egy adott cél elérésben. A szervezet általános aktivitási szintjét jelöli.

A pszichológus Hull az ingerek és a válaszok közötti folyamatokat vizsgálta, amelyek alapján létrehozta a drive-redukciós elméletet. Ez az elmélet részletezi, hogy az élettani állapotokat folyamatosan újítani kell, szükségérzetet kelt és ez hatással van az idegrendszerre. Cselekvésre készítő feszültségállapotot hoz létre, ezt nevezzük drive-nak, amely kapcsolatban áll a környezettel és a szervezet állapotával. Tanuláshoz vezet ez a folyamat, ha a drive-redukció sikeresen megy vége, de ha az ingerült állapot növekedik, akkor drive-indukciónak hívjuk. Felírható egy egyenlet: a viselkedés, a motiváció és a képességek szorzataként határozható meg.

1.4. LEWIN ÉS TOLMAN ELMÉLETEI

Lewin szerint egy személy teljesítményképességében fontos szerepe van az önmagának meghatározott elvárásoknak. Mivel szükségletek keletkeznek az emberben, így azok feszültséget váltanak ki belőle, amelyet különböző tevékenységekkel próbál levezetni. Tolman is hasonlóan gondolkodott, mivel állításai szerint az emberi viselkedésben döntő szerepet játszanak az elvárások. Az ő nevéhez fűződik a kognitív modell, amely szerint a megértés és az emberi tudás fontosabbak, mint a biológiai, alapszükségletek.³

³ Gonda Nóra: A különböző generációk motivációs eszközeinek vizsgálata. OTDK-dolgozat. Budapest, 2015

2. TARTALOMELMÉLETEK

2.1. ALDERFER SZÜKSÉGLETMÉLETE

Alderfer három szükségletet írt le, a létezés, az anyagi, fiziológiai szükségletek és a fizikai biztonságot jelentik. A kapcsolat, mely a társas igényeket, személyes kapcsolatokat, az elismertséget és a mások általi méltányosságot jelenti. A harmadik fejlődés szükséglete, a lehetőségek kiaknázását, az egyéni fejlődés, a tulajdonképpen önmegvalósítás foglalja magába.⁴ (Ez összhangban van a Maslow-féle szükségletmodellel. Valamennyi tartalom-elmélet közös vonása, hogy a célkitűzések motívumait keresik.)

2.2. MCCLELLAND TELJESÍTMÉNYSZÜKSÉGLETMÉLETE

D. McClelland: motivációs elmélete szerint három fő szükségletet azonosít. A teljesítményre, a hatalomra vonatkozót, valamint az „affiliációs”-nak elnevezett szükségletet (szeretet szükséglete). McClelland nem tárgyalja az alapvető szükségleteket, lévén azok szerinte örökletes,⁸ velünk született, tehát nem tanult igények. A tanult szükségletek a különböző társadalmakban, vagy a társadalmi fejlődés különböző szakaszaiban eltérő jellegűt mutatnak. A teljesítménymotiváció (achievement need) belső hajtóerő a sikerre, azt tükrözi vissza, hogy mennyire fontos az egyén számára a maga elé kitűzött célok elérése és meghaladása. Erőssége szorosan összefügg a korai szocializációs tapasztalatokkal. A teljesítménymotiváltak a közepes kockázati szintet kedvelik, ahol a siker ideális valószínűsége 50%. Jellegzetesen elkerülik mind a túl könnyű, mind a túl nehéz feladatokat. A kapcsolatmotiváció (affiliation need) az elfogadottság, szeretettség iránti vágy. Akinek erősek a kapcsolati motívumai azok könnyen barátkoznak, kapcsolataikban egyetértésre és együttműködésre, nem a konfrontációra, versengésre töreksznek. Figyelmüket a társas kapcsolatok kialakítására és fenntartására, ápolására fordítják. Az elmélet lényeges következménye, hogy a tanult szükségletek fejleszthetők, alakíthatók: képzéssel, tréningekkel befolyásolható és növelhető erősségük. A hatalmi motiváció (power need) belső hajtóerő arra, hogy az egyén hatással, befolyással legyen másokra, kontrollt gyakorolhasson. Lényeges számukra, hogy erős érzelmi hatást váltsanak ki másokból. Akiben erős a hatalmi motiváció, annak fontos az elismerés, a státusz, a presztízs, a tisztelet, nagyobb jelentőséggel bír a mások feletti befolyás, mint maga a teljesítmény.⁵

3. FOLYAMATELMÉLETEK

A folyamatelméletek kiindulási pontja a tanulás, hogyan lehet úgy viselkedni, hogy az elvárt jutalmat megkapja. A folyamatelméletek célja az, hogy milyen módon hasznosíthatóak a

⁴ Ombodi Imre: A teljesítménymotiváció mérése a békefenntartó missziót megjáró állomány körében. *Hadtudományi Szemle*, Budapest, 2014. VII. évfolyam 4. szám

⁵ Ombodi: Uo.

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2017. X. évfolyam 1. szám

tartalmi elméletekben lévő ismeretek. Ily módon a viselkedési formák dinamikája áll a fókuszban.

3.1. A MÉLTÁNYOSSÁG ELMÉLET

A méltányosság elmélet értelmezésében az emberek arra törekednek, hogy társaikkal szemben méltányos viselkedést alakítsanak ki, ugyanakkor társaiktól is elvárják ennek fejében magát a méltányos bánásmódot. Ebből ered az egyén motivációja, miszerint az számít, hogy mit kap a többiekhez képest.

Az elmélet három alapkategóriával dolgozik: inputok, outputok, referenciák.

Inputok: minden olyan dolog, amit az egyén belead a munkájába (szakértelme, jártassága, ideje, stb.).

Outputok: amit az egyén megkap az elvégzett munkájáért (pl. fizetés, de lehet esetleg kevésbé jó dolog is, pl. büntetés a főnöktől).

Referenciák: amihez, akihez viszonyítja az egyén a tetteit és azok következményeit.

3.2. A MEGERŐSÍTÉSI ELMÉLET

A megerősítési elméletet Skinner dolgozta ki. Az elmélet abból az alapgondolatból indul ki, hogy cselekvéseket az egyén múltbéli tapasztalatai befolyásolják. A korábbi cselekvések pozitív vagy negatív következményei befolyásolják a cselekedet ismétlésének bekövetkezését. Ennek eredményeképpen a tanulási folyamat megértése nagymértékben segíti a motivációs folyamat megértését.

Megkülönböztethető pozitív megerősítés és negatív megerősítés. Az előbbi növeli annak a magatartásnak a gyakoriságát, mely kívánatos. Így pl. jutalommal, előléptetéssel „jutalmazza” a pozitívan cselekvőt. Az utóbbi valamely nemkívánatos következmény megszüntetését jelenti. A büntetés, illetve a megszüntetés célja, hogy a veszélyes, illetve nemkívánatos magatartások ritkuljanak.

Büntetés kétféleképpen nyilvánulhat meg: lehet negatív következmény, illetve egy pozitív következmény elmaradása is. A megszüntetés egy korábbi magatartás megváltoztatása, így a rendszeresen ismétlődő korábbi magatartás helyébe egy másik magatartásforma lép.

3.2.1. A megerősítés típusai:

Pozitív megerősítés, amikor a cselekvéshez pozitív következményeket kapcsolhat az egyén.

Negatív megerősítésről akkor van szó, ha valamilyen nemkívánatos következmény szűnik meg. (Sokan például azért dolgoznak viszonylag keményen munkahelyükön, hogy elérjék azt a teljesítményszintet, ami a negatív következmények elkerüléséhez szükséges.) A negatív megerősítés állandó feszültséggel járhat együtt, és nem is segíti azoknak a magatartásformáknak a kialakulását, amelyeket a vezető jónak talál.

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2017. X. évfolyam 1. szám

A *büntetés* alapvetően kétféle formában jelenhet meg. Érhetik negatív következmények az illetőt (elbocsátás), vagy elmaradhatnak az egyén számára fontos pozitív következmények (prémium). Ellenőrizhetetlen érzelmi reakciókat válthat ki, megronthatja a vezető és a beosztottjai közötti személyes kapcsolatot, és visszájára is fordulhat a hatása. A büntetés a félelem és a bizalmatlanság légkörét táplálja, ami a problémák rejtegetésére vezet.

A *megszüntetés* csak a már korábban kialakult viselkedésformák módosítására alkalmas. Lényege az, hogy megszűnnek azok a következmények, amelyek hatására a cselekvés rendszeresen ismétlődik. A megszüntetett következmény lehet pozitív és negatív is, ám alkalmazási lehetőségei erősen korlátozottak a szervezeti szituációkban.

3.3. CÉLKIÜZÉSI ELMÉLET

Az elmélet kiindulópontja az, hogy a teljesítményeket minden esetben valamilyen emberi szándék előzi meg, vagyis valamely észlelt esemény vezet el minket cselekedeteinkhez. A cél egy cselekvés vagy egy esemény.

Az elmélettel kapcsolatos kutatások az alábbi pozitív eredményeket állapították meg:

- Az összetett és bonyolult célok általában jobb eredményeket hoznak mindaddig, amíg ez nem haladja meg az egyén képességeit, tehát nem lehet az egyre magasabb célok kitűzésével motiválni az egyéneket csak az illető képességéig, utána már nem érhető el számottevő eredmény.
- Csak a konkrét célkitűzés hoz eredményt. Az olyan általános célok, mint a „törekedj a lehető legtöbbre”, nem hoz eredményt.
- Teljesítménynövelő hatása lehet annak is, hogyha az illetőt bevonják a célkitűzési munkába, feltéve, hogy így összetettebb célok is születhetnek ennek eredményeképpen.
- Fontos, hogy a teljesítmények visszacsatolása meglegyen, hiszen e nélkül nem tudhatja az illető, hogy hol tart, merre tart a célmegvalósítási folyamatban és hogy egyáltalán jófelé tart-e.

Két fontos tényező: az egyik az, hogy az egyénnek el kell fogadnia a célt, hogy erőfeszítést tegyen a célért és a célhoz elkötelezettnek kell lennie. A teljesítmény csak szervezeti támogatással és a feladathoz tartozó megfelelő egyéni képességgel valósítható meg elvárt szinten. Locke ezen célkitűzés elmélet kiterjesztése nagy hasonlóságot mutat a Porter-Lawler-féle elvárás elmélet kiterjesztéssel.

Az elmélet negatívumaként említhető az, hogy nem tudja kezelni az egyéni különbségeket és a célok komplexitását.

3.4. AZ ELVÁRÁS ELMÉLETE

1964-ben Victor Vroom kidolgozott egy modellt, mellyel az emberi motiváció mérhető és értékelhető. Ezt az elméletet alapvetően az emberi viselkedés általános érvényű szempontjaira hozta létre, de a munkakörnyezetre is sikeresen alkalmazható. Eszerint az egyes emberek fokozott erőfeszítéseket tesznek azért, hogy az általuk elérni kívánt jutalomban,

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2017. X. évfolyam 1. szám

mint következményben részesüljenek. Ez esetben három lényeges változó játszik szerepet: a választás, a várakozás és a preferencia.

- Az alkalmazottak képesek választani a különböző magatartások között.
- A várakozás valakinek az a meggyőződése, hogy magatartásával a kívánt vagy a nem kívánatos eredményt eléri.
- A preferencia az az érték, amelynek elérését más értékekkel szemben kívánatosnak tartja.

Az elvárás elmélet értelmezésében az egyes személyek csak olyan erőfeszítésre hajlandók, melyek valamilyen számukra kedvező eredményre vezetnek. A modell az Erőfeszítés-Teljesítmény-Következmény folyamaton alapul, s melyen belül az egyes személyeknek kétféle megközelítésben különféle várakozásai lehetnek.

1. Az Erőfeszítés-Teljesítmény (E-T) tekintetében az egyén azt méri fel, hogy egy bizonyos szintű erőfeszítéséhez milyen teljesítmény társulhat, illetve hogy erőfeszítéseinek eredményeképpen milyen valószínűséggel látja bekövetkezhetőnek az egyes teljesítményszintek elérését.
2. A Teljesítmény-Következmény (T-K) tekintetében arra irányul az egyén várakozása, hogy az egyes elérhető teljesítményszintek milyen következményekkel járhatnak számára.

A várakozás, hogy az adott viselkedése a kívánt eredményhez vezet Vroom szubjektív valószínűségnek nevezte, mely értéke 0 és 1 közötti szám lehet. Ez attól függ, hogy milyenek érzékeli a viselkedés és eredmény közti kapcsolatot. Az egyes következmények fontossága, a preferenciák erősségének mértéke, a várható eredmény értéke az alany számára a *valencia*. Ha alacsony értéke van, akkor nem valószínű, hogy az adott személy túlságosan nagy erőfeszítést tesz a kívánt teljesítmény elérése érdekében.

Vroom szerint az egyén motivációjának az erőssége alapvetően két tényezőtől függ: a várakozások és az ún. valenciák függvénye.

Vroom modelljét leegyszerűsíthetjük olyan módon, hogy egyféle valószínűséget (várakozás) rendelünk minden eredményhez (valencia). Ennek képlete az alábbi:

F = Force-erő, V = Valence-érték, E = Expectation-elvárás

$$F = f \left[\sum (E_i \times V_i) \right]$$

A motiváló erő nagysága függ attól, hogy

- minél képesebbnek érzi magát az egyén a feladat teljesítésére, azaz minél nagyobb az E-T várakozás,
- minél nagyobb esélyt lát az egyén egy adott eredmény elérésére, azaz minél nagyobb a T-K várakozás,
- minél nagyobb értékeli az egyén a várható eredményt, vagyis minél valensebbnek látja.
- A modelltől levonható főbb következtetések az alábbiak lehetnek:

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2017. X. évfolyam 1. szám

- Az elérendő célokat a lehető legpontosabban kell megfogalmazni, és a követelt teljesítménynek reálisnak kell lennie, hisz ellenkező esetben az E-T várakozás értéke nulla lenne (eleve reménytelen elvégezni a munkát).
- Tudni kell, hogy mely dolgok fontosak a dolgozók számára.
- Tisztázni kell, hogy mi számít még megfelelő teljesítménynek.
- A jó teljesítményeket mindig, és lehetőleg azonnal meg kell jutalmazni.

3.5. A PORTER–LAWLER-KITERJESZTÉS

Vroom féle elvárás elmélete a kortárs motivációs elmélet főáramában helyezkedett el. Azóta az elméletet folyamatosan finomították és kiterjesztették. A legnagyobb változtatások az elvárások és a következmények azonosításával és mérésével kapcsolatosan történtek. Az elmélet kiterjesztett verziójának kidolgozása Lyman W. Porter és Edward E. Lawler nevéhez fűződik és az alkalmazott elégedettség és teljesítménye közötti kapcsolatot vizsgálja megújult nézőpontból. A hagyományos megközelítésben az elégedettség vezette a teljesítményt, ezzel szemben Porter és Lawler az ellenkezőjét állítja. Megfelelő feltételek mellett a magas szintű teljesítmény irányíthatja az elégedettséget. A Porter-Lawler megközelítés ábrázolása jelentősen eltér a hagyományos ábrázolástól: tartalmazza a képességet, jellemvonást, szerepészlelést (mennyire jól értette meg az egyén a feladatát).

A motivációs kör elején az erőfeszítésre hatást gyakorol a potenciális jutalmazás értéke (valenciája) és az észlelt erőfeszítés–várható jutalom kapcsolat (elvárás).

A teljesítmény jutalmánál két típust különböztetett meg:

- belső jutalom – a teljesítmény érzése, a büszkeség, megelégedettség, a munka végrehajtásának érzése stb.
- külső jutalom – fizetés, előléptetés, jutalék, fizetésemelés.

3.6. X, Y, Z ÉS R ELMÉLETEK

- Az X, Y, Z, R elméletek szorosan értelmezve nem motivációs elméletek, hanem vezetői szemléletmódok. Ennek ellenére elkerülhetetlen, hogy a motivációs elméletek tárgyalásával ne kerüljön említésre a vezetők előfeltételezése, mely azzal foglalkozik, hogy hogyan viszonyul az alkalmazott a munkájához, illetve elvégzendő feladatához.
- Douglas McGregor két egymástól jól elkülöníthető álláspontot vetett fel az 50-es évek elején, az emberi léttel kapcsolatban: az egyik alapvetően negatív, és X elméletnek nevezett, a másik alapvetően pozitív és Y elméletként ismerhető.
- McGregor elméletét Maslow munkásságára alapozta és Maslow-hoz hasonlóan őt is az érdekelte, hogy mi ösztönzi az embereket önmaguk képzésére, teljesítményük tökéletesítésére. McGregor úgy érvelt, hogy a hagyományos vezetői magatartás nem megfelelő, mivel kétségbe vonható feltételezésekből indul ki a dolgozókra vonatkozóan. Ezek a feltételezések az alábbiak:

3.6.1. Az X elmélet feltételezései:

1. A dolgozók alapvetően lusták, ellenőrzés és kényszerítés nélkül kerülnek a munkát;
2. A dolgozók jobban szeretik az irányítást, ambícióik nincsenek, felelősségre nem vágnak;
3. A dolgozók számára közömbösek a szervezeti célok;
4. A dolgozókat csak fiziológiai és biztonsági szükségleteik ösztönzik;

Ez a nézet azonban mind a dolgozókat, mind pedig a vezetőket negatívan jellemzi. McGregor szerint túlhaladott és elavult ez a megközelítés. Szerinte a dolgozók akkor nyújtanak nagyobb teljesítményt és akkor szolgálják a szervezet célját, ha másféle, pozitívabb feltételezések alapján kezelik őket. Ezen feltételezéseket az Y elméletben gyűjtötte össze.

3.6.2. Az Y elmélet feltételezései:

1. A szervezetben a munkához megfelelő feltételeket kell teremteni, s ez esetben a dolgozók is természetesebben fognak viszonyulni a munkához. Ha a dolgozó volt munkahelyén rosszat tapasztalt, azt áthozza új munkahelyére.
2. A dolgozók olyan szükségletekkel is ösztönözhetőek, mint önállóság, önmegvalósítás, elismertség.
3. A dolgozó szívesen vállal nagyobb felelősséget az előbbiek elérése érdekében.

Az X elmélet autokrata vezetőt, míg az Y elmélet demokratikus vezetőt jelenít meg.

McGregor X és Y elmélete azért volt alapvető mérföldkő a vezetési elméletek között, mert rámutatott arra, hogy milyen operatív feltételezésekkel hathatnak a dolgozók közösségének szellemére, s ezáltal fokozhatják a szervezet működésének hatékonyságát.

3.6.3. A Z elmélet feltételezései

McGregor elméletét fejlesztette tovább 1981-ben Ouchi az ún. Z-elméletben. A feltételezések az alábbiak:

1. Egyértelmű célokat, hosszú távú foglalkoztatást és „családias” légkört kell biztosítani az emberek számára munkatársaikkal, vezetőikkel: így a vállalatnál maradnak, jól dolgoznak és büszkének lesznek az elvégzett munkára.
2. Be kell vonni a dolgozókat, ha a munkájukat érintő döntésekről van szó. Az ilyen döntéseket jobban megértik és lelkesebben támogatják.
3. Igényelni kell, hogy az emberek, mint a „nagy csapat” fontos tagjai, egyénileg vállaljanak felelősséget teljesítményükért: ennek az igénynek eleget is fognak tenni.
4. Az embereket inkább hosszú távon kell értékelni, mivel így lehetőség van, hogy saját akaratukból, jellemük szerint fejlődjenek, ne pedig külső nyomásra.
5. Ki kell alakítani a bizalom és a tisztesség légkörét a vezető és a nem vezető besorozású dolgozók közötti kapcsolatrendszerben, hogy az emberek érzékeljék az egyéni hozzájárulás jelentőségét a csoport erőfeszítéseihöz.

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2017. X. évfolyam 1. szám

6. Ne legyen sok alá-fölérendeltségi szint a szervezetnél. A hangsúly legyen a munkavégzésben a munkacsoportokon a célból, hogy erősítse az emberekben a csoporthoz és a szervezet egészéhez való tartozás érzését. Egyúttal erősítse az emberek és a csoportok munkájának számonkérhetőségét, javítva a teljesítményt.
7. A hivatalos teljesítménymérés mellett alkalmazni kell olyan „nem hivatalos” szabályokat, eljárásokat, amelyek ösztönzik, hogy a dolgozóknak kialakuljon a csoport és a szervezet céljaival való belső azonosulás.

A Z-elmélet nem az egyént helyezi a középpontba, hanem a csoport, a szervezet és a tágabb kultúra közegében vizsgálja. Tipikus példája Japán, ahol az egyén csoportos munkával járul hozzá az egységek, a szervezetek és tágabb értelemben az egész nemzet kulturális céljainak megvalósításához. Észak-Amerikában néhány családi kisvállalkozásnál alkalmazták sikeresen az el

3.6.4. Az R-elmélet feltételezései

Az R-elmélet kidolgozása Alderson nevéhez fűződik. A nézetrendszert az alábbi feltételezések alkotják:

1. Minden embernek szüksége van szeretetre (*megerősítés*), méltóságérzetre (*értékelés*), tiszteletteljes bánásmódra (*annak elismerésére, hogy önálló emberi értékek vannak és munkájuk nagyra értékelt teljesítmény*) a munkahelyen is, nemcsak a családban vagy egyéb környezetekben.
2. Az emberek önbecsülésének felépítése a fenti három alapvető igény kielégítésével kedvezően befolyásolja a dolgozók szellemét, munkájuk minőségét és termelékenységét.
3. A vezetők és követők viszonyában nem a szembenállás, hanem a béke segíti elő a kölcsönös tisztelet és méltóság légkörének kialakulását és az egymással való feltétel nélküli emberi törődést.
4. A vezetők és követők közötti viszony döntő fontosságú a termelékenység, a munkaszellem és a minőség szempontjából.
5. Az emberek vágnak arra, hogy keményen dolgozhassanak, és büszkék lehessenek eredményeikre.
6. Ha az embereket olyan környezetbe helyezik, amely érzékeny az ember egyéni értékeire, együttműködővé, alkotó szelleművé és termelékennyé válnak.
7. Az ember „helyes” kezelése a legfontosabb dolog, ez már önmagában elég ahhoz, hogy az emberek értéke előtérbe kerüljön.

Bár ezen elmélet igen leegyszerűsítettnek tűnik, mely nehezen alkalmazható a gyakorlatban, különösen parancs-uralmi környezetben; ugyanakkor előfordultak olyan esetek, ahol sikeres alkalmazást nyert.⁶

⁶ Dr. Roos József-Dr. Heindrich Balázs: Vállalati gazdaságtan és menedzsment alapjai. Budapest, 2010.

4. SAJÁT MOTIVÁCIÓS TEÓRIA ISMERTETÉSE

A korábbi hadörténelmi tanulmányaim során markánsan felmerülő jelenség volt, hogy egyes világtörténelmi jelentőségű hadvezéri személyiségek hadjárataik, ütközeteik során képesek voltak katonáikban olyan lelkületet létrehozni és fenntartani, amely már-már rajongásban, az életveszély mellett is lelkes feladat-végrehajtásban testesült meg.

Többek között Nagy Sándor, Julius Caesar, Napoleon, Montgomery tábornok különböző módszerekkel állította „erkölcsi-ideológiai csatasorba” katonáikat, akik teljes mértékben azonosulni tudtak a kitűzött hadműveleti célokkal, fanatizálódtak, és bátran vállalták akár az önfeláldozást is, illetve túrték – az átmenetinek bizonyult – nehézségeket, megpróbáltatásokat is.

Esetükben közös módszer volt egyrészt a személyiségükből fakadó retorikai – meggyőző képesség kihasználása. Először természetesen elengedhetetlen volt sikereket produkálni, a tekintélyt kivívni.

Katonáik tiszteletét személyes példamutatással nyerték meg azzal, hogy részt vettek a közös, csoportos nélkülözésekben, megpróbáltatásokban; még akkor is, ha csak néha jelképes módon is. Ezzel egy legendát-hírnevet építettek fel, mely egyéni stílusuk mellett sajátos, bajtársias népszerűséget kölcsönzött nekik, amellet, hogy formális hatalmuk megkérdőjelezhetetlen volt.

Az alábbiakban B. L. Montgomery tábornagy vezetői módszerének főbb irányait és az abból származott motiváló hatásokat kívánom felsorolni, melyet 1942-ben a brit 8. hadsereg parancsnokaként az Észak-afrikai hadszíntéren kezdett alkalmazni.

1942 októberében az el-alameini csatát megelőzően, a visszaemlékezései szerint⁷ az alábbi tevékenységek garantálták a harctéri morált:

- Tájékoztató-informálás (a titoktartást, álcázást figyelembe véve);
- Az állomány beavatása a fő célkitűzésekbe – az információ megosztásával emberszámba veszi akár a közkatonát is!
- Őszinte, világos beszéd, igazmondás (célok, körülmények, lesznek veszteségek...) a kölcsönös bizalom növelését eredményezte;
- Személyes találkozás a csapatokkal – harci morál fenntartása;
- Büszkeség, becsvágy, önbizalom növelése – elsődleges tényező;
- A sikerbe vetett hit növelése.

5. KÉRDŐÍVES FELMÉRÉS EREDMÉNYÉNEK ISMERTETÉSE

A fenti parancsnoki módszerekből egy tényezőt, a megfelelő helyen és időben történő informálást emeltem ki. Jelen körülmények között természetesen nem harctéri, hanem békeműködési körülményeket feltételezve kívántam vizsgálni, hogy a katonai szervezetek parancsnokai személyiségüknek megfelelően és az előírásokkal összhangban hogyan alkalmazzák az információ átadását, illetve ezen tevékenységek közül egy viszonylag

⁷ The Memoirs of Field-marshal Montgomery. Cleveland, Ohio, USA. First edition, 1958.

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2017. X. évfolyam 1. szám

homogén minta (30-45 éves, vezető beosztású tisztek) mit tart hatékonynak saját tapasztalatai alapján. (A nyolc kérdéses kérdőív csatolva.)

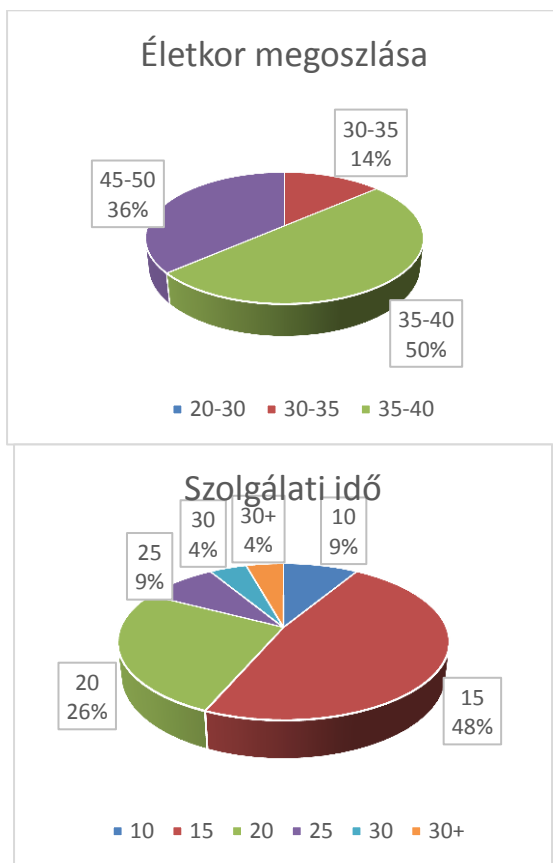
Hipotézisem szerint a parancsnokkal történő személyes találkozáson elhangzó informálás széles körben alkalmazott, melyet a megkérdezettek a leghatékonyabbnak tartanak.

Az eredmények alapján levont következtetés:

A beosztottak informálása a békevezetési aktusokban is fontos szerepet játszik, a világos tájékoztatásra számos vezetői fórum kínálkozik.

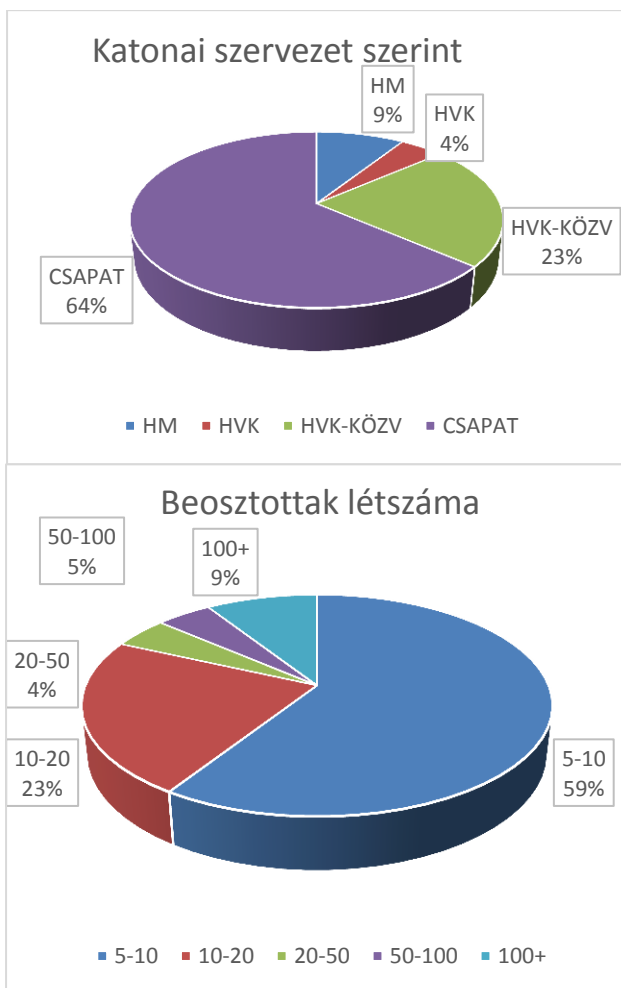
A felmért, túlnyomórészt vezető állomány a napi működés érdekében a feladatszabás mellett az informálást tartotta a másodlagosan kulcsfontosságú tevékenységnek. (A hipotézis csak részben igazolódott.)

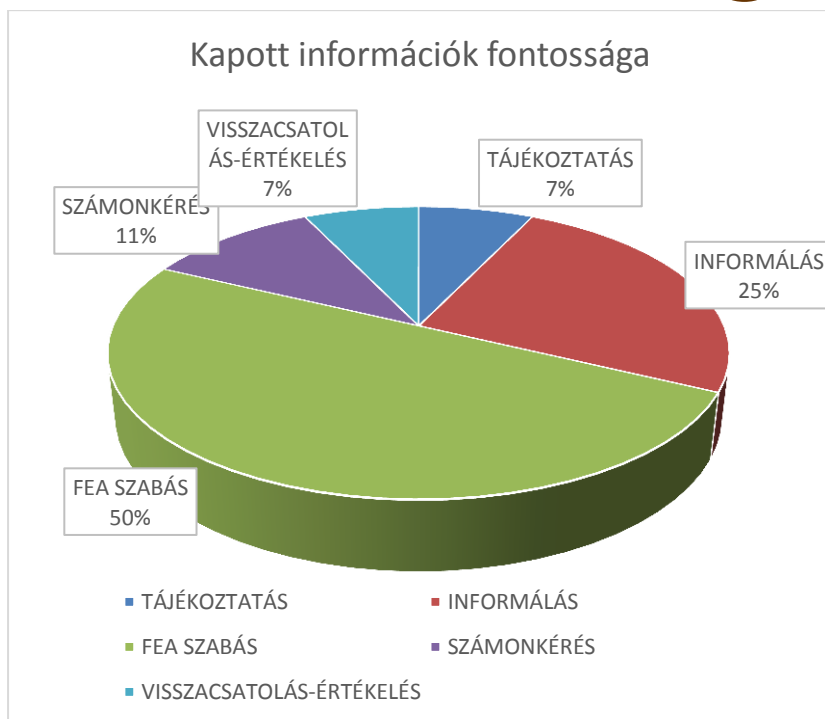
A kapott eredményeket az alábbi diagramok mutatják:



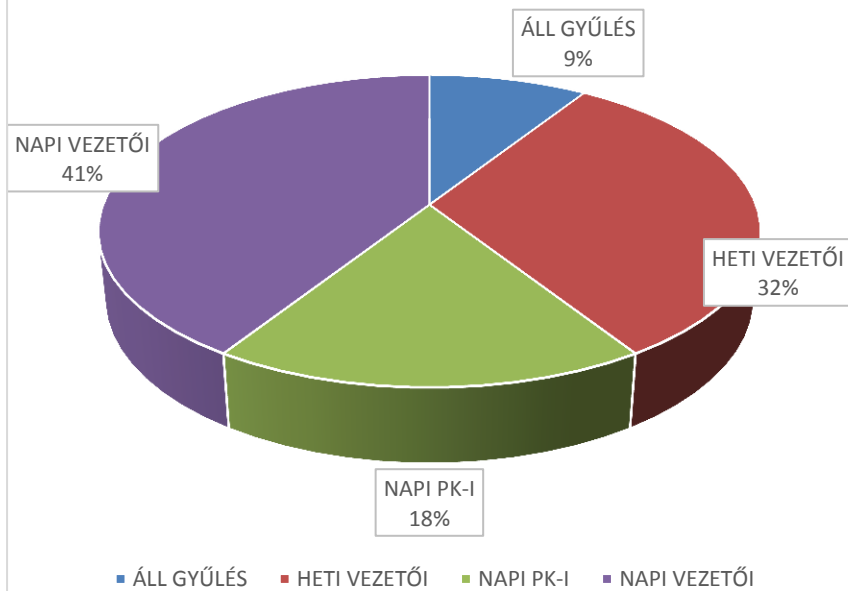
HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2017. X. évfolyam 1. szám

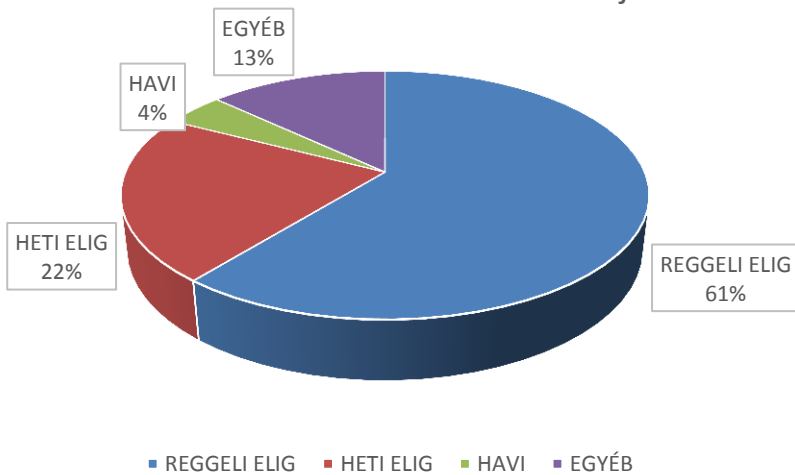


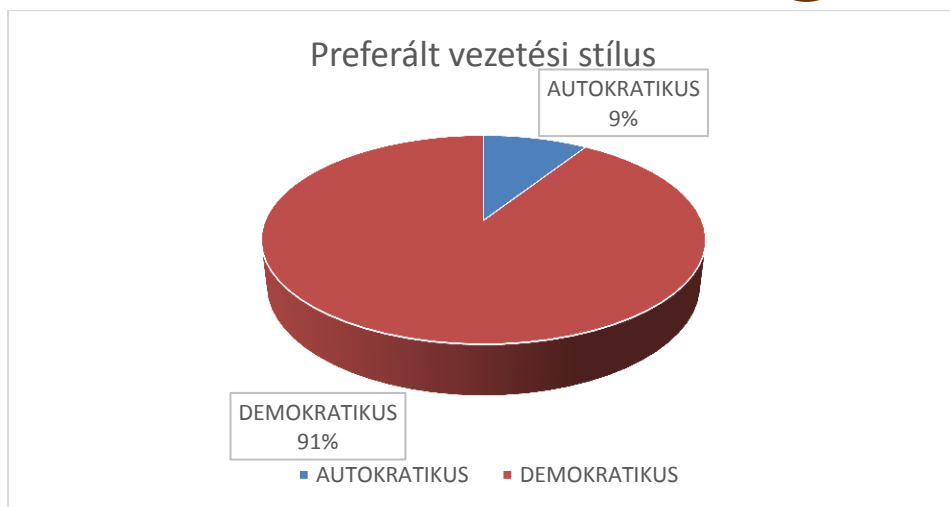


Közérdekű információkról értesülés



Beosztottak informálásának módja





IRODALOMJEGYZÉK:

1. GONDA NÓRA: A különböző generációk motivációs eszközeinek vizsgálata. OTDK-dolgozat. Budapest, 2015
2. OMBÓDI IMRE: A teljesítménymotiváció mérése a békefenntartó missziót megjárt állomány körében. Hadtudományi Szemle, Budapest, 2014. VII. évfolyam 4. szám
3. ROÓZ JÓZSEF-DR HEIDRICH BALÁZS: Vállalati gazdaságtan és menedzsment alapjai. Budapest, 2010.
4. SZELEI ILDIKÓ: Motiváció, tudatosság, vezetés. Hadtudományi Szemle, Budapest, 2015. VIII. évfolyam 3. szám
5. THE MEMOIRS OF FIELD-MARSHALL MONTGOMERY. Cleveland, Ohio, USA. First edition, 1958.