

11. Együttműködés és versengés a szervezetekben

Fülöp Márta

A Harvard Business School két kutatója Melissa Valentine és Amy Edmondson (2014) a kórházi adminisztrációs folyamatokat tanulmányozták egy dallasi kórház sürgősségi ügyeleti részlegén. Az ügyeleti részleg éppen átszervezés előtt állt. A hatalmas részlegen összesen 80 orvos, rezidens orvos és nővér dolgozott, az éves betegszám 1 millió 300 ezer volt, és az egy betegre jutó átlagos várakozási idő nyolc óra. A napi 250 beteg ellátása rendkívül túlterhelte mind az orvosokat, mind a nővéreket. Az átszervezés előtt az ügyeletben lévők laza csoportokban dolgoztak, mindenki éppen azzal került egybe, aki akkor felszabadult egy másik kollégával elvégzett munkából. Egy-egy ügyelet alatt egy-egy orvos vagy nővér átlagosan 17 másikkal kellett, hogy koordinálja a munkát. Az átszervezés után a stábot egy-egy ügyelet idejére öt különböző csoportba osztották. Minden csoportban hat nagyon jól definiált szereppel rendelkező személy dolgozott. Egy szakorvos, két rezidens, egy vezető nővér és két további nővér. Amikor az orvosok és nővérek munkába érkeztek, azonnal beosztották őket valamelyik csoportba, és attól kezdve az egész munkaidő alatt csak azokkal a személyekkel dolgoztak együtt. Mivel számítógépes rendszeren követni lehetett, hogy melyik csapat hányadik beteg ellátásánál tart, aznap a csapatok között versengés alakult ki. Abban versengtek, hogy ki tud több beteget ellátni egy ügyelet alatt. Ehhez természetesen a csoporton belül hatékony és magas szintű együttműködésre volt szükség és arra, hogy a jól elkülönített szerepeket mindenki megfelelően lássa el. A statisztikák szerint az ellátott betegek aránya 30%-kal növekedett, az átlagos várakozási idő nyolc órától öt órára csökkent, az orvosok és a nővérek élvezettel mentek munkába, előre kíváncsiak voltak, hogy aznap milyen kombinációjú csapatban fognak dolgozni, kevésbé fáradtak el, mert a verseny ébren és energikusan tartotta őket, és így a betegellátás színvonala is kimutathatóan nőtt.

11.1. Együttműködés és versengés összefonódása a szervezetekben

Egy szervezetben mind együttműködésre, mind versengésre szükség van. A szervezet növekedéséhez, ahhoz hogy a többi szervezettel való versengésben megállja a helyét, az egyes munkarészlegek akadálymentes működéséhez, a munkafeladatok folyamatos áramlásához, a megfelelő munkatársi kapcsolatok kialakulásához és fenntartásához szükség van együttműködésre. Ugyanakkor a munkaerő folyamatos fejlődésének biztosítására, új és kreatív és innovatív gondolatok kialakításához, a munka hatékonyságának növeléséhez, a munkatársak képességeinek a felismeréséhez szükség van a versengésre.

Ha nem lenne együttműködés, akkor a szervezet céljait nem lehetne elérni, és ha nem lenne versengés a munkatársak között, akkor a munkaerő nem fejlődne megfelelően, és ezt a motivációt nem lehetne a munkában hasznosítani. A versengés alapvető jelentőségű a szer-

vezet fejlődésében is, amikor a szervezetek közötti versengés folyamatosan szükségessé teszi azt, hogy új ötletek és koncepciók jelenjenek meg, vagyis legyen innováció. Ennek következtében a szervezetek egyszerre várják el mind az együttműködést, mind a versengést, és mindkettőt bátorítják. *A versengés és az együttműködés ötvözése a szervezetekben jobban fejleszti a tudást, a technológiai fejlődést és a gazdasági növekedést, mint a csak együttműködés vagy a csak versengés* (LADO et al. 1997). Brandenburger és Nalebuff (1998) egy olyan üzleti stratégiáról írtak, amelyet *co-opetitionnek* neveznek az angol *cooperation* (együttműködés) és *competition* (versengés) szó egyesítésével. Eszerint a mai vállalatok közötti versenynek mind a versengés, mind az együttműködés előnyeit egyesítenie kell. A *co-opetition* azt jelenti, hogy a vállalatok együttműködnek abban, hogy nagyobb piacot teremtsenek, és versengenek abban, hogy a nagyobb piacon belül ki mekkora részesedésre teyen szert.

Valójában az együttműködés és versengés váltogatása mindkettő hátrányait ki tudja küszöbölni: a versengés hiánya nem tud stagnálást okozni, viszont az együttműködés szükségessége miatt a meglévő versengés nem tud destruktív konfliktussá növekedni. Van de Vliert (1997) számos valós életbeli munkahelyi konfliktust szimulál a vizsgálataikban, például egy rendőr magáncélra igénybe vette az egyik szolgálati autót, és nem szólt róla az autókért felelős hadnagynak. 116 férfi rendőrhadnagy vett részt a vizsgálatban. Egy beépített ember játszotta az autót kölcsönvevő rendőrt, és videóra vették a tényleges rendőrök reakcióit az illető különböző konfliktuskezelési megoldásaira. Hasonlóképpen 97 kórházi nővér részvételével lejátszottak egy olyan konfliktushelyzetet, ahol egy beteg nem kapott megfelelő ellátást. Egy harmadik esetben a rendőrség menedzsmentfejlesztő központjában 78 rendőr került számára nem ismert (beépített ember) kollégájával érdekkonfliktusba. Mindhárom esetben négy semleges megfigyelőnek kódolnia kellett azt, hogy a résztvevők milyen konfliktuskezelési módot alkalmaztak, együttműködőt vagy versengőt. *Azt találták, hogy a leghatékonyabb konfliktusmegoldási folyamatot erős versengés erős együttműködéssel társulva jellemezte.* A csak versengés használata kevésbé volt hatékony a konfliktus kezelésében, mint a versengő lépéseket rögtön követő együttműködő lépés. Az együttműködés is hatékonyabb volt (például kreatív javaslatok, integratív kezdeményezések), ha vagy megelőzte, vagy kísérte a versengés (határozott kijelentések, a saját akarat erőteljes kinyilvánítása stb.).

11.2. Együttműködés a szervezetben

A szervezeti környezet az együttműködés komplex formáit teszi szükségessé. Az egyre bonyolultabb megoldandó feladatok és az egyre gyorsabb technológiai fejlődés egyre gyakrabban igényli egymástól eltérő szaktudású és kompetenciájú személyek koordinált cselekvését, vagyis az együttműködését. A csoportos problémamegoldás és a csoportos tanulás a legkülönbözőbb területeken elengedhetlenné vált: nemcsak az üzleti életben, hanem az orvostudományban, a hadviselésben, a természeti katasztrófák megelőzésében vagy a rájuk adott válaszokban.

Téves az az elképzelés, hogy a csoportokban tulajdonképpen összeadódnak a kompetenciák, gyakran ugyanis a csoportok rosszabbul teljesítenek, mint az egyének külön-külön. Ezt a jelenséget *kollaboratív gátlásnak* vagy az együttműködés folyamata során

keletkező *folyamatvesztésnek* nevezik. Például ahogy azt Bronson és Merryman (2013) írják az USA-ban a szoftverprojektek 62%-a később fejeződik be a tervezettnél, 49%-a jóval többbe kerül a tervezettnél. A szakirodalom hajlamos „romantikusan” pozitívan értékelni a csoportok előnyeit a produktivitásban és alábecsülni azt, hogy milyen mennyiségű idő és energia veszt el akkor, ha a csoportokon belüli együttműködés nem hatékonyan történik.

A legújabb kutatások szerint (WOOLEY et al. 2015) nemcsak az egyénnek, hanem a csoportnak is van „intelligenciája”, vagyis a munkacsoportok különböznek abban, hogy milyen színvonalon oldanak meg egy-egy problémát. Ez a *csoportintelligencia* részben függ a csoportot alkotó egyének kompetenciáitól és szakmai felkészültségétől, de erősen függ attól is, hogy a csoport tagjai miként dolgoznak együtt, vagyis hogyan működnek együtt. Az „intelligensebb” csoportokban több a kommunikáció a tagok között (szóban vagy írásban), és egyenlőbben osztódnak el a feladatok, valamint a csoporttagok hozzájárulása a közös munkához is egyenlőbb. Azok a munkacsoportok kevésbé voltak együttesen „intelligensek”, ahol egy-két tag erősen dominálta a csoport munkáját. Ez érthető is, hiszen így nincs lehetőség arra, hogy minden csoporttag a lehető legjobban járuljon hozzá a tudásával a csoport tevékenységéhez.

A csoportok gyakran nagyon különböző személyiségű tagokból tevődnek össze. Igazi kihívás az együttműködés, amikor olyanokkal kell együtt dolgozni, akiknek a gondolkodásmódját nem értjük tökéletesen (ilyen lehet egy multikulturális munkahelyi közeg), amikor olyanokkal kell együtt dolgozni, akik egyszerűen mások, mint mi vagyunk, vagy amikor olyanokkal kell együtt dolgozni, akiket nem szeretünk. Az ilyen esetekben az együttműködés azoknak megy zökkenőmentesen, akik magas szintű együttműködési készséggel rendelkeznek. Ezekben az esetekben el kell tudni szakadni attól a meggyőződéstől, hogy azokkal tudunk jól együttműködni, akik hasonlóak, akikkel azonosulni tudunk. Ki kell alakítani olyan társas készségeket, mint az odafigyelő hallgatás, hogy megértsük, mit ért a másik (aki akár ellenszenves) egy-egy helyzeten, és hogyan értelmezi azt. Az együttműködés megkíván egyfajta nyitottságot és érdeklődést az együttműködő partner iránt, illetve az ellenérzések és agresszió kontroll alatt tartását, mert ha ez nem sikerül, akkor a szükséges együttműködés veszélybe kerül. Ezek mind olyan társas készségek, amelyek tanulhatók, valamint ösztönözhetőek. Vannak úgynevezett *pragmatikus ösztönzők* (anyagi juttatások, előléptetés), és vannak *társas ösztönzők* (közös identitás, közös értékek, bizalom mások karakterében és motivációjában, illetve abban, hogy egyformán elkötelezettek a „fer” és szabályos működésben). Tyler (2012) azt találta, hogy *a társas ösztönzők jobban motiválnak a tartós együttműködésre, mint az anyagi ösztönzők*.

11.2.1. Konstruktív és destruktív együttműködés

Az együttműködést hajlamosak vagyunk leegyszerűsítve kizárólag pusztán jó, szép és szükséges személyközi magatartásnak tekinteni. A magas szintű együttműködési készség azonban nem jelenti azt, hogy valaki ezzel a készséggel feltétlenül konstruktív dolgokat hoz létre. Az együttműködési készséget lehet egyszerűen fogalmazva jó és rossz dolgokra használni. Például kiválóan együttműködhetnek a munkatársak abban, hogy senki sem produkál egy nap egy meghatározott számú terméknél többet, így a munkaadó nem tudja

megnövelni a normájukat. Együttműködhetnek abban is, hogy bizonyos bevételeket elhallgatnak a tulajdonos elől, és egyenlően elosztanak egymás között. Az együttműködés tehát nem önmagában vett érték a munkahelyi környezetben, hanem akkor tekinthető konstruktívna, ha korrekt módon hozzájárul a megfelelő teljesítményhez.

11.3. Versengés a szervezetben

A szervezetekben – mint bármely más emberi csoportban – kétféle versengés különböztethető meg: az egyén belső szándékából fakadó, spontán és az úgynevezett *strukturális versengés* (SOMMER 1995; FÜLÖP 2006). A spontán versengés általában nem nyíltan zajlik, szabályai pedig íratlanok. A szervezetekben ezért kevésbé szoktak számolni vele, bár a versengésnek ez a típusa általában nagyobb erőfeszítésre serkent, és növeli a teljesítményt.

11.3.1. A spontán vagy informális versengés

- Az egyénre jellemző belső attitűd,
- az egyén saját vágya arra, hogy valamiben a legjobb legyen, vagy jobb legyen másoknál.

A spontán versengés a *társas összehasonlítás* (FESTINGER 1954/1976; FÜLÖP 2010) folyamatán alapul. Eszerint mindazokban a helyzetekben, amikor közvetlenül nem lehetséges a képességek és kompetenciák mérése, az emberek csak úgy tudják értékelni saját magukat, hogy önmagukat másokkal összehasonlítják, és ezt kiértékelve vonnak le önmaguk relatív helyzetére vonatkozó következtetéseket.

Az összehasonlításból *az összehasonlító igyekszik pozitívan kikerülni*, vagyis arra a végeredményre jutni, hogy ő az, aki legkésőbb valamivel hozzáértőbb, okosabb, szakmailag megbízhatóbb stb., mint mások, vagyis az emberek igyekeznek a másiknál jobb eredményt elérni. Ha mégsem ez történik, akkor az kellemetlen érzést, feszültséget kelt, és arra készítheti az egyént, hogy valamit tegyen annak érdekében, hogy egy következő összehasonlítás során ne ő kerüljön a negatív oldalra. Ez pedig az informális versengés elindítója, hiszen a másik fél ugyancsak szeretné fenntartani azt, hogy ő az, aki a pozitív oldalon helyezkedik el az összehasonlításban.

Az egyének a társas összehasonlítást nemcsak énértékelésre, hanem önfejlesztésre is használhatják, vagyis arra, hogy megtanuljanak bizonyos mások esetében sikeresnek ítélt viselkedésformákat. Ilyen esetben *felfelé hasonlításról* beszélünk. Mások sikerének (például az összehasonlítás tárgyául szolgáló kollégáknak) a megfigyelése ugyanis a készségek javulását eredményezheti, amely megnöveli a munkatársak versenyképességét, vagyis mindenki fejlődhet általa. A felfelé hasonlítást általában azok alkalmazzák, akik megfelelően magabiztosak, és kellő önbizalommal rendelkeznek.

A társas összehasonlítás *szolgálhatja az énkiemelés szükségletét is.* Ilyenkor az összehasonlításra használt másik ember lehet egy olyan kolléga, aki az illetőnél kevésbé tehetséges vagy szakszerű. A vele való összehasonlításból, a *lefelé hasonlításból* ezért

biztosan pozitívan, vagyis „győztesen” kerül ki az egyén, és ez megerősíti az önbizalmát. Erre különösen akkor van szükség, ha valakinek a teljesítményével például elégedetlenek.

A társas összehasonlítás spontán merül fel, nem igényel semmilyen struktúrát vagy jutalmazási rendszert, a győzelem vagy vesztes tényét az egyén dönti el saját maga számára. A társas összehasonlítás természetesen elindíthat a kollégák között destruktív folyamatokat is. Ha például valaki hiába igyekszik, nem sikerül a negatív összehasonlítási eredményen változtatnia, vagyis le kell tennie arról a reményről, hogy a másikat utolérheti, akkor reagálhat elismeréssel és csodálattal, de azzal is, hogy a másikat igyekszik megfosztani attól, amivel rendelkezik, például pletykák terjesztésével stb. Ezeknek a folyamatoknak a felismerése és kezelése fontos vezetői feladat.

11.3.2. Strukturális vagy formális versengés

Ez a fajta versengés az, amit inkább *versenynek* szoktunk nevezni. *Minden verseny strukturális versengés, amelyben van egy versenystruktúra, és vannak versenyszabályok. Ezek leírják, konkrétan definiálják a győzelem és jutalmazás kritériumait (például miből, hányat, mennyi idő alatt kell teljesíteni) és annak a rendjét, hogy a szűkös erőforrásokat vagy jutalmakat miként osztják szét a versenyben résztvevők között. Ez a fajta versengés tehát egy szándékosan és nyíltan, általában a vezetőség által megteremtett helyzet, amelynek világosan azonosítható győztesei és vesztesei vannak. Ilyenkor a versengés folyamata felett az egyéneken vagy csoportokon kívül egy külső személy (főnök) vagy csoport (szakmai bírálóbizottság) szintén kontrollt gyakorol. A formális versengés a konkrét eredményre koncentrált, vagyis a jutalomra, a forráselosztásra és az elosztási folyamat igazságosságára.*

11.3.3. A spontán és a strukturális versengés viszonya

A munkacsoportokban mindig zajlik spontán versengés a csoporttagok között, összehasonlítják a teljesítményüket, a státuszukat, a kompetenciájukat, a főnökhöz való viszonyukat, a munkacsoportbeli népszerűségüket, a fizetésüket, az előléptetési esélyeiket és hasonlókat. Erre a versengésre épül rá minden strukturált munkahelyi verseny, amikor egyének vagy csoportok között ezt létrehozzák. A teljesítmény iránti igény a versengés mindkét formájával pozitívan kapcsolódik össze, és általában mindkét esetben nagyobb erőfeszítésre serkent.

A társas összehasonlítás, illetve a spontán versengés mennyisége egyénenként változik, és bár a környezetnek is van befolyásoló szerepe, alapvetően egyéni hajlandóságon múlik, és az egyén szabályozza a mennyiségét. A versenyhelyzetek azonban mindig kívülről létrehozottak, így a meghatározott munkahelyen dolgozó egyén valójában nem választja őket, hanem részt vesz bennük. Nem mindegy tehát hogy milyen gyakran, milyen a verseny tétje, amelyben meg kell állnia a helyét egy alkalmazottnak, vagyis hogy milyen intenzitású verseny jellemzi a munkahelyet. *Fontos, hogy a munkahely által létrehozott versenyhelyzetek mennyisége és intenzitása összhangban legyen az ott dolgozók versengési attitűdjével és igényével.* Ha ezek összeillenek, akkor az a lehető legjobb produktivitást hozza létre, azonban ha az alkalmazott nagyobb versenyigénnyel

rendelkezik, mint amennyit a munkahely kínál, akkor alulmotivált lesz, ha többel, akkor viszont fennáll a kimerülés vagy a túlzott stressz veszélye.

11.3.4. A konstruktív és destruktív versengés

A piacgazdaság versengő feltételei mellett elengedhetetlen, hogy a szervezetek megfelelő versengési stratégiákkal rendelkezzenek. A mai „hiperversengő” környezetben egyre inkább azok a szervezetek kerülnek előnybe, amelyek kellően rugalmasak, a leggyorsabban tudják újragondolni a stratégiájukat és gyorsan adaptálódnak a gyakori változásokhoz. *Nagyon fontos, hogy a szervezeten belüli verseny konstruktívan, teljesítményt növelően történjen, és hogy a munkatársak személyesen is rugalmasan tudjanak alkalmazkodni a versenyhez, illetve megfelelő módon tudjanak versengési stratégiákat váltani.*

A versengés hasonlóan az együttműködéshez egy komplex jelenség, amely sok dimenzió mentén jellemezhető, és azok sajátos kombinációja szerint válik konstruktívvá vagy destruktívvá. Ha ezeket a lehetséges dimenziókat sorra vesszük, akkor tudatosabban lehet rájuk figyelni, és olyan versengéskezelési stratégiákat lehet alkalmazni, amelyek elősegítik a versengés pozitív hatásait, továbbá elkerülhetővé vagy kontrollálhatóvá teszik a negatívakat.

A konstruktív versengésnek számos feltétele van, ezek egy része a részt vevő személyeken, egy másik része a versengési szituáción múlik. Egy szervezeten belül konstruktívnak minősíthető az a versengési folyamat, amely a benne részt vevő személyek személyes motivációja is, pozitív, élvezetes, szórakoztató élmény, amely megnöveli a teljesítmény iránti erőfeszítést, pozitív emberi kapcsolatokkal és pszichés jólléttel jár. A konstruktív versengés következtében az egyén motiváltabb lesz arra, hogy kihívásoknak elébe nézzen, nő a versengő felek közötti együttműködés, és erősebb lesz az elkötelezettség a cég iránt. A konstruktív versengés következtében hatékonyabb lesz a feladatmegoldás és a tanulás is (FÜLÖP 2001; TJSVOLD et al. 2003; OROSZ et al. 2012).

Destruktívnak tekinthető ugyanakkor minden olyan versengési folyamat, amely a csoporton belül ellenségeskedést szül, illetve károsan befolyásolja a teljesítményt és a produktivitást, például ha a kollégák a köztük lévő versengés miatt kevésbé osztják meg azokat az információkat, amelyekre az optimális feladatmegoldáshoz szükség van. A destruktív versengés ellenséges kapcsolatokkal jár együtt, megnő a konfliktusok száma és a munkahelyi stressz, ez pedig rosszabb mentális egészséget és depressziót eredményezhet. Ezért nagyon sok múlik azon, hogy milyen versengési folyamatok jellemeznek egy munkaközösséget.

A legjelentősebb hatása a versengés konstruktív vagy destruktív voltára a *moralitásnak (fair play)* van, amely magában foglalja a versengő felek közötti esélyegyenlőséget, a verseny írott és íratlan szabályainak betartását, valamint a verseny során felhasznált eszközök tisztességességét. Itt komoly szerepe van a vezetőnek, akinek nagyon világossá kell tennie, hogy milyen versengés elfogadható, és melyik nem az adott munkahelyen, továbbá milyen következményei vannak annak, ha valaki manipuláció, csalás vagy a riválisok hitelének rontásával kíván előnyökre szert tenni (FÜLÖP–TAKÁCS 2013; OROSZ et al. 2012).

Fülöp és Takács (2013) azt találták, hogy a versengő felek közötti együttműködésnek, az úgynevezett *együttműködő versengésnek*, amely nyílt kommunikációval és a felek közötti bizalommal jellemezhető, a versengés explicit és implicit szabályainak a felek általi

betartása, az agresszió és a manipuláció hiánya a legfőbb meghatározója. Minél világosabbak a szabályok, illetve minél inkább sikerül a közösségben a tényleges szakértelem és teljesítmény mentén történő versengést jutalmazó normákat (implicit szabályokat) kialakítani, annál valószínűbb, hogy ezeknek megfelelő, szabálytartó versengés alakul ki. Az együttműködő versengés során a munkatársak együttműködnek abban is, hogy egymás készségeit, tudását az egymással való versengés segítségével fejlesszék.

A résztvevők magatartásán kívül a kontextusnak is meghatározó szerepe van a szabálytartó verseny kialakulása szempontjából, ezek közül két faktor bír kiemelkedő jelentőséggel. Az első arra vonatkozik, hogy a résztvevők *kontrollálni tudják a versengés folyamatát*, tehát úgy érzélik, hogy a versengés kimenetele elsősorban tőlük függ, és nem az ő képességeiktől, illetve erőfeszítéseiktől független tényezőkön (például azon, hogy kit szeret jobban a főnök, vagy ki-kinek rokona) múlik. Ezzel összefügg az *értékelési kritériumok egyértelműsége és kidolgozottsága*, amely a konstruktív versengés kialakításának kulcsfontosságú eleme, mivel szintén csökkenti az esélyét annak, hogy külső, a felek számára kontrollálhatatlan tényezők miatt alakulhasson ki tisztességtelen versengési helyzet, mivel mindenki számára világos, mit kell ahhoz teljesíteni, hogy valaki a versenyben nyertes legyen (FÜLÖP 2001; FÜLÖP 2006; TOSVOLD et al. 2003).

A versengés intenzitása is érzékeny kapcsolatban van a felek között kialakuló konstruktív, illetve destruktív versengéssel. A versengés intenzitását sok minden meghatározza. Az egyik *a versengő felek motiváltsága*. Van, amikor valaki nagyon akar jobban teljesíteni másoknál, nagyon akar a legjobb lenni. Van, amikor olyan komoly jutalmat tűznek ki a győztesek számára, hogy sokan nagyon erősen motiváltak lesznek, hogy elnyerjék azt. Ha a *győzelem, a versengés tétje* fontos, akkor az a versengő felekből extra erőfeszítést tud kiváltani, ami lehet nagyon konstruktív és produktív. Ha azonban a győzelem túlzottan, minden áron fontossá válik, és a versengő felek úgy érzik, hogy szabályosan nem tudnak győzni, akkor könnyebben léphetnek ki a szabályok közül, csalhatnak vagy bevethetnek egymással szemben nem „fer” eszközöket, és ez a korábban konstruktív versengést ellenségessé és destruktívvá tudja alakítani.

A versengés intenzitása szoros kapcsolatban van a *felek közötti kapcsolat jellegével*. Ha ez a kapcsolat barátságos és szórakoztató, ugyanakkor a felek az egymással való versengés eredményeképpen tanulnak és fejlődnek, akkor az a versengés intenzitását optimális szinten tartja, fontos lesz a győzelem vagy az, hogy a másiknál jobban teljesítsenek, de nem „mindenáron” fontos. Ha azonban a felek ellenségnek tekintik egymást, nem lehet tudni, hogy ki mikor támadja hátba a másikat, akkor a versengés intenzitása az optimálisnál nagyobb lesz, fontosabbá válik, hogy az egyén akár az eszközöket nem tekintve megvédje magát, és legyőzze a másikat.

A versengés hatással van az emberek energiaháztartására is: feltöltheti és ki is merítheti őket. A versengést azért is kell a vezetőknek konstruktív mederben tartani, mert a konstruktív versengés többletenergiát mobilizál, és ez a többletenergia a tényleges teljesítményre fordítódik. A destruktív versengés részben felemészti a versengő felek energiáját, részben egymás ellen irányul, és nem a teljesítményre fókuszál, ezért a tényleges produktivitás számára elvész (FÜLÖP 2001; FÜLÖP 2006).

A versengés konstruktív vagy destruktív iránya függ attól is, hogy *milyen eséllyel indulnak a versenyben a felek*. Ahogyan azt korábban írtuk, ha a győzelem nagyon fontos, de ha az esély arra kicsi, hogy győzni is lehessen, akkor az könnyebben indít el destruktív

versengést. Abban az esetben, ha a versengésben részt vevő személy úgy ítéli meg, hogy van esélye a cél elérésére, és akár előnyökkel is rendelkezik, akkor jól fogja érezni magát, motiváltabb lesz, és javul a feladatban nyújtott hatékonysága is (TJOSVOLD et al. 2003; FÜLÖP 2006; OROSZ et al. 2012).

Az, hogy a versengésnek melyik válfaja alakul ki a munkatársak között, konstruktív vagy destruktív részben összefügg a *munkahelyi szerepek differenciáltságával* is. A szerepek úgy működnek, mint az állatvilágban a territóriumok, vagyis az állat sajátjának tekintett lételemek, amelyeket az állatok minden idegen betolakodóval szemben megvédenek (GÖRGÉNYI 2010). Egy munkahelyen a racionális munkamegosztás és kompetenciák mentén elkülönülő szerepek, mindenkinek kijelölik a saját munka territóriumát, és így biztonságot és kellő motivációt jelentenek. A feladatokat tehát úgy célszerű szétválasztani, hogy azok számára, akik ellátják őket, egymástól eltérő motivációt, illetve célkitűzést jelentsenek. Az átfedő, összemosódó szerepek szerepkonfliktust hoznak létre, és erősítik az ellenséges versengést. A szerepeket ezért lehetőség szerint mindenkire egyénileg lebontva kell megalkotni úgy, hogy azok lehetőséget adjanak az egyén erősségei kibontásának. Amikor az emberek helyükön érzik magukat egy feladatkörben vagy pozícióban, és azt érezhetik, hogy ott nekik komoly esélyük van a győzelemre, ők lehetnek a legjobbak vagy a legjobbak közé tudnak tartozni, akkor motiváltak és konstruktívan fognak versenyezni.

Orosz és munkatársai (2012) autószalonok értékesítési tanácsadói és értékesítési vezetői között végzett vizsgálatuk alapján azt találták, hogy a konstruktív versengés létrejöttében leginkább meghatározó tényező az a *motiváció volt, amely a hatékony munkavégzésre és az önfejlesztésre vonatkozott*. A versengési stratégiák kapcsán a *versengési partnerrel szembeni segítőkészség és együttműködés* játszott kulcsszerepet. A versengési szituációt illetően pedig meghatározó tényező volt a *verseny folyamatának kontrollálhatósága*.

11.4. Az együttműködés és az innováció kapcsolata

Minden szervezetnek, amely erős versenykörnyezetben talpon kíván maradni, nagy szüksége van az innovációra. Bullinger és munkatársai (2010) azt vizsgálták, hogy az együttműködés mikor és hogyan segíti elő az innovációt versenykörülmények között. Az innovációs versenyek abból a meggyőződésből születtek, hogy a verseny az innováció alapvető motíválóereje. Jó példa erre a Google Lunar X díja, amely meghatározott technikai újítások esetén húszmillió amerikai dollárt ígér, vagy a BMW motorkerékpár innovációs versenye. Ezek a versenyek az együttműködést is megkívánják ezért különösen érdekes példái az együttműködés és a versengés együttes előfordulásának. Bullinger és munkatársai (2010) azt találták, hogy a *leginnovatívabbak vagy azok voltak, akik egyénileg versenyeztek, vagy azok, akik nagyon magas szintű együttműködést tudtak kialakítani a csoportjukon belül*. Azok a csoportok azonban, amelyek az együttműködést inkább felületesen, „látszatóból” tették, csak elpazarolták összefüggésekre, megbeszélésekre, illetve felesleges kommunikációra az idejüket, és ez nem eredményezett nagyobb, eredetibb teljesítményt. Ebből az következik, hogy a csoportos problémamegoldás és együttműködés csak akkor hasonlóan hatékony, mint az egyéni verseny, ha a csoporttagok valóban minőségi módon együttműködnek egymással, és nemcsak annak a látszatát hozzák létre. Egy szakemberekből álló együttműködő

csoporthoz többet tudhat teljesíteni, mint akár egy kivételes egyén, de csak akkor, ha az összes rendelkezésre álló kompetenciát optimálisan, illetve hatékonyan használja.

Shalley és Oldham (1997) a versengő és a nem-versengő környezetet hasonlították össze. Azt találták, hogy az egyének a nem-kontrolláló, hanem szabad és biztonságos, vagyis *konstruktív versengő közegben sokkal több kreatív ötletet hoznak létre, mint a nem-versengő közegben*. A versengés segít a koncentrációban, a versengő felek jobban tudnak fókuszálni, ami növeli a teljesítményt.

Lauter és munkatársai (2013) több tényezőt vizsgáltak, amelyek hatással lehetnek a munkahelyi innovációra: a *hatékony vezető* szerepét, aki célorientált, jól tervez, jól kommunikál, jók a szociális készségei; a *facilitáló munkacsoportot*, vagyis azt, hogy a közvetlen munkatársak körében milyen mértékben van jelen a konstruktív vita, illetve milyen pszichológiai biztonságérzetet ad a munkaközösség; az *erőforrások elérhetőségét*, vagyis azt, hogy mennyire áll rendelkezésre a munkához szükséges információ, anyag és eszköz; az *időnyomást*, hogy mennyire szoros határidőkkel kell elvégezni munkákat és a *vaskalapos vezetésként*, amely a szervezeti kultúrára jellemző túlzott konformitást és kontrolláló vezetési stílust tükrözte. Ezen kívül vizsgálták a szervezeti versengés konstruktív vagy destruktív voltát. A hatékony vezető és a facilitáló, elkötelezett, konstruktívan vitázó munkacsoport pozitív összefüggésben volt a munkahelyi konstruktív versengési légkörrel. A destruktív versengési légkör viszont azokban az esetekben volt jellemző, amikor az erőforrások szűkösek voltak, kevés idő állt rendelkezésre, a felsővezetés erősen kontrolláló volt. A munkahelyi kreativitás erősebb pozitív összefüggést mutatott a konstruktív versengéssel, de gyengén még a destruktív versengéssel is összefüggött, ami azt jelzi, hogy a versengés bármely formája többé vagy kevésbé, de elősegítheti az innovációt. Baer és munkatársai (2010) eredményei szerint *a szervezeti kreativitás és versengés viszonya egy fordított „U” alakú görbével írható le, azaz alacsony, illetve magas szintű csoportközi versengés esetén figyelhető meg a legmagasabb kreatív tevékenység*.

11.5. Az együttműködés, versengés és a személyiség

A versengés és együttműködés, a csapatmunka és az egyéni törekvések, valamint az öntudatos fellépés és az alkalmazkodás közti egyensúly megteremtése mind részei a versengéshez, illetve az együttműködéshez szükséges készségeknek és az együttműködő versengés készségének. *A kooperáció és versengés nem különálló motívumok, hanem egy szétválaszthatatlan társas motívumot képviselnek, mert mindkettő célja az, hogy az egyén eredményeit maximalizálja*. Az üzleti élet egyfelől versengő embereket – elsősorban, amikor a konkurenciával zajló versenyről van szó –, másfelől együttműködő (teamben dolgozni tudó) embereket kíván.

Van de Vliert (1999) szerint az együttműködés és a versengés egymásba fonódó motívum-, illetve cselekvésrendszer, amely együttesen határozza meg a csoportteljesítményt. A közös munkán dolgozó személyek elkerülhetetlenül feszültséget élnek át az együttműködésre és a közös érték létrehozására való törekvés, illetve az egyéni előnyökért zajló versengő törekvések között. Ez a feszültség lényegében minden taktikai, stratégiai választást befolyásol (LAX–SEBENIUS 1986). Az együttműködésre és a versengésre való képesség alapján valójában négyféle karaktert különíthetünk el (lásd 11. ábra):

- *kiegyensúlyozott versengő*, aki mind magas szintű együttműködésre, mind magas szintű versengésre képes;
- *hiperversengő*, aki erősen versengő, de együttműködésre kevésbé képes személy;
- *együttműködő*, aki magas fokú együttműködésre képes, viszont kevésbé versengő;
- *aszociális*, aki mind az együttműködés, mind a versengés iránt közömbös.

Magasan versengő/ Magasan együttműködő „Kiegyensúlyozott versengő”	Magasan versengő/ Kevésbé együttműködő „Hiperversengő”
Magasan együttműködő/ Kevésbé versengő „Együttműködő”	Kevésbé versengő/ Kevésbé együttműködő „Aszociális – individualista”

11. ábra

A versengéshez és együttműködéshez fűződő viszony

Forrás: FÜLÖP 2006

Míg hajlamosak volnánk azt mondani, hogy egy versenyre épülő társadalomban, ahol az embereknek együtt kell élniük, és ennek megfelelően együtt is kell tudniuk működni, a legjobb személyiség-összetétel a kiegyensúlyozott versengő, ezért fontos hangsúlyozni a személyiség-környezet összeillés fontosságát. Vannak munkakörök, amelyek hiperversengő személyt igényelnek, akinek kevésbé kell együttműködésre képesnek lennie, és vannak munkakörök, amelyek nagyfokú együttműködést igényelnek a versengés viszonylagos visszaszorítása mellett. Bizonyos „magányos” munkakörök betöltéséhez olyan emberre van szükség, akinek a társas igénye alacsony, és nem szívesen dolgozik együtt másokkal, mások teljesítménye pedig nem érdekli, nem hasonlítja magát hozzájuk. Van de Vliert (1999) vizsgálatai azt bizonyították, hogy *a leghatékonyabbak egy szervezetben belül azok, akik a magas fokú együttműködést az intenzív versengéssel képesek kombinálni.*

11.6. Versengési attitűdök és a munkahely versenykörnyezete

Egy szervezetben az, hogy egy alkalmazott mennyire verseng sok, egymással bonyolult összefüggést mutató tényezőtől függ. Nagyon lényeges szempont, hogy egy adott munkahelyi környezet mennyire felel meg az adott személyiségnek. Minden ember egy saját, rá jellemző személyiséggel bír, és meghatározott készségekkel, illetve szaktudással rendelkezik. Mindannyian igyekszünk olyan pályát választani, és olyan munkát találni, ahol úgy érezzük a munka, illetve a munkahely kívánalmai olyanok, amelyek megfelelnek a karakterünknek. Például egy erősen zárkózott és az emberek iránt kevésbé érdeklődő személy nem igazán alkalmas arra, hogy nyomozó legyen, hiszen ez a munka folyamatosan társas térben zajlik. Ha egy ilyen személy mégis egy ilyen munka ellátására kényszerül, akkor az minden nap sok energiát igényel tőle, és sok stresszel járhat, hogy meg tudjon felelni a kívánalmaknak,

ez pedig hosszú távon kimerülést, betegséget okozhat. Megfordítva, ha valaki erősen érdeklődik az emberek iránt, és kifejezetten szeret sok emberrel foglalkozni, akkor nagyon nehezen viseli azt, ha egész nap egy számítógép képernyője előtt ül. *Optimálisnak tekinthető egy olyan munkahelyi környezet, amely nem fed le tökéletesen az adott személy képességeit és karakterét, mert ezzel bizonyos kihívásokat teremt, amelyek folyamatos tanulásra, fejlődésre készítik az egyént, nem engedik stagnálni* (FÜLÖP 2006).

A személyiség és a környezet között kisebb fokú eltérést még képesek az emberek át-hidalni nagyobb belső feszültség nélkül, az még fejlődést, kihívást, elfogadható mértékű változást jelenthet. Ha azonban az egyén kikerül ebből az „optimális fejlődési zónából”, akkor minél nagyobb az eltérés, annál nagyobb feszültséget él át. Amennyiben például egy munkahely nem kínál semmilyen kihívást, könnyen unalmassá válhat. Ha viszont túlságosan is nagy az eltérés a személy belső igényei és a mindennapi munkakörnyezete kívánalmai között, akkor az a fentiekben leírt pszichés problémákhoz vezethet.

Ha a versengés szempontjából gondoljuk végig ezt az összefüggést, akkor azt mondhatjuk, hogy *minden egyén rendelkezik egy rá jellemző versengési igénnyel*, a versengéshez fűződő attitűddel és persze a munkahelyek különböző mértékben teremtenek strukturális versenyhelyzeteket, illetve maguk is különböző mértékben vannak jelen egy versenystruktúrában. Például egy erősen versengő környezet tökéletesen megfelelhet egy erősen versengő személynek, de nagyon távol állhat egy, a versengést alapvetően kerülő személytől. Míg az erősen versengő személyiség egy kihívások nélküli környezetben teljesít potenciáljai alatt, a versengést kerülő személy a versengést erősen megkívánó közegben merülhet ki erőteljesen.

Egy erősen versenyközegben létező vállalat belső működésmódjában sokkal inkább jelen van a mindennapi verseny, vagy éppen a vállalat versenyképességét jelenti az, hogy a belső verseny milyen módon alakul, és mennyire járul hozzá a jobb termeléshez vagy jobb minőségű termékekhez. Egy ilyen közegben az a személy érzi magát jól, aki maga is szereti a mindennapi megmérettetést, akit doppingol, és energiával tölt fel az, ha versenyhelyzetben van, de komoly megterhelést jelenthet egy olyan személy számára, aki inkább szereti elkerülni a versengést igénylő helyzeteket.

Minden munkahely nagyon színes képet mutat abban a tekintetben, hogy a versengést mennyire kedvelő és azt a személyiségük természetes részének tekintő személyek alkotják. Éppen ezért a vezetőknek nincs könnyű dolguk, ha a versengés szempontjából jótékony befolyást kívánnak gyakorolni a munkahelyi folyamatokra. Hiszen bármely módon igyekeznek a versengést befolyásolni, serkenteni vagy visszafogni, azt a versengéshez nagyon különböző módon viszonyuló beosztottak távolról sem észlelik egyformán. A legjobb, ha változatos intenzitású versenyhelyzetek teremődnek, vagy ha a spontán versengésnek nyílik tere, mert ez utóbbit az egyének a saját szükségleteik szerint tudják szabályozni.

11.7. Versengés és a munkahelyi csoportok életrészei

Minden emberi csoportban kialakul egyfajta belső hierarchia és szereprendszer, amely csak részben esik egybe a formális hierarchiával és szereprendszerrel. Ennek az informális belső struktúrának a kialakulása a versengés szempontjából is szakaszokra osztható (FÜLÖP 2006).

1. *Alakulás:* ezt az időszakot az ismerkedés jellemzi. Ilyenkor a csoporttagok tájékozódnak, információkat gyűjtenek egymásról. A versengés tere még tág, mert felületes benyomásokon alapul az, hogy egy csoporttag kívül méri össze magát. Ebben az időszakban intenzív versengés általában nem jelenik meg, de mégis bizonyos strukturálódás és differenciálódás végbemegy, amelynek eredményeképpen kiválasztódnak a tényleges vetélytársak.
2. *Viharzás:* ebben a szakaszban a csoporttagok között intenzív versengés van a még betöltetlen státuszokért és szerepekért. Ekkor a csoport tagjainak energiája a viszonybeállításokra fordítódik, és kevésbé koncentrálnak a produktív munkára. A csoporttagokat erős érzelmek és indulatok jellemzik.
3. *Normázás:* a hatalmi „harcok” lezajlása után kialakulnak azok a normák, amelyek a csoporttagok közötti kapcsolatokat szabályozzák, amelyekhez minden csoporttagnak tartania kell magát. A normák azt is meghatározzák, hogy milyen helyzetekben normatív a versengés a csoportban, és mely helyzetekben kell a csoporttagoknak a versengési késztetésüket kontroll alatt tartani. Lecsökken az intenzív versengés időszakára jellemző érzelmi-indulati feszültség.
4. *Működés:* amikor kialakul a megfelelő hierarchia és szereprendszer, akkor a csoporttagok energiájuk nagy részét a feladat megoldásra tudják fordítani. A versengés ekkor sem tűnik el teljesen a csoportból, de lecsökken a gyakorisága és az intenzitása. Ez egyfajta dinamikus egyensúly, amely bármilyen változás hatására újbóli viszonybeállításokat igényelhet. Például, ha kiosztanak egy új feladatot, és ezért más emberek válnak alkalmassá az egyes pozíciók betöltésére, vagy új munkatárs érkezik, akinek helyet kell találni a hierarchiában (lásd még a 9.1. fejezetben).

Egy vizsgálatban arra kerestek választ, hogy vitacsoportok milyen hamar jutnak közös döntésre. Azokban a csoportokban, amelyekben tíz ülés után sem sikerült egyértelmű döntésre jutni a vitás kérdésekben, ott még javában folyt a státuszharc, ahol viszont aránylag hamar született döntés, ott a csoporttagok között már korábban egyetértés jött létre a közöttük lévő státuszrendben.

Megfigyelték, hogy régóta fennálló csoportokban – ahol mindenkinek kialakult szerepe van – könnyen alábbhagyhat a spontán versengés, és ezzel együtt lecsökkenhet az érdeklődés, kialakulhat az unalom vagy a kiégés. Ilyenkor a kívülről megteremtett strukturális versenyek felélénkíthetik a munkatársakat, illetve új energiákat szabadíthatnak fel. A csoportok átrendezése hasonló eredménnyel járhat, mert a kialakult és megszilárdult hierarchia helyett egy újabb hierarchiát kell kialakítani, amely tekintetbe veszi az új tagokat és az új kompetenciákat.

Összefoglalás

Ebben a fejezetben áttekintettük azokat a kérdéseket, amelyeket az együttműködés és a versengés a szervezetben felvethet. Azt is leírtuk, hogy melyek azok a dimenziók, amelyek mentén a versengési folyamatok konstruktívva vagy destruktívva válnak egy szervezetben belül, és felhívtuk a figyelmet olyan beavatkozásokra, amelyek segítségével a versengési