

BAKACSI GYULA

SZERVEZETI MAGATARTÁS ÉS VEZETÉS

Aula Kiadó, 2004

ISBN 963 9585 49 1

© Bakacsi Gyula, 2004

A kiadvány szerzői jogi védelem alatt áll, arról másolat készítése, más formában való felhasználása (papír, elektronikus stb.) a Kiadó előzetes írásbeli engedélye nélkül tilos. A kiadvány másolása és jogosulatlan felhasználása bűncselekménynek minősül.

Aula Kiadó Kft.
Budapesti CORVINUS Egyetem

Az Aula Kiadó az 1795-ben alapított Magyar Könyvkiadók
és Könyvterjesztők Egyesülésének tagja

**MINŐSÉGÜGYI
RENDSZERÜNK**
önkéntesen tanúsítva
rendszeres felügyelettel
ISO 9001:2000 szerint



Felelős kiadó: az AULA KIADÓ KFT. ügyvezető igazgatója
Olvasószerkesztő: DIMÁK MÁRTA
Műszaki vezető: G. MÜLLER ZSUZSA
Műszaki szerkesztő: VERES ILDIKÓ

Nyomtatta és kötötte: MAROSI – PRINT KFT.
Felelős vezető: MAROSI ATTILA ÜGYVEZETŐ IGAZGATÓ

TARTALOM

ELŐSZÓ	13
1. MI A SZERVEZETI MAGATARTÁS?	17
1.1. A szervezeti magatartás tárgya, tartalma	17
1.2. A szervezeti teljesítmény	19
1.3. Egyén, csoport, szervezet, környezet	21
1.4. Egyén és szervezet közötti szerződés	22
1.5. Feladatmegoldás és fennmaradás	25
JEGYZETEK	26
2. EGYÉN A SZERVEZETBEN	28
2.1. Képességek	29
2.2. Személyiség	31
2.2.1. Személyes vonások, tulajdonságok	32
2.2.2. Személyiségszerkezet	35
2.3. Hiedelmek, értékek, beállítódás	37
2.3.1. Hiedelmek	37
2.3.2. Értékek	41
2.3.3. Beállítódás (attitűd)	45
2.3.4. A kognitív disszonancia	49
2.4. Tanulás	51
2.4.1. A klasszikus kondicionáláselmélet	53
2.4.2. Az operáns kondicionáláselmélet	53
2.4.3. A társas tanulás elmélete	54
2.4.4. A komplex tanulás	55
2.4.5. A tudatos és tudattalan tanulás	56
2.4.6. A változások tanulása: kiolvasztás, változtatás, visszafagyasztás	57
2.4.7. A tanulás korlátai, az egy- és kéthurkos tanulás	58
2.5. Érzékelés, észlelés, ítéletalkotás	60
2.5.1. Érzékelés	61
2.5.2. Észlelés	61

2.5.3.	Ítéletalkotás: oksági tulajdonítás (attribúciós elmélet)	64
2.5.4.	Egy emberkép-modell: McGregor X-Y elmélete	68
2.6.	Egyéni döntés, problémamegoldás	70
2.6.1.	Probléma	70
2.6.2.	Döntés	72
2.7.	Egy új megközelítés: a kompetenciaelmélet és gyakorlati alkalmazása	73
2.8.	Szótár	75
	JEGYZETEK	76
3.	MOTIVÁCIÓ	80
3.1.	A motiváció tartalomelméletei	83
3.1.1.	Maslow szükséglethierarchiára alapozott motivációelmélete	83
3.1.2.	Herzberg kéttényezős modellje	88
3.1.3.	Alderfer létezés–kapcsolat–fejlődés elmélete	92
3.1.4.	McClelland kapcsolat–teljesítmény–hatalom elmélete	93
3.1.5.	Hunt cél–motiváció elmélete	94
3.1.6.	Összefoglaló megállapítások a tartalomelméletekről	95
3.2.	A motiváció folyamatelméletei	99
3.2.1.	Skinner megerősítésemélete	100
3.2.2.	Célkitűzés-elmélet	102
3.2.3.	Elváráselmélet	104
3.2.4.	Méltányosságelmélet	107
3.2.5.	Összefoglaló megállapítások a folyamatelméletekről	110
3.3.	Az ügynökelmélet	112
3.4.	Teljesítményértékelés	114
3.5.	Egy magyar empirikus motivációs vizsgálat	116
3.6.	Egy gyakorlati alkalmazás: a megegyezéssel eredményekkel való vezetés (Management by Objectives)	119
3.7.	Szótár	123
	JEGYZETEK	123
4.	CSOPORTOK A SZERVEZETBEN	126
4.1.	A csoport a szervezeti és vezetési irányzatok tükrében	127
4.2.	Az egyén és a csoport	128
4.3.	A szervezet és a csoport	129
4.4.	A csoport külső feltételrendszere	131
4.5.	A csoport struktúrája	133

4.5.1.	A csoport mérete	134
4.5.2.	Csoportösszetétel	135
4.5.3.	Szabályok, csoportnormák	136
4.5.4.	Státus	138
4.5.5.	Csoportszerepek	139
4.5.6.	Csoportfolyamatok	141
4.5.7.	A csoportok fejlődése	142
4.5.8.	Kommunikáció a szervezetben	143
4.5.8.1.	A kommunikáció érzelmi, csoportdinamikai és kulturális jellemzőségeiből eredő zajok	144
4.5.8.2.	A küldő szándékából származó zajok	145
4.5.8.3.	A fogadó észleléséből és értelmezéséből eredő zajok	146
4.5.8.4.	A visszacsatolás során felmerülő zajok	147
4.5.9.	Csoportos döntéshozatal	147
4.6.	Csoportok napjaink szervezetében	149
4.6.1.	Autonóm munkacsoportok	149
4.6.2.	Teamek	149
4.6.3.	Minőségi körök	150
4.6.4.	Egy gyakorlati alkalmazás: a Névleges Csoport Módszer	150
4.7.	Szótár	152
JEGYZETEK		152
5.	HATALOM, SZERVEZETI POLITIKA	155
5.1.	A hatalom fogalmi meghatározása	155
5.1.1.	Szükségesség	157
5.1.2.	Helyettesíthetőség	157
5.1.3.	Bizonytalanság	158
5.2.	A hatalom forrásai	158
5.2.1.	Személyes hatalomforrások	159
5.2.2.	A szervezetek által biztosított hatalomforrások	160
5.2.3.	A szervezet külső függőségéből következő hatalom	162
5.3.	A hatalmi erőter	164
5.4.	Szervezeti politika	165
5.4.1.	A szervezeti politika célja: mire használjuk hatalmunkat?	165
5.4.1.1.	A szervezeti célok meghatározása	165
5.4.1.2.	A szűkös erőforrások elosztása	166
5.4.1.3.	A vezető kiválasztás	166
5.4.1.4.	A személyes karrier	166
5.4.1.5.	Az intézményesült hatalmi struktúrák kialakítása	167
5.4.2.	A szervezeti politika eszközei: stratégiák és taktikák	168

5.4.2.1. Célzatosan megválasztott döntési kritériumok	168
5.4.2.2. Külső szakértők	169
5.4.2.3. A döntéshozó fórumok napirendjének kontrollja	169
5.4.2.4. Koalíciók	170
5.4.2.5. Kooptálás (beválasztás)	171
5.4.2.6. Bizottságok	172
5.4.3. A szervezet politikai reakciói reformtörekvésekkel szemben	172
5.5. A külső környezet hatalmat meghatározó jellemzői és a vezetői magatartás a 80-as évek Magyarországon	174
5.6. Térkép a szervezeti hatalmi viszonyokban való tájékozódáshoz	177
5.7. Szótár	179
JEGYZETEK	179
6. SZEMÉLYES VEZETÉS – LEADERSHIP	181
6.1. Mi a leadership?	181
6.2. A leadership-elméletek történeti áttekintése	183
6.2.1. A klasszikusok leadership felfogása	183
6.2.2. A vezetői tulajdonságokon alapuló leadershipközelítések	184
6.2.3. Döntésközpontú leadership-elméletek	185
6.2.3.1. Lewin kísérleti eredményei	185
6.2.3.2. Likert egytényezős modellje	186
6.2.3.3. Tannenbaum és Schmidt hatalomrészvétel-modellje	187
6.2.3.4. Összefoglaló észrevételek a döntésközpontú vezetési stílusokról	188
6.2.4. Személyiségközpontú leadership-elméletek	189
6.2.4.1. A Michigani Egyetem modellje	189
6.2.4.2. Az Ohiói Állami Egyetem modellje	190
6.2.4.3. A Blake–Mouton-féle „vezetési rács” modell	191
6.2.4.4. Összefoglaló észrevételek a személyiségközpontú vezetési stílusokról	192
6.2.5. A kontingencialista leadership-modellek	193
6.2.5.1. Vroom és Yetton normatív modellje	193
6.2.5.2. Fiedler kontingencia-modellje	196
6.2.5.3. Hersey és Blanchard elmélete	197
6.2.6. Vezetői magatartás: a döntésközpontú és a személyiségközpontú vezetési stílusok összevetése	200
6.2.7. Napjaink leadership-modelljei	201
6.2.7.1. Üzletkötő és átalakító vezetés	202
6.2.7.2. Kotter menedzser–leader modellje	203
6.3. Szerep vagy személyiség?	205
6.3.1. Leadership-elméletek: pró és kontra	207
6.3.2. Akarat és alkalmazkodás	209

6.4.	Hatalom és/vagy leadership?	212
6.5.	Vezetési stílus a 80-as évek Magyarországon	213
6.5.1.	A Fiedler-modell eredményei	213
6.5.2.	A döntésközpontú vezetési stílus	214
6.6.	Mintzberg vezetői szerepei	215
6.6.1.	A személyközi szerepek	215
6.6.2.	Információs szerep	216
6.6.3.	Döntési szerepek	217
6.7.	Szótár	219
	JEGYZETEK	219
7.	A SZERVEZETI KULTÚRA	222
7.1.	Mi a szervezeti kultúra?	223
7.1.1.	A szervezeti kultúra fogalma, tartalma	223
7.1.2.	A szervezeti kultúra kialakulásának folyamata	225
7.1.3.	A szervezeti kultúra szintjei	227
7.2.	Nemzeti kultúra – szervezeti kultúra – szubkultúrák	230
7.2.1.	Nemzeti kultúra	230
7.2.2.	Szubkultúrák	234
7.3.	Néhány kultúramodell	235
7.3.1.	Handy kultúratipológiája	235
7.3.2.	Quinn szervezeti kultúra modellje	238
7.3.3.	Egy érdekes megközelítés: szakmakultúra – szervezeti kultúra ..	239
7.4.	Erős vagy gyenge kultúra	241
7.5.	Hatalmi kultúra, szervezeti kultúra a 80-as évek Magyarországon	244
7.6.	Szótár	247
	JEGYZETEK	248
8.	KONFLIKTUSOK A SZERVEZETBEN	250
8.1.	Mi a szervezeti konfliktus?	251
8.1.1.	Jó vs. rossz konfliktus	251
8.1.2.	A konfliktus kialakulásának folyamata	254
8.2.	A konfliktusok kezelése egyéni szinten	256
8.3.	A konfliktusok kezelése szervezeti szinten	262
8.3.1.	A szervezet hálózatmodellje	262
8.3.2.	Magatartásformák szervezeti szintű konfliktusok esetén	264
8.3.2.1.	Elsimítás, elkerülés	264
8.3.2.2.	Tárgyalás, kényszerítés	266
8.3.2.3.	Ütköztetés, problémamegoldás	267

8.4.	A csoportközi konfliktusok kezelésének eszközei	269
8.5.	Tárgyalás	271
8.6.	Szótár	277
	JEGYZETEK	277
9.	SZERVEZETI VÁLTOZÁS, SZERVEZETI TANULÁS	278
9.1.	Változás – szervezeti nézőpontból	279
9.2.	A változásvezetés magatartási nézőpontú folyamata	280
9.3.	A változásokkal szembeni ellenállás	281
9.3.1.	A szervezeti ellenállás személyi okai	282
9.3.2.	Az ellenállás szervezeti okai	283
9.4.	Változásvezetési stratégiák és taktikák	286
9.4.1.	Változásvezetési stratégiák	287
9.4.2.	Változásvezetési taktikák	289
9.4.2.1.	A Zaltman–Duncan-féle változási taktikák	289
9.4.2.2.	A változtatási taktikák Nutt-féle rendszerezése	293
9.5.	Szervezeti tanulás	295
9.6.	Organizational Development (OD)	297
9.7.	Egy változásvezetési foratókönyv	300
9.8.	Szótár	301
	JEGYZETEK	301
10.	ÚJ IRÁNYZATOK A SZERVEZETI MAGATARTÁS GYAKORLATÁBAN ÉS ELMÉLETÉBEN (BOKOR ATTILA TANULMÁNYA)	303
10.1.	Bevezetés	303
10.2.	Új szervezeti megoldások	304
10.3.	Változások az emberi tényező kezelésében	306
10.3.1.	A munkakör és az egyén kapcsolatának újradefiniálása	307
10.3.2.	Empowerment	308
10.3.3.	Autonóm, önirányító munkacsoportok	311
10.3.4.	A motivációk újragondolása	313
10.3.5.	A vezetés újszerű felfogásai	314
10.3.6.	A szervezetfejlesztés és a szervezeti tanácsadás új megközelítései	315
10.4.	A szervezeti magatartás új gyakorlatait megalapozó elméleti megközelítések	318
	JEGYZETEK	320
	IRODALOM	323

*Ajánlom Anyunak és Főnök emlékének, akiknek
életszeretéből és emberi tartásából oly sokat meritettem,
és Ildinek, Gabónak, Matyinak és Kristófnak, akiknek
mindezt szeretném tovább adni.*

ELŐSZÓ

Nyolc éve már, hogy e könyv első kiadása napvilágot látott. Sok minden történt 1996, az első nyomdába adás óta:

- Az első kiadást követően ez immár a 11. változatlan utánnyomás.
- Akkor arról számoltunk be, hogy a könyv a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetési és szervezési tanszéke által indított Szervezet – Vezetés – Stratégia tankönyvsorozat második kötete, követi *Dobák Miklós és munkatársai Szervezeti formák és vezetés* című munkáját. Azóta a sorozat kiteljesedett, és ma már 6 kötetet számlál, melyek a következők: *Horváth Péter–Dobák Miklós: Controlling – a sikeres vezetés eszköze (1995)*, *Antal-Mokos Zoltán–Balaton Károly–Drótos György–Tari Ernő: Stratégia és szervezet (1997)*, *Marosi Miklós: Távolkeleti menedzsment (1997)*, *Tari Ernő: Stratégiai szövetségek az üzleti világban (1998)*, *Bakacsi Gyula–Bokor Attila–Császár Csaba–Gelei András–Kováts Klaudia–Takács Sándor: Stratégiai emberi erőforrás menedzsment (1999)*.
- Egyetemünk azóta kétszer is nevet változtatott, ma Budapesti CORVINUS Egyetemnek hívják, s 2005 januárjától a sorozatgazda tanszék intézetté alakul Vezetéstudományi Intézet néven, amelyen belül létrejön egy Szervezeti magatartás tanszék. (Az elsőség mindazonáltal a Miskolci Egyetemé, ott alakult meg ugyanis az első Szervezeti magatartás nevet viselő tanszék).
- Akkor a Közgáz úttörőnek számított azzal, hogy a Szervezeti magatartás a Gazdálkodástudományi Karon törzstárgyként szerepelt a tantervben, azóta a tárgy a szakterület szinte minden intézményében az oktatás részévé vált, ilyen vagy olyan tantárgyi elnevezés keretében.
- Akkor a tárgy és diszciplína kereste a helyét a hazai szervezet- és vezetéstudomány keretei között, ma elismert része a tudományterületnek.
A könyv a változatlan utánnyomások sora után bizony megérett az újraírásra:
- A könyv első kiadásakor a magyar gazdasági szereplők központi problémája volt a társadalmi-gazdasági átmenet, mára a az európai integráció részévé váltunk, a magyar vezetőket foglalkoztató kérdések egyre kevésbé különböznek a világ bármely más táján felmerülő menedzsment problémáktól, s a magyar közelmúlt magatartási öröksége történelemmé nemesedik.
- A könyvben tárgyalt elméletekhez, modellekhez képest új elméletek születtek, a 10. fejezetben tárgyalt „új irányzatok” ma már – egy kibontakozó új szervezeti-vezetési paradigma részeként – inkább a fősodrot jelentik.

- A felsőoktatás Bologna-konform átszervezési folyamata is szelíd pressziót jelent a könyv átdolgozására: a Szervezeti magatartás mind a *bachelor*, mind a *master* szintű közgazdászképzés törzstárgyaként ott szerepel a curriculumokban.

Mindezek alapján megszületett az elhatározás a most alakuló Vezetéstudományi Intézet munkatársaiban: újraírjuk a sorozatot, kiegészítve, felfrissítve, továbbfejlesztve, és ahol szükséges, bachelor és master szintű tankönyvekre szétválasztva az elkészült köteteket. Az újjászületett sorozatot új kiadónál (egyetemünk AULA Könyvkiadójánál) indítjuk el – ezúton is köszönetünket kifejezve a sorozatot eredetileg felkaroló Közgazdasági és Jogi Könyvkiadónak (JKK-Kerszöv-nek) a sorozat eddigi gondozásáért. A sorozat kötetei jelenlegi formájukban addig maradnak fenn, míg felmenő rendszerben a mostani oktatást fel nem váltja a bachelor–master képzés.

A Szervezeti magatartás tárgy és könyv szorosan kapcsolódik és épít a sorozat megelőző kötetére. *Dobák Miklós* könyve a szervezeti valóság strukturális kérdéseit és azok vezetési problémáit tárgyalja, rendszerint figyelembe véve azok magatartási vonatkozásait. Ez a kötet pedig ezeket a magatartási kérdéseket járja körül, és igyekszik visszacsatolni azokat a szervezeti-strukturális kérdésekhez. S miközben a szervezeti magatartás alapszintű kérdéseit elemzi, további ablakokat nyit olyan alkalmazott tudományterületek és vezetői problémák felé, mint az emberi erőforrás menedzsment, a szervezetfejlesztés, a szervezeti tanulás és még hosszan sorolhatnánk. Az ezekkel kapcsolatos tudásanyag megalapozásához és a kapcsolódási pontok feltárásához is szeretne hozzájárulni a mű, egyben felmutatva azokat a kérdéseket, amelyekről a vezetőknek tudniuk kell, ha a fenti területek specialistáival szót akarnak érteni.

A munka elméleti alapjait a nemzetközi szakirodalom szolgáltatta, az örvendetesen fejlődő magyar szervezeti magatartás-kutatások ugyanis még nem teszik lehetővé egységes, átfogó hazai elmélet megalapozását. Az egyes témák tárgyalásakor azonban törekedtünk az adaptációra: vagy bemutattuk azokat az elméleti és empirikus kutatási eredményeket, amelyek sajátos hazai feltételrendszerünkben árnyalják vagy módosítják a más kultúrkörből vett ismereteket, vagy legalább felhívjuk a figyelmet az adaptáció szükségességére. Az adaptációt pedig szakmai és szemináriumi viták, kutatások, valamint a gyakorlati alkalmazások sikereinek és kudarcainak tapasztalatai fejleszthetik. Ezért arra biztatjuk a magyar vezetőket és a téma kutatóit, oktatóit, hogy tegyék közkincssé véleményüket, gondolataikat, tudományos eredményeiket, ezzel is gazdagítva a hazai szakismeretet.

A könyv kilenc fejezete a szervezeti magatartás szokásos témaköreit foglalja össze: az egyéni és csoportmagatartást, a motivációt, a hatalmat, a leadershipet, a kultúrát, a konfliktusokat és a szervezeti változást. Az utolsó fejezet pedig – amely *Bokor Attila* kollégám munkája – azokról a jelenségekről, trendekről ad áttekintést, amelyek Magyarországon is egyre inkább a ma menedzsment kérdéseit vetik fel. Valamennyi téma tárgyalásában közös, hogy vezetői nézőpontból közelítünk, és azt vizsgáljuk, hogy a magatartási jelenségek hogyan befolyásolják a szervezeti teljesítményt, és fejlesztésükkel hogyan tehetők sikeresebbé a szervezetek.

Mivel a mű bevallottan gyakorló vezetőknek és a vezetési szakmát elsajátítani igyekvő egyetemi, főiskolai hallgatóknak íródott, törekedtünk a témakörök tudományosan megalapozott bemutatására, de a tárgyalás módja és nyelvezete is azt szolgálja, hogy mindezt érthető és tanulható formában adhassuk közre. Bizunk benne, hogy ez a megközelítés – jóllehet a tudomány kevésbé szabatos, száraz nyelvezetétől eltértünk – oktató és kutató kollégáinknak sem lesz ellenére. A könnyebb megértést további eszközök is szolgálják: ábrákkal, táblázatokkal, jegyzetekkel, bőséges irodalomjegyzékkel, példákkal, hasonlatokkal és mottókkal igyekeztünk a mondani-valót közelebb vinni az olvasóhoz. Valamennyi fejezetet az adott témához kapcsolódó valamilyen érdekességet bemutató, konkrét gyakorlati alkalmazással, új megközelítésű vagy érdekes szempontú modellel zárjuk. Minden fejezetet kiegészít egy, a kulcskategóriák angol megfelelőit összefoglaló felsorolás.

A címlapon egyetlen szerző neve olvasható, mégis a könyv valódi csapatmunka eredménye. A szerző egy olyan műhely, alkotó közösség – a Budapesti CORVINUS Egyetem Vezetési és szervezési tanszékének – tagja, amelynek légköre, szakmai inspirációja nélkül ez a könyv nem jöhetett volna létre.

Köszönettel tartozom azoknak a kollégáimnak – *Máriás Antalnak* (aki ma már nincs közöttünk és akinek hiányát azóta sem fogtuk és dolgoztuk még fel igazán), *Bokor Attilának*, *Branyiczki Imrénnek*, *Gelei Andrásnak*, *Császár Csabának*, *Takács Sándornak* –, akik hasznos, megszívlelendő észrevételeikkel, megjegyzéseikkel segítették a kéziratot végleges formájára érlelni. Tanácsaikat megfogadtam, ha mégis maradt hiba, következetlenség a könyvben, azért természetesen az enyém a felelősség.

Köszönettel tartozom azoknak a kollégáimnak – *Branyiczki Imrénnek*, *Kovács Sándornak*, *Sz. Kis Lászlónak* –, akik hozzájárultak ahhoz, hogy változatlan vagy átdolgozott formában felhasználjam egyes szövegeiket a könyv előzményének tekinthető *Vezetés-szervezés II.* kötetből (Aula Kiadó, 1991), valamint *Bokor Attilának* és *Gelei Andrásnak*, akiknek kézírataira ugyancsak támaszkodtam egyes fejezetek megírása során. Az átvett szövegrészekre természetesen a megfelelő helyeken pontosan hivatkoztam.

Külön köszönettel tartozom más intézmények, társtanszékek oktatóinak és kutatóinak: rengeteg inspirációt, biztatást és bizalmat kaptam munkám előtt és alatt Budapestről, Miskolcra, Pécsről, Veszprémből és máshonnan is. Meg sem kísérem a név szerinti felsorolást, félek, csak igazságtalanul kihagynék valakit. Reményem az, hogy a könyvvel rászolgáltam bizalmukra és – legalább részben – megfeleltem várakozásaiknak. S várom a további biztatást, ösztönzést, javaslatokat, szakmai segítséget a könyv újrajrásához, átdolgozásához.

Köszönettel tartozom *Mácsik Évának* és *Mundi Ramonának*, akik a könyv egyes részeinek gépelésében voltak segítségemre. Külön is kiemelem *Császár Csaba* pótolhatatlan hozzájárulását a könyv megjelenéséhez: az ábrák megrajzolásával és a kézirat végső formára rendezésével, szerkesztésével volt segítségemre.

Köszönettel tartozom a CEETP-programnak és a Know How Fundnak, amelyek lehetővé tették, hogy néhány hónapot eltöltssek a Harvard Business Schoolon, illet-

ve a London Business Schoolon. Az ott tanultak, a tapasztalt friss szellem és a kincsesházával felérő könyvtárak meghatározó szakmai és szemléleti lökést adtak a könyv megírásához. Köszönettel tartozom továbbá a Felsőoktatás Fejlesztési Alapnak (FEFA) és a BKE Posztgraduális Karának, amelyek anyagilag támogatták a könyv alapjául szolgáló kutatómunkámat.

Végezetül külön köszönettel tartozom családomnak, akik türelemmel viselték a könyv megszületése körüli „szülési” fájdalmakat: megértésük, biztatásuk benne van ebben a munkában.

Budapest, 2004. november

BAKACSI GYULA
Budapesti CORVINUS Egyetem
Vezetési és szervezési tanszék

1. MI A SZERVEZETI MAGATARTÁS?

Sok van, mi csodálatos, de az embernél nincs semmi csodálatosabb!

SZOPHOKLÉSZ: *Antigoné*

A szervezeti magatartás fiatal tudományterület Magyarországon. Megjelenése és elterjedése annak a gyakorlati felismerésnek köszönhető, hogy a szervezetek sikere jelentős részben azon múlik, hogy a szervezet tagjai mit tesznek. Önmagában a legjobb szervezeti struktúra, a legnagyobb szakmai hozzáértéssel kialakított stratégia sem vezethet sikerre, ha nincs aki megvalósítsa és élettel töltsse meg. Nyilvánvaló, hogy ha munkatársaink motivációi, erőfeszítéseik, döntéseik, együttműködésre való készségük és hajlandóságuk lényegi meghatározói a szervezeti teljesítménynek, akkor célszerű behatóbban is tanulmányozni e viselkedés formákat és a rájuk ható tényezőket.

1.1. A szervezeti magatartás tárgya, tartalma

A szervezeti magatartás (*organizational behavior* – amit angolul gyakran OB-ként rövidítenek) olyan tudományterület, amely a szervezeteken belüli magatartásra gyakorolt egyéni, csoport- és strukturális hatást vizsgálja a célból, hogy ezeket az ismereteket a szervezet hatékonyságának növelésére alkalmazza.

Azzal foglalkozik, hogy az emberek mit tesznek a szervezetekben és ez hogyan befolyásolja a szervezet teljesítményét. Nagy súlyt fektet olyan magatartásformák tanulmányozására, mint az egyéni és csoportos választások és döntések, a munkakörök kialakítása, a munkavégzés, a hiányzás, a munkaerő fluktuációja, amelyek a termelékenységgel, az emberi teljesítménnyel és a menedzsmenttel függenek össze: minden olyan viselkedéssel tehát, amely a szervezeti léttel, a foglalkoztatással és azok vezetési vonatkozásaival kapcsolatos, de tanulmányozza az e magatartások mögött meghúzódó célokat, motívumokat, érzéseket, gondolatokat is.

Egyre nagyobb az egyetértés a szervezeti magatartás tárgyát képező témák tekintetében. Míg egyelőre komoly viták folynak az egyes témakörök relatív fontosságáról, abban általános egyetértés látszik kialakulni, hogy a szervezeti magatartás a következő alaptémaköröket tartalmazza: motiváció, vezetői (leader) viselkedés és határolás, személyközi kommunikáció, csoportstruktúrák és -folyamatok, tanulás, észlelés és beállítódás-(attitűd-)fejlesztés, változási folyamatok, konfliktus, munkakörtervezés, valamint a munkával kapcsolatos stressz¹.

A tudományterület egyik klasszikusának számító Paul R. Lawrence szerint a szervezeti magatartás egyszerre *kutatási* és *gyakorlati* terület. Mint kutatási terület

átfogja minden olyan magatartás vizsgálatát, amely a formális szervezetekben megfigyelhető, illetve amelyet ezek a szervezetek váltanak ki munkavállalóikból. A szervezeti magatartás felhasználja a szociológia, a pszichológia, a közgazdaságtan, a politikatudomány és az antropológia fogalmait és módszertanát. Elemzési egysége lehet minden, ami szervezeti környezetben vizsgálható:

- az egyéni cselekvés, érzések és gondolkodás,
- a csoportok,
- nagyobb részegységek (osztályok, divíziók),
- a szervezet egésze, sőt még a
- szervezeti populációk is.

Ezeket az elemzési egységeket vizsgálja önmagukban és a szélesebb társadalmi struktúrákhoz (államhoz és társadalomhoz) való szervezeti viszonyulásuk alapján is. Az elméleti, kutatási vonatkozások mellett a szervezeti magatartás mára kiterjedt szervezeti, vezetői alkalmazással is büszkélkedhet. Mint gyakorlati terület, elsősorban a szervezeti és vezetői teljesítmény javításával foglalkozik. E szervezeti teljesítmény kritériumait a szervezet különböző kritikus szereplői (stakeholderei) állítják fel. Ennek következtében mint gyakorlati terület egyre inkább a következő vezetői-probléma-területekre koncentrálnak:

- megérteni a szervezeti döntéshozók számára hozzáférhető cselekvési alternatívákat és előre jelezni választásaik következményeit;
- megoldani a teljesítménykritériumok, illetve az outputok elosztása kapcsán kialakult konfliktusokat;
- megérteni és irányítani a szervezeti változás folyamatát.²

Ezek az átfogó problématerületek természetesen számos olyan konkrét kérdést is felvetnek, mint:

- hogyan válasszuk meg ezekhez vezetési stílusunkat,
- hogyan alakítsuk ki ezekhez a szervezet értékrendjét (kultúráját),
- hogyan alakítsunk ki és működtessünk csoportokat a szervezeten belül,
- hogyan motiváljuk munkatársainkat stb.

A magyar szóhasználatban mind a „magatartás”, mind a „viselkedés” kifejezések gyökeret vernek, ebben a könyvben is – lényegében szinonimaként – használjuk mindkettőt. Ez a két szó igen gyakran előfordul majd ebben az általános formában. Kérem az Olvasót, hogy a témakörnek – és saját mindennapos problémáinak – megfelelően helyettesítsen be konkrét magatartásokat és viselkedéseket az olvasott szövegbe, hogy kézzelfoghatóvá tegye az leírtakat: vitákat, cselekvéseket, akciókat, félelmeket és reményeket, a reggeli késést, valamilyen munkafolyamat elvégzését, ellenkezést, ellenállást, bizonytalankodást, tépelődést, a munkahelyi fűrást, az ebéd közbeni pletykálkodást, a béralkut. A konkretizálásban minden olyan magatartásnak helye van, amely szervezeti környezetben előfordulhat. Minél konkrétan felidézhető a (szükségképpen elvont) megfogalmazások mögötti viselkedések, annál érthetőbb és hasznosabb lesz a könyv.

Miután röviden meghatároztuk a szervezeti magatartás tárgyát, tartalmát, ebben a fejezetben kiemelünk és elemzünk néhány olyan témát, amelyet – immár a hazai

alkalmazást is szem előtt tartva – lényegesnek tartunk, s amely egyben segít néhány más kapcsolódó tudományterülethez való viszony értelmezésében is. Ezek az alábbiak:

- a szervezeti teljesítmény,
- egyén-csoport-szervezet-környezet,
- egyén és szervezet közötti szerződés,
- feladatmegoldás és fennmaradás.

E témák többségére a későbbi fejezetekben részletesen is visszatérünk, itt csak a legfontosabb összefüggésekre és kérdésekre mutatunk rá, amelyek értelmezési keretként, iránytűként szolgálnak a könyv további részeinek tanulmányozásához. Az alább taglalt kérdések felvetését – amelyek a szervezeti magatartás egyes témakörein, s így a könyv hátralévő fejezetein mintegy keresztbe fekszenek – két dolog indokolja:

- olyan lényeges kérdéseket vetnek fel, amelyek végiggondolását kívánatosnak tartjuk, mielőtt a részletekben elmerülnénk,
- feltételezzük, hogy az olvasó már sok mindent tud a szervezetekről, amely ismeretek azonban elsősorban a szervezetek nézőpontjából fogalmazzák meg tételeket, megállapításokat. E fejezetben az ilyen előzmények, gondolkodásmód mellé szeretnénk felsorakoztatni néhány olyan felvetést, amelyek ugyanezeket a kérdéseket más megvilágításba helyezik – megmutatják az érem másik oldalát. Azt gondoljuk, hogy a két megközelítés – a strukturális és a magatartási – együttesen képes teljes képet nyújtani a szervezeti valóságról, így szervesen kapcsolódunk a szervezetelmélet, a szervezeti struktúrák szakirodalmához.

1.2. A szervezeti teljesítmény

A fentebb idézett két – de ezen túlmenően is valamennyi érdemleges – szervezeti-magatartás-definíció alfája és ómegája a szervezeti teljesítmény. *A teljesítmény a szervezet által kijelölt feladatok elvégzésével kapcsolatos minőségi és mennyiségi elemekből áll.* Ez állít normatív követelményeket a szervezeti szereplők elé; ezt kell összhangba hozni egyéni céljaikkal, törekvéseikkel; ez alapján tervezik meg cselekvési programjaikat és a ténylegesen elért teljesítmény alapján értékelik (egyéni) hozzájárulásaikat. Ebből kiindulva fogalmazódnak meg az eddigi cselekvést megerősítő cselekvések vagy éppenséggel az új fejlesztési igények, tanulási követelmények.

A teljesítmény nem független a céloktól: az olimpiai cím védőjétől a döntőbe jutás minimálisan elvárt követelmény; az először indulónál ugyanezt kiemelkedő teljesítménynek értékeljük. A teljesítmény tehát attól függ, hogy milyen célokat tűzünk magunk elé és mennyire tudjuk elérni ezeket.

Az azonban önmagában is izgalmas kérdés, hogy mi a kívánatos szervezeti teljesítmény, mik a teljesítmény konkrét kritériumai, kik és milyen folyamat során fogalmazzák meg azokat.

Az első, korai felfogás szerint a szervezet célja közvetlenül azonos a tulajdonos céljaival, aki rendszerint egyben vezetője is a szervezetnek. A tulajdonos-menedzser nagyon egyértelmű teljesítményelvárásokat fogalmazott meg, ennek minden más szervezeti szereplő célja és érdeke egyértelműen alá volt rendelve.

A teljesítményelvárásokat többnyire követendő szabályok, eljárásrendek, ritkábban a kívánatos eredmény megfogalmazása révén közvetítették a szervezeti szereplőknek. Ez a teljesítményelvárás modell jellemző az eredeti tökefelhalmozás idején kialakult szervezetekre, valamint az egyéni vagy családi tulajdonban lévő kis- és közepes méretű szervezetekre.

Max Weber a szervezetek célját kívülről várja: a közigazgatási szervezet szakmai tevékenységével szemben a célkitűzés olyan politikai kérdés, amelyet a kinevezett vezető vagy egy döntéshozó politikai testület fogalmaz meg. Az ideáltipikus bürokratikus szervezet végrehajt bármilyen cél elérését elősegítő feladatot³.

A szervezeti növekedés, a komplexebb belső szervezeti, illetve külső társadalmi viszonyok, a szervezeti szereplők politikai szerveződése – mint például a szakszervezetek – a fenti modellt összetettebbé változtatták. Szétvált a tulajdonosi és a menedzseri szerep – az ily módon elkülönült érdek-, alku- és kontrollviszonyokat az előljáró-ügynök elmélet írja le⁴. Egyre inkább kénytelenek figyelembe venni a munkavállalói érdekeket is, amelyet legegyszerűbb formában Fayol méltányossági elve tükrözi⁵, kifejlett modelljét a magatartás-tudományi döntésemélet által leírt alkumechanizmus és a domináns koalíció általi célképzés mutatja be⁶.

Napjaink szervezetcélfogása tovább bővítette az érintettek, a mind összetettebbé váló alku résztvevőinek, a szervezet kritikus szereplőinek (stakeholdereinek) körét. Ennek megjelenési formái a társadalmi felelősség (*social responsibility*); az externális hatások társadalmi költségeit a vállalatokra visszaáramoltatni törekvő érdekcsoportok, a helyi (önkormányzati) feladatokból egyre többet magára vállaló (vállalni kényszerülő) és a nagypolitikai elvárásait tekintetbe vevő, ugyanakkor azzal folyamatos alkuban álló szervezeti magatartás. E kiterjedt szerepvállalással (és érdekintegrációval) párhuzamosan a szervezet a stakerholderektől fennmaradásához és fejlődéséhez szükséges kritikus erőforrásokat kap (erőforrásfüggés-elmélet)⁷. Ez az alku is dinamikus folyamat, amelyben a különböző szereplők érdekérvényesítő képessége folytonosan átsúlyozódik.

Itt külön érdemes kitérni hazánk (és a kelet-európai régió) meghatározó környezeti tényezőjére, az állam (a makrogazdasági szféra) szervezeti magatartásra gyakorolt domináns befolyásoló szerepére. Az állam szerepe itt túlnyomó, messze meghaladva a „klasszikus” szervezetelméletek születési helyére jellemző állami szerepvállalást: tulajdonosi, újraelosztó és a vállalati magatartást gazdaságpolitikával és központi tervezéssel, szabályozókkal intenzíven terelő szerep. Valamennyire jellemző, hogy a gazdasági és politikai érdekek ütközésekor ugyanúgy valószínűek a politikai preferenciák szerinti döntések, mint a gazdaságiak.

Mindez vállalati függést eredményez, amely – lévén nem piaci, hanem adminisztratív függés – széles szervezeti populációra jellemző, sajátos strukturális jellemzőkhöz⁸ és vezetői magatartásformákhoz⁹ vezet.

Témánk szempontjából kiemelendő, hogy e domináns állami szerepnek jelentős befolyás van a szervezetek célmeghatározására, a velük szemben támasztott teljesítményelvárásokra. A szervezetek ezeket az elvárásokat szervesen beépítik célrendszerükbe: vagy kényszerűen, vagy alkalmazkodásból, de saját jól felfogott érdekeiket szem előtt tartva. Ebből sem hiányzik azonban az alkuelem: a makropolitikai hatalmi struktúrát stabilizáló lojális magatartásért cserébe újraelosztott erőforrásokhoz lehet jutni¹⁰. A csere, az „üzlet” hangsúlyozása fontos: a sokszor túlhangsúlyozott politikai kényszer mellett ugyanis a szervezeti magatartást gazdasági racionalitás is magyarázza: az alku révén megszerezhető központi erőforrások.

1.3. Egyén, csoport, szervezet, környezet

Lawrence és Lorsch nagy hatású könyvükben¹¹ megfogalmazzák a környezet-szervezet-csoport-egyéni illeszkedésének követelményét. Ezek az illeszkedések a szervezeti magatartás három vizsgálódási szintjét jelölik ki; az egyéni, a csoport- és a szervezeti szintet.

Érdeemes kiemelni, hogy ez az illeszkedési lánc mindkét végéből kiindulva végigjárható, s ennek megfelelően jelentősen eltérő hangsúlyokat eredményez.

Ha a fenti hatásláncot „alulnézetből”, azaz egyénből és csoportból kiindulva járjuk be, akkor

- a tárgyalás fókuszában egyéni szinten az észlelés, értékek, attitűdök, motiváció, egyéni döntés, csoportszinten pedig a kommunikáció, a csoportos döntéshozatal, leadership, hatalom, konfliktus, csoportközi viszonyok állnak;
- a szervezeti és még inkább a környezeti jellemzők általánosabb, absztraktabb formában jelennek meg;
- a csoport és az egyén szervezeti illeszkedésén túl – a nézőpontnak megfelelően – igen erőteljesen fogalmazzák meg az egyén és a csoport elvárásait a szervezettel szemben. Ezzel szemben a „felülnézeti”, azaz a környezetből és szervezetből kiinduló közelítésmód

- tárgyalásának fókuszában a környezeti jellemzők (változékonyság, komplexitás, bizonytalanság) és szervezeti strukturális változók, valamint a magatartási jellemzők (kultúra, változás, policy-k) állnak;
- a csoportos és még inkább az egyéni jellemzők általánosabb, absztraktabb formában jelennek meg;
- az egyéni és csoportos igényeknek megfelelni igyekvő szervezeti alkalmazkodáson túl elsősorban az egyénnel és csoporttal szemben megfogalmazott szervezeti és környezeti elvárásokat fogalmazzák meg.

Ezen a ponton szeretnénk tisztázni a szervezetelmélet és a szervezeti magatartás egymáshoz való viszonyát. Két domináns modell létezik:

- az *angolszász* (főleg amerikai) megközelítés – amely az egész témakört erősen gyakorlati orientáltságú business schoolokon oktatja és jórészt ide koncentrálna a

kutatások emberi és anyagi erőforrásait is – a szervezeti magatartás mint gyűjtő-ernyő alá sorolja a szervezetelméletet. (Ugyanakkor a szervezeti magatartás egészét magában foglaló gyűjtőkategória a menedzsment-tudományok.)

- a *német* megközelítést a rendszerből, szervezetből kiinduló gondolkodás határozza meg, s a szervezetelmélet (vagy a szociológia) a gyűjtőmedencéje a magatartási jellegű oktatásnak és kutatásnak is.

A magyar fejlődésre a német befolyás gyakorolt nagyobb hatást. Az integráló diszciplína akadémiai megnevezése szervezés- és vezetéstudomány, majd később vezetés- és szervezéstudomány volt; a tudományterületet gondozó tanszékek szervezési* vagy gazdálkodási megnevezéseket kaptak, amelyek napjainkra jórészt vezetés- és szervezési vagy szervezési és vezetés- és szervezési tanszék elnevezésekre változtak. A magatartási témák művelése ezeken a szervezeti kereteken belül folyt, akadémiai berkekben pedig helyét keresi a közgazdaság-tudomány, szociológia és a pszichológia között. Magyarországon a szervezeti magatartás a vezetés- és szervezéstudomány részének tekinthető.

Ez a könyv is ebbe a diszciplináris környezetbe illeszkedik. Szervesen épít a könyvsorozat megelőző kötetére¹², a szervezeti-strukturális alapokra. Könyvünkben feltételezzük, hogy az olvasó bejárta a környezet-szervezet felől közelítő utat, tudtában van azoknak a kérdéseknek, amelyek a csoportokkal és egyénnel kapcsolatban a szervezetek felől közelítve megfogalmazhatók, és a könyvünk által megfogalmazott válaszokat el (vissza) tudja helyezni szervezeti és környezeti feltételrendszerükben. Az ehhez szükséges utalásokat az egyes témáknál megteesszük.

1.4. Egyén és szervezet közötti szerződés

A szervezetek, struktúrák felől induló „felülnézeti” közelítésben természetes, hogy a szervezeteknek vannak céljaik, azokat lebontják szervezeti egységekre, s a lebontott célhierarchia végén áll az egyén a maga céljaival. A strukturális közelítés a két cél összekötését vezetői feladatnak tekinti.

A szervezeti magatartás tárgyának meghatározásakor utaltunk arra, hogy a szervezet csak egyéni hozzájárulások, teljesítmények révén érheti el célját. A szervezet és az egyén együttműködése további érdekes kérdéseket vet fel. Ezt szerződésként is felfoghatjuk, amelynek keretében mindkét félnek megvannak a maga motivációi és az erre alapozott céljai. Logikailag itt két kérdést kell vizsgálni:

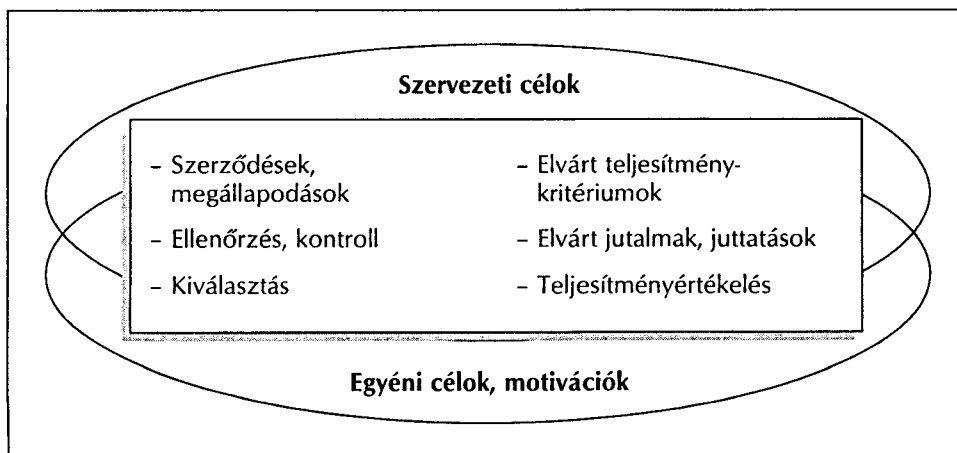
- milyen feltételekkel lép be az egyén a szervezetbe és mi motiválja abban, hogy a szervezet fennmaradásához szükséges hozzájárulásokat megtegye¹³?
- a szervezet milyen feltételekkel veszi fel az egyént és mi motiválja abban, hogy az egyén erőfeszítéseit elvárásainak megfelelően ellentételezze vagy – Barnard szavaival – az egyént a hozzájárulásával arányos kielégüléshez juttassa?

* Helyenként jelzős szerkezettel ipari vagy üzemszervezési.

Itt tehát két motivációs és célrendszert kell vizsgálni: az egyénét és a szervezetét, illetve e két motivációs és célkör találkozási pontját. Magatartási (vagy „alulnézeti”) közelítésmódban ez a két célkör inkább mellérendelt viszonyban áll egymással, semmint hierarchikus alá-fölé rendeltségben, s a két fél között üzlet köttetik. A két érintett fél motivációiról bővebben szólok a következő pontban, lássuk itt most részletesebben a kettő találkozási pontját (lásd 1.1. ábra).

E találkozási pontot görcső alá véve szerződéseket és megállapodásokat, valamint azok teljesülésének ellenőrzését találjuk. Konkrétabban:

- Ha egyén és szervezet eldöntötte, hogy egymással „üzletet kötnek”, akkor erről egy *szerződés* születik, amelyet nevezhetünk munkaszerződésnek¹⁴. E szerződés jellemzője, hogy viszonylag pontosan tisztázza, hogy mit várhat az egyén hozzájárulásáért, kevésbé akkurátus azonban a tekintetben, hogy ezért pontosan mit is kell tennie. A szerződés elfogadásával az egyén tehát nem világosan definiált munkát kínál cserébe, hanem munkavégző képességét, elfogadva a munkáltató jogát arra, hogy előírja, pontosan mit is tegyen.
- E formális szerződést kiegészíti egy úgynevezett *pszichológiai szerződés* is¹⁵, amely a munkavállaló és a menedzser kölcsönös elvárásait tartalmazza. Ezek az elvárások elsősorban a másik féltől elvárt *magatartásokra* vonatkoznak: igazságosság, méltányosság, elfogadható munkafeltételek biztosítása, a munkafeladatok korrekt megfogalmazása és világos közlése és a teljesítésről való fair visszacsatolás a menedzsment részéről, a munkavállalók részéről pedig a munkavégzés iránti pozitív beállítódás, az előírások és utasítások követése és a szervezet iránti lojalitás. Ezek tulajdonképpen szerepelvárások, a formális szerződés magatartási jellegű kiegészítései.¹⁶
- E két célkör találkozási pontjának lényeges eleme a munkavállaló *kiválasztásának* és felvételének folyamata.



1.1. ÁBRA. A szervezeti és az egyéni célok összekapcsolódása

- E két célkör találkozási pontjában van továbbá a *célkitűzési folyamat* is:
 - a) egyfelől a szervezet *teljesítménykritériumokat* fogalmaz meg a munkavállalóval szemben, amelyek a szervezeti célt bontják le és fordítják le az egyedi munkavállaló vagy a munkacsoport számára, amelyek révén a szervezet saját céljainak elérését szeretné elérni;
 - b) az egyén igyekszik a saját *céljait* közvetlenül is megjeleníteni a szervezeti célok között, vagy legalábbis azzal összhangba hozni.

E találkozási pontban tehát megfigyelhető egy alkufolyamat, amelyben – a magatartás-tudományi döntéselmélet szerint – a megegyezés az ún. kiegyenlítő fizetések mentén történik¹⁷.

- S végül, e két célkör találkozási pontjában van a munkavállaló *teljesítményértékelése* is, amely egyszerre ellenőrzési és visszacsatolási pont is. Ellenőrzi, hogy a munkavállaló megfelelt-e a kitűzött teljesítménykritériumoknak, teljesítette-e a szerződésben és a pszichológiai szerződésben foglaltakat, s ennek fejében megkaphatja-e a megegyezés szerinti ellentételezést (fizetést, jutalmat, előléptetést, státust stb.). Másfelől az ellenőrzés által megállapított eltérések a fejlesztés igényével visszacsatolhatók mind az egyénhez, mind a szervezethez. A visszacsatolás eredménye lehet a teljesítménykritériumok módosítása, a felajánlott jutalmak módosítása, a szervezeti célkitűzési és tervezési folyamat fejlesztése, az egyén fejlesztése (képzése, tréningje), és a sort folytathatnánk.

A két célkör összekapcsolása kapcsán még egy lényeges kérdést szeretnék felvetni, ismét visszatérve Barnard alapkérdéséhez, a „miért csatlakozik és miért hajlandó hozzájárulását megtenni” problematikához.

Vegyük észre, hogy számos szervezeti szituációban az első kérdés nem merül fel, mert az egyén a kényszerválasztás helyzetében van. Ilyen szervezeti helyzetek például a rabszolgaság, a hadseregbe való bevonulás, a börtön, de akár egy olyan munkavállalás is, ami egy gazdaságilag súlyosan depressziós környezetben és magas munkanélküliség mellett nemigen ad választási lehetőséget a munkavállalónak (illetve a választás legfeljebb az, hogy vállal-e munkát vagy sem, de az behatárolt vagy éppen kényszerpálya, hogy hol). A második problematikát azonban még az ilyen esetekben is meg kell oldani, természetesen a felsorolt esetekben ez egész más eszközöket igényel.

Kényszerválasztás esetén az egyéni hozzájárulás biztosításában is nagy valószínűséggel sejthetünk kényszer(ítő) elemeket. Ha az egyén választása szabad, akkor tulajdonképpen egyfajta „üzletről” beszélhetünk, amelynek tartalma a barnardi hozzájárulás-kielégülés modellel írható le.

Mindkét fenti modell jellemzője azonban, hogy a szervezet és egyén céljai, motivációi kisebb-nagyobb konfliktusban vannak egymással és e konfliktus feloldása kölcsönös kompromisszumokkal valósítható meg. A legutóbbi időszak menedzsment- és szervezeti magatartás-irodalma azonban felveti azt, hogy a két cél- és motivációrendszer közelíthető egymáshoz, a fenti konfliktus enyhíthető vagy feloldható. Ez másként fogalmazva nem más, mint hogy a munkavállaló a szervezeti célo-

kat *közvetlenül* a magáénak tekinti. Ennek motivációs alapja az, hogy az egyén elismertségre, vagy még inkább önmegvalósításra törekedjék. Ez azonban csak akkor vezet a fenti közeledésre, ha az önmegvalósítás nem más, mint a szervezet sikere, fejlődése, eredményei. A szervezet céljai e ponton közvetlenül összekapcsolódnak az egyén céljaival. Az önmegvalósítás nem csak ilyen módon történhet, annak médiuma lehet sport, család, hobbi vagy bármi más. De arra, hogy ez a médium lehet a szervezet, manapság szinte újabb menedzsment-forradalomnak is tekinthető új vezetési felfogások épülnek, amelyeknek legfontosabb jellemzői a szervezet iránti elköteleződés, az egyénnek kínált jóval nagyobb döntési és mozgástér (empowerment) és egy ezekre épülő teljesen új vezető-beosztott viszony (pl. érték alapú leadership). A közelmúlt hazai szervezeti-vezetési gyakorlatának talán éppen az volt a legnagyobb problémája, hogy a kontextus miatt nem volt képes az önmegvalósításból adódó kreatív energiákat a szervezeten belül tartani, erre az egyéneknek jóformán csak a magánszférában nyílt lehetőségük.

1.5. Feladatmegoldás és fennmaradás

Az előző pontban adottnak tekintettük és absztrakt módon közelítettük mind a szerződő egyén, mind a szervezet alapvető motívumait. Célszerű ezeket közelebbről is megvizsgálni. Ez ismét két kérdést vet fel:

- mi végre jönnek létre és maradnak fenn szervezetek, illetve
- mi hajtja az embereket és miért csatlakoznak a szervezetekhez?

Szokás a szervezeteket úgy definiálni, hogy azok valamilyen cél megvalósítására vagy feladat végrehajtására létrehozott képződmények. Barnard¹⁸ a szervezeteket úgy tekinti, mint saját túlélési szükségletek és célok által vezérelt személytelen cselekvési rendszereket. E felfogás a szervezetek végső célja, a szervezeti imperativus meghatározásában a hangsúlyt tehát nem (csak) arra a feladatra helyezi, amelyért az adott szervezetet létrehozták, hanem a *túlélésre*, a *fennmaradásra* is. A menedzsmentirodalom – bizonyos értelemben érthető okokból – a célokra és a feladatokra helyezi a hangsúlyt, s csak háttérbe szorítva vagy sokszor egyáltalán nem kezeli a túlélést, fennmaradást.

Kétségtelen, hogy a szervezetek *létrehozásában* a célok és feladatok játsszák a döntő szerepet: valamilyen cél elérésére, valamilyen feladat megoldására alakítanak ki szervezetet. De az is kétségtelennek látszik, hogy ha már létrehoztunk egy szervezetet, akkor az önálló életre kel, öntörvényű cselekvést folytat, és ennek megfelelő, az eredeti céloktól és feladatoktól kisebb-nagyobb mértékben függetlenedő célokat tűz maga elé, illetve feladatokat hajt végre. Egy létező, kialakult szervezet mindenekelőtt biztosítani igyekszik *fennmaradását*, s lehetőség szerint *növekedni, fejlődni* is kíván. Ez függetlenedhet az eredeti céltól és feladattól is.

A szervezetek életének egyik legösszetettebb folyamata egy új szervezet vagy szervezeti egység létrehozása: előkészítő anyagok, viták, többszempontú mérlege-

lés, szakértői véleményezés előzi meg, s a folyamat igen hosszú ideig tart. Ennél talán csak egy hosszabb folyamat létezik: egy szervezet vagy szervezeti egység megszüntetése¹⁹.

A már létező szervezetek erőforrásokat akarnak megszerezni (vagy megtartani), ami tetszőleges viszonyban lehet az elvégzendő feladatokkal. Leegyszerűsítés tehát azt gondolni, hogy a szervezeteket feltétlenül csak az a feladat élteti, amiért valaki valamikor létrehozta őket. De tévedünk akkor is, ha azt feltételezzük, hogy a szervezeti magatartás öntörvényű volta csak a túlélésre-fennmaradásra vonatkozik, s fejlődésüket-növekedésüket már csak a feladatok növekedése határozza meg.²⁰ A szervezetek akkor is törekednek növekedésre, többlerőforrások megszerzésére, ha feladatuk konstans, vagy éppen csökken – ezt nevezhetjük talán immanens fejlődési igénynek is.

A csoportokról szóló irodalomban ismeretes az a megközelítés, amely a csoportokat kettős meghatározottság erőterében értelmezi (mindkettőhöz markáns csoportszerepeket rendelve): a feladat és a fenntartás/fennmaradás. E modellhez kapcsolódóan mind a feladat-végrehajtásnak és csoportfejlődésnek, mind a csoport fennmaradásának megvannak a maguk elméletei, modelljei és technikái. Ezt a modellt kiterjeszthető a szervezeti szintre is. S mint ahogy a csoportoknál elfogadott tétel az, hogy nem számíthatunk sikeres feladat-végrehajtásra addig, amíg a csoport egzisztenciája és belső társas kapcsolatrendszere nem stabilizálódott, ez ugyanúgy igaz lehet a szervezetek esetében is.

Jegyzetek

- ¹ ROBBINS, S. P.: *Organizational Behavior* (6th ed.). Prentice-Hall International, Inc., 1993, 7. o. alapján.
- ² LAWRENCE, P. R.: *Historical development of organizational behavior*. In: LORSCH, JAY W. (ed.): *Handbook of Organizational Behavior*. Prentice Hall, Inc, Englewood Cliffs, NJ., 1987. 1. o. alapján.
- ³ WEBER, M.: *Gazdaság és társadalom*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1990.
- ⁴ Bővebben lásd a 3. fejezetben.
- ⁵ FAYOL, H.: *Ipari és általános vezetés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1984.
- ⁶ KIESER, A.: *Szervezetelméletek*. Aula Kiadó, Budapest, 1995. 186–188. o., bővebben lásd az 5. fejezetben.
- ⁷ PFEFFER, J.–SALANCIK, G. R.: *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*. Harper & Row Publisher, New York, 1978.
- ⁸ MÁRIÁS A.–KOVÁCS S.–TARI E.–BALATON K.–DOBÁK M.: Kísérlet ipari nagyvállalataink összehasonlító szervezet elemzésére. *Közgazdasági Szemle*, 1981, 7–8. sz.
- ⁹ Lásd pl. MÁRIÁS A.: A vezetői emberkép és a vezetési stílus. *Közgazdasági Szemle*, 1989., 1. sz. (január); MÁRIÁS A.: Szelekció és kontraszelekció. *Vezetéstudomány*, 1992., 3. sz. (március); PEARCE, J. L.–BRANYICKI I.–BAKACSI Gy.: A centralizált konzultatív vezetési megközelítés szerepe az állami vállalatok sikeres piacorientált szervezetté alakításában. *Vezetéstudomány*, 1992., 3. szám. 56–60. o.; BAKACSI Gy.: *Kísérlet a 80-as évek vezetői magatartási modelljének megfogalmazására*. Kandidátusi értekezés. Kézirat, 1993.

- ¹⁰ Lásd pl. BAKACSI GY. (1993).
- ¹¹ LAWRENCE, P. R.–LORSCH, J. W.: *Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration*. Richard D. Irwin Inc. Homewood Illinois, 1967.
- ¹² DOBÁK M.: *Szervezeti formák és vezetés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1996.
- ¹³ BARNARD, C.: *The Functions of the Executive*. Cambridge University Press, Cambridge, MA, 1938.
- ¹⁴ Lásd pl. TAKÁCS SÁNDOR: *A szervezeti kultúra és struktúra tranzakciós költség alapú magyarázatának alapjai*. In: *MáriásKönyv – tisztelgő kiadvány Máriás Antal 70. születésnapjára*. Kézirat, 1995. 268–276. o.
- ¹⁵ Lásd SCHEIN, E.: *Szervezéslélektan*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1978.
- ¹⁶ A szerepekről lásd bővebben a 4. fejezetet.
- ¹⁷ Lásd KIESER (1995).
- ¹⁸ Lásd BARNARD (1938).
- ¹⁹ Megvilágító erejű e tekintetben Ackoff egy kis példája, aki leírja, hogy a napóleoni háborúk idején Angliában létrehoztak egy olyan közszolgálati munkakört, ahol a munkakör betöltőjének az volt a feladata, hogy a doveri sziklák tetején állva figyeljen és egy kolomppal jelezzen, ha jönnek Napóleon hajói. A munkakört 1945-ben szüntették meg. In: ACKOFF, R. L.: *Ackoff's Fables*. John Wiley & Sons, New York, NY, 1991.
- ²⁰ Jól ismert Parkinson példája a csökkenő haditengerészetéről és hajógyártásról, amit sajátos módon a Tengerészeti Minisztérium dinamikus növekedése kísért.

2. EGYÉN A SZERVEZETBEN

*„Álmodtam egy világot magamnak,
Itt állok a kapui előtt,
Adj erőt, hogy be tudjak lépni,
Van hitem a magas falak előtt.”*

(EDDA MŰVEK)

A fejezet célja, hogy az olvasó vezetői szempontból képet kapjon arról, milyen a sikeres szervezeti egyén és hogyan befolyásolható magatartása szervezeti feltételek között. Ehhez kapcsolódóan elemezzük:

- *milyen képességek, készségek szükségesek a jó teljesítményhez,*
- *milyen tulajdonságok mentén és hogyan írható le a szervezeti tagok személyisége,*
- *milyen hiedelmek, értékek, beállítódások és hogyan befolyásolják szervezeti cselekvéseinket,*
- *milyen tanulási módok vezetnek magatartásunk megváltoztatásához, illetve mik ezek korlátai,*
- *hogyan észleljük, érzékeljük a körülöttünk levő szervezeti valóságot és ezek alapján hogyan alkotunk ítéletet dolgokról, eseményekről, emberekről,*
- *hogyan hozzuk döntéseinket,*
- *hogyan hatnak mindezek a teljesítményre és a megelégedettségre.*

A szervezetekben kialakult történelmi munkamegosztás szerint a vezetők alakítják ki egy vállalkozás profilját, ők állítanak a szervezetek elé célokat, dolgoznak ki stratégiát, terveznek és irányítják a végrehajtást. Függetlenül attól, hogy milyen terméket vagy szolgáltatást állít elő, valamennyi szervezet közös jellemzője, hogy a vezető csak munkatársai, beosztottai révén lehet sikeres. A legzseniálisabb ötletgazda, a legjobb stratégia, a legbriliánsabb tervező sem érhet el semmit, ha nem tud jó munkatársakat kiválasztani és őket jó teljesítményre serkenteni. A kollégáit úgy kell megválasztania, hogy meglegyenek bennük a szervezet sikeréhez szükséges tulajdonságok (tudás, képességek, készségek). Emellett vezetőként azt is el kell érnie, hogy ezek a lehetőségek ténylegesen mozgásba is jöjjenek, a munkatársak akarják is azokat a szervezeti célok megvalósításának szolgálatába állítani.

Ebben a fejezetben a fentieket szem előtt tartva foglaljuk össze ismereteinket az alkotó, munkavállaló emberről. A tárgyalás során támaszkodunk a pszichológia, a szociálpszichológia eredményeire, nézőpontunk azonban vezetői/szervezeti. A tárgyalt magatartásokat, személyiségjellemzőket nem (elsősorban) a szervezeti tag nézőpontjából szemléljük és értékeljük, hanem a szervezet nézőpontjából sze-

retnének hasznosítani ismereteinket. Mindezt annak az alapvető felismerésnek a szem előtt tartásával, amelyet a bevezető fejezetben fogalmaztunk meg: az elismertségre és önmegvalósításra törekvő egyén céljai közvetlenül összekapcsolódhatnak a szervezet céljaival.

2.1. Képességek

Minden munkához sokféle képességre, készségre és tudásra van szükség. Ezek egy részét született adottságként hozzuk magunkkal, másokat tanulás útján sajátítjuk el.

Képességnek nevezzük a valamely teljesítményre, tevékenységre való testi-lelki adottságot, alkalmasságot¹, mindazt, amit meg tudunk tenni: egy feladat vagy egy munkakör elvégzésére való rátermettségünket, ügyességünket. Készségnek pedig azokat a speciális képességet nevezzük, amelyeket gyakorlással, gyakorlással szerzünk meg.²

Képességeinket általában két nagy csoportba sorolhatjuk: szellemi és fizikai képességek. A elsődleges szellemi képességek közé sorolják³ a szóbeli kifejezőkészséget, a verbális megértést, a számolási képességet, a térbeli átlátás képességét, az emlékezetet, a vizuális észlelés sebességét és a következtetési képességet. A fizikai képességek közé az erő kifejtéssel, rugalmassággal, testi koordinációval, egyensúllyal és állóképességgel összefüggő képességek tartoznak⁴.

Mindannyian tudunk sok mindent: gyorsan felfogunk összefüggéseket, jó a kéz ügyességünk, kiválóan visszaemlékezünk tényekre, adatokra, könnyen meg tudunk győzni másokat. Ugyanakkor az emberek képességei nagymértékben különböznek.

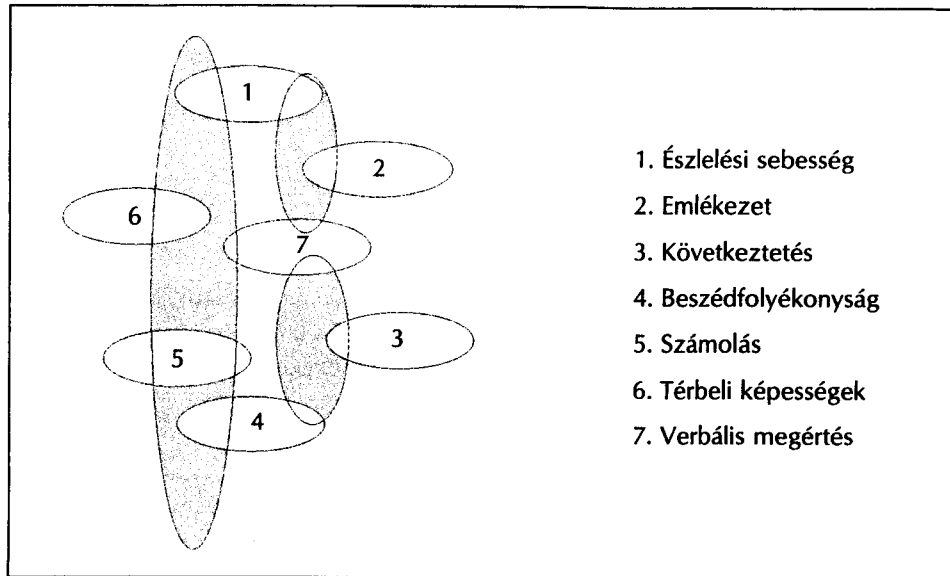
A legtöbb képesség az emberek nagy csoportját tekintve normális eloszlást mutat, egy-egy ember esetében azonban nagyon sajátos, csak rá jellemző képességszintek és -kombinációk alakulhatnak ki.

Az általunk végzett feladatok, betöltendő munkakörök az alapvető képességek közül többet is megkívánhatnak. A 2.1. ábra oválisai az elsődleges szellemi képességeket reprezentálják, a színezett alakzatok pedig különböző feladatokat, amelyek különböző mértékben kívánják meg bizonyos képességeket.

A szervezetek arra törekszenek, hogy a céljaiknak leginkább megfelelő képességű embereket válasszák ki. Ehhez:

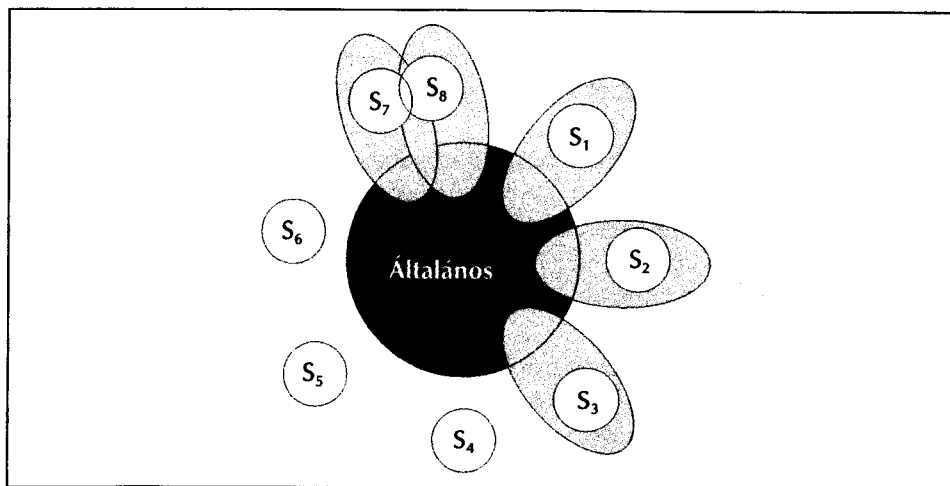
- először pontosan meg kell tudniuk fogalmazni, milyen képességekre van szükség,
- tudniuk kell mérni a munkavállalóktól elvárt képességeket,
- a mért adatok alapján előre kell jelezniük a munkavállalótól várható teljesítményt és ez alapján felvenni, tovább képezni, fejleszteni.

A képességeket képességmérő tesztekkel mérni lehet. E tesztek irányulhatnak arra, hogy jövőbeni teljesítményeket jósoljanak meg (képességtesztek), illetve a tanult képességek mérésére (teljesítménytesztek). Ilyen képességmérő tesztek az intelligencia-(IQ-)tesztek, de egyfajta képességmérő tesztnek tekinthetők az egyetemi felvételi vizsgák is. Vitatott kérdés, hogy a képességtesztek mennyire pontos előrejelzői a későbbi eredményességnek. E tesztek egy adott képesség, készség tekintetében



2.1. ÁBRA. Különböző képességeket követelő feladatok

Forrás: Guilfordot interpretálva GRUSEC, J. E.–LOCKHART, R. S.–WALTERS, G. C.: *Foundations of Psychology*. Copp Clark Pittman Ltd., Toronto, 1990, 462. o.



2.2. ÁBRA. Különféle általános és speciális képességeket igénylő speciális feladatok

Forrás: Guilfordot interpretálva GRUSEC, J. E.–LOCKHART, R. S.–WALTERS, G. C.: Id. mű. 461. o.

viszonylag jó képet festhetnek az alanyról, de többnyire csak egy szempontból jellemeznek valakit. Számos egyéb szemponttal együtt értékelve adnak csak biztosabb előrejelzést a jövőbeni teljesítményről.⁵ Minden tesztnél számolnunk kell azonban első- és másodfajú hibákkal. A tesztek alkalmazásának lehetőségeiről és korlátairól bővebbet az emberierőforrás-menedzsmenttel foglalkozó szakkönyvekből tudhatunk meg.

A legtöbb szervezet általános és speciális képességeket is megkövetel tagjaitól, amely képességek az adott munkahelyhez, munkakörhöz kötődnek, máshol közvetlenül nem feltétlenül használhatók fel (helyismeret, egy konkrét gép kezelése). Jórészt ilyen speciális képességeket hasznosítanak például a betanított munkások, de lényegében minden munkakörnek vannak speciális elemei. Speciális feladatok megoldásához általában szükségesek lehetnek általános és speciális képességek, készségek is. A 2.2. ábra nagy központi köre az általános szellemi képességeket, intelligenciát jelképezi, a körülötte lévő kisebb körök pedig a speciális képességeket, készségeket. A színezett alakzatok különféle speciális feladatokat reprezentálnak.

2.2. Személyiség

„A nagyon precíz, óvatos emberektől óvakodok, amikor vezetőt kell kiválasztani. Tíz probléma közül képtelen lesz kiválasztani a leglényegesebbet, pedig lehet, hogy ha azt az egyet megoldaná, az összes többi már nem volna érdekes. A precíz az nekiáll, és feldolgozza szép lassan mind a tízet. Másrészt a precíz emberben nincs meg az a vezetői tulajdonság, amivel lázba, tűzbe tudna hozni másokat. A precíz ember kiváló hivatalnok, jó könyvelő, de a gazdasági életben, bármilyen munkahelyen, első számú vezetőnek tökéletesen alkalmatlan.”

DEMJÁN SÁNDOR⁶

Demján véleménye érzékelteti, hogy bizonyos személyiségjellemzők, amelyek erénynek számítanak egy-egy munkakör betöltésénél, más pozíciókban kifejezetten hátrányosak lehetnek. Mindannyiunk viselkedését, szervezeti cselekvéseit meghatározza személyiségünk. Fayol vezetési elvei között kitüntetett helyen áll „a megfelelő embert a megfelelő helyre” gondolat. Nem mindegy, hogy fel tudjuk-e ismerni, milyen tulajdonságok, személyiségjegyek szükségesek egy feladat megoldásához, és meg tudjuk-e találni azt az embert, aki rendelkezik azokkal.

A személyiség kérdése a pszichológia egyik legrégebbi problémája. Az első ismert személyiségtipológiát még Hippokratész alkotta meg i. e. 400-ban: melankolikus (depressziós), kolerikus (ingerlékeny), szangvinikus (derülátó) és flegmatikus (nyugodt, közönyös) típusokat különböztetett meg. Máig sem született azonban vég-

leges válasz a személyiségpszichológia egyik központi kérdésére: mennyit magyaráznak meg a viselkedésből a személy belső (öröklött vagy korábban szerzett) adottságai és mennyit a külső (*ad hoc* vagy huzamosabban ható) tényezők⁷. Ez a dilemma lényegében két kérdést rejt:

- Mi a szerepe személyiségünk kialakulásában és változásában az örökletes, illetve a tanult tulajdonságoknak?
- A viselkedés mennyiben vezethető le magából a személyiségből, illetve mennyiben befolyásolják a környezet más elemei?

A személyiség a viselkedésnek, a gondolkodásnak és az érzelmeknek az a jellegzetes mintázata, amely meghatározza, hogy a személy hogyan alkalmazkodik környezetéhez. Személyiségünkhöz hozzátartoznak a különféle személyiségjegyek éppúgy, mint a megfigyelhető viselkedési sajátosságaink is. A *személyiség* tehát jellemző *tulajdonságaink* viszonylag stabil szerveződése, a tulajdonságok olyan tartós készlete, amely meghatározza egyediségünket és megkülönböztet másoktól. Személyiségünk meghatározza, hogyan *reagálunk* másokra és hogyan lépünk velük *interakcióba*.⁸

A személyiségelméleteket két megközelítés szerint mutatjuk be:⁹

1. a személyes vonásokra, tulajdonságokra alapozott megközelítésben és
2. személyiség szerkezeti megközelítésben.

2.2.1. Személyes vonások, tulajdonságok

Ez a megközelítés a személyiségelméletek legkorábbi vonulata. Magatartásunk tartósan megfigyelhető jellemzői, tulajdonságai alapján kívánja megragadni és leírni a személyiséget. Néhány ilyen tulajdonság például: szorgalmas, kitartó, kreatív, alkalmazkodó, babonás, béketűrő. Annál fontosabb egy-egy személyes tulajdonságunk, minél változatosabb helyzetekben jellemzi ez a tulajdonság viselkedésünket. Összesen közel 18 000 jellemző tulajdonságot azonosítottak¹⁰, amelyeket faktoranalízis segítségével végül 16 tulajdonságpárba sikerült összevonni¹¹, amelyeket a *2.1. táblázatban* mutatunk be. Az így kapott kategóriapárok személyiségprofil mérésére is alkalmas skálákat határoznak meg (*16 PF kérdőív*).

A fenti tulajdonságok egyikének-másikának kiragadásával, illetve kombinálásával érdekes további személyiségtypológiák születtek. Ezek közül – a teljesség igénye nélkül – könyvünkben Argyris érett- és éretlen személyiség-felfogását, Eysenck modelljét és Riesman kívülről és belülről irányított személyiségét említjük.

A vezető szemszögéből vizsgálva a személyiséget lényeges gondolatokat vet fel Argyris érett személyiség-felfogása. Eszerint akkor beszélhetünk érett személyiségről, ha a függés és passzivitás állapotából az egyén átlép a függetlenség és az aktivitás állapotába. Ez megjelenik az érdeklődési körben, a saját tevékenység fölött gyakorolt ellenőrzésben.¹² A felelősségtől való szabadulást felváltja a felelősség vállalásának szabadsága¹³.

Covey ezt azzal egészíti ki, hogy az érett személyiség lényeges jellemzője az az egyensúly, amely akkor alakul ki, ha érzéseink és meggyőződéseink hangoztatásá-

2.1. TÁBLÁZAT. Az elsődleges személyes vonások, tulajdonságok Catell szerint, a 16PF (Personality Factors) kérdőív alapján

Skála megnevezése	A skála alacsony pontszámú szélsőértékének jellemzése	A skála magas pontszámú szélsőértékének jellemzése
1. Nyitott	Tartózkodó, elkülönült, kritikus	Kifelé nyitott, melegszívű
2. Intelligens	Konkrét gondolkodású, kevésbé intelligens	Elvont gondolkodású, intelligens
3. Érzelemteli	Érzelmek befolyásolják, könnyen zavarba, izgalomba jön, türelmetlen	Érzelmileg stabil, a valóságra tekintő, türelmes
4. Domináns	Alázatos, szelíd, alkalmazkodó	Magabiztos, agresszív, akaratos
5. Vidám	Komoly, józan, csendes, körültekintő	Vidám, nemtörődöm, lobbanékony, élénk
6. Lelkiismeretes	Célratörő, szabályokkal nem törődő	Lelkiismeretes, kitartó, aggályos, konformista
7. Bátor	Félnék, visszafogott, szégyenlős	Vállalkozó szellemű, merész, vakmerő, stressztűrő
8. Érzékeny	Keményfejű, érzéketlen, magabizó, kemény/durva	Érzékeny, kifinomult, lágy-szívű
9. Gyanakvó	Bizakodó, alkalmazkodóképes, elfogadó	Gyanakvó, szkeptikus, véleményét maga alakítja
10. Fantáziadús	Gyakorlatias, földön járó, alapos	Fantáziadús, szórakozott
11. Számító	Nyílt, természetes, egyenes, szerény	Agyafűrt, számító
12. Büntudatos	Magabiztos, határozott, önbizalommal teli, önelégült	Aggódó, önmarcangoló, bizonytalan
13. Kísérletező	Konzervatív, hagyománytisztelő	Kísérletező, újító, szabad-elvű
14. Önálló	Társaság-, csoportfüggő	Önálló, leleményes
15. Fegyelmezett	Fegyelmezetlen, ellentmondásos, impulzív	Szabályozott, társadalmilag megbízható, kényszeres
16. Feszült	Laza, nyugodt	Feszült, nyugtalan

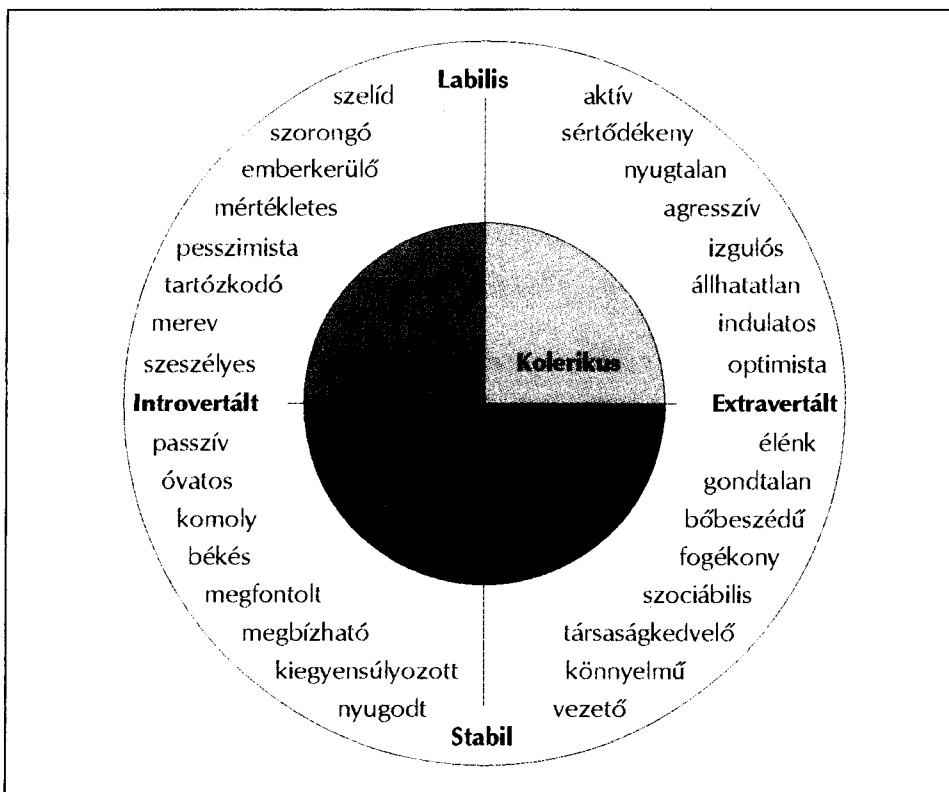
Forrás: PECK, D.–WHITLOW, D.: *Személyiségelméletek*. Gondolat, 1983. 77. o.; ATKINSON, R. L.–ATKINSON, R. C.–SMITH, E. E.–BEM, D. J.: *Pszichológia*. Osiris, Budapest, 1995. 390. o. alapján.

nak bátorságát összhangba tudjuk hozni a mások érzéseinek és meggyőződéseinek tekintetbevételével.¹⁴

Eysenck a stabil-labilis, illetve az introvertált-extrovertált¹⁵ dimenziók által kifizített koordináta-rendszerben helyezi el a többi tulajdonságokat, az egyes sík-negyedeket pedig megfelelteti a hippokratészi négy „temperamentum”-nak. A modellt a 2.3. ábra mutatja be.

A kívülről, illetve belülről irányítottság gondolata a személyiségjellemzők újabb érdekes interpretációja. A két karakter megkülönböztetése az alapján történik, hogy mi határozza meg céljaink, életfelfogásunk kialakítását. A belülről irányított egyén számára az élet kezdetén a szüleitől átvett, tanult általános célok adják azt a meghatározottságot, amelyet élete folyamán stabilan követ. A későbbi életszakaszban meghatározó személyiségek ezt meg is erősíthetik. Az egyénben kialakul az az érzés, hogy képes ellenőrizni saját életét, s másokra is így tekint.

A kívülről irányított egyén számára egy szűkebb csoport vagy a szélesebb társadalmi közeg a meghatározó, amely személyes kapcsolatokon vagy a tömegtájékoz-



2.3. ÁBRA. Eysenck személyiségfaktorai

Forrás: ATKINSON, R. L.–ATKINSON, R. C.–SMITH, E. E.–BEM, D. J.: Id. mű, 391. o.

tatáson keresztül közvetíti elvárásait, követendő magatartásmintáit. Már az élet legelején kialakul az a személyiségjellemző, hogy a változó, mindenkori elvárásoknak meg kell felelni. Ezekhez igazodva az egyén célkitűzései is folyton változhatnak.

Riesman modelljének különös érdekességét az adja, hogy e személyiségkaraktereket a társadalom sajátosságából – nevezetesen demográfiai jellemzőjéből – vezeti le. A kívülről irányított személyiséget az átmeneti népességnövekedéssel jellemezhető társadalmak, a belülről irányítottat pedig a kezdeti népességsökkenés fázisába került társadalmak tipikus személyiségének tételezi.¹⁶ Ez a felfogás arra utal, hogy nemcsak viselkedésünket, de személyiségünket is meghatározhatja a társadalmi környezet, s a tisztán egyéni (pszichológiai) indítatású személyiségértelmezések nem kínálnak teljes képet.

A két típus jellemzőit a 2.2. táblázat foglalja össze.

A személyiségvonások közül célszerűnek látszik kitérni azokra a tulajdonságokra, amelyek a vezetőkre jellemzők. Ezekre a 6. (a leadershipgel foglalkozó) fejezetben térünk részletesen vissza.

2.2. TÁBLÁZAT. A kívülről és belülről irányított típusok összehasonlítása néhány szempont alapján

	Kívülről irányított személy	Belülről irányított személy
Alkalmazkodás forrása	Mások (csoport, társadalom) konkrét elvárásai, igényei	Szülöktől, más tekintélyektől kapott általános célok
Személyes célok, életvitel	Folyton változnak a külső befolyás szerint	Stabilak, az élet folyamán alig változnak
Kontroll	Mások elvárásai közvetítik (radar)	Az egyén képes ellenőrizni saját életét (iránytű)
Szankció	Aggodalom	Bűntudat
A társadalmi korszak demográfiai karaktere	Átmeneti népességnövekedés	Kezdeti népességsökkenés

2.2.2. Személyiség szerkezet

Az előző pontban tárgyalt modellek bizonyos tulajdonságok mentén személyiség típusokat különítettek el. A személyiségről való gondolkodásban új fejezetet nyitottak azok az elméletek, amelyek magát a személyiséget is megpróbálták strukturálni.

Freud, a pszichoanalitikus elmélet megalkotója, a személyiséget három részre bontva értelmezi:

- *Felettes-én* (szuperego): ez az énünk személyiségünk lelkiismerete, amely a szülöktől és a környezetünktől átvett értékek, erkölcsi normák segítségével irányít és dönt arról, hogy cselekedeteink jók vagy rosszak.

- *Én (ego)*: ez az énünk személyiségünk tudatos szintje, gyakorlatias és közvetít a felettes-én, az ösztön-én és a környezet között. Az ösztönöknek akkor enged szabad teret, ha megvannak a környezeti feltételei, és elfojtja azokat a cselekvéseket, amelyek ellentétben állnak a felettes én parancsaival. A két másik én csak ezen az énen keresztül lép kapcsolatba, kommunikál a környezettel, a külvilággal.
- *Ösztön-én (ES – ősválami, id – instinctual drives)*: a személyiség tudat alatti, a legkorábbi gyermekkortól meglévő, ösztönös szükségletek kielégítésére törekvő része. Az éhség, szomjúság, fájdalom elkerülése, önfenntartás, szexualitás (fajfenntartás) ösztönkésztetéseinek azonnali kielégítésére való törekvés az örömelv alapján történik.¹⁷

Freud máig ható személyiség szerkezet-felfogásához hasonlóan *Berne* nagy hatású elméletében a személyiség szerkezetet ugyancsak három én-állapotra bontva értelmezte:

- *Szülő én-állapot*: erről akkor beszélhetünk, amikor az egyén ahhoz hasonlóan cselekszik, ahogy szülei tették vagy elvárták tőle. Ennek révén igen sok emberi cselekvés, reakció automatikus, rutinszerű válhat.
- *Felnőtt én-állapot*: ez az én-állapot józan, tárgyilagos, a tényeket mérlegelő, ezek alapján döntést hozó, cselekvő és reagáló. Biztosítja a fennmaradást, elősegíti a tapasztalatok feldolgozását, s közvetít a másik két én-állapot között.
- *Gyermek én-állapot*: ez egyfelől az alkalmazkodó, a szülőnek engedelmesskedő és gyámolításra szoruló, másfelől a felszabadult, életvidám, intuitív és alkotóképes személyiségjegyeket hordozza.

Berne felfogásában ezek az én-állapotok minden emberben megvannak, ezek együttesen képesek biztosítani a kiegyensúlyozott, harmonikus személyiséget. Ugyanakkor adott szituációban, probléma- vagy kommunikációs helyzetben egy-egy én-állapot uralhatja a többit. Az emberi cselekvések, interakciók jobb megértéséhez és elemzéséhez kitűnő lehetőséget kínál a személyiség ilyen strukturált felfogása.¹⁸

Az áttekintett elméletekből láthattuk, hogy személyiségünket örökletes tényezők, közvetlen környezetünk és a tágabb értelemben vett környezet is meghatározza, formálja, alakítja. *Kurt Lewin* nevezetes mező-elméletében a viselkedést a személyiségváltozó és a környezeti változók együttes függvényeként határozta meg¹⁹. Van ugyanakkor visszahatás is: személyiségünk is hatással van szűkebb és tágabb környezetünkre.

A személyiség ismerete fontos eszköz a vezető kezében a munkatársak jövőbeni teljesítményének, viselkedésének előrejelzésében. Fontos látnunk azonban, hogy a fentebb megfogalmazott általános modellek igen nagy egyéni különbségeket takarhatnak. Az egyéni különbségek tanulmányozása mind az elméletalkotásnak, mind a vezetői gyakorlatnak fontos feladata.

2.3. Hiedelmek, értékek, beállítódás²⁰

*Ezt nem hiszem! – mondta Alice.
Nem? – szánakozott a Királynő. – Próbáld meg elhinni:
végy mély lélegzetet, és hunyd be a szemed!
Alice nevetett: Nincs értelme – mondta –, a lehetetlent
nem hiheti el az ember!
Szerintem nincs elég gyakorlatod – mondta a Királynő.
– Én a te korodban naponta fél órán át csak ezt
gyakoroltam. Volt úgy, hogy már reggeli előtt hat le-
hetetlen dolgot elhittem.*

LEWIS CARROLL: *Alice Tükkörországban*²¹

Amit teszünk a szervezetekben, ahhoz általában kialakítjuk személyes viszonyunkat is: jónak vagy rossznak találjuk, szeretjük vagy éppen viszolygással tölt el, logikusnak találjuk vagy ellentmondásokat vélünk felfedezni. Véleményünk van róla, amit állandóan összevetünk saját meggyőződésünkkel, tapasztalatainkkal. Mindezek alapján vagy hajlandóságot mutatunk megtenni valamit, mi több, lelkesedünk érte, vagy épp ellenkezőleg, húzódozunk tőle és kényszernek érezzük. Mindezek a magatartásformák attitűdjeinkre, hiedelmeinkre és értékválasztásainkra vezethetők vissza, s az emberek viselkedésének megértéséhez és előrejelzéséhez sokat segíthet, ha ismerjük azokat.

2.3.1. Hiedelmek

Ha hiszünk valamiben, az következményeit tekintve olyan, mintha igaz is volna. Ha azt gondolom egy munkatársamról, hogy önző, pénzsóvár és lusta, akkor úgy alakítom ki hozzá való viszonyomat, úgy viselkedem vele, ahogy egy ilyen emberrel viselkedni kell. Hogy a róla kialakított meggyőződésem honnan ered, az önmagában izgalmas kérdés – így tapasztaltam, valaki mondta, köztudott róla –, mindettől függetlenül azonban a vele kialakítandó kapcsolatam ugyanaz lesz.

1990-ben mutatták be Kósa Ferenc Béres Józsefről készített portréfilmjét, s rövid időn belül robbanásszerűen megnőtt a Béres-cseppek iránti kereslet. Jóllehet éles tudományos vita bontakozott ki a csepp terápiás hatásosságáról, mindez nem zavarta az emberek szilárd meggyőződését abban, hogy a szer segít betegségük gyógyításában. A Béres-csepp minden különösebb reklám nélkül országosan elterjedté vált.

Shaw híres darabja óta beszélünk Pygmalion-hatásról: a professzor meggyőződése abban, hogy Lisából úri kisasszonyt formál, mindkettejük viselkedését önbeteljesítő jóslatként befolyásolta.

Ha mindennapos cselekvéseink, döntéseink, választásaink mozgatórugóit keressük, azok hátterében nagy számban fedezhetünk fel efféle meggyőződéseket. Ezeket az útmutató elveket *hiedelmeknek* nevezzük. A hiedelem olyan összefüggés, amelyet két dolog, vagy egy dolog és egy tulajdonság között észlelünk.

Mindannyian osztozunk néhány olyan alapvető meggyőződésben, amellyel értelmet adunk a bennünket körülvevő világnak. Vannak saját magunkra irányuló hiedelmek is. A hiedelmek olyan belső térképek, amelyek stabilitást és folytonosságot kölcsönöznek mindennapos viselkedésünknek.

A hiedelmek sok forrásból táplálkoznak. A hiedelmek egy részét készen kapjuk attól a környezettől, amelybe születünk. Gyermekkorunk meghatározó egyéniségeinek velünk szemben támasztott elvárásai hiedelmeket nevelnek belénk („Az Isten is közzgazdásznak teremtett”). Ezek az erős elvárások kompetenciaérzést fejlesztenek ki bennünk, feltéve, hogy maguk az elvárások reálisak. Hiedelmek származnak továbbá tanulmányainkból, neveltetésünkéből, más jelentős személyiségek modellezéséből, régi, megrázkódtatást jelentő élményeinkből, és hiedelmeket formálunk a világról vagy más emberekről szerzett tapasztalataink általánosításával is.

Ezekből alakulnak ki olyan hiedelmeink, mint: a Föld a Nap körül kering, a szorgalmas munka elnyeri jutalmát, a tőzsdén kölcsönpénzzel nem szabad befektetni, az igazságos közteherviselés minden társadalom alapköve, a hazug embert hamarabb utoléri, mint a sánta kutyát.

Néhány hiedelmünknek tudatában sem vagyunk, axiomatikusan adottként fogadjuk el, s mindaddig nem is kerül tudatos figyelmünk fókuszába, amíg valamilyen különleges helyzet fel nem hívja rá a figyelmünket. Ezeket *alapvető hiedelmeknek* nevezzük. Egyik legfontosabb ilyen alapvető hiedelmünk feltétlen hitünk abban, hogy érzékszerveink a környező világról érvényes képet tükröznek. A gyermek ezt a hiedelmet teszi legelőször magáévá, s mindennapos tapasztalatai újra és újra igazolják azt. Következésképpen nem vagyunk annak tudatában, hogy e meggyőződésünknek van alternatívája, s így maga a hiedelem is kívül marad tudatos tudásunkon („Csak egy kivételesen széles látókörű, intelligens halban tudatosul az, hogy környezete nedves.”).²²

Alapvető meggyőződéseinkre további olyan hiedelmeket építünk, amelyek továbbra sem szorulnak empirikus vagy logikai megerősítésre. Ilyenek az észleléseinkre alapozott *első szintű hiedelmek*. Az ilyen hiedelmek lényegében egy szillogizmus* formájába önthetők:

1. premissza: Érzékszerveim azt mondják, hogy a narancs gömbölyű.

2. premissza: Érzékszerveim igazat mondanak.

Következtetés: Következésképpen a narancs gömbölyű.

Minthogy a második állítás alapvető hiedelem, az első premisszát és a következtetést lényegében szinonimáknak tekintjük. Az ilyen hiedelmeknek általában már tudatában vagyunk, hiszen lehet alternatívája: el tudunk képzelni – mint például a reklámban – teás kancsó formájú narancsot. Ugyanakkor nem tudatosul a hiedelemhez vezető következtetési séma.²³ A legtöbb közvetlen érzékszervi tapasztaláson alapuló meggyőződésünk első szintű hiedelem.

* Két állításból és egy következtetésből álló logikai struktúra.

Ha első szintű hiedelmünket általunk érzékszervileg közvetlenül meg nem tapasztalt esetekre általánosított formában kiterjesztjük és általánosan igaznak tekintjük, akkor *sztereotípiákról* beszélünk. A korlátozott tapasztalatokból általánosított sztereotípiákat ugyanúgy magától értetődőeknek tekintjük, mint más első szintű hiedelmeket.²⁴

Magasabb szintű hiedelmek azok, amelyeknél a logikai séma állításainak tudatában vagyunk, azok egyike sem alapvető hiedelem.

1. premissza: A jó vezetői bánásmód megelégedettséget okoz.

2. premissza: Az elégedett munkás jól teljesít.

Következtetés: A megfelelő vezetési stílus jó teljesítményt eredményez.

A magasabb szintű hiedelmek esetében a premisszák lehetnek tanulással elsajátítottak, alapozódhatnak tapasztalatainkra, vagy akár származhatnak egy szaktekin-télytől is. Hiedelmeink egymásra épülnek: egy logikai séma következtetése egy másik hiedelmünk premisszájává válik.

1. premissza: A vezető stílusa változtatható.

2. premissza: A megfelelő vezetési stílus jó teljesítményt eredményez.

Következtetés: A megfelelő vezetési stílus megtanulásával eredményesebb vezetők lehetünk.

Hiedelmeink nem mindig egyeztethetők össze egymással, ennek ellenére többnyire jól megférhetnek egymás mellett. Érdekes itt megjegyezni azt is, hogy különböző premisszákból is juthatunk ugyanarra a meggyőződésre. Igen gyakori, hogy két ember közt vita alakul ki egy közösen vallott hiedelemről, mert kiderül, hogy eltérő premisszákra alapozódnak. Erre lásd a 2.3. táblázat példáját.

Egy-egy meggyőződésünk annyira erős, amennyire hiszünk azokban a premisszákban, amelyekre építettük. Ez azonban nem jelenti azt, hogy a logikailag legfeszesebben levezetett következtetésünk egyben a legerősebb hiedelmünk is lesz. Sőt, nemegyszer tapasztaljuk, hogy alapvető hiedelmeinkhez – például egy vallási tételhez vagy filozófiai értékhez (monogámia, illetve szabadság, egyenlőség) – való ragaszkodásunk jóval erősebb is lehet. Ezen mit sem változtat az, hogy mások – legálább ilyen erősen – más tételekhez, értékekhez ragaszkodnak. Ezen hiedelmek kü-

2.3. TÁBLÁZAT. Egy példa eltérő premisszákra alapozott azonos hiedelemre

1. premissza	A privatizáció révén a költségvetés bevételekhez jut.	Egy gazdaság akkor fejlődik, ha gazdálkodó egységeit gondos gazdaként irányítják.
2. premissza	A nemzetgazdaságnak jó, ha a költségvetés egyensúlyba kerül.	Az államnál minden tulajdonos jobb gazda.
Következtetés	A privatizáció hasznos a nemzetgazdaságnak.	

lönbözősége ugyanakkor komoly konfliktus forrása is lehet²⁵. Erre a konfliktusokkal foglalkozó *8. fejezetben* még visszatérünk.

Ha a hiedelmek logikai sémája a fenti módon le is vezethető, ez nem jelenti azt, hogy mindennapi cselekvéseink, választásaink, döntéseink során a premisszákat explicit módon ugyanígy megfogalmazódnak. Gondolatainkban többnyire még a magasabb rendű hiedelmek esetében is csak a következtetés jelenik meg. Döntéshozók, vezetők figyelmét érdemes felhívni erre a tényre: ha lényeges döntés, komoly tétellel bíró akció előtt állnak, célszerű megvizsgálni a hiedelmeink mögött meghúzódó premisszákat, sőt ha azok maguk is magasabb rendű hiedelmek, akkor azok premisszáit is.

A könyvolvasók figyelmét ugyanerre szeretném felhívni: a szervezeti magatartással, vezetés-szervezéssel foglalkozó szakkönyvekben, tankönyvekben számtalan olyan megállapítás, tétel olvasható, amelyek lényegüket tekintve hiedelmek. A figyelmes olvasó e könyv számos állításáról is be tudja bizonyítani, hogy hiedelmek. Ezek a tételek (hiedelmek) is előfeltevések, premisszákat sorára alapozódnak. A könyvek ugyanakkor nem mindig teszik explicitté ezeket a premisszákat, s e könyv olvasóit sem tudom teljesen megnyugtatni, hogy valamennyi állításom premisszáit explicitté tudom tenni – jóllehet törekszem erre. Amit javasolhatok, az csupán annyi, hogy mielőtt az olvasó hiedelemként magáévá tenné ezeket a tételeket, állításokat, maga próbálja meg ellenőrizni a premisszákat elfogadhatóságát is.

Hiedelmeink magatartásunk talán legfontosabb meghatározói. Ha sikerül megváltoztatni valakinek a hiedelmét, meggyőződését, az szinte mindig magatartásának a megváltoztatását is eredményezi. A fordított változtatási stratégia nem olyan megbízható: néhány embert a magatartás-változásból nyert ismétlődő tapasztalat sem fog meggyőzni hiedelmei megváltoztatásának szükségességéről. A hiedelmek cselekvést befolyásoló hatása tehát kettős:

- egyfelől erős érzékelési szűrőként működnek, a megtörtént események a hiedelmek szerint értelmeződnek: egybevágó tapasztalataink megerősítik hiedelmünket, az ellentéteseket pedig hajlamosak vagyunk kivételt erősítő szabálynak tekinteni,
- másfelől a hiedelmek jövőbeli akcióink tervrajzai is, magunkról kialakított pozitív hiedelmeink olyan energiaforrásként működnek, amelyek mozgósítják képességeinket és eredményeket produkálnak (A mondás szerint: Akár hiszed azt, hogy meg tudsz tenni valamit, akár nem – igazad van.)²⁶.

Ismerve valakinek a meggyőződését, meglehetősen pontosan előre tudjuk jelezni magatartását.

Hiedelmeink nem velünk születettek, változnak és fejlődnek. Hiedelmeink megváltoztatása ugyanakkor nem egyszerű, többnyire ragaszkodunk hozzájuk. Különösen nehéz az alapvető hiedelmeink megváltoztatása, ha sikerül is, azt többnyire megrázkódtatásként éljük meg.

2.3.2. Értékek

Számos olyan hiedelmünk van, amely nemcsak dolgok és tulajdonságok közötti kapcsolatokról fogalmaz meg következtetéseket, hanem értékelő megállapításokat is tartalmaz.

Tegyük fel, hogy megkérdezzük egy tehetséges fiatal kollégát, miért szeretne vezető lenni, s erre azt válaszolja: „A vezetői munka nagy önállóságot tesz lehetővé. Számomra fontos az önálló munkavégzés. Ezért szeretnék vezető lenni.”

Ha ebben a gondolatmenetben rákérdezzük, hogy miért fontos számára az önálló munkavégzés, azt egy további szillogizmussal válaszolhatjuk meg: „Az önállóság lehetővé teszi, hogy megvalósítsam önmagam. Az önmegvalósítás fontos számomra. Ezért számomra fontos az önálló munkavégzés.”

Ha most itt is megkérdeznénk, hogy miért fontos az önmegvalósítás, valószínűleg nem tudna további magyarázattal szolgálni, ez az értékelő megállapítás mint önmagában vett végső cél fogalmazódik meg számára, amelyet már nem lehet valamilyen magasabbrendű cél megvalósítása eszközének tekinteni. Mint ahogy az alapvető hiedelmeket adottnak fogadjuk el, itt az önmegvalósítás fontossága is magától értetődő, nem szorul további magyarázatra, indoklásra.²⁷ Ezeket az értékelő megállapításokat tartalmazó, további magyarázatra nem szoruló preferenciáinkat *értékeknek* nevezzük. Itt érdemes megjegyezni, hogy ami nekem eszköz valamely végső cél eléréséhez (anyagi jólét, gazdagság), az másnak lehet magától értetődő végső cél (érték). Hogy meg tudjuk ítélni valamiről, hogy az érték-e számunkra, ahhoz ismerni kell az egész hiedelemrendszerben betöltött funkcióját, szerepét.²⁸

Az értékek tehát olyan alapvető meggyőződések, amelyek az emberi élet végső céljaira (önmegvalósítás, szabadság, üdvözülés, egyenlőség) vagy az életvitel szélesen értelmezett módjára (becsületesség, barátság, erkölcsösség, bátorság) vonatkozó választásainkat, preferenciáinkat tükrözik.²⁹ Értékről tehát akkor beszélünk, ha választási helyzetbe kerülve rendre ugyanazokat a célokat és állapotokat részesítjük előnyben más célokkal és állapotokkal szemben.³⁰ Az értékek pozitív, illetve negatív előjeleket rendelnek célokhoz, állapotokhoz, visszatükrözve a „jóról” és a „rosszról” alkotott ítéleteinket. Általuk határozódik meg, mit tartunk jónak és fontosnak az életben, mit tartunk követésre érdemesnek.

Az értékek nem feltétlenül racionálisak, bár sajátjainkat mindig annak tekintjük. Egymással kölcsönhatásban állnak és értékrendszert alkotnak, amely azonban nem szükségképpen harmonikus. Gyakori ugyanis, hogy egyidejűleg jó néhány egymásnak ellentmondó értéket követünk. Közismert a sikeresség és az etikusság ütközése mindennapi élethelyzetekben.

Az értékek kutatásával foglalkozók gyakran ütköznek abba a problémába, hogy az emberek mást nyilvánítanak ki számukra kívánatos értéként, mint amit ténylegesen követnek. Ez a *vallott* és a *követett értékek* problematikája. Ez a kettősség is utal arra, hogy az értékek feltérképezése, azonosítása nem egyszerű feladat.

A 2.4. táblázatban egy átfogó érték kutatás által azonosított kétféle érték halmazt foglalunk össze.³¹ Az egyik érték halmazt *végső* (a létezés alapvető célját tükröző) *értékeknek*, a másikat *instrumentális* (az életvitel módjára utaló) *értékeknek* nevezhetjük. A végső értékek életünk fontos, meghatározó döntéseinél irányítúként befolyásolják választásainkat, viselkedésünket – olyan preferenciák, amelyeket egész életünk során követni kívánunk. Az instrumentális értékek eszközként szolgálnak a végső értékek eléréséhez, s mint ilyenek, meghatározzák mindennapos cselekvéseinket.

2.4. TÁBLÁZAT. Végső és instrumentális értékek Rokeach értékvizsgálatában (Rokeach Value Survey)

Végső értékek (a létezés alapvető célja)	Instrumentális értékek (az életvitel módja)
A család biztonsága (gondoskodás szereteteinkről)	Ambiciózus (keményen dolgozik, törekvő)
A szépség világa (a természet és a művészetek szépsége)	Bátor (kiáll meggyőződéséért)
Belső harmónia (belső konfliktusoktól mentes)	Engedelmes (kötelességtudó, tiszteltudó)
Békés világ (háború- és konfliktusmentes)	Felelősség (megbízható)
Boldogság (megelégedettség)	Független (magára támaszkodó, önálló)
Bölcsesség (az élet megértésének érettsége)	Intellektuális (intelligens, gondolkodó)
Egyenlőség (testvériség, egyenlő lehetőségek)	Jókedvű (vidám, gondtalan)
Érett szeretet (testi és lelki intimitás)	Logikus (következetes, racionális)
Igaz barátság (közeli baráti kapcsolat)	Megbocsátó (elnéző másokkal)
Izgalmas élet (serkentő, aktív élet)	Nagy képzelőtehetségű (merész, kreatív)
Kényelmes élet (jómódú élet)	Segítőképző (mások javára cselekszik)
Nemzeti biztonság (védelem a támadástól)	Széles látókörű (nyitott szellemű)
Önbecsülés (önérzet)	Szerető (gyengéd, gondos)
Öröm (élvezetes, komótos élet)	Tehetséges (kompetens, hatékony)
Szabadság (függetlenség, szabad választás)	Tiszta (rendes, ápolat)
Társas elismertség (megbecsültség, csodálat)	Tisztességes (őszinte, szavahihető)
Teljesítményérzés (maradandó hozzájárulás)	Önuralom (visszafogott, önfegyelmel bíró)
Üdvözülés (megmentett, örök élet)	Udvarias (előzékeny, jó modorú)

Forrás: ROKEACH, M.: *The Nature of Human Values*. The Free Press, New York, NY, 1973. Idézi: ROBBINS (1993), 174. o.

Ezek az értéklistának amerikai kultúrkörnyezetbeli empirikus vizsgálat eredményeként születtek, s mint ilyen, vissza is tükrözik e kultúrát. Különböző társadalmi csoportok (szakmák, a falusi, illetve a városi népesség, az egyes korcsoportok) a felsorolt értékeknek eltérő összetételben és rangsorolással tulajdonítanak fontosságot. Az így kiválasztott értékek olyan összefüggő rendszert alkotnak, amelyet értékrendnek nevezünk.

Kapitány Ágnes és *Kapitány Gábor* a 80-as évek magyar társadalmában négy markáns értékrendet azonosított. Ezek legfontosabb jellemzőit a 2.5. táblázatban foglaljuk össze.

2.5. TÁBLÁZAT. *Jellegzetes magyar értékrendek a 80-as években*

Szokás- és hagyományörző értékrend	
Jellemzői:	<ul style="list-style-type: none"> • hasonulás, szigorú modellkövetés, normák kötöttsége: „légy olyan, mint mások!” • a munka szolgálat, a közös életfeltételek megteremtésének központi szerepe van, • a szellemi munka értéktelen, „semmittevésnek” értékelik, • konzervatív munkamódszerek, ragaszkodás a bevált, kipróbált mód-szerekhez, új ötletek általában csak kívülről jöhetnek, • az életmódban is erős a modell- és normakövetés, a hasonlóság (építkezés, lakberendezés, háztartás, öltözködés, életforma, nemek közötti munkamegosztás), • a szükségletek kielégítésének formáit a község státushierarchiájában elfoglalt hely, az életkor, a nem és a családi állapot határozza meg, • a család, közösség dolgaiba való beleszólást a munkavégző képesség határozza meg, • a személyes méltóság központi érték és követelmény, • a helyi közösség erősen rétegzett, a társas érintkezések, barátságok, párválasztás réteghez kötődnek, • a társadalomkép feudalisztikus, alá- és fölérendeltségi viszonyok, csatlós/kegyúr mentalitás, • az értékrendszer középpontjában a család áll, alapközösség és a normarendszert átörökítő nevelési egység, • az emberi kapcsolatok domináns értékei: hűség, becsület, felebaráti szeretet, • a felelősséget a közösség viseli, ítéletalkotási típus: a világ „fekete-fehér” felosztása, kategóriákba sorolás, amely sokszor sztereotip, előítéletes, • a szélsőségek elutasítása, a „közép” törvénye.

2.5. táblázat folytatása

Polgári-individualista értékrend	
Jellemzői:	<ul style="list-style-type: none"> • egyediség, különösség: „másoktól különbözni!” • fontos a birtokba vehető dolgok birtoklása, • a munka célja az önmegvalósítás és a birtoklás anyagi alapjainak megteremtése, • a munka sikeressége, publicitása fontosabb, mint praktikus használati értéke, • gyors alkalmazkodó képesség, ötletesség, minden új tisztelete, • jólinformáltság, a folyton változó külvilággal való eleven kapcsolat, • a lakás (szuverén életter) elzártága, biztonsága, „kipárnázottsága”, • a lakás berendezésében az egyediség, az egyéni ízlés dominál, az utánzás, „plágium” súlyos vád, csökkenti az egyén „árfolyamát”, • társaság, társasági élet (funkciói: érdekegyeztetés, önérvényesítés, magárahagyottság feloldása), társasági készségek, liberális tolerancia, • az életforma rendező elve a kellemesség, nagy szerepet kapnak a testi élvezetek, • küzdelem, fölény, saját árfolyam felsrófolása, az alávettetéstől való félelem, • infantilizmus, a védettség, felelőtlenség iránti nosztalgikus vágy, • a társas érintkezés szabályai: felületi alkalmazkodás, eltárgyasított szemlélet (barátság, szerelem, házasság eldobható, ha már nem kell), • ambíció, vitakészség, önérvényesítés, • a házasság: érdekközösség, haszonelvű, • erkölcsi elvek változók, általános értékrelativizmus, • ítéletalkotási elvek: hasznosság, személyes érdek, egyediség, divat, sznobizmus, ötlet, tagadás
Utópista-anarchisztikus értékrend	
Jellemzői:	<ul style="list-style-type: none"> • lázadás, különállás, a meglévő társadalmi kereteken való kívülállás, a status quo elutasítása, • ideálok, voluntarizmus, formai totalitásigény • a munka ideologikus elutasítása, • az egyéni cselekvés kultusza, a nagy egyéni tett kultusza, • életmód: elviség, a tervszerű életrend elutasítása, máról holnapra élés, • az anyagi birtoklás lenézése, • szükségletkielégítés: aszketizmus, önfeláldozás, a lehetőségek beszűkülésének erénnyé nemesítése, • viselkedési normák: tagadás, mindennel való szembeszegülés, a nem szerepek elvi elutasítása, férfi és női szerepek hangsúlyozott összemmosása,

- érintkezési szabályok: polgárpukkasztás, laza közösség, csak tagadás, nincs teremtés,
- elméletiség,
- intolerancia,
- szenvedélyes, felfokozott érzelmek

Bürokratikus értékrend

- Jellemzői:
- szabályok szerinti, külső meghatározottságú viselkedés (akár az irracionalitásig), a „realitások” vak szolgálata,
 - óvatosság (ami sokszor passzivitással és cinizmussal jár),
 - a munka azonos a kiadott feladattal, világos, körülhatárolt részfeladat,
 - a családi élet is szabályokon alapszik, és előírt feladatok végrehajtásából áll,
 - a hivatal elsődleges a családdal szemben,
 - a szórakozás fontos, az életet változatosabbá tevő időtöltés,
 - a status quo merev fenntartása,
 - szorongás, tévedéstől való félelem,
 - gépies, elidegenedett életmód,
 - presztízs, rang igénye,
 - szerepek maradéktalan betöltése,
 - semleges emberi kapcsolatok a felszínen, irigység, kulisszák mögötti harc a mélyben,
 - erkölcs: kötelességteljesítés,
 - ítéletalkotás: norma szerint, realitásoknak alávetve,
 - a formai jellemzők meghatározó szerepe, a megfelelő forma fontosabb, mint a tartalom

Forrás: KAPITÁNY ÁGNES–KAPITÁNY GÁBOR: Értékrendszereink. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1983.

2.3.3. Beállítódás (attitűd)

Vélekedéseink során nem csak a hiedelmekre és értékekre jellemző megállapításokat – összefüggések, értékelések – tehetünk. Dolgok, személyek, helyzetek, vagy bármilyen elvont ötlet, eszme, ideológia iránti érzelmeinket – vonzódásunkat vagy idegenkedésünket – is kifejezésre juttathatjuk: mit szeretünk és mit nem.

A beállítódás (attitűd) tehát tárgyakról, személyekről vagy eseményekről alkotott *értékelő megállapítások* összessége, amelyek azonban annyiban különböznek az értékekben megtestesülő értékelésektől, hogy kiderül a hozzájuk kapcsolódó *érzelmeink* irányultsága is. Az attitűdök olyan személyiségjellemzők, amelyek meghatározzák, hogy a bennünket körülvevő világ különféle dolgaira kedvezően vagy elutasítóan, ellenségesen reagálunk-e. Az attitűdöket a „szeretem a munkámat”, vagy a

„nem szeretem a főnökömet” jellegű értékelő megállapításokban érhetjük tetten. Az attitűdök mindig konkrétan egyetlen személyre, dologra, eseményre irányulnak és nem feltétlenül lehet belőlük általánosítani más hasonló dolgokra. Ugyanakkor az attitűd alapozódhat olyan értékekre, amelyek általánosabb érvényűek.

Vannak olyan megközelítések is, amelyek az értékeket is attitűdnek tekintik, mivel az értékek is lényegüket tekintve értékelő megállapítások, amelyekből a jóra és rosszra való irányultságunkra derül fény. Két oka van annak, hogy a könyvben a kettő között különbséget teszünk: az egyik az, hogy az érték a dolgok, jelenségek szélesebb osztályára vonatkozó értékelő megállapítás, másrészt olyan alapvető meggyőződést tükröz, amely további premisszákra nem vezethető vissza. Így az értékeknek az adott egyén számára gondolati összetevőik nincsenek (vagy explicit nem ragadhatóak meg).

Az attitűdöket háromféle, *gondolati, érzelmi és magatartási* gyökerekre vezethetjük vissza.

Vegyünk először megint egy szillogizmust:

1. premissza: A megfelelő vezetési stílus megtanulásával eredményesebb vezetők lehetünk.
 2. premissza: Szeretnék jó vezető lenni.
- Következtetés: Szeretem az olyan könyveket, amelyekből megtanulhatom, milyen vezetési stílust válasszak.

Az első premisszánk magasabb szintű hiedelem. A második premissza vágyat, elérni kívánt célt megfogalmazó kijelentés. A kettő alapján megfogalmazódó következtetés pedig nem más, mint egy attitűdöt, beállítódást tükröző állítás. A jó tanács iránti pozitív beállítódásnak van egy értelmi összetevője (egy logikai sémákon keresztül felépített hiedelem) és egy érzelmi összetevője.

A véleményeket, meggyőződéseket, gondolatokat és ötleteket, valamint az azokból levont következtetéseket, hiedelmeket az attitűdök *értelmi (kognitív) összetevőjének*, az érzelmeket, érzéseket pedig az attitűdök *érzelmi (affektív) összetevőjének* nevezzük.

A dolgok iránt megnyilvánuló érzelmeink – legyenek azok kellemes vagy kellemetlen érzések – igen erőteljes fiziológiai változásokat képesek kiváltani bennünk: kipirulunk, szívdobogásunk gyorsabb, vérnyomásunk nő, pupillánk kitégűl, izzadni kezdünk. Attitűdünket többnyire az érzelmi összetevő határozza meg erőteljesebben.

Az attitűd igen erőteljes hatást gyakorolhat magatartásunkra, a fenti esetben például számos leadershipgel foglalkozó könyv, tanulmány, cikk elolvasása valószínűsíthető.

Végül nézzük a harmadik: a magatartási összetevőt! Az olvasó bizonyára találkozott már kocsiját imádó Trabant-tulajdonossal, unalmasnak tetsző munkájáról ódákat zengő bürokratával, vagy csődhelyzet ellenére vállalatáról pozitívan nyilatkozó munkatárssal. Azaz gyakran előfordul az is, hogy a fenti oksági kapcsolat meg-

fordul: amit teszünk, amit választottunk, azt szeretjük, vagyis a magatartás határozza meg az attitűdöt. Ezt nevezzük az attitűd *magatartási összetevőjének*.

Erre utal a szólásmondás is: Ez van, ezt kell szeretni.

Az attitűd három összetevője két eltérő pszichológiai alapra vezethető vissza. A behaviorista pszichológia szerint az ember a maga lehetőségei közül mindig azt választja, ami a leginkább vonzza vagy legkevésbé taszítja. A kognitivistá pszichológia szerint az embert mindig az vonzza leginkább, amit választott, és az taszítja, amit eközben feláldozott.³² Előbbi az alapja az értelmi és érzelmi, utóbbi a magatartási összetevőnek.

Szervezeti közegben számunkra azok az attitűdök fontosak, amelyek a munkakörünkre, a munkatársakra, a vezetésre, a fizetésre, az előmeneteli lehetőségekre, a célokra és tervekre, és azok megvalósítási módjára vonatkoznak. Munkahelyünkhöz kapcsolódó legfontosabb attitűdjeink:

- a munkával való megelégedettség (vagy elégedetlenség), amely visszavezethető arra, hogy mennyire jelent kihívást számunkra az a munka, amit végzünk, mennyire találjuk az érte kapott javadalmazást méltányosnak, mennyire támogatók a munkafeltételek és a légkör, a kollégák és a főnök,
- a munkával való azonosulás, az abban való aktív részvétel és a munkateljesítmény személyes eredményként való átélése,
- a szervezet iránti elkötelezettség, amely lojalitást, azonosulást, részvételt eredményez.

Munkakörünkkel, munkahelyünkkel kapcsolatos attitűdjeinknek fontos magatartási következményei is vannak: bizonyíthatóan kisebb a *munkahelyi hiányzás* és a *kilépés* is ott, ahol nagyobb a munkával való megelégedettség, erősebb az azonosulás, nagyobb a szervezeti elkötelezettség. Az elkötelezettség pontosabb előrejelzője viselkedésünknek, mint a munkával való megelégedettség vagy azonosulás, mert átfogóbb és tartósabb vonzódást tükröz (lehetek például elkötelezett a szervezet iránt, miközben magát a munkát, amit végzek, nem szeretem).

Ugyancsak fontos magatartási következmény a *jobb munkateljesítmény* is.

Az minden gyakorló vezető előtt ismeretes, hogy a teljesítmény és a megelégedettség összefügg egymással, de arról a szakirodalom is kiterjedt vitát folytat, hogy hogyan. Három egymással vitatkozó megközelítést ismerünk:

1. A megelégedettség jó teljesítményhez vezet ($M \Rightarrow T$).
2. A jó teljesítmény megelégedettséghez vezet ($T \Rightarrow M$).
3. A teljesítményért kilátásba helyezett jutalmak eredményezik mind a jó teljesítményt, mind a megelégedettséget.³³

Ezek elemzésére, értelmezésére a következő, motivációval foglalkozó fejezetben még visszatérünk.

Eddig azzal foglalkoztunk, hogy mi okoz megelégedettséget, az is gyakori azonban, hogy munkavállalóink elégedetlenek. Hogyan fejezhetik ki elégedetlenségüket?

Hirschman híres kivonulás, tiltakozás, hűség-elmélete³⁴ szerint a szervezet tagjai választhatják:

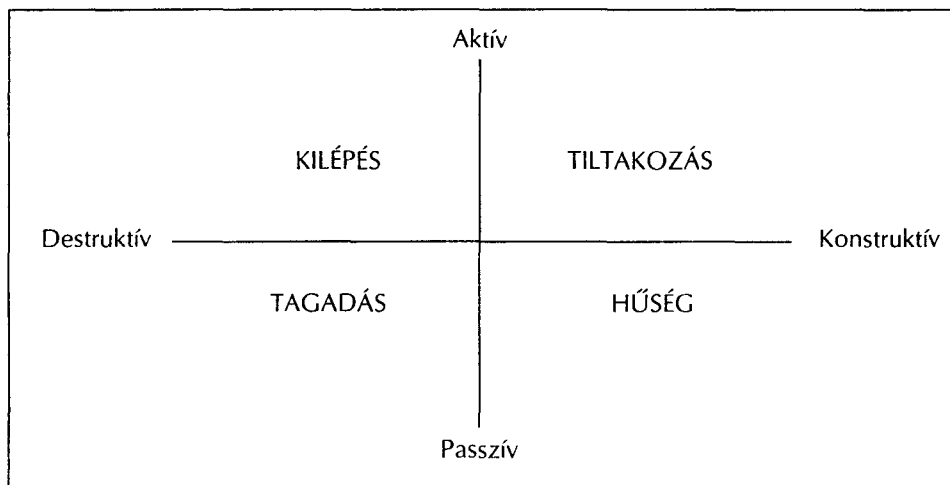
- a *kivonulást* (exit) – a szervezet elhagyását vagy
- a *tiltakozást* (voice) – az elégedetlenség közvetlen kifejezése a szervezet vezetésének, a fölöttes hatóságnak vagy bárkinek, aki hajlandó meghallgatni őket,
- a *hűséget* (loyalty) – a tiltakozás feltételezi, hogy a szervezet tagjai továbbra is *hűségesek* maradnak, és a kivonulás nyújtotta biztonságot hajlandók felcserélni a tiltakozásban kritizált minőség javítására tett erőfeszítések bizonytalanságával. Ezt csak akkor választják, ha úgy vélik, képesek befolyásolni azt a szervezetet vagy vállalatot, amelyhez tartoznak.³⁵

A kivonulás, tiltakozás, hűség tényleges szervezeti alkalmazására a szervezeti hatalommal és politikával foglalkozó 5. fejezetben még visszatérünk.

Argyris szerint az elégedetlenség többféle magatartást is kiválthat:

- a szervezet tagja legjobb esetben erejét megfeszítve dolgozik, hogy feljebb kerülve a ranglétrán elégedett legyen,
- apatikussá, érdektelenné válik, teljesítményét az elvárt norma szintjéhez igazítja, de afölött semmit sem tesz, ugyanakkor előtérbe helyezi az anyagi ellenszolgáltatást és háttérbe sorolja a nem anyagi, önmegvalósításhoz kapcsolódó lehetőségeket,
- védekező pozícióba vonul,
- kivonul a szervezetből (hiányzik vagy kilép).³⁶

Ezeket a magatartásformákat a következő megközelítés – Hirschman gondolatát továbbfejlesztve és azt egy kétdimenziós (aktív/passzív és konstruktív/destruktív) modellbe helyezve – négyféle válasz lehetőségének formájában összegzi (lásd 2.4. ábra):



2.4. ÁBRA. Válaszok a munkával való elégedetlenségre

Forrás: RUSBULT, C.–LOWERY, D.: When Bureaucrats Get the Blues. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 15. No. 1. 1985. 83. o., idézi: Robbins (1993): 190. o.

Kilépés (exit): a magatartás a szervezet elhagyására irányul: új munkakör keresése, és a jelenlegi felmondása.

Tiltakozás (voice): aktív és konstruktív erőfeszítések a jelenlegi helyzet megjavítására: fejlesztő javaslatok, a problémák megvitatása a felettesekkel, szakszervezeti kezdeményezések.

Hűség (loyalty): passzív, de optimista várakozás a körülmények magjavulására: a külső kritikákkal szemben szól a szervezet érdekében, és bizalom a szervezetben és a vezetésben, hogy megteszik a szükséges dolgokat.

Tagadás (neglect): a helyzet romlásának passzív kivárása, krónikus hiányzás vagy késés, csökkent erőfeszítés, növekvő hibaszázalék.

2.3.4. A kognitív disszonancia

Már utaltunk rá, hogy a kognitív pszichológia szerint először választunk, s ahhoz igazodva alakítjuk ki attitűdünket. Arra is felhívtuk a figyelmet, hogy viselkedésünk és attitűdjeink, hiedelmeink és gondolataink lehetnek egymással összhangban, de ellent is mondhatnak egymásnak. A kognitív disszonancia elmélete kapcsán ezeknek az ellentmondásoknak a kezelésére térünk ki.

*Festinger*³⁷ által feltárt kényszerítő pszichológiai törvényszerűség, hogy tartósan nem vagyunk képesek elviselni a szubjektív beállítottságunk és a külvilág értékítéletével, elvárásaival ellentétes magatartásunk között érzékelt erős ellentmondást. Belső szükségletünk, hogy cselekvéseink és attitűdjeink, hiedelmeink és gondolataink összhangban legyenek egymással. Amennyiben ez az összhang nem érvényesül, inkonzisztencia van közöttük, akkor törekszünk annak csökkentésére, az összhang hiányából adódó kellemetlen belső feszültség feloldására.

Az elmélet másik alapgondolata szerint erős késztetés van bennünk viselkedésünk, gondolataink és érzéseink megmagyarázására és igazolására. Röviden: gondolatainknak önmagukban konzisztenseknek kell lenniük, és egybe kell vágniuk magatartásunkkal. Ha ez nem teljesül, kellemetlenül érezzük magunkat, és igyekeznünk fogunk ezt csökkenteni.

Gyakran előforduló, kellemetlen érzéssel járó helyzet, amikor saját attitűdjeink, hiedelmeink ellenében kell valamit megtennünk. Ez komoly belső feszültséget okoz. Az általunk észlelt disszonancia csökkenthető a cselekvés előtt is, mintegy a tervezett cselekvést igazolandó (ezt nevezzük *döntési disszonanciának*) és a cselekvés után is, ekkor azonban már a tetteink igazolását szolgálja. Ezt nevezhetjük *döntés utáni disszonanciának*, s a mégis megtett, de számunkra továbbra sem tetsző cselekedeteink esetén *elégtelen megokolásról* beszélünk: „lelkiismeret-furdalásunk” van, és ezt próbáljuk csökkenteni.

Ha például azt tapasztaljuk, hogy az a termékünk – amelynek kifejlesztésébe, piaci bevezetésébe óriási összeget és rengeteg energiát fektettünk – megbízhatatlan, igen kellemetlen érzésként éljük meg. A termék iránt kialakult egy erős pozitív attitűdünk (szép, jó, szeretjük), piacra vitelét személyes sikerként éltük meg (önma-

gunkra irányuló pozitív hiedelem), s most szembesülünk a vásárlói kifogásokkal, panaszokkal. Már azt is rosszul viseljük, hogy a hozzánk oly közeli terméket „pocsondiázzák” (ilyenkor hajlamosak vagyunk erősen fogalmazni), s egy kicsit úgy érezzük, hogy személy szerint is „belénk tiportak”.

Az ellentmondás megszüntetésére többféle stratégiát is követhetünk:

- a) az „objektív valóság”, a kritika elfogadása, adaptálása, internalizálása – úgy csökkentjük elviselhető mértékűre az ellentmondást, hogy a szükséges mértékig magunkévá tesszük a külvilág értékítéletét. Vegyük észre, hogy ez a hiedelem, érték vagy attitűd kisebb-nagyobb mértékű felülvizsgálatával jár. (Belátjuk, hogy a termék nem olyan jó, mint gondoltuk, további fejlesztésre, javításra szorul, átértékeljük a termék iránti attitűdünket és saját sikerességünkre vonatkozó hiedelmeinket.) Ez a stratégia kézenfekvő, de az egyén számára fájdalmas megoldás, fel kell adnia, vagy felül kell vizsgálnia olyan dolgokat, amelyeknek helyességéről meg volt győződve, vagy ragaszkodott hozzájuk;
- b) az ellentmondás feloldása a kényelmetlen objektív tények negligálásával (Hallottam a panaszokat, magam is kipróbáltam újra a terméket, és a világon semmilyen problémát nem tapasztaltam. Vagy még egyértelműbb negligálás: Hozzám nem jutottak el ilyen panaszok.);
- c) az ellentmondás ellentmondás jellegének csökkenése. Ennek módja rendszerint más összefüggéseket alátámasztó tények felsorakoztatása, az ellentmondás bagatellizálása – pl. még nagyobb ellentmondásokkal való összevetéssel. (A probléma nem a termékben van, a felhasználók gondatlanok, nem rendeltetésszerűen használták, így nem is csoda, ha kijöttek rajta bizonyos hibák. Vagy: a termékkel valóban vannak apróbb problémák, de ezért az árért mit akarnak? Akkor vegyék meg a konkurencia termékét kétszer annyiért. Ha az ár/minőség hányadost nézzük, a miénkkel sokkal jobban járnak). Vagyis összefoglalóan „ideológiagyártásról” beszélhetünk, amelynek eredményeként mind a kellemetlen tények, mind a szubjektív tudat érintetlenül maradhatnak, ugyanakkor az ellentmondás oldódik.

A kognitív diszsonancia természetesen akkor a legélesebb, amikor személyesen is érintve vagyunk: saját döntésünk vezet nem várt eredményre. Ilyenkor hajlamosak vagyunk nem elismerni a rossz döntést, és igyekszünk korábbi döntéseink mellett kitartani, ezzel próbálva bizonyítani korábbi döntéseink helyességét. Ezt a jelenséget *makacs elköteleződésnek* (escalation of commitment) nevezzük.

A szervezetelmélet irodalma számos olyan jelenséget ír le, amelynek hátterében a kognitív diszsonancia jelensége áll. Ilyen például a bürokrácia *Merton* által leírt diszfunkciója³⁸.

A bürokratikus szervezet környezetének megváltozása esetén a múltban helyes és sikerre vezető megoldások, képességek és készségek nem megfelelőek, vagy akár hasznavehetetlenek is bizonyulhatnak (szakképzett képtelenség). A bürokrata tartani kívánja magát múltbeli cselekedeteinek helyességéhez, s nem tekintván a körülmények megváltozását jelentősnek, fenntartja az immár helytelen magatartást (alkalmatlan alkalmasság). A bürokratikus szervezet megbízhatóságot vár el tagjaitól:

módszeresen és fegyelmezetten, a szabályokat betartva végezzék munkájukat. Cserébe azt ígéri, hogy megvédi őket a szabályszerű cselekvés következményei esetén. Ez azonban azt is eredményezi, hogy a hangsúly a szervezet céljairól áthelyeződik a szabályok megkövetelte magatartásra: a szabályokhoz való ragaszkodás, amely eredetileg eszköz volt, öncéllá válik. Ez akár odáig mehet, hogy a szabályok betartása keresztezheti a szervezet célját. E folyamat szélsőséges „terméke” a virtuóz bürokrata, aki minden cselekvését szabályhoz köti, s ezért számos ügyfelén képtelen segíteni.

Ezt a szervezet számára igen súlyos következményt nézzük most meg a bürokrata szemével. Magatartását szilárd hiedelmekre alapozza: akkor leszek sikeres, akkor haladok előre a ranglétrán, ha betartom a szervezet szabályait, s ha az ügyeket legjobb szakmai tudásom szerint intézem. Ha így cselekszem, a szervezet megvéd minden külső támadástól, kritikától³⁹. Most azzal szembesülök, hogy az ügyfél minden szabály- és szakszerűségem ellenére panaszkodik. Ez bizony kognitív disszonancia. A probléma a jelenlegi szabályok között nem megoldható, és én sem tudok mindent ennek az újszerű problémának a megoldásához. Mit tehetek? Vegyük sorra a fentebb felsorolt három stratégiát!

1. Elfogadom a panasz jogosságát. Ezzel azonban el kell ismernem, hogy nem tudok eleget (ez kellemetlen), a probléma megoldásához vagy meg kell szegnem a szervezet szabályait (ez lehetetlen) vagy kezdeményeznem kell a szabályok megváltoztatását (ez kényelmetlen és rengeteg erőfeszítést igényel). Nem, még ha egyet értek is az ügyféllel, ezt akkor sem csinálom!
2. Nem tudom, mi az ügyfél problémája? Meghallgattam, a jegyzőkönyvet felvettem, a szabályokat betartva eljárta. Az lehet, hogy nem tudja, mi a szabály, én azonban tudom. Nincs itt a világon semmi probléma.
3. Amit akar, abban van valami, de az már nem az én hatásköröm, illetékességből átteszem X. osztályhoz. Ha ezt saját szakállamra akarnám elintézni, nagyon megütném a bokámat. Ha nem tetszik, amit csináltam, tegyen panaszt a felettesemnél, az majd kivizsgálja. Tizenöt éve csinálom, tudom mi a dolgom, nem is tudom, honnan veszi a bátorságot ahhoz, hogy itt kiabáljon velem.

2.4. Tanulás

Ha ugyanazt csinálod, ugyanazt kapod.

Jóllehet számos tulajdonságunk, képességünk, jellemzőnk örökletes, mégis, a legtöbb viselkedésünk tanult. Tanulás eredményeként fejlődnek ki hiedelmeink, értékeink, attitűdjeink is. Ezért ha meg akarjuk érteni és előre akarjuk jelezni az emberek viselkedését, tudnunk kell, miként tanulnak.

Tanulásról akkor beszélünk, amikor tapasztalataink eredményeként a magatartás viszonylag tartós változása következik be. A tétel megfordítása azonban nem feltét-

lenül igaz: a magatartás változása nem csak tanulás következménye, más is okozhat magatartás-változást. Ebből a meghatározásból következik az, hogy nem minden tapasztalat eredményezi a magatartás megváltozását („a Bourbonok semmit sem tanultak”), és nem minden magatartás-változás tanulás eredménye (egyszeri adaptáció után a megszokott cselekvéshez térek vissza). Maga a tanulás folyamata tehát közvetlenül nehezen megfigyelhető, tényére következményeiből – ti. a magatartás megváltozásából – következtethetünk: nem csinál valamit, amit korábban rendszeresen tett és helyette máshogy cselekszik. Tanulás bekövetkezhet hosszadalmas folyamat eredményeként, olykor azonban egy-egy élmény, alapvető felismerés egyik percről a másikra jelentős változást eredményezhet viselkedésünkben.

Igen érdekes például a főbiák kialakulása: egyetlen élmény hatására egy életre szóló magatartás-változás következik be: félünk a póktól, a sötétől, a zárt helyiségben rekedéstől. Ha felülemelkedünk az élmény kellemetlenségén, figyelemre méltó a tanulás gyorsasága és hatékonysága. Máskor évekig tartó iskolázatásnak sincs eredménye, legalábbis abban az értelemben, hogy érzékelhető magatartás-változást eredményezne.

A fenti meghatározásból érdemes még kiemelni azt, hogy a tanulás *tapasztalat* eredménye. Rengeteg dolgot tanulhatunk meg anélkül, hogy személyesen megtapasztalnánk, a legmélyebb, legtartósabb magatartás-változás azonban a saját tapasztalatok eredményeként következik be. Ennek felismerése vezetett napjaink egyik legelterjedtebb magatartás-fejlesztési filozófiájához, a tapasztalati tanuláshoz (*experiential learning*).

Ha a fenti értelmezést elfogadjuk, akkor az iskolai tanítás a definíció szerint még nem feltétlenül eredményez tanulást. Az olyan, közszájon forgó kijelentések, mint „az egyetemről kikerülve még nem vagy kész közgazdász, csak a szervezetben eltöltött bizonyos idő után válsz azzá”, világosan utalnak arra, hogy az elméleti képzés csak gondolkodási sémáinkat rendezi át, ezeket a gyakorlatban ki kell próbálni, tapasztalatokat kell szerezni, s csak ez eredményez tényleges viselkedésváltozást.

Szervezeti szempontból külön figyelemre méltó, hogy a tanulás vezethet kedvező és kedvezőtlen magatartás kialakulásához: megtanulhatjuk a „piackonform viselkedést” és a teljesítmény-visszatartást, a „sunnyogást” is.

Miként tanulunk? Erre három elméleti megközelítést mutatunk be, az egyszerűbb, alapvetőbb magatartás-változásoktól az összetettebb, társas magatartás-változások felé haladva:

- a klasszikus kondicionáláselméletet,
- az operáns kondicionáláselmélet és
- a komplex tanulást.

Valamennyi modellben közös, hogy asszociációkon keresztül történik – azaz annak felismerésén keresztül, hogy bizonyos események bekövetkezése együtt jár.

2.4.1. A klasszikus kondicionáláselmélet

A *klasszikus kondicionálás* tanulási modellje *Pavlov* nevéhez fűződik. Híressé vált tanulmányában⁴⁰ azt írta le, miképpen tanított meg egy kutyát arra, hogy fényjelzésre meginduljon nyáleválasztása. A klasszikus kondicionálás lényege, hogy bizonyos ingerekkel olyan viselkedési válaszokat alakítsunk ki, amelyek eredetileg más ingerekhez kapcsolódtak. Szükséges tehát először egy olyan inger-válasz kapcsolat, amely reflexszerűen eredményezi a kívánt magatartást. (Pl. kezünket elrántjuk egy forró tárgytól, vagy szemünk behunyása, ha porszemet fúj bele a szél.) Ha ez létezik, akkor lehetséges az eredeti ingert egy másikkal társítani, s a kettőt térben és időben szorosan egymás mellett alkalmazni. Egy idő után ennek a társításnak az eredményeként a másik inger önmagában is elegendő lesz a válasz kiváltásához. (Ahogy a fényjelre megindult a kutya nyáleválasztása az étel jelenléte nélkül is.)

A szervezeti gyakorlatban viszonylag ritka a klasszikus kondicionáláson alapuló magatartás-változtatás. Gyakori, hogy bizonyos hangokkal idézünk elő védekező reakciókat (lengő teher mozgatása közben dуда szól, tűz esetén sziréna). Ezek azonban többnyire nem közvetlen tapasztalás eredményei: nem egy valamikori tűz vagy egy darurakomány lezuhanásának élményét kötik össze a hangjelzéssel, hanem logikai, gondolati úton kapcsolódik a tűz-menekülés inger-válasz kapcsolat közvetlen ingere (tűz) a szirénával mint feltételes ingerrel.

A klasszikus kondicionáláselmélet tehát elsősorban mint a további tanulási modellek elméleti és logikai alapja érdekel minket, közvetlen szervezeti alkalmazása viszonylag ritka. Ez a tanulási mód ugyanakkor nem magyaráz olyan komplex készségeket, mint például a beszéd vagy egy gép működtetése. De számos érzelmi reakció megértését segítheti, hogy például miért reagál valaki félelemmel vagy visszahúzóddással egy ártatlannak látszó megjegyzésre.

2.4.2. Az operáns kondicionáláselmélet

Az operáns kondicionálás szerint a magatartás következményei függvényében⁴¹ változik. Az emberek megtanulnak úgy viselkedni, hogy megkapjanak valamit, amit szeretnének (jutalom), vagy elkerüljenek valamit, amitől tartanak (büntetés). Az operáns viselkedés tehát olyan magatartás, amely önkéntes és tanult, szemben a reflexszerűen működő nem tanult magatartásokkal.

*Skinner*⁴² érvelése szerint ha valamely viselkedést kellemes következmény követ, annak a viselkedésnek megnő a gyakorisága. Nagyobb valószínűséggel ismétlünk olyan magatartásokat, amelyeket *pozitívan megerősítenek*. A jutalmak például akkor a leghatékonyabbak, ha közvetlenül a kívánt választ követik. Ugyanakkor a nem jutalmazott, még inkább a büntetett viselkedést kisebb valószínűséggel fogjuk megismételni.

Az operáns kondicionáláson alapuló tanulás már gyakori vendég a szervezetek életében. Ha kézbe vesszünk egy tantárgyi útmutatót vagy egy vezetői prémiumkitű-

zést, azok világosan megfogalmazzák, hogy valamilyen jutalomért (jó osztályzat, magas prémium) mit várnak. Ez jó eséllyel alakít ki olyan kívánt magatartásformákat (órákra való felkészülés, nagyobb kockázatvállalás), amelyet a fenti dokumentumok megfogalmazói szerettek volna. Jó esetben ez a magatartás ismétlődően jelentkezik: tanulás következett be. Hiba volna azonban nem észre venni, hogy az operáns tanulás révén a cél gyakorta a jutalom, és nem maga az új magatartás, így a kitűzött jutalmak olykor olyan magatartásokat is eredményeznek, amelyek a jutalom kitűzőjének, az adott szervezetnek éppen negatív következményeket eredményeznek (házi dolgozatok egymásról való lemásolása, fiktív számlázás). A megbízó-ügynök elmélet igen nagy számban tárta fel azokat a magatartásformákat, amelyek a jutalmat kilátásba helyező fél (megbízó) szándékaitól és érdekeitől eltérő, a megbízott (ügynök) külön érdekeit szolgáló eredményekhez vezetett.⁴³ Erre az elméletre a következő, motivációval foglalkozó fejezetben még visszatérünk.

Ugyanakkor vezetői szemmel arra is érdemes felfigyelni, hogy ha a kívánt viselkedést nem követi jutalom (vagy a jutalom és a kívánt cselekvés nem kapcsolódik össze közvetlenül és világosan a megjutalmazott fejében), akkor az elvárt magatartás újbóli bekövetkezésének valószínűsége csökkenhet.

A megerősítő tanulással rokon az elkerülő és a menekülő tanulás: a kívánt viselkedést azzal érjük el, hogy megtanítjuk más viselkedés negatív következményeire, vagy bemutatjuk, hogyan előzhet meg számára kedvezőtlen következményeket.⁴⁴ Ha például azt szeretném elérni, hogy munkatársaim ne késsenek, akkor bevezethetek olyan rendszert, amelyben a későn jövők minden megkezdett tíz perce után levonok egy fizetett munkaórát. Ezt elkerülendő, a krónikus későn jövők pontos érkezésének valószínűsége nőni fog, azaz menekülő tanulást figyelhetünk meg. A munka- és balesetvédelmi oktatás, felkészítés keretében pedig az elkerülő tanulás hatását figyelhetjük meg: az emberekben rögzül, hogy a baleset elkerülése érdekében védősisakot, védőszemüveget kell hordani. Ezek a tanulási formák már kognitív elemeket is tartalmaznak és igen tartós magatartás-befolyásolást lehet velük elérni.

A tanulás operáns megközelítése számos viselkedésformánkat magyarázza meg, a legegyszerűbbektől a legbonyolultabbakig. A motiváció folyamatelméleteinek tárgyalásakor látni fogjuk majd, hogy a megerősítéselmélet hogyan alkalmazható a szervezeti gyakorlatban.

2.4.3. A társas tanulás elmélete

Más kárán tanul az okos – tartja a mondás. Ezt *behelyettesítő tanulás*nak is nevezzük. Megfigyelünk másokat, utánozzuk, modellezzük eredményes viselkedésformákat. Ezt akár az operáns tanulás kiterjesztésének is tekinthetnénk – hiszen a magatartás itt is valamilyen más korábbi viselkedés következménye –, ez a tanulás azonban megnyitja a *megfigyelés útján való tanulás* lehetőségét, és felveti az észlelés szerepét is: nem a tényleges, hanem az észlelt és értelmezett következmények befolyásolnak. A tőzsdéken például jól ismert jelenség, hogy a kisbefektetők „mennek

az árral”: hossz esetén vesznek, bessz esetén eladnak. Viselkedésüket, döntéseiket mások viselkedésének megfigyelésével alakítják ki. Ez azonban néha téves észlelés, és nem ritkán öngerjesztő folyamatokat indít be, amelyek fordított eredménnyel járnak: például a túlfűtött vásárlások túlértékelik a papírt és rövid távon jelentős árfolyameséshez vezetnek. (Ezért is gyakori tőzsdei tanács, hogy ár ellen kell tőzsdézni.)

A behelyettesítő tanuláshoz azonban néhány feltételnek teljesülnie kell:

1. A tanulónak fel kell figyelnie a modellezendő személyre. (A szakértelemtől a sikerességig sok minden ráirányíthatja a figyelmet.)
2. A modellezéshez kellő mennyiségű információ kell, hogy le tudja mintázni a viselkedést.
3. Rendelkeznie kell a modellezni kívánt cselekvéshez szükséges elégséges készségekkel, képességekkel. (Ahogy egy világhírű énekes mondta a vetélytársakat faggató kérdésre: „Boris Becker attól még nyugodtan alszik, ha meghallja, hogy vettem egy teniszütőt.”)
4. Az így kialakított, modellezett viselkedéstől várunk valamit: jutalmat, elismerést, pozitív megerősítést. (Ez utóbbi pont visszautal az operáns tanulásra.)⁴⁵

A tanulásnak ez a formája nagyon gyakori mind a munkahelyeken, mind életünk egyéb szféráiban. Sokat tanulunk könyveket olvasva, különböző történeteket hallgatva, tv-t nézve vagy másokat megfigyelve. Sokat tanulunk informális munkaszituációkban, és jól alkalmazható ez a tanulási stratégia a formális vezetői tréningeken is.

A szervezetek életében az egyik legfontosabb tanulási folyamat az, amikor az új szervezeti vagy csoporttagok elsajátítják azokat az értékeket, viselkedésmintákat, szabályokat, amelyek révén beilleszkedhetnek az adott közösségbe. Ezt a tanulási folyamatot *szocializációnak* nevezzük, és a csoporttal, valamint a szervezeti kultúrával foglalkozó 4., illetve 7. fejezetben részletesebben is visszatérünk rá.

2.4.4. A komplex tanulás

A legösszetettebb tanulási forma a komplex tanulás. Ez már túllép a másik három tanulásfajtára jellemző, események egymást feltételező bekövetkezésén alapuló asszociáción. Ennek lényege, hogy az intelligens ember a világ számos tényét, vonatkozását gondolatilag leképezi, és ezeken a gondolati képeken (mentális reprezentációkon) hajt végre különféle logikai műveleteket.⁴⁶ Tehát nem a valós világból származó megfigyelések, tapasztalatok, hanem gondolati „szimulációk” szolgálnak a tanulás alapjául. Ezek a gondolati szimulációk – mint minden modell – szelektívek: el is hagynak információkat (modelleznek) és hozzá is tesznek, ki is egészítik a valós világot.

E tanulás során úgynevezett *kognitív térképeket* használunk. A kognitív térképek egyedi tapasztalatainkból, hiedelmeinkből, nyelvünkönkből, értékeinkből, feltevéseinkből építkeznek. Ezek a térképek az oksági kapcsolatokról alkotott hiedelmeinket jelenítik meg: kiemelik, hogy mik a fontos dolgok (ezek képezik a térkép csomópont-

jait), és megmutatják, hogy azok pozitívan vagy negatívan hatnak-e egymásra, és ez a hatás erős, közepes vagy éppen gyenge⁴⁷. E térképeket szimuláció során logikai alapon is ábrázolhatjuk, ehhez azonban olykor át kell értékelnünk hiedelmeinket. Tanulásról azonban itt is csak akkor beszélhetünk, ha ez magatartás-változást eredményez. Goethe felismerésével: gondolkodni könnyű, cselekedni nehéz, de a legnehezebb dolog a világon gondolatainkat megvalósítani.

2.4.5. A tudatos és tudattalan tanulás⁴⁸

A világ jóval több információval, ingerrel vesz körül bennünket, mint amennyit tudatosan észlelni, érzékelni tudunk. Az is igaz, hogy cselekedeteinknek, magatartásunknak is sok olyan eleme van, amely rutinszerű, adott pillanatban nem tudatos. *Miller* mutatott rá arra a pszichológiai törvényszerűségekre, hogy átlagos képességű ember egyidejűleg tudatosan 7 plusz-mínusz 2 információt, ingert tud kezelni, függetlenül azok tartalmától, komplexitásától.⁴⁹ Információfeldolgozó kapacitásunk e szűk keresztmetszete tudatos cselekvésünk erőteljes korlátja. Gyorsan beláthatjuk, hogy tudatos értelmünkkel képtelenek lennénk megérteni végtelenül bonyolult, összetett környezetünket, és képtelenek lennénk arra is, hogy megfelelően reagáljunk rá.

Szerencsére rengeteg olyan viselkedési mintánk van, amelyet nem kell ezen a tudatos információfeldolgozó csatormán keresztülvenni, mégis működik. Ha úszunk vagy biciklizünk – bár mindkettő igen összetett, nehéz mozgássor, amelyet csak hosszadalmas tanulással sajátíthatunk el –, cselekvésünk teljesen rutinszerű, magának a mozgássornak egyetlen eleme sem jelenik meg tudatos elménkben.⁵⁰

Ha egy kisgyereket meg akarunk tanítani biciklizni, komoly nehézséget érzünk, amikor el akarjuk magyarázni, hogyan is kell csinálni. Mintha a tudatalattinkból kellene előhívni az egyébként tökéletesen begyakorolt mozdulatok tudatos nyelvi megjelenítését: hogyan tartsunk egyensúlyt, hogyan döntsük a testünket kanyarodáskor, hogyan szálljunk fel és le a kerékpárról. Ilyenkor magunk is meglepődünk a mozgássor összetettségén.

Tulajdonképpen nem tévedünk nagyot, ha mindezt a tudatalattinkból akarjuk „előbányászni”. Tanulásunk végeredménye sok esetben ugyanis tényleg rutinszerűen gyakorolt cselekvés, amelyet négylépcsős folyamat eredményeként érhetünk el.

1. A tanulási folyamat kiinduló állomását *tudattalan hozzá nem értésnek* (unconscious incompetence) nevezhetjük: Nem csak hogy nem tudjuk, hogyan kell valamit csinálni, de még azt sem tudjuk, hogy mindezt nem tudjuk. Ha nem használunk még szövegszerkesztőt, fogalmunk sincs arról, mit is kell tenni, milyen is az, és ennek szükségét sem éreztük.
2. A következő lépcső a *tudatos hozzá nem értés* (conscious incompetence) fázisa: felfedezzük korlátainkat, rájövünk, mi mindenre van szükségünk. Az előző példánál maradva: megtudjuk, hogy van gördülő menü, gyorsformázás, táblázat, stílusok, fontok, biztonsági mentés, automatikus tartalomjegyzék. Mik ezek? Hívjuk barátainkat, ismerőseinket, akik már áttestek ilyesmin, könyvoldalak százain rág-

- juk át magunkat. A szavakat megértjük, megszokjuk, de még mindig nem tudjuk, hogyan is kell csinálni. Minden figyelmünkkel erre koncentrálnunk, próbáljuk, keressük a járható utat. De a gép sípol, a gördülő menü először nem gördül, aztán nem tudom eltüntetni, a több órán keresztül létrehozott, gondosan formattált néhány oldal örökre eltűnik valahol a memória, a winchester és a lemez Bermuda-háromszögében, és a biztonsági mentést sem találjuk sehol. Átvirrasztott éjszaka után elkészülünk a három oldalas anyaggal, és elátkozzuk azt, aki arról papol, hogy a számítógép megkönnyíti az ember munkáját. Kegyelemdöfésként hétéves szomszédunk foghegyről megkérdezi: „Miért nem search/replace-szel csináltad?” Mégis ebben a fázisban tanuljuk a legtöbbet, lassan elsajátítva a szükséges tudást.
3. Ezt a *tudatos hozzáértés* (conscious competence) fázisa követi: tudjuk használni a szövegszerkesztőt, de még nagyon oda kell figyelni minden apró részletre, gyakran nyúlunk a kézikönyvért, a billentyűzet fölé ragasztva ott a funkciógombok leírása. Számottevően gyorsabban elkészülünk az anyaggal, kezdünk hinni a számítógép munkánkat megkönnyítő szerepében, de a dolog még minden figyelmünket leköti. Elsajátítottuk a szövegszerkesztést de nem váltunk még mesterévé.
 4. Végül, és ez minden eddigi erőfeszítésünk célja, elérünk a *tudattalan hozzáértés* (unconscious competence) szintjére: Összeáll minden apró részlet, tudatosan meghatározzuk a kívánt eredményt és a végrehajtást a rutinszerűen előhívható magatartásra bizzuk, felszabadítva tudatos figyelmünk csatornáit más dolgokra. A tudattalan hozzáértés szintjén meccset nézve, füleden telefonkagylóval negyedóra alatt nyomdakészre igazítod barátod folyóírással lepötyögött 25 oldalas tanulmányát. Kezed rutinszerűen találja meg a funkciógombokat, a gördülő menüben az egérrel látatlanban is rátalálsz a kívánt címsorstílusra. Némi értetlenséggel hallgatod barátod hálálkodását, hogy ez neki három órájába telt volna. (Kegyelemdöfésként utána szól: „Miért nem search/replace-szel csináltad?”)
- Ha valamit elég hosszú ideig gyakorolunk, végigjárva az előbb bemutatott folyamat minden lépcsőjét, és elérünk a negyedik szintre, akkor *szokást, rutinszerű cselekvést* alakítottunk ki. Ezen a ponton készségünk, képességünk tudat alattivá válik, s ahhoz, hogy az adott cselekvést el tudjuk végezni, nincs szükségünk arra, hogy a részleteket tudatos értelmünkbe behívjuk.

2.4.6. A változások tanulása: kiolvasztás, változtatás, visszafagyasztás

Az életben és a szervezetekben gyakran kerülünk olyan helyzetbe, hogy tudatos vagy rutinszerűen alkalmazott, tudattalan hozzáértésünket módosítani kell, vagy éppen teljesen újjal helyettesíteni. Ez gyakran nehezebb feladat, mint valami teljesen újat tanulni. Ha a szövegszerkesztőnk továbbfejlesztett változatában valamelyik funkciót egy másik billentyűre programozták, még hetekig a régit üjtjük le. Teniszedzők gyakran panaszkodnak amatőr elődeikre, mert a rutinszerűen rögzült magatartást (kéztartás, ütőfogás, lépés) csak kinkeservesen lehet kijavítani.

Lewin szerint egy kialakult magatartás megváltoztatáshoz három lépésben juthatunk el:⁵¹

1. az első lépésben *kiolvasztjuk* a jelenlegi viselkedésformát,
2. új viselkedésformával *helyettesítjük be*,
3. az új viselkedést *visszafagyasztjuk*.

Vegyük észre, hogy a kiolvasztás-változtatás-visszafagyasztás folyamata során az előző tanulási modellben a 4. szintről vissza kell lépnünk a 2. szintre, majd újra bejárni az utat visszafelé: tudattalan hozzáértésünket újra vissza kell hozni tudatunkba és újra végiggondolni, mit, hogyan és miért is csinálunk, figyelmesen rácsodálkozni a rutinszerűen alkalmazott részletekre, majd az új magatartást a tudatos hozzá nem értéstől újra el kell vinni a tudattalan hozzáértés szintjére a már ismert lépésekben.

2.4.7. A tanulás korlátai, az egy- és kéthurkos tanulás

Argyris kimutatja azt a jelenséget, hogy a vallott elméleteink (espoused theory) és követett gyakorlatunk (theory-in-use) között számottevő eltérés tapasztalható. A követett gyakorlat többnyire visszavezethető néhány meghatározó értékre (governing value). Argyris szerint mindannyian törekszünk arra, hogy cselekedeteink négy alapvető értékkel összhangban legyenek:

1. saját kontrollunkat érvényesíteni tudjuk,
2. maximalizáljuk nyereségünket és minimalizáljuk veszteségünket,
3. elfojtsuk negatív érzéseinket,
4. olyan „racionálisak” legyünk, amennyire csak lehet – ami tulajdonképpen nem más, mint hogy világos célokat tűzünk magunk elé és viselkedésünket aszerint értékeljük, hogy elértük-e azokat, vagy sem.*

Ezen meghatározó értékek célja, hogy elkerüljük a kínos fenyegetettséget, a sebezhetőség és a hozzá nem értés érzését. Ezért egyértelmű védekező mechanizmusokat fejlesztünk ki. E védekező magatartás arra ösztönöz, hogy megtartsuk magunknak a cselekedeteink értelmét megvilágító előfeltevéseket és következtetéseket, megakadályozva, hogy igazán független, objektív módon teszteljük.⁵²

Mindez áthatolhatatlan, zárt gondolati körhöz vezet. Minél inkább bizonyítani akarjuk, hogy valaki védekező érvelést használ, annál inkább válik még védekezőbbé az érvelése. Végeredményben a következmény az, hogy marad a megszokott, jól megindokolható magatartás, és nem következik be tanulás.

Argyris szerint sajátos módon éppen a legképzettebb vezetők és szakértők ütköznek néha a fent leírt tanulási korlátokba. Minél képzettebbek, minél jobb tanulmányi eredményekkel büszkélkedhetnek, minél több sikert értek el, s minél kevesebb kudarcral szembesültek eddigi pályafutásuk során, annál jobb magyarázatot tudnak ad-

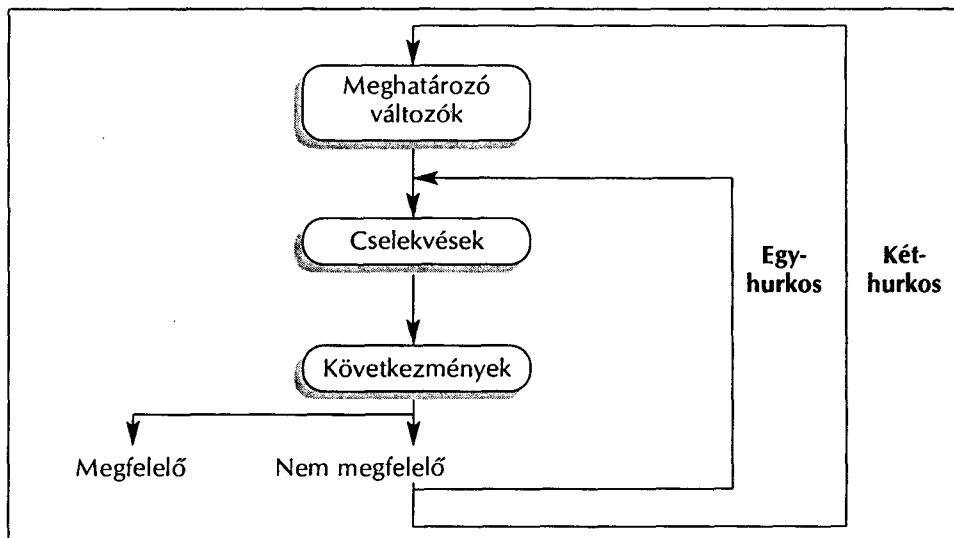
* Ezek az értékek a racionalitás modelljét rajzolják elénk. A racionalitás-korlátozott racionalitás problematikájára e fejezet egyéni döntésekkel foglalkozó pontjában még visszatérünk.

ni változatlan viselkedésükre. Akit ritkán ér kudarc, végül már nem tudja, mit kell az-zal kezdeni: ez egyben meg is erősíti a védekező érvélés jól ismert mechanizmusát.⁵³

Ennek a gondolkodásnak számottevő következménye van a szervezet tagjai közötti kommunikációra.⁵⁴ Nem ildomos olyan kérdéseket feltenni, amelyek felszínre hoznák a problémák kezelése során követett magatartást vezérlő rejtett előfeltevéseket, értékeket. Általában vizsgáljuk azt, hogy egy magatartás miért nem hatékony, és hogyan lehetne hatékonyabb magatartással kicserélni. Ritkán teszünk fel azonban olyan kérdéseket, hogy miért alakult ki ez a magatartás és miért maradt fenn mind ez ideig. Az efféle kérdéseket ugyanis hajlamosak vagyunk „kekeckedésnek”, a társas viselkedés normáin túlmenőnek tekinteni. Az elfogadott kommunikációs minta követése ugyanakkor csak a hibás gyakorlat kiküszöbölését, korrekcióját teszi lehetővé, de nem vezet el a hibát generáló okok megszüntetésére.⁵⁵

Argyris ezek alapján a tanulás kétféle modelljét különbözteti meg: az egyhurkos és a kéthurkos tanulást (lásd 2.5. ábra).

Egyhurkosnak nevezi azt a *tanulást*, amikor vizsgáljuk egy magatartás következményeit, megállapítjuk, hogy az adott következmény megfelel-e elvárásainknak, és szükség esetén módosítunk-e az adott viselkedésen, vagy éppen megerősítve azt tovább folytatjuk. Ez lényegében az operáns tanulás modelljére vezethető vissza. Argyris szerint azonban ez a tanulás érintetlenül hagyja mindazokat a meghatározó tényezőket*, amelyek alapján az adott magatartás kialakult.



2.5. ÁBRA. Az egy- és kéthurkos tanulás modellje

Forrás: ARGYRIS, C.: *On Organizational Learning*. Blackwell, Oxford, 1992. 8. o.

* ... vagy egy korábban bevezetett másik kifejezést idevonatkoztatva: kognitív térképét...

Kéthurkos tanulásról akkor beszélhetünk, ha az elvárásainknak meg nem felelő következmény esetén először a magatartást meghatározó tényezőket vizsgáljuk felül és változtatjuk meg, s ennek eredményeként változik viselkedésünk. A meghatározó tényezők lehetnek hiedelmeink, vallott értékeink, de lehetnek olyan normák, szervezeti elvárások, szabályok is, amelyek meghatározzák cselekvésünket és – többnyire mint kézenfekvőt – elfogadjuk őket.*

A fenti ábrából még valami következik: nem beszélhetünk tanulásról akkor, ha kitaláltuk az új magatartást, csak akkor, ha a várt eredmények is teljesültek.⁵⁶

*

Nemcsak az egyének, hanem csoportok és szervezetek is képesek addigi viselkedésük megváltoztatására, azaz tanulásra. A szervezeti szintű tanulás több is, más is, mint az egyéni tanulások összessége, s más a tanulás folyamata is, ezért erre a szervezeti változásokkal foglalkozó részben térünk vissza.

2.5. Érzékelés, észlelés, ítéletalkotás

Nincsenek csodák, csak csodatévők vannak és emberi észlelés.

Hiedelmeink kapcsán már megfogalmaztuk, hogy egyik legerősebb alapvető hiedelmünk az érzékszerveink megbízhatóságába vetett hitünk. De vajon tényleg ennyire megbízhatunk-e érzékelésünkben és észlelésünkben?

A pszichológia ma már különbséget tesz érzékelés és észlelés között. Az érzékelés egyszerű ingerek (fény, hang, íz, szag, forma) érzékszervi tapasztalásai (látás, hallás, ízlelés, szaglás, tapintás).

Az észlelés során az érzékelt jelenségekkel két dolog történik:

- egyrészt a különböző érzékszervi tapasztalásokat *integráljuk*,
- másrészt értelmezzük, és egy olyan *egységes képpé* rendezzük, amely a külső világ belső *megjelenítését* (interpretációját) adja.

Az észlelés tehát olyan folyamat, amelynek során érzékszervi tapasztalásainkat egységes képpé rendezzük és a külső világ számunkra értelemmel bíró belső képét jelenítjük meg.

* Utóbbiak átvezetnek a szervezeti tanulás témakörébe, erre a szervezeti változással foglalkozó fejezetben még visszatérünk.

2.5.1. Érzékelés

Az emberek ugyanazt a dolgot nagyon különböző módon érzékelhetik. Szemtanúk eltérő módon számolnak be arról, amit láttak, vizsgázó és vizsgáztató máshogy észleli a közepes osztályzathoz vezető utat, az egyik vállalati szakember izgalmasnak, érdekesnek és színesnek írja le ugyanazt a szakmai kiállítást, amit a másik unalmasnak, érdektelennek és szürkének talált. Barátunk lelkesedik a tegnapi kupadöntőről, nekünk meg az az érzésünk, hogy egy másik meccset nézett. Mi az oka észlelésünk ekkora eltéréseinek?

Magyarázhatjuk ezt az érzékeléssel. Kétségtelen, hogy érzékszerveink pontosságában, élességében van eltérés (különbözik miből élnének a látszerészek, hallókészülék-gyártók). Eltérő pontossággal látunk, hallunk, tapintunk. Közismert, hogy a természeti népek, de még a falun élők hallása, tapintása, szaglása is sokkal érzékenyebb, kifinomultabb, mint a városlakó átlagemberé. Ugyanakkor érzékszerveink fejleszthetők is: gyakorlással pontosabbá tehető megfigyelésünk, differenciáltabbá hallásunk⁵⁷.

Általában ugyanazt az eseményt több érzékszervünkkel is érzékeljük, s különböző érzékeléseinket (látványt, hangot, tapintást) párhuzamosan feldolgozva összeillesztjük. Több érzékszervünk egyidejű érzékelésével jobban fel tudjuk fogni az eseményt, pontosabbá, világosabbá tehető. Ezt használja ki az oktatásban például az audiovizuális eszközök alkalmazása.

2.5.2. Észlelés

Az észlelés a fenti definíció alapján több is, más is, mint az érzékelés. Az észlelések különbözőségét nagyjából valami olyan okozza, ami az észlelés kezdetén fejünkben már megvan. A született vak embernek lehetetlen elmagyarázni, milyen a piros szín, de ha valaha látott, fel tudja azt idézni. Beethoven élete végére elvesztette hallását, a lekottázott darabjai mégis teljes zenekari hangzásban szólaltak meg a fejében, sőt süketen zenekart is vezényelt. Észlelésünk ugyanis nem független attól, ami a dologról a fejünkben korábban már megvolt. Az észlelés kezdetén már van egy képünk a világról, amely élmények, tapasztalatok, hiedelmek, értékek, attitűdök köré szerveződik, s ez meghatározza azt is, miként fogjuk észlelni a tényleges világot. Gyakran mondják, hogy valaki előkelően, elefántcsonttoronyból szemléli a világot. Ez tulajdonképpen nem más, mint hogy ragaszkodik a világról kialakított képéhez, és új tények, észlelések, információk ezt nemigen zavarják meg.

Az interpretáció egyik különös metszete az, hogy milyen megjelenítő rendszerben gondolkodunk. Jóllehet mindenki valamennyi érzékszervével érzékel, érdekes módon gondolkodásunk során egy vagy két érzékszervi megjelenítő rendszerünkre nagyobb súllyal támaszkodunk. Van aki például belső képek formájában jeleníti meg, idézi fel az eseményeket, és képekben gondolkodik. Mások belső hangot hallanak és azzal „megbeszélve” alakítják ki észlelésüket, gondolataikat. Megint má-

sok legegyszerűbben érzések felidézésével tudnak maguk elé képzelni dolgokat. Többnyire már szavaink, kifejezéseink is árulkodóak: Ha valaki számára egy probléma *világos*, szinte *előtte van az egész*, tisztán *látja a kérdést*, sikerül *rávilágítani* a kérdés lényegére – szinte bizonyos, hogy erős képi (vizuális) megjelenítő rendszerben gondolkodik. Aki inkább *ráhangelődik* a problémára, akinél a helyzet megoldásért *kiált, visszhangozza* mások felvetését és *ordító* helyzeteket hagy ki – az bizonyonnyal erős hangú (auditoriális) megjelenítő rendszerben gondolkodik. Aki pedig *megragadja* a problémát, *rátapint* a lényegre, *érintve* minden lényeges pontot, nem szereti az *érdes* stílusú embereket – annak a megjelenítő rendszere tapintásra, érzésre alapozott (kinesztetikus).⁵⁸

Az észlelések különbözősége tehát nem csak az érzékelés különbözőségén múlhat – azon is –, inkább az a magyarázata, hogy ugyanazt látjuk, de máshogy interpretáljuk.

Az észlelés során az érzékszervi tapasztalást két módon is átalakíthatjuk: részben a fejünkben lévő kép alapján szűrjük, szelektáljuk, részben hozzá is teszünk, kiegészítjük.

Vegyük sorra ezeket a szubjektumhoz kötődő, magatartási alapú tényezőket:

- az emberek eltérő mértékben, de mindenképp *korlátozottan* képesek felfogni, kezelni, értelmezni komplex információkat. Minél nagyobb mennyiségű és minél komplexebb információhalmazt közlünk egy emberrel, annál nagyobb a valószínűsége, hogy az észlelés szelektált, a megértés korlátozott lesz. *Miller* törvényében rámutat arra, hogy bizonyos mennyiség és/vagy komplexitás felett minden ember elveszti konzisztenciáját, biztos átlátását az információk felett;⁵⁹
- az emberi *figyelem, koncentrációképesség* nem egyenletes; fiziológiai szükségzerűség, hogy időnként hullámvölgyek gyengítik, ezáltal az információfelvétel és -értékelés korlátozottabb;
- az egyén szűri, szelektálja a hozzá érkező információkat. A „*filtereket*” a korábbi *tapasztalatokkal, hiedelmekkel* azonosíthatjuk. De szűrőként működnek a számunkra ismerős dolgok is: ha veszünk egy új márkájú autót, hirtelen rengeteg ugyanolyan veszünk észre az utakon, pedig valójában nincs több, mint azelőtt. A vásárlás eltávolítja azt a szűrőt, amely korábban perifériálisan érzékelte csak ezeket az autókat, el sem jutottak a tudatunkig;
- rejtett vagy explicit *értékei, előfeltevései, előítéletei* alapján is negligálhat üzeneteket az egyén, vagy minden további nélkül azonosulhat velük⁶⁰. Másként fogalmazva: az őt körülvevő világról leképezett, kialakult és megszilárdult képe és értékítéletei meghatározzák, hogy az ún. „objektív valóságból”⁶¹ mit hajlandó elfogadni. Minél nagyobb a különbség a szubjektív és az „objektív” kép között, an-

* A könyv későbbi fejezeteiben bemutatunk majd olyan csoportos vagy szervezeti szintű hatásokat, amelyek az egyéni észlelés további módosulásait eredményezik. Ezekre az alábbi felsorolásban tematikus okokból nem térünk ki.

** Az „objektív valóság” kategóriát idézőjelben használom, mivel ha az bármilyen kapcsolatba kerül az egyéni észleléssel, akkor szükségképpen szubjektívvá válik. Az összehasonlítás tehát egy szubjektumon átszűrt objektív valóság és egy szubjektív tudattartalom összevetése.

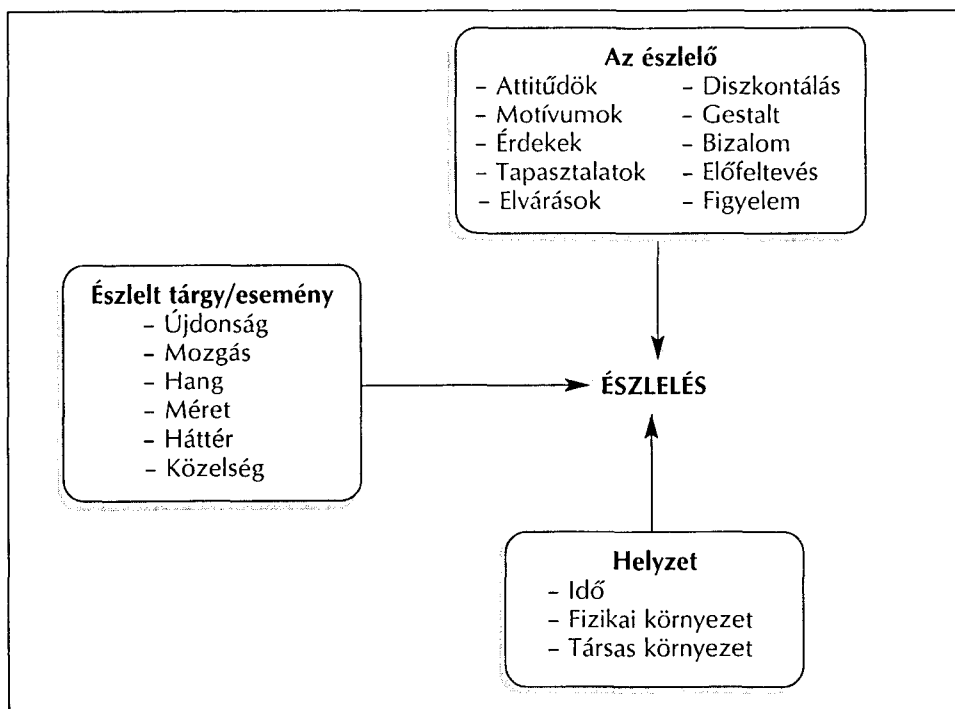
nál valószínűbb a külső információk elutasítása. Fontos leszögezni, hogy a vonatkoztatási alap mindig a szubjektív, a fejben meglévő „világkép”, „világmodell”. Ennek módosítása, átalakítása – ha bekövetkezik egyáltalán – lassú, hosszú tanulási folyamat eredménye. A gyors, „forradalmi” változás ritka és a személyiség számára igen nagy megrázkódtatással jár. Az ilyen alapvető váltás rendszerint sérülékeny és instabil;

- az egyén hajlamos elutasítani információkat, ha a küldő iránti *bizalma* mérsékelt, vagy egyáltalában hiányzik. (Vö. emocionális híd megléte-hiánya.) Fokozottan igaz ez, ha a felek között rossz vagy ellenséges a viszony. Másik végletként nagyfokú bizalom esetén a másik véleményének kritikátlan elfogadása is elfordulhat – bármin alapul is ez a bizalom;
- sajátos pszichológiai jelenség az, amelyet a szakirodalom „Gestalt”-nak nevez⁶¹. Ennek lényege az, hogy az egyén az észlelt és közölt információkat mint mozaikdarabokat olyan képpé igyekszik összerakni, amely számára logikus, konzisztens, összefüggő rendszert alkot – ez tetszőleges összefüggésben lehet a valós összefüggésekkel. Ennek érdekében a tények közötti ok-okozati vagy kapcsolati összefüggéseket akár önkényesen is tételezheti: például azokat a dolgokat, amelyek egymáshoz közel tűnnek fel, hajlamosak vagyunk összetartozóknak, összefüggőknek tartani, még akkor is, ha valójában nincs közöttük kapcsolat;
- az előbbivel szorosan összefüggő jelenség, hogy a tények hiányából adódó információs vákuumot az egyén a tények módosításával vagy akár új tények „generálásával” hidalja át; vagy hitelt ad olyan szóbeszédnek, pletykának, amelyet józan mérlegeléssel máskülönben maga is kétesnek minősítene. Az információs vákuum megszüntetésére törekszünk, különböző technikákkal pótolva a hiányzó mozaikokat;
- felértékeljük, nagyobb jelentőséget tulajdonítunk a térben és időben közeli tényekre és eseményekre vonatkozó információknak, üzeneteknek; másfelől annál kisebb figyelmet szentelünk más tényeknek, leértékeljük (*diszkontáljuk*) azokat, minél távolibbak térben és időben;⁶²
- régen felismert és sokak által leírt jelenség, hogy az emberek fogékonyabbak, nyitottabbak azon üzenetek, közlések iránt, amelyek pozitív formában vannak megfogalmazva, s minél negatívabb tartalmú és/vagy formájú egy üzenet, annál nagyobb a valószínűsége, hogy az egyén elutasítja azt;
- az emberek hajlamosak elutasítani azokat az üzeneteket, amelyeket személyük elleni támadásként érzékelnek;
- embertársaink is befolyásolják észlelésünket. A magas beosztású embereknek általában inkább hiszünk (ezredes-hatás), hacsak valamilyen nyilvánvaló ok (pl. a vezetőkkal kapcsolatos negatív sztereotípiák) nem támaszt kétséget iránta;
- ugyanaz az esemény különböző helyzetekben más észlelésekre vezet. Ha valakit kötényben, késsel a kezében látunk a konyhában, akkor másra fogunk gondolni, mint ha ugyanőt az osztályteremben látnánk. Ami nem kelt különösebb figyelmet a konyhai környezetben, nagyon is magára vonja a figyelmet a padban, több ember között. Ugyanígy a két helyzetben eltérően ítélem meg, ha emberünk jöked-

vüen az asztalra csap. Várakozásaink is eltérőek lesznek az egyes szituációkban arra nézve, hogy mi fog történni;

- az észlelést befolyásolják maguknak a tárgyaknak, eseményeknek a tulajdonságai is. A nagyobb tárgyakat általában inkább észre vesszük, mint a kisebbeket. A hangos zaj, hirtelen fényjelenség ugyancsak magára vonzza figyelmünk. A kontraszt és a mozgás is hasonló hatással jár, hiszen hamarabb veszünk észre valamit, ha mozog és ha elüt a háttértől. Könnyebben észlelünk valamit, ha szokatlan, újszerű. A reklámok általában ki is használják ezt a lehetőséget.

Összefoglalóan tehát az észlelést az észlelő, az észlelt tárgy/jelenség, illetve az észlelést körülvevő helyzet sajátosságai is befolyásolják. Ezeket a 2.6. ábrában foglaljuk össze.



2.6. ÁBRA. Az észlelést befolyásoló tényezők

2.5.3. Ítéletalkotás: oksági tulajdonítás (attribúciós elmélet)⁶³

Vezetőként szervezeti környezetben talán az izgat bennünket leginkább, hogy hogyan észlelünk más embereket. Ez sok tekintetben eltérő a tárgyak, események észlelésétől, főleg azért, mert az emberek viselkedését kevésbé tudjuk pontosan értelmezni, megmagyarázni. Ezért az emberek észlelése során sokkal gyakoribbak a kiegészítő, mozaikszerű, hiánypótló, összefüggéseket tételező elemek, mint a tárgyak észlelésekor, ugyanakkor a szűrők alkalmazása itt is erőteljes lehet.

A diák megbukott a vizsgán. Nem készült? Belehúzott az egyetlen tételbe, amit nem értett? A vizsgáztató pikkelt rá és ezért rúgta ki? Az előző vizsgázók felhergelték a tanárt és emiatt buktatta meg őt is?

Vagy: kereskedőnk minősíthetetlen hangnemben üvöltözik a telefonban egy ügyféllel. Ilyen a stílusa? Az ügyfél határidőn túl sem akar fizetni? Rá akarta szedni egy ügylettel és azon böszült fel?

Valamennyi felsorolt magyarázat egy-egy tulajdonítási (attribúciós) probléma. Megfigyeltünk egy magatartást és több lehetséges magyarázat van rá, de nekünk kell eldönteni, melyiknek tulajdonítjuk.

A legtöbb attribúciós tétel az *együttes változás* (kovariancia) alapszabályára vezethető vissza: általában oksági kapcsolatot tételezünk fel ott, ahol valamely feltétel megléte esetén megfigyelhető valamely hatás bekövetkezése, illetve a feltétel hiánya esetén a hatás is hiányzik. Az attribúció nem (feltétlenül) azonos a viselkedés valódi okának felfedezésével, csupán egyéni magyarázat egy viselkedés és következménye valószínű okára. Az attribúció kísérlet a világ oksági értelmezésére.

Ha például az adó növelésének hatására csökken a kisvállalkozások száma, akkor az adórendszer szigorodását a kisvállalkozások csökkenése okának *észleljük*. Ezt az észlelést három dolog erősítheti meg:

- *megkülönböztethetőség*: az oknak tekintett dolog különböző helyzetekben különböző módon viselkedik-e (szokták-e például az adót csökkenteni, vagy az mindig nő?),
- *egyetértés*: ha bárki hasonló helyzetben ugyanúgy viselkedne (csökken-e a közepes- és nagyvállalkozások száma az adó növelésével?),
- *következetesség*: ugyanaz a személy eltérő időben és helyen ugyanúgy viselkedik-e (10 évre visszatekintve mindig csökkent-e a kisvállalkozások száma, amikor nőtt az adó?).

Az *attribúciós elmélet* alapkérdése az, hogy viselkedésünk belső vagy külső okokra vezethető-e vissza. Gyakori magyarázat: „Főnök, én megtettem mindent, de ilyen piaci feltételek mellett egyszerűen nem lehetett többet kihozni”. A vezetői munka egyik legnehezebb problematikája, hogy világos képet tudjunk formálni arról, mennyiben múlik munkatársaink teljesítménye (sikere vagy kudarca) saját erőfeszítésükön, illetve mennyiben vezethető vissza külső feltételekre. Belső okra (személyiség, hiedelem, attitűd) visszavezethető viselkedésről beszélünk akkor, ha úgy véljük, az egyén ura a cselekvésének, az alapvetően rajta múlik. Külső okra visszavezethető cselekvésről pedig akkor, ha a feltételek, külső okok határozzák meg a viselkedést.

Aszerint, hogy az eredmény egyszeri vagy tartós, különböző magyarázatokat találhatunk belső és külső okok esetén. Vizsgáljuk meg, egy jól vizsgázó diák milyen önattribúciókat fogalmaz meg, minek tulajdonítja sikereit:

- *Tartós eredmény/belső ok: KÉPESSÉG*. „Minden szerénytelenség nélkül mondhatom, hogy tudok, s ennek meg is van az eredménye, minden vizsgám jeles.”
- *Egyszeri eredmény/belső ok: ERŐFESZÍTÉS*. „Általában nem szoktam jól vizsgázni, de ebbe a vizsgába beleadtam apait-anyait és lám, most be is jött.”

- *Tartós eredmény/külső ok: A FELADAT JELLEMZŐI.* „Sorra jönnek be a jó jegyek, mert könnyűek a vizsgasorok és lehet puskázni is, csak az nem ér el jó eredményt, aki nem akar.”
- *Egyszeri eredmény/külső ok: SZERENCSE.* „Mi tagadás, mákom volt. Belehúztam az egyetlen tételbe, amit a vizsga előtt elolvastam. Bármí mást húzok, kivágtak volna.”

Egy eseményre adott válaszuk, későbbi cselekvéseink alapvetően azon oksági összefüggésen múlnak, amit az események okaként feltételezünk – ez egyik döntő meghatározója mindennapos cselekvésünknek. Az attribúciós elmélet összefüggéseit a 2.7. ábra tekinti át.

Az attribúciós elmélet egyik legérdekesebb felfedezése az a felismerés, hogy a fenti tulajdonításokat hajlamosak vagyunk tendenciózan használni. Nevezetesen: másokról gondolkodva erős hajlamunk van eredményeiket vagy kudarcaikat belső okokra (személyiségükre, hiedelmeikre, attitűdjükre) visszavezetni és eltekinteni a külső feltételek befolyásoló hatásától. Ezt a modern társadalmakra oly jellemző torzító tendenciát *alapvető attribúciós hibának*⁶⁴ nevezzük. A 2.6. táblázatban néhány olyan kijelentést, megállapítást gyűjtöttünk csokorba, amelyek valamennyien magukon viselik az alapvető attribúciós hiba jellemzőit.

Ismerősek? Az attribúciós hibák kiküszöbölése komoly vezetői érettséget kíván: lehetőség szerint fel kell tenni olyan kérdéseket, amelyekkel tisztázható a külső tényezők hatása is. Ezek hiányában ítéletünk elhamarkodott és elhibázott lesz.

Saját magunk esetében ugyanakkor inkább öngazoló torzító hatásról beszélhetünk: hajlamosak vagyunk sikereinket saját magunknak tulajdonítani, míg kudarcainkért a külső feltételeket hibáztatni.

Megjegyezzük, hogy a fenti öngazolási törekvés átlagos sikerorientált gondolkodású emberekre jellemző. A kudarc élményét szorongva átélő, kudarcckerülő embe-

		Eredmény bekövetkezése	
		Tartós	Egyszeri
Az ok, amelyre a viselkedés visszavezethető	Belső	KÉPESSÉG	ERŐFESZÍTÉS
	Külső	FELADAT JELLEMZŐI	SZERENCSE

2.7. ÁBRA. Az attribúciós elmélet oksági következtetései az okok, illetve az eredmény gyakoriságának függvényében

Forrás: WEINER, B.: *Achievement Motivation and Affiliation Theory*. General Learning Press, Morristown, NJ, 1975. Idézi: NORTHCRAFT-NEALE (1990), 102. o.

2.6. TÁBLÁZAT. Néhány alapvető attribúciós hibát tükröző kijelentés, megállapítás

Aki ma munkanélküli, az vagy lusta, vagy nem elég képzett, csak magát okolhatja. Aki akar, talál magának munkát. Aki nem talált, azt kapja, amit megérdemelt.

Labilis személyiség, az egész felvételi beszélgetés alatt idegesen, feszülten viselkedett. Nem ide való, sose tudná a mi cégünknel megállni a helyét. Próbált szíveskedni, de világos, hogy csak megjátszotta magát.

A magyar cégekkel nem érdemes kezdeni: tisztességtelen haszonkulcsokkal számolnak, csak a könnyű pénzt keresik, fizetni meg nem akarnak. (Így aztán nekik köszönhetően mi sem tudunk fizetni, s a veszteséget is kénytelenek vagyunk beépíteni az árainkba – önigazolás.)

Hihetetlenül agresszív a viselkedésük, az idén már harmadszor csökkentették az áraikat. Nekik semmi sem drága, csak hogy a konkurenciát csődbe kergessék.

Már megint nem hozta a tervét. Szemmel láthatóan nem érdekli a cég sorsa, csak a saját kis pecsenyéjét sütögeti. Semmivel sem lehet motiválni, nem érdekli igazán semmi.

Úgy kezdődött, hogy visszaüött.

rek esetében ez éppen fordítva működik: a sikert külső okoknak tulajdonítják (könnyű volt a feladat, szerencsém volt), míg a kudarcért egyértelműen magukat hibáztatják (nem készültem, nem tettem meg a szükséges erőfeszítést).

Vegyünk sorra még néhány olyan ítéletalkotási tendenciát, amelynek torzító hatását ugyancsak célszerű kiküszöbölni:

- gyakran rövid idő alatt, a kapcsolat legelső pillanataiban, *első benyomásunkra* hagyatkozva, (így szükségképpen) nagyon kevés információra támaszkodva formálunk véleményt. Az újabb információkat hajlamosak vagyunk aszerint szűrni, hogy egybevág-e a már kialakult véleményünkkel, vagy sem. Az első benyomások gyakran tartósan velünk maradnak és meghatározzák későbbi észlelésünket.
- Ha valakiről általános véleményt formálunk egyetlen, számunkra fontos vagy szimpatikus tulajdonsága alapján, *glória-* (vagy más néven *halo-*) *hatásról* beszélünk. Vannak olyan dolgok, amelyeket kedvelünk, fontosnak tartunk és túlhangsúlyozzuk. Ha például számunkra fontos az öltözködés minősége, akkor ez alapja lehet mások megítélésének. Így ha valaki rosszul öltözött, hajlunk arra, hogy az egész személyről negatív következtetést vonjunk le, és fordítva. Az egyént tehát egy vagy néhány jellemzője alapján ítéljük meg.
- Ha saját tulajdonságainkat tulajdonítjuk másoknak is, *kivetítésről* (projection) beszélhetünk. Ilyenkor személyes belső világunkat vetítjük rá másokra, és úgy tekintünk rájuk, mintha olyanok lennének, mint mi magunk. Ha valakiről például úgy véljük, hogy „trükkös” a szerződések megkötésekor, emögött gyakran az áll, hogy hasonló helyzetben magunk is szívesen élünk trükkökkel, és ezt vetítjük ki partnerünkre. Saját viselkedésünk általánosítása olyan kézenfekvő, hogy fel sem

tételezzük, korrekt üzleti magatartást is tanúsíthat. E torzítás eredményeként az embereket sokkal homogénebb tulajdonságúaknak tekintjük, mint valójában, elvesznek az egyéni különbségek.

- Valamelyest mindannyian amatőr pszichológusok vagyunk, határozott elképzelésünk van arról, hogy milyenek az emberek általában. Ezt nevezzük *implicit személyiségelméletnek*. Hajlamosak vagyunk arra, hogy különböző tulajdonságokat összekapcsolva tulajdonítsunk másoknak: a keményen dolgozó emberek egyben becsületesek is, a sokáig alvók lusták is. Vagyis mások megítélése során egymáshoz nem feltétlenül tartozó tulajdonságokat kapcsolunk össze.
- A *sztereotipizálás* a különböző jellemzők összekapcsolásának egy másik formája, ám itt az egyes ember tulajdonságait annak a csoportnak a jellemző tulajdonságaival hozzuk össze, amelybe az illető tartozik. Az olaszokról például hajlamosak vagyunk feltételezni, hogy kedélyesek, temperamentumosak. Nagyon sokféle csoport szolgálhat alapul sztereotípiáinkhoz: például az idős emberek, a faji vagy etnikai kisebbségek, foglalkozási csoportok, vezető beosztásúak, hogy csak néhányat említsünk. A csoportok tagjai, különösen, ha egy összetartó, szilárd csoportról van szó, közös értékekkel, hiedelmekkel bírnak, és tagjaik viselkedési sajátosságai is hasonlóak lehetnek egymáshoz. Ez alapján könnyen fogalmazunk meg a csoporthoz tartozó emberekről általánosításokat. Nem tévedünk nagyot, ha azt feltételezzük, hogy a profi sportolók általában egészségesek, ám tévedés volna azt hinni, hogy mindig mindannyian azok. Nagyon óvatosan kell tehát végiggondolnunk és megfogalmaznunk az efféle állításokat.

Az implicit személyiségelmélet és a sztereotípa gyakran nem más, mint korábbi előítéleteink továbbélése véleményalkotásunkban. *Előítéletről* akkor beszélünk, ha valamely hiedelmünkre, meggyőződésünkre alapozva előzetesen *egyoldalúan* megítéljük valakinek a cselekvését, mielőtt az még bekövetkezett volna. Ha ezeknek az igazságtartalmát közelebbről szemügyre vesszük, hamar kiderül, hogy kevés a közülük a valóság helyzetekhez, ám mégis gyakori, hogy előítéleteink alapján alkotunk véleményt. Nem minden sztereotípa válik előítéletté: általában segítenek megszerezni a körülöttünk lévő valóságot. Jelentős részük a társadalmi valóság része, és igen nehéz változtatni rajtuk. Ha azonban félelmekre, bizonytalanságokra vagy fenyegetettségérzésre épülnek, akkor nagyobb valószínűséggel következik be egyoldalúság, torzulás. Tudatosításuk és figyelembevételük sok kellemetlenségtől óvhatja meg a vezetőket.

2.5.4. Egy emberkép-modell: McGregor X-Y elmélete

Az előző pontban érzékeltettük, hogy mások észlelése tulajdonításokon, hiedelmeken, olykor sztereotípiákon alapul. *McGregor* híressé vált munkájában⁶⁵ két olyan előfeltevés-rendszert ír le, amely egy-egy korszak vezetőinek gondolkodását tükrözve beosztottjaikról.

McGregor abból indult ki, hogy minden vezető tevékenysége, döntése mögött felfedezhetők az emberi természetről és viselkedésről alkotott feltételezések. A klasszi-

kus iskola vezetőinek az emberi természetről alkotott hiedelmeit az X elmélet az alábbiak szerint foglalja össze:

1. Az átlagemberben veleszületett idegenkedés van a munkával szemben és ha lehet, kerüli azt. A vezetés feladata, hogy különböző eszközökkel ezt ellensúlyozza.
2. Ennek megfelelően a legtöbb embert kényszeríteni, ellenőrizni, irányítani és büntetéssel fenyegetni kell azért, hogy rábírhassuk őket a szervezet céljai érdekében történő erőfeszítésre. Az engedékenység, a jó szándék, a jutalmak kilátásba helyezése nem vezet célra, helyette előnyben kell részesíteni a külső kényszert és az ellenőrzést.
3. Az átlagember szereti, ha irányítják, igyekszik elhárítani a felelősséget, aránylag kicsi az ambíciója, mindenekelőtt biztonságot akar.

Az X emberkép a szervezetek fejlődése bizonyos korszakának számos tapasztalatával jól egybecsengett. Vegyük észre azonban, hogy ez a felfogás következményét tekintve önbeteljesítő próféciaként működik: a vezetés irányító és ellenőrző szerepeit erősítette, míg a beosztottak az előfeltevések sugallta elfogadó, kezdeményezés nélküli, passzív szerepbe kényszerültek. Ha a vezető elvárásai ilyenek, nem bízik abban, hogy beosztottja jól fog dolgozni, s folyamatosan figyeli, ellenőrzi őt. Ez a következetes figyelem feszültséget, idegességet eredményez, és valószínűsíti az alacsonyabb teljesítményt. A munkavállaló viselkedése beteljesíti a vezető várakozásait. Ezzel a negatív attitűddel a vezető a maga ásta csapdába eshet.

Az Y emberkép az X-nek szinte a tökéletes ellentéte. A következő feltételezéssel él az emberekről:

1. Az átlagember nem idegenkedik a munkától, ellenkezőleg, természetes és kívánatos számára a munkavégzéssel együtt járó testi és szellemi erőfeszítés.
2. Ha az ember elkötelezi magát bizonyos szervezeti célok iránt, akkor nem a külső kényszer az egyetlen erő, amely az e célokért végzett tevékenységre képes őt rávenni. A célokkal való azonosulás esetén az ember képes magát irányítani és ellenőrizni.
3. Az ember szervezeti célok iránti elkötelezettsége azon is múlik, hogy a szervezet milyen jutalmat kínál cserébe.
4. Megfelelő feltételek esetén az átlagember elvállalja, sőt keresi a felelősséget.
5. Az alkotóképesség, a lelemény, a képzelőerő a legtöbb ember veleszületett képessége.
6. A modern ipari élet feltételei között az átlagember szellemi potenciálját csak részben használják ki.⁶⁶

Ez a hiedelemrendszer a Human Relations-irányzat emberfelfogását tükrözi. Ez is önbeteljesítő próféciaként működött: az előfeltevések alapján nagyobb lehetőséget, önállóságot, felelősséget nyert beosztott magasabb rendű szükségleteinek kielégítéséért jóval nagyobb erőfeszítésekre hajlandó és jobb teljesítményt is produkál. A viselkedés ismét visszaigazolja a várakozásokat.

2.6. Egyéni döntés, problémamegoldás

Meglehet, ami nekem labirinth, az másnak proszpekt.

ESTERHÁZY PÉTER

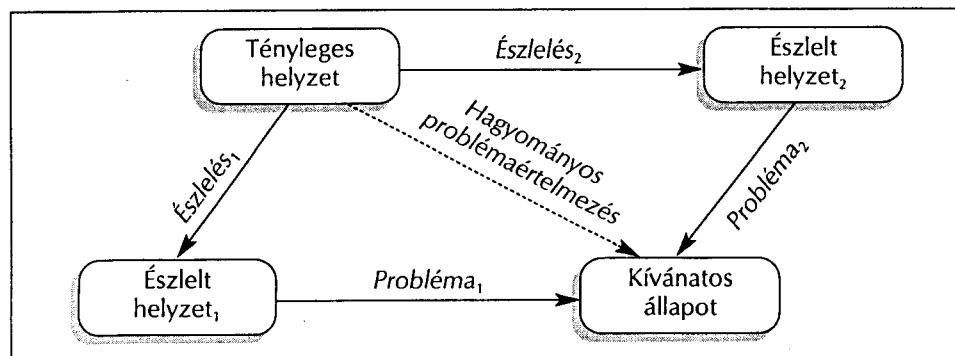
Az észlelés eredménye nemcsak egy fejünkben kialakult kép, amely alapján ítéletet formálunk a világ dolgairól, hanem következményei is vannak: szervezeti környezetben döntéseket hozunk és cselekszünk is. A döntés alternatívák közötti választás, amelyre valamilyen probléma felmerülése miatt kerül sor. Problémáról általában akkor beszélünk, ha különbség van a *jelenlegi* helyzet és egy *kívánatos* állapot között és ezt a különbséget szeretnénk megszüntetni. Ez az elvont problémadefiníció azonban az észlelésről, a hiedelmekről és értékekről, valamint a többi egyéni magatartási jellemzőről írottak tükrében felülvizsgálásra szorul: ami nekem probléma, az másnak lehet éppen kívánatos állapot (például beosztottam szolgálati autót és fizetés-emelést kér, de nincs rá keretem) és megfordítva (én pedig szeretném, ha hétvégén benmaradna egy kis túlórára, miközben ő már a családjával kirándulást tervezett).

2.6.1. Probléma

Az észlelés bekapcsolásával újra fogalmazhatjuk a probléma definícióját is. Bartee nyomán: problémának nevezzük egy *észlelt* jelen idejű állapot és egy *kívánatosnak észlelt* állapot közötti különbséget, amennyiben a megoldás nem kézenfekvő. Az észlelés mind a probléma meghatározásában, mind pedig a probléma megoldásában központi szerepű. A probléma megoldása független a tényleges helyzettől és csak az észlelt helyzettől, állapottól függ.⁶⁷ (2.8. ábra)

Az ábrából is látható, hogy egy adott „objektív” helyzetben annyi probléma merül fel, ahány résztvevő van. A problémamegfogalmazások eltérése két forrásból táplálkozik:

- a kívánatos helyzet másságából,
- az észlelt állapot másságából.



2.8. ÁBRA. A probléma modellje magatartási megközelítésben

Láthatjuk tehát, hogy még ha megegyezés is állna fenn a kívánatos helyzet tekintetében (ami önmagában sem triviális állítás), az észlelt helyzet különbözősége miatt akkor is nagyon különböző problémaazonosításhoz jutunk. Mindaddig, amíg emberi észlelés jelen van, nincs két egyforma problémamegfogalmazás.

A vezető szempontjából kulcsfontosságú a probléma megfogalmazása, hiszen ez indítja be a problémamegoldó folyamatot, és egyáltalán nem mindegy, kinek a problémájára keres választ a szervezet. Ami ugyanis nem része a megfogalmazott problémának, arra nem születhet megoldás, arról a szervezet „nem vesz tudomást”. Nem csoda, hogy számos szervezetben a beosztottak az alternatívák megfogalmazásától a döntésben való részvételig a döntési folyamat szinte minden elemében közreműködhetnek, ám a probléma megfogalmazását a vezetők nem szívesen engedik ki a kezükből.

Ugyanakkor a vezető nem tekinthet el teljesen attól, hogy a sajátjával párhuzamosan léteznek másoknak is problémái (problémaészlelései). Ellenkező esetben a végrehajtásnál, a probléma megoldása során támadnak újabb problémái. Tudniillik a szervezeti tagok nehézségeket támasztanak a kívánatos állapot elérése elé vagy akár meg is akadályozhatják azt. Ennyiben a beosztottak problémái – amelyeket jórészt a munkaszerződés és a pszichológiai szerződés is tartalmaz – részei a vezetői problémának.

A probléma megoldása nem más, mint a szervezetet átvezetni a jelenlegi helyzetből a kívánatos állapotba. Ez több kérdést is felvet:

- a vezetők többnyire számot vetnek a cél bizonytalanságával, a kívánt állapothoz kapcsolódó kockázatokkal, de kevesekben tudatosul, hogy az észlelt és a tényleges állapot nem ugyanaz,
- a problémát az észlelt és a kívánatos állapot között észleljük és ezt kíséreljük meg megoldani, a probléma megoldása során viszont a szervezet a tényleges és a kívánatos helyzet közötti pályán mozog, hiszen akárhogyan is észleljük a szervezet jelenlegi helyzetét, az az észleléstől függetlenül „fizikailag” mégiscsak a tényleges helyzetben van.

A probléma megoldásához célszerű azt is számba venni, milyen a probléma felmerülésének gyakorisága. Az ismétlődő vagy egyedi jelleg megállapítása nem fontossági sorrendet takar, a cél valójában a problémamegoldási módszer megválasztása.

Az ismétlődő problémák megoldását érdemes algoritmizálni, s ezáltal rutinszerűvé tenni. Az egyedi problémákhoz ugyanakkor inkább egyedi módon, egyszeri, kreatív problémamegoldással közelíthetünk. A kétféle problémacsoporthoz tehát kétféle problémamegoldási és döntési eljárás illeszthető. *Simon* az egyik eljárást programozott, a másikat nem programozott döntéseknek nevezi. E két típus azonban nem mereven szétválasztható, sokkal inkább egy olyan folytonos skála két végpontjai, amelynek egyik végén az igen pontosan programozott, a másikon az egyértelműen nem programozott döntések állnak.⁶⁸ A legtöbb probléma ezen skála valamely közbülső pontján helyezhető el aszerint, hogy mennyire előzmény nélküli, illetve mennyiben voltak már rá sikeres problémamegoldási eljárások. A programozott és nem programozott döntések jellemzőit a 2.7. táblázat foglalja össze.

2.7. TÁBLÁZAT. A programozott és nem programozott döntések jellemzői

	Programozott döntések	Nem programozott döntések
Probléma	jól strukturált, ismétlődő	rosszul strukturált, újszerű, egyedi
Következmények	ismertek, kiszámíthatók	ismeretlenek, kiszámíthatatlanok
Problémamegoldás	algoritmizált, rutin	kreatív

2.6.2. Döntés

Az egyéni döntéshozatal hagyományos felfogását a racionális, optimalizáló felfogás tükrözte.⁶⁹ E felfogás szerint a döntési folyamat a következő lépésekre bontható fel:

1. a döntés szükségességének felismerése,
2. a döntési kritériumok meghatározása,
3. a döntési kritériumok súlyainak meghatározása,
4. alternatívák generálása,
5. az egyes alternatívák döntési kritériumok szerinti kiértékelése,
6. a legjobb alternatíva kiválasztása.

Ez a döntési modell több előfeltevésen nyugszik. Alapvető előfeltevése a döntéshozó racionalitása: választásaiban következetes és optimumra törekszik. Világos célja van és a hatlépéses modell végeredménye annak az alternatívának a kiválasztása, amely a döntéshozó számára a lehető legjobb következményeket produkálja. A racionalitás modellje felételezi, hogy:

- nincs célkonfliktus, megfogalmazható egy világos cél, valamennyi további cél ebből levezethető, ennek alárendelhető,
- minden lehetséges választási lehetőség (alternatíva) ismert,
- meghatározhatóak valamennyi alternatíva választásának következményei,
- a döntéshozó preferenciái egyértelműek, számszerűsíthetők és időben állandóak,
- a döntéshozó azt az alternatívát választja, amely a maximális eredményt kínálja.

Herbert Simon mutatott rá arra, hogy a fenti előfeltevések a gyakorlatban nem állják meg a helyüket:

- az egyes alternatívák következményeinek ismerete mindig töredékes,
- a jövőbeli következményekhez tapasztalati alapon nem, csak elképzelés révén rendelhetünk értékelési kritériumokat, ezek pedig csak tökéletlenül előrejelezhetők,
- valójában a lehetséges alternatívák közül csak nagyon kevés az, amit egyáltalán számba veszünk.⁷⁰

A racionális döntés modelljét ezért a *korlátozott racionalitás* modellje váltja fel, amely szerint a döntéshozók nem vizsgálják az összes alternatívát, hanem a probléma teljes komplexitásától elvonatkoztatva az első *kielégítő* alternatívát választja. Nem vizsgálja valamennyi alternatívát és nem is értékeli ki azokat. A szelektív észlelés alapján azoknak az alternatíváknak szentel figyelmet, amelyek beilleszthetők a problémáról alkotott elképzeléseibe. A kielégítő szintet a döntéshozó *törekvései* (as-

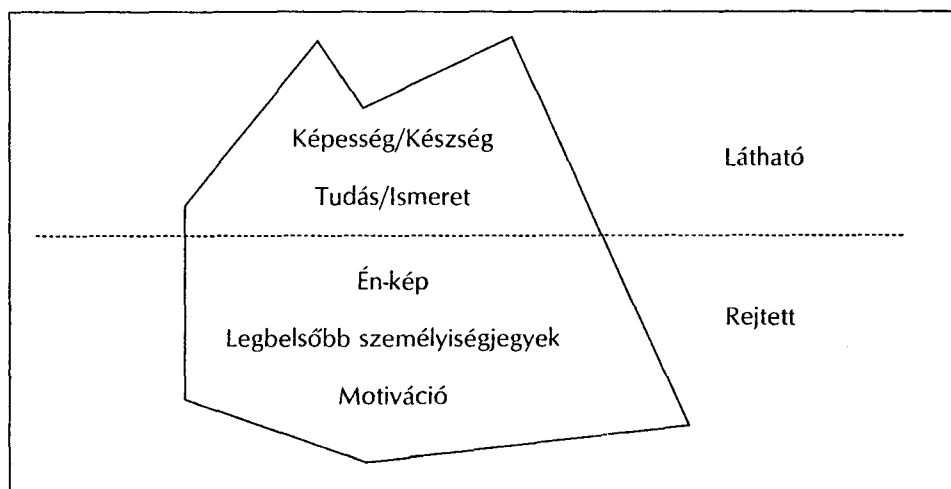
pirációi) határozzák meg. Az aspirációs szint dinamikus változó, az egyén tapasztalatai függvényében változik: ha az adott igényszint elérése korlátokba ütközik, le szállítjuk, ha könnyen elérhető, feljebb srófoljuk az aspirációs szintet.⁷¹

Megjegyezzük, hogy a racionális döntési modelltől nemcsak a döntéshozó racionalitásának itt bemutatott korlátozottsága téríthet el, hanem például az eltérő egyéni érdekek, vagy akár olyan értékek⁷², hiedelmek, amelyek a döntési kritériumok felülvizsgálatára készíthetnek. Az érdekütközésekkel kapcsolatos problematikára a konfliktusokkal foglalkozó 8. fejezetben még visszatérünk.

2.7. Egy új megközelítés: a kompetenciaelmélet és gyakorlati alkalmazása⁷³

A szervezetimegatartás-kutatás és -gyakorlat számára mindig is fontos kérdés volt, hogy melyek azok a tényezők, amelyek alapján leginkább előre jelezhető az egyének jövőbeli hatékony munkavégzése. A kompetenciaelmélet ezen tényezők azonosításával és fejlesztési lehetőségeivel foglalkozik. Napjainkra ez a modell a vállalati emberierőforrás-menedzsment egyik meghatározó megközelítésévé vált.

Az elmélet feltételezi, hogy a munkavégzők rendelkeznek olyan tulajdonságokkal, amelyek meghatározóak abból a szempontból, hogy a munkakör hatékony ellátásához tartozó tevékenységeket, „viselkedésmintákat” meg tudják megvalósítani. Ilyen tulajdonságok lehetnek például a teljesítményorientáció, az elemző gondolkodás vagy az önbizalom is. Ezek a kompetenciák különböző szinteken jelentkezhetnek, mint azt a 2.9. ábra is mutatja.



2.9. ÁBRA. A kompetenciák szintjei

Forrás: SPENCER ÉS SPENCER⁷⁴ (1993), idézi PALÁDI K. G. (1995)⁷⁵

A *motiváció* szintű kompetenciák bizonyos célállapottal vagy feltétellel való ismételt törődést jelentenek (pl. kapcsolat- vagy biztonságorientáltság). A *legbensőbb személyiségjegyek* egy adott eseményre adott általános gondolati vagy pszichomotoros reakciókat jelentenek (pl. reakcióidő). Az *önmevlátás* szintű kompetenciák attitűdöket, értékeket, az egyén önképét és társas szerepét foglalják magukban (pl. önbizalom, befolyásolás). A *képességek/készségek* valamely fizikai vagy mentális feladat teljesítésére való adottságot jelentenek (pl. elemzésen alapuló érvelés, prezentáció). A *tudás/ismeret* kompetenciaszint a munkakörhöz kapcsolódó információk, fogalmak és elméletek halmazaként írható le (pl. vállalati szabályzatok ismerete, szakismeretek).

Mint látható, a kompetenciák igen komplex rendszert alkotnak, nehéz megadni egyértelmű osztályozásukat, elhatárolásukat. Különbséget lehet tenni közöttük aszerint, hogy *küszöbkompetenciáról*⁷⁶ van-e szó, avagy sem. Az ilyen kompetenciák szükségesek ahhoz, hogy az adott munkakört minimális hatékonysággal be lehessen tölteni, de ezek alapján nem lehet különbséget tenni az átlagosan és a kiválóan teljesítők között. (Ilyen küszöbkompetencia lehet például a technológia ismerete egy művezetői munkakörben, ami minimálisan megkövetelt a munkakör hatékony betöltéséhez.)

A kompetenciák megkülönböztethetők aszerint, hogy öröklöttek, illetve tanultak-e. További fontos kérdés, hogy fejleszthetőek-e. Ezek a szempontok segítségül szolgálhatnak a vállalati felvételi politika kidolgozásánál. Ha ugyanis meg tudjuk határozni és az egyes jelentkező esetében valamilyen módon fel tudjuk deríteni az adott munkakörben a hatékony munkavégzéshez szükséges kompetenciákat, akkor érdemes lehet a felvételnél nagyobb súlyt adni a már nem fejleszthető kompetenciáknak. Ezekre ugyanis a későbbiekben már nem tehet szert az alkalmazott, míg a fejleszthetőket a vállalati képzés során elsajátíthatja. A felvételi döntésnél tehát elsősorban az első típusú kompetenciák megléte a döntő. Így érthető, hogy a kompetenciamodelt alkalmazó vállalatok a felvételi interjúk során miért inkább a motivációs hátterre és más személyiségjegyekre kíváncsiak, nem pedig a szakismeretekre, hiszen ez utóbbiak elsajátíthatóak a későbbiekben is.

Fontos, hogy a kompetenciákat megkülönböztessük a *kompetenciaterület* fogalmától. Míg az előzőek bizonyos személyes tulajdonságokat jelölnek, addig az utóbbi a munkakörre vonatkozó kifejezés, amely a munkavégzés azon aspektusait jelenti, ahol a kompetenciákat ki lehet fejteni. Ezeket területeket az egyes munkakörök elemzésével lehet azonosítani. Az eladói munkakör néhány kompetenciaterülete például a kapcsolat tartása a vevővel, a termékek rendben tartása, munkahelyi biztonság fenntartása. A kompetenciaterületek meghatározása lehetőséget ad arra, hogy kijelöljük a munkakör hatékony betöltéséhez szükséges kompetenciákat.

A kompetenciaelmélet gyakorlati alkalmazása során a következő feladatokat kell megoldani: fel kell tárnunk az egyes munkakörökben a kiemelkedő teljesítmény eléréséhez szükséges kompetenciákat, vagyis egy kompetencialista elkészítése (munkakör- vagy funkcióelemzés), ki kell dolgozni a méréshez szolgáló eszközöket (visel-

kedésorientált interjúk, megfigyelések, vagy a ma mindinkább elterjedő „értékelő központok”), biztosítani kell, hogy a szükséges kompetenciák megjelenjenek a szervezetben (kiválasztás, képzés, előremeneteli politika), és biztosítani kell, hogy mindenki kihasználhassa kompetenciáit. Nyilvánvalóan nem szerencsés, ha valaki „túl kompetens” egy adott munkakörben, ez a motivációk csökkenéséhez fog vezetni. Arra is figyelni kell, hogy az adott lista ne maradjon megkövülve, teret kell adni a rugalmas változtatásoknak.

Kompetencialistákat lehet készíteni egy egész szervezet, nem csak egy adott munkakör számára is. Ilyen kompetencialistákat alkalmaz több, hazánkban is működő multinacionális vállalat is a pályakezdő fiatalok kiválasztása során.

Az elmúlt években készítettek általános kompetencialistákat is bizonyos munkakörök számára, hiszen kiderült hogy az egyes szervezetek kompetencialistái között jelentősek az átfedések. Ez érthető, hiszen például egy középvezetői vagy felső vezetői munkakör hasonló kompetenciákat igényel akár eltérő iparágakban is. *Dulewicz*⁷⁷ a következő általános középvezetői kompetencialistát írja le: stratégiai távlat, elemzés és ítélet, tervezés és szervezés, beosztottak vezetése, meggyőző erő, magabiztosság és döntésképeség, személyközi fogékonyság, szóbeli kommunikáció, alkalmazkodás és rugalmasság, energia és kezdeményezés, teljesítménymotiváció, üzleti érzék.

Az általános listák legnagyobb problémája, hogy egyetlen általánosan jó alkalmazotti típust próbálnak felvázolni, miközben a gyakorlat több eredményes stílust is elismer. Emellett a szervezeteknek fel kell tárniuk, hogy melyek azok a kompetenciák, amelyek az adott vállalat számára a legfontosabbak.

A kidolgozott vállalati kompetenciamodellek az emberierőforrás-menedzsment majd mindegyik területén felhasználhatóak, a munkakörök kialakításától elkezdve a teljesítményértékelési és javadalmazási rendszereken keresztül a képzési és a kiválasztási rendszerekig. Ez magyarázza a modell nagy népszerűségét a gyakorlati emberek körében is.

2.8. Szótár

adottság	aptitude
alapvető attribúciós hiba	fundamental attribution error
egyhurkos tanulás	single-loop learning
érzékelés	sensation
észlelés	perception
glória-hatás	halo-effect
hiedelem	belief
képesség	ability
készség	skill
kéthurkos tanulás	double-loop learning
kivetítés	projection
korlátozott racionalitás	bounded rationality

követett érték	theory-in-use
makacs elköteleződés	escalation of commitment
meghatározó érték	governing value
személyiség	personality
tudatos hozzáértés	conscious competence
tudatos hozzá nem értés	conscious incompetence
tudattalan hozzáértés	unconscious competence
tudattalan hozzá nem értés	unconscious incompetence
tulajdonítás	attribution
vallott érték	espoused value
vonások, tulajdonságok	traits

Jegyzetek

¹ *Magyar értelmező kéziszótár*. Akadémiai Kiadó, 1992. 672. o.

² Uo.: 684. o.

³ Thurstone faktoranalízis segítségével a szellemi képességek hét faktorát különítette el, mint az intelligenciatesztek által kimutatható elsődleges képességeket. Ezekből természetesen számos származtatott mentális készség is levezethető. THURSTONE, L. L.–THURSTONE T. G.: *SRA Primary Abilities*. Science Research Associates, Chicago, 1963. Idézi: ATKINSON, R. L.–ATKINSON, R. C.–SMITH, E. E.–BEM, D. J.: *Pszichológia*. Osiris, Budapest, 1995. 352. o.

⁴ ROBBINS, S. P.: *Organizational Behavior (6th ed.)*. Prentice-Hall International, Inc., 1993, 99. o. alapján

⁵ ATKINSON et al. (1995) 335–349. o. alapján

⁶ MESTER ÁKOS: *Ki ül a székre?* Idegenforgalmi és Propaganda Vállalat, Budapest, 1987. 262. o. (Skálaország királya a bankszakmába távozik)

⁷ VARGA K.: *Az emberi és szervezeti erőforrás fejlesztése*. Akadémiai Kiadó, 1986. 16. o.

⁸ Lásd: ATKINSON et al. (1995). 387. o. alapján

⁹ A személyiségelméleteknek létezik továbbá egy társas tanulásméleti megközelítése és az átélt élményeken alapuló (fenomenológiai) vonulata is – ezekre később visszatérünk.

¹⁰ ALLPORT, G. W.: *A személyiség alakulása*. Gondolat, 1985. 358. o.

¹¹ CATELL, R. B.: Personality Pinned Down. *Psychology Today*, July 1973, 40–46. o.

¹² ARGYRIS, C.: *Integrating the Individual and the Organization (3rd ed.)*. John Wiley & Sons, Inc., New York, 1966.

¹³ FROMM, E.: *A szeretet művészete*. Háttér Kiadó, Budapest, 1993.

¹⁴ COVEY, S. R.: *The Seven Habits of Highly Effective People*. Simon & Schuster, London, 1992.

¹⁵ A stabil-labilis kategóriapár talán nem szorul részletesebb kifejtésre, az introvertált-extra-vertált kategóriákat az alábbiak szerint írhatjuk le:

A tipikus extravertált ember társaságkedvelő, szereti az összejöveteleket, sok barátja van, igényli maga körül az embereket, akikhez beszélhet, s nem szeret magában olvasni vagy tanulni. Kívánja az izgalmakat, szeret kockáztatni, gyakran fejest ugrik a dolgokba, a pillanat hevében cselekszik, s egyáltalán, impulzív ember. Kedveli a vaskos tréfákat, mindig kész a válasszal, általában szereti a változatosságot, gondtalan és optimista, szereti a nevetést és a vidámságot. Jobb szeret tüsténkedni és csinálni a dolgokat, hajlik az agresszióra, s könnyen kijön a sodrából. Érzéseit nem tartja ellenőrzés alatt, s nem teljesen megbízható.

A tipikus introvertált csendes, visszahúzó ember, befelé figyelő, jobban szereti a könyvek, mint az emberek társaságát. A közeli barátok kivételével tartózkodó és távolságtartó.

- Szeret előre tervezni, „megnézi, hogy hova lép”, s nem bizza magát a pillanatnyi indulatokra. Nem szereti az izgalmakat, megfelelő komolysággal végzi hétköznapi dolgait, s szereti a beszabályozott életmódot. Érzéseit szigorú ellenőrzés alatt tartja, ritkán viselkedik agresszív módon, s nem könnyű kihozni a sodrából. Megbízható, kissé pesszimista, s nagy súlyt helyez az erkölcsi normákra. (EYSENCK: *Fact and Fiction in Psychology*. Penguin, Harmondsworth, 1965. 59. o. Idézi: PECK, D.–WHITLOW, D.: *Személyiségelméletek*. Gondolat, 1983. 87. o.
- ¹⁶ RIESMAN, D.: *A magányos tömeg*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1983, 63–86. o.
- ¹⁷ FREUD, S.: *Pszichoanalízis*. Kriterion Könyvkiadó, Bukarest, 1977. (Téka sorozat) 136–166. o.; ATKINSON et al. (1995): 392–393. o. alapján.
- ¹⁸ BERNE, E.: *Emberi játszmák*. Gondolat Kiadó, Budapest, 1987. 31–37. old.
- ¹⁹ LEWIN, K.: *A mezőelmélet a társadalomtudományban*. Gondolat Kiadó, Budapest, 1975.
- ²⁰ A fejezetpont alapvetően BEM, D. J.: *Beliefs, Attitudes, and Human Affairs*. Brooks/Cole Publishing Co., Belmont, CA, 1970. munkájára támaszkodik, emellett a gondolatmenetbe több ötlet, gondolat épül be, amelyek forrása O’CONNOR, J.–SEYMOUR, J.: *Introducing Neuro-Linguistic Programming. The New Psychology of Personal Excellence*. Mandala, London, 1990. könyvének *Beliefs* című fejezete (92–95. o.)
- ²¹ Móra Kiadó, 1980. 50. o. (Révbíró Tamás fordítása)
- ²² BEM (1970): Id. mű. 5–6. o.
- ²³ Uo. 6. o.
- ²⁴ Uo. 7–10. o.
- ²⁵ Irodalmi példaként lásd a homouision–homoiousion vitát Madách *Az ember tragédiájában*..
- ²⁶ O’CONNOR–SEYMOUR (1990): Id. mű. 93–94. o.
- ²⁷ BEM (1970): Id. mű. 14–16. o.
- ²⁸ Uo. 16. o.
- ²⁹ ROKEACH, M.: *Beliefs, Attitudes, and Values*. Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1968.; ROBBINS, S. P.: Id. mű. (1993): 171–172. o. alapján.
- ³⁰ HOFSTEDE, G.: *Cultures Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Sage Publications, Beverly Hills, CA, 1980.
- ³¹ ROKEACH, M.: *The Nature of Human Values*. The Free Press, New York, 1973. Idézi: ROBBINS (1993): Id. mű. 174. o.
- ³² Bővebben lásd: GARAI LÁSZLÓ: Egy gazdaságpszichológia megalapozása. *Közgazdasági Szemle*, 1989. (XXXVI. évf.) 4. sz. 450–467. és GARAI LÁSZLÓ: „... kis pénz, kis foci? Egy gazdaságpszichológia megalapozása. A Magyar Közgazdasági Társaság kiadása, Budapest, 1990.
- ³³ ROBBINS (1993): Id. mű. 177–178. és 184–190. o.
- ³⁴ HIRSCHMAN, A. O.: *Kivonulás, tiltakozás, hűség*. Osiris Kiadó, Budapest, 1995.
- ³⁵ Uo. 84. o.
- ³⁶ ARGYRIS, CH.: *Személyiség és szervezet. A rendszer és az egyén összeütközése*. In: ADÁM Gy. (szerk.): *Munkaszociológia*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1968. 117–118. o.
- ³⁷ FESTINGER, L. A.: *A kognitív disszonancia elmélete*. In: HUNYADI Gy. (szerk.): *Szociálpszichológia*. Gondolat Kiadó, Budapest, 1973. 75–83. o.
- ³⁸ MERTON, R. K.: *Társadalomelmélet és társadalmi struktúra*. Gondolat Kiadó, Budapest, 1980. 452–461. o.
- ³⁹ Valószínűleg nem tévednénk nagyot, ha a munka, a szervezet, a betöltött pozíció iránti pozitív attitűdöket is ide vennénk, de Weber *sine ira et studio* elvére figyelemmel ettől most tekintsünk el. A fentebb bemutatott bürokratikus értékrend pedig arról tanúskodik, hogy a hiedelmek egy része értékek is nemesedik.
- ⁴⁰ PAVLOV, I. P.: *Conditioned Reflexes*. Oxford University Press, New York, 1927.

- ⁴¹ ROBBINS (1993): Id. mű. 112. o.
- ⁴² SKINNER, B. F.: *Contingencies of Reinforcement*. Appleton-Century-Crofts, East Norwalk, CT, 1971. Idézi: ROBBINS (1993): Id. mű. 112. o.
- ⁴³ Lásd pl.: FAMA, E. F.: Agency Problem and the Theory of the Firm. *Journal of Political Economy*, (1980) April; FAMA, E. F.–JENSEN, M. C.: Agency Problems and Residual Claims. *Journal of Law and Economics*, Vol. XXVI. (1983), June; FAMA, E. F.–JENSEN, M. C.: Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*, Vol. XXVI. (1983), June.
- ⁴⁴ ATKINSON et al. (1995): 209. o. alapján.
- ⁴⁵ BARON, R. A.: *Behavior in Organization: Understanding and Managing the Human Side of Work*. Allyn & Bacon, Boston, MA, 1983.; és WEISS, H. M.: *Subordinate Imitation of Supervisory Behavior: The Role of Modelling in Organizational socialization*. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 19, (1977), 89–105. o. alapján.
- ⁴⁶ ATKINSON et al. (1995): Id. mű. 212–213. o. alapján.
- ⁴⁷ MARKÓCZY, L.–GOLDBERG, J.: A Method for Eliciting and Comparing Causal Maps. *Journal of Management*, 1995. Vol. 21. No. 2. 306–309. alapján.
- ⁴⁸ Ezt a fejezetpontot O'CONNOR–SEYMOUR (1990): Id. mű 25–27. o. alapján állítottuk össze.
- ⁴⁹ MILLER, G.: *The Magic Number Seven, Plus or Minus Two*. Idézi: KINDLER JÓZSEF: *A komplexitás törvényszerűségei*. Kézirat, előadás a Soproni Rendszerméleti Konferencián, 1973.
- ⁵⁰ Olyannyira rutinszerűvé válik, hogy sok esetben emlékezetkieséssel járó balesetek után is azt tapasztaljuk, hogy a beteg sok mindent elfelejtett, nem emlékezik vissza dolgokra, de úszni, biciklizni továbbra is tud.
- ⁵¹ Lásd: LEWIN, K.: Id. mű. 1975.
- ⁵² ARGYRIS, C.: Teaching Smart People How to Learn. *Harvard Business Review*, May–June, 1991. 103. o.
- ⁵³ Uo: 103–104. o.
- ⁵⁴ Ezt a gondolatmenetet ARGYRIS, C.: *Good Communication That Blocks Learning*, July–August, 1994, 77–85. o. tanulmánya alapján mutatjuk be.
- ⁵⁵ Lásd CONANT, R. C.–ASHBY, W. R.: Every Good Regulator of a System Must be a Model of That System. *International Journal of Systems Sciences*, Vol. 1, (1970), No. 2, 89–97. o. közleményét, amelyben a hibát generáló rendszer megjavítására alapozott oksági szabályozást előnyben részesítik a hibát mint jelenséget ellensúlyozó, hiba szerinti szabályozással szemben.
- ⁵⁶ ARGYRIS, C.: *On Organizational Learning*. Blackwell Business Publishers, Oxford, 1994. 8–9. o.
- ⁵⁷ Lásd pl. Popper PÉTER: *Belső utak könyve*. Magvető, Budapest, 1981. (2. kiad.)
- ⁵⁸ O'CONNOR–SEYMOUR (1990): Id. mű 43–47. o.
- ⁵⁹ Lásd Miller, G. (1956) Id. KINDLER J. (1973)
- ⁶⁰ ALLPORT, G. W.: *Az előítélet*. Gondolat Kiadó, Budapest, 1977.
- ⁶¹ Lásd pl. TORGENSEN, P. E.–WEINSTOCK, I. T.: *A vezetés integrált felfogásban*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1981. (2. kiad.)
- ⁶² KINDLER JÓZSEF: *Rövidülő távlatok. Valóság*, 1985. 7. sz.
- ⁶³ Az attribúciós elmélet bemutatásánál támaszkodom NORTHCRAFT, G. B.–NEAL, M. A.: *Organizational Behavior: A Management Challenge*. The Dryden Press, Chicago, IL, 1990. 100–103. o. munkájára.
- ⁶⁴ A kifejezés és a jelenség leírása ROSS, L.: *The Intuitive Psychologist and His Shortcomings: Distortion in the Attribution Process*. In: BERKOWITZ, L. (ed.): *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 10.), Academic Press, New York, NY, 1977. munkájában jelent meg először.

- ⁶⁵ MCGREGOR, D.: *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill, New York, 1960., magyarul megjelent SUTERMEISTER, R. A.: *Ember és termelékenység*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1966. 153–171. o.
- ⁶⁶ Uo.: 153–154. és 163–164. o. alapján.
- ⁶⁷ BARTEE, E. M.: *A Holistic View of Problem Solving*. *Management Science*, Vol. 20. (1973) 439–448. o. Id. KINDLER JÓZSEF: *Döntésméleti előfeltevések kritikája*. Kézirat, Akadémiai doktori értekezés, Budapest, 1988.
- ⁶⁸ SIMON, H.: *A vezetői döntés új tudománya*. Statisztikai Kiadó, Budapest, 1982. 48–55. o.
- ⁶⁹ A racionális modellt röviden SIMON, H.: *Administrative Behavior*. The Free Press, New York, NY, 1957 (2nd ed.), 61–78. o. alapján foglaljuk össze.
- ⁷⁰ Uo.: 81. o.
- ⁷¹ Lásd KIESER, A.: *Szervezetelméletek*. Aula, Budapest, 1995. 180. o.
- ⁷² Lásd pl.: ANDICS JENŐ–ROZGONYI TAMÁS: *Konfliktus és harmónia*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1977. 230–250. o.; HÉTHY LAJOS–MAKÓ CSABA: *Munkásmagatartások és a gazdasági szervezet*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1972.
- ⁷³ A kompetenciaelméleteket Bokor Attila kéziratának felhasználásával tárgyaljuk.
- ⁷⁴ SPENCER, L. M.–SPENCER, S. M.: *Competence at work: Models for superior performance*. Wiley, New York (1993)
- ⁷⁵ PALÁDI K. G. (1985): *A kompetenciaelmélet szerepe az emberi erőforrás menedzsmentben*. Budapest, kéziratban.
- ⁷⁶ BOYATZIS, R. E. (1982): *The competent manager: A model for effective performance*. Wiley, N.Y.
- ⁷⁷ DULEWICZ, V. (1989): *Assessment centers as the route to competence*. *Personel Management*, 1989. november, 56–59. o.

3. MOTIVÁCIÓ

*„Ne jelentkezz ide, ha olyan vagy mint egy talicska,
csak addig mész, ameddig tolnak.”*

(Felirat egy munkásfelvételi hirdető táblán)

A fejezet célja, hogy a motiváció tartalom- és folyamatelméleteinek megértése révén:

- megértsük a szervezeti egyén magatartásának okait, mozgatórugóit,*
 - előre tudjuk jelezni a vezetői lépések várható következményeit,*
 - irányítani, terelni tudjuk az egyén viselkedését, hogy az egyéni és a szervezeti célok teljesüljenek.*
-

A sikeres vezetés elsődlegesen a jó munkateljesítményre, a hatékonyság növelésére fordítja figyelmét. A szervezeti teljesítmény szempontjából a motiváció nagyon csábító. Ha ugyanis valakit rá tudunk venni, hogy ugyanannyi idő alatt kétszer annyi terméket állítson elő, ezzel felére csökkenthetjük a fajlagos bérköltséget. És mindezt a hasonló eredményhez szükséges beruházásokkal, technológiai újításokkal szemben szinte „ingyen”.

Ez az ingyenesség valójában látszólagos. Ahhoz, hogy a dolgozók motivációs szintjét emelhessük, kidolgozott szelekciós eljárásokra, jól működő fizetési és anyagi ösztönzési rendszerre és rendszeres munkaerő-fejlesztésre van szükség. A motiváció tehát önmagában nem csodafegyver, csak jól átgondolt emberierőforrás-gazdálkodás részeként lehet sikeres.

Mielőtt részletesen foglalkoznánk a motivációval, célszerű kitérni néhány széles körben elterjedt hiedelemre, amelyek tévesen ragadják meg a motiváció lényegét.

1. Az első ilyen közkeletű felfogás a motivációt a szervezeti célok megvalósításának hajlandóságával azonosítja. Aki így vélekedik, a motiváció lényegét nem érti: a motiváció ugyanis az *egyén* céljairól, törekvéseiről, kielégítendő szükségleteiről „szól”, és nem a szervezetéről: mit szeretnénk elérni, mi hajt bennünket általában az életben és konkrétan a munkahelyünkön. A szervezeteknek és a vezetőknek éppen az a feladatuk, hogy felismerve az egyéni motivációkat, azokat különböző vezetői eszközökkel minél inkább a szervezeti célokhoz kössék. Azaz úgy hozzák mozgásba ezt az egyéni erőforrást, hogy az a szervezeti célok megvalósítását *is* szolgálja.
2. A másik téves értelmezés szerint a motiváció valamiféle egyéni tulajdonság: olykor a „hiányzik a motivációja” és a „lusta” kategóriákat szinonimáknak tekintjük. Példák sorát idézhetjük fel azonban, amelyek arról tanúskodnak, hogy:

- fél óránál tovább képtelenek vagyunk olvasni mondjuk, egy szakkönyvet (különösen a tankönyvekkel vagyunk így), egy regényt azonban akár egyetlen éjszaka, alvás nélkül is kiolvassunk,
- egy óra fizikai munka után halálosan fáradtnak érezzük magunkat, hogy aztán nem sokkal később két órát töltünk el egy konditeremben kemény fizikai munkával,
- a számítógép szemet és koncentrációt rontó hatásáról panaszkodunk, majd otthon éjjelig sem tudunk elszakadni a legújabb játékprogramtól.

A motiváció tehát nem olyan „tulajdonság”, amely mindig és mindenhol azonos módon jelentkezik, hanem különböző időpontokban és helyzetekben ugyanaz a személy ugyanazzal a motivációval nagyon eltérően viselkedhet látszólag hasonló cselekvéseket végrehajtva.

3. Talán a legelterjedtebb tévhit az, amikor vezetők a motivációt közvetlenül a pénzzel hozzák összefüggésbe: „bedobod a pénzt és kijön, amit kérsz”. Anélkül, hogy vitatnánk a pénz motiváló szerepét – s erre a fejezetben bővebb magyarázattal szolgálunk –, ezt megengedhetetlen leszűkítésnek tartjuk.
4. Végül hasonlóképpen elterjedt nézet, hogy a motivációval mindent megoldhatunk: egyes szervezetek azért hatékonyabbak másoknál, mert *dolgozóik motiváltabbak*. A valóság az, hogy számos egyéb tényező is befolyásolja a szervezeti teljesítményt: a technológia, a vállalati stratégiák, a piaci hatások különbözőségei, a szervezeten belüli munkamegosztás és számtalan egyéb szervezeti erőforrás. Teljesítmény-összehasonlításban a legmotiváltabb magyar gőzmozdonyvezető is esélytelen a francia szuperexpressz vezetőjével szemben.

Az egyéni teljesítmények lényegében négy dologra vezethetők vissza:

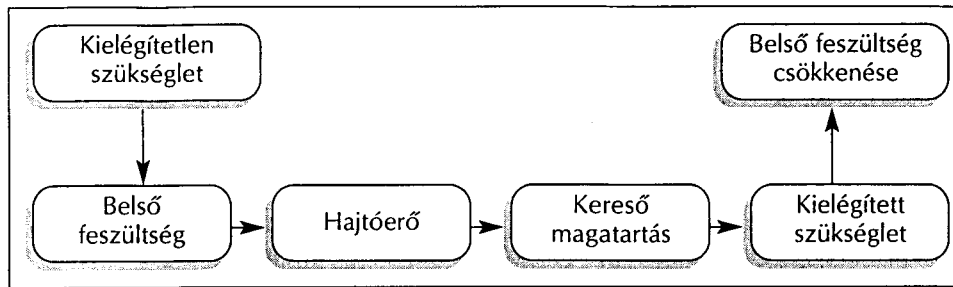
- egyéni tulajdonságainkra, képességeinkre és készségeinkre,
- miként van kialakítva az a munkakör, amit betöltünk (pontosabban: azt miként észleljük),
- az adott helyzettől (pl. rendelkezésünkre állnak-e a megfelelő erőforrások),
- erőfeszítésünktől és motivációnktól.¹

Mi tehát a motiváció mindezek alapján? Témánk szempontjából motivációról akkor beszélhetünk, ha hajlandóak vagyunk a szervezeti célok megvalósítása irányába mutató erőfeszítésekre, amellyel egyben egyéni szükségleteket is kielégíthetünk. (3.1. ábra)

Vegyük észre, hogy az általános motivációfelfogáshoz képest, amely bármely *cél* érdekében kifejtett erőfeszítésekben gondolkodik, a szervezeti magatartás-tudományi megközelítésben figyelmünket csak a *szervezeti célok*at megvalósító egyéni erőfeszítésekre koncentráljuk.

Meghatározásunk másik kulcsszava az *erőfeszítés*. Az erőfeszítést vizsgálva megkülönböztethetünk fizikai és szellemi energiákat mozgósító erőfeszítéseket*.

* Lásd az előző fejezet képességeket bemutató táblázatait.



3.1. ÁBRA. A motiváció folyamata

Forrás: ROBBINS, 1993. 206. o.

Lényeges további szempont, hogy az erőfeszítések és a teljesítmény közötti kapcsolat nem szükségképpen függvényeszerű. Olykor hajlamosak vagyunk a erőfeszítés intenzitását és a teljesítményt összekeverni, pedig számos olyan komoly erőfeszítés van, amelyik végeredményben nem vezet ezzel arányos teljesítményhez. Ha például az udvar egyik sarkából a másikba talicskázunk egy kupac homokot, majd vissza, számottevő erőfeszítés ellenére nincs látható teljesítmény, még ha nagy intenzitással végeztük is a munkát. Hasonlóan az erőfeszítés ellenére sincs teljesítmény, ha sejtet állítottunk elő.

A meghatározásban felbukkanó harmadik kulcsszó a *szükséglet*. A szükséglet olyan belső állapot, amely vonzóvá tesz bizonyos dolgokat. A kielégítetlen szükséglet belső feszültséget eredményez, amely hajtóerőként jelentkezik: olyan magatartást indít el, amely segít kielégíteni a szükségletet és csökkenteni a belső feszültséget.² Amíg tehát a szükséglet a vágyott ideális állapotól való fiziológiai eltérés, addig a hajtóerő ennek pszichológiai megfelelője: a szükséglet nyomán fellépő aktivált állapot, készlet.³

A motivált munkatárs ezek alapján a belső feszültség állapotában van és ennek megszüntetése érdekében erőfeszítéseket tesz. Minél nagyobb ez a belső feszültség, annál nagyobb lesz az erőfeszítés. Ha erre a folyamatra vezetői szemmel tekintünk, a feszültségcsökkentő magatartásnak a szervezeti célok magvalósítására kell irányulnia. Ezért az *egyéni motívumoknak* összeegyeztethetőnek és összhangban lévőnek kell lenniük a szervezeti célokkal.

A motiváció elméleteit két nagy csoportba szokás sorolni:⁴

- egyfelől a motiváció azt jelenti, hogy a munkatársaknak érezniük kell, hogy személy szerint is nyertek valamit tevékenységük eredményeként. Az nem elég, hogy egy feladat végrehajtása a szervezet jólléte szempontjából fontos, ahhoz, hogy serkentően hassanak, a vezetőknek azt is el kell ériük, hogy a feladat végrehajtása a munkatárs személyes jólléte szempontjából is fontos legyen. Azokat az elméleteket, amelyek azt tárják fel, hogy mit akarnak a munkavállalók, mire van szükségük, s ezért milyen vezetői eszközökhöz nyúlhatnak a vezetők munkatársaik serkentésére, a *motiváció tartalomelméleteinek* nevezzük;

- másfelől a motiváció a munkatársak cselekvésének megfelelő irányítását, terelését jelenti: ennek folyamányaként a munkatársak megtanulják, mit, mikor és hogyan kell megtenniük. Azokat az elméleteket, amelyek megvilágítják, hogyan hasznosíthatják a vezetők a szükségletekről, egyéni törekvésekről megszerzett ismereteiket a magatartás megfelelő irányba, terelésére *a motiváció folyamatelméleteinek* nevezzük.

3.1. A motiváció tartalomelméletei

A tartalomelméletek azokat az egyénre jellemző motívumokat foglalják össze, amelyek cselekvésre serkentenek bennünket. Az embereket nagyon különböző szükségletek, vágyak, kívánságok hajtják, amelyek mindemellett helyzetenként és időben ugyanarra a személyre nézve is változhatnak. Ezek a modellek tehát nem konkrét vezetői ajánlások, amelyeket közvetlenül alkalmazhatunk egyik vagy másik kollégánkra. Ezért a bemutatandó modelleket csak olyan elméleti kereteknek tekinthetjük, amelyek segítenek megérteni azt, hogy munkatársaink *valószínűleg* mire törekedve cselekszenek és miként változhat ez a viselkedés az idők folyamán. Konkrét vezetői helyzetekben azonban mindig konkrét elemzést kell végezni.

A tartalomelméleteket Maslow szükséglethierarchiára alapozott, Alderfer létezés-kapcsolat-fejlődés modelljén, Herzberg két tényező elméletén, McClelland tanult szükségletek megközelítésén és Hunt célstruktúra-modelljén keresztül mutatjuk be. Az egyes modellek tárgyalása kapcsán bemutatjuk az elmélet főbb tételeit, azok gyenge pontjait, a továbbfejlesztésükre tett néhány további elméleti elképzelést, és értékeliük a motiváció elméleteinek fejlődéséhez való hozzájárulásukat.

3.1.1. Maslow szükséglethierarchiára alapozott motiváció-elmélete

A motivációelméletek egyik legnagyobb hatású, egyben talán legvitatottabb elméleti megközelítése a Maslow nevéhez kapcsolódó szükséglethierarchia-elmélet.⁵ Maslow két lényeges előfeltevésre építi modelljét: az egyik szerint a motivációk szükségleteinkre vezethetők vissza, s az embereket alapvető szükségleteik készítenek bizonyos cselekvésekre, a másik feltevés szerint pedig ezek a szükségletek hierarchikus rendbe állíthatók.

Maslow szerint mindannyiunkat öt, hierarchikusan egymásra épülő szükséglet kielégítése motivál:

- *Fiziológiai (élettani) szükségletek:* idetartozik az éhség, a szomjúság, a testi szükségletek kielégítése, a szexuális szükségletek, az álmoság, az anyai viselkedés. Ezek azok a szükségletek, amelyek kielégítése alapvető feltétele fennmaradásunknak. Ezek a szükségletek leginkább az ösztönökhöz állnak közel és homeosztatisz módon hatnak: a test automatikusan törekszik e szükségletek adott

normál állapotának fenntartására. Akinek fiziológiai szükségletei kielégítetlenek, azok számára az élet lényege az „ehess, ihass, ölelhess, alhass”⁶ filozófia mentén fogalmazódik meg. A szabadság, szerelem, közösségi érzés, tisztelet, filozófia – minthogy a gyomrát nem tudja megtölteni – mind haszontalan ócskaság számára.

- *Biztonsági szükségletek:* akkor jelennek meg, ha az élettaniakat már többé-kevésbé kielégítettük. Kulcsszava a biztonság: a lét, az egészség, az elért életszínvonal, a mindennapi tevékenység állandósága, kiszámíthatósága, megbízhatósága, rendezettsége és védettsége állnak e szükségletek kielégítésének középpontjában. Arra vonatkoznak, hogy fiziológiai szükségleteink ne csak ideig-óráig, hanem tartósan is kielégíthetőek legyenek. Amikor általában előnyben részesítjük a megszokott és ismert dolgokat a szokatlanokkal és ismeretlenekkel szemben (bizonytalanság kerülése), ott ugyancsak ez az alapvető biztonsági szükséglet húzódik meg a háttérben. A biztonság iránti igény erőssé válhat válságos helyzetekben is: háború, járvány, elemi katasztrófa, bűnözési hullám, társadalmi átalakulások időszakában. Ilyenkor ezek a szükségletek aktív és domináló mozgató erőként jelentkezhetnek.
- *A szeretet szükséglete (másokhoz tartozni, befogadottnak lenni):* a szeretet, gyengédség, intimitás, a valahová tartozás, a társas kapcsolatok igénye, ideértve a szeretet adását és elfogadását is. Barátok, szerelem*, család, befogadó közösség, a gyermekek iránti vágy.
- *Az elismerés, megbecsülés iránti szükséglet* azt az óhajunkat tartalmazza, hogy mások elismeréséből pozitív én-képünk alakulhasson ki. A mások tisztelete iránti igényt két csoportra bonthatjuk: egyfelől törekszünk arra, hogy környezetünk elismerje elért eredményeinket, megfelelőnek és megbízhatónak találja teljesítményünket, emellett olyan hatalomra törekszünk, amelyet mások elismernek, s amelyre támaszkodva biztosíthatjuk függetlenségünket, szabadságunkat (benső tényezők). Másfelől él bennünk a vágy a hírnév, a presztízs, az elismert társadalmi vagy közösségi státus, mások elismerése és tisztelete iránt, hogy bírjuk mások figyelmét és fontosnak tekintsenek bennünket (külső összetevők). Ha e szükségletünk kielégül, az önbizalomhoz, jó értelemben vett hatalom és kompetencia érzetéhez vezet, a közösség vagy társadalom hasznos és szükséges tagjának tekintjük magunkat. Ellenkező esetben kisebbségérzés, elesettség, elkedvetlenedés, gyengeség érzete lesz úrrá rajtunk.
- *Az önmegvalósítási szükséglet* a szükséglethierarchia legmagasabb szintje. Azon vágyunkat testesíti meg, hogy értelmet adjunk életünknek: azzá váljunk, amire képesnek érezzük magunkat: kiteljesítsük magunkat és megvalósítsuk lehetőségeinket. Az önmegvalósítás módja mindannyiunknál más: van, aki Föld körüli hajóútra indul, mások Európa-, majd világ-, ezt követően olimpiai bajnokok akarnak lenni, megint mások nagy műveket akarnak megírni. Vannak olyanok is,

* A szexualitást viszont nem ide, hanem a fiziológiai szükségletek közé sorolhatjuk.

akiknek az önbeteljesítés gyermekeik tanítása: mindent megtesznek azért, hogy többre vigyék, mint szüleik. Az önmegvalósítás tulajdonképpen maradéktalanul soha ki nem elégíthető szükséglet, ha a magunk elé tűzött célokat megvalósítottuk, újabb, kihívóbb célokat állítunk magunk elé („mindig magasabbra”).⁷ Maslow az önmegvalósítás érzetét csúcsmélynének is nevezi: a tökély és a cél elérésének egy olyan boldog és sikerhez kötődő tűnékeny állapota, amely nem mások ellen irányul, de nem is én-centrikus. Ehhez az érzéshez többnyire a tökéletesség, az egyediség, az életerő, az elégedettség, a szépség, a jószág és az igazság értékeinek átélése kapcsolódik.⁸

A fiziológiai és biztonsági szükségleteket szokásos *alacsonyabb rendű* szükségleteknek (a hozzájuk tartozó motivációkat pedig *külsődlegesnek*), míg a szeretet/kapcsolat, megbecsülés és az önmegvalósítás iránti szükségleteket *magasabb rendű* szükségleteknek (a hozzájuk tartozó motivációkat *bensőnek*) nevezni. Utóbbiak inkább pszichológiai jellegűek, és egyénenként jelentős eltéréseket mutatnak. Ezért olyan nehéz azokat a vezetői gyakorlatban jobban megragadni és viszonyulni hozzájuk.

Megjegyezzük, hogy a fenti ötszintű hierarchia további két szinttel kibővíthető:

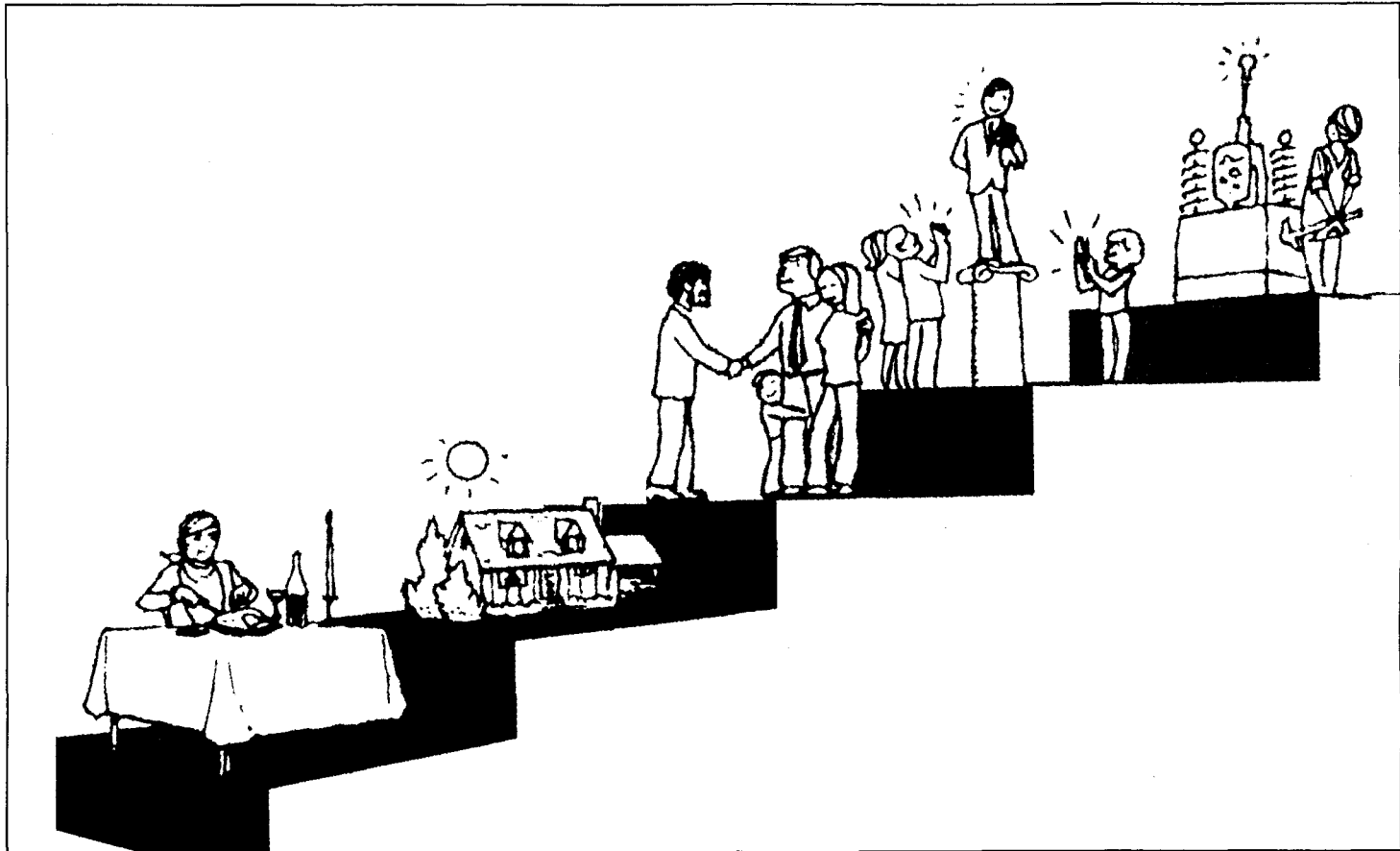
- *a tudás, a megismerés iránti vágy (kognitív szükségletek)*: a kíváncsiság, a tudásvágy, a tények ismeretének és rendszerezésének igénye: tudni, érteni és megismerni a bennünket körülvevő világot;
- *esztétikai szükségletek*: a szépség, a dolgok elrendezettsége⁹, a szimmetria iránti törekvésünk.¹⁰

Maslow elméletének másik alappillére, hogy ezek a szükségletek hierarchikus sorrendben követik egymást. A szükségletek hierarchikus egymásra épülése nála egyben azt is jelenti, hogy a magasabb rendű szükségletek mindaddig nem lesznek fontosak az egyén számára, míg az alacsonyabb szintűeket – legalább részben – ki nem elégítette. Másrészt pedig a már kielégített szükségletek nem motiválnak többé, szerepük a továbbiakban semleges, s helyüket a még kielégítetlen legalacsonyabb szintű szükségletek veszik át.

Vezetők számára a modell üzenete az, hogy meg kell érteniük, hogy munkatársaik a szükséglethierarchia mely szintjén állnak és úgy kell kialakítani az ösztönző eszközöket, hogy azok ezeknek a szükségleteknek a kielégítéséhez segítsenek hozzá. Az egyes szintekhez kapcsolható lehetséges eszközöket példaszerűen a 3.1. táblázat foglalja össze.

Maslow elméletét igen erőteljes elméleti kritika érte. Hiányosságai között szokták említeni, hogy:

- kutatók kétségbe vonták, hogy az emberi szükségletek maradéktalanul besorolhatók a maslow-i rendszerbe,
- más források arra mutattak rá, hogy a munkavállalók nem tudnak a maslow-ihoz hasonló finomságú különbséget tenni az egyes szükségletek között, ehelyett csak a szélesebb alacsonyrendű és magasrendű szükségletkategóriák között tudnak választani,¹¹



3.2. ÁBRA. Maslow szükségletierarchiája

Forrás: ROBBINS, S. P.: *Organizational Behavior*. Prentice Hall Int., London, 1993, 207. o.

3.1. TÁBLÁZAT. Az egyes szükséglethierarchiai szintekhez kapcsolható munkahelyi ösztönzők (példaszerűen)

Szükséglet	Néhány hozzá kapcsolható ösztönző eszköz
Fiziológiai	<ul style="list-style-type: none"> • pénz (alapfizetés) • munkahelyi étkező • munkafeltételek (fűtés, világítás)
Biztonsági	<ul style="list-style-type: none"> • pénz • a munkavégzés biztonsága, orvosi ellátás • hosszú távú foglalkoztatás, biztos munkahely • nyugdíjpénztár
Szeretet/ kapcsolat	<ul style="list-style-type: none"> • jó csoportléggkör • összetartó munkacsoportok, szakmai közösségek • közvetlen, jó vezető-beosztott kapcsolat
Megbecsülés/ elismertség	<ul style="list-style-type: none"> • előléptetés, előmenetel • kitüntetés, más elismerések • teljesítményprémium • szolgálati autó, státusnövelő kiegészítő juttatások, státusszimbólumok • munkakör-szélesítés, rotáció
Önmegvalósítás	<ul style="list-style-type: none"> • munkakör-gazdagítás, nagyobb döntési felelősség • kihívó, kreatív feladatok • személyes továbbképzés és fejlődés lehetősége • önálló munkavégzés • önellenőrzés

Forrás: DOBÁK MIKLÓS: Szervezeti formák és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1996. 149. o. alapján továbbfejlesztve

- számos empirikus kutatási eredmény született, ezek vitatták a maslow-i hierarchikus elvet: nem igazolható sem az, hogy a kielégítetlen szükségletek motiválnak, sem az, hogy a kielégítettek egy újabb szükségletszintet aktiválnának,¹²
- a magasabb rendű szükségletekben nagyon nagyok az egyéni különbségek, és mérési lehetőségeik is igen korlátozottak. Ezért az elmélet igazán nagy segítséget abban a helyzetben/korszakban jelentett, amikor az emberek jelentős részét az alapvető szükségleteik kielégítése motiválta.

Itt jegyezzük meg, hogy az előző fejezetben bemutatott X és Y elméleteknek – mint arra maga McGregor is rámutatott – világos motivációelméleti alapjai vannak: az X emberkép tulajdonképpen az alacsonyabb rendű szükségleteket, míg az Y elmélet a magasabb rendű szükségleteket feltételezi a munkavállalónál, a többi hiedelem már erre épül.

A fenti kritikai észrevételek ellenére Maslow elméletének jelentősége nehezen vitatható, igen nagy hatással volt a motivációelmélet irodalmára és a gyakorlatra. Különösen vezetői körökben vált kifejezetten népszerűvé magyarázó ereje és tiszta, egyszerű és áttekinthető logikája miatt. A Maslow által intuitíven leírt szükségletkategoróriák megtermékenyítőleg hatottak a további kutatásokra, elmélete ma is az a „kályha”, amelytől a tartalomelméletek kiindulnak. Alapvető felismerése az, hogy az egyének, mielőtt magasabb rendű szükségleteik kielégítésére törekednének, először alapvető szükségleteiket elégítik ki.

Maslow elméletét több későbbi elmélet is tovább fejlesztette, árnyalta.

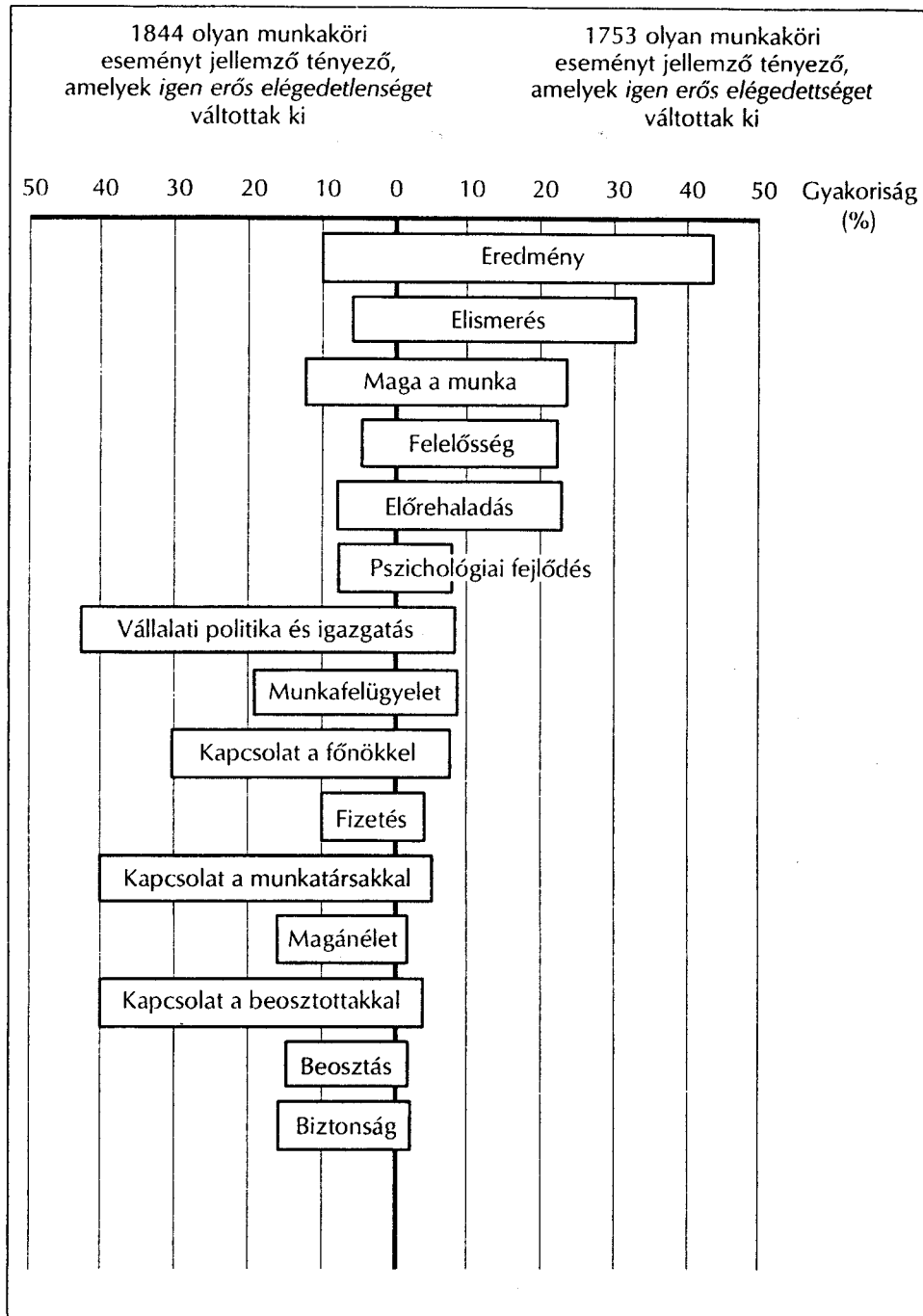
3.1.2. Herzberg kéttényezős modellje

Herzberg elmélete a Maslow-i mellett a tartalomelméletek másik legismertebb és legnagyobb hatású modellje.¹³ Herzberg ugyancsak empirikus vizsgálatokra alapozta elméletét, amelynek kiindulópontjául a munkával való elégedettség tényezői (és nem a motivációkat mozgató szükségletek) szolgáltak: közvetlen munkafelügyelők-től, művezetőktől felső és középvezetőkig terjedő mintán végzett kutatása lényegében attitűdvizsgálat volt. Két tényezőcsoportot különböztetett meg: az ún. higiéniai tényezőket és a motivátorokat.

Herzberg azt tapasztalta, hogy lényeges különbség van azok között a tényezők között, amelyek elégedettséget okoznak, és azok között, amelyek a munkával való elégedetlenségért felelősek.

- *Motivátoroknak* az olyan tényezők bizonyultak, mint az elért teljesítmény, az elismertség, az előmeneteli lehetőségek, a nagyobb felelősség, a személyes fejlődés, vagy a munka tartalma, érdekessége. Vegyük észre, hogy ezek lényegében nem mások, mint belső motivációs tényezők, amelyek jól kapcsolhatók a magasabb rendű szükségletekhez. Ezekkel a tényezőkkel magyarázhatjuk a munkával való elégedettséget, míg kielégítetlenségük esetén ez a elégedettség hiányzik.
- *Higiéniai tényezőknek* bizonyultak a munkakörnyezet fizikai és szervezeti jellemzői (a szervezetre jellemző szabályok, működési elvek, a közvetlen munkafeltételek, a fizetés nagysága, a közvetlen munkafelügyelet, a munkavégzés biztonsága) és a munka társas környezete (a közvetlen vezetővel, a munkatársakkal és a beosztottakkal való kapcsolat minősége, a kivívott státusz, vagy a magánélet). Megint csak vegyük észre, hogy ezek a tényezők pedig a fentebb külsődlegesnek nevezett motivációs tényezőknek, illetve másfelől alacsonyabb rendű szükségleteknek feleltethetők meg. A vizsgálatban részt vevő vezetők ezen tényezők hiányával magyarázták leginkább a munkával való elégedetlenségüket, ellenben meglétük csak ezt az elégedetlenséget szüntette meg, de elégedettséghez nem vezetett.

Herzberg elméletének igen fontos gyakorlati következményei vannak. Eredményei cáfolják azt a korábbi felfogást, hogy a szükségletek valamennyi szintje képes motivációt kiváltani. A megelőző felfogás szerint valamennyi szükségletszint képes



3.3. ÁBRA. A munkaköri attitűdöket befolyásoló tényezők Herzberg vizsgálata alapján

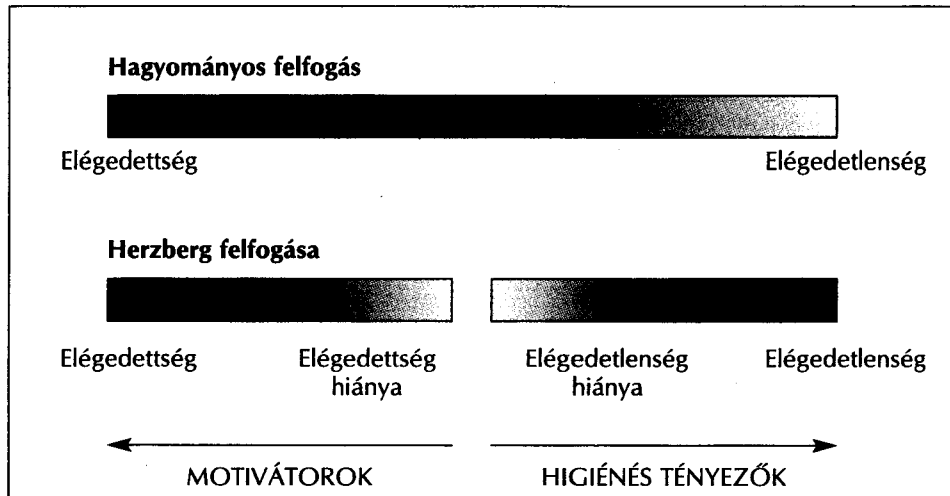
Forrás: HERZBERG, F. R. In: ENGLÄNDER T. 1974. 360. o.

megelégedettséget kiváltani, nem teljesülésük ellenben elégedetlenséghez vezet. Herzberg eredményeinek tükrében ezt a hiedelmet el kell vetnünk:

- a megelégedettségnek nem az elégedetlenség az ellentéte, hanem az elégedettség hiánya – a motivátorok esetében,
- a munkával való elégedetlenségnek pedig nem az elégedettség az ellentéte, hanem az elégedetlenség hiánya – a higiénés tényezőknél (3.4. ábra).

Vezetői szemmel nézve e felismerésnek lényeges következményei vannak a Herzberg által feltett kérdésre: hogyan ösztönözzük alkalmazottainkat? A higiénés tényezőkhöz kapcsolható ösztönzőkkel – amelyeket Herzberg rugdosásnak* nevez – ugyanis nem lehet érdemi motivációt elérni. Ha tehát a vezetők el akarják tüntetni a higiénés elégedetlenséget, azzal csak egyfajta munkabékét tudnak biztosítani, de motivált munkatársakat nem.

Ez a gondolat felvet egy igen lényeges további kérdést, nevezetesen, hogy lehet-e pénzzel motiválni? Herzberg szerint motivációs szempontból nincs érdemi különbség a negatív rugdosások (ellenőrzés, szervezeti szabályok) és a pozitív rugdosás (pénz, anyagi ösztönzés) között. Az anyagi ösztönzők felkínálásával csupán a pénzt felkínáló kerül motivált állapotba, ő szeretne bizonyos magatartást kiváltani, bizonyos eredményt elérni. A másik csak a pénz elnyerésére törekszik, s csupán ezért teszi meg azt, amit elvárnak tőle. Motivációról azonban – Herzberg felfogása szerint – csak akkor beszélhetünk, ha az nem szorul állandó külső megerősítésre, hanem maga akar cselekedni, egyfajta „belső generátor” hajtja.



3.4. ÁBRA. A megelégedtség és az elégedetlenség különböző értelmezései

* A tanulmányban a rugdosásra a KITA mozaikszót használja.

„Mi lehet az oka annak, hogy ipari vezetők egykettőre belátják: a negatív KITA nem ösztönzés, ugyanakkor egyöntetűen vallják, hogy a pozitív KITA az? Az ok egyszerű: a negatív KITA megerőszakolás, a pozitív KITA csábítás. De összehasonlíthatatlanul rosszabb, ha elcsábítanak, mintha megerőszakolnak – az utóbbi egy szerencsétlen eset, míg az előbbi azt jelenti, hogy az ember maga is partner volt a saját megesésében. Ezért olyan népszerű a pozitív KITA: ... nem kell hogy a vállalat rugdosson téged, mert te rugdosod önmagadat.”¹⁴

Hogy lehet-e pénzzel motiválni a mai magyar szervezeti gyakorlat egyik ugyancsak izgalmas kérdése. Érdemes tehát összevetni a maslow-i és a herzbergi megközelítést, hiszen a fenti kérdésre merőben eltérő választ adnak: előbbi szerint a szükséglethierarchia alsó szintjeihez is kapcsolható motiváció, az utóbbi szerint nem. Meggyőződésünk szerint a kettejük közötti ellentmondás korántsem olyan kibékíthetetlen, mint első pillantásra látszik. Míg ugyanis Maslow a 40-es évek amerikai átlagemberét szem előtt tartva állította fel tételeit, addig Herzberg a 60-as évek amerikai jóléti társadalmából vette mintáját. A kettő közötti lényeges különbség, hogy Herzberg válaszádnak fiziológiai, biztonsági szükségletei nagy valószínűséggel kielégítettek és feltehetően társas szükségleteik egy jó része is. Így nem meglepő, hogy az alacsonyabb szinteken lévő szükségletekről azt derítette ki a vizsgálat, hogy azok nem motiválnak. Ez azonban nincs ellentmondásban Maslow tételével sem: a kielégített szükségletek nem motiválnak.

Eddig arról esett szó, mivel *nem* tudunk motivációt elérni. Tegyük fel most azt a kérdést is, mi az, amivel a vezető motiválhatja munkatársait? Herzberg ennek lehetőségét a munkakör vertikális terhelésének növelésében keresi. Ennek elveit és az ebből eredő motivátorokat a 3.2. táblázat foglalja össze.

3.2. TÁBLÁZAT. A vertikális munkaköri terhelés elvei Herzberg szerint

	Elv	Ebből eredő motivátor
A	Csökkenő ellenőrzés az elszámoltathatóság fenn-tartásával	Felelősség és egyéni eredményesség érzete
B	A saját munkáért való elszámoltathatóság növelése	Felelősség és elismerés
C	Bízunk teljes természetes szervezeti egységeket egy-egy személyre (modul, divízió, terület stb.)	Felelősség, eredmény és elismerés
D	Hatáskör növelése az alkalmazott tevékenységi körében, munkaköri szabadság	Felelősség, eredmény és elismerés
E	Az időszaki jelentéseket inkább közvetlenül a dolgozó kapja kézhez, semmint a közvetlen főnöke	Belső elismerés
F	Új, nehezebb feladatok felvétele a munkakörbe, amelyeket előzőleg nem végzett	Fejlődés és tanulás
G	Bízunk speciális vagy specializált feladatokat az egyénre, amelyek révén szakértővé válhat	Felelősség, fejlődés, előmenetel

Forrás: HERZBERG, F. R.: *Még egyszer: hogyan ösztönözzük alkalmazottainkat?* In: ENGLÄNDER T. 1974. o. 365. o. [a fordítás pontosításával – B. Gy.]

Herzberg elméletét ugyancsak több kritika érte. A legfontosabb észrevételek¹⁵:

1. A vizsgálat eredményeit részben magyarázhatjuk az alapvető attribúciós hiba szerint is: az emberek a munkával kapcsolatos pozitív élményeket maguknak tulajdonítják (benső tényezők), míg a negatívakat külső tényezőknek.
2. Az elmélet tulajdonképpen nem is motivációelmélet, hanem attitűdvizsgálat: csak a munkával való elégedettségre ad magyarázatot a saját érvényességi körén belül.
3. A vizsgálat nem fogalmazott meg átfogó elégedettségi mércét, így előfordulhatott az is, hogy valaki nem szereti munkájának egy részét, de egészében elfogadhatónak tartja.
4. Herzberg feltételezi, hogy a termelékenység és a megelégedettség között közvetlen összefüggés van. Az általa alkalmazott kutatásmódszertan ugyanakkor csak a megelégedettséget mérte, a termelékenységet nem.

Ahhoz, hogy kutatási eredményét relevánsnak tekintsük, el kell fogadnunk a fenti feltételezést.

A felsorolt kritikai észrevételek ellenére Herzberg elméletét is mérföldkőnek tekinthetjük a motivációelméletek vonulatában, gyakorlati hatása, elterjedtsége és népszerűsége a gyakorló vezetők körében kétségbevonhatatlan. Jelentősége, hogy rámutatott: néhány olyan, vezetők által fontosnak tekintett tényezővel, amellyel kényelmesebbé, kellemesebbé tehetők a munkafeltételek, valójában nem lehet motivációt elérni.

3.1.3. Alderfer létezés–kapcsolat–fejlődés elmélete

Alderfer egy kérdőíves vizsgálat eredményeire¹⁶ alapozva három szükségletről értekezik a maslow-i öt kategória helyett. Ezek a következők:

- *Létezés (existence)*: az alapvető anyagi (fiziológiai) szükségletek és a fizikai fenyegetettség-től való védettség.
- *Kapcsolat (relatedness)*: a társas kapcsolatok iránti szükséglet, az a vágyunk, hogy személyes kapcsolatokat és társadalmi státust alakítsunk ki és tartsunk fenn: mások elfogadjanak, elismerjenek és méltányoljanak bennünket.
- *Fejlődés (growth)*: a személyes fejlődés, a lehetőségeink kiaknázásának igénye – lényegében a maslow-i elismertség benső tényezői és önmegvalósítás-kategóriája.

Alderfer elméletének másik újdonsága az volt, hogy fenntartva ugyan a szükségletek hierarchikus egymásra épülését, lazított a maslow-i kielégülés–következő szintre lépés elv merevségén. Szerinte:

- egyidejűleg több szükségleti szint is aktívan befolyásolhatja motivációnkat,
- ha egy magasabb szintű szükséglet kielégítése korlátokba ütközik vagy azt elfojtjuk, az csalódottságot (frusztrációt) okoz, és visszalépünk egy alacsonyabb szintre (regression), megnő a valószínűsége valamely alacsonyabb szintű szükséglet kielégítésének,
- a fejlődési szükséglet a többihez képest sajátosan viselkedik: kielégítése esetén még fontosabbá válik számunkra, semmint csökkenne motivációnkat meghatározó intenzitása,

- egy későbbi kutatási eredmény¹⁷ egy sajátos paradoxonnak tetsző tényre is rámutatott: egy szükséglet motivációt befolyásoló ereje, intenzitása akkor is nagy, ha a szükséglet nagyon intenzív, de akkor is, ha kielégítése erőteljes korlátokba ütközik.

Alderfer modellje egyszerűbb, áttekinthetőbb szerkezetbe rendezte Maslow elméletét, és az empirikus vizsgálatok is jobban alátámasztották érvényességét.

3.1.4. McClelland kapcsolat–teljesítmény–hatalom elmélete

McClelland motivációelméletét a *tanult szükségletek* köré építette, és három szükségletet különböztetett meg, amelyekkel szervezeti környezetben magyarázhatjuk motivációinkat:

- *Kapcsolatmotivációnak* (*affiliation need*, a McClelland által használt rövidítéssel: nAff) nevezzük a elfogadottság, szeretettség iránti vágyunkat. Akinek erősek a kapcsolatmotivációi, azok barátkoznak, kapcsolataikban kölcsönös megértésre és inkább együttműködésre, semmint konfrontációra törekszenek. Figyelmüket társas kapcsolatok kialakítására és fenntartására fordítják.
- A *teljesítménymotiváció* (*achievement need*, nAch) belső hajtóerő a sikerre, a magunk elé tűzött célok elérésére és meghaladására. A teljesítménymotiváltakat valójában nem a sikerért járó jutalom, hanem maga siker, a korábinál jobb eredmény, a nagyobb hatékonyság vágya hajtja. Figyelmüket magas teljesítményszint elérésére és fenntartására fordítják.¹⁸ Olyan munkát, munkakört kedvelnek, ahol a problémamegoldásban *személyes felelősséget* vállalhatnak, ahol teljesítményükről (legyen az jó vagy gyenge) rendszeres *visszacsatolást* kapnak, és szeretik a *kihívó feladatokat*. A teljesítménymotivált ideális valószínűsége az 50%-nyi esély a sikerre. Jellegzetesen elkerülik mind a túl könnyű, mind a túl nehéz feladatokat: előbbiben nem látnak kihívást, utóbbi esetében kicsi a teljesítményből fakadó meglegedettség esélye. Nem kedvelik az olyan problémákat, ahol a siker nem rajtuk, hanem másokon vagy a szerencsén múlik.*
- A *hatalmi motiváció* (*power need*, nPow) az a vágy, hogy hatással, befolyással legyünk másokra, kontrolláljunk másokat. Az erős hatalmi motivummal rendelkező emberek kedvelik a versengő, konfrontáló helyzeteket, másoknál hajlamosabbak az agresszív megnyilvánulásokra. Igyekeznek általában úgy viselkedni, hogy erős érzelmi hatásokat váltsanak ki másokból. Akiben erős a hatalmi motiváció, annak számára fontos a státusz, a presztízs, az elismertség, a tisztelet, számukra a mások fölötti befolyás nagyobb jelentőségűvé válik, mint maga a teljesítmény. McClellandék felfogásában a hatalmi motiváció nem negatív értelmű, sőt kimutatták, hogy a veze-

* A teljesítménymotiváció ellentéte a kudarckerülési motiváció. Az ilyen motivációval bíró emberek kerülnek az olyan szituációkat, ahol kudarcot vallhatnak, ezért hajlamosak olyan alacsony célokat kitűzni maguk elé, amelyeket biztosan tudnak teljesíteni, vagy éppen ellenkezőleg, olyan magasakat, amelyeknek a teljesítését valójában senki nem is reméli komolyan.

tők körében ez a motiváció erősebb. Megítélésük szerint a hatalmi motiváció egy megfelelő szintje szükséges (de nem elégséges) feltétele a jó vezetővé válásnak.¹⁹

Az elmélet lényeges megállapítása az is, hogy ezek a motívumok nem örökletes jellegűek, hanem *tanultak*, s különböző társadalmakban vagy a társadalmi fejlődés különböző szakaszaiban eltérő jellemzőket mutatnak. Ezért szokás a tanult szükségletek elméletének is nevezni. Nem is tárgyalja az alapvető szükségleteket, lévén azok jó része velünk született, örökletes. McClelland nem feltételez továbbá hierarchikus alá-fölé rendeltséget, kielégülés-tovább lépés jellegű kapcsolatot az egyes szükségletek között. Ezek a motivációk valamilyen mértékben mindenkit jellemeznek, de egyénileg nagyon eltérő arányokban. Az elmélet lényeges következménye ugyanakkor, hogy a tanult szükségletek fejleszthetők: képzéssel, tréningekkel befolyásolható és növelhető az egyes szükségletek erőssége.²⁰

3.1.5. Hunt cél-motiváció elmélete

John Hunt szerint a motiváció az egyéni célokból érthető meg²¹. A célok irányítják munkahelyi magatartásunkat, s életünk folyamán folyamatosan alakulnak ki. A célok különböznek mind erősségükben (mennyire képesek motiválni) és fontosságukban (prioritás egymáshoz képest). Tükrözik egész háttérünket: értékeinket, hiedelmeinket és tapasztalatainkat.

Az elmélet hat különböző célt különböztet meg, amelyek mögött további részcélok azonosíthatunk.

- *Komfort, anyagi jólét:* ide sorolhatjuk a életstílusunkat, életszínvonalunkat biztosítani képes anyagiakat (pénzt) és a stresszhelyzetek kerülését.
- *Strukturáltság:* akinek ez a célja erős, az tisztázott munkakörre, stabilitásra, bizonyosságra törekszik. Szereti egyértelműen látni az elvárásokat, szabályokat. Kerüli az olyan helyzeteket, ahol külső tényezők (munkatársak, munkaeszközök, pontatlan munkamegfogalmazás) kockáztatják teljesítményét.
- *Kapcsolat:* kerüli a magára hagyott helyzeteket, az egyedüli munkavégzést. Fontosnak tartja a csoporthoz való tartozást, az elfogadottságot, az azonosulást.
- *Elismertség:* a teljesítmény mások általi elismerése, megbecsülése, ennek megfelelő státusz, visszacsatolás és teljesítménnyel arányos javadalmazás. Pozitív én-kép.
- *Hatalom:* fölény, mások irányításának, kontrollálásának igénye, dominanciára való törekvés, de csak vezetői hatalom értelemben.
- *Autonómia, kreativitás, fejlődés:* önmegvalósítás, kihívás, képességek és készségek kihasználása, tanulás, önfejlesztés, a saját munkavégzés szabadsága, függetlensége. Kreatív problémamegoldás. A másoktól való megkülönböztettség vágya.

Hunt osztja Alderfer megállapítását az egyes célok erősségéről: ezt okozhatja az is, hogy igen erőteljesen törekszünk kielégítésükre, de az is, hogy kielégítésük korlátokba ütközik. A célok nem egyértelműen határozzák meg magatartásunkat, inkább orientálják viselkedésünket. Hunt további lényeges felismerése az is, hogy az egyes célok nem rendezhetők eleve feltételezett hierarchiába, hanem dinamikus

struktúrát alkotnak. A céloknak mind az erőssége, mind a fontossága nemek szerint, különböző életkorokban, vagy különböző élet- és munkaszituációkban változik.

A 3.5. *ábra* néhány jellegzetes magyar motivációs struktúrát mutat be: egyetemistákét, MBA programban részt vevő középvezetőkét és köztisztviselőket.

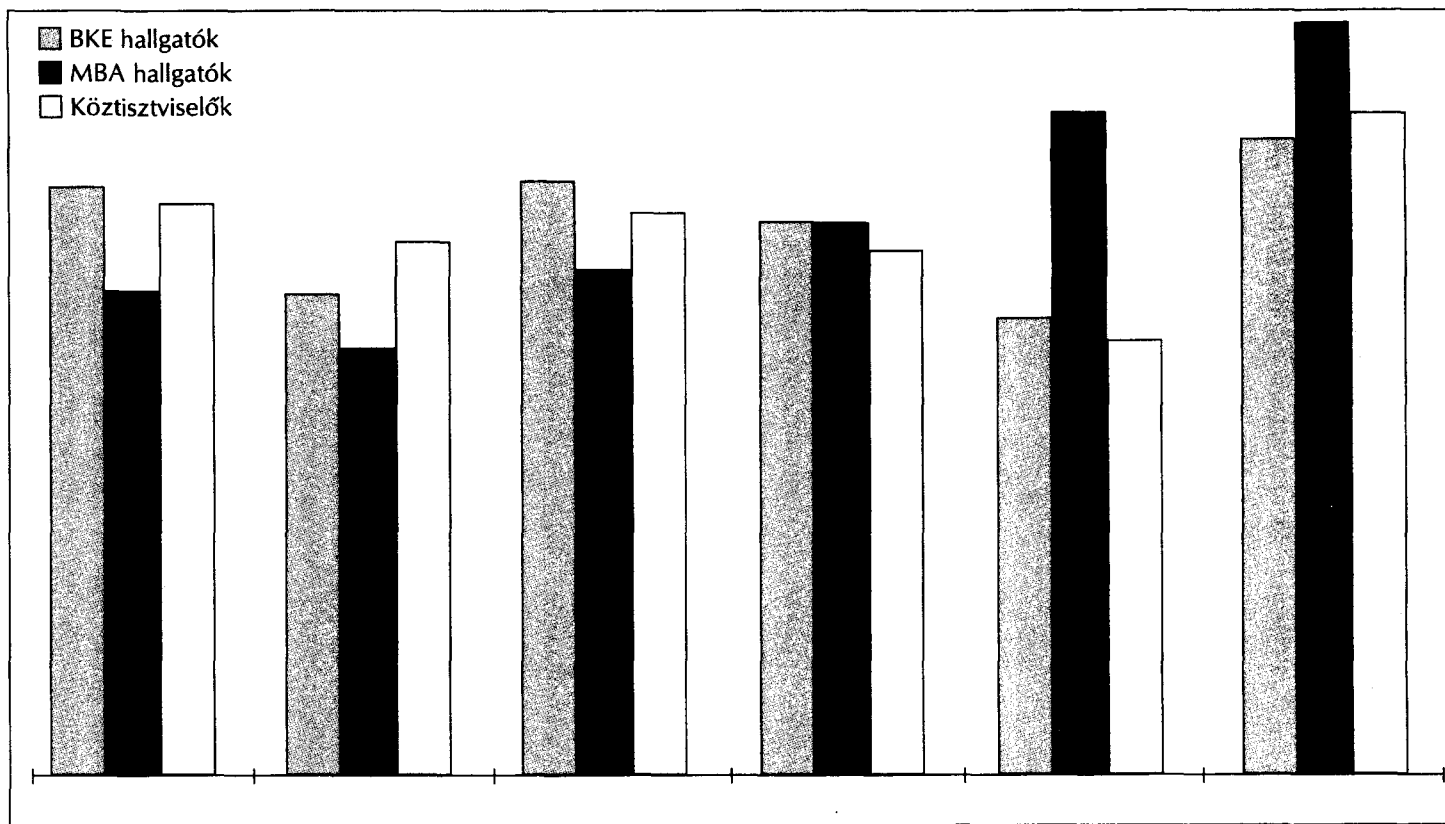
Empirikus vizsgálatok tanúsága szerint²² az egyes életpályaszakaszokban az egyes célok erőssége és fontossága jelentősen átsúlyozódik. A 30 év alatti korosztálynál erősek a kapcsolatra, a személyes fejlődésre és a stresszkerülésre irányuló célok. A családalapítás, egzisztenciateremtés azonban minden más korosztálynál fontosabbá teszi a pénz szerepét, és mellé társul az elismertség és státusz iránti igényünk. A karrierpálya közepén, a 40–45 éveseknek más korosztályokénál erősebb az autonómia, a kreativitás és ennek szervezeti „fedezete”, a hatalom iránti igényük. A nyugdíj előtti életszakasz jellemzője a kockázatkerülés, a munka struktúráltasága.

3.1.6. Összefoglaló megállapítások a tartalomelméletekről

Valamennyi tárgyalt tartalomelmélet némileg más nézőpontból közelít a motivációkhoz. Egyik elmélet sem tekinthető olyan alapnak, amelyről a vezetők egyértelműen magyarázhatnak, értelmezhetnek a motivációt, vagy amelyet egyértelműen a többi fölé rendelhetnek. Ugyanakkor valamennyi közelebb visz magatartásunk és teljesítményünk megértéséhez, s tartalmaz olyan elemeket, amelyeket gyakorló vezetőknek érdemes megfontolni. Az elméletek összehasonlítását a 3.6. *ábra* tartalmazza.

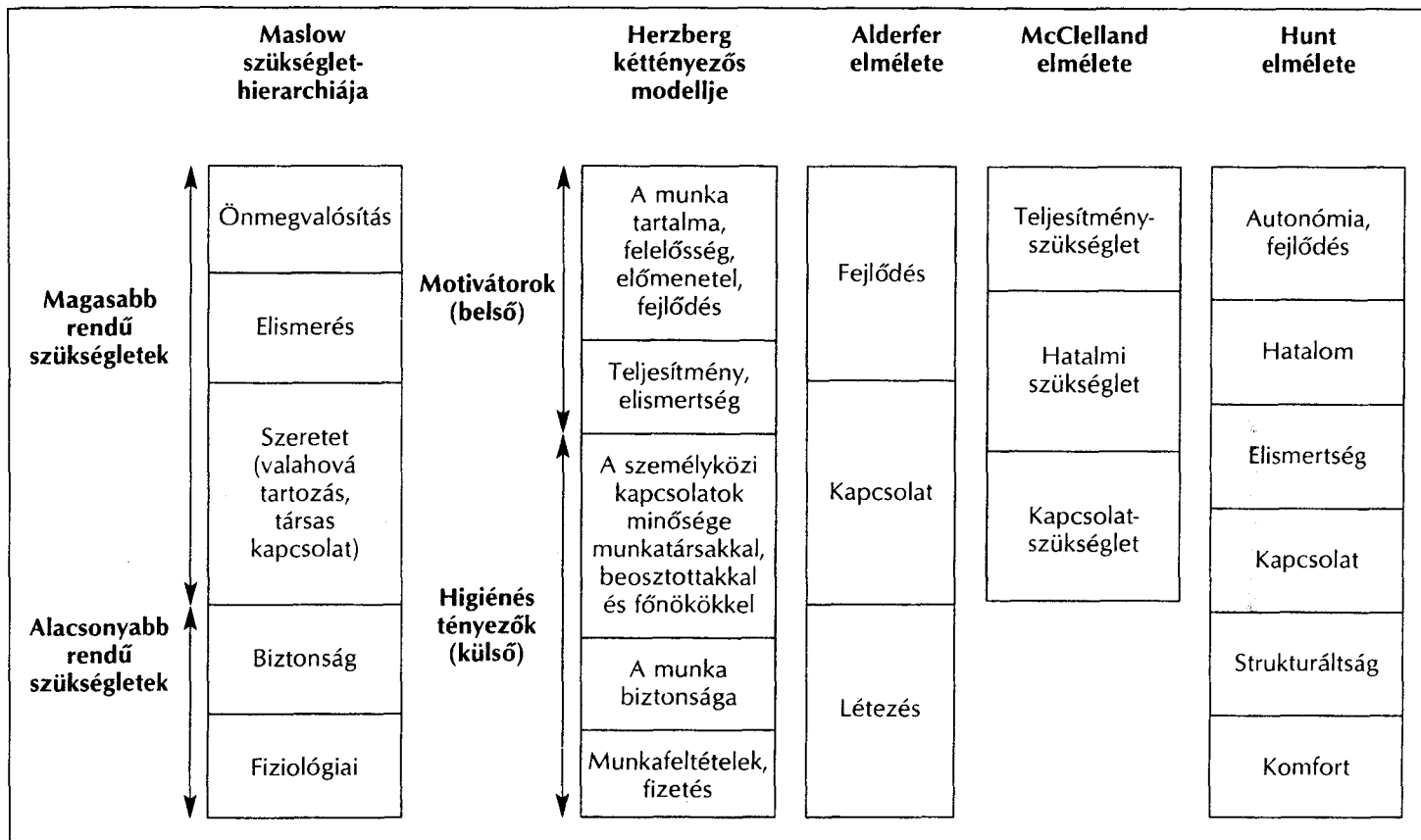
Az elméletek tartalmát összehasonlítva kiemelendő, hogy McClelland nem foglalkozott alacsonyabb rendű szükségletekkel, ugyanakkor teljesítmény- és hatalommotivációi – számos hasonlóság ellenére – még sem feleltethetők meg maradéktalanul sem Maslow magasabb rendű szükségleteinek, sem Herzberg motivátorainak, sem Alderfer növekedési szükségletének. Az alapvető különbség mégis az, hogy a szükségleteket úgy tekinti, mint amelyeket a társadalmi környezettől sajátítunk el, tanulunk meg. További különbséget jelent, hogy Maslow merev, statikus szükséglet-hierarchia-rendszert állít fel, amelyben nincs tekintettel az egyéni különbségekre. Alderfer rugalmas három elemű szerkezetet ajánl, Hunt pedig hat elemű, helyzettől és életpályaszakasztól függően dinamikusan változó célstruktúrát javasol. Herzberg a benső és a külsődleges elégedettségi tényezőket megkülönböztetve különválasztja az elégedettséget és az elégedetlenséget befolyásoló munkajellegzőket.

Az összefoglaló végén hadd emeljek ki egyet a tárgyalt motívumok közül, amely egyre élénkebben foglalkoztatja napjaink tudományos és menedzsmentirodalmát is: az önmegvalósításhoz kapcsolódó motivációt. Ez a szükséglet-hierarchiának az a szintje, amelyet vezetőként ideálisnak tekinthetünk: ha el tudjuk érni, hogy a szervezet és céljai részei legyenek önmegvalósításunknak – például ha a szervezet sikerességétől várjuk saját lehetőségeink és képességeink megvalósítását –, ez olyan



3.5. ÁBRA. Közgazdász nappali egyetemi hallgatók ($n=646$), MBA képzési programban részt vevő középvezetők ($n=45$) és köztisztviselők ($n=385$) motivációs struktúrája Hunt modellje alapján

Forrás: A BKE Vezetési és szervezési tanszéke (Bakacsi Gyula és munkatársai, illetve Bokor Attila és Császár Csaba) által felvett minták eredményei (kéziratban)



3.6. ÁBRA. A motiváció tartalomelméleteinek összevetése

Forrás: GIBSON, J. L.-IVANCEVICH, J. M.-DONELLY, J. H., JR.: *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Irwin, Burr Ridge, IL, 1994. 162. o. ábrájának továbbfejlesztése.

erős belső készletet jelent, amely mindennél erősebben sarkall a jó teljesítményre, s az önmegvalósító ember a legnagyobb áldozatokra is kész vágyai elérése érdekében. Napjaink sikerszervezetei az önmegvalósító emberre építenek, s ennek révén átlagos emberekből átlag feletti teljesítményeket képesek kihozni²³, élve azzal a pozitív pszichológiai energiával, amely sikerekre vágyik és a sikert magának szeretné tulajdonítani*. Látni kell azonban azt is, hogy az önmegvalósításra törekvőket – az öntörvényű, belső irányítúkat követő „nehéz” embereket – egyben a legnehezebb is vezetni: nagyobb beleszólást, önállóságot követelnek maguknak, s nehezen tűrik a kötöttségeket, szabályokat.

Az önmegvalósító emberekre jellemző, illetve az önmegvalósításhoz vezető magatartásformákat a 3.3. táblázatban foglaljuk össze.

3.3. TÁBLÁZAT. *Az önmegvalósításhoz vezető viselkedések és az önmegvalósítók jellemző tulajdonságai Maslow szerint*

Az önmegvalósításhoz vezető viselkedések
<ul style="list-style-type: none"> • Úgy éld az életet, mint a gyerek, teljes elmélyedéssel és összpontosítással! • Inkább új dolgokat próbálj ki, mintsem ragaszkodj a biztos módszerekhez! • Az érzéseidre hallgass, ne pedig a tekintély vagy a többség hangjára tapasztalataid értékelésében! • Légy őszinte: kerüld a színlelést és a szerepjátszást! • Készülj fel rá, hogy nem leszel népszerű, ha nézeteid nem egyeznek meg a többségével! • Vállalj felelősséget! • Amit eldöntöttél, hogy megteszel, vidd is véghez!
Az önmegvalósítók jellemző tulajdonságai
<ul style="list-style-type: none"> • A valóságot gyakorlatiasan észlelik és jól tűrik a bizonytalanságot. • Olyannak fogadják el magukat és másokat, amilyenek. • Spontán módon gondolkodnak és viselkednek. • Inkább a problémákra, mint önmagukra összpontosítanak. • Jó humorérzékük van. • Kreatívak. • Törődnek az emberiség jólétével.

* Lásd az előző fejezetben az attribúciós elméletről írottakat.

- Mélyen átéli az élet alapélményeit.
- Inkább kevés, mint sok emberrel erős és jó kapcsolatokat alakítanak ki.
- Objektív nézőpontból képesek az életre tekinteni.

Forrás: MASLOW, A. H.: *Self-Actualization and Beyond* c. tanulmánya alapján idézi ATKINSON, R. L.–ATKINSON, R. C.–SMITH, E. E.–BEM, D. J.: *Pszichológia*. Osiris, Budapest, 1995. 403. o.

3.2. A motiváció folyamatelméletei

A motiváció folyamatelméleteinek megértéséhez érdemes visszanyúlnunk az előző fejezet a magatartás megváltoztatását tárgyaló részéhez, nevezetesen a tanulásról szóló elméletekhez. Az operáns kondicionálás elmélete azt mutatta be, miként viselkedünk úgy, hogy számunkra kedvező jutalmakat kapjunk, illetve elkerüljük a kedvezőtlen büntetést. Az egyéni célokat, törekvéseket megértő és jó szervezeti teljesítményre törekvő vezetőknek éppen erre a magatartásra van szükségük, a sikeres viselkedésformákat meg kell erősíteniük, fenn kell tartaniuk.

A munkával kapcsolatos megfelelő magatartás kialakításának alapja a hatástörvény:

Az azonos helyzetben lehetséges válaszok közül azokat fogjuk ismételni, amelyek azonnali vagy későbbi elégedettséggel járnak, s azok bekövetkezése kevésbé valószínű, amelyek azonnali vagy későbbi kellemtelenséggel járnak.²⁴

E hatástörvény két lényeges fogalma a *feltétel* és a *következmény*. Következmény lehet bármi, amit a munkavállaló szeretne elnyerni: pénz, jutalom, dicséret, státus, kihívó feladat, vagy bármi, ami a motivációinak megfelel.* (A továbbiakban következetesen az absztrakt *következmény* kifejezést használjuk, annak konkrét tartalmától függetlenül.) Itt azonban hangsúllyal érdemes még egyszer rámutatni arra, hogy a folyamatelméletek alkalmazására csak akkor kerülhet sor, ha pontos képünk vagy okkal jónak tartott feltételezésünk van a munkavállaló motivációinak *tartalmára*. (Máskülönben a folyamat végén nyerhetünk egy nagyon jó választ egy egész más kérdésre.)

Ha a magatartást kedvező következmények követik, akkor az adott viselkedés ismétlődésének valószínűsége nő: megtanuljuk és tanult tudat alatti szokássá, rutinná válik. Ha a magatartást kedvezőtlen következmények követik, az adott viselkedés ismétlődésének valószínűsége csökken: elkerüljük és nem válik szokásszerűvé. Egyszerűbben fogalmazva: munkatársaink magatartása a következmények függvénye²⁵, s e következmények révén *szabályozzuk* a magatartást.

* A következmény mindig a munkavállaló, nem a szervezet szempontjából értendő.

A motiváció folyamata szempontjából azonban célszerű két feltételes kapcsolatot megkülönböztetni:

- *Teljesítmény-következmény kapcsolat:* a magatartás révén elért egyéni/szervezeti teljesítmény eredményeként juthat a munkavállaló a következményhez. Ilyenkor *teljesítményszabályozást* alkalmazunk: a magatartás eredményeként létrejövő teljesítményt mérem, és a következmények változtatásával szeretném elérni annak változásait. Ilyen folyamat például a teljesítménykritériumok és a hozzájuk kötött jutalmak megfogalmazása, a teljesítmény mérése, értékelése, annak visszacsatolása. A teljesítménykritériumok és/vagy jutalmak módosításával az egész folyamat újra és újra ismételhető a teljesítmény folyamatos növelése érdekében.
- *Viselkedés-következmény kapcsolat:* egy adott magatartás produkálása vagy ismétlése révén juthat a munkavállaló a következményhez. Ilyenkor *magatartás-szabályozást* alkalmazunk: azt vizsgálom (mérem), hogy a munkavállaló a számomra kívánatos magatartást követi-e, és a következmények változtatásával szeretném elérni a nemkívánt magatartás megváltoztatását. Ilyen folyamatok például a későn jövőknek, a selejtet gyártóknak kilátásba helyezett levonás, vagy az az ötlet, amelyet egészségbónusznak nevezhetnénk: ha valaki meghatározott számú munkanapot betegség nélkül teljesít, szabadnapot kap.

Érdeemes rámutatni, hogy a folyamatelméletek itt bemutatott alapelvei az előző fejezetben már tárgyalt behaviorista pszichológia talaján állnak: lehetőségeink közül azt választjuk, amelyek leginkább vonzanak vagy a legkevésbé taszítanak. A folyamatelméletek közül *Skinner* megerősítélméletét, az elváráselméletet, a méltányosságelméletet és a célkitűzés-elméletet mutatjuk be.

3.2.1. Skinner megerősítélmélete

A megerősítélmélet atyjának Skinnert tekintik. Alapgondolata – amely szilárdan áll a behaviorista pszichológia talaján – a következő: a magatartás környezeti hatások következménye. Miután nem is foglalkozik azzal, mi a magatartás *indítéka*, sokan nem is tekintik a szó klasszikus értelmében motivációelméletnek. Inkább tanulási elméletnek nevezhetnénk. Minthogy azonban igen erőteljes eszköz a magatartás szabályozásának elemzéséhez, megkerülhetetlen, hogy a motivációelméletek *kapcsán* is tárgyaljuk.

A cselekvések befolyásolásától, szabályozásától függően beszélhetünk pozitív és negatív megerősítésről, de viselkedésmódosító hatása van a büntetésnek és a megszüntetésnek is.

Pozitív megerősítésről akkor beszélünk, amikor a cselekvéshez pozitív következményeket kapcsolunk, s ettől azt várjuk, hogy a cselekvő hasonló helyzetben nagyobb valószínűséggel fogja ezt a viselkedést megismételni, mint bármely másikat. A pozitív megerősítés alapgondolata világos és egyértelmű, mégis előfordul, hogy tévesen alkalmazzák. Két tipikus hibát lehet elkövetni:

- A következmény látszólag igen, de valójában nem függ a magatartástól. Ez jellemzi például azt a munkahelyet, ahol a jutalom automatikussá, szokásszerűvé válik. Jóllehet a jutalmat (megerősítő eszköz) akkor szokták adni, mikor a kívánt magatartás bekövetkezik (például az elvártnál nagyobb erőfeszítést tesznek a kollégák, sikeresen befejeznek egy terven felüli projektet), ha a jutalomosztás szokássá válik, lényegében fordított hatást ér el: nincs olyan összefüggés, hogy az valami többlet-erőfeszítést követel, ugyanakkor a jutalom elmaradása nagy felzúdulást kelthet („az nekünk jár”).
- A megerősítés a kívánt magatartást csak jóval később követi. Ilyenkor ugyan a következmény a magatartás függvénye, de olyan nagy az időbeli különbség, hogy az ok (a kívánt magatartás) és az okozat (következmény) gondolatban már nem kapcsolódik össze. Ezért javasolt a pozitív megerősítést minél hamarabb, lehetőség szerint rögtön a megerősítendő magatartás észlelésénél alkalmazni.

Negatív megerősítés esetén valamely magatartás gyakoriságának növelését attól várjuk, hogy feloldunk valami olyan nemkívánatos következményt, amit munkatársunk szeretne elkerülni. Ez szintén növelni fogja az adott cselekvés ismétlődésének valószínűségét. Ha például a főnök beosztottja nyakára jár, mert lusta, lassan dolgozik, s az alkalmazott, pusztán hogy elkerülje a zaklatást, többet és rendszeresebben dolgozik, negatív megerősítésről beszélhetünk. A főnök megszüntet egy olyan következményt („zaklatás”), ami a beosztott számára nemkívánatos, ezzel megerősít egy olyan magatartást (rendszeresebb munkavégzés), amelyet elérni szeretne. A negatív megerősítésnek vannak hátrányos következményei is: állandó feszültséggel járhat, és nem is mindig segíti elő azoknak a magatartásformáknak a kialakulását, amelyeket a vezető jónak talál.

Büntetésen alapuló megerősítésről akkor beszélünk, ha a következmény megszüntet olyan magatartásokat, amelyek azt maguk után vonták, vagy legalább is csökkenti e viselkedés gyakoriságát. A következmény alapvetően kétféle formában jelenhet meg:

- érhetik negatív következmények az illetőt (elbocsátás, fegyelmi), vagy
- elmaradhatnak az egyén számára fontos pozitív következmények (prémium, előléptetés).

A büntetések alkalmazását, amennyire csak lehet, érdemes elkerülni. Hatásuk kiszámíthatatlanabb, mint a jutalmaké és rövidebb ideig is tart. Legsúlyosabb következménye azonban az, hogy ellenőrizhetetlen érzelmi reakciókat válthat ki, negatív attitűdöt alakíthat ki a vezető, de olykor az egész tevékenység irányába is, így hatása akár visszajára is fordulhat. A büntetés a félelem és a bizalmatlanság légkörét táplálja, ami a problémák rejtegetésére vezet.

A *megszüntetés* egy további lehetőség a viselkedések befolyásolására: lényegében a pozitív megerősítés fordítottja, nem-megerősítésnek is nevezhetnénk. Már korábban kialakult viselkedésformák módosítására alkalmas: lényege az, hogy megvonjuk azokat a következményeket, amelyek hatására a cselekvés rendszeresen ismétlődött. Ha például egy sörgyári kereskedő korábban azért kapott jutalmat, ha a

szüksős készletekből a preferált vevőket szolgálta ki, s ez a jutalom a piaci verseny kialakulásával elmarad, lassan hozzászokik, hogy megkülönböztetés nélkül mindenkinek kiszolgáljon. A megvont következmény lehet pozitív és negatív is, ám a megszüntetés alkalmazási lehetősége szervezeti környezetben erősen korlátozott.

Napjaink vezetői gyakorlata egyértelműen a pozitív megerősítés irányába mozog.

„... megrovást kapunk, mert »nem bántunk jól egy vevővel«. Nemcsak azt nem tudjuk, hogy mit tettünk rosszul vagy mit kellene tennünk, hanem még annak veszélye is fennáll, hogy »megtanuljuk« elküldeni a vevőt, nehogy a hiba megismétlődjön. Skinner megfogalmazásában nem a vevővel való bánásmód, hanem maga a vevő válik szemünkben a büntetés forrásává. Mennyire más ezzel szemben, ha a főnök egy magát meg nem nevező vevő nevében gratulál alkalmazottjának, mondván, hogy az illető a vállalat legjobb hagyományainak a szellemében járt el, amikor Mrs. Jones apró reklamációjára reagált. Skinner szerint és saját tapasztalataink szerint is, ezután az alkalmazott valósággal vadászni fog a Mrs. Jonesokra, csak hogy jól bánhasson velük. Megtanulta ugyanis, hogy egy specifikus viselkedési mintáért megdicsérik, ugyanakkor saját önbecsülését is megerősítette.”²⁶

A megerősítésemélet empirikus tesztelése azt mutatta, hogy a szervezetek világában a szituációk bonyolultsága nehezen teszi lehetővé a konkrét viselkedésformák és azok következményeinek *egyértelmű* összekapcsolását. A teljesítmények mérése önmagában is rengeteg probléma forrása, holott a megerősítést éppen ezekre kellene alapozni.

3.2.2. Célkitűzés-elmélet

A célkitűzés-elmélet kiindulópontja gyökeresen más, mint a megerősítéseméleté. Már Herzberg is rámutatott, hogy a büntetés nem képes valódi motivációt teremteni, de az elcsábításról sem volt jobb véleményel. Mindkettőben közös, hogy világos az indítéka annak, aki a megerősítést végzi (a szabályozás alanya), de semmit sem mond a munkavállaló (a szabályozás „tárgya”) indítékairól. A célkitűzés-elmélet ezért kognitív alapokon építkezik. Abból indul ki, hogy mit gondol, mit akar elérni maga a munkavállaló: a meghatározott és nehéz célok nagyobb teljesítményre fogják sarkallni.²⁷

A *cél* meghatározza számunkra, mit kell tennünk, mekkora erőfeszítést kell kifejtenuünk. Ez a megközelítés feltételezi, hogy meg is tesszük azt, amit szeretnénk. Következésképpen aki többet akar, az többet is fog tenni a cél érdekében, és ha pontosan tudja, hogy mit akar, akkor nagyobb erőbedobással próbálja majd elérni azt.

Mik azok a tényezők, amelyek kihívóbb célok kitűzését és nagyobb teljesítmény elérését eredményezik?

- Minél *konkrétabb* formában fogalmazódik meg a cél, annál nagyobb teljesítményre sarkall. Két teljesen hasonló adottságú és képességű ember közül várhatóan az fog nagyobb teljesítményt elérni, aki magas, feszített teljesítmény-

szintet tűz ki maga elé, s nem az, aki elhatározza, hogy mindent beleadva eléri amit tud. Ezzel szemben a vezetők hajlamosak arra, hogy „tégyminden tőled telhető” típusú célokat tűzzenek ki. Ezek ritkán vezetnek a kívánt teljesítményhez.

- A *nehézebb, összetettebb, bonyolultabb* célok ugyancsak nagyobb eredményre sarkallnak, feltéve, hogy elfogadjuk, magunkénak tekintjük azokat. Ez azonban csak addig a határig érvényes, ameddig a célok nehézsége, összetettsége nem haladja meg az illető képességeit. (Legtöbbünk számára például hiába tűznék ki, hogy négy percen belül fussuk az 1500 métert.)
- Az elmélet alapfeltételezése az, hogy a célt a vezető fogalmazza meg a beosztott számára. Vizsgálatok sora kereste a választ arra a kérdésre, hogy a célkitűzési folyamatban való részvétel (participáció) jobb teljesítményre vezet-e. A részvétel egyértelműen előnyös abból a szempontból, hogy növeli a kitűzött cél elfogadottságát, pozitív attitűdöt alakít ki vele kapcsolatban²⁸. Más tekintetben a szakirodalom nem jutott egyértelmű következtetésre a részvételi *versus* felülről kitűzött célok előbbre valósa tekintetében.
- A célok sikeres végrehajtását nagyban segíti a rendszeres *viSSZACSATOLÁS*: hol is tartunk a kitűzött célok elérésében. Ebből világos képet nyerhetünk a cél és az elért eredmény közötti különbségről, ami terelheti magatartásunkat: látjuk mi az, amit jól csináltunk, s felhívja a figyelmet arra, mit kell máshogy csinálnunk vagy nagyobb erőfeszítést tennünk. Az önmagunk által kezdeményezett viSSZACSATOLÁS – saját teljesítményünk aktív figyelemmel kísérése – jobb eredményre vezet, mint a külsők által kezdeményezett viSSZACSATOLÁS.²⁹
- Általában javítja a célelérés hatékonyságát az is, ha a célokat *nyilvánosan* fogalmazzuk meg; ez egyfajta külső nyomást jelent a végrehajtónak. Az elmélettel kapcsolatban számos kritika fogalmazódott meg³⁰:
- A célkitűzés jól alkalmazható egyszerűbb munkakörökre, de az olyanoknál, ahol a teljesítmény mérése nehéz, problematikus (pl. vezetői, szakértői, értelmiségi munkakörök), lehetőségei behatároltak.
- A célkitűzés gyakorta vezet játszmákhoz: a beosztottak igyekeznek minél alacsonyabb induló célkitűzést elérni, hogy ahhoz képest kisebb erőfeszítéssel tudjanak látványos fejlődést felmutatni. A közelmúlt magyar szervezeti gyakorlatában világos jelét láthattuk a bázis szemléletnek, „a jó bázis kiharcolására” való törekvéseknek. A vezetők ezzel szemben feszített célokat fogalmazznak meg, majd a munkatársak reakcióit figyelve kiigazítják azokat.
- A célkitűzés tulajdonképpen nem más, mint a munkatársak kontrollálásának újabb eszköze: lehetővé teszi a teljesítmény folyamatos ellenőrzését.
- Kétségtelen, hogy a feszítettebb célok nagyobb teljesítményre sarkallnak, ugyanakkor nem bizonyított, hogy meglehetősen is vezetnek.
- A célelérés szenvedélyé válhat: időnként úgy elragadhat bennünket a cél eléréseért való törekvés, hogy elfelejtkezhetünk munkakörünk más fontos feladatairól, vagy háttérbe szorulhatnak nagyobb, lényegesebb célok.

- A feszített cél önmagában nem garantálja a nagyobb teljesítményt, ehhez még szükséges a cél iránti elkötelezettség és a végrehajtó meggyőződése abban, hogy képes a feladatot végrehajtani.
- A kitűzött cél dinamikus változónak tekintendő: a magatartás-tudományi döntésemélet világított rá arra, hogy aspirációink, teljesítménnyel kapcsolatos várakozásaink nem függetlenek a korábbi célelérés sikerességétől: jó eredményeink feszítettebb célokat, kudarcaink szerényebb célkitűzéseket eredményeznek.
- A célkitűzés elmélete nehezen egyeztethető össze McClelland teljesítménymotiváció kapcsán kifejtett tételével, miszerint a közepesen kihívó, se nem könnyű, se nem túl nehéz célok motiválnak leginkább. De a magatartás-tudományi döntésemélet által megfogalmazott kielégítő eredmény is arra utal, hogy a sikeres magatartási alternatívákat kereső folyamat kielégítő eredmény esetén megszakad.

A megfogalmazott kritikai vélemények ellenére a célkitűzés-elmélet pozitívumai vitathatatlanok. Elveire, előnyös hatásaira olyan nagy hatású vezetői rendszerek építettek, mint például a megegyezéssel eredménycélokkal való vezetés (Management by Objectives). A vezetők számára megfogalmazható legfontosabb üzenete az, hogy megfelelő munkakörökre, feladatokra alkalmazva a jól megfogalmazott, feszített céloknak – amelyek végrehajtását folyamatosan figyelemmel kísérjük és aktívan támogatjuk – igen erős a motivációs hatása. A célok feszítettsége mellett azonban figyelmet kell szentelnünk elfogadottságukra is.

3.2.3. Elváráselmélet

A bevezető fejezetben már utaltunk rá, hogy a szervezetek vizsgálatakor két motivációs és célrendszert kell vizsgálni: az egyénét és a szervezetét. E fejezetpont bevezetőjében pedig rámutattunk két hatás-következmény – a *teljesítmény-következmény* és a *viselkedés-következmény* kapcsolat – különbözőségére. Érdeemes felfigyelni arra, hogy a két hatás-következmény kapcsolatban közös a következmény: például a szervezet kifizet, az egyén pedig megkap valamennyi pénzt (fizetést). Ami az egyiknek kívánatos cél, az a másiknak költség. A két érdekeltég találkozási pontját tehát máshogy ítélik meg, s azt is megállapíthatjuk, hogy az egyén és a szervezet más-más hatás-következmény kapcsolatra koncentrálnak: a szervezet adott juttatásért (következmény) maximális teljesítményt vár el, míg az egyén adott erőfeszítésért (viselkedés) maximális juttatást.

Az elváráselmélet ennek a kettős elvárásrendszernek az erőterében keresi a választ az egyén motiváltságára, motiválhatóságára. Az elmélet – melynek alapjait Vroom fektette le³¹ – arra az előfeltevésre épül, hogy az egyének olyan erőfeszítésekre hajlandók, amelyek számukra kívánatos eredményekre vezetnek: ez a motiváció racionális (behaviorista) megközelítése. Feltételezi továbbá, hogy az emberek előre becslik a különböző cselekvési alternatívák ráfordításait és hozamait, majd

ezek ismeretében választják ki a legkedvezőbb alternatívát. Az elmélet lényege dióhéjban az, hogy motiváltságunk azon múlik, mennyire bízunk abban, hogy erőfeszítéseink megfelelő eredményre vezetnek, és mennyire vonzó számunkra az eredményért kapott jutalom.

Az elváráselméletnek három kulcskategóriája van: a vonzerő (valancia), a várákozás (expectancy) és a kötés (instrumentality).

A *vonzerő* megmutatja, hogy mennyire kívánatos számunkra egy adott következmény, mennyire törekszünk elérésére. Világos preferenciát mutat más lehetséges következményekkel szemben. A vonzerő lehet pozitív (nagyon akarjuk), negatív (nagyon szeretnénk elkerülni), vagy semleges (mindegy, hogy megkapjuk-e, vagy sem).

A *várakozás* olyan egyén által becsült valószínűség, amely azt az általunk tulajdonított esélyt tükrözi, hogy adott cselekvésnek meghatározott következménye lesz. Az elmélet kétfajta várakozást különböztet meg:

- az **Erőfeszítés–Teljesítmény (E–T)** várakozás azt becsüli előre, hogy az erőfeszítés, amelyet egy adott cselekvés során kifejtünk, milyen eredményre fog vezetni. E becslést két tényező befolyásolja: mennyire tartjuk nehéznek magát a feladatot, és milyen esélyt látunk a sikerre.
- a **Teljesítmény–Következmény (T–K)** várakozás azt valószínűsíti, hogy az adott teljesítmény elérése esetén milyen eséllyel nyerjük el az általunk vágyott következmény(eket).

Mindkét elvárásnak van vonzereje. A célkitűzés-elmélet mutatott rá arra, hogy egy szervezet által kitűzött cél (adott teljesítményszint elérése) milyen erős motivációt kelthet bennünk (a teljesítmény vonzereje). Azt pedig aligha kell magyarázni, hogy a következmények miért lehetnek vonzóak számunkra (következmény vonzereje). Az elmélet a következmény vonzerejének tulajdonít kitüntetett jelentőséget.

A *kötés* a magatartás eredménye (E–T) és az eredmény következménye (T–K) között *észlelt* kapcsolatot tükrözi: mennyire számíthatunk arra, hogy ha erőfeszítésünk eredménnyel jár, megkapjuk a számunkra vonzó jutalmat.³² A kötést felfoghatjuk egyfajta korrelációként is: +1, ha az eredmény produkálása esetén bizton számíthatunk a következményre és -1, ha biztosan nem.

Tegyük fel hogy főnököm délután 4-kor magához hivat és azt kéri, hogy másnap reggel 8-ra készítsek el egy olyan prezentációs anyagot, amelyen szervezeti költségünk jövő évi költségvetése múlik. Estére azonban barátaimtól vacsorameghívásom van, amire megígértem, hogy elmegyek. Az anyag elkészítése testvérek között is 8–10 órás munka, éjszaka is dolgozni kell rajta, ha azt akarom, hogy kész legyen. Ilyen kérdések fogalmazódnak meg bennem: Ha nekiesek, meg tudom-e csinálni holnap reggelre olyan színvonalon, ahogy azt kell? Meg lehet-e ezt egyáltalán ennyi idő alatt csinálni? Ha megcsinálom, mit várhatok érte cserébe (például előrukkolhatok-e megint a múltkor elmaradt mobiltelefon-igényemmel)? Mennyire fontos nekem az a mobiltelefon? Ér ez annyit, mint egy jó vacsora a barátaimmal? Akarom-e valójában ezt az égenszet?

Az elváráselmélet gondolatmenete szerint a motiváció erőssége a munkavállalók három hiedelmére alapozódik:

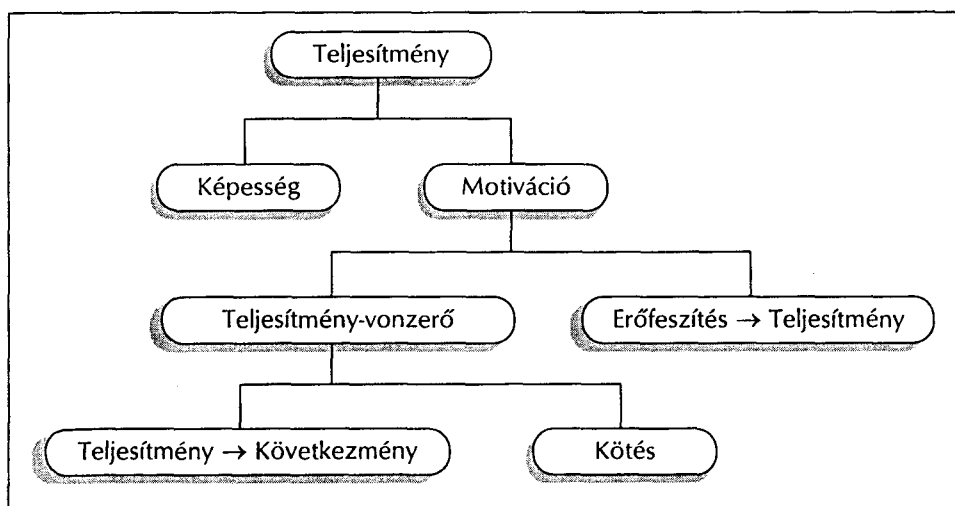
- hiszünk abban, hogy cselekvéseink számunkra vonzó jutalmakhoz vezetnek (teljesítmény-következmény várákozás),
- hiszünk abban, hogy ez a jutalom fontos számunkra (következmény-vonzó) és
- hiszünk abban, hogy képesek vagyunk az elvárt szinten teljesíteni (erőfeszítés-teljesítmény várákozás).

E hiedelmeket három fontosabb tételre fordíthatjuk le, amelyek alapvető összefüggéseit a 3.7. ábra mutatja be.

1. A teljesítmény a képességeink és a motivációnk szorzataként értelmezhető. A képességek között egyéni adottságokat és szervezeti tényezőket (például erőforrások, technológiai színvonal) is célszerű figyelembe venni. Legyünk bármilyen motiváltak, ha a feltételek nem állnak rendelkezésre, nem tudunk teljesíteni. De megfordítva is igaz: motiváció hiányában ideális feltételek mellett sem várhatunk jó teljesítményt.

Példánkban: csak akkor tudjuk elkészíteni a kért prezentációt, ha úgy érezzük, hogy a reggelig rendelkezésre álló idő alatt erre képességeinket és a rendelkezésre álló információkat figyelembe véve képesek vagyunk és meg is akarjuk csinálni.

2. De min múlik a motiváció? A motivációnk a teljesítmény vonzerejének és a teljesítményelvárásnak a szorzata. Legyen bármilyen vonzó a teljesítmény, ha erőfeszítéseink reálisan nem vezethetnek eredményre, nem leszünk motiváltak. És megfordítva: ha erőfeszítéseink eredményre vezetnek is, de az eredmény nem vonzó számunkra, akkor sem leszünk motiváltak.



3.7. ÁBRA. Az elváráselmélet logikai modellje

A példában: csak akkor leszünk motiváltak a feladat teljesítésére, ha bízunk abban, hogy az egész éjszakán keresztül elkészített prezentáció olyan jó lesz, hogy szervezeti egységünk elnyeri a kívánt költségvetési keretet, és számunkra mind a prezentáció sikere, mind a költségvetés elnyerése fontos.

3. Végül: min múlik a teljesítmény-vonzó? A teljesítmény vonzerejét a következő tényező vonzereje és a kötés szorzata adja. Ugyanazon teljesítményhez különböző következmények kapcsolódhatnak egyidejűleg, és ezek mindegyike befolyásolja az egyén motivációit. Legyen bármilyen vonzó a következmény, ha erőfeszítésünk eredményeként nem számíthatunk elnyerésére, és megfordítva: ha bizony számíthatunk jutalmunkra, de az maga nem vonzó, akkor nem lesz vonzó a teljesítmény sem.

A példában: akkor lesz számomra fontos a prezentáció sikere, ha cserébe megkapom a régen várt mobiltelefont és azt többre becsülöm, mint a barátaimmal elköltött közös vacsorát. A prezentáció vonzerejét azonban nemcsak a mobiltelefon, hanem a szakmai sikerérzet és a társak elismerése is növelheti.

Az elváráselmélettel szemben is fogalmazódtak meg kritikák. Ezek szerint:

1. Az empirikus vizsgálatok mindig azonos szervezetekből választott, hasonló munkát végző alkalmazottakat hasonlítottak össze. Ez végtelenül korlátozza a várakozások és kötések teljes körének megismerését. Felvetik továbbá azt a kérdést is, hogy így vajon általánosíthatók-e ezek a kutatási eredmények.
2. Az elváráselmélet hallgatólagosan feltételezi, hogy minden motivációnk tudatos, explicit módon végig kalkulálunk az elmélet szerinti módon és a szerint választunk. Az elmélet figyelmen kívül hagyja, illetve nem mond semmit a tudat alatti motivációinkról, vagy az olyan cselekedeteinkről, amelyek rutinszerű választásokra vezethetők vissza.
3. Az elmélet a motiváció kialakulásának folyamatára koncentrálna, s nem foglalkozik (vagy nem teszi kézzelfoghatóvá) az egyén számára kívánatos következmény *tartalmát*. Így nem következtethetünk arra sem, hogy eltérő tartalmak változtatnak-e a folyamat természetén, s nem egyértelmű, hogy így feltételezhetünk-e egy rendszerezett, átfogó elméletet.

3.2.4. Méltányosságelmélet

Az elváráselmélet szerint ha a jutalom (következmény) számunkra vonzó, kívánatos, akkor valószínűleg erős motiváció terel bennünket elérésére. Céljaink elérése érdekében azonban áldozatokat is hozunk: időnket feláldozzuk, erőfeszítéseket teszünk, konkrét és átvitt értelemben is költségeink vannak. A méltányosságelmélet (equity theory) szerint nem elég egy célról azt tudnunk, hogy vonzó, azt is mérlegeljük, hogy elég vonzó-e a befektetett energiáinkhoz, erőfeszítéseinkhez képest.

Az elmélet felfogásában a méltányosság nem más, mint a munkavégzésbe fektetett inputjaink és az ennek következményeként nyert eredmények között *észlelt* arány. Állandóan összevetjük az inputjainkat az eredményekkel, és a hányadosukat

vagy igazságosnak, vagy méltánytalannak ítéljük. Ha méltánytalannak találjuk, az komoly belső feszültséget eredményez. Adams³³ világított rá arra az igen erőteljes motivációra, amelynek motorja e belső feszültség megszüntetése, az igazságtalannak tekintett helyzet kiigazítására való törekvésünk.

Az eredmény/input aránynak önmagában is értékítéletet tulajdoníthatunk, de általában inkább összehasonlítjuk valamivel. Az összehasonlítás alapjául gyakorlatilag bármi szolgálhat, leggyakrabban mégis fizetésünket, végzettségünket, illetve a szervezetnél eltöltött szolgálati időt szoktuk az összehasonlításokban felhasználni. Akihez mérjük a saját hányadosunkat, az lehet valaki a saját szervezetből („a marketingesek bezzeg nagyobb fizetésemelést kaptak, pedig semmivel sem dolgoznak többet”), de lehet más szervezetből is („mi, állami többségi tulajdonú vállalatnál dolgozók éppen csak inflációt követő béremelést kapunk, bezzeg a magánszféra!”). Az elmélet mögött tehát azon hiedelmünk húzódik meg, hogy erőfeszítésünk és teljesítményünk elismerése *másokhoz képest* méltányos legyen.

Vegyük észre, hogy a fenti összehasonlítás nem más, mint az elváráselmélet erőfeszítés (input) és következmény (eredmény) kategóriáinak összevetése. Ez az elmélet annyiban más, hogy nem foglalja a teljesítmény kategóriával, azaz a szervezet szempontjából legfontosabb tényezőt átugorja. Mind az input, mind az eredmény tehát az egyénre vonatkozik: az egyén erőfeszítését veti egybe az egyén jutalmával. További lényeges eltérés, hogy míg az elváráselmélet az erőfeszítés-teljesítmény és a teljesítmény-következmény közötti kötést használja mérlegelésre, a méltányosság-elmélet külső viszonyítási alapot (referenciát) keres: másokhoz mérten vizsgálja erőfeszítéseink eredményét.

Az elméletnek tehát három kulcskategóriája van.

- *Inputok*: ezek azok az erőfeszítéseink, amelyeket munkánkba investálunk: szakértelmünk, képességeink, gyakorlatunk, a munkára fordított időnk, vagy bármi, amiről úgy véljük, hogy feladatunk ellátásához szükséges. A munkába vitt inputjainkkal szemben elvárjuk, hogy azokat a szervezet, a vezetők, a többiek elismerjék.
- *Eredmények*: várakozásunk szerint ezeket kell megkapnunk erőfeszítéseinkért, az elvégzett tevékenységekért cserébe. Az eredmények többnyire pozitívan értékelt dolgok, mint például a fizetés, elismerés, de lehetnek elkerülendők, negatív következmények is.
- *Referenciák*: akikhez vagy amikhez viszonyítjuk, hasonlítjuk inputjainkat (erőfeszítéseinket) és eredményeinket (következményeinket), és ehhez *képest* találjuk méltányosnak vagy méltánytalannak saját eredmény/input arányunkat.

A méltányosság mérlegeléséhez figyelembe vett inputokat és eredményeket a 3.4. táblázat foglalja össze.

A méltánytalanság érzete nem csupán a kapott outputok összevetésére, hanem az eredmény/input *arányokra* vonatkozik. Ha valaki úgy kap többet, hogy többet is dolgozik, akkor ezt az elmélet szerint nem észleljük problémának. Feszültség csak akkor keletkezik, ha valaki kevesebb munkáért kapja meg ugyanazt a pénzt, vagy ugyanazért a munkáért több pénzt kap, mint mások.

3.4. TÁBLÁZAT. A méltányossághoz mérlegelt inputok és eredmények

Inputok	
A minőség, amit elő tudunk állítani	Alkalmazkodóképesség-sokoldalúság
Megbízhatóság	Ítéloképesség
Felelősségvállalás	Intelligencia
Munkakörhöz kapcsolódó tudás	Tapasztalat
Együttműködő készség	Jó megjelenés
Önfejlődés	Jó beszéd- és kommunikációs készség
Jó munkaattitűd	Végzettség
A mennyiség, amit elő tudunk állítani	Jó írásbeli kommunikációs készség
Kezdeményezőkézség	A munka iránti elkötelezettség
Eredmények	
Munka(kör) biztonsága	Tervszerűség, megfelelő vezetés
Fizetség	Megfelelő személyügyi politika
Hozzáértő közvetlen felettes	Az elvégzendő munka mennyisége
Fejlődési lehetőség	Felelősség
Igazságos közvetlen felettes	Előmenetel
Elismerés	Jól elvégezhető feladat
Megfelelő munkafeltételek	Státusz
Jó személyes kapcsolat:	Kihívó feladat
• a közvetlen felettséssel	Személyes életminőség
• munkatársakkal	

Forrás: NORTHRAFT, G. B.–NEALE, M. A.: *Organizational Behavior. A Management Challenge*. The Dryden Press, Chicago, IL, 1990. 166. o. alapján.

Mit tehetünk, ha méltánytalanságot érzékelünk? Az irodalom több lehetséges válaszlehetőséget is feltárt, amelyek lényege, hogy vagy magatartásunkat változtatjuk meg, vagy pszichológiai folyamatok segítségével csökkentjük a feszültséget³⁴:

1. *Változtatok az inputon:* kevesebb energiát és időt szentelek a méltánytalanul díjazott munkának. Teljesítem a normát, de afölött semmi – ez a teljesítmény-viszszatartás. De megfigyelhető ennek a fordítottja is: ha azt észlelem, hogy munkámért túl vagyok fizetve, növelem outputomat, ennek leggyakoribb módja a jobb minőségű teljesítmény.
2. *Változtatok az eredményen:* fizetésemelést, előléptetést vagy több szabadidőt kérek ugyanazért a munkáért. Ha ez nem megy, próbálkozhatok azzal is, hogy ugyanazzal az erőfeszítéssel több, de gyengébb minőségű terméket állítok elő, hogy így több számomra csábító következményhez jussak. (A teljesítmény mennyiségi csökkentése többnyire nem járható út, mert az következményként az eredmények csökkenéséhez is vezet, s a méltánytalanak tekintett arány újra előáll).

3. *Változtatok a munka iránti attitűdön:* ha az eredmény/input arányt méltánytalan-nak érzem, megváltoztatom a beállítódásomat (például ahelyett hogy növelném a munkára fordított időmet, meggyőzőm magam, hogy így is éppen elég időt töltök a feladataimmal).
4. *Megváltoztatom a referenciát:* a korábbi viszonyítási alapommal kapcsolatos észlelésemet módosítom (nem is olyan jó az előmeneteli lehetősége), vagy más referenciaszemélyt keresek, akihez képest az én eredmény/input hányadosom tetszetősebb. (Utóbbi két megoldás jórészt visszavezethető a kognitív disszonanciára is.)
5. *Megváltoztatom a referencia inputját (vagy eredményét):* ha máshoz képest méltánytalanságot érzek, megpróbálom befolyásolni, hogy növelje erőfeszítéseit, vállaljon több felelősséget, vagy éppen fordítva, tartsa vissza teljesítményét. Ettől várom, hogy a méltányosság helyre álljon.
6. *Megváltoztatom a szituációt:* otthagynom azt a munkahelyet, ahol méltánytalanságot érzékelek (kivonulás).

Összefoglalásként elmondhatjuk, hogy a méltányosságelmélet igen erős üzenetet fogalmaz meg a beosztottaikat motiválni szándékozó vezetőknek: a jutalmaknak nemcsak az abszolút nagyságrendje számít, hanem a másokhoz viszonyított relatív mértéke is. Az elmélet ugyanakkor számos gyakorlati problémát is felvet. Már a bevezető fejezetben és e fejezet korábbi részében is utaltunk arra, hogy vezető és beosztott rendre más tekintenek inputnak és eredménynek a maguk szemüvegén keresztül. Emellett máshogy súlyoznak és máshogy észlelik azok változásait is. Gyakori jelenség, hogy míg a vezetés hosszan sorolja a munkavállalók élet- és munkafeltételeinek javítására tett erőfeszítéseket vagy az eddigi béremelést, addig a szakszervezet más ágazatokban elért fizetésekre, fizetésemelésekre, szabadnapokra és más vívmányokra hivatkozik.

3.2.5. Összefoglaló megállapítások a folyamatelméletekről

A folyamatelméletek ismerete nem helyettesítheti és nem is teheti feleslegessé a motiváció tartalomelméleteinek ismeretét, de számottevően javíthatja azok alkalmazásának hatásfokát.

A folyamatelméletek létjogosultságát az adja meg, hogy hiába világosak a szervezet, illetve a munkavállalói céljai, motivációi, saját költségeiket és hozamaikat nagyon különböző módon észlelik *ugyanazon munkafolyamat* során.

A folyamatelméletek az egyéni célok-erőfeszítés-teljesítmény-következmény láncolat különböző láncszemeit ragadják meg és keresnek közöttük összefüggéseket. A megerősítélmélet azt hangsúlyozza, hogy a következmények befolyással vannak arra, az egyén ismétli-e a korábban jellemző erőfeszítéseit, magatartását. A célkitűzés-elmélet azt vallja, hogy a szervezet által elvárt kihívó teljesítményszint inspirál jelentős erőfeszítésre. Az elváráselmélet szerint az egyén mérlegeli mind az erőfeszítések és a teljesítmény, mind a teljesítmény és a következmény összefüggését, és a kettő összekötése határozza meg, mekkora erőfeszítésre szánja el magát.

A mérlegelések során vizsgálja, mennyire vonzó a teljesítmény (mint a célkitűzés-elméletben), illetve a következmény. A méltányosságelmélet e két összevetésből egyet csinál: csak az egyén szempontjából lényeges erőfeszítést (input) és eredményt veti össze. Ez az elmélet újat hozott a tekintetben is, hogy másokhoz viszonyítva értékeli ráfordításunk és eredményeink arányát.

A folyamatelméletek a munkavállalói magatartást kívánt irányba terelő motivációs folyamat eltérő elemeit ragadják meg és írják le. Egyik elmélet sem ad teljes képet erről a folyamatról, de mindegyikben vannak a motiváció megértéséhez szükséges lényeges hozzájárulások.

Ha vezetői szemmel akarjuk összefoglalni a folyamatelméletekből adódó legfontosabb következtetéseket, talán az alábbi kiemelések a legfontosabbak³⁵.

- *Találd ki, milyen jutalmakat értékelnek a beosztottaid!* Kérdőívvel felmérhetjük, vagy a korábbi jutalmakra való reagálásaik alapján feltételezhetjük, vagy egyszerűen megkérdezhetjük, milyen következményeknek vagy jutalmaknak van vonzereje beosztottaink szemében. Ne feledjük: az egyéni preferenciák mások, ne általános képletekben gondolkodjunk (elváráselmélet).
- *Határozd meg, miféle teljesítményt vársz el!* A vezetőnek mindent meg kell tennie annak érdekében, hogy tudatosítsa alárendeltjeiben, mi az, amit elvár tőlük. A „jó teljesítményről” való papolás – anélkül, hogy mennyiségben és minőségben pontosan megmondanánk, mi a jó teljesítmény – nem képes komoly erőfeszítést kiváltani a beosztottakból (célkitűzés-elmélet).
- *Győződj meg, hogy az elvárt teljesítményszint elérhető!* Ha ugyanis irreális a célkitűzés, akkor az E–T várakozás értéke nulla, tehát egyáltalán nem számíthatunk motivált munkavégzésre (elváráselmélet).
- *Kösd az elvárt jutalmat az elvárt teljesítményhez!* Az elvárt jutalmat világosan és explicit módon a megfelelő teljesítményhez kell kötni. Lényeges, hogy munkatársaink egyértelmű példákat lássanak arra, hogy a jutalom átlátható folyamat eredményeként minél rövidebb idő alatt követi az elvárt teljesítményt (megerősítéselemélet).
- *Ismerd fel a konfliktusos várakozásokat, mindig a helyzet egészét tekintsd!* Hiába érsz el pozitív várakozást munkatársaidban, ha más tényezők (informális csoportjuk, vezetőtársaid, az érdekeltségi rendszer) ezzel konfliktusban álló várakozásokat alakít ki. Ők mindig cselekvésük összes várható következményét mérlegelik, nem csak az általad kilátásba helyezett következményt. Motiváció csak akkor fejlődik ki, ha a teljesítményükhöz több jutalom, kívánt következmény kapcsolódik, mint negatív (elváráselemélet).
- *Ha komoly teljesítményváltozást akarsz, komoly jutalmat helyezz kilátásba!* Szokásos jutalomnövelés szokásos teljesítménynövekedéshez vezet. A kilátásba helyezett jutalomnak elég nagynek kell lennie ahhoz, hogy nagyobb erőfeszítésre készítse a munkatársakat (elváráselemélet).
- *Legyen az érdekeltségi rendszered méltányos!* Minthogy az egyéni elvárások és vonzerők jelentősen különböznek, differenciált jutalmakat kell kitűznöd. A jutal-

mak rendszerének azonban méltányosnak kell lennie – ami nem jelent egyenlőséget. A jól teljesítők nagyobb jutalmat kapjanak, és ez mindenki számára legyen nyilvánvaló. A teljesítménytől független, egyenlő jutalmak nyilvánvalóan alacsonyabb teljesítményre vezetnek (méltányosságelmélet).

3.3. Az ügynökelmélet

Már az előző fejezetben is utaltunk arra, hogy az értékek, attitűdök mellett érdekeink is vezetnek bennünket. Eben a fejezetben pedig többször is rámutattunk arra, hogy az egyéni célokhoz/motivációkhoz a szervezeti célokra keresztül visz az út: a szervezetekben tevékenykedő ember csak akkor érheti el saját céljait, ha a szervezeti célok megvalósításán munkálkodik. A vezetőknek pedig az a feladatuk, hogy a szervezeti célelérés „szekerét” rákössék az egyéni célelérés vonórúdjára.

A motivációelmélet eddig bemutatott modelljei alapján azt gondolhatnánk, hogy csak úgy tudjuk motivációinkat, egyéni céljainkat kielégíteni, ha a szervezeti célok megvalósításán fáradozunk: a vezetők legalábbis arra törekszenek, hogy az egyéni célelérést a szervezeti célok megvalósulásához kössék. Ha azonban azt gondolnánk, hogy az egyén maga mindig a szervezeti célok szem előtt tartásával teszi a dolgát a szervezetekben, akkor nem látjuk a teljes igazságot.

Az ügynökelmélet az olyan helyzetek elemzésével foglalkozik, ahol valaki más(ok) erőforrásait használja, de önérdekét figyelembe véve cselekszik (azaz célkonfliktus áll fenn közöttük). Az elmélet elsősorban azokra a nagy szervezetekre igaz, ahol a tulajdonosi és vezetői funkciók kettéválnak, a tulajdonos nem gyakorol közvetlen vezetői tevékenységet a cégnél. A modell érvényessége azonban jóval szélesebb körű: alkalmas a vezető-beosztott viszony számos metszetének értelmezésére és tanulmányozására.

Az ügynökelmélet felfogása szerint a szervezet tulajdonosai (előljárók) és vezetői (ügynökök) egymással konfliktusban levő célokat követnek. Mi több, a két szereplő eltérő kockázatvállalási hajlandósággal, kockázatviselő képességgel rendelkezik, ugyanakkor a közöttük lévő munkamegosztás éppen a kockázat megosztását jelenti. Az önérdekeit követő vezetőt (ügynököt) a tulajdonos (előljáró) nem vagy nem feltétlenül tudja pontosan, minden részletre kiterjedően ellenőrizni, a tulajdonosi és vezetési funkciók egyértelműen kettéválnak. Az elmélet felfogása szerint az eltérő érdekeket a két fél közötti *szereződés* szabályozzák. A szerződés itt elvont kategória, nem feltétlenül jelent formális szerződést, bár a tulajdonos és vezető közötti szerződés tartalmát rendszerint írásos formában is rögzítik.

Az előljáró számára alapvető kérdés, hogy az ügynök cselekvését egy számára kedvező mederben tartsa, más szóval az előljáró céljainak megvalósítása irányába terelje. Az előljárónak ehhez az eszközök igen széles választéka áll rendelkezésre: a vezetői kompenzáció, a vállalati teljesítmény megítélését elősegítő információrendszerek, elszámolási és beszámolórendszerek, szabályozás, a vezetőt kontrolláló

testületek (igazgatóság, felügyelő bizottság), közvetlen nyomásgyakorlás, a vezetőpiacon lévő versenyhelyzet kihasználása stb.

A fenti szerződés tartalmát tekintve alapvetően két csoportba sorolható:

- az egyik a szervezet kimenő *teljesítménye* alapján ítéli meg a vezetőt (outcome-based contracts), közvetlenül összekapcsolva a tulajdonos és a vezető érdekeit és csökkentve a célkonfliktust. Ennek feltétele azonban értelemszerűen az, hogy a szervezeti teljesítmény világosan mérhető és értékelhető legyen;
- a másik megközelítés a vezetői *magatartás* befolyásolásán, szabályozásán keresztül igyekszik a tulajdonos/elöljáró számára kívánatos eredményt elérni (behavior-based contracts).

A választható eszközök és szerződéstípusok közötti összefüggést a 3.5. táblázatban foglaljuk össze.

3.5. TÁBLÁZAT. A teljesítmény, illetve magatartás alapú elöljárói-ügynöki szerződések különböző problémahelyzetekben

1. Ha az elöljáró és az ügynök teljesítmény alapú szerződést köt, az ügynök nagyobb valószínűséggel cselekszik az elöljáró érdekeinek megfelelően.
2. Ha az elöljáró elegendő információval rendelkezik az ügynök tevékenységének megítéléséhez, az ügynök nagyobb valószínűséggel cselekszik az elöljáró érdekeinek megfelelően.
3. Pozitív összefüggés áll fenn a magatartás alapú szerződések és az információrendszerek szükségessége között, míg teljesítmény alapú szerződések esetében ez az összefüggés negatív.
4. A teljesítmény bizonytalansága a magatartás alapú szerződéseket valószínűsíti, és negatív összefüggésben áll a teljesítmény alapú szerződéssel.
5. Az ügynök kockázatvállalása a teljesítmény alapú szerződést teszi lehetővé, míg kockázatkerülő magatartása a magatartás alapú szerződést valószínűsíti (ti. sokba kerül a kockázatos döntést átengedni, ha egyébként kockázatkerülő).
6. Az elöljáró kockázatkerülése viszont negatív összefüggésben áll a magatartás alapú szerződéssel, és éppen a teljesítmény alapú szerződést valószínűsíti.
7. Az elöljáró és az ügynök közötti célkonfliktus esetén valószínűbb a teljesítmény alapú szerződés, és kevésbé valószínű a magatartás alapú szerződés.
8. A feladat programozottsága vonzóbbá teszi a magatartás alapú szerződést (mivel a programozottság miatt egyébként is igen sok információ áll az elöljáró rendelkezésére), és negatív összefüggésben áll a teljesítmény alapú szerződéssel.
9. Minél jobban mérhető a szervezet teljesítménye, annál vonzóbb a teljesítmény alapú és annál kevésbé vonzó a magatartás alapú szerződés.
10. Minél hosszabb az elöljáró és ügynök kapcsolata, annál valószínűbb a magatartás alapú és kevésbé valószínű a teljesítmény alapú szerződés.

Forrás: EISENIARDT, K. M.: Agency Theory: An Assessment and Review. Academy of Management Review, Vol. 14. (1989) No. 1. 57–74. o. alapján.

3.4. Teljesítményértékelés

A motiváció tartalomelméletei megmutatják, mit akarunk elérni munkavégzésünk során, a folyamatelméletek pedig arra világítanak rá, hogyan alakul, változik a viselkedés az egyéni és szervezeti célok elérése során. E folyamat végén a munkatársaknak meg kell kapniuk a teljesítményükért járó jutalmakat, amelyeket értékesnek és egyszersmind méltányosnak is találnak. Szervezeti szempontból ehhez egy igen fontos lépés közbeiktatására van szükség: mérni és értékelni kell a teljesítményeket. *A teljesítmény a szervezet által kijelölt feladatok elvégzésével kapcsolatos minőségi és mennyiségi elemekből álló változó.*

A teljesítményt mérhetjük egyéni, csoportos vagy szervezeti szinten. A teljesítményértékelés a szervezet nézőpontjából veszi számba az erőfeszítéseket és a teljesítményeket. A sikeres teljesítményértékelésnek ezért elengedhetetlen előfeltétele a szervezeti célokban való alapvető egyetértés.

A célkitűzés-elmélet kapcsán utaltunk a visszacsatolás fontosságára. A teljesítmény értékelésének két széles értelemben vett célja lehet:

- értékelő, minősítő következtetésre jutni az elért teljesítményről, eredményekről,
- fejleszteni, változtatni az értékeltek teljesítmény eredményező magatartását.

A két eltérő cél igen eltérő időorientációt, szemléletet, szerepeket, módszereket igényel a teljesítményértékelés folyamatában. A legfontosabb különbséget a 3.6. táblázat foglalja össze.

A jól felépített teljesítményértékelési rendszer a fenti átfogó célok mellett konkrét, kézzelfoghatóbb célokat is szolgálhat: a fizetésre, előléptetésre, elbocsátásra vagy megtartásra irányuló döntéseket alapozhat meg. Magának a teljesítményértékelésnek is lehet motiváló hatása, ha segít megértetni és elfogadtatni a beosztottakkal az elvárt teljesítményszintet. Igen lényeges következmény továbbá a részrehajló vezetői magatartás elkerülése: az objektív teljesítményértékelés elejét veheti a méltányatlanságérzés kialakulásának.

A teljesítményértékelési rendszerekkel kapcsolatban megfogalmazható néhány alapvető követelmény:

- A teljesítmény értékelésnek világosan megfogalmazott teljesítménykritériumokon kell alapulnia, s az értékelést ezekhez a standardokhoz, elvárásokhoz kell kötni!
- Az értékelés során ne használjunk túl sok számot, százalékot!
- Az értékelés a lehető legteljesebben fogja át a munkakör egészét! Értékeljük a munkakör valamennyi lényeges vonatkozását!
- Az értékelt személy lehetőség szerint aktívan vegyen részt az értékelésben, maga is játsszon szerepet a teljesítményelvárások kialakításában!
- Az értékelőket képezzük ki a teljesítményértékelési rendszer figyelemmel kísérésére, a visszacsatolásra és az értékelés lebonyolítására!
- Fogalmazzunk meg minél több minőségi követelményt, elvárást a teljesítményértékelési rendszerben!

3.6. TÁBLÁZAT. Az értékelési, illetve fejlesztési célú teljesítményértékelés összehasonlítása

Összehasonlítási szempont	A teljesítményértékelés alapvető célja	
	Értékelés	Fejlesztés
Időorientáció	Múltbeli teljesítmény	Jövőbeli teljesítmény
Cél	A magatartás megváltoztatásával javítani a teljesítményt a javadalmazási rendszer segítségével	Tanulás és személyes fejlődés révén javítani a teljesítményt
Módszer	Értékelő skálák, összehasonlítás, gyakoriságeloszások alkalmazása	Tanácsadás, kölcsönös bizalom megteremtése, célkitűzés, karriertervezés
A közvetlen vezető (értékelő) szerepe	Ítéelő bíró, aki értékeli	Támogató tanácsadó és bátorító személy, aki meghallgat, segít, utat mutat
A beosztott (értékelt) szerepe	Meghallgat, reagál, megkísérli megindokolni és megvédeni múltbeli teljesítményét	A jövőbeli munkateljesítmény tervezésének aktív résztvevője

Forrás: CUMMINGS, L. L.–SCHWAB, D. P.: Performance in Organizations. Scott, Foresman and Co., Glenview, Ill., 1973. 5. o. alapján.

Az erőfeszítés és a teljesítmény közötti kapcsolat különösen lényeges a vezetők-nél: a vezetőt kizárólag teljesítménye minősíti, s nem az erőfeszítés. A szervezet alacsonyabb szintjein még előfordulhat, hogy a munkavállalók erőfeszítéseit, inputjait ismerjük el (időbér, fix juttatások) – ez azoknál a szervezeti tagoknál lehet indokolt, akiknek a végső, piac által elismert teljesítményre nincs közvetlen ráhatásuk. Minél feljebb haladunk azonban a szervezeti hierarchiában, annál kevésbé mérik és értékelik a vezetők erőfeszítéseit, inputjait a jutalmak megállapításakor. Sokkal inkább azt kell számba venni és értékelni, mennyiben sikerült elérni a *szervezeti célokat*, az előre megfogalmazott és elvárt teljesítményszinteket. Az a vezető, aki erőfeszítéseit kívánja ellentételeztetni a szervezettel, munkája természetének lényegével nincs tisztában.

A teljesítményértékeléssel szemben kritikai észrevételek is megfogalmazódtak³⁶:

- A rövid távú teljesítményszemléletet segíti elő, aláásva a hosszú távú tervezést.
- Árt az értékelt személynek, mert letaglózottság, magárahagyottság, alávetettség érzése lehet úrrá rajta, s félhet eltérő véleményét kifejezni.
- Hátrányosan hat a csapatmunkára, mert versengést, félelmet és taktikázást válthat ki.

- Nem értékeli a rendszer megújítására tett próbálkozásokat és a kockázatvállalást. Azokat jutalmazza, akik a régi rendszer keretein belül teljesítenek jól.
 - A számszerűsítés kényszere gyakran vezet az értékelés során értelmezhetetlen, kétes jelentőségű mérőeszközök alkalmazásához.
 - A mérésre használt eszközök ritkán segítik elő a minőséget.
- A fenti kritikai észrevételeket érdemes megszívlelni a teljesítményértékelési rendszer kialakításakor, amely mindezek ellenére a vezetés legfontosabb eszközei közé tartozik. Konkrét módszereit, technikáit az emberierőforrás-menedzsmenttel foglalkozó kézikönyvekből ismerhetjük meg.³⁷

3.5. Egy magyar empirikus motivációs vizsgálat

A tartalomelméleteket tárgyaló alfejezetben már bemutatunk egy Magyarországon mért – Hunt modelljére alapozott – empirikus motivációs szerkezetet. Itt néhány további vizsgálat eredményeit adjuk közre.

Az 1980-as évek második felében átfogó felső és középvezetői mintán vizsgáltuk vezetőink motivációit.³⁸ A felvételen a motivációt kettős értelemben próbáltuk meg megragadni:

- *karrierösztönzők (motivációs készletek)*: mi ösztönzi a vezetőket karrierjük során, milyen belső hajtóerő következtében törekszenek a szervezeti hierarchiában való előrejutásra;
- *karriertényezők (karrierfegyvertár)*: milyen eszközökkel lehet sikeresen előrejutni a hierarchiában.

Az eredményeket a 3.7. táblázat foglalja össze.

A motivációs szerkezetet értékelve figyelemre méltó, hogy vezetőink körében a motiváló tényezők a maslow-i szükséglethierarchia mentén helyezkednek el: az önmegvalósításhoz, elismertséghez, megbecsültséghez kapcsolódó tényezőket sorolták előre. Ezt követi csak a fiziológiai és biztonsági szükségleteket kielégíteni képes magasabb jövedelem; a kor vezetői követelményei által erősen hangsúlyozott eszmei elkötelezettség és méginkább a közéleti szereplés igénye háttérbe szorul. A munkatársak tisztelete iránti igény ebben a formában sokkal inkább a megbecsülés, elismertség iránti igényt tükrözi, semmint a közösségi szükségletek kielégítését. Mindenesetre elgondolkodtató, hogy a szakmai siker, az önálló és színvonalas munkavégzés mércéje, vonatkoztatási csoportja vezetőink gyakorlatában nem a munkahelyi közösség, hanem valami (valaki) más.

Igen tanulságos két motívum elhelyezkedése a hierarchiában: a presztízsé és a hatalomé. Talán nem olyan meglepő, hogy a hazai vezetési gyakorlatban olyan pejoratív felhanggal emlegetett hatalmat és presztízst vezetőink ilyen távolságtartással, elhatárolódással közelítik. Nem vitatva, hogy a vezetők őszintén válaszolnak akkor, amikor előmenetelük elsődleges motívumaként az önmegvalósításhoz kötődő tényezőket említene, két szempontból is újragondolandó a szóban forgó két tényező fenti rangsorban elfoglalt helye:

3.7. TÁBLÁZAT. *Karriertényezők és karrierösztönzők az 1980-as évek második felében felvett magyar felső és középvezetői mintán (n=2566)*

Rangszám	Karrierösztönzők (motivációs készlet)	Karriertényezők (karrierfegyvertár)
1.	nagyobb lehetőség az önmegvalósításra, szakmai sikerérzetre	összeköttetések kialakítása és ápolása
2.	lehetőség a korábbinál színvonalasabb munkára	aktív politikai, közéleti tevékenység
3.	a tudás és a képességek jobb kiaknázása	a vezetők irányában megmutatkozó túlzott alkalmazkodás
4.	önállóságra, függetlenségre való törekvés	vezetői rátermettség
5.	a vezetői munka érdekessége	szorgalom, kitartó munkavégzés
6.	magasabb jövedelem	magas szintű szakmai tudás
7.	eszmei elkötelezettség	erkölcsi tisztaság
8.	a vezetői munka presztízse	a munkahelyi kollektíva támogatása
9.	a munkatársak tisztelete iránti igény	törtetés, könyöklés
10.	közéleti szerep	a vállalathoz való ragaszkodást. kifejező hosszú szolgálati idő
11.	hatalom, hivatali tekintély megszerzése	

Forrás: BAKACSI GYULA: *Kísérlet a 80-as évek vezetői magatartási modelljének megfogalmazására.* Kandidátusi értekezés (kézirat), 1993.

- A kor alapvető vezetési technikája a hatalom és annak gyakorlása, ez akkor is igaz, ha a vezetők ezt nem kívánják nyíltan felvállalni.
- Motivációelméleti szempontból is kérdéses, hogy éppen a vezetőknél a hatalom mint motiváló tényező ennyire háttérbe szorul. Ez ellentmond a motiváció McClelland-féle felfogásának, amely szerint a hatalmi motiváció bizonyos szintje nélkül nem is igen képzelhető el sikeres vezetés.

Mindenesetre a hatalom ilyen „szégyenlős materialista” háttérbe szorítása-szorulása ebben a formában is szociológiai tény: a kor vezetői ezt a képet kívánják láttatni magukról³⁹.

A fentebb leírt motivációs szerkezet akkor válik különösen érdekessé, ha szembeesítjük azzal, hogyan vélekednek vezetőink arról, hogy milyen módon lehet érvényesülni, előre jutni a hierarchiában.

A mérések tanúsága szerint éles diszharmónia áll fenn a karrierösztönzők (motiváció) és a karriertényezők között. Utóbbiaknál egyértelműen élre kerülnek a külső (összeköttetések; politikai-közéleti tevékenység) és a belső (túlzott alkalmazkodás a

vezetőkhez) alkalmazkodást tükröző tényezők. Csak ezt követik az előző rangsorban előkelő helyen álló rátermettség, szorgalom, kitartás és a magas szintű szakmai tudás.

A mintából ugyanakkor két vezetői csoport rajzolódik ki: a politikai és a szakmai orientációjúak. Akik döntő jelentőségűnek ítélték meg az összeköttetések kialakítását és ápolását, azok nagy többsége egyben fontosnak tartotta az aktív politikai közéleti tevékenységet is. Akik viszont a magas szintű szakmai tudást tartották döntő jelentőségűnek, azok nagy többsége fontosnak ítélte a szorgalmat és a kitartó munkavégzést is⁴⁰.

Mi magyarázza a karrierösztönzők (motivációk) és a karriertényezők ilyen markáns különbözőségét? Hiszen a motivációs készlet tanúsága szerint vezetőink szakmai tudásukat kibontakoztatva önmegvalósításra törekcsenek, és a politikai megfontolások (presztízs, hatalom) nem motiválja őket. Ezzel szemben a mindennapos gyakorlatban egyértelmű a politikai eszközök alkalmazásának szükségessége: összeköttetések kell kialakítani és ápolni, aktív közéleti szereplést vállalni, sőt ez az alkalmazkodás még a szervezeten belül is elvárt. Mindezek után még mindig a végrehajtás hajlandóságát tükröző szorgalom, a kitartó munkavégzés segít az előrelépésben, s csak ezt követi a motivációk közt abszolút prioritást élvező szakmai önkifejezés, önmegvalósítás. A miértre adható válaszokat két csoportba sorolhatjuk:

1. Eltérő a két kérdéscsoport irányultsága: a motivációk a személyre irányulnak (énközpontú, pozitív expozíció), míg a karriertényezők alanya már nem az egyén, a kérdőív kitöltője, hanem a környezet, mások. Így nem véletlen, hogy a válaszadók éles különbséget tesznek maguk és a külvilág között. Ebben a megközelítésben még az is elfogadható, hogy attribúciós hibáról van szó: az egyén saját magát a ténylegesnél kissé kedvezőbb színben akarja láttatni, a külvilágot pedig a valóságosnál sötétebb tónusokkal festi le, azaz mindkét esetben akarva-akaratlanul torzít.*
2. A másik lehetséges magyarázat szerint az ellentmondás jelen formájában fennáll: a vezetők valóban a fenti motivációkkal rendelkeznek, ugyanakkor a környezet

* Ehhez a magyarázathoz két megjegyzést fűzhetünk: a) ha mindkét torzítást gondolatban korrigáljuk, még mindig túl nagy különbség marad a két lista között; b) valószínűtlen, hogy logikailag tartható az az álláspont, hogy ha magamat kiragadom a vezetők halmazából, akkor a motiváció ilyen, ellenben a halmaz maradék része (az összes többi vezető) ettől teljesen eltérő módon jellemezhető. Ez tudathasadás! Különben se feledjük, a vezetők ugyanarról a halmazról beszélnek. Ha elfogadjuk ezt a magyarázatot, akkor feltételezhetjük, hogy e két gondolat együttélése a vezetők fejében hallatlan feszültséget, stresszt okoz. Ennek a feloldása a kognitív diszsonancia elmélete szerint elkerülhetetlen. Ez sajátos adalékkal szolgálhat a környezeti nyomás elfogadásának magyarázatához: az ideológiai megfontoláson alapuló azonosulás mellett komoly szerepe lehet a belső lelki egészséget megőrizni igyekvő, kognitív folyamatoknak. Ez a stressz és feszültség – kiegészülve a vezetői munkával amúgy is együttjáró stresszel – magyarázata lehet a magyar vezetői gyakorlat tipikus szervi betegségeinek (szív-, ideg- és keringési betegségek).

nem teszi lehetővé, hogy a karrier tervezésénél erre támaszkodjanak. Az ellentmondás nem érzékelési jellegű, hanem valós kettősség: a vallott és a követett-követendő értékek ténylegesen elválnak („ezt szeretném – ezt lehet”). Az előző magyarázathoz hasonlóan azonban itt is jelentkezik a stressz, a kognitív diszsonancia mérséklésének szükségessége.

A közelmúltban felvett hasonló vizsgálatok sejtetni engedik a 1990-es évekre jellemző változásokat⁴¹. Nincs lényeges különbség a motivációs készlet tekintetében, vezetőinket ma is ugyanaz motiválja, mint egy évtizede. Vannak azonban súlyponteltolódások a karrierfegyvertárban. Legszembeötlőbb változás, hogy háttérbe szorult a politikai-közéleti szereplés jelentősége, és valamelyest felértékelődött a rátermettség és a szakmai tudás. Amiben azonban továbbra sincs változás: mai vezetőink is a rangsor élére helyezték az összeköttetések, kapcsolatok karriert elősegítő szerepét.

3.6. Egy gyakorlati alkalmazás: a megegyezéssel eredménycélokkal való vezetés (Management by Objectives)

Vezetőinktől akkor remélhetünk nagyobb teljesítményt, az irányítás elfogadását és tudatos fejlesztést, ha a vezetési rendszer működése kielégíti alapvető igényeiket. A vezetők véleménye szerint ezek a következők:

- Biztosan tudjam, hogy mit várnak tőlem, helyeslik, vagy sem, amit teszek!
- Ha már tudom, hogy mit kell teljesítenem, hagyjanak dolgozni!
- Ha segítségre (irányításra, tanácsra, képzésre) van szükségem, bízhatnak abban, hogy megkapom azt!
- Ha magam komolyan dolgoztam, elvárom, hogy munkám és annak eredménye alapján ítéljenek meg; jutalmazzanak, büntessenek!

A vezetők szívesen nyúlnak olyan rendszerekhez, vezetési technológiákhoz, amelyek gyakorlatias szempontból gyűjtik össze és integrálják az elméletben felvetett tételeket, következtetéseket, és a fenti elvárásokat is figyelembe vevő, normatívan is alkalmazható eszközt adnak a kezükbe. Az egyik legelterjedtebb ezek közül a megegyezéssel való vezetés (a továbbiakban MEV)⁴², amelynek koncepciója az 1950-es évek első felében alakult ki és igen gyorsan meghódította Amerikát, majd valamivel később Európát is (itt döntően Nyugat-Európáról van szó, bár napjainkban már léteznek lengyel és magyar alkalmazási példák is).

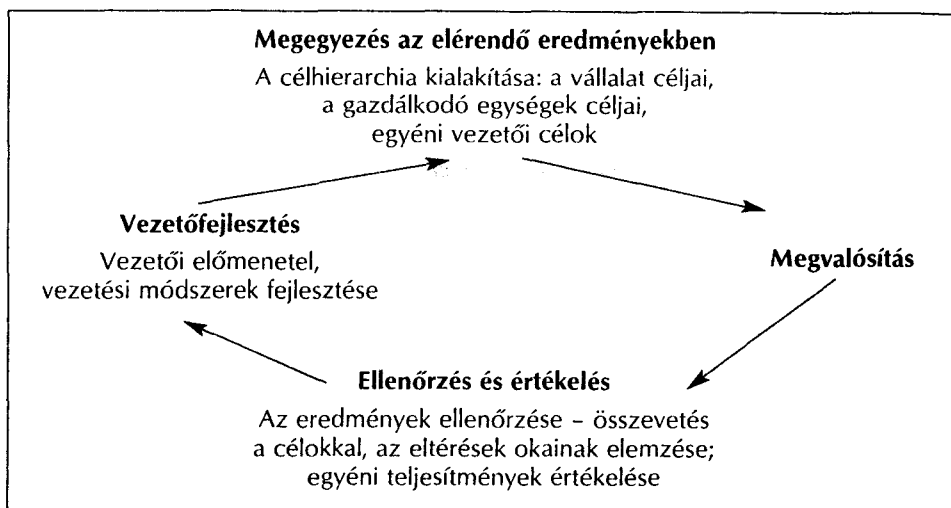
A MEV vonzereje kétségtelenül abban rejlik, hogy az átfogó szervezeti célokat lépcsőzetesen a szervezeti egységek, illetve egyének számára értelmezhető specifikus célokra bontja le. A MEV a célok korábbi ellenőrző funkciója helyébe azok motiváló erejét állítja.

A MEV alapgondolata a teljesítményelv, a megegyezés és a vezetőfejlesztés összekapcsolása. Ezeket öt alapelvben konkretizálhatjuk:

- *a célok eredménykategóriákban történő kifejezése:* a célokat eleve a szervezet által elvárt teljesítmények formájában fogalmazzuk meg. Ez alapvető szemléleti változást jelent a korábbi vezetésfelfogáshoz képest, amely feladatokat fogalmazott meg és rótt ki a szervezet tagjainak. A célok motivációs ereje lényegesen nagyobb, mintha egy adott feladat elvégzését várnánk;
- *részvételi célmeghatározás:* a MEV a szervezeti célok kialakulásának folyamatát a célkitűzési és érdekegyeztetési folyamat egybekapcsolásával oldja meg. A beosztott vezetők a főnökükkel folytatott megbeszélések során közösen határozzák meg a beosztott céljait az adott időszakra. Ez egyben azt is jelenti, hogy a szervezet legáltalánosabb céljainak megalapozásában a vezetők széles körű részvétele érvényesül, s ezzel párhuzamosan a célok iránti elköteleződésük is valószínűsíthető. A részvétel nemcsak a célok, hanem a teljesítménymérés kritériumainak közös meghatározására is kiterjed;
- *a döntő láncszem keresése:* a vezető energiáit csak a valóban lényeges kérdésekre koncentrálja, azokra, amelyek a legnagyobb hatással vannak az elvárt eredményre. Az eredményt kritikusan befolyásoló tényezőket a MEV-ben kulcsterületeknek nevezzük;
- *a mérés és mérhetőség:* a célok elvárt eredményként való meghatározása során az eredményeket számszerűsített és mérhető formában kell meghatározni. Az olyan általános, homályos és ellenőrizhetetlen célmeghatározás, mint: *csökkentjük a költségeinket, javítjuk szolgáltatásaink színvonalát, növeljük az árbevétel*, a MEV-ben elfogadhatatlan. Ezek helyébe olyan célmeghatározások állíthatók, mint: *8%-os költségcsökkentés, bármely megrendelést 48 órán belül teljesítünk, 820 millió forinttal növeljük árbevételünket*. Ez elősegíti a teljesítményelv konzekvens alkalmazását, mert világosan megszabja az elérendő teljesítményt és biztosítja mérhetőségét. Mindenkinek mérjük a lényeges teljesítményét, és ahhoz szabjuk a bérezési, előléptetési, képzési, fejlesztési döntéseket;
- *önellenőrzés, önfejlesztés:* a vezető megállapodik beosztottjával a célokban, aki így nyomon követheti a célok teljesítését, saját teljesítményének alakulását. Az önellenőrzés önmagában is motiváló hatású, emellett a leszűrt tapasztalatok tanulást, önfejlesztést is eredményezhetnek. Mivel csak a célok kötöttek, adott az egyéni mozgástér, a különböző alternatívák kipróbálási lehetősége. Ugyanakkor a célok teljesülését ellenőrizni hivatott vezetői kontroll és a végső teljesítményértékelés ugyanezekben a közösen meghatározott teljesítmény követelményeken alapulnak.

A MEV folyamatát lényeges pontjait a célkitűzéstől a visszacsatolásig ciklusba rendezve a 3.8. ábra foglalja össze.

A ciklus hossza 3–6 hónaptól 1 évig terjedhet, alapvetően a célul kitűzött eredmények elérhetőségéhez és a célok változékonyságához igazodva. A célok (eredmények) összetettsége, átfogó jellege is befolyásolja megvalósításuk idejét. Az alacso-



3.8. ÁBRA. A MEV folyamata

nyabb aggregátságú célokkal dolgozó alacsonyabb vezetési szintek rendszerint rövidebb, a magasabb szintek hosszabb ciklusidővel működnek. A gazdasági tervezés és értékelés szokásos éves ritmusa miatt azonban a gyakorlatban – az egyéb befolyásoló tényezőkre való tekintet nélkül – az éves ciklusidő alkalmazása a leggyakoribb.

A folyamat a *megegyezéssel célmeghatározással* kezdődik. A problémahelyzet kritikai elemzése után vezető és beosztottja – figyelembe véve mind a szervezet egésze elé kitűzött célokat, mind a beosztott saját elképzeléseit, törekvéseit – megegyeznek a beosztott számára elérhető célkitűzésről. Meghatározzák és rangsorolják az ezekre ható kulcsterületeket, ezek száma – a döntő láncszem elvének követelménye szerint – nem lehet több 6–8-nál. A megegyezést úgynevezett *Vezetési útmutatóban* rögzítik, amely tartalmazza a beosztott által elfogadott célokat, a kulcsterületeket és a kapcsolódó kulcsfeladatokat. A dokumentum egyben tartalmazza a teljesítmény mérésére és értékelésére használandó számszerűsített mércéket, normákat is.

A célmeghatározás ezek után teljesen megegyező módon megismétlődik: a beosztott a megállapodott célokat tovább bontja saját beosztottjai felé és megállapodnak annak céljaiban. Ez a lépcsőzetesen lefelé haladó lebontás-megegyezés olyan mélységig hatol le, ameddig a szervezet a MEV-et ki akarja terjeszteni.

Ezt követi a végrehajtás szakasza. Ennek során a vezető kontrollrendszerein keresztül figyelemmel kíséri a célok teljesülését. Amíg a célok teljesülésében nem észlel kirívó eltérést, csak kivételes esetben avatkozik be. A célok elérésének módját a beosztott maga választhatja meg.

A ciklus végén kerül sor az elért *teljesítmény mérésére és értékelésére*. A teljesítményt összevetik a kitűzött célokkal, és elemzik, értékelik az eltérés okait. Ebben a szakaszban kerül sor az egyéni teljesítmények értékelésére is. A MEV azonban az

értékelő megközelítés mellett igen nagy súlyt fektet a fejlesztési célú teljesítmény-értékelésre: miképpen lehetne a következő időszakban javítani a teljesítményt? Vezető és beosztottja tehát nem egyszerűen a teljesítményt mérik a megelőző időszak dokumentumaiban előírányzott normák tételes számbavételével; az értékelésre fordított idő 70%-át az előretétekintés, s csak 30%-át a megelőző szakasz teljesítményének elemzése tölti ki. A MEV-et tehát kifejezetten fejlesztési szemléletű vezetői rendszernek tekinthetjük. Nem remélhetnénk sikert az egyoldalú, felelősségrevonás jellegű értékeléstől, mert túlzottan a múltra fordítaná a vezető figyelmét, holott az igazi vezetői teendő a jövőben elérhető eredmények és lehetőségek feltárása. Ennek motivációs hatása is kedvezőbb.

Éppen ezért a teljesítmény értékeléséhez szorosan kapcsolódó utolsó lépés a *visszacsatolás* – ez egyben a következő ciklus kiindulópontjának is tekinthető. A ciklus záró szakaszában a fejlesztési célú elemzés tanulságai függvényében a folyamat különböző pontjaira csatolhatók vissza a feltárt okok az észlelt szűk keresztmetszetek szerint. A visszacsatolás konkrét akciókat eredményez: felülvizsgáljuk a célok feszítettségét (aspirációinkat feljebb srófoljuk, vagy éppen leszállítjuk), újragondoljuk a kulcsterületeket, újragondoljuk a célok lebontását, alternatív végrehajtási módokat tárunk fel.

A visszacsatolás legizgalmasabb eleme azonban a *vezetőfejlesztés*. A ciklus tapasztalatai alapján fény derülhet a vezetői hatékonyság hiányosságaira, hiányzó vezetői képességekre vagy ismeretekre. Ezek kiküszöbölésére vezetőfejlesztési programokat (oktatás, képzés, tréningek) kezdeményezhetünk. A visszacsatolás lényeges folyamánya lehet az anyagi ösztönzés, az érdekeltségi rendszer fejlesztése, illetve a tapasztalatok hasznosításával az utódlási (utánpótlási) tervek felfrissítése. A vezetőfejlesztéssel kapcsolatos akciókra a változásvezetéssel foglalkozó fejezetben még visszatérünk. Itt jegyezzük meg, hogy a MEV rendszer bevezetése olyan horderejű változás egy szervezet életében, amely maga is körültekintő változásvezetést igényel.

A MEV a célkitűzés-elmélet alaptételeire – a szervezet általi konkrét, kihívó célmeghatározásra és a visszacsatolásra – építve, azokat részletes módszertannal kiegészítve a világ talán legelterjedtebb vezetési rendszerévé vált. Tréfásan azt szokták mondani, hogy háromféle vállalat létezik: amelyik már kipróbálta, amelyik éppen most alkalmazza, és amelyik később fogja bevezetni a MEV-et. Alkalmazási tapasztalatai széles körű szakmai vita középpontjában állnak: sokan érvelnek érnyei mellett, de sokan bírálják is. A sikertelen bevezetéseket részletesen elemezve azonban sokszor tárhatók fel olyan okok is, amelyek nem a rendszer elveinek és módszertanának, hanem az alkalmazás során elkövetett vezetői hibáknak – elvárt célok irreálitása, a vezetés elkötelezettségének hiánya, vagy a teljesítményekkel nem arányos jutalmazás – köszönhetőek.

3.7. Szótár

alacsonyabb rendű szükségletek	lower-order needs
belső motiváció	intrinsic motivation
biztonság	safety
célkitűzés	goal setting
fiziológiai	physiological
kapcsolat	affiliation
kötés	instrumentality
külsődleges motiváció	extrinsic motivation
hajtóerő	drive
magasabb rendű szükségletek	higher-order needs
magatartás alapú szerződés	behavior-based contract
megerősítés	reinforcement
méltányosság	equity
önmegvalósítás	self-actualization
szükséglet	need
teljesítmény alapú szerződés	outcome-based contract
várakozás, elvárás	expectancy
vonzerő	valance

Jegyzetek

- ¹ HUNT, J.: *Managing People at Work* (3rd ed.). McGraw Hill, London, 1988.
- ² ROBBINS, S. P.: *Organizational Behavior* (6th ed.). Prentice-Hall International, Inc., 1993, 205. o. alapján.
- ³ ATKINSON, R. L.–ATKINSON, R. C.–SMITH, E. E.–BEM, D. J.: *Pszichológia*. Osiris, Budapest, 1995. 278. o. alapján.
- ⁴ NORTHCRAFT, G. B.–NEALE, M. A.: *Organizational Behavior. A Management Challenge*. The Dryden Press, Chicago, IL, 1990. 134. o. alapján.
- ⁵ MASLOW, A. H.: A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, July 1943, 370–396. o. In: SUTERMEISTER, R. A.: *Ember és termelékenység*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1966. 85–111. o.
- ⁶ József ATTILA: *Ars Poetica*.
- ⁷ MASLOW–SUTERMEISTER (1966) alapján.
- ⁸ ATKINSON et al. (1995): 403. o.
- ⁹ Vezetői szempontból ennek jelentőségére Fayol mutat rá az anyagi rendezettség elvében: minden dolognak/személynek megfelelő helyet és minden dolgot/személyt a megfelelő helyre. (FAYOL, H.: *Ipari és általános vezetés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1984. 77–78. o.)
- ¹⁰ A tudás és megismerés iránti szükségleteket Maslow eredeti, 1943-as publikációjában említi (lásd: MASLOW–SUTERMEISTER, 1966. 97–98. o.), rámutatva, hogy intelligens embereknél kimutatható, unintelligens embereknél viszont nincsenek a szükséglet létét bizonyító megbízható kutatási eredmények. Az esztétikai szükségleteket későbbi munkájában említi (MASLOW, A. H.: *Motivation and Personality*. Harper & Row, New York, 1970. 2nd ed).
- ¹¹ WAHBA, M. A.–BRIDWELL, L. G.: Maslow Reconsidered: A Review of the Research on the Need Hierarchy Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, April 1976, 212–240. o.

- ¹² Lásd például uo.
- ¹³ HERZBERG, F. R.: *Még egyszer: hogyan ösztönözzük alkalmazottainkat?* In: ENGLÄNDER TIBOR (szerk.): *Üzempszichológia. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1974. 351–373. o.*
- ¹⁴ Id. mű 354. o. (a fordítás pontosításával)
- ¹⁵ ROBBINS (1993): 210–211. o. alapján.
- ¹⁶ Lásd: ALDERFER, C. P.: An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, May 1969, 141–175. o.
- ¹⁷ ALDERFER, C. P.–KAPLAN, R. E.–SMITH, K. K.: The Effect of Variation in Relatedness Need Satisfaction on Relatedness Desires. *Administrative Science Quarterly*, December 1979, 507–532. o.
- ¹⁸ McCLELLAND, D. C.: *The Achieving Society*. Van Nostrand Reinhold, Princeton, NJ, 1961.
- ¹⁹ McCLELLAND, D. C.–BURNHAM, D. H.: Power is the great motivator. *Harvard Business Review*, March–April 1976, 100–110. o.
- ²⁰ Lásd pl.: McCLELLAND, D. C.: Achievement Motivation Can Be Developed. *Harvard Business Review*, November–December 1965.
- ²¹ HUNT, J. W.: *Managing People at Work (3rd ed.)*. McGraw Hill, London, 1988.
- ²² JOHN HUNT professzor több mint 10 000 kérdőívre támaszkodó eredményei, illetve a BKE Vezetési és Szervezési tanszéke (Bakacsi Gyula és munkatársai, illetve Bokor Attila és Császár Csaba) által felvett több mint 1000 kérdőívre alapozott minták eredményei (kéziratban, a szerzők engedélyével) felhasználásával.
- ²³ PETERS, T. J.–WATERMAN, R. H.: *A siker nyomában*. Kossuth – Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1986. 83–91. o.
- ²⁴ THORNDIKE, E. L.: *Animal Intelligence*. Macmillan, New York, 1911. 244. o.
- ²⁵ NORTHCRAFT–NEALE (1990): 146. o. alapján
- ²⁶ PETERS, T. J.–WATERMAN, R. H.: Id. mű. 96. o.
- ²⁷ LOCKE, E. A.: Toward a Theory of Task Motivation and Incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, May 1968, 157–189. o.
- ²⁸ EREZ, M.–EARLY, P. C.–HULIN, C. L.: The Impact of Participation on Goal Acceptance and Performance: A Two-Step Model. *Academy of Management Journal*, March 1985, 50–66. o.
- ²⁹ EARLY, P. C.–NORTHCRAFT, G. B.–LEE, C.–LITUCHY, T. R.: Impact of Process and Outcome Feedback on the Relation of Goal Setting to Task Performance. *Academy of Management Journal*, March 1990, 87–105. o.
- ³⁰ GIBSON, J. L.–IVANCEVICH, J. M.–DONNELLY, J. H. Jr.: *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Irwin, Burr Ridge, IL, 1994. 204–205. o. felhasználásával, kiegészítésével.
- ³¹ VROOM, V. H.: *Work and Motivation*. John Wiley & Sons, New York, 1964.
- ³² NADLER, D. A.–LAWLER, E. E. III: *Motivation: A Diagnostic Approach*. In: KOLB, D. A.–RUBIN, I. M.–OSLAND, J. S.: *The Organizational Behavior Reader (5th ed.)*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1991. 99–110. o.
- ³³ ADAMS, J. S.: Toward an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal Psychology*, November 1963. 422–436. o.
- ³⁴ GIBSON–IVANCEVICH–DONNELLY (1994): Id. mű. 194. o.; ROBBINS (1993): Id. mű. 224–225. o. alapján.
- ³⁵ NADLER–LAWLER (1991): Id. mű. 104–105. o.
- ³⁶ W. Edwards Deming kritikáját idézi GIBSON–IVANCEVICH–DONNELLY (1994), 219. o.
- ³⁷ Lásd például: ELBERT, JOHN–FARKAS FERENC–POÓR JÓZSEF–KAROLINY MÁRTONNÉ: *Személyzeti/Emberi Erőforrás Menedzsment*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1994.
- ³⁸ A MKKE Ipari Üzemszervezési Tanszékén (ma Budapesti CORVINUS Egyetem Vezetési és Szervezési Tanszék) Máriás Antal vezette kutatás kérdőíveit, amely a „Szocialista vállalat” kutatási főirány keretében zajlott, 2566 magyar felső és középvezető töltötte ki. A kérdőív motivációra vonatkozó részeinek feldolgozott eredményeit MÁRIÁS ANTAL: Szelekció

és kontraszelekció a vezető-kiválaszt(ód)ásban. *Vezetéstudomány*, 1992. 3. sz. (51–55. o.) c. tanulmányában és több konferenciaelőadásában publikálta. A kutatási eredményeket lásd még BAKACSI GYULA: *Kísérlet a 80-as évek vezetői magatartási modelljének megfogalmazására*. Kandidátusi értekezés (Kézirat), 1993.

³⁹ Lásd még az előző fejezetben a vallott és követett értékekről írottakat.

⁴⁰ Lásd MÁRIÁS ANTAL: Szelekció és kontraszelekció a vezető-kiválaszt(ód)ásban. *Vezetéstudomány*, 1992. 3. sz. (54–55. o.); BOKOR ATTILA: „Csak az jöjjön, aki bírja...”. Diplomadolgozat (kéziratban), 1992. faktoranalízissel végzett vizsgálatai megerősítik ezeket a következtetéseket.

⁴¹ Az itt referált eredmények az előzővel megegyező tartalmú kérdőívre alapozódnak, amelyet középvezetők (a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem MBA és más vezetőképző programjain részt vevő hallgatók) körében vettem fel 1994–1996 között. A minta elemszám 76. Eddig nem publikált eredmények.

⁴² A „Management by Objectives” elnevezést Kovács Sándor fordította eképpen magyarra. A rendszer bemutatásánál alapvetően támaszkodunk az ő munkájára (Lásd: KOVÁCS SÁNDOR: *Vezetési rendszerek*. In: BAKACSI GYULA–BALATON KÁROLY–DOBÁK MIKLÓS–MÁRIÁS ANTAL: *Vezetés-szervezés II.*, Aula, Budapest, 1991. 277–286. o.)

4. CSOPORTOK A SZERVEZETBEN

*„Akár egy halom hasított fa,
hever egymáson a világ,
szorítja, nyomja, összefogja
egyik dolog a másikat
s így mindegyik determinált.”*

(JÓZSEF ATTILA: *Magadat emésztlő...*)

A fejezet célja, hogy:

- *meghatározza a csoport fogalmát,*
- *áttekintse a csoportról való gondolkodásváltozásait a szervezet- és vezetéselmélet fejlődése során,*
- *bemutassa, hogy milyen előnyökre és hátrányokra számíthat az egyén, ha csoporthoz csatlakozik,*
- *bemutassa, hogy milyen előnyökre és hátrányokra számíthat a szervezet, ha csoportokat hoz létre,*
- *leírja a csoportok szerkezetét (struktúráját), és*
- *a csoporton belüli folyamatokat (csoportdinamika),*
- *rávilágítson arra, hogyan lehet úgy kialakítani és vezetni egy csoportot, hogy az minél jobb szervezeti teljesítményhez vezessen,*
- *felvesse azokat a kérdéseket, amelyek a csoportok vezetésével kapcsolatosak.*

Az emberek kezdettől fogva csoportokban igyekeztek megoldani az előttük álló feladatokat. A formális szervezeti struktúrák is csoportkereteket jelölnek ki a szervezetben történő munkavégzésre. Magukat a szervezeteket is felfoghatjuk csoportok csoportjaként.¹ A csoportokra tekinthetünk az egyén szemével és vizsgálhatjuk a szervezet nézőpontjából is. A csoportok vezetése számos fontos kérdést vet fel, amely lényegesen befolyásolja a szervezet teljesítményét.

Magatartási szempontból a csoport fogalmát megkülönböztetjük a csoportnak nevezett szervezeti egységektől. *Csoportnak két vagy több olyan, egymástól kölcsönös függésben és interakcióban álló egyént tekinthetünk, akik valamilyen cél érdekében közösen cselekszenek vagy együttműködnek.* Kölcsönös egymásrautaltság és közös cselekvés nélkül nem beszélhetünk csoportról, legfeljebb emberek együtteséről. A csoport éppen azért jön létre, mert egyenként nem tudunk megoldani valamilyen feladatot, vagy nem tudjuk kielégíteni valamilyen szükségletünket, így egymásra vagyunk utalva. Ez a kölcsönös függés közelebb vihet céljaink eléréséhez, szükségleteink kielégítéséhez, ugyanakkor kötöttségeket is jelent.

A csoportok közül megkülönböztethetünk vezetői csoportokat, feladatcsoportokat és érdekcsoportokat. A *vezetői csoportot* a vezető és közvetlen beosztottai alkotják, ez többnyire egybe esik a formális szervezeti csoportokkal (ezeket szokás *funk-*

cionális csoportoknak is nevezni). A *feladatcsoportot* azok alkotják, akik egy meghatározott feladat, tevékenység elvégzése érdekében dolgoznak együtt. Ez a feladat lehet a fizikai munkafolyamat része, de lehet döntés meghozatala vagy probléma megoldása is. A feladatcsoportok rendszerint keresztezik a hierarchikus vonalakat és nem szükségszerűen esnek egybe a formális csoportokkal (teamek, projektek). *Érdekcsoportba* (koalícióba) azok szerveződnek, akik olyan cél elérése érdekében működnek együtt, amely mindannyiuk számára lényeges, fontos.²

Láthatjuk tehát, hogy a szervezet által kijelölt *formális csoportokon* túl vannak olyan csoportok is, amelyek nem feltétlenül rendelkeznek formális struktúrával. Ezeket nem a szervezetek határozzák meg, hanem természetesen alakulnak ki a csoporttagok szükségleteinek kielégítésére, és *informális csoportoknak* nevezzük.

Nem egyszer a fenti meghatározások közül több is ráillik ugyanarra a csoportra. Képzelnék el egy olyan frissen végzett hallgatók baráti társasága által létrehozott kisvállalkozást, amelyben csak az alapító tagok dolgoznak, akik egyszerre tulajdonosai, vezetői, munkavégzői és hasznélvezői is a vállalkozásnak. Ez egy informálisból formálissá vált csoport, amely egyaránt kimeríti a feladat-, érdek- és vezetői csoport kritériumait.

Ebben a fejezetben alapvetően szervezeti feltételrendszerben működő csoportokról (munkacsoportokról) beszélünk. Érdeklődésünk fókuszában a munkacsoportok hatékonysága áll: hogyan lehet úgy kialakítani és vezetni egy csoportot, hogy az minél jobb szervezeti teljesítményhez vezessen. Ezt a teljesítményt a csoport nézőpontjából három tényező alapján ítélnék meg:³

- mennyire felel meg a csoport által létrehozott termék, szolgáltatás vagy döntés mennyisége, minősége, határideje azoknak a mindenkori elvárásoknak, amelyeket fogyasztóik, felhasználóik, értékelőik támasztanak,
- a csoport által követett folyamatok mennyire teszik lehetővé, hogy a csoport teljesítőképessége fennmaradjon, tagjai hosszabb távon is együttműködjenek,
- mennyire képes a csoport elősegíteni tagjainak személyes fejlődését és személyes jólétét.

4.1. A csoport a szervezeti és vezetési irányzatok tükrében

A szervezet és vezetéselmélet teoretikusai eltérő módon vélekedtek a csoportok szervezetben betöltött szerepéről. A klasszikus szerzők elve az volt, hogy egyénhez rendeljük munkát, az egyént utasítsuk, egyéni teljesítményt értékeljük és egyéni bérezést alakítsunk ki.

Taylor szerint a csoport teljesítményét a leggyengébb egyéni teljesítmény szintje fogja meghatározni, ezért ha lehet, kerüljük a csoportos munkavégzést. Ha elkerülhetetlen, akkor se alakítsunk ki 4 főnél nagyobb létszámú csoportokat.⁴

A csoportok megítélésén jelentősen változtatott a human relations irányzat felfogása: arra a felismerésre jutottak, hogy a csoportok befolyása nagymértékben formálja a csoport tagjainak magatartását és teljesítményét is.⁵ Ezt a csoporton belüli normákkal és a jó csoportlégtkör biztosította pozitív érzésekkel, attitűdökkel magyarázták.

Későbbi kutatások rámutattak a csoporton belüli hatalmi viszonyok magatartásformáló szerepére is.⁶ Tovább gazdagította a csoportokról való gondolkodást az önellenőrző, autonóm munkacsoportokról kialakult irányzat.⁷

Napjaink csoportfelfogását a problémamegoldó teamek, döntési és végrehajtási jogosítványokkal is felruházott önvezető (self-managing) csoportok jellemzik.⁸

A csoportok megítélésében bekövetkezett változásokat mind a munkavállalók, mind a szervezetek, mind a környezet változásai kikényszerítették.

4.2. Az egyén és a csoport

A szervezeteknek a legkülönbözőbb okokból érdemes csoportokat kialakítani a teljesítmény növelése érdekében. De vajon miért érdemes az egyénnek csoportokhoz csatlakozni?

Az előző fejezetben sorra vettük azokat az egyéni célokat, motivációkat, amelyeket munkakörnyezetben követünk. Ezek szinte mindegyike kötődhet csoporthoz:⁹

- *Biztonság*: az egyedüllét bizonytalanságát a csoport csökkenti, a csoport tagja magabiztosabbnak, erősebbnek, kockázatvállalóbbnak érzi magát, kevesebb kétség gyötri, a csoport tagjaként ellenállóbb a külső fenyegetésekkel szemben.
- *Státus*: mind az egyéni, mind a csoportteljesítmény presztízst jelent és státust kölcsönöz a csoport tagjainak, a csoport és a csoporton kívüliek elismerésben részesíti a tagokat.
- *Önbecsülés*: a csoport tagjaként olyan feladatokat kaphatunk és olyan teljesítményeket érhetünk el, amelyek megerősítik kompetenciaérzésünket, fejlődési igényünket, önértékelésünket.
- *Valahova tartozás (affiliáció)*: a csoport biztosítja tagjai számára ama alapvető emberi szükséglet kielégítését, hogy társas kapcsolatokat alakítson ki és tartson fenn, elkerülje az egyedüllétet és elszigeteltséget, másokkal rendszeresen interakcióba léphessen.
- *Támogatás, elfogadottság*: a csoporttagok kölcsönösségen alapuló egymást segítése, a személyes szimpátián alapuló kölcsönös támogatás egyike a csoport legfontosabb erőforrásainak.
- *Hiedelmek megerősítése*: általában értékeink, hiedelmeink, attitűdjeink és érdekeink hasonlósága alapján választunk csoportot, amely egyben biztosít bennünket azok helyénvalóságáról és elfogadottságáról. A csoport fontos szerepet tölt be hiedelmeink megerősítésében is.
- *Hatalom*: hatalom iránti igényünket nem élhetjük ki egyedül! A csoport egyszerre kínálja a saját és mások teljesítménye kontrollálásának, valamint az indokolatlan külső elvárásokkal szembeni közös védelem lehetőségét.

- *Célok megvalósítása:* a szervezeti célok gyakran csak a különböző ismeretek, képességek, tehetségek együttes mozgósításával érhetők el. Igaz azonban az is, hogy a szervezethez csatlakozó egyén olyan személyes célokat is maga elé tűzhet, amelyeket csak egy csoport tagjaként remélhet megvalósítani.

A csoporthoz csatlakozásnak azonban nemcsak hozadéka, hanem „költiségei” is vannak az egyén számára:

- *Feszültség:* a csoportkörnyezetbe kerülő egyénnek a társas kapcsolatok kezeléséhez szükséges készségeket kell kifejlesztenie, és alkalmazkodni kell a többiekhez, ez gyakorta belső konfliktust, feszültséget eredményezhet.
- *Személyes „befektetés”:* ahhoz, hogy a csoporttól várható előnyökhöz jussunk, először többnyire áldoznunk is kell valamit; semmiből nem lehet valamit csinálni. Ez lehet kézzelfogható költség (tagdíj, valamilyen speciális célú közös kaszsa), de többnyire társas költségekről beszélhetünk: időt és erőfeszítést várnak el tőlünk, információt kell gyűjtenünk másokról, és cserébe magunkról is sok mindent fel kell fednünk. Befektetéseink kettős hatással vannak a csoporthoz való viszonyunkra: egyfelől szükséges feltételei odatartozásunknak, másfelől minél többet investáltunk, annál jobban ragaszkodunk is a csoporthoz.¹⁰
- *Elutasítás:* a csoport büntet, szankcionál bizonyos magatartás-formákat, amelyeket egyébként szívesen csinálunk. Ezt akkor is nehezen viseljük, ha a csoportnak egyébként igaza van.
- *Ellentétek:* jóllehet a csoportot valamilyen közös cél élteti, a tagoknak lehetnek eltérő saját céljaik, adott pillanatban viselkedhetnek különböző módon, ami kényelmetlenséget, kellemetlenséget, konfliktusokat eredményez.
- *Ellenkezés:* többnyire úgy gondoljuk, hogy szabadon alakíthatjuk saját viselkedésünket, de ezt a szabadságvágyat a csoport figyelmen kívül hagyhatja, (különösen alacsonyabb státusú tagjai esetében). Ez ellenkezést, a saját választási szabadság visszaszerzésére való törekvést válthat ki belőlünk.

Azért csatlakozunk tehát csoporthoz, mert az előnyök és hátrányok egyenlegét csoporttagként jobbnak találjuk, mint ha egyénileg cselekednénk. A *társadalmi csere elmélete* szerint¹¹ azokhoz a csoportokhoz csatlakozunk, amelyek a lehető legkisebb költség mellett a lehető legnagyobb, általunk sokra értékelt jutalmat kínálják.

4.3. A szervezet és a csoport

Vegyük most sorra, hogy milyen költségek árán milyen előnyökre számíthatnak a szervezetek a csoportok révén.¹²

Először vegyük számba az előnyöket!

- *Több tudás és információ:* a csoport minden kétséget kizáróan többet tud és több információval rendelkezik, mint bármely – mégoly nagy tudású és jól informált – tagja. Ez a többlettudás szinergikus hatású.

- *Többoldalú problémamegközelítés:* Mindenki ragaszkodik a maga problémaészleléséhez¹³ és problémamegoldó mintáihoz, amely azonban megakadályozhatja egyszerűbb, jobb, vagy olcsóbb megoldások alkalmazását. A csoporttagok eltérő közelítései egy-egy problémához kölcsönösen hozzájárulhatnak a saját „rögeszmékből” való kizökkentéshez.
- *A döntés jobb megértése:* Ha csoport oldja meg a problémát, hozza meg a döntést, akkor mindenki számára világos, mit és hogyan kell végrehajtani. Az egyszemélyi döntések ismert kommunikációs csapdája az, hogy a megértett és nem a meghozott döntést hajtják végre. A közös csoportos problémamegoldás biztosítéka annak, hogy valamennyi csoporttag érti a problémát, a megoldást és a döntést. (Ez még akkor is igaz, ha a döntésben esetleg nem értenek maradéktalanul egyet.)
- *Részvétel-elfogadás:* A problémák megoldásához rendszerint kell a csoporttagok támogatása, nem elég csak a jó problémaérzékelés és a szakmailag jó döntés. Kutatási eredmények sora támasztja alá, hogy a csoport tagjai elfogadják a döntést és felelősséget éreznek megvalósításáért, ha részt vettek a problémamegoldás folyamatában. Sokszor egy szakmailag gyengébb, de elfogadott megoldás eredményesebb lehet, mint egy el nem fogadott kifogástalan minőségű döntés.
A csoportoknak a szervezet szemszögéből is vannak hátrányos vonásai, költségei.
- *Bizonytalan felelősség:* a közösen hozott döntések minden előnye mellett van egy kézenfekvő hátránya is: sikertelen kimenetel esetén igen nehéz a döntésért való felelősséget megállapítani.
- *Konformitás, csoportnyomás:* csoportkörnyezetben máshogy észlelünk dolgokat és máshogy formálunk azokról ítéletet, mintha azt egyénileg tennénk.¹⁴ Hogy elfogadott, jó csoporttagnak tartsanak bennünket, arra készíthet, hogy elhallgassuk egyet nem értésünket és elfogadjuk a csoportkonszenzust. Ha véleményünk eltérő a többségi csoportvéleménytől, nyomást érzékelünk, hogy elfojtsuk, visszatartsuk, vagy módosított formában fogalmazzuk meg érzéseinket, meggyőződésünket. A többségi véleményt a csoport tagjai akkor is hajlamosak elfogadni, ha az szakmailag vagy éppenséggel logikailag ingatag alapokon nyugszik. Azokban a probléma helyzetekben, ahol a döntés minősége inkább tényeken, semmint érzéseken vagy elvárásokon múlik, a csoportos problémamegoldásnak vannak kockázatai. (Fentebb már utaltunk arra, hogy a döntés elfogadottsága és minősége nem feltétlenül esnek egybe, előbbinél a csoport közös véleményalkotása függetlenebb a szakmai szempontoktól.)
- *Egyéni dominancia:* sok csoportra jellemző, hogy egy-egy domináns személyiség kiemelkedik a csoportból és befolyása a csoport véleményére, döntésére, s végső soron teljesítményére jóval erőteljesebb, mint bármely más csoporttagé. Ez a dominancia sok mindenben alapulhat: formális pozíción¹⁵ (ezt szokás ezredes-hatásnak is nevezni), meggyőzőképességen, kiemelkedő szakmai tudáson (őket véleményvezetőknek nevezzük), a többiekénél aktívabb részvételen és közreműködésen (amit a csoport nagyobb befolyással honorálhat), vagy akár a többieket kifárasztó makacs kitartáson.

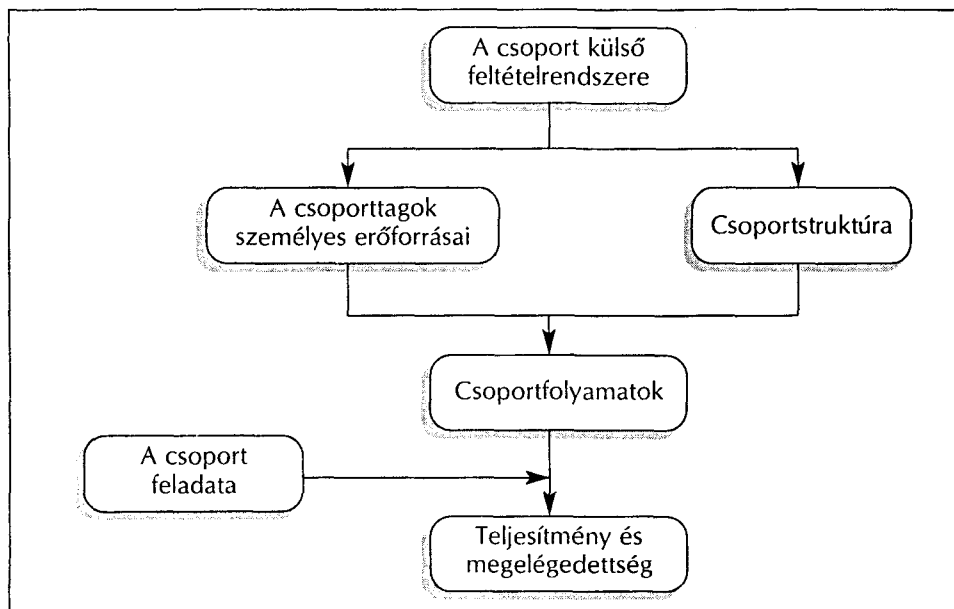
- *Társas lógás*: a csoport szinergiahatásával éppen ellentétes a társas lógás jelensége. Ennek lényege az, hogy a csoport együttes teljesítménye kisebb, mint a tagok egyéni teljesítményeinek összege. Ez cáfolni látszik azt a sztereotípiát, hogy a csoportszellem megsarkantyúzza az egyéni erőfeszítést és növeli a csoport végső eredményességét. Több kutatási eredmény igazolja, hogy a csoport méretének növekedésével az egyéni hozzájárulások átlaga fordítottan arányos.¹⁶ Ennek magyarázata lehet: *a*) a csoporttagok a legkisebb teljesítményű társukhoz igazítják teljesítményüket: „felülvizsgálom a saját hozzájárulásomat, ha más sem teljesít maximálisan” (lásd fentebb Taylor felfogását); *b*) csoportközegben „ki lehet engedni”, mert csökken az egyéni teljesítmény mérhetősége és számonkérhetősége. A jelenség hatása vezetői szempontból igen jelentős: ha a vezető csoportos munkavégzést akar bevezetni, ott a csoportszellem és a normák teljesítményre gyakorolt jótékony hatása mellett számon kérhető módon mérni kell az egyéni teljesítményeket, vagy el kell érni, hogy a csoport azokat maga mérje.
- *Vita megnyerése vs. problémamegoldás*: a csoporttagok között sokszor keletkezik konfliktus egy-egy probléma megoldásának módjáról. A konfliktus feloldása során azonban olykor presztízszempontok kerülhetnek előtérbe: a vita megnyerése fontosabbá válhat, mint a sikeres problémamegoldás.

4.4. A csoport külső feltételrendszere

Áttekintve a csoportok előnyös és hátrányos vonásait, érdemes feltenni a kérdést, hogy mitől eredményes a csoport: mi biztosítja a csoportteljesítmény elérését és a csoporttagok elégedettségét? Mindez nem független a csoport tagjainak készségeitől és képességeitől, a csoport méretétől, a csoport által kikényszerített normáktól vagy a csoporton belüli szerepektől. De erre a kérdésre nem adhatunk jó választ anélkül sem, hogy a csoportot egy nagyobb rendszer részének tekintenénk¹⁷. Összességében a csoport viselkedését és teljesítményét az alábbi dimenziók mentén magyarázhatjuk (az összefoglaló modellt a 4.1. ábra mutatja be).

- a csoport külső feltételrendszere,
- a csoporttagok személyes erőforrásai,
- a csoport struktúrája,
- a csoportfolyamatok,
- a csoport feladata,
- teljesítmény és megelégedettség¹⁸.

Az előző fejezetekben részletesen foglalkoztunk a csoporttagok személyes erőforrásaival: a képességekkel és készségekkel, a személyes tulajdonságokkal, a személyiséggel, a motivációval. Ugyanitt esett szó az egyéni megelégedettség forrásairól is. E fejezetben részletesen tárgyaljuk a csoportstruktúrát (4.5.) és a csoportfolyamatokat (4.6.). Ebben a fejezetpontban a csoportokon kívüli változókat vesszük szemügyre.



4.1. ÁBRA. A csoportteljesítményt és a csoporttagok megelégedettségét magyarázó magatartási modell

Forrás: ROBBINS, S. P.: *Organizational Behavior* (6th ed.). Prentice-Hall Int. Inc., 1993, 291. o.

Mielőtt részletesebben megvizsgálánk a csoporton *belüli* teljesítménybefolyásoló tényezőket, tudomásul kell vennünk, hogy a teljesítmény nem csak magán a csoporton múlik. A csoport egy nagyobb rendszer (a szervezet) része, és nagyon sok külső szervezeti tényező befolyásolja a csoport eredményességét¹⁹.

- *A szervezet stratégiája*, amely kijelöli a célokat, meghatározza a csoportokhoz rendelt erőforrásokat, egyes csoportokat domináns, másokat kevésbé hangsúlyos pozícióba kényszerít. A célok és az erőforrás-elosztás stratégia által kijelölt rendje önmagában is befolyásolja a csoportok eredményességét, és valószínű konfliktusforrás a csoportok között.
- *Hatásköri viszonyok (autoritás)*: a szervezeten belül kijelölik a döntési és az utasítási-jelentési jogosítványokat, kijelölik a csoport formális hierarchián belüli helyét és a csoport formális vezetőjét.²⁰
- *Szabályok, eljárások, előírások*: a csoportoknak követniük kell azokat a formalizált szabályokat, amelyeknek követését a szervezet előírja és betartásukat szankcionálja. Ezek a keretek egyben meghatározzák a csoport cselekvésének szabadságfokát: a csoporton belül meghozható döntéseket, a belső munkamegosztás kötöttségeit, a választható cselekvések, folyamatok, eljárások kötöttségét vagy szabadságát.
- *Erőforrások*: a csoport teljesítményét nagymértékben befolyásolják – ahogy azt már fentebb említettük – a csoport rendelkezésére bocsátott erőforrások: pénz, gépek-berendezések, szükséges anyagok, sőt az idő is. Ezek rendelkezésre állása

vagy éppen hiánya önmagában is döntő tényezője lehet annak, hogy egy csoport hogyan teljesít. A csoportoknak juttatott erőforrások természetesen függvényei az általában a szervezet rendelkezésére álló erőforrásoknak.²¹

- *A szervezet személyi kiválasztási rendszere:* általában nem maguk a csoportok határozzák meg, hogy kiket vehetnek fel. Az szervezeti szinten dől el, hogy ki lesz alkalmazott egy vállalatnál, s csak ezt követően kerülnek a csoporthoz. A kiválasztási rendszer ezért nagy hatással van arra, hogy a csoport tagjai milyen képzettséggel, készségekkel és képességekkel, milyen értékekkel rendelkeznek.
- *Teljesítményértékelés és érdekeltségi rendszer:* ha a szervezet képes kihívó, jól meghatározott teljesítményelvárásokat, kritériumokat megfogalmazni, és azok teljesítése esetén a kívánatos magatartásformákat megerősíteni, a jó teljesítményt az egyén számára vonzó jutalmakkal elismerni, az a csoportteljesítmény egyik igen fontos meghatározója lehet.
- *Szervezeti kultúra*²²: a szervezetek olyan elvárásokat fogalmaznak meg a szervezet tagjaival szemben, olyan értékek követését várják el tőlük, amelyek sok tekintetben kijelölik, hogy melyek az elfogadható magatartásformák, és melyek azok, amelyek nemkívánatosak egy szervezeten belül. A csoportok természetesen saját elvárásokat és értékeket is megfogalmazhatnak tagjaikkal szemben (szubkultúrák), de a szervezet egészére jellemző érték- és elvárásrendszer ennek világos keretet szab.
- *Fizikai munkafeltételek:* a csoport tagjainak teljesítménye, a közöttük kialakuló interakció tartalma és formája nem független attól, hogy mekkora tér áll rendelkezésükre, hogyan helyezkednek el azon belül a munkaeszközök és azoknak milyen az ergonómiája, milyen a munkahely megvilágítása, színdinamikája, mekkora a zaj. Érdekes hatása van annak is, ha egy csoport tagjai egyetlen légtérben dolgoznak, összehasonlítva az elkülönült, kis irodákban való munkavégzéstől.

4.5. A csoport struktúrája

Általában világos képünk van arról, hogyan írható le a szervezetek struktúrája²³. A csoportok struktúrája is leírható különböző változókkal²⁴, ezek

- a csoport mérete,
- a csoport összetétele,
- szabályok, csoportnormák,
- státus,
- a csoporton belüli szerepek.

4.5.1. A csoport mérete

A csoport teljesítménye nem független a csoport méretétől, de a méret hatása különböző teljesítményváltozókra eltérő lehet.

A csoport méretét tekintve szokásos kétfős, háromfős, és 4–15 fős, úgynevezett kiscsoportot megkülönböztetni.

A kétfős csoportok legfontosabb jellemzője, hogy nincs az eltérő véleményeket eldönteni segítő harmadik fél, az erőviszonyok egyformák, ezért e csoportok gyakori velejárója az erős feszültség. Ugyanakkor e csoportot az óvatos véleményalkotás, a nyílt konfliktus kerülése jellemzi.

A háromfős csoportok ezzel szemben tálcán kínálják a lehetőséget az alkalmi vagy tartós szövetségekre, koalíciókra – éppen ahogy a csoporttagok véleménye, célja, érdeke megkívánja. E csoportban a konfliktusok nyíltan is megjelennek, nemegyszer hatalmi harc formáját öltve. E csoportokat a csoporttagok feszültsége, frusztrációja igen instabillá teszi.

Kiscsoportnak a legalább négy- és legfeljebb 15 fős csoportokat nevezzük. A patthelyzetek elkerülésére lehetőség szerint páratlan létszámú csoportokat érdemes létrehozni. Az ennél nagyobb csoportok létrehozása azért nem célszerű, mert egyfelől túlságosan megnő a csoport működéséhez szükséges interakciók száma, másrészt néhány csoporttag valószínűleg elvesz a csoportban, véleménye nem jelenik meg, nem jut szóhoz. Így elesünk a részvételüktől várható előnyöktől. A csoport méretének növekedésével általában csökken a tevékeny részvétel lehetősége és a csoport-összetartozás érzése (kohéziója). Ennek oka az eltérő értékek, attitűdök megjelenésének növekvő valószínűsége és a teljes körű interakció lehetőségének vagy intenzitásának csökkenése.

Nehéz általános receptet ajánlani a csoportméret megválasztására. A leggyakrabban ajánlott csoportméret az 5–7 fő, itt már jelentkeznek a csoporttól várható előnyök és még viszonylag kicsik a nagyobb létszám okozta hátrányok.²⁵ A 9 fős csoportok teljesítőképességét még jónak tartják.

A csoportméret tervezésénél azonban célszerű figyelembe venni azt is, hogy a csoport feladata problémamegoldás vagy feladat-végrehajtás. Míg a feladat-végrehajtásnál a méret növekedése növeli az időigényt, a problémamegoldó csoportok esetében a sok szempontú megközelítéshez a nagyobb létszám kifejezetten kedvezőbb lehet.

A csoport tagjai szempontjából a kisebb csoportok kétségtelenül kedvezőbbek: erősebb az összetartozás érzés, nagyobb a csoporttagok személyes megelégedettsége, kevesebb a hiányzás, a társas lógás is kevésbé jellemző.

A csoportméret és a csoporthatékonyság kapcsolatáról könyvtárnyi irodalom született: kísérletek sora bizonyította egyik vagy másik változóra gyakorolt hatását különböző feltételek között, különböző jellegű csoportok esetében. Ezeknek azonban nincs egyetlen, általánosítható tételben összefoglalható végkövetkeztetése. A csoportméret és az egyes magatartási és teljesítményváltozók közötti összefüggéseket a 4.1. táblázat foglalja össze.

4.1. TÁBLÁZAT. A csoportméret hatása a csoportmagatartásra és a teljesítményre

Csoport	Kicsi	Nagy
Kommunikáció	Kevesebb	Több
A kapcsolatok intenzitása	Növekszik	Csökken
Problémamegoldó ismeret, készség	Kevesebb	Több
Kohézió	Nagyobb	Kisebb
Elégedettség	Nagyobb	Kisebb
Hiányzás	Kisebb	Nagyobb
Fluktuáció	Kisebb	Nagyobb
Társas lógás	Kisebb	Nagyobb
Hatékonyág	Nem egyértelmű	

4.5.2. Csoportösszetétel

Minél nagyobb a személyiség, a vélemény, a képesség vagy a gondolkodásmód tekintetében jelentkező különbözőség a csoporton belül, annál nagyobb a valószínűsége annak, hogy a csoport rendelkezik a feladat eredményes megvalósításához szükséges tulajdonságokkal. Ez a felismerés vezetett a szervezeti határokon átlépő, a problémák kezeléséhez szükséges szakmaközi csoportok, teamek létrehozásához. A csoportok összetételének ugyanakkor van egy másik kiemelendő sajátossága.

Ehhez először be kell vezetnünk a *kohorszok* fogalmát: azokat a csoporttagokat tekintjük egy kohorsz tagjainak, akik valamely közös tulajdonsággal rendelkeznek. Ez lehet életkor, nem, végzettség, a szervezetenél eltöltött idő, vagy bármi más, a csoport által felismert hasonlóság.

Kutatási eredmények arra mutatnak²⁶, hogy minél inkább eltérő kohorszokhoz tartoznak egy csoport tagjai, annál valószínűbb a csoport növekvő fluktuációja, a csoporton belüli konfliktusok, a tapasztalatok különbözőségéből adódó kommunikációs nehézségek. A kisebbségben maradt csoporttagok könnyebben hagyják el a csoportot. A csoportösszetétel változatossága elsősorban olyan csoportokban kívánatos, ahol a kreativitás, a problémamegoldás az elsődleges, vezetői szempontból azonban ügyelni kell a strukturális és vezetői kontrollra, a fentiekből adódó konfliktusok mederben tartására. A feladat végrehajtásra létrehozott csoportok esetén a változatosságnak nagyobbak a kockázatai, itt inkább a homogénebb csoportösszetétel ígér nagyobb hatékonyságot.

4.5.3. Szabályok, csoportnormák

A szervezetekhez hasonlóan a csoportok is szabályokat alakítanak ki a csoporttagok viselkedésének befolyásolására, ezek a szabályok azonban többnyire íratlanok, szemben a szervezeti szabályok jelentős részének formalizáltságával. A csoporttagok viselkedését előíró, mindenki által elfogadott szabályokat *normáknak* nevezzük. A normák megfogalmazhatnak elvárt viselkedésmintákat, de leírhatnak olyan magatartásformákat is, amelyeket a csoport nem tolerál.

E normák sokszor általános erkölcsi vagy jogi imperativusokban gyökereznek, olyan szélesebb társadalmi közegben elfogadott értékeken alapulhatnak, amelyek egy nagyobb közösségben elfogadottak (pl. protestáns etika, társadalmi igazságosság stb.). De a normák forrása lehet a szervezet is, annak írott és íratlan szabályai, értékei (kultúrája) és a csoport normái kialakulhatnak egyes csoporttagok hiedelmeiből, értékeiből is. Előfordulhat az is, hogy ezek a normák a tagok valamely *korábbi csoportjából* származnak, onnan hozzák magukkal és érvényesítik magától értetődő természetességgel. Néhány norma pedig a csoport működése közben alakul ki: a csoport életében *először kialakult* magatartások, minták sokszor elvárásává, normává válnak – különösen azok, amelyek eredményesnek bizonyultak. Néhány, a csoport életében *kritikus eseményből* leszűrt tanulság is normává válik a tagok számára (pl. „a jelentés elmulasztása prémiummegvonással járt – mindig időben add le a jelentést”). Többnyire azok a szabályok válnak normává, amelyek:

- biztosítják a csoport fennmaradását, túlélését,
- előre jelezhetővé teszik az egyes csoporttagok jövőbeli magatartását,
- csökkentik a csoporttagok közötti kellemetlenségeket,
- megjelenítik azokat az értékeket, amelyekkel a csoport másoktól megkülönbözteti magát²⁷.

Különböző csoportok nagyon különböző normákat követhetnek, de minden csoportnak megvan a saját, rá jellemző normakészlete. A legtöbb csoportra a normák négy osztálya jellemző²⁸:

- *Teljesítménynormák*: mi az elvárt output, mennyire keményen kell dolgozni, hogyan kell elvégezni a munkát. Ezek a normák az egyéni motiváció és képességek által valószínűsíthető teljesítményt jelentősen képesek módosítani²⁹. Ez a teljesítménynorma azonban lehet negatív is: teljesítmény-visszatartásra, a csoport által tolerált maximális teljesítményszint betartására ösztönöz, büntetve a „normagyilkosokat”.³⁰
- *Erőforrás-elosztásra vonatkozó normák*: lehetőségek és jutalmak igazságos elosztása, ki mennyi jövedelmet kapjon, hogyan osszák el a nehéz és könnyű munkákat, ki kapja a csoport új eszközeit, berendezéseit. Ezek a normák közvetlenül befolyásolják a csoporttagok megelégedettségét és közvetve hatással vannak a csoport teljesítményére is.
- *Külső megjelenés, nyilvános viselkedés*: milyen öltözet kívánatos a munkavégzés során, mikor kell szorgoskodni és mikor lehet lazítani, hogyan mutassuk ki lojalitásunkat a cég iránt (elkötelezettség, megbízhatóság, vállalati titok megtartása).

- *Informális közösségi normák:* a csoport társas kapcsolatait szabályozó íratlan szabályok, születésnapok/névnapok megünneplése, közös vacsorák, kirándulások, játékok. A legtöbb szervezetben normák korlátozzák a munkatársakra való áruklódást.

A normák elfogadását, a normák szerinti viselkedést *konformitásnak* nevezzük: egy személy viselkedésének vagy véleményének olyan változása, amely valamely egyéntől vagy csoporttól származó, valódi vagy vélt nyomás következtében alakul ki.³¹ A konformitás tehát nem egyszerűen azt jelenti, hogy azt tesszük, amit mások cselekszenek: azt kívánja meg, hogy úgy viselkedjünk, ahogy egyedül nem tennénk.

A konformitást a közgondolkodás sokszor pejoratívan értelmezi: az egyéniség feladásának, jellemgyengésnek tarja. A konform módon viselkedőt manipulálható, befolyásolható személyiségnek (bábunak) tekinti. Mielőtt azonban állást foglalnánk ebben a kérdésben, vizsgáljuk meg, miért alakul ki a konformitás, és vezetői szempontból mi a jelentősége.

Több lehetséges oka van annak, hogy valaki konform módon viselkedik:

- a csoport viselkedése, a csoporttagok magatartásmintái meggyőzik arról, hogy eredeti viselkedése, értékítélete téves volt,
- szeretné elkerülni a büntetést, illetve jutalomban kíván részesülni,
- olyan szituációba került, amely számára ismeretlen, bizonytalansággal tölti el, és a konform viselkedés segít bizonyossággá formálni ezt a kényelmetlen érzést.³²

A konform viselkedést a csoport jutalmazza és megerősíti (elfogadja, szereti), ezzel szemben a normák áthágóit bünteti (elutasít, nevetségessé tesz, megszegyenít, szélsőséges esetben ki is közsíti). A csoport olykor túlságosan is keményen és igazságtalanul bánik normaszegő tagjaival: az egyetlen menekülési forma egy másik csoportba való átkerülés. De az sem ritka, hogy ilyenkor a csoport tagja a szervezetből is távozik³³.

A konform viselkedés tehát olyan előnyökhöz juttathatja a csoport tagját, amelyek közelebb visznek motivációi megvalósításához, szükségletei kielégítéséhez.

Másfelől a szervezetek egyik legfontosabb működési alapértéke a kiszámítható, előre jelezhető emberi magatartás: nagy biztonsággal meg tudjam jósolni, hogy adott döntésre, intézkedésre hogyan reagálnak a csoport tagjai. Vezetőként a konform viselkedést általában máshogy szokták megítélni, mint a köznapi gondolkodásban.

Az egyén a társas befolyásolásra, a csoport nyomására háromféleképpen reagálhat:

- *Behódolás, engedelmesség:* ezt a viselkedést a kilátásba helyezett jutalom elnyerése, illetve a büntetés elkerülése motiválja. Ez a legkevésbé tartós befolyásolás: rendszerint csak addig tartható fenn, amíg a jutalom vagy fenyegetés hat. Többnyire azon szervezetek, csoportok gyakorlatában figyelhető meg, ahol a csoporttagok motivációi inkább a biztonsági és társas szükségletek kielégítéséhez kötődnek, erősebb az X-es emberkép, a szervezetet az egyértelmű alá-fölé rendeltségi viszonyok dominálják.
- *Azonosulás (identifikáció):* azért viselkedünk konform módon, mert hasonlítani szeretnénk a befolyásolóhoz. Ebben az alkalmazkodásban már jóval több az ön-

kéntesség, az egyén sokkal inkább hisz az átvett magatartásformákban, értékítéletekben. Gyakori erős, karizmatikus személyek jelenlétében. Az azonosulás azonban alapvetően a befolyásolóhoz kötődik (szeretjük, tiszteljük, felnézünk rá), olyanok szeretnének lenni, mint ő, s ezen keresztül tesszük magunkévá cselekedeteit, választásait.

- *Internalizáció*: a normák elfogadása azért következik be, mert az konzisztens saját értékeinkkel, hiedelmeinkkel, ezért követésük belülről jutalmaz. Ennyiben az internalizáció túl is lép a konformitáson, mert – jóllehet mások befolyására történik – az alkalmazkodás nem olyan, amit ha egyedül lennénk, nem tennénk. (A kialakulásához azonban itt is a csoport tagjának kell lenni – egyedül nem megy.)

Devianciának nevezzük a csoport normáihoz alkalmazkodni nem tudó vagy nem akaró viselkedést. A deviáns viselkedésre a csoport többnyire szankciókkal és a normák szigorításával válaszol³⁴, tartós fennmaradása esetén gyakran kizárja a csoportból a normákhoz nem alkalmazkodó tagot. Vezetőként két szempont miatt mégis érdemes odafigyelni a deviáns magatartásokra:

- a változás képessége, a kreatív problémamegoldás, az innovatív magatartás egy kicsit mindig deviáns, új, a megszokottól eltérő. A csoport deviánsai – még ha a jelent meg is nehezítik – rendelkezhetnek olyan értékekkel, gondolatokkal, amelyek a csoport jövője szempontjából fontosak,
- a deviáns magatartás olykor felhívhatja a figyelmet arra is, hogy nem a viselkedéssel, hanem a normával van a baj³⁵. Deviáns viselkedés láttán olykor legalább a kérdést érdemes feltenni magunknak: vajon minden rendben van-e a normáinkkal?

4.5.4. Státus

Minden szervezetben, minden csoportban arra törekszünk, hogy megkülönböztessük magunkat másoktól, kifejezzük egymás közötti különbözőségeinket. Ez rangsorokat, hierarchiákat eredményez. A státus olyan csoportok vagy csoporttagok közötti rangsor, relatív pozíció, amelyet mások tulajdonítanak nekünk. A státus rávilágít rangunkra, értékünkre.

A státusok – amelyek jól megfigyelhetők egy szervezetben – nagyon különböző jellemzők szerinti rangsor:

- a szervezetben elfoglalt formális pozíció,
 - az iskolai végzettség, hozzáértés, szakértelem,
 - a díjak, elismerések,
 - a jövedelem nagysága,
 - bizonyos foglalkozások és
 - személyes tulajdonságok (kor, nem, ruházkodás, jó megjelenés)
- alapján alakulhatnak ki.

A fentiek mellett lényegében bármi alapján összehasonlítást tehetünk, bármi képezheti státus alapját: saját titkárnő, folyóra néző iroda, bejárathoz közelebb eső parkoló, szolgálati kocsi, kötetlen munkaidő, bridzstudás, jó kommunikációs készség.

A magasabb státus elérésében szerepük van a hatalmi és befolyási viszonyoknak is. Előfordul, hogy az iskolai végzettség és kiemelkedő teljesítmény csak ahhoz elég, hogy beléphessünk egy magasabb státusú körbe, de hogy azon belül is előre jussunk, már sokat számíthat a családi háttér, hogy melyik iskolába jártunk, milyen társaságoknak vagyunk tagja. Láthatjuk tehát, hogy a magasabb státus elérése részben függhet saját magunktól (milyen keményen dolgozunk, mit értünk el idáig), részben rajtunk kívül álló hatások alapján dőlnek el.

A szervezetek, csoportok ragaszkodnak elfoglalt státusuk elismeréséhez. Alacsonyabb státusú nem zavarhat meg, nem szakíthat félbe, nem sürgethet magasabb státusút. Az is fontos számunkra, hogy a státushierarchiában méltányosság érvényesüljön. Ha a csoport tagjai méltánytalanságot észlelnek, azonnal korrekciót kezdeményeznek. (Ez az alapja az előző fejezetben tárgyalt méltányosságelméletnek is).

Mint említettük, minden csoportra jellemző valamilyen státushierarchia, ez azonban csoportonként más és más. Egyetemi körökben tudományos fokozattal, közigazgatásban az éves költségvetés nagyságrendjével, menedzserkörökben az éves jövedelemmel lehet magasabb státust elérni. Ezek azonban sokszor nem vihetők át a másik csoportba, vagy ott nem érhető el vele ugyanaz a státus. Ez gyakorta konfliktust is eredményez.

A magyar társadalom igen érzékeny a státusokra: magánéletünkben és szervezeti környezetben is nagy jelentőséget tulajdonítunk kitüntetéseknek, díjaknak, a különböző rangsorokban elfoglalt helyeknek, és komoly erőfeszítéseket teszünk a státus elérésére, státusszimbólumok megszerzésére.

4.5.5. Csoportszerepek

A szerepek a csoport tagjainak egymás viselkedésére vonatkozó elvárásai. A szerep abban különbözik a normától – ami ugyancsak elvárt viselkedésmintát ír elő – hogy személyhez, egy adott pozíció betöltőjéhez kapcsolódik.

Azt, hogy miként fogjuk fel a tőlünk elvárt szerepeket és végső soron eszerint viselkedünk-e, *szerepészlelésünktől* függ. Ezt egyfelől a csoport tagjai *szerepelvárás-ként* fogalmazzák meg és kommunikálhatják felénk³⁶. Ilyen elvárást fogalmaz meg számunkra az *1. fejezetben* tárgyalt pszichológiai szerződés is. A szerepelvárást azonban gyakran gazdagítjuk, kiegészítjük olyan egyéb olvasmánnyal vagy filmélménnyel, tapasztalattal, ami a csoporton kívülről jön. Egy-egy nagyhatású filmsorozat például képes átalakítani bizonyos szakmák szerepészlelését.

Ha a szerepelvárások nem egyértelműek számunkra, ha nem lehetünk biztosak abban, hogy mely viselkedésünket fogadják el és melyeket utasítják el, *szerep-képtelenségéről* beszélünk.

A szervezeti életben mindannyian többféle szerepet töltünk be: döntéshozó, szóvivő, szerződéskötő, fiatal kollégák támogatója, lelki szemetesláda, névnapfelelős. A szerepek egyfajta csoporton belüli munkamegosztást, funkciókat jelölnek ki.

Szerep nem csak a csoportokhoz kapcsolódik: szerepeink tovább bővülnek, ha ki lépünk a szervezetből, csoportból: családfenntartók, klubszervezők, teniszpartnerek, presbiterek vagyunk.

Szerepeinket olykor szeretjük, máskor nem. Ha a szerep összhangban van értékeinkkel, hiedelmeinkkel, akkor *szerepazonosságról* beszélünk.

Eltérő szerepeink nemegyszer olyan elvárásokkal szembesítenek, amelyek egymással konfliktusban állnak. Főnökként olyan döntést kell hoznunk, amely nehezen egyeztethető össze erkölcsi felfogásunkkal. A profit és/vagy morál dilemmáját valamennyi vezető jól ismeri, mögötte különböző szerepelvárásokat sejtethetünk.³⁷ Máskor különböző szerepeink az időbeosztás miatt kerülhetnek konfliktusba: elvárják, hogy megírjuk a köszöntő beszédet, de a mindennapi feladatainkkal se maradjunk el, közben otthon jó szülőként a gyerekekkel is meg kell beszélnünk a problémáit. Ez *szerepkonfliktusnak* nevezzük, amely számottevő stresszforrás életünkben.

A szerepek csoportonként mások, attól függően, hogy mi a csoport feladata, kik alkotják a csoportot, milyen szervezeti környezetbe illeszkednek. Elvonatkoztatva a szerepek konkrét tartalmától, a csoportokban általában három szereptípust különböztetünk meg³⁸:

- **Feladatorientált szerepek:** elősegítik és koordinálják a döntést és a feladat-végrehajtást. Ezen belül az alábbi szerepeket különböztethetjük meg:
 - *célok kijelölése:* új csoportcélok megfogalmazása,
 - *kezdeményezés:* a problematikus csoportfolyamatokat vagy -struktúrát megváltoztató új vagy módosító ötletek kitalálása,
 - *információgyűjtés:* a javaslatok tisztázása, megbízható információk és megfelelő tényanyag keresése,
 - *információnyújtás:* megbízható tények vagy általánosítható tapasztalatok biztosítása,
 - *koordinációs:* az ötletek és a javaslatok közötti összefüggések összegyűjtése és tisztázása, a csoporttagok cselekvéseinek összehangolása,
 - *értékelés:* a cselekvések gyakorlatiasságának, logikusságának, a javaslatok hasznosságának számbavétele, kérdések, illetve értékelő megállapítások megfogalmazása.
- **Kapcsolatorientált szerepek:** elősegítik a csoport fennmaradását, fejlődését, az összetartozás érzésének megőrzését, a belső harmóniát, a jó légkört és a csoporttagok jólétét. Lényegében a problémamegoldók problémáit kezelik, hogy a csoport képes legyen tényleges feladatára koncentrálni. Ezen belül az alábbi szerepeket különböztethetjük meg:
 - *bátorítás:* dicséret, egyetértés, elfogadás, kellemes légkör és az összetartozás érzésének megteremtése a csoporton belül,
 - *békéltetés:* a csoporton belüli konfliktusok megoldása és a feszültség csökkentése érdekében történő közbenjárás,
 - *unszolás:* a csoporttagok részvételének, aktivitásának bátorítása,

- *normázás*: standardok felállítása a csoporttevékenység minőségének értékelésére, kérdések megfogalmazása a csoport céljáról,
- *követés*: együttműködés baráti csoporttagként,
- *szemlélődés*: független értékelőként, a csoporton kívül maradvá visszacsatolás a csoportról.
- **Önmagunkra irányuló szerepek**: az egyéni célok hangsúlyozása a csoport rovására. Ezen belül az alábbi szerepeket különböztethetjük meg:
 - *blokkolás*: negatív hozzáállás, makacs és látszólag ok nélküli ellenállás, a csoport által elvetett témák újra felvetése,
 - *elismeréshajszolás*: figyelemfelkeltés, dicsekvés, a saját eredmények folyamatos felemlgetése, alacsony státusú pozícióba helyezés elleni küzdelem,
 - *dominancia*: tekintélyteremtés a csoport vagy egyes csoporttagok manipulálásával, hízelgéssel vagy rámenősséggel, a pozíciók elismertetése, mások figyelmének megragadása, gyakran félbeszakítva az érdemi munkát, hozzájárulást,
 - *visszahúzóds*: távolságtartás másoktól passzív rezisztenciával, elszigetelődés a csoport interakciótól.

A csoport teljesítménye alapvetően a feladat- és kapcsolatorientált szerepek összhangján múlik, ehhez gyakran semlegesíteni vagy ellensúlyozni kell az önmagunkra irányuló szerepek gyakorlóit. A legtöbb csoport tag két-három ilyen szerepet is ellát: a jó csoportteljesítmény mögött gyakran találhatunk olyan tagokat, akik több szerepet – köztük feladat- és kapcsolatorientáltakat is – betöltenek. E tagok többnyire igen magas státust vívnak ki maguknak a csoporton belül. Ezzel szemben azok a csoportok várhatóan gyengén teljesítenek, ahol az önmagunkra irányuló szerepek dominálnak.

4.5.6. Csoportfolyamatok

A csoportok viselkedésének másik lényeges jellemzője a csoport tevékenysége során lezajló *folyamatok* milyensége. A szervezeti megtartással foglalkozó szakirodalom egyre növekvő súlyt helyez a folyamat központú megközelítésre³⁹. A következő témakörök tartoznak ez alá a címszó alá:

- a csoport fejlődése,
- a csoporton belüli információcsere, kommunikáció,
- csoporton belüli döntési folyamatok.

Szokásos még a csoportfolyamatok között tárgyalni a hatalmat és a politikát, valamint a konfliktusokat is. Könyvünkben külön fejezetet szentelünk ezeknek a témáknak részint jelentőségük miatt, részint mert gazdagabban tárgyalhatók szervezeti szintű jelenségekként értelmezve.

4.5.7. A csoportok fejlődése

Tuckman többszörösen továbbfejlesztett *modellje* szerint⁴⁰ a csoport kialakulásának folyamatát öt szakaszra bonthatjuk: kialakulás, viták, normaképzés, teljesítés, szétválás⁴¹.

- *Kialakulás*: a csoport fejlődésének első szakasza, amelynek legfontosabb jellemzője a bizonytalanság. Nem tisztázott a csoport célja, belső struktúrája, nem alakultak még ki szerepek, ideértve a vezető szerepet is. A csoporttagok „kóstolgatják” egymást, próba-szerencse alapon próbálják kitapogatni és egymással elfogadtatni az elfogadható viselkedésmintákat. E fejlődési szakasznak akkor van vége, ha csoport tagjaiban kialakult a „mi” tudat, kezdik magukat a csoport részének tekinteni.
- *Viták*: ezt a fejlődési lépcsőt a konfliktusok sora kíséri. Jóllehet, a tagok csoportagnak tekintik magukat, ellenállnak a mások által rájuk kényszeríteni szándékozott korlátozásoknak, a nekik nem tetsző szerepelvárásoknak. Ennek a szakasznak a tétje a csoport feletti kontroll kérdése is: ekkor ütköznek meg egymással a tagok a formális és informális vezető szerepek elnyeréséért. A szakasz végét az jelzi, hogy a csoport többé-kevésbé kialakult hierarchiával és elfogadott vezető(k)kel rendelkezik.
- *Normaképzés*: tulajdonképpen csak ebben a szakaszban válnak igazán szorossá a személyközi kapcsolatok, kialakul az összetartozás érzése, az erős csoportazonosság és a tagok közötti kölcsönös támogatás és szolidaritás. Elfogadottá válnak a normák és szerepek, s a szakasz végére mindenki pontosan érzékeli, mi a tőle elvárt magatartás és teljesítmény.
- *Teljesítés*: a csoport ebben a fejlődési szakaszban teljes figyelmével és energiájával az előtte álló feladat teljesítésére, probléma megoldására összpontosít, itt válik tényleges teljesítményt felmutató csapattá.
- *Szétválás*: a meghatározott időre létrehozott csoportok létének utolsó állomása a tevékenység eredményeinek összegzésével és értékelésével, a csoportban kialakult társas kapcsolatok más munkakapcsolatokra való átörökítésével telik. A csoport felkészül a szétválásra, az eddig kialakult kapcsolatok oldására.

Az itt leírt modell elvont logikai séma: nem jelenti azt, hogy minden csoport feltétlenül egyenes vonalúan járja végig ezt a fejlődési pályát és azt sem, hogy a csoport teljesítménye lépésről lépésre növekszik. Egyes csoportok visszalépnek korábbi fejlődési stációkhoz: például az egyszer már elfogadott hierarchia és vezető szerep megbillenése visszairányít a viták szakaszához.

Vegyük észre, hogy a kialakulástól a normaképzésig terjedő szakaszban a társas kapcsolatokra irányuló szerepek dominálnak, és csak a teljesítés szakaszában kerülnek elő a feladatorientált szerepek. A kialakulás és viták szakaszában gyakori az önmagunkra irányuló szerepek jelentkezése. A szétválás szakaszában azután ismét előtérbe kerülnek a kapcsolatorientált szerepek.

4.5.8. Kommunikáció a szervezetben

A kommunikáció szervezeteink szerves alkotórésze. A szervezet strukturális jellemzői fontos meghatározó tényezői a kommunikációs lehetőségeknek. Ugyanakkor a kommunikáció minősége jelentősen meghatározza a működés milyenségét, s kialakult csatornáival, mechanizmusaival még a vezetési struktúra jellemzőire is hatással van. *Bavelas* mutat rá, hogy a csoportban kialakított kommunikációs sémák miként határozzák meg a csoport struktúráját, jelölnék ki központi (hatalmi) pozícióba kerülő személyeket, és a csoport problémamegoldó képességét is befolyásolják.⁴²

Nincs szervezet kommunikáció nélkül. A híres *fogolydilemma*⁴³ nagy erővel mutat rá arra, hogy kommunikáció nélkül a foglyok képtelenek „közös cél érdekében összehangoltan cselekedni”, vagyis kvázi szervezetenként működni. *Ackoff* szervezetdefiniójának integráns része a kommunikáció, és árnyalt különbséget tesz a szóbeli és a megfigyelés útján történő információcsere között⁴⁴. Ahogy nincs szervezet kommunikáció nélkül, úgy nincs vezetés sem nélküle. *Mintzberg* empirikus alapon bizonyítja, hogy a vezetői szerepek mindegyike összefüggésben áll a kommunikációval, s a vezetői munka döntő hányadát a verbális kommunikáció teszi ki.⁴⁵

Mi a kommunikáció? Az a tevékenység, amelynek során két vagy több ember bizonyos szimbólumok segítségével információk, gondolatok közös értelmezésére, meghatározására törekszik. Ez értelmezésünk szerint több, tágabb tartalmú, mint a formális szervezeti információáramlás. A vezetői információs rendszerek szervezésével, informatikával kapcsolatos kutatások nagymértékben hozzájárultak a kommunikáció alapmodelljének kialakításához, ismereteink gyarapításához. Ezek révén ismert a kommunikáció alapsémája, amelynek kulcskategóriái a *kibocsátó-üzenetküldő*, a *kódoló*, a *csatorna*, az *üzenet*, a *dekódoló*, a *fogadó-címzett*, a *zaj* és a *visszacsatolás*.⁴⁶

A kommunikáció hagyományos modellje szerint a kibocsátó megfogalmaz egy üzenetet, ami valamilyen jelrendszer segítségével átadható-átvehető formára alakít, valamilyen csatornán keresztül eljutatja a fogadóhoz, aki a jeleket megfejt, azaz lefordítja a maga számára az üzenetet. A kommunikáció annál sikeresebb, minél inkább hasonlít egymásra a kibocsátóban és a fogadóban megfogalmazódó üzenet. E modell szerint vannak a hasonlóságot támogató, illetve azt gátló tényezők. Utóbbiakat összefoglaló néven „zajnak” nevezik, ami az átvívó csatornában okoz információtorzulást. Az üzenetek egybevágóságát támogató tényező a visszacsatolás. Ennek keretében a fogadó visszajelzi a küldőnek a megfejtett üzenetet, ami lehetőséget nyújt a szándékolt és a tényleges üzenettartalom tételes egybevetésére és szükség szerint pontosítására, akár több – ugyancsak kommunikációt igénylő – iteratív lépésben.

Ez a kétségtelenül nagy magyarázó erejű modell azonban alapvetően technikai oldalról közelíti a témát, s nem vagy csak alig kezeli azt a problémakört, hogy a kommunikáció nem pszichológiai, csoportdinamikailag és társadalmilag légtérben, hanem szervezeti, hatalmi és érdekkörnyezetben⁴⁷ játszódik.

Ezen fejezet rész központi problémája, hogy ez a meglehetősen elvontan definiált és kezelt zaj a szervezeti életben tapasztalt kommunikációk javarésznél magatartási eredetű és természetű, azaz a küldő és a fogadó maguk okozzák, szándékolatlanul vagy akaratlanul. A jobb kommunikáció, a jobb megértés nélkülözhetetlen feltétele ezért a háttérben meghúzódó magatartási jellemzők megértése és értő kezelése. Ha ugyanis a zaj forrása szándékolatlan homályos, többértelmű üzenet, akkor azon a visszacsatolás nem segít, hacsak nem a szándék megváltoztatására irányul. Ez esetben ugyanis oksági (a homályos szándékot kiküszöbölő), és nem hiba szerinti szabályozásra van szükség.⁴⁸

A magatartási eredetű zajokat négy csoportba sorolhatjuk:

- a kommunikáció érzelmi, csoportdinamikai és kulturális jellegzetességeiből eredő zajok;
- a küldő szándékából származtatható zajok;
- a fogadó észleléséből, értelmezéséből eredő zajok;
- a visszacsatolás során felmerülő zajok.

4.5.8.1. A kommunikáció érzelmi, csoportdinamikai és kulturális jellegzetességeiből eredő zajok

A kommunikáció lehetősége nem automatikus azáltal, hogy a technikai feltételek adottak, azaz a felek jelen vannak, egy kölcsönösen értelmezhető jelrendszer (pl. nyelv) áll rendelkezésükre, a kommunikációnak nincs fizikai korlátja stb. Ahhoz, hogy érdemi információcsere következzen be, előzetes információcsere szükséges. Nem mindenkinek adja át az ember ugyanazt az információt, és főleg nem ugyanúgy. A közlés tartalma és módja függ a fogadóról meglévő előzetes ismeretektől.

A fogadóról igényelt előzetes információk nemcsak racionális természetűek (kinnek mit mondhatok, kitől mire számíthatok), hanem érzelmi tartalmuk is van. Fontos a kölcsönös bizalom, megértés, érzelmi kötődés. Ezek megnövelik a kommunikáció sikerességének a valószínűségét. Másfelől az érzelmi kapcsolat hiánya korlátozhatja, vagy akár meg is akadályozhatja az érdemi kommunikációt.

A közösségben élő emberek érzelmi kapcsolatok megteremtésére, megerősítésére és fenntartására törekcszenek. Ennek módja olyan kommunikációs lépések rövidebb-hosszabb láncolata, amelyeknek valójában nincs tartalmi információcsere céljuk és funkciójuk. Például a „hogya vagy?” jellegű – minden nyelvi kultúrában megtalálható – kérdés az esetek döntő többségében nem valós kérdés, a rá adott válasz sem valós. (Nagyon jellemző ebből a szempontból a „köszönöm kérdésetet” válasz, amellyel akár le is zárulhat a beszélgetés.) A látszólag értelmetlen, céltalan párbeszédnek azonban nagyon is valós értelme és célja van: a beszélő felek közötti emocionális híd, kapcsolat megerősítése, „karbantartása”. Csak ennek megléte esetén kerülhet ugyanis sor tartalmi párbeszédre.⁴⁹

A csoportos döntéshozatallal kapcsolatos kutatások szerint – mint már volt róla szó – hatékony munka 5–9 fős csoportoktól várható, a létszám növelése valószínű-

síti az eredményesség csökkenését. Ennek oka nem kis részben az, hogy minél több a résztvevő, várhatóan annál hosszabb ideig tart a hidak kiépítése, a kommunikáció feltételeinek megteremtése, a szociális-emocionális szerepek elrendezése. Addig az esetleg érdemnek szánt üzenetek igen rossz hatásfokkal érnek célba. A 20–22 fős létszám valószínűleg az a határ, amely felett a zaj maradéktalan elcsendesedésének valószínűsége minimálisra zsugorodik.

Ha a csoport szintjétől feljebb lépünk a szervezeti és/vagy társadalmi szintre, azt tapasztalhatjuk, hogy a kommunikáció elfogadott és kívánatos formáit széles normarendszer, kultúra szabályozza. Ez egyszerre jelent „oldást és kötést”.

Kötést, mert szabályok, kötöttségek megismerését, elsajátítását és alkalmazását követeli meg, kisebb-nagyobb mértékben büntetve az attól eltérőket. Ezek elsajátítása hosszú szocializációs folyamat eredménye.

Az elsajátított normarendszer és kultúra ugyanakkor oldást is jelent, mert mintáival kölcsönösen elfogadott lehetőséget teremt az emocionális zajcsökkentő szakasz áthidalására, ami után gyorsabban rá lehet térni az érdemi kommunikációra.

4.5.8.2. A küldő szándékából származó zajok

Ha abból a feltételezésből indulunk ki, hogy a szándékolt üzenet mindig egyértelmű, tiszta és világos, akkor messze járunk a valóságtól. Igen gyakori, hogy maga az üzenet a zaj forrása. Ebből a szempontból két csoportot különböztethetünk meg.

Az egyik esetben a küldő maga sem tudja pontosan megfogalmazni a kommunikáció célját. Számára bizonytalanságokkal, homályos részletekkel terhes az üzenet, jöllehet sok kommunikációval foglalkozó írás hangsúlyozza annak fontosságát, hogy a küldő először maga számára fogalmazza meg szabatosan az üzenet célját, tartalmát. A klasszikus gondolatot kissé elferdítve, „kommunikálni márpedig muszáj”, akkor is, ha a küldő maga sem teljesen bizonyos az üzenetben. Lehet, hogy éppen a kommunikációtól várja saját gondolatai tisztázását.

Témánk szempontjából azonban nagyobb teret és figyelmet érdemel a küldő szándékából eredő zajok egy másik csoportja: ti. az, amikor a küldő valamilyen okból szándékoltan „zajos” üzenetet bocsát útra, jöllehet maga számára céljai, szándékai egyértelműek.

A szervezetek fontos erőforrása az információ. Az információ definíció szerint bizonyosságot közvetít, bizonytalanságot megszüntető tartalmú. Mások bizonytalanságban tartása, a bizonytalanságot okozó tényezők birtoklása a hatalom fontos forrása. A vezetői hatalom egyik forrása éppen ezen információk monopolizálható birtoklása: sokszor tudatosan nem kívánják a rendelkezésükre álló teljes információmennyiséget átadni, azaz a másik bizonytalanságát csökkenteni, sőt, adott esetben akár fordított lehet a céljuk (ti. a bizonytalanság növelése a kommunikáció révén).

Minél hierarchikusabb egy szervezet, minél közelebb áll a bürokratikus modellhez, annál inkább valószínű, hogy bizonyos információk bizonyos szervezeti szintek monopóliumaként kezeltenek (titokrétegzettség). Ebben a környezetben igen

gyakran fellépő csoportjelenség a fentebb már tárgyalt ezredes-hatás, annak minden kommunikációs következményével együtt.

Tegyük hozzá ugyanakkor, hogy a beosztottak is rendelkeznek olyan eszközökkel, amelyek többé-kevésbé ellensúlyozzák a felsőbb szint információs monopóliumát. Számos olyan információ van ugyanis, amely a beosztottak szintjén jelentkezik, ott hozzáférhető, és ha ezekkel megfelelően „gazdálkodnak”, komoly lehetőséget kínálnak a függés kölcsönössé tételére, a saját érdekek megjelenítésére és érvényesítésére. Ilyenek a reálfolyamatokkal, a tényleges működéssel, annak korlátozó tényezőivel, valamint a külső környezet számos elemével kapcsolatos információk.

Bihari Mihály már említett tanulmánya alapján ezen eszközök egész arzenálját rekonstruálhatjuk:

- az ún. kemény információk visszatartása, blokkolása;
- információdömping; áttekinthetetlen mennyiségű és/vagy összefüggésű információhalmazt zúdítanak a felsőbb szint(ek) nyakába;
- az információk „csomagtervként” (pl. összefüggő, strukturált alternatívaként) való tárlása, amely azonban a beosztottak értékítéletei és érdekei alapján szűrt információkból áll össze;
- az egyetlen alternatíva stratégiája, ami mindig bizonyos kényszerpályára tereli a további kommunikációt és a döntéshozatali folyamatot;
- az egyéni érdekek szélesebb érdekként való felmutatása és ennek révén érvényesítése.⁵⁰

Ez a magatartási eredetű jelenség komoly kihívást jelent a modern információs technológia, a számítástechnika alkalmazásának. Ugyanis, ha a bekerülő adatok, információk érdekkötöttek, s eszerint szűrték, akkor a számítógép alkalmazása csak mennyiségi változást eredményezhet. A probléma megoldásának kulcsa nem számítástechnikai természetű.

A leírtak alapján belátható, hogy az üzenet küldőjének szándékából eredően sajátos, rendhagyó – és mégis mindenki számára ismerős – kommunikáció jöhet létre. Felismerésük, a „normális” kommunikációtól való megkülönböztetésük rendkívül fontos, ugyanakkor figyelmet és nagy tapasztalatot igényel – az ellene való védekezésről nem is beszélve.

4.5.8.3. A fogadó észleléséből és értelmezéséből eredő zajok

Az egyénnel foglalkozó fejezetben rámutattunk, hogy az információk észlelése, értelmezése nem független a fogadó olyan sajátosságaitól, mint az őt körülvevő világról kialakított kép, vélemény, valamint fizikai és szellemi képességei. Ezek eredményeként az üzenet megszürt, csorbított vagy éppen átalakított, kiegészült tartalommal válik tényleges üzenetté. A kettő között nagyon jelentős lehet az eltérés. Ezért az üzenet tartalmának és formájának megválasztása, megfogalmazása igen nagy körültekintést igényel a küldőtől, ha azt akarja, hogy a fogadó azonos tartamú üzenetként fordítsa le maga számára.

4.5.8.4. A visszacsatolás során felmerülő zajok

A kommunikációs visszacsatolás lényege, hogy segítse közelíteni egymáshoz a szándékolt és a fogadó által értelmezett üzenetet. További buktatók sora azonban azt eredményezheti, hogy a visszacsatoló jellegű kommunikációs lépések nem visznek közelebb az üzenet pontosításához, sőt adott esetben akár ellentétes hatásúak is lehetnek:

- a kritika, ellenvélemény személyes megtámadatásként való értelmezése esetén az kialakuló párbeszéd jellemzően a személyes támadás-védekezés síkján fut tovább, teljesen elkanyarodva és függetlenedve az üzenet tartalmától. Ilyenkor célszerű a téma, a kritikai elemek személyéről való leválasztása, s személytelen formában való tárgyalása;
- a visszacsatolás nem feltétlenül érinti az üzenet egészét, s tovább futhat annak egyetlen részletén is. Ez magában hordja azt a veszélyt, hogy egy-egy pontosított részlet túlnyomó jelentőségűvé válik;
- előbbivel rokon probléma a „csatlakozva az előttem szólóhoz” jelenség: a visszacsatolási lánc megmarad az adott szűk gondolatkör keretein belül, akkor is, ha további szempontok felvetésére, ütköztetésére lenne szükség. Ezek teljes tartománya rejtve maradhat az ilyen kommunikáció során;
- a visszacsatolás nem automatikus, sokszor nem is igényelt vagy engedélyezett. Ugyanakkor sok esetben akkor is elmarad, amikor az üzenet nem világos, vagyis szükség lenne visszacsatolásra. Kezdeményezése ellen hat például az „ezredes-hatás”, a kudarcberülés, a csoportnyomás. A küldőnek aktívan kezdeményeznie, bátorítania, „provokálnia” kell a visszacsatolás megkezdését és lefolytatását.

A kommunikációs folyamat végén érdemes tehát figyelmet szentelni e buktatók elkerülésére, mert – az elpazarolt időn túl – a jól felépített kommunikáció eredményeit is veszélyeztetik.

4.5.9. Csoportos döntéshozatal

Az előző fejezetben bemutatuk az egyéni döntéshozatal néhány alapjellemezőjét. A csoportos döntés más: egy csoport tagjaként máshogy észlelünk, máshogy viselkedünk és máshogy is döntünk, mint egyénileg. A csoportos döntések előnyei közé sorolják a nagyobb tudást, a szerteágazóbb információt, a döntések jobb megértését és elfogadottságát. A csoportos döntéseknek ugyanakkor vannak árnyoldalai is: időigénye, a csoporttagok konformitása, egyesek dominanciája és a bizonytalan felelősség (lásd 4.3. pont).

Az alábbiakban rámutatunk néhány olyan csoportdinamikai jelenségre, amely a csoportos döntésekkel együtt jár.

Szavazás vs. konszenzuseresés: a csoport dönthet egyszerű statisztikai módszerekkel. Ilyenkor mindenki kinyilvánítja egyéni preferenciáit (szavaz) és azokat va-

lamilyen döntési szabály szerint összesítik. *Arrow* híres *lehetetlenségi tétele* azonban bizonyítja, hogy háromnál több szavazó és döntési alternatíva esetén nincs olyan döntési szabály, ami kielégítené mind a logikai konzisztencia, mind az igazságosság követelményeit.⁵¹ A konszenzuson alapuló döntési folyamatot viszont a dominanciára törekvők és az egyéni véleményeket háttérbe szorító konformitás veszélyeztethetik.

Csoportnyomás: fentebb már utaltunk rá, hogy csoportkörnyezetben észlelésünk, véleményalkotásunk nem független a többiekétől. A csoport többségi véleményéhez való alkalmazkodás, konformitás eltérítheti az egyéni véleményeket.

Csoportszellem:⁵² a konformitáshoz igen közel álló jelenség a csoportszellem, amely jól összeszokott és összetartó csoportokra jellemző, amelyeknek erős koncepcióval rendelkező, határozott vezetője van. Ezekben a csoportokban a konszenzus mint kikényszerített norma elnyomja a csoporton belüli szokatlan, kisebbségi vagy népszerűtlen véleményeket, alternatívákat. Ezt elősegíti, hogy a csoport sebezhetetlennek érzi magát, feltétlenül meg van győződve saját tévedhetetlenségében és erkölcösségében, és erősen sztereotip módon ítél meg más csoportokat (különösen a riválisokat). A konformitás nemcsak „nyomásgyakorlás” formájában jelentkezik (bár erre is van példa – e csoportok jellegzetes figurája az önjelölt „terelő puli”), hanem a kritikus véleménnyel bíró csoporttagok, előfeltevéseik alapján („úgyis csak én vagyok az egyetlen ellenzéki”) hangot sem adnak véleményüknek. A csoport így – a hallgatást beleegyezésnek tekintve – az egyhangú egyetértés illúziójának áldozatává válik.

A csoportszellemnek komoly következményei vannak: a csoport a célok és a döntési alternatívák szűk körét veszi fontolóra, azok kockázatát ugyanakkor nem értékeli, hajlamos csak az álláspontját megerősítő információkat figyelembe venni, s nincs elképzelése arról, mi történjen, ha a döntés következményei mégis negatívak lesznek.

A csoport kockázatvállalása ugyancsak eltér az egyes csoporttagok kockázatvállalásától. A bizonytalan felelősség miatt a csoportok hajlamosak jóval nagyobb kockázatot vállalni, mint tagjaik egyenként. De előfordul a fordítottja is: a csoport túlzottan óvatos, konzervatív döntésre jut. Így a kockázatvállalás kapcsán a csoporttagok átlag körül szóródó kockázatvállalásával szemben a csoport valamely szélsőség felé mozdul el.

A csoportos döntéshozatal komoly lehetőségeket kínál az egyéni döntés minőségének javítására, vezetői szemmel azonban ügyelni kell arra, hogy a csoportközeg negatív hatásait kiküszöböljük, és minden vélemény, ötlet, gondolat azonos esélyt és szabad utat kapjon a közös döntés során.

4.6. Csoportok napjaink szervezetében

Mint a fejezet elején, a történeti fejlődés bemutatása kapcsán utaltunk rá, eredetileg a csoportok szervezeteken belüli jelentőségét a társas kapcsolatok, az elfogadottság, a szeretet iránti igény adta meg. Napjaink munkavállalóit egyre inkább magasabb rendű szükségleteik motiválják, ez átértékelte a csoportokról való gondolkodásunkat is. A csoporton belüli szerepek a csoporttagok számára jóval nagyobb motivációt jelentő felelősségvállalás, szélesebb döntési jogosítványok, az önellenőrzés irányába mozdultak el.

4.6.1. Autonóm munkacsoportok

A csoportokról való újfajta gondolkodás első jele az 1970–1980-as években a szervezetek szocio-technikai rendszerként való felfogása. Ennek lényege, hogy a technológia és az érintett emberek között kell megtalálni azt a lehetséges legnagyobb illeszkedést, amely elvezet a szervezet céljainak, szükségleteinek teljesítéséhez. Ez a közelítésmód felismerte a feladatok kölcsönös függőségét, és természetes módon kialakuló csoportok létrejöttét kezdték támogatni.

Ennek első megjelenési formái az *autonóm munkacsoportok*. Legfontosabb jellemzőjük az volt, hogy a csoporttagok magasabb rendű szükségleteinek kielégítésén keresztül igyekeztek motivációjukat biztosítani. A formális vezetés Y-os emberképfelfogással tekintett a csoport tagjaira, és nagyobb felelősséget, önellenőrzést, változatosabb munkavégzést biztosított számukra. Az autonóm munkacsoportok tagjai:

- befolyásolhatják a csoport céljait (minőségi és mennyiségi értelemben egyaránt),
- eldönthetik, hogy külső képviselőjükre saját vezetőt akarnak-e kinevezni,
- meghatározhatják, hol és mikor akarnak dolgozni,
- döntéseket hozhatnak a munkamódszerre vonatkozóan,
- meghatározhatják a belső munkamegosztást,
- megválaszthatják a csoport tagjait,
- a belső feladatok irányítására vezetőt választhatnak,
- munkavégzésre vonatkozó döntéseket hozhatnak.⁵³

Európában az első ilyen kísérletet *Gyllenhammer* végezte a Volvo kalmari üzemében.

4.6.2. Teamek

Katzenbach és *Smith*⁵⁴ különbséget tesznek a munkacsoportok és a teamek között. Álláspontjuk szerint a munkacsoportokat a közös erőfeszítés, az együttműködés mellett továbbra is az egyéni felelősség jellemzi. A valódi teamben ezzel szemben az egyéni mellett jelen van a közös felelősségvállalás is. A teamekben két vagy több ember közös erőfeszítése, hozzájárulása révén ún. kollektív munkatermékeket hoznak létre. A hagyományos munkacsoportok és a teamek közötti különbségeket a 4.2. táblázatban foglaljuk össze.

4.2. TÁBLÁZAT. *A munkacsoport és a team közötti különbség néhány szempont szerint*

Munkacsoport	Team
Erős, egyértelmű vezető	Megosztott vezetői szerepek
Egyéni felelősség	Egyéni és közös felelősség
A csoport célja megegyezik a szervezet missziójával	A csoportnak van saját megfogalmazott célja (is)
Egyéni munkatermékek	Kollektív munkatermékek
Hatékony csoportmegbeszélések	Bátorítják a nyitott vitákat és az aktív problémamegoldó megbeszéléseket
A teljesítmény értékelése indirekt módon, a másokra gyakorolt hatással történik (pl. a szervezet egészének pénzügyi mutatói)	A teljesítményt közvetlenül a kollektív munkatermékek értékelésével mérik
Megvitat, dönt és delegál	Megvitat, dönt és a tényleges munkát közösen végzi.

Forrás: KATZENBACI, J. R.–SMITH, D. K.: The Discipline of Teams. Harvard Business Review, March–April 1993. 113. o.

Az ilyen teamek érett, feladat- és kapcsolatorientált szerepeket egyaránt betölteni tudó személyiségeket választanak tagjaik közé.

4.6.3. Minőségi körök

A minőségi körök Japánból származnak, de ma már világszerte próbálkoznak kialakításukkal. Olyan önkéntes alapon létrejövő, felelősséggel és döntési jogkörrel felruházott, viszonylag kis létszámú csoportok, amelyek rendszeresen összejönnek és a termeléssel és minőséggel kapcsolatos problémákat vitatják meg. Ezzel egyben növelik a munkavállalók részvételét és elkötelezettségét is. A csoport tagjai többnyire elismerést kapnak, ami nem feltétlenül jár együtt anyagi jutalmakkal.

4.6.4. Egy gyakorlati alkalmazás: a Névleges Csoport Módszer⁵⁵

A Névleges Csoport Módszer (NCM) olyan strukturált technika, amely kreatív csoportos problémamegoldást segít elő olyan esetekben, amikor a csoporton belül nincs megegyezés, vagy a csoporttagok csak részleges tudással rendelkeznek a probléma természetét illetően. Többnyire összetett problémahelyzetek feltárására használható a legjobb hatásfokkal, ahol a problémára vonatkozó egyéni ötleteket és azok súlyozását végezhetjük el segítségével. Kiscsoportos (5–9 fős) közegben ígéri a legjobb eredményeket. A módszer épít azokra a csoportjellemzőkre, amelyeket jórészt érin-

tettünk fejezetünk korábbi részeiben: épít azokra a csoporthatásokra, amelyek kedvezőek, és közömbösíti azokat, amelyek kedvezőtlenek. A módszer 5 lépésre tagolódik.

1. LÉPÉS: Az egyéni ötletek szótlán leírása

A vita kívülálló vezetője (moderátor) által megfogalmazott nyitott kérdésre a csoporttagok rövid állítások formájában, célratörő fogalmazással, önállóan leírják ötleteiket, elgondolásaikat. A csoporttagok látják egymást. Ezzel a megoldással el lehet kerülni, hogy a csoport vagy valamely magasabb státusú tagja nyomást gyakoroljon a többiekre, ötletük azonnal meghatározza a csoport további gondolkodását, ugyanakkor a csoportkörnyezetben való munka olyan pozitív feszültséget teremt, ami ötletek megfogalmazására ösztönöz.

2. LÉPÉS: Az ötletek feljegyzése falívekre, körbejáró módon

A lépés célja, hogy mindenki számára látható módon összegyűjtse a csoport problématerképét. Körbejáró módon minden csoporttag egy-egy ötletét felírják falívekre vagy flip chartokra. Ebben a szakaszban nincs helye az ötletek vitájának, vagy akár csak minősítésének. Az egyenkénti és körbejáró feldiktálásnak több előnye van, hangsúlyossá teszi az egyenlő esélyek és a részvétel lehetőségét, nincs elveszett ötlet: mindenki mindent feldiktálhat, amit fontosnak tart, az ötletek elválnak a személyektől, a felkerülő ötletek további elgondolásokat generálhatnak a résztvevőkben (*brain-storming motívum*). A közös lista személytelen, és elejét veszi az esetleges személyes konfliktusoknak. A rendszerint hosszú elgondolási lista ugyanakkor elégedettséggel, lelkesedéssel tölti el a résztvevőket és sokszor már ebben a szakaszban egyfajta elkötelezettséget is teremt.

3. LÉPÉS: Az elgondolások megbeszélése, tisztázása

A résztvevők ebben a szakaszban *egyenként* megvitatják és értelmezik a lista minden egyes elemét. A megbeszélés célja nem az elgondolások támogatottságának feltérképezése (ez a következő lépés, a szavazás során kell hogy kiderüljön), hanem az elképzelések, gondolatok pontos értelmezése, tartalmuk, belső logikájuk tisztázása, közös értelmezés kialakítása. A lépés célja a közös értelmezés, ami azonban nem feltétlenül jelent egyetértést is. Lényeges azonban, hogy az egyes ötletek tartalmát mindenki megértse.

4. LÉPÉS: Az ötletek csoportosítása, összevonása

Ebben a szakaszban a már tisztázott tartalmú ötleteket a résztvevők nagyobb gyűjtőkategóriákba vonják össze. Többnyire valamely falíven szereplő ötlet válik ilyen gyűjtőhellyé. Minden összevonás a csoporttagok egyetértésével, konszenzusával történhet. A folyamat eredményeként az egyes részötletekből összefüggő, nagyobb problémacsoportok térképe rajzolódik ki.

5. LÉPÉS: Utolsó lépésként a csoporttagok egyénileg rangsorolják a legfontosabbnak tekintett 5–7 ötletet. A végső döntés az egyéni rangsorok összesítésével (azaz lényegében szavazásos technikával) történik. A legtöbb rangszámot kapott ötletekre célszerű a továbbiakban cselekvési programokat kidolgozni.

4.7. Szótár

csoportszellem	groupthink
érdekcsoport	interest group
feladatorientált szerepek	task oriented roles
kapcsolatorientált szerepek	relationship oriented roles
minőségi körök	quality circle
munkacsoport	work group
önmagunkra irányuló szerepek	self-oriented roles
státus	status
szerep	role
szerep-kétértelműség	role ambiguity

Jegyzetek

- ¹ DOBÁK MIKLÓS et al.: *Szervezeti formák és vezetés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1996. 157. o.
- ² SYLES, L. R.: *Work Group Behavior and the Larger Organization*. In: ARENSBOURGH et al. (eds.): *Research in industrial Relations*. New York, Harper & Row, 1957. 131–145. o.
- ³ HACKMAN, J. R.: *Groups that Work (and Those That Don't)*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA, 1991. 6–7. o. alapján.
- ⁴ TAYLOR, F. W.: *Üzemvezetés. A tudományos vezetés alapjai*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1983.
- ⁵ Lásd pl.: KIESER, A.: *Szervezetelméletek*. Aula Kiadó, Budapest, 1995. 125–165. o.
- ⁶ Lásd pl.: PERROW, C.: *Szervezetszociológia*. Osiris–Századvég–Panem–McGraw-Hill, 1994. (91–131. o.); CROZIER, M.: *A bürokrácia jelensége*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1983.
- ⁷ Lásd LADÓ LÁSZLÓ: *Szervezetelmélet és -módszertan*. (3. kiadás.) Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1986.
- ⁸ Lásd pl.: PFEFFER, J.: *Competitive Advantage Through People – Unleashing the Power of Work Force*. Harvard Business School Press, Boston, MA, 1994.; PETERS, T.: *Liberation Management*. MacMillan London, 1992.
- ⁹ A csoporthoz tartozás előnyeit és hátrányait ROBBINS, S. P.: *Organizational Behavior (6th ed.)*. Prentice-Hall International, Inc., 1993. 286–288. o.; FORSYTH, D. R.: *An Introduction to Group Dynamics*. Brooks/Cole Publishing Co., Pacific Grove, CA, 1983. 64–72. o. alapján foglaljuk össze.
- ¹⁰ Lásd pl. az előző fejezet kognitív disszonanciával foglalkozó gondolatait.
- ¹¹ THIBAUT, J. W.–KELLEY, H. H.: *The social psychology of groups*. Wiley, New York, 1959.
- ¹² Az előnyöket és hátrányokat alapvetően MAIER, N. R. R.: *Assets and Liabilities in Group Problem Solving: The Need for an Integrative Function* című munkája alapján taglaljuk.
- ¹³ Lásd az előző fejezetben az észlelési szűrőkről írottakat.
- ¹⁴ Solomon Asch híres kísérlete világított rá először nagy erővel arra, hogy a csoport kontextusa mennyire eltérítheti az egyéni ítéletalkotást. Lásd: ASCH, S.: *A csoportnyomás hatása az ítéletek módosulására és eltorzulására*. In: PATAKI FERENC (szerk.): *Csoportlélektan*. Gondolat Könyvkiadó, Budapest, 1969, 1980 (2. kiad.)
- ¹⁵ Már az is domináns helyzetet teremthet, ha valakit egy vita formális levezetőjének választanak vagy jelölnek ki. Problémamegoldó képességétől függetlenül a vita végeredményére gyakorolt hatása gyakran meghatározóbb a többiekénél. Nem véletlen, hogy az ülés leveze-

- tő elnöke (chairperson) pozíciót rotációs alapon szokták betölteni, így – ha az adott vitában nem is, de – hosszú távon ez a hatás kiegyenlítődik.
- ¹⁶ KRAVITZ, D. A.–MARTIN, B.: Ringelman Rediscovered: The Original Article. *Journal of Personality and Social Psychology*, May 1986. 936–941. o.
- ¹⁷ FRIEDLANDER, F.: *The Ecology of Groups*. In: LORSCH, J. (ed.): *Handbook of Organizational Behavior*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1987. 301–314. o.
- ¹⁸ A modellt ROBBINS, S. P.: *Organizational Behavior (6th ed.)*. Prentice-Hall International, Inc., 1993. 291–314. o. alapján mutatjuk bc.
- ¹⁹ Uo. 292–294. o.
- ²⁰ A csoport emellett kiválaszthat magának informális vezetőt is, de a formális vezetőt többnyire a szervezet jelöli ki a csoport számára.
- ²¹ Érdemes már itt megemlíteni, hogy a erőforrás-elosztás nem egyszerűen adottság, független változója a csoportok teljesítményének, hiszen a csoportok aktívan igyekeznek befolyásolni azt. Erre a hatalommal foglalkozó részben térünk vissza.
- ²² A szervezeti kultúrával részletesen a 7. fejezetben foglalkozunk, itt csak néhány lényeges elemet emelünk ki és utalunk a csoportteljesítményre gyakorolt szerepére.
- ²³ Lásd DOBÁK MIKLÓS et al.: *Szervezeti formák és vezetés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1996. 43–55. o.
- ²⁴ A csoportstruktúra változóit ROBBINS, S. P.: *Organizational Behavior (6th ed.)*, Prentice-Hall International, Inc., 1993. 295–309. o.; FORSYTH, D. R.: *An Introduction to Group Dynamics*, Brooks/Cole Publishing Co., Pacific Grove, CA, 1983. 109–139. o.; NORTHCRAFT, G. B.–NEALE, M. A.: *Organizational Behavior: A Management Challenge*. The Dryden Press, Chicago, 1990. 281–290. o.; BRANYICZKI I.: *Csoportviselkedés*. In: BAKACSI GYULA–BALATON KÁROLY–DOBÁK MIKLÓS: *Vezetés-szervezés II*. Aula, Budapest, 1991. 40–58. o. alapján mutatjuk be.
- ²⁵ YETTON, P.–BOTTGER, P.: The Relationship Among Group Size, Member Ability, Social Decision Schemes and Performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, October, 1983. 145–159. o.
- ²⁶ Lásd pl.: O'REILLY III., C. A.–CALDWELL, D. F.–BARNETT, W. P.: Work Group Demography, Social Integration, and Turnover. *Administrative Science Quarterly*, March 1989. 21–37. o.
- ²⁷ FELDMAN, D. C.: Development and Enforcement of Group Norms. *Academy of Management Journal*, January 1984. 47–53. o.
- ²⁸ GOODMAN, P. S.–RAVLIN, E. C.–SCHMINKE: *Understanding Groups in Organizations*. Id.: ROBBINS, S. P.: *Organizational Behavior (6th ed.)*, Prentice-Hall International, Inc., 1993, 300. o.
- ²⁹ A human relations irányzatnak tulajdonképpen ez volt az egyik legfontosabb csoportokra vonatkozó felismerése.
- ³⁰ Ez pedig a klasszikusok – köztük a fentebb már idézett Taylor – felismerése.
- ³¹ ARONSON, E.: *A társas lény*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1987. (3. átdolgozott, bővített kiadás), 56. o.
- ³² Uo. 63. o.
- ³³ LEAVITT, H. J.: *Suppose We Took Groups Seriously...* In: CASS, E. L.–ZIMMER, F. G. (ed.): *Man and Work in Society*. Western Electric Co., 1975.
- ³⁴ BENESCH, H.: *Pszichológia*. SH atlasz, Springer Hungarica Kiadó, 1994. 309. o.
- ³⁵ Erre – igaz, társadalmi szinten – GEREVICH J.: *Terápiák társadalma – társadalmak terápiája*. Magvető Kiadó, Budapest (Gyorsuló idő), 1983. c. munkája hívja fel a figyelmet.
- ³⁶ Lásd KATZ, D.–KAHN, R.: *The Social Psychology of Organizations (2nd ed.)*. Wiley, New York, NY, 1978.
- ³⁷ Lásd pl. PIPER, T. R.–GENTILE, M. C.–PARKS, S. D.: *Tanítható-e az etika?* Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Gazdaságtudományi Központ, 1995.
- ³⁸ Lásd DOBÁK MIKLÓS et al.: *Szervezeti formák és vezetés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1996. (155. o.); HELLRIEGEL, D.–SLOCUM, J. W. Jr.–WOODMAN, R. W.: *Organizational Behavior (6th ed.)*. West Publishing, St. Paul, MN, 323–324. o.

- ³⁹ Megjegyezzük, hogy a szervezet- és vezetélmélet figyelme is egyre erőteljesebben fordul a folyamatok felé. A Business Process Reengineering irányzat [lásd HAMMAR-CHAMPY (1996)], amely napjaink talán legnagyobb hatású új hulláma, ugyancsak a folyamat központú szervezeti közelítésmódot állítja gondolkodása fókuszába. E mögött jórészt a csoportfolyamatok korunkra jellemző karakterisztikái és a folyamatok jelentősége húzódik meg.
- ⁴⁰ TUCKMAN, B. W.: Developmental Sequences in Small Groups. *Psychological Bulletin*, June 1965. 384–399. o.; TUCKMAN, B. W.–JENSEN, M. C.: Stages of Small-Group Development Revisited. *Group and Organizational Studies*, December 1977. 419–427. o.; MAPLES, M. F.: Group Development: Extending Tuckman's Theory. *Journal for Specialist in Group Work*, Fall 1988. 17–23. o.
- ⁴¹ A fordítás nem képes visszaadni az eredeti angol kategóriák szójátékát: forming, storming, norming, performing, adjourning.
- ⁴² BAVELAS, A.: *Kommunikációs sémák feladatot teljesítő csoportokban*. In: PATAKI F.: *Csoportlélektan*. Gondolat Könyvkiadó, 1969. 271–286. o.
- ⁴³ KINDLER JÓZSEF: *A rendszerszemléletű döntésmélet egyes kérdései figyelemmel a vezetői döntésekre*. Kandidátusi értekezés, 1974.
- ⁴⁴ ACKOFF, R. L.: *Kísérlet a rendszer fogalmak rendszerezésére*. In: *Fogalmi rendszerekről, szerkezetekről, szervezetekről*. Akadémiai Kiadó, 1979.
- ⁴⁵ MINTZBERG, H.: *The Nature of Managerial Work*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ., 1973.
- ⁴⁶ Lásd: DOBÁK MIKLÓS et al.: *Szervezeti formák és vezetés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1996. (151. o.)
- ⁴⁷ Lásd BIHARI M.: A döntések szervezeti, hatalmi és érdekkörnyezete. *Társadalmi Szemle*, 1979/3.
- ⁴⁸ Lásd CONANT és ASHBY tételét KINDLER, J.: *A komplexitás törvényszerűségei*. Előadás a Soproni Rendszerelméleti Konferencián. Kézirat, 1973.
- ⁴⁹ BERNE, E.: *Emberi játszmák* (2. kiad.). Gondolat, Budapest, 1987.
- ⁵⁰ BIHARI M.: A döntések szervezeti, hatalmi és érdekkörnyezete. *Társadalmi Szemle*, 1979/3.
- ⁵¹ ARROW, K. J.: *Egyensúly és döntés*. (Válogatott tanulmányok) Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1979.
- ⁵² A jelenséget először JANIS, I. L.: Groupthink. *Psychology Today Magazin*, November 1971. tanulmányában írta le.
- ⁵³ Forrás: MINER, J. B.: *Organizational Behavior*. Random House, New York, 1988.
- ⁵⁴ KATZENBACH, J. R.–SMITH, D. K.: *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Harvard Business School Press, 1993.
- ⁵⁵ A módszert KINDLER J.: *A csoportos döntések korszerű módszerei különös tekintettel a Nominális Csoport Módszerére (NCM)*. Kézirat, 1978. alapján mutatjuk be.

5. HATALOM, SZERVEZETI POLITIKA

*Szép szóval meg egy pisztollyal messzebb juthatsz,
mint pusztán szép szóval.*

AL CAPONE

A motivációval foglalkozó fejezetben arról kaptunk képet, mi motiválja a szervezet tagjait és hogyan lehet őket úgy befolyásolni, hogy a szervezet céljai irányába is mutasson. Mostani mottónk arra utal, hogy vannak más vezetői eszközök is a magatartás befolyásolására. A 3. fejezetben azt is bemutattuk, hogy a hatalmi motívum a vezetők motivációinak egyik fontos eleme, saját és mások tevékenységének bizonyos kontrollja nélkül nem is lehetünk sikeres vezetők.

Hatalom – e szónak nyelvünkben ma tagadhatatlanul pejoratív csengése van. Kimondása, leírása még sokunkban meghatározhatatlan visszatetszést, viszolygást, sőt indulatokat kelt. Talán ez az oka annak is, hogy a hatalom birtokosai igen „szérmésen” viszonyulnak hozzá, pontosabban a vele való kapcsolatukhoz.

A továbbiakban a hatalmat indulatoktól mentesen, a szervezetek szükséges (és nem szükséges rossz) velejárójának tekintjük.

A fejezet célja, hogy:

- *meghatározzuk a hatalom és a szervezeti politika fogalmát,*
- *bemutassuk a hatalom egyéni, szervezeti és külső forrásait,*
- *bizonyítsuk, hogy a hatalom a szervezetek egyik lényeges mechanizmusa,*
- *bemutassuk, hogy a hatalom révén hogyan megy végbe a szervezeti erőforrások elosztása,*
- *bemutassuk a hatalom szerepét a környezethez való alkalmazkodásban,*
- *felsorakoztassuk azokat a politikai eszközöket, amelyekkel a hatalom mozgásba hozható.*

5.1. A hatalom fogalmi meghatározása

A hatalom definiálása céljából nyúljunk vissza *Max Weber* klasszikus munkájához:

„Minden olyan esetben hatalomról beszélünk, ha egy társadalmi kapcsolaton belül van rá esély, hogy valaki saját akaratát az ellenszegülés ellenére is keresztülvi-
ggye, függetlenül attól, hogy min alapul ez az esély. ... Mindenféle emberi kvalitás és mindenféle konstelláció elképzelhető, amely olyan helyzetbe hozhat valakit, hogy egy adott szituációban mindenáron keresztülviszi akaratát.”¹

Ez a meghatározás a hatalom személyes jellegére utal, s azt sugallja, hogy a hatalom nem más, mint személyek közötti befolyás és dominancia. Annak elérése, hogy mások olyat tegyenek meg, amit máskülönben nem tennének. Természetesen a hatalom személyközi viszony is. A hatalom azonban szervezeti környezetben egyszerűen strukturális tényezők következménye is. Számos szervezetben megfigyelhetjük, hogy bizonyos szervezeti egységek feladatát fontosabbnak tekintik, mint másokét, s ezek – teljesítményüktől többé-kevésbé függetlenül – több erőforráshoz jutnak.

A hatalom értelmezését tehát célszerű kibővíteni szervezeti egységekre is². A hatalom ilyen értelemben kibővített definícióját tehát a következőképpen fogalmazhatjuk meg: a hatalom egyének vagy szervezeti egységek képessége arra, hogy más szervezeti szereplőket befolyásoljanak saját céljaik megvalósítására. A hatalom potenciális lehetőség mások magatartásának befolyásolására, az események megváltoztatására, az ellenállás legyőzésére. Hatalmam lehet akkor is, ha nem élek vele.

Meghatározásunk azt a hatalmat állítja középpontjába, amely képes valamit keresztülvinni, képes szándékát, célját elérni. Ezzel szembeállítható a negatív hatalom, a megakadályozás hatalma (veto power). Ennek révén nem tudom elérni saját célokat – ehhez nincs elég municióm –, de ahhoz elég lehet a hatalmam, hogy késleltessek folyamatokat, információit szűrjek, torzítsak vagy tartsak vissza, ellentmondjak, megtagadjam az engedelmességet, vagy végső soron nyíltan ellenszegüljek – azaz megakadályozzak másokat céljaik elérésében³.

Amennyire nehéz pontos definíciót megfogalmazni a hatalomra, annál könnyebb valamennyiünk számára egy-egy hétköznapi szituációban megítélni, hogy ki birtokolja azt. *Pfeffer* és *Salancik* egy cég tíz osztályvezetőjét kérték meg arra, hogy befolyásosságuk alapján rangsorolják 21 kollégájukat. „Csupán egyvalaki kérdezte meg zavartan: Mit értenek befolyáson? A válaszukra, miszerint hatalmat, csak annyit mondott: Aha, és folytatta.”⁴ A tíz vezető egyébként figyelemreméltóan egybevágoan rangsorolta a kollégákat.

A hatalom jelenlétére legbiztosabban általában következményeiből következtethetünk. Ha azt tapasztaljuk, hogy valamely szervezeti egység a többiekénél jelentősebb költségvetés-növelést tudott elérni, ha munkatársainak fizetése a többiekénél nagyobb mértékben növekedett, ha a termelési programot számára kedvező módon tudja alakítani, a döntéshozó testületek napirendjére tudja tűzni a számára fontos témákat – ezek a hatalom legbiztosabb jelei⁵.

A hatalom sohasem egyoldalú, a hatalmi viszony elszenvedőjének is mindig van valamennyi választási lehetősége, szabadsága. A leggyakoribb – de nem kizárólagos – választási lehetőség az engedelmesség: a hatalom mindig az engedelmesség legalább minimális szintjével jár együtt. Miért az engedelmesség? Mert a hatalom mögött mindig függést sejtethetünk: függünk másoktól, mert valami olyat birtokolnak vagy kontrollálnak, ami számunkra fontos, amit megszerezni igyekszünk. A hatalom és a függés tulajdonképpen egymást kiegészítő kategóriák: ha valaki függ tö-

lem, az gyakorlatilag hatalmat jelent felette, és megfordítva, csak akkor rendelkezem hatalommal valaki felett, ha olyan javakat birtoklok vagy kontrollálok, amelyekre vágyik. A függés (s így áttételesen a hatalom) általában szűkösségre, a helyettesíthetőség hiányára vagy bizonytalanságra vezethető vissza.

5.1.1. Szűkösség

Már említettük, hogy a mások számára fontos erőforrások, dolgok birtoklása vagy kontrollja függést eredményez, ha ez a dolog nekik fontos. Ez a függőség azonban csak akkor jön létre, ha az adott erőforrás szűkös. A korlátlanul rendelkezésre álló erőforrások nem teremtenek függő helyzetet.

Bárki rendelkezhet olyan erőforrásokkal, amire másnak szüksége van. Ez az erőforrás lehet bármi: pénz, anyag, valamilyen tudás, szakértelem, helyismeret, kapcsolat. Lehet szűkös erőforrás egy adott szakma képviselőinek a száma is: napjainkban a modern pénzügyi ismeretekkel felvértezett hallgatók elhelyezkedésükkor igen jó alkupozícióban vannak, mert szaktudásukra túlkereslet mutatkozik. Gyakori a pályamódosítás ugyanakkor a műszaki végzettségük körében, mert mérnökökből relatív túlkínálat van a munkaerőpiacon.

Sajátos módon a szűkösség olykor nagyobb hatalomhoz vezet, mint a nagyságrend. Költségvetési intézményekben, ahol sok a kötött felhasználású, „pántlikázott pénz”, és a különböző pénzkeretek közötti átjárás korlátozott, olykor kisebb, de a szervezeti egységek szempontjából lényeges keretek (pl. eszközbeszerzés) elosztói befolyásosabbak, mint akik jóval nagyobb pénzkeretek felett diszponálnak (bér).

A szűkös erőforrások elosztása egyébként nemcsak szervezeti, de társadalmi szinten is hatalmat eredményez. Ahol adminisztratív döntés születik valamilyen javak elosztásáról, ott szinte törvényszerűen üti fel fejét a korrupció: az elosztó hatalmát személyes anyagi előnyre váltja. (Természetesen nem kívánunk a hatalom és a korrupció közé egyenlőségelet tenni.)

5.1.2. Helyettesíthetőség

Porter a versenysztratégiákat elemezve megállapította, hogy a helyettesítő termékek gyengítik, hiányuk erősíti piaci pozícióinkat⁶. Hasonló a helyzet a „hatalom piacán” is.

A mozdonyvezetők eddigi összes sztrájkja eredményesnek bizonyult, követeléseik többségét érvényesíteni tudták. Nem csoda, hiszen munkájuk kritikus a MÁV működéséhez, szaktudásuk nem pótolható. Átmeneti vagy tartós helyettesítésük (sztrájk török, illetve új mozdonyvezetők felvétele és kiképzése) vagy megoldhatatlan, vagy többbe kerül, mint a követelések teljesítése.

Ugyanakkor nem fog hatalmat eredményezni az olyan erőforrás birtoklása, amely nem fontos, nem kritikus a szervezet vagy a döntéshozók számára, legyen az bármilyen szűkös. Ha az általunk birtokolt szakismeret, tudás vagy kapcsolat viszonylag jól helyettesíthető mással, akkor hiába szűkös relative, nem váltható hatalomra.

A szervezeti vagy üzleti kapcsolatokban valószínűleg annak lesz nagyobb befolyása, érdekérvényesítő képessége, akinek több a választási lehetősége, mint partnérének. Minél kevésbé helyettesíthető egy személy vagy egy szervezeti egység tevékenysége, minél kevésbé van elérhető alternatív kapacitás, annál nagyobb a szervezeti egység vagy személy hatalma az adott szervezeten belül.⁷

Lényeges itt kiemelni, hogy ez a helyettesíthetőségből eredő hatalom kontextusfüggő, ugyanaz az erőforrás más helyzetben vagy szervezetben nem vezet hatalomhoz.

5.1.3. Bizonytalanság

Döntési alternatíváink következményei többnyire nem jelezhetőek előre pontosan: a bizonytalanság lényegében információhiány jövőbeli eseményekről⁸. A bizonytalanság a szervezeti struktúrák egyik legfontosabb környezeti változója, s a racionalitásra törekvő szervezetek egyik központi problémája, hogy hogyan birkózzanak meg a környezet bizonytalanságával⁹, az erőforrások megszerzésével, illetve a szervezet outputjainak értékesítésével. A bizonytalanság azonban lehet szervezeten belüli is: eredhet a szervezeti folyamatokból. *Crozier* írja le egy dohánygyár karbantartó munkásainak hatalmát, ami a technológia egyetlen bizonytalan, kritikus pontja feletti ellenőrzésből adódott.¹⁰

A szervezetek életében általában nem járható út a bizonytalanság megkerülése vagy csökkentése. Ha ugyanis ezt választják, az beszűkíti mozgásterüket és végső soron a teljesítmény csökkenésével jár. Ezért ha valaki a szervezet bizonytalanságait kezelni tudja, a bizonytalanságokat mások számára bizonyossággá változtatja, az számára számottevő hatalmat eredményez. A vezetői döntések ilyen bizonytalanságmegszüntető aktusok, a döntés révén a szervezet tagjai a lehetséges alternatívák bizonytalansága helyett a választott alternatíva bizonyosságával szembesülnek, ez a vezetői hatalom egyik fontos alapja. A szokásos felfogás szerint a hatalom birtokában dönthetnek, de a tétel megfordítása is igaz, ha elvállalom a döntést, az hatalmat eredményez.

5.2. A hatalom forrásai

Láthattuk tehát, hogy ha az embereknek szükségük van valamire és az szűkös vagy bizonytalan, akkor függő helyzetbe kerülnek azzal szemben, aki rendelkezik e szűkös dolgok felett, illetve aki bizonyosságot kínál a bizonytalanság helyébe. Minél szűkösebb és minél bizonytalanabb a vágyott dolog, annál erősebb a függés és az erre alapozott hatalom.

Ezek után arra keresünk választ, minek a szűkössége, illetve bizonytalansága torokollhat függésbe, vagy – Weber definíciójára visszautalva – mik azok a „mindenféle emberi kvalitások és konstellációk”, más szóval: mik a hatalom forrásai. E forrásokat három csoportba sorolhatjuk:

- magától a személytől származtatható hatalomforrások,
- a szervezet által biztosított hatalomforrások és
- a szervezet külső függéséből következő hatalom.

5.2.1. Személyes hatalomforrások

A hatalomforrások első csoportjába azokat a függő helyzeteket sorolhatjuk, amelyek a hatalmat gyakorló személyétől származtathatók.

Már Weber is tárgyalta a személyiség erejére alapozott, más néven karizmatikus hatalmat. Forrása a vezető mások által elismert vonzó személyisége, karizmája, akihez a követők hasonlóak szeretnének lenni. Ezáltal azonban nem csak a vezető személye, de az általa kinyilatkoztatott parancsok, elvárások, tételek, nézetek, vélemények, sőt a vezető magatartása is követésre, utánzásra találhatnak. Ezt *French* és *Raven* klasszikus tanulmányukban referens hatalomnak nevezik.¹¹

További személyes forrás a szakértői hatalom¹², amely az egyik legerősebb, mégis legtünékenyebb hatalomforma. Forrása olyan valós vagy feltételezett tudás, valamihez való értés, információbirtoklás, ami mások számára fontos, ugyanakkor azok kevésbé tudják, értik, birtokolják. Csekély többlettudás is nagy potenciális befolyásoló képességet biztosít, ha arra szükség van; ugyanakkor ha a követők megtanulják ezt a többletet, vagy felbukkan valaki, aki egy kicsit is többet tud (vagy sejtet), csökken vagy akár szét is foszlik e hatalom. Számos szakmában figyelhető meg a tanonc-idő (gyakornok, ügyvédbojtár, fogalmazó), a szakértői tudás elsajátításának elnyújtása. Ez hatalmi szempontból az idősebb mesterek természetes önvédelme. Olykor egész szakmák nehezítik meg és teszik mesterségesen szűkössé egy-egy szaktudás megszerzését (pl. szakmai kamarák).

*Mechanic*¹³ azt vizsgálta, hogy a szervezetek alacsonyabb szintjein levők hogyan válthatják a rendelkezésükre álló szűkös erőforrásokat, bizonytalanságokat hatalomra. Megállapítása szerint amilyen mértékben egy beosztott főnökei számára nehezen hozzáférhető tudással rendelkezik, olyan mértékben valószínűsíthető, hogy hatalommal fog bírni velük szemben, és annál nagyobb lesz ez a hatalma, minél nehezebben helyettesíthető ez a tudás. Nem váltható tehát hatalomra az a tudás, amelyet relatíve sokan birtokolnak. Ezért a szakértőket nehezebb helyettesíteni, mint a nem szakértőket, esetükben ugyanis egymást felerősítve együtt jelentkezik a tudás és a tudás hordozójának szűkössége.

Mechanic azonban egy másfajta tudás jelentőségére is rámutat, mégpedig a helyismeretére. Négy hipotézise is ezt támasztja alá:

- a szervezeti hatalom összefügg a személyekhez, információkhoz és eszközökhöz való hozzáféréssel;
- amint egy résztvevőnek nő a szervezetben eltöltött ideje, úgy nő a személyekhez, információkhoz és eszközökhöz való hozzáférése,
- nagyobb lesz annak a hatalma, aki egy adott terület megismerése érdekében több erőfeszítésre hajlandó, mint mások;

- minél kevesebb erőfeszítést és érdeklődést hajlandó egy előjáró egy adott feladatnak szentelni, annál valószínűbb, hogy beosztottai nyerik el az e feladathoz kapcsolódó hatalmat¹⁴.

5.2.2. A szervezetek által biztosított hatalomforrások

Vannak olyan hatalomforrások, amelyek nem magához a személyhez tapadnak, hanem az adott szervezeti-hatalmi struktúra meghatározott szereplőjéhez.

Ugyancsak Weber az, aki a racionális-bürokratikus szervezethez kapcsolva bemutatja a törvényes hatalmat. Ezt szokás intézményesült vagy pozícióból eredő hatalomnak is nevezni. Ez nem más, mint a szervezet egy meghatározott státusához kapcsolódó jogosítványok köre, ez tehát az a hatalomforma, amelyet autoritásnak, hatáskörnek is szoktak nevezni. Ez a fajta hatalom csak annyiban kötődik személyhez, amennyiben a személy az adott státus betöltője. Mértékét, határait a szabályokban foglalt jogosítványok jelölik ki.

French és Raven további két hatalomformáról is szól, amelyek e jogosítványokból származtathatók:

- jutalmazó hatalom: forrása olyan anyagi és nem anyagi jellegű dolgok ellenőrzése (pénz, rang, kitüntetés, „bennfentesség”), amire mások áhítoznak. Annál erősebb ez a hatalom, minél inkább ellenőrzi ezeket a vezető, ill. minél erősebben áhítoznak erre a beosztottak;
- kényszerítő hatalom: az engedelmességet pszichikai, érzelmi, ritkán fizikai fenyegetéssel kényszeríti ki (előnyök megvonásával való fenyegetéssel, hátrányok kilátásba helyezésével, illetve ezek érvényesítésével)¹⁵.

A jutalmazást és büntetést azért tekinthetjük szervezeti hatalomforrásnak, mert a vezetők nem saját, hanem a szervezet adta erőforrásokat használnak jutalmazásra, és a büntetésre való jogosítványuk is inkább pozíciójukhoz, mint személyükhöz kötődik.

A pozíciókból fakadó hatalom azonban nem csak a jutalmazás és a büntetés lehetőségét jelenti. A szervezet szabályaiban rögzített módon a státuson keresztül futó információk – mint lényeges szervezeti erőforrások – tovább növelik e hatalmat. Az információk széles körének birtoklása, a döntésekhez való jobb személyes hozzáférés, valamint az adott szervezet(rész)re vonatkozó döntési és szervezési jogosítványok – mind a pozícióból fakadó hatalmat erősítik.

Az eddigiek azonban nem elégségesek a hatalom természetének teljes megértéséhez. Nem tudjuk megmagyarázni például, hogy miként lehet kiszolgáltatva egy munkahelyi vezető beosztottjának, akivel szemben teljes hatáskörrel rendelkezik, büntetheti és jutalmazhatja, akinél szakmailag minden tekintetben többet tud, személyének sem kifejezetten odaadó híve, és még csak arról sem beszélhetünk, hogy a beosztott negatív hatalmával élve ellenszegül.

A hatalom mint strukturális jellemző még teljesebb megértéséhez a szervezeti centralitás fogalmát hívjuk segítségül. Ez a centralitás nem egyszerűen a szervezeti hierarchiában elfoglalt helyet jelenti. A szervezet lényegében kölcsönösen függő

szerepek és tevékenységek rendszere. A centralitás azt tükrözi, hogy egy szervezeti egység tevékenysége hogyan kapcsolódik be ebbe a rendszerbe. *Thompson* a szervezeti egységek közötti kapcsolódások három típusát különbözteti meg: a közös érdeken alapuló, a soros és a kölcsönös egymásrautaltságot¹⁶:

- közös érdeken alapuló egymásrautaltság (pooled interdependence): a szervezeti egységek tevékenysége közvetlenül nem kapcsolódik egymáshoz, minden egység egyedileg járul hozzá a szervezet egészének teljesítményéhez, és a szervezet ebből valamennyit támogatja. Így minden egység közvetve függ a másik teljesítményétől. Ilyen közös érdeken alapuló egymásrautaltság jellemzi például a holding típusú vállalatbirodalmak divíziói közötti kapcsolatokat;
- soros egymásrautaltság (sequential interdependence): az egyik szervezeti egység közvetlenül függ egy másiktól, mert annak outputját használja saját tevékenysége inputjaként. Tipikusan ilyen soros egymásrautaltság jellemzi a konszern típusú vállalatbirodalmak vertikálisan egymásra épülő divíziói közötti input-output kapcsolatokat. A magasabb vertikális szinten lévő szervezeti egység teljesítménye közvetlenül függ attól, hogy a megelőző szint hogyan teljesített. De az is igaz, hogy a magasabb szintű egység tevékenysége nélkül az alacsonyabb sem tud mit kezdeni a saját kibocsátásával;
- kölcsönös egymásrautaltság (reciprocal interdependence): az egyik szervezeti egység kibocsátását a másik inputként használja, ugyanakkor utóbbi outputját előbbi használja fel. Ilyen például a legtöbb marketing- és fejlesztő részleg viszonya: a fejlesztők eredményeit a marketing vezeti be a piacra, ugyanakkor a piac igényeit mint fejlesztési igényt a marketing közvetíti a fejlesztők felé.

A centralitás a kapcsolódások két formáját is jelentheti. Az egyik azt mutatja, hogy milyen kiterjedt egy szervezeti egység kapcsolatrendszere, hány másik szervezeti egységgel áll input-output kapcsolatban. A másik szerint egy szervezeti egység centralitása akkor nagy, ha tevékenysége annyira fontos, hogy annak megszüntetése az egész szervezet munkafolyamatait akadályozná. Előbbire példa egy pénzügyi osztály, amely szinte valamennyi szervezeti egység finanszírozását végzi, illetve outputjainak piaci árbevételét behajtja. A másokra jó példa *Crozier* fentebb említett karbantartói, akik nélkül meghibásodás esetén az egész termelési folyamat leállhat. Folyamatos üzemmódú és/vagy nagy biztonságigényű termelőszervezeteknél (atomerőmű, vegyipar) a karbantartók centralitása hasonlóan nagy.

Minél kiterjedtebb egy szervezeti egység kapcsolódása más szervezeti egységek tevékenységéhez és minél közvetlenebbül határozza meg az egész tevékenység folyamatosságát, annál nagyobb az adott szervezeti egység hatalma a szervezeten belül.¹⁷ A centralitás azért eredményezhet hatalmat a szervezeten belül, mert a centrális szervezeti egységek képesek más szervezeti egységek bizonytalanságait kontrollálni. De a centralitás akár arra is felhasználható, hogy a szervezeti egység külön érdekeit szem előtt tartva bizonytalan helyzetet teremtsen a többi szervezeti egység számára.

A centralitás típusai és formái hatalmi értelemben igen eltérő pozíciót eredményezhetnek az egyes szervezeti egységeknek: befolyásolják, hogy milyen lesz az

erőforrásokhoz való hozzájárulásuk, költségvetési keretük, béremelési lehetőségük. A nagy centralitású szervezeti egységek vezetői ott ülnek azokon a döntési fórumokon (vezetői testületekben, bizottságokban), ahol a szervezeti erőforrás-elosztással kapcsolatos lényeges döntések születnek, és nekik nagyobb az esélyük a magasabb vezetői pozícióba való kiválasztódásra is. Ezek révén a nagy centralitású szervezeti egységek befolyása olyan szervezeti döntésekre is kiterjed, amelyek nincsenek közvetlenül kapcsolatban saját tevékenységükkel. Ez még akkor is igaz lehet, ha kompetenciájuk, szakértelmük az adott kérdésben korlátozottabb.

A hatalom strukturális felfogásából jól kiviláglik, hogy a szervezeti erőforrásokhoz való hozzáférés hatalmi helyzetbe hozhat valakit, s kiszolgáltatott helyzetbe sodorja azokat, akiknek nincs hozzáférésük ezekhez az erőforrásokhoz. E tekintetben a szervezet valamennyi releváns erőforrása számításba jöhet a pénztől az eszközökig, a tudástól az információig. Ebben a megközelítésben a hatalom nem egyszerűen személyközi viszony, hanem az is fontos szempont, ki hol helyezkedik el a szervezetben. A jelenség megértéséhez figyelembe kell vennünk, hogy a szervezeti struktúrában elfoglalt hely egyben a hatalmi struktúrában is kijelöli a helyet.

Ez nem csupán azt jelenti, hogy a hatalom a struktúra által meghatározott, hanem azt is, hogy e hatalomnak csak e struktúrában van értelme. Természetesen hiba lenne tagadni, hogy a személyes viszonyoknak fontos kiegészítő (felerősítő vagy gyengítő) szerepe lehet.

A hatalom tehát több, mint az autoritás (formális hatalom), nem csak fölérendelt pozícióban, de mellérendelt, sőt alárendelt helyzetben is számottevő befolyásra lehet szert tenni.

5.2.3. A szervezet külső függőségéből következő hatalom

Eddig rámutattunk arra, hogy összefüggés van a szervezeten belüli hatalom és a szűkös és/vagy bizonytalan erőforrások között. A hatalom a szűkös erőforrásokhoz való hozzáférésekből, illetve a szervezeti teljesítmény bizonytalanságainak kontrolljából származott.

A személyes és strukturális hatalomforrások és az ezek révén körvonalazott hatalom-modell azonban nem ad választ azokra a kérdésekre, hogy:

- honnan származnak a szervezet elosztható erőforrásai (eddig ugyanis adottnak tekintettük a szervezet rendelkezésére álló szűkös erőforrás-mennyiséget) és
- miért pont azok osztják el a szűkös erőforrásokat, akik ezeket a döntéseket hozzák (a centralitás erre csak részleges magyarázattal szolgál).

Hatalom nemcsak a szervezeten belüli függő helyzetekből származhat, hanem abból is, hogy hogyan képes a szervezet megszerezni a számára szükséges erőforrásokat. Azok szükségége ugyanis nemcsak a szervezeten belüli, de a szervezetek közötti kapcsolatokat is jellemzi.

*Pfeffer és Salancik*¹⁸ sokoldalúan bizonyítja, hogy a szervezeten belül azok kerülnek hatalmi pozícióba, akik a szervezeten belüli munkamegosztás révén a szervezet

számára kritikus erőforrásokat meg tudják szerezni. Sajátos transzformációnak vagyunk tanúi: a szervezet függ egy – a környezetből származó – erőforrástól, ez a függés a szervezeten belül már hatalommá változva jelenik meg. Minél kritikusabb a szervezet függése az adott erőforrástól, annál nagyobb az azt kezelő szervezeti tag hatalma.

A magyarázat: ez az erőforrás mint szűk keresztmetszet direkt módon határozza meg a szervezet teljesítményét. Ennyiben a hatalom a szervezeti teljesítményhez való hozzájárulás képességéből is leszármaztatható.

A szervezeti hatalom megértéséhez tehát világosan kell látnunk, hogy mitől függ a szervezet teljesítménye, illetve hogy ki, milyen módon értékeli, minősíti azt. A hatalmi pozíciók ennek függvényében súlyozódnak.

A szervezet függése és a szervezet számára megszerzett kritikus erőforrások tehát hatalommá transzformálhatók a szervezeten belül. Ez a hatalom azután felhasználható a szervezeten belüli lényeges döntések, így például a részlegek közötti erőforrás-elosztás és a szervezet vezetői kiválaszt(ód)ásának befolyásolására.

A hatalom tehát olyan közvetítő mechanizmus, amely azok javára csoportosítja át a belső erőforrásokat és azokat juttatja előre a szervezeti hierarchiában, akik a környezet kritikus elemeivel állnak kapcsolatban. Addig biztosított tehát a hatalom forrása, amíg a szervezet számára szükséges erőforrás kritikus, szűkös, bizonytalan marad. Ha a környezet más elemei válnak kritikussá, a hatalom közvetítése révén megtörténik a szervezeten belüli erőforrás-átsúlyozódás. Ez azonban nem közvetlenül és késleltetés nélkül történik, mivel aki egyszer hatalmi helyzetbe került, igyekszik hatalmát intézményesíteni, szervezeti struktúrában rögzíteni. Ez a hatalom paradoxonja: a hatalom forrása a szervezet kritikus erőforrásoktól való függése, s így a létrejövő hatalom a szervezeti alkalmazkodás közvetítő közege. Másfelől a megszerzett hatalom az intézményesítés révén túlélni igyekszik saját létalapját, s így a szervezeti alkalmazkodás kerékkötőjévé válik. Ezért az alkalmazkodás soha sem tökéletes. Mindenesetre Pfeffer és Salancik szerint: „... ha a hatalom helyett bármi más szolgálna a szervezeti döntések alapjául, az csak még rosszabb eredményre vezetne”.¹⁹

A hatalmi szféráknak azonban jelentős az önmozgása, az átsúlyozódás nem mindig jelent alkalmazkodást. Sőt, reálakciók köntösében jelentkező, alkalmazkodásnak tűnő változtatások, „innovációk” célja valójában a belső hatalmi szerkezet megbonthatása, vagy épp ellenkezőleg, annak konzerválása lehet.²⁰

Vegyük észre azonban, hogy hatalom csak azoknak az erőforrásoknak a megszerzéséből ered, amelyeket a szervezeti egység a szervezet egészének szerez meg. A közvetlenül a maga számára megszerzett erőforrások nem jelentenek nagyobb hatalmat, az elosztási döntések befolyásolásának lehetőségét, sőt nem egy példa van arra, hogy az így megszerzett többteforrások a központi erőforrás-elosztási döntéseknél szinte ezzel arányos mértékben csökkentik a juttatott költségvetést.

Ha például egy dékán kutatási forrásokat szeretne szerezni tanszéke számára, két-féle stratégiát követhet:

- nagyobb kutatási támogatásért lobbizik az egyetem számára. Ha ez sikerül, nagy valószínűséggel komoly döntésbefolyásoló lehetősége lesz a kutatási keretek el-

- osztásáért felelős egyetemi bizottságban, és az általa megszerzett pénzből valószínűleg relatíve nagyobb szeletet hasíthat ki magának más tanszékekhez képest;
- a tanszéken folyó kutatások témájára pályázatokat nyújthat be különböző kutatási alapokhoz, amelyekből néhány – tekintettel nevére, ismertségére – biztosan be fog jönni.

Mindkét stratégiával elérheti célját, a tanszéki kutatások forrásainak biztosítását. Hatalmi szempontból azonban lényeges különbség van a két stratégia között. Az első mind személyének, mind a tanszéknek hatalomnövekedéssel jár. Utóbbi nem eredményez hatalomnövekedést, sőt befolyása csökkenhet is: a kutatási forrásokat elosztó testület (amelynek ebben az esetben aligha lesz befolyásos tagja) dönthet az előző évi keretek csökkentése mellett, tekintettel a „külön utakon” megszerzett pénzekre.

5.3. A hatalmi erőter

Eddig analitikusan vettük sorra a hatalom lehetséges forrásait. A hatalom azonban valójában nem e tiszta esetek valamelyikéhez kapcsolódik, a hatalom birtokosa ezek közül többel, akár ezek mindegyikével is operálhat. A negatív hatalom ismeretében azt mondhatjuk, hogy hatalmi vákuum nincs. Ha a hatalom egyik forrása gyengül, más forrásokkal tölthető ki az űr, ha ez nem következik be, a negatív hatalom foglalja el a helyét.

A hatalom gyakorlója tehát több húrton játszhat, a hatalomformák sajátos metamorfózisát megvalósítva. Személyiségének csökkenő vonzerejét többlettudásával, annak továtünését előnyök kilátásba helyezésével, ennek eredménytelenségét formális utasítások kiadásával kompenzálja, s ha ez sem vezet célra, fenyegethet vagy – minden hatalom végső eszközeként – erőszakot alkalmazhat.

A hatalom potenciális lehetőség, és sohasem egyoldalú. A befolyásolás, a függésben tartás lehetőségével más forrásból származó függés áll szembe. A szervezetben a személyek bonyolult hatalmi erőterben helyezkednek el, ahol az erőter szerkezete személyes, szervezeti és környezeti tényezők által meghatározott. A személyek, a szervezeti egységek e háló csomópontjai, akik több irányban befolyásolnak és több irányból éri őket befolyás.

Mindezek eredője határozza meg az egyének és a szervezeti egységek hatalmát. Az egyes hatalomforrások nem azonos súlyúak. Egyéb tényezőket változatlanak tekintve, esélyeink a befolyásolásra a személyestől a szervezeten keresztül a környezeti-függési hatalomforrásig fokozatosan növekednek. Az egyes források hierarchiába rendezhetők, amelyben fentről lefelé igen, lentől felfelé viszont csak korlátozottan lehet befolyást érvényesíteni. Azaz a személyes forrásokból eredő hatalom önmagában általában esélytelen a környezeti-függési forrásból származóval szemben. Ugyanakkor felismerhető a hatalom „Gresham-törvénye” is; a gyengébb hatalom kiszorítja az erősebbet. Ha valaki hatalomforrásainak váltogatására, metamorfózisára kényszerül, nem lő ágyúval verébre, először – hogy a hasonlatnál maradjunk – olcsóbb patronjait pufogatja el.

5.4. Szervezeti politika

A kiváló vállalatok között csak mutatóban volt nyereséges. Ebben valami nagyon mély logikának kell lenni!

ANTAL LÁSZLÓ²¹

Az, hogy valaki hatalmi potenciállal bír, még nem jelent automatikus érdekérvényesítő képességet. Hiába fontos a tudásom egy szervezetnek és a helyettesíthetőségem is problematikus, ha „nem nyújtom be a számlát”, senki sem fogja kifizetni. A hatalmi potenciált tehát mozgásba kell hozni, „aprópénzre kell váltani”.

Ha a hatalmat olyan befolyásként határoztuk meg, amely lehetővé teszi céljaink megvalósítását, akkor a szervezeti politika nem más, mint a döntések befolyásolása, a lehetőségek megvalósítása a célok elérése érdekében. A szervezeti politika törekvés a szervezeten belüli előnyök és hátrányok elosztásának befolyásolására. A politikai magatartás többnyire nem következik formális szervezeti szerepeinkből, saját céljainkat szolgálja, de még belefér a szervezet által nem szankcionált mozgástérbe.

5.4.1. A szervezeti politika célja: mire használjuk hatalmunkat?

A szervezeti tagok igyekeznek saját érdekeiket megjeleníteni szervezeti cselekvéseikben. Ezek az érdekek nem mindig vezethetők le a szervezet céljaiból: lehetnek személyesek, de kapcsolódhatnak a képviselt szervezeti egységhez is. A politika szervezeteink törvényszerű velejárója. A politikamentes szervezet nem lehetetlen, de nem is valószínű. Amíg a szervezet elosztható erőforrásai szűkösek, a betölthető pozíciókra több hasonló képességű jelölt pályázik, amíg nincsenek egyértelmű, mindenki által elfogadott kritériumok a vezető kiválasztásra vagy a teljesítmények értékelésére, addig törvényszerű, hogy a szervezet tagjai igyekeznek ezeket a számukra kedvező módon befolyásolni. Ezt lehet nem tudomásul venni, de ezt mindenki saját kockázatára teheti: ettől ugyanis ez még tény marad. S még ha egy vezető úgy is dönt, hogy maga nem kíván részt venni politikai játszmákban, akkor is célszerű tanulmányozni a szervezeti politika sajátosságait, hogy értse a körülötte zajló események mozgatórugóit.

Fentebb már utaltunk arra, hogy a megszerzett hatalom mire használható. Tekintjük ezt most át rendszerezetten. A hatalom felhasználása, a szervezeti politika irányulhat a szervezeti célok meghatározására, az erőforrás-elosztásra, a felső vezetők kiválasztására, a személyes karrierlehetőségek előmozdítására és a szervezeti struktúrák változtatására.

5.4.1.1. A szervezeti célok meghatározása

A szervezet tagjai törekszenek arra, hogy saját céljaikat a szervezeti célok között megjelenítsék, hogy aktív részesei legyenek a szervezeti célok kialakításának. A magatartástudományi döntésemélet felfogása szerint a szervezet céljai a szervezeti ta-

gok közötti tárgyalási folyamat eredményeként fogalmazódnak meg. A szervezeti tagok egy része lemond a szervezeti célok meghatározásában való részvételről, az ő igényeiket a többiek kiegyenlítő fizetésekkel elégítik ki. A szervezetek célját végül az alkufolyamatban még aktív *domináns koalíció* határozza meg²².

5.4.1.2. A szűkös erőforrások elosztása

A szervezetek növekedésével a szervezeti egységek közötti erőforrások elosztása egyre kevésbé a piaci teljesítmény, és egyre inkább belső erőforrás-allokációs döntések eredményeként történik²³. A holding- és konszernszervezetek jól ismert jelensége, hogy a divíziók eredményének egy része bekerül a „közös kalapba”, és a következő évi központi költségvetési keretük odaitéléséről a központ a társaság egészének stratégiája és az egyes üzleti tervek alapján dönt. A piaci teljesítménytől való eltérést indokolhatják a stratégiai célok, de egyéb szempontok (adózás, a divíziók eltérő alkupozíciója stb.) is. A különféle szervezeti egységek (divíziók, központi egységek) erőteljes politikai erőfeszítéseket tesznek a számukra kedvező költségvetés megszerzésére. Ennek eszköze lehet a szervezeti célok, a stratégia számukra kedvező kialakítása (ez visszavezet az előző ponthoz), vagy az allokációs döntések befolyásolása. A források megszerzésére sokszor célravezetőbb eszköznek bizonyulnak a politikai manőverek és erőfeszítések, mint a szakmailag racionális és pártatlan döntési kritériumok szerint vonzó előterjesztések²⁴. Itt érvényesíthető a kritikus erőforrások megszerzése révén nyert hatalom: akik kritikus erőforráshoz segítik a szervezetet, arányosan részesednek a megszerzett erőforrásokból.

5.4.1.3. A vezető kiválasztás

A külső hatalmi forrásokra támaszkodó hatalom másik jellegzetes felhasználása a vezető-kiválasztás során figyelhető meg. Az ilyen hatalommal bíró szervezeti egységek nemcsak nagyobb szeletet hasíthatnak ki a közös tortából, de rendszerint innen választódnak ki a szervezetek első számú vezetői is. E pozíció megszerzése kritikus a szervezetek életében és hatalmi struktúrájában: az első számú vezető a szervezet legnagyobb hatalmú szereplője, beleértve a külső és belső szereplőket is.²⁵ A hatalom mint alkalmazkodást közvetítő mechanizmus révén a vezetők a kritikus környezeti források átsúlyozódását követve változnak a szervezetek élén. Magyarországon például a 80-as években a vállalatok vezetésében műszaki dominancia érvényesült: a felső vezetők többsége mérnöki végzettséggel rendelkezett. Napjainkban inkább a közgazdasági, azon belül is elsősorban a pénzügyi képzettségük javára történő átsúlyozódás jellemző.

5.4.1.4. A személyes karrier

Kétségtelen, hogy a legkeményebb hatalmi csatározások a csúcsra jutásért folynak, de nem lehet mindenkiből első számú vezető. A pénzügyi források mellett a pozíciók és a jutalmak a szervezetek legfontosabb elosztható erőforrásai. Az előlépteté-

sek, a fizetés, a jutalmak és más juttatások részei annak, amit a szervezet a munkavállalók erőfeszítéseért és teljesítményéért cserébe felkínál. Nem csoda, hogy az előléptetés, a megfelelő és méltányosnak tartott jutalmak a szervezeti csatározások középpontjában állnak. (Az előléptetés, a pozíció mindig kitüntetett szerepet kap, hiszen a fizetés emelése és más juttatások növekedése gyakran a hierarchiában való előrehaladással jár együtt.) Közkeletű vélekedés, hogy a szervezetek az érdemek, a teljesítmény alapján jutalmazták és léptetik elő munkatársaikat. Ezt belső és külső munkaerő-piaci mechanizmusok is elősegítik: ha nem találjuk elégségesnek és méltányosnak az ellentételezést, felbontjuk a szerződést és más munkahely után nézünk. Ugyanakkor érdemes visszalapozni a 3.7. táblázathoz: a magyar vezetők az összeköttetések kialakítását és ápolását, az aktív politikai-közéleti tevékenységet és a felsőbb vezetők irányába megmutató túlzott alkalmazkodást tekintették előrelépésük legfontosabb eszközeinek. Ez arra utal, hogy nemcsak az érdemek, hanem a politikai természetű eszközök is komoly szerepet játszanak az előmenetelben.

5.4.1.5. Az intézményesült hatalmi struktúrák kialakítása

A szervezeti struktúrák kialakítását és változásait többnyire a környezethez való alkalmazkodás függvényének tekintjük²⁶. Ez az értelmezés azonban csak az érem egyik oldala, ami az alaptevékenységi racionalitás szerint magyarázza a szervezeti struktúrát. Létezik azonban egy másik racionalitás is: a hatalmi racionalitás. Ez önállóan is értelmezhető magyarázó dimenziója a szervezeti struktúrák alakításának. A hatalom szervezeti forrásait bemutatva részletesen elemeztük azokat a formális és informális döntési, befolyásolási lehetőségeket, amelyeket a szervezeti struktúrában elfoglalt hely határoz meg. A struktúra kialakítása elsősorban a szervezetet mozgató hatásköri és kontrollrendszerek kialakítását jelenti, amely az egyes szervezeti pozíciókhoz döntési jogosítványokat és pozícióból fakadó hatalmat rendel. A szervezeti információs csatornák (jelentések, utasítások) kialakítása a szervezet bizonyos tagjait számottevően jobb és fontosabb információkhoz juttatja, növelve centralitásukat a szervezeti információs hálóban²⁷. Bizonyos információk a formális kötelezettségeken túl is a hatalommal bíró pozíciókat keresik.

A szervezeti centralizációnak mint strukturális jellemzőnek számottevő hatalmi-politikai vonatkozásai vannak. A döntések jellegzetes politikai folyamat eredményeként tolódnak, illetve szivódnak magasabb szintek felé²⁸. A 4. fejezetben utaltunk ezek kommunikációs taktikai kísérő jelenségeire (információ-visszatartás, információdömping, egy alternatíva stb.).

A struktúraalakítás hatalmi vonatkozásai közé tartozik a hatalom intézményesítésére való törekvés is: pozíciók, bizottságok, döntéshozó testületek létrehozása, más egységek, funkciók megszüntetése úgy rajzolja át a szervezet hatalmi térképét, hogy a hatalom – túlélve saját „funkcionális” jogosultságát – tartósan megőrizhető, a jelenlegi hatalmi szerkezet konzerválható legyen. (Ennek eredménye a fentebb említett hatalmi paradoxon.)²⁹

5.4.2. A szervezeti politika eszközei: stratégiák és taktikák

A hatalom – ahogy azt már többször említettük – a befolyásolás *lehetőségét* jelenti. A hatalom forrásai meghatározzák e befolyásolás potenciálját az egyes befolyási zónákon belül. Léteznek azonban olyan, politikainak nevezhető technikák – stratégiák és taktikák –, melyekkel ugyancsak hatalmat lehet kovácsolni, illetve a megszerzett hatalmat növelni lehet. A stabil hatalomforrások és a jó politikai manőverező képesség egymást erősítő módon növelik hatalmunkat.

A szervezeti politika, a hatalom alkalmazása elsősorban döntések befolyásolására, magának a hatalomnak a növelésére és mások támogatásának a megnyerésére irányulhat. Felsorolunk néhány olyan szervezeti szituációt, problémahelyzetet, amely jellegzetesen politikai mozgásokat vált ki, s megoldásukhoz a szervezet tagjai előszeretettel nyúlnak politikai-hatalmi eszközökhöz:

- a szervezet erőforrás-elosztásának jelenlegi rendjét (*status quo*-ját) meg akarjuk változtatni,
- kicsi a bizalom a szervezet tagjai között,
- a szervezet tagjai azt érzélik, hogy a tőlük elvárt szerepek kétértelműek,
- nem tiszta, nem egyértelmű a teljesítményértékelési rendszer, lehetőség van a teljesítmények utólagos „értelmezésére”,
- a szervezet tagjai csak egymás rovására érvényesíthetik érdekeiket, zéró összegű (nyer/veszít) játszmaként fogva fel a szervezeti döntéseket,
- a döntés részvételi alapú, több szervezeti tag vehet részt benne és jelenítheti meg érdekeit,
- erős teljesítménykényszer esetén, amikor sok múlik azon, hogy teljesítjük-e a velünk szemben megfogalmazott elvárásokat,
- a szervezet kultúrájába beivódott a politikai magatartás, például a szervezet felső vezetői szívesen nyúlnak a politikai játszmák eszközéhez.³⁰

Pfeffer ennek eszközeiként az alábbi technikákat sorolja fel³¹: célzatosabban megválasztott döntési kritériumok, külső szakértők bevonása, a döntéshozó fórumok napirendjének kontrollja, koalíciók, kooptálás és bizottságok. Tekintsük át ezeket részletesebben.

5.4.2.1. Célzatosan megválasztott döntési kritériumok

A szervezeti döntések egyik legnagyobb problémáját a döntési alternatívák bizonytalansága és a szervezeti tagok eltérő érdekei és céljai okozzák. Ugyanazok a következmények és a hozzájuk rendelt kockázatok nagyon különböző módon értékelődhetnek eltérő célok és érdekek mentén. A 2. fejezetben utaltunk arra, hogy a probléma megfogalmazásának lehetősége kritikus eleme a probléma általunk elképzelt megoldásának. Politikai szempontból a döntési folyamat másik igen fontos lépése annak meghatározása, hogy milyen döntési kritériumok szerint értékeljük a számba vehető döntési alternatívákat. A befolyás érvényesítése azt célozza, hogy számunkra kedvező pozíciót biztosító értékelési szempontokat határozzunk meg.

Ha nyíltan kiállunk egy adott alternatíva mellett, az nem biztos, hogy mindenki által elfogadott – legitim – döntéshez vezet, arról nem is beszélve, hogy a hatalom ilyen nyers, közvetlen alkalmazása hatalmi muníciónk legkevésbé hatékony felhasználása. Gazdaságosabban használhatjuk hatalmunkat és nagyobb valószínűséggel érhetünk el legitim döntést, ha sikerül olyan döntési kritériumokat elfogadtatnunk, amelyek eredményeként a számunkra kedvező alternatíva kerül kiválasztásra. A döntési kritériumok elfogadásakor még kevésbé nyilvánvaló, hogy ez mely alternatívák szempontjából kedvező, így kisebb erőfeszítéssel juthatunk nekünk tetsző eredményhez.

5.4.2.2. Külső szakértők

A külső szakértők, tanácsadók munkáját hajlamosak vagyunk úgy tekinteni, mint ami független a szervezeti érdekektől és belső erőviszonyoktól. A külső tanácsadók valóban visznek objektivitást a döntési folyamatba. A szervezetek azonban legtöbb problémájukat maguk is képesek lennének megoldani. A tanácsadók által feltárt problémaleírások és az általuk javasolt megoldások ritkán tárnak fel valami váratlan, a szervezeti tagok számára teljesen ismeretlen dolgot. Mi több, a nagyon eredeti, újszerű, váratlan megállapításokat és megoldásokat a szervezet valószínűleg nem is fogadja el. Ezért a tanácsadók tevékenysége – minden látszat ellenére – sohasem teljesen független a hatalmi viszonyoktól és játszmáktól. Bevonásuk a politikai folyamatokba a szervezeti tagok szempontjából két előnnyel is jár: *a)* a döntés befolyásolása a szakértők jelenléte, a döntés szakmai előkészítésében való részvételük révén kevésbé nyilvánvaló, mint a szervezet tagjainak közvetlen fellépése, *b)* a külső szakértők döntően hozzájárulhatnak ahhoz, hogy a szervezeti szereplők a döntési folyamatot objektívnak, racionálisnak érzleljék, így jelenlétük a döntést legitimálja.

5.4.2.3. A döntéshozó fórumok napirendjének kontrollja

Az előző két technika érzékeltette, hogy mennyi erőfeszítés, manőver szükséges olyan esetekben, amikor a szervezet tagjai eltérően ítélik meg a döntési helyzetet és a lehetséges alternatívákat. A fejezet elején bemutattuk a negatív hatalmat, a megakadályozás képességét: ha már elérni nem tudunk valamit, miként szegülhetünk szembe bizonyos döntések megszületésével. A hatalom „gazdaságos alkalmazását” szem előtt tartva azonban célszerűbb azt elérni, hogy egy probléma ne kerüljön a döntéshozók asztalára, semmint azért küzdeni, hogy ha már odakerült, hogyan akadályozzuk meg a számunkra kedvezőtlen döntést. A politikai taktika egyik igen fontos eszköze annak meghatározása, hogy mi kerüljön a döntéshozó fórumok napirendjére. Ha el tudjuk érni, hogy egy számunkra kedvezőtlen problémát ne tárgyaljanak, nyert ügyünk van. Amiről a döntéshozó fórum nem tud, az következményeit tekintve olyan, mintha nem is létezne. Ez a taktika különösen azoknak a szervezeti tagoknak kedvező, akiknek a jelenlegi helyzet változatlan fenntartása előnyös. Akik viszont egy probléma napirendre tűzését szeretnék elérni, már arra is számottevő muníciót kénytelenek elpazarolni, hogy a kérdés egyáltalán szóba kerüljön.

További taktikai lehetőséget rejt a napirendre került témákban a döntések sorrendjének meghatározása. Az egyes napirendi pontok vitájának hossza attól függ, mennyire megalapozottak az előterjesztések. Egy vita hossza és hevessége nem csak annak fontosságán, jelentőségén múlik. Az erős, egyértelmű javaslatok rövid, a bizonytalanabb, vitatható előterjesztések hosszú vitát eredményeznek – függetlenül a kérdés súlyától. Célszerű a számunkra kevésbé fontos, egyben gyengébb javaslatot előbb tárgyalatni, mint az erősebb, megalapozottabb előterjesztésünket. A gyengébb javaslat feletti vita időt és hatalmi erőforrásokat köt le. Megingatása, megdöntése ellenlábasaink erőforrásait emészti fel a számunkra fontosabb és megalapozottabb kérdés vitája előtt. Emellett a hosszú vita után – az időkényszernek engedve – gyakori a sima, gyors döntés, különösen ha az előzőhöz képest javaslatunkat megalapozottabbnak, jobbnak találják a döntéshozók.

5.4.2.4. Koalíciók

A szervezetek egyik legfontosabb jellemzője a tagok kölcsönös függése, egymásrautaltsága: a munkamegosztás, a munkafolyamat természete azt eredményezi, hogy együtt kell működnünk másokkal ahhoz, hogy elérjük saját céljainkat. Az együttműködés egyik jellegzetes formája a koalíció. A koalíciók fogalma nem ismeretlen számunkra: a politikai élet egyik jellegzetes képződménye, amely azért jön létre, hogy a koalíció tagjai többségi pozíciót szerezzenek céljaik, érdekeik érvényesítésére. A szervezeti koalíciók azonban több szempontból is mások, mint a politikai koalíciók.

A politikai koalíciók tagjai saját céljaikat koalíciós partnerüktől többé kevésbé függetlenül képviselhetik, az alku többnyire arra irányul, ki, mit áldozzon fel saját céljaiból, hogy kompromisszumra jussanak. Szervezeti környezetben létezik egy átfogó szervezeti cél, amit a szervezet tagjai és egységei a szervezethez való csatlakozás révén bizonyos mértékig elfogadnak, s a saját célokat csak ezen kereteken belül fogalmazzák meg. Az egymásrautaltság, a kölcsönös függés miatt az önálló célkitűzés szintén korlátok közé szorul: hiába tűzök ki olyan célt, amelyet mások közreműködése nélkül nem tudok elérni. Ezért szervezeti környezetben a döntéshozók inkább követnek olyan stratégiákat, ahol minden érintett fél nyer az együttműködésen (nyer/nyer stratégiák), míg a politikai döntések többségére inkább az egymás rovására történő érdekérvényesítés jellemző (nyer/veszít stratégiák).

Lényeges eltérés az is, hogy a politikai koalíciók célja a számukra kedvező politikai döntés elérése, amelynek végrehajtása a végrehajtó állami intézményrendszer, közigazgatás kötelessége. Szervezeti környezetben a döntésre befolyással bíró és az azt végrehajtó szereplők nem válnak el ilyen élesen egymástól: a döntés még nem jelent automatikusan végrehajtást. Ha a döntési folyamatban valamely egyén vagy szervezeti egység nem tudja érdekeit érvényesíteni, akkor ez a végrehajtás során törhet utat magának: negatív hatalmát mozgósítva megakadályozhatja a meghozott döntés kivitelezését. Ezért a szervezeti koalíciók a végrehajthatóságot is biztosítani képes, lehetséges maximális többség elérését tűzik ki célul, szemben a politikai koalíciókra jellemző szükséges minimális többségre törekvéssel. Természetesen ha

5.1. TÁBLÁZAT. A politikai és a szervezeti koalíciók összehasonlítása

	Politikai	Szervezeti
Cél	Döntés	Végrehajtás
A tagok függősége	Függetlenség	Egymásrautaltság
Nyerési stratégia	Zéró összegű játszma (nyer/veszít)	Nem zéró összegű játszma (nyer/nyer)
Koalíció mérete	Szükséges minimális többség	Lehetséges maximális többség

Forrás: PFEFFER, J.: *Power in Organizations*. Harper Business, 1981. 154–156. o. alapján.

egy szervezeti koalíció tagjai erőteljes, masszív hatalmi pozíciót építettek ki, amellyel mindenképpen keresztül tudják vinni a döntéseket és azok végrehajtását is, akkor nem feltétlenül szorulnak rá a szélesebb koalíció kiterjesztésére.

A szervezeti koalíciók sajátos esete, amikor kiegyensúlyozott hatalmi helyzetben két hasonló erejű fél (vagy koalíció) feszül egymásnak. Ilyenkor gyakori jelenség, hogy gyenge érdekérvényesítő képességű szervezeti tagok vagy egységek emelkedhetnek nagyon befolyásos pozícióba. Ez azonban szinte mindig átmeneti jelenség, a „mérleg nyelve” szerep ennek a hatalmi egyensúlynak a következménye. Ha a háttérben lévő hatalmi harc eldőlt, ezek a szervezeti szereplők elveszítik korábbi befolyásukat, és két lehetséges kimenet kínálkozik számukra:

- ha a hatalmi harc későbbi győztesével léptek koalícióra, akkor korábbi helyzetüknél jobb, de az egyensúlyi állapothoz képest gyengébb pozícióval „fizetik ki” közreműködésüket,
- ha viszont „rossz lóra tettek”, úgy rendszerint még a korábbi befolyásukat is elvesztik.

5.4.2.5. Kooptálás (bevásztás)

A koalíció olyan szervezeti szereplők érdekszövetsége, akik közvetlenül érintettek az adott döntések által. A kooptálás révén pedig arra törekszünk, hogy az egyik koalícióhoz sem tartozó semleges szereplőket magunk mellé állítsuk, gyengítve ezzel a befolyásos szereplők súlyát a döntéshozatal során. Ennek módja az, hogy olyan szereplőknek biztosítunk helyet és szavazatot a döntéshozó fórumon, akiket befolyásolni tudunk a számunkra kedvező pozíció támogatására, de akik önmagukban nem lennének elég erősek ahhoz, hogy szereplői legyenek a hatalmi játszmának. A kooptálás révén szavazathoz juthatnak gyenge szervezeti egységek képviselői, de akár külső szereplők is.

A hazai részvénytársaságok igazgatóságainak egyik legizgalmasabb problémája a külső és belső igazgatók száma, aránya. Az állami többségi tulajdonú szervezetekben (különösen a bankokban) a fő tulajdonos külső igazgatók bevonásával igyekezett ellensúlyozni a menedzsment döntéshozó befolyásoló képességét a társaság e legfontosabb döntéshozó testületében. A privatizált társaságoknál a külsők aránya számottevően kisebbnek bizonyult³².

A kooptálás más tekintetben azért is eredményes, mert megnöveli a bevásztott tagok szervezet iránti elköteleződését, azonosulását, s érdekeltté teszi őket a szervezet túlélésében és növekedésében.

A kooptálásnak ugyanakkor vannak költségei is: a bevásztott tagok informáltsága számottevően megnő (az információ hatalom), emellett előbb-utóbb maguk is bizonyos befolyásra tesznek szert és ez a döntési folyamat kontrolljának gyengülését eredményezheti. A kooptálás szinte mindig változásokat eredményez a döntéshozó testületben vagy akár a szervezet egészében is.

5.4.2.6. Bizottságok

A bizottságokat szervezeti szempontból a strukturális koordináció eszközeként tekintjük.³³ Bizottságot általában akkor hozunk létre, ha nincs világos eljárás arra, hogyan hozzunk széles körben elfogadott döntést, és a probléma megoldása nehéz, hosszadalmas folyamatnak ígérkezik. A bizottságok lényeges jellemzője – és létrehozásuk legfőbb célja – a döntés elfogadásának biztosítása: ha nincs egyértelmű jó vagy rossz válasz, az eltérő érdekek megjelenítése, elemzése, kiegyensúlyozása lehet az a mód, amelyen keresztül végső soron biztosítható az elfogadható döntés. A bizottságokba ezért célszerű bevásztani (kooptálni) minden olyan szervezeti szereplő képviselőjét, akit a döntés érint. A bizottságok az érdekek képviselői mellett további lényeges funkciókat is ellátnak: a kölcsönösen függő szervezeti egységek tevékenysége közötti koordináció eszközei³⁴ és a különböző szakértők összevonására is lehetőséget kínálnak. Politikai szempontból mégis a döntés legitimáló és érdekütköztető szerepüket hangsúlyozzuk: e tekintetben a bizottságok pusztán léte legalább annyira fontos, mint tevékenységének végeredménye.

5.4.3. A szervezet politikai reakciói reformtörekvésekkel szemben

A 2. fejezetben Hirschman modellje érzékeltette, hogyan mutathatjuk ki elégedetlenségünket. Ha egy szervezet változása tagjaiból nemtetszést, elégedetlenséget vált ki, akkor a folyamat egy pontján a tagok megkísérelhetik megállítani, megfordítani a kedvezőtlen változásokat. Ez hűségük jele: elégedetlenek ugyan, de szeretnék a szervezetet pozitív irányba terelni. Ezért hangot adnak elégedetlenségüknek, tiltakoznak. Ha ez eredménytelennek bizonyul, megfontolják a kivonulás lehetőségét. Először csak fenyegetőznek ezzel, ami a tiltakozás egyik legerőteljesebb formája. Ha minden eszköz eredménytelen, a hűség elveszti megtartó erejét, és az elégedetlenek kivonulnak, elhagyják a szervezetet³⁵.

A szervezeti politika (és hatalmi harc) egyik legizgalmasabb formája az, amely – a szervezethez ragaszkodó, de tiltakozó akció keretében – a *status quo* megváltoztatására irányul. Mint fentebb említettük, a változtatási törekvések lehetnek az alaptevékenységi racionalitás mentén megfogalmazottak, de sohasem választhatók el a

hatalmi racionalitástól. Vagy közvetlenül ásnak alá hatalmi pozíciókat, vagy késleltetve: későbbi következményük a hatalmi szerkezet módosulása.

A „trónkövetelők” támadása informális és formális csatornákon történhet. Az *informális* támadás általában a személy lejáratására, szakmai hitelének, szavahihetőségének, becsületességének, korrektségének megrendítésére, aláásására irányul – tetszőleges valóságtartalmú tények „szellőztetésével”. E közlések rendszerint „bizalmasak”, pletyka formájában terjednek és gyakorlatilag feltartóztathatatlanok. (Ez önmagában még kevés egy sikeres támadáshoz, de továbbiak taglalása túlmenne szűkebb témánk keretein).

A *formális* csatornákon indított támadás a szervezet szabályrendszerének tiszteletben tartásával kísérel meg változtatást elérni a szervezeti és hatalmi struktúrában. Ezt a magatartást *reformer stratégiának* nevezhetjük. Ennek során javaslatok, „feliratok”, beadványok, emlékeztetők megfelelő helyekre való eljuttatásával, ill. a szervezetek adta szóbeli fórumokon (üléseken, bizottságokban, tanácskozásokon stb.) való fellépéssel lehet a reformjavaslatokat megjeleníteni és előrevinni.

A reformer magatartás elleni védekezésnek is megvan a maga eszköztára, amelyek O’Day érdekes tanulmányban foglal össze³⁶. Ebben indirekt, majd direkt rituális megfélemlítési eszközökről számol be, amelyeket a középvezetői szint védekező eszközeiként jellemez.

- A védekezés első lépése a *hatálytalanítás* (nullification); a felsőbb szint igyekszik meggyőzni a reformert javaslata „képtelenségéről”, ígéretet téve egyben a javaslat kivizsgálására. Ez azonban (lévén vonatkoztatási keret a *status quo*) nagy valószínűséggel a javaslat elvetését eredményezi. Az eljárás üzenete: „Nem tudod ugyan, hogy miről beszélsz, mindenesetre köszönjük, hogy felhívtad rá a figyelmüket. Természetesen ki fogjuk vizsgálni”.
- A második lépés az *elszigetelés*, melynek üzenete: „Ha ragaszkodsz hozzá, hogy olyan dolgokról beszélj, amikhez nem értesz, elejét fogjuk venni, hogy másokat zaklass a sületlenségeiddel”. Az eljárás lényege, hogy egyszerűen nem vesznek tudomást a javaslatokról, kényesen szűk ösvényre terelve a reformert: számára ugyanis mind a mozdulatlanság, mind a túlzottan heves, a szervezet elfogadott rendjébe ütköző reagálás hátrányos következményekkel jár, ellene fordítható.
- A harmadik fokozat már *direkt lejáratás*, ez a becsmérő-rágalmazó szakasz. Üzenete: „ne hallgassatok rá, ilyen ember szavának nem lehet hitele”. Ez már személyre irányuló támadás, tetszőleges igazságtartalmú érvekkel, amelyik a „jó szervezetben rossz ember” sémát igyekszik felmutatni. Végző célja a reformer ellehetetlenítése és/vagy szervezetből való önkéntes távozásának kierősza-
kolása.
- Ha a lejáratás eredménytelennek bizonyul, és a védekező elég erős, akkor végző lépésként a reformer eltávolítása következik³⁷.

5.5. A külső környezet hatalmat meghatározó jellemzői és a vezetői magatartás a 80-as évek Magyarországn³⁸

A hazai szervezeti és vezetési viszonyok egyik legszembeszökőbb sajátossága a vizsgált időszakban a makroszféra meghatározó súlya a mikrojelenségek alakulására. A makroszféra hatása azt jelenti, hogy a vállalati szintű gazdasági racionalitást jelentősen befolyásolta a makroszintű, elsődlegesen politikai megfontolásokon alapuló befolyás. A politológiai irodalom igen korán felismerte, hogy a gazdasági és politikai síkok egybecsúsztak, a gazdasági kérdések felszívódtak, illetve feltolódtak a politikai szférába, a gazdasági szféra átpolitizálódott³⁹.

A szervezeti teljesítmény megértéséhez önmagában a piaci alkalmazkodás, a horizontális kapcsolatrendszer megértése nem elegendő, a makro-mikro kapcsolatrendszert is kell elemeznünk.

A 80-as évek magyar szervezetei külső környezetének meghatározó eleme a jövedelmek újraelosztása, a *redisztribúció* volt. Minden politikai és ideológiai töltetűl megtisztítva megállapíthatjuk, hogy a vizsgált időszak hazai szervezeteinek – minél nagyobb szervezetekről van szó, annál inkább – elemi érdeke volt, hogy részt tudjon venni az újraelosztás jövedelem-visszaforgatási szakaszában: a túlélésnek és főleg a növekedésnek ez igen fontos feltétele volt.

Ez az „egzisztenciátétel” az alapvető magyarázata annak a vezetői magatartásnak, amelyet átpolitizáltak, a politikai szférához túlzottan alkalmazkodónak jellemeztek. A politikai alkalmazkodás szerepe természetesen nem tagadható, de ezt inkább következménynek, semmint oknak tekinthetjük.

A magyar szervezetek esetében a kritikus erőforrás az újraelosztásból meg-(viszsa?)szerezhető pénz. *Kornai* és *Matits*⁴⁰ a Pénzügyminisztérium adatbázisának számítógépes elemzésével próbálták megfejtetni, hogy ha a vállalatok pénzügyi eredményét megtisztítanánk a központi újraelosztás (redisztribúció) hatásaitól, az mennyiben érintené a vállalatok teljesítményét. Másként fogalmazva összevetették, hogy az eredeti (redisztribúció előtti) és a tényleges (redisztribúció utáni) eredmény, jövedelmezőség hogyan viszonyul egymáshoz. Néhány fontosabb megállapításukat a 5.2. táblázat foglalja össze.

Ami e kritikus függés vezető kiválasztásra gyakorolt hatását illeti, nem véletlen, hogy olyan vezetők kerültek a szervezetek élére, akik az újraelosztás csatornáit manipulálásának képességével – azaz politikai képességekkel, kapcsolatokkal – rendelkeztek. Egyoldalú az a magyarázat, amely ezt a vezető kiválaszt(ód)ást csupán a politikai szféra nyomásából vezeti le, ezt ugyanis nem csak a politika, de a szervezet elemi érdekei is így kívánták.

A fentiek mellett természetesen nem tagadható a politikai nyomás jelenléte, amely a fenti függési és kiválaszt(ód)ási logika mellett alapvetően meghatározta a vezetői magatartást. A központi gazdaságirányítás és a vállalati felső vezetők viszo-

5.2. TÁBLÁZAT. A vállalati nyereség bürokratikus újraelosztásának néhány jellemzője

1. A nyereség újraelosztásának mértéke igen nagy: egyrészt nagymértékű jövedelemeltérítés valósul meg a redisztribúció nyomán, másrészt hatalmas a támogatásokon és az elvonásokon keresztül megmozgatott nyereségtömeg.
2. Az újraelosztás következtében a vállalatok tényleges nyeresége jelentős mértékben elszakad az eredeti nyereségtől.
3. Az eredeti jövedelmezőség alapvetően befolyásolja a redisztribúció jellegét, mégpedig: a veszteség egyértelműen megnöveli a támogatások megszerzésének esélyét, míg a jövedelmezőség növekedése maga után vonja az elvonások arányos növekedését.
4. A redisztribúció nyomán a jövedelmezőség alacsony szintre történő nivellálása megy végbe.
5. A redisztribúció jövedelemrekonstruáló szerepe különbözik az egyes fokozatokban, mégpedig: a fogyasztói árak miatti korrekciók a vállalatoknak csak kisebb részét érintik, hatására a jövedelmek szétszóródása következik be; a normatív redisztribúció során valósul meg a tulajdonképpeni nivellálódás; a nem normatív redisztribúció kiegyenlítő-támogató jellegű, de hatása csekély; az általános nyereségadózás a jövedelmezőségi szint progresszív csökkenését eredményezi; végül, az utolsó fokozatban egy kismértékű, s főként csak az átlagos vállalatok helyzetét érintő nettó adózás figyelhető meg.
6. Nincs érdemleges kapcsolat a vállalatok jövedelmezősége és megszűnése között.
7. Nincs érdemleges pozitív kapcsolat a vállalatok korábbi időszakbeli jövedelmezősége és a későbbi időszak beruházási aktivitása között.
8. A későbbi jövedelmezőség nincs érdemleges kapcsolatban a korábbi időszak beruházási aktivitásával.
9. A beruházások allokációjában nem jellemző a jövedelmezőségi kritériumok érvényesülése. A saját beruházási források elszakadnak a vállalat eredeti jövedelmezőségétől. Az idegen beruházási források megszerzésének esélyeit növeli az alacsonyabb jövedelmezőség.
10. Nincs pozitív kapcsolat a vállalatok jövedelmezősége és a keresetek között.

Forrás: KORNAI JÁNOS–MATITS ÁGNES: A vállalatok nyereségének bürokratikus újraelosztása. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1987.

nya inkább az előjáró-ügynök viszonytal jellemezhető: a vezetők más vagyont működtetve, saját vagyoni kockázatot nem vállalva, alapvetően maguk és szervezeteik érdekeit szem előtt tartva működnek az adott szabályrendszer keretei között.

A vezetők ügynökként való viselkedésének másik biztos jele az, hogy – mint arra *Laky Teréz* rámutat – a pénzforrásokért való alku folyamán szinte felcserélődik az

eszköz és a cél: „Elsődlegessé a pénz megszerzése vált: a vállalatok annak érdekében, hogy a forrásokkal rendelkező különböző főhatóságok rendszerint *hosszú távú* célokat szolgáló fejlesztési programjaihoz csatlakozva fejlesztési lehetőséghez jussanak, készek voltak *bármit* fejleszteni, függetlenül attól, hogy a lehetséges akció mennyire esett egybe a vállalat valóságos igényeivel.”⁴¹

A központi szervek elsősorban nem teljesítménykontrollt alkalmaztak, hanem magatartási alapon kötött szerződéssel szabályozták a vezetők viselkedését. E magatartási szerződés tárgya pedig megítélésünk szerint a következő: a központi gazdaságirányítás az újraelosztás keretében biztosítja a szervezetek túlélését (többé-kevésbé a tényleges – Kornaiék kategóriája szerint eredeti – eredménytől függetlenül), cserében a gazdálkodó szervezetek hozzájárulnak a makrogazdasági hatalmi szerkezet fenntartásához (túléléséhez). A hatalmi szerkezet fenntartásához való hozzájárulás a szervezetek legkritikusabb szereplői (stakeholderei) részéről alapvető elvárás, egyszersmind teljesítményértékelési kritérium is. Azaz a hatalmi szerkezet fennmaradásához való hozzájárulást érdemi teljesítménynek tekintik és ezt megfelelően jutalmazzák is.

A „gazdasági túlélésért hatalmi túlélést” üzlet keretében a dolgok más jelentőséget nyernek, a piaci feltételrendszerből átemelt racionalitásnak itt nincs jelentősége, e feltételrendszernek más a racionalitása: „Ebben az esetben a racionális viselkedés elsősorban különböző »meggyőző érvek« kidolgozását jelenti, nem pedig a szervezet elé kitűzött célok realizálását. A meggyőzés sikere a »megfelelő tények találásától« függ, amelyek annál jobban szolgálják céljukat, minél inkább tükrözik az erőforrásokat elosztó szervezetek és intézmények normáit a »helyes« tevékenységet illetően.”⁴²

E racionalitás jellegzetes kísérő jelensége tehát az *alku*, az „üzlet” feltételei nem helyből adóttak, hanem állandó alkufolyamatban alakulnak. Az alkuképesség – mind az érveléstechnikában, mind a „fülhöz jutás”⁴³ értelemben – kritikus vezetői képesség. Az alkuképességnek sajátos jellemzője, hogy az általa nyerhető befolyás, hatalom nem kötődik szervezethez vagy pozícióhoz, hanem egy idő után perszonalifikálódik és a személlyel együtt mozog.

A piaci, tudományos-technikai és egyéb környezetelemek súlya kisebb, részint mert vállalati közegre való lefordításukat, „szimulálásukat” a gazdaságirányítás jó-részt magára vállalta, részint mert ha a vállalat direkt módon szembesült velük, hatásukat kompenzálták (lásd olajárrobbanás). A tényleges piacok szimulált piacokká, az effektív korlátok *magatartási* korlátokká váltak.

A vezetői magatartás a külső környezethez való alapvető alkalmazkodásként jelentkezik, hiszen a vezető – szem előtt tartva szervezete túlélését és növekedését – a redisztribúció feltételei között saját cselekvési programja, mozgástere kialakításakor nagymértékben kénytelen tudomásul venni az újraelosztók akaratát és ahhoz alkalmazkodva vezetni. Döntéseinek meghozatalánál a redisztribútorok megfontolásait is számba veszi, mérlegeli – ugyanakkor folyamatos alkuval igyekszik az általuk megszabott mozgástér kereteit tágítani és saját érdekében felhasználni. Végered-

ményben a szervezatközi erőteret inkább a kölcsönös függések, a többoldalú érdek- és akaratérvényesítő képesség jellemzi – jóllehet a központi gazdaságirányítás vég-ső dominanciájával.

Napjaink hatalmi viszonyainak a redisztribúció továbbra is fontos, de már nem annyira jelentős meghatározója. Emellett további kritikus erőforrásokká vált a piaci kapcsolatrendszer, a tőkeforrásokhoz való hozzáférés és a privatizációs folyamatok befolyásolásának képessége is.

5.6. Térkép a szervezeti hatalmi viszonyokban való tájékozódáshoz

A fejezet korábbi pontjaiban sok hasznos tudnivaló olvasható a szervezet hatalmi szerkezeteinek megértéséről, a hatalom politikai mozgásokban való „hasznosításáról”. Ebben a fejezetpontban „térképet” kínálunk az olvasónak, amely segíthet olyan problémák megoldásában, amelyekben keverednek az alaptevékenységi és a magatartási (hatalmi) racionalitás elemei.

Térképünk két dimenziót foglal magába:

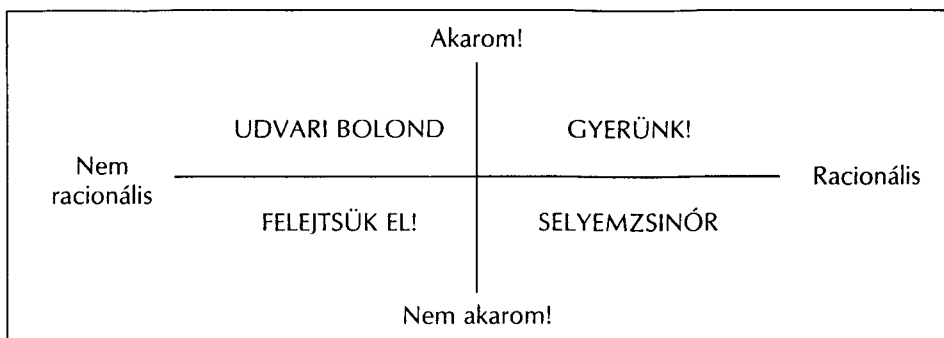
- az egyik az alaptevékenységi racionalitás mentén értékkel, minősít és ítél meg lehetőségeket, alternatívákat, cselekvési programokat. Itt olyan megfontolások szerepelhetnek, mint: kivitelezhető-e ez a mi technológiánkkal, elfogadja-e kezdeményezésünket a piac, hosszabb távon költségeink megtérülnek-e a haszonból, finanszírozható-e az ötlet stb.
- a másik a magatartási racionalitás mentén mérlegel: hogyan *észlelem* az egyes alternatívákat, milyen az *attitűdöm* irántuk, érdekemben áll-e minden alternatíva megvalósítása, nem sérti-e *hatalmi pozícióimat* stb.

Minden döntési helyzetben a döntéshozók *mindkét dimenzió szerint* értékeli az egyes alternatívákat, legfeljebb nem mind a kettő mellett érvelnek explicit módon. Gyakori azonban, hogy az alaptevékenységi racionalitás köntösében valójában a másik dimenzió szerinti érdekek mellett hangzanak el érvek, indoklások.

Szervezeti környezetben hasznos egy olyan térkép, amely segít felismerni, hogy egyes alternatívák, vitatott kérdések és problémák hol helyezkednek el az alaptevékenységi és hatalmi racionalitás erőterében. Az *5.1. ábra* egy ilyen térképet kínál az olvasónak.

A térkép egyik égtáját nevezzük „racionális–nem racionális” dimenziónak, ez tükrözi a szakmai szempontokat, az alaptevékenységi racionalitást. A másik égtáj – amelyet „akarom – nem akarom” dimenziónak nevezhetünk – azt tükrözi, hogy a szervezeten belül az aktív döntésbefolyásoló képességgel (a megcsinálás hatalmával) rendelkezők hogyan viszonyulnak az egyes döntési alternatívákhoz.

A térképnek két olyan tartománya van, ahol egyértelmű a döntés és a cselekvés: ezek a „Gyerünk!” és a „Felejtsük el!” síknyedek.



5.1. ÁBRA. Térkép a szervezeti hatalmi viszonyokban való tájékozódáshoz

- *Gyerünk! síknegyed:* a cselekvési alternatíva szakmailag is indokolt és a hatalommal bírók is pozitívan viszonyulnak hozzá. Az ilyen döntésnek zöld útja van, a döntés-előkészítés hálás feladat, a sikeres előterjesztés egyengetheti további karrierünket.
- *Felejtsük el! síknegyed:* ugyancsak tiszta eset: az ötlet nem tetszik a befolyásosoknak és szakmailag sem tartható. A nemleges döntés garantált. Nincs vita, nincs személyes kockázat.

Problematisabb viszont az „Udvari bolond” és a „Selyemzsinór” síknegyed (sajnos, a döntési problémák tekintélyes hányada itt helyezkedik el).

- *Udvari bolond síknegyed:* a középkorban a királyi udvarokban egyedül az udvari bolondok mondhatták el véleményüket az olyan kérdésekről, amelyekhez a király ragaszkodott, de rajta kívül senki sem találta indokoltnak. E helyzetekben gyakori volt a királyi többes szám használata: „Jó ez nekünk, főnök?” Ha a válasz az volt: „Jó bizony!” – a kérdés el is dőlt. Az udvari bolondon kívül azonban még a kérdést sem igen kockáztatta meg senki.
- *Selyemzsinór síknegyed:* a régi Török Birodalomban selyemzsinórt küldtek annak, akik a szultán szempontjából kedvezőtlen, de amúgy logikus dolgokon fáradtak. A jelenség nemcsak a törökökre jellemző, a rossz hírek hozóit máshol és más korokban is gyakran rövidítették meg egy fejjel. Szervezeti környezetben is komoly személyes kockázatot vállal az, aki ilyen döntési alternatívák mellett kiáll. E helyzetekben inkább az inverz királyi többes járja: „Akarjuk mi ezt igazán?” kérdi a főnök, és mindenki azonnal átérzi, hogy nem is akarjuk mi ezt igazán.

Utóbbi két síknegyed hatalmi, érdekvényesítési vagy akár kommunikációs szempontból jelentősen különbözik a másik kettőtől. Ezek a politikai cselekvés tipikus terepei: második szándékú cselekvések és beszédek jellemzik. Kommunikációs szempontból is sajátosan viselkednek: gyakori a képes beszéd, számos közlés nem azt jelenti, amit látszólag érteni lehet belőle. Ezekben a tartományokban óvatosan, nagy körültekintéssel érdemes mozogni és kommunikálni. A *Gyerünk!* és a *Felejtsük el!* tartományokban néven lehet nevezni a dolgokat, első szándékú cselekvések és kommunikációk figyelhetők meg. Az itteni tájékozódás kevesebb gondot okoz.

5.7. Szótár

autoritás, hatáskör (hivatali hatalom)	authority
befolyás	influence
beválasztás (kooptálás)	cooptation
bizonytalanság	uncertainty
bizottság	committee
centralitás	centrality
domináns koalíció	dominant coalition
erőforrásfüggés	resource dependence
elszigetelés	isolation
hatálytalanítás	nullification
helyettesíthetőség	substitutability
intézményesülés	institutionalisation
jutalmazó hatalom	reward power
kényszerítő hatalom	coercive power
kölcsönös egymásrautaltság	reciprocal interdependence
közös érdeken alapuló egymásrautaltság	pooled interdependence
megakadályozás hatalma	veto power
napirend kontrollja	controlling the agenda
politikai magatartás, politizálás	politicising, politicizing
soros egymásrautaltság	sequential interdependence
szakértői hatalom	expert power
szervezeti politika	organisational politics
szűkösség	scarcity

Jegyzetek

- ¹ WEBER, M.: *Gazdaság és társadalom. A megértő szociológia alapvonalai*. I. kötet: Szociológiai kategóriatan. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1987. 77. o.
- ² A hatalom természetesen nemcsak szervezeten belüli (intraorganizációs) közegben értelmezhető, hanem szervezetek között is (interorganizációs hatalom). Könyvünkben nem lépünk túl a szervezet határain, így a szervezeten kívüli hatalom csak annyiban tartozik tárgyunkhoz, amennyiben meghatározza a szervezeten belüli hatalmat.
- ³ HANDY, C. B.: *Szervezetek irányítása a változó világban*. Mezőgazdasági Kiadó, Budapest, 1986. 44. o.
- ⁴ PFEFFER, J.–SALANCIK, G. R.: *Who Gets Power And How They Hold on to It. A Strategic Contingency Model of Power*. Organizational Dynamics, Winter 1977. 4. o.
- ⁵ KANTER, R. M.: *Power Failure in Management Circuits*. Harvard Business Review, July/August 1979. 66–75. o.
- ⁶ PORTER, M. E.: *Versenysztratégiák*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1993.
- ⁷ HICKSON, D. J.–HININGS, C. R.–LEE, C. A.–SCHNECK, R. E.–PENNINGS, J. M.: A Strategic Contingencies Theory of Intraorganizational Power. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16. No. 2 (June 1971). 221. o.
- ⁸ Uo.: 219. o.
- ⁹ Lásd THOMPSON, J. D.: *Organizations in Action*. McGraw-Hill, New York, NY, 1967. 13. o.; LAWRENCE, P. R.–LORSCH, J. W.: *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Richard D. Irwin, Inc., Homewood, IL. (2nd ed.), 1969.

- ¹⁰ CROZIER, M.: *A bürokrácia jelensége*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1981. 240–242. o.
- ¹¹ FRENCH, J. R. P.–RAVEN, B.: *The Bases of Social Power*. In: CARTWRIGHT, D. (ed.): *Studies in Social Power*, University of Michigan Institute for Social Research, Ann Arbor, IL, 1959. 150–167. o.
- ¹² Uo.
- ¹³ MECHANIC, D.: Sources of Power of Lower Participants in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 7, No 3. (December 1962).
- ¹⁴ Uo.
- ¹⁵ FRENCH–RAVEN (1959): Id. mű.
- ¹⁶ THOMPSON (1967): Id. mű 54. o.
- ¹⁷ HICKSON et al. (1971): Id. mű.
- ¹⁸ Lásd PFEFFER–SALANCIK (1977): Id. mű.
- ¹⁹ Uo. 21. o.
- ²⁰ JÁVOR ISTVÁN: *A hatalom szerkezete a vállalatban*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1987.
- ²¹ Elhangzott egy Rajk László Szakkollégiumbeli előadáson 1982-ben.
- ²² A magatartás-tudományi döntéelmélet célképzés modelljét Cyert és March interpretálásával lásd KIESER, A.: *Szervezetelméletek*. Aula, Budapest, 1995. 186–187. o.
- ²³ PONDY, L. R.: *Toward a Theory of Internal Resource-Allocation*. In: ZALD, M. N. (ed.): *Power in Organizations*. Vanderbilt University Press, Nashville, 1970. 270–311. o.
- ²⁴ WILDAVSKY, A.: *The Politics of Budgeting Process* (3rd ed.). Little, Brown and Co., Boston, 1979.
- ²⁵ MINTZBERG, H.: *Power In and Around Organizations*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1983. 119. o.
- ²⁶ Lásd pl. DOBÁK MIKLÓS et al. (1996): Id. mű. 24. o.
- ²⁷ PFEFFER, J.: *Power in Organizations*. Pitman, Marshfield, MA, 1981. 266–267. o. alapján.
- ²⁸ Lásd: BIHARI MIHÁLY: A döntések szervezeti, hatalmi és érdekkörnyezete. *Társadalmi Szemle*, 1979. 3. sz.
- ²⁹ PFEFFER–SALANCIK (1977) alapján.
- ³⁰ ROBBINS (1993) 425–426. o. alapján.
- ³¹ PFEFFER (1981) 5. fejezete (Political Strategies and Tactics, 137–178. o.) felhasználásával.
- ³² VELINSKY TAMÁS: *A részvénytársaság igazgatóságának szerepe és összetétele*. Szakdolgozat (kézirat), 1996.
- ³³ DOBÁK MIKLÓS et al.: *Szervezeti formák és vezetés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1996. 52. o.
- ³⁴ GALBRAITH, J. R.: *Designing Complex Organizations*. Addison-Wesley, Reading, MA, 1973.
- ³⁵ HIRSCHMAN, A. O.: *Kivonulás, tiltakozás, hűség*. Osiris Kiadó, Budapest, 1995. 94–95. o.
- ³⁶ O'DAY, R.: Intimidation Rituals: Reaction to Reform. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 10. (1974), No. 3.
- ³⁷ A támogatások és védekezések igen gazdag eszköztárát írja le GOMBÓ PÁL: *A siker nem szégyen*. Gondolat, Budapest, 1973. tudományos alapossággal és egyben szatirikus „csomagolásban”.
- ³⁸ A fejezetpont BAKACSI GYULA: *Kísérlet a 80-as évek vezetői magatartási modelljének megfogalmazására*. Kandidátusi értekezés (kézirat), 1993. 4. fejezete alapján készült.
- ³⁹ Lásd BIHARI (1979): Id. mű.
- ⁴⁰ KORNAI JÁNOS–MATITS ÁGNES: *A vállalatok nyereségének bürokratikus újraelosztása*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1987.
- ⁴¹ LAKY TERÉZ: *Érdekvizonyok a gazdasági döntésekben*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1982. 285. o.
- ⁴² GYENES ANTAL: Szervezet, környezet, hatékonyság. *Szociológia*, 3–4. sz. 314. o.
- ⁴³ A fogalmat eredetileg lásd KAPUSCINSKI RYSZARD: *A császár* című könyvében. Magvető, 1978.

6. SZEMÉLYES VEZETÉS – LEADERSHIP

Ha tudod, mi hajtja az embereket, mindent el tudsz érni.

MACHIAVELLI

A fejezet célja, hogy:

- tisztázza a leadership fogalmát,
 - áttekintse a különböző leadership-felfogásokat a klasszikusoktól napjainkig,
 - bemutassa a külső elvárások és a személyiségjegyek szerepét a vezetési stílus kialakulásában,
 - értelmezze a hatalom és a leadership viszonyát.
-

Az előző fejezetben a hatalmat úgy definiáltuk, mint a saját célok elérésének képességét. A hatalom révén történő célélérés nincs tekintettel mások céljára – nem szükségképpen keresztezi, egyszerűen csak nincs rá tekintettel. A hatalom igen erőteljes vezetői eszköz a beosztotti magatartás befolyásolásában, de nehezen vitatható, hogy motivációs hatása a végrehajtókra, a hatalom elszenvedőire minimális, vagy éppen negatív.

A motivációról szóló 3. fejezetben bemutattuk, hogy a saját célok elérése, a saját szükségletek kielégítésének vágya igen jelentős szervezeti erőforrás. Ezért vezetői szempontból célszerű elmozdulni a hatalmi eszközök alkalmazásától a munkatársak céljait, motivációit is figyelembe vevő vezetői magatartás felé.

A szakirodalomban *leadership*nek nevezett magatartási jelenség egyik legfontosabb jellemzője éppen ez – hidat kíván építeni a szervezeti és az egyéni célok közé.

A leadershipnek nincs elfogadott, meghonosodott, meggyökeresedett magyar megfelelője. Lefordítható vezetésként, de ez zavaróan keveredne a menedzsment értelemben vett vezetésfogalommal. Általában valamilyen összetételben jelenik meg magyar fordításban: személyes vezetés, csoportvezetés, közvetlen vezetés. A könyvben vagy a *személyes vezetés* kifejezést használjuk, vagy – jobb híján – megmaradunk az eredeti angol kifejezésnél.¹

6.1. Mi a leadership?

A leadership a szervezeti magatartással foglalkozó szakirodalom egyik legösszetettebb, legnehezebben meghatározható jelensége, fogalma. Első látásra még az sem egyértelmű, hogy vezetői magatartásformáról, vezetői stílusról, vezetői szerepről vagy vezetői funkcióról beszélhetünk, amikor a leadershipet tárgyaljuk. Mindegyikben van igazság, de egyik sem léphet fel a teljes értelmezés igényével.

A legtöbb magatartási jelenségről elmondhatjuk, hogy tartalma, értelmezése térben és időben változott. Ez hatványozottan igaz a leadershipre: különböző korokban, különböző földrajzi helyeken, különböző társadalmi és gazdasági körülmények között a kutatók nagyon különböző módon írták le és a vezetők igen eltérő módon alkalmazták a leadershipet. Ezért – a korábbi fejezetek tárgyalásmódjától némileg eltérő módon – a leadershipjelenséget történeti keresztmetszetében tárgyaljuk: jelentése, tartalma, vezetői eszközei hogyan változtak a századforduló menedzsment irodalmától napjainkig. Ez a metamorfózis talán segíti az olvasót annak értelmezésében, hogy az egyes leadership-felfogások milyen feltételek mellett fejlődtek ki és bizonyultak eredményesnek. E történeti áttekintés során végig törekszünk a feltételrendszer, a kontextus bemutatására. Lényegében minden leadership-modell kontextus-függő, legfeljebb nem mindegyik teszi ezt egyértelművé. A leadership-felfogások és feltételrendszerük összekapcsolásával segíthetjük az olvasót annak eldöntésében, hogyan válassza meg a saját feltételeinek megfelelő vezetési stílust.

A vezetési stílus szorosan összefügg a motivációval, mivel annak megértésén alapszik, hogy mi motiválja az embereket, és hídszerepet tölt be a szervezet – illetve a szűkebb szervezeti egység – céljainak elérése és az egyéni célok, elvárások, szükségletek kielégítése között, mégpedig oly módon, hogy az egyik a másik révén teljesül. Ha e szerep betöltése nem sikeres, s a két „pillér” közül az egyik sérül, megbillen, valószínűsíthető, hogy a másik is csorbulni fog.

A történeti tárgyalásmód előtt a leadership fogalmát csak nagyon általános módon körvonalazhatjuk: a vezetői tevékenység egy olyan eleme, amely

- a szervezeti erőforrások közül kitüntetetten az emberi erőforrással foglalkozik (a vezető és beosztottai közötti kapcsolat módjára keresi a választ),
- annak a képességét jelenti, hogy hogyan tudja a vezető a szervezet tagjait a szervezeti célok megvalósítására befolyásolni, mozgósítani.

A konkrétan alkalmazott vezetési stílust végül is több tényező befolyásolja: a vezető személyisége, a csoporttagok személyisége, a csoportszituáció, a szervezeti (és részleg-) célok, a csoporttagok céljai, szükségletei, továbbá egy szélesebb értelemben vett kulturális környezet.

Ahogy a hatalom nem választható el az engedelmességtől, leadership sincs követés (*followership*) nélkül. A hatalom gyakorlójáról azt mondtuk, hogy olyanra tudja rávenni beosztottját, amit az máskülönben nem tenne. A leader ezzel szemben olyan célok megvalósítására veszi rá a beosztottját, amely mind a vezető, mind a beosztott céljait, szükségleteit, értékeit, várankozásait megjelenítik. A leadership szelleme éppen abban rejlik, hogy tudja a vezető saját és beosztottjai értékeit, motivációit felismerni, összekapcsolni, s hogyan képes ennek megfelelően cselekedni. A leadership tehát abban különbözik a nyers hatalomgyakorlástól, hogy elválaszthatatlan a követők céljaitól, szükségleteitől.²

A leadership és a követés tehát elválaszthatatlanok egymástól, de a kettő nem ugyanaz. A vezető kezdeményez, kiértékeli a beosztottak motivációit, előre jelzi lehetséges válaszait a kezdeményezésre, felméri hatalmi bázisukat. Sajátja mellett figyelembe veszi az ő szándékaikat, motivációikat is, és kielégítésük révén aktív szerepet vállal motivációs szerkezetük *fejlesztésében*.

6.2. A leadership-elméletek történeti áttekintése

Míg a szervezet céljainak, terveinek és szervezeti struktúrájának kialakítása elég elvont vezetői tevékenység, addig a személyes vezetés nagyon is konkrét: a célok, tervek ismeretében a térben és időben egymáshoz rendelt erőforrásokat mozgásba kell hoznia. Ennek érdekében a vezetőnek mozgósítania kell a szervezeti erőforrások legkevesébé kiszámítható elemét: az emberi erőforrást. Ez már közvetlen személyes kapcsolatot jelent a vezető és beosztottjai között. E személyes kapcsolat módja, a mozgósítás mikéntje különböző időszakokban, különböző szervezeti feltételek között más és más volt. A történeti fejlődés bemutatásakor kitérünk:

- a *klasszikusok* leadership felfogására,
- a vezetői *tulajdonságokon* alapuló leadership-közelítésekre,
- a *magatartást* középpontba állító *döntésközpontú* elméletekre,
- az ugyancsak magatartási alapú *személyiségközpontú* elméletekre,
- a kontingencialista leadership-modellekre,
- napjaink leadership-modelljeire.

6.2.1. A klasszikusok leadership felfogása

A klasszikus szerzők a részletekbe menő munkamegosztás és a szabályozottság eszközeivel olyan szervezeti kereteket igyekeztek kialakítani, amelybe behelyezve az egyén csak jól tud teljesíteni. Vagyis a szervezeti hatékonyságot inkább a rendszerben és nem az emberben keresték. Ennek megfelelően leadershipen e korai felfogások a beosztottak utasításának, irányításának megfelelő módját értették. A vezető – megfelelő hatáskör birtokában – egyoldalúan kijelöli a beosztottaktól elvárt tevékenységet a szervezeti céloknak és saját akaratának megfelelően. Ennek formája az utasítás, a parancs. *Fayol* közvetlen irányítás (parancsnoklás) funkciója tulajdonképpen a leadership legkorábbi megjelenési formája³: a szervezeti tagokat utasításokkal mozgósítják a szervezeti célok megvalósítására. Ez igen közel áll a közönséges hatalomgyakorláshoz: ha *Fayol* vezetési elvei között meg is jelenik a kezdeményezés és a méltányosság elve, a kor vezetőinek emberfelfogása mégis inkább az X-elmélettel írható le.

6.2.2. A vezetői tulajdonságokon alapuló leadership-közelítések

Az 1940–50-es évek leadership-kutatásai azt vizsgálták, milyen tulajdonságok jellemzik a sikeres vezetőket, következésképpen milyen tulajdonságokkal kell rendelkezniük azoknak, aki jó vezetővé akarnak válni. Ez új fejezet a leadership-elméletek fejlődése történetében, egyben azonban megegyezik a klasszikus irányzattal: itt sem a beosztott áll a gondolkodás középpontjában. A klasszikusok a „jó rendszert”, a vezetői tulajdonság irányzat képviselői a „nagy embert” tekintették a szervezeti siker letéteményeseinek. Ez az érem másik oldala: a nagy ember gondolata nem áll távol a klasszikusoktól sem. *Taylor* szerint azért kellett a specializációra és szabályozottságra alapozott szervezeti hatékonyság modell, mert az emberek nem tudták átfogni a munkafolyamat egészét. Aki erre mégis képes, abból lesz a vezető. *Weber* a bürokrácia élére karizmatikus vezetőt javasol.

A vezetői tulajdonságok irányzat a legkülönbözőbb tulajdonságok vizsgálatával próbálta kideríteni a sikeres vezetők jellemzőit. Kutatták a külsődleges tulajdonságokat, képességeket és készségeket, a társadalmi háttér, az intelligencia és a személyiség szerepét, a feladatra és a társas kapcsolatokra irányuló szerepeket, tulajdonságokat.

Ezekkel mint egyéni tulajdonságokkal részletesen foglalkoztunk a 2. fejezetben, a szerepekről pedig a 4. fejezetben volt szó, így részletesebb bemutatásukra itt nem térünk ki.

Az egész irányzatról összegző megállapításként elmondható, hogy igen szerteágazó, olykor egymásnak is ellentmondó eredményeket hozott a felszínre. A feltárt tulajdonságok és a vezetői eredményesség közötti összefüggés, korreláció többnyire nem volt elég erős. További problémát jelentett, hogy a különböző kutatások nagyon eltérő módon mérték és értelmezték az egyes tulajdonságokat, így egymást megerősítő eredményekről ritkán beszélhetünk. A leggyakrabban hangoztatott kritikai észrevétel az egész irányzattal szemben azonban az volt, hogy nem minden vezető rendelkezett a sikeres vezetőktől elvárt tulajdonságokkal és mégis eredményesnek bizonyult, másoknál viszont a tulajdonságok megléte sem volt minden esetben garancia a sikerre. Így a tulajdonságokon alapuló irányzat csak bizonyos korlátok között volt alkalmas olyan vezető kiválasztási módszertan kidolgozására, amely kielégítő biztonsággal segített volna a jelöltek szelektálásában.

Mіндеzen kritikai észrevételek mellett az irányzatnak számos pozitív eredményt is tulajdoníthatunk:

- a későbbi leadership-modellek felhasználták, beépítették az itt feltárt tulajdonságokat, szerepeket,
- korlátai ellenére tovább fejlesztettek olyan méréseket, tesztek, módszertani eljárásokat, amelyekkel napjainkban is mérni és előrejelezni igyekeznek a vezetői képességeket és potenciált. Ilyen komplex értékelő csomagokat (assessment centereket) napjainkban egyre szélesebb körben alkalmaznak.

Mivel a tulajdonságok tanulmányozása nem hozta meg a várt eredményt, a kutatók az 50-es évek végétől a tulajdonságok helyett a vezetői magatartás vizsgálatára helyezték át a leadership-kutatások súlypontját. Azt elemezték, vannak-e a vezetők-re jellemző speciális cselekvési formák, viselkedési minták. A szemléletváltásnak számottevő következményei voltak a vezető kiválasztásban és -fejlesztésben: míg a tulajdonságelméletek alapján a megfelelő vezető *kiválasztása* volt a tét, a magatartásra épülő elméletek a kívánt magatartásformára való *felkészítést, tréningeket* tolták előtérbe.

A vezetési stílus magatartási alapú leírásának két nagyobb vonulatát ismerjük: a *döntéshozatal módján* és a *vezető személyiségén* alapuló elméleteket.

6.2.3. Döntésközpontú leadership-elméletek

Döntésközpontúnak tekinthetők azok az elméletek, amelyek a vezetési stílusokat a döntéshozatal módja szerint tipologizálják: hogyan hozza a vezető a döntéseit, és a vezetők milyen részvételt engednek meg másoknak (beosztottaiknak) a döntéshozatalban. A döntésközpontú elméletek fejlődése során az autokratikustól a demokratikusig terjedő átmenet egyre több közbülső fokozatát tudták megkülönböztetni. Emellett a részvétel vizsgálatát kiterjesztették az egész döntési folyamatra, nem csak a döntés szűken vett aktusát tekintették.

A döntésközpontú elméletek bemutatására *Lewin* kutatási eredményeit, *Likert* egytényezős modelljét, és *Tannenbaum-Schmidt* hatalom-részvétel kontinuumát idézzük fel.

6.2.3.1. Lewin kísérleti eredményei

Lewin és munkatársainak publikációja⁴ több szempontból is úttörőnek tekinthető. Először jelenik meg beszámoló az autokratikus és a demokratikus vezetési stílusokat vizsgáló kísérletekről, és először írják le a vezetési stílus csoporton belüli változtatásának következményeit. (*Lewin* kutatócsoportja kontrollként egy harmadik vezetési stílust, a „laissez faire” típust is vizsgálta, amely egy sajátos „nem vezetési” stílusnak is tekinthető.) Az irányítást, illetve a csoport részvételét a döntési folyamat egészére nézve elemezték. Vizsgálódásuk kiterjedt a tevékenység szabályozására, a feladatok megosztására, a csoporton belüli együttműködésre és a tevékenység eredményének értékelésére is. Megállapításuk szerint az autokratikus vezető egymaga uralja a csoport tevékenységét, ő határoz minden lényeges kérdésben, és szubjektív alapon értékeli; szigorú, fegyelmet tart. A demokratikus vezető minden eszközzel igyekszik fokozni a csoporttagok részvételét, s objektív teljesítményértékelésre törekszik. A „laissez faire” stílusú vezető passzív résztvevője a csoport tevékenységének, nem kezdeményez, csak kérésre segít, lényegében nem is vezető, csak tanácsadó.

*Lewin*ék összességében arra a következtetésre jutottak, hogy a csoporttagok a demokratikus, de még a „laissez faire” típusú vezetőt is vonzóbbnak találták,

mint az autokratát, függetlenül attól, hogy ki személyesítette meg az adott szerepet. Az autokratikus vezető csoportja a feladatmegoldásban jobbnak bizonyult, mind demokratikus társáé, a tagok megelégedettsége viszont az utóbbiban volt nagyobb.

6.2.3.2. Likert egytényezős modellje

Likert és munkatársai a Michigani Egyetemen mintegy három évtizeden át folytatott kutatásaik eredményeként a participatív, támogató vezetési stílust ajánlották mint a vezetés hatékonyságának növelését elősegítő eszközt. Likert a vezetési stílusok leírására négyfokozatú tipológiát – négy rendszert – alkotott.

A négy rendszertípus megkülönböztetésének valójában egyetlen tényezője a beosztott részvételének mértéke a vezetési folyamatban.

A két szélső típus lényegében megfelel a Lewin jellemezte autokratikus, illetve demokratikus stílusnak, ezeket azonban Likert keménykezű parancsolónak (exploitative-authoritative), illetve részvételi csoport-(participative)rendszernek nevezi. Likert a két típus közötti átmenet két fokozatát különbözteti meg: a jóakarátú parancsolót (benevolent-authoritative) és a konzultatívot. Ezeket Likert munkái alapján *Koontz és társai* a következő módon írják le:

1. *A keménykezű parancsoló* autokratikus vezető, beosztottjai iránt csekély bizalmat tanúsít; rendszerint fenyegetéssel, büntetéssel, ritkábban jutalmazással él; a lefelé irányuló kommunikációs csatornák uralkodók; a döntéshozatal és az ellenőrzés erősen központosított.
2. *A jóakarátú parancsoló* már némi bizalommal van a beosztottak iránt; rendszerint jutalmazással, ritkábban fenyegetéssel, büntetéssel motivál; valamelyest működteti a felfelé irányuló kommunikációs csatornákat is; esetenként igényli beosztottai véleményét, ötleteit; a döntések bizonyos körét alárendeltjei hatáskörébe utalja, de szorosan ellenőrzi őket.
3. *A konzultatív* stílusú vezető alapvetően – ha nem is maradéktalanul – bízik beosztottjaiban, véleményüket, ötleteiket konstruktívan felhasználja; a motiválás módja némi részvétel mellett a jutalmazás és az igen ritkán alkalmazott büntetés; a kommunikációs folyamat felfelé és lefelé irányuló csatornái is működnek; az átfogó döntések esetében a testületi elv érvényesül, míg a speciális döntések lehetősége széleskörűen eloszlik a szervezetben; a szervezetet sokszínű konzultációs gyakorlat jellemzi.
4. *A részvételi csoportnak* nevezett rendszerben minden tekintetben teljes a bizalom a beosztottak iránt; a vezető állandóan igényli véleményüket, ötleteiket és azokat konstruktívan felhasználja; a motiválás módja az anyagi jellegű elismerés mellett főleg a csoport tagjainak bekapcsolódása például a célok kitűzésébe vagy a teljesítmény értékelésébe⁵.

6.2.3.3. Tannenbaum és Schmidt hatalomrészvétel-modellje

Tannenbaum és Schmidt igen árnyaltan, hétfokozatú skálán írták le és értelmezték a beosztottaknak a hatalomban való részvételét, cselekvési szabadságának mértékét⁶. A két szélsőséges típus a főnöközpontú, illetve a beosztottközpontú vezetési módszer. A döntéshozatal kapcsán azt vizsgálják, ki fogalmazza meg a problémát, ki javasol megoldási alternatívát, ki véleményezi a javaslatokat, ki határozza meg a döntéshozatal szabályait és végső soron ki dönt.

A hét fokozat a következő:

1. A vezető meghozza és bejelenti döntését.
2. A vezető „eladja” döntését.
3. A vezető elmondja gondolatait, és felszólítja beosztottjait, hogy tegyenek fel kérdéseket.
4. A vezető bejelent egy döntést úgy, hogy azon még változtatni lehet.
5. A vezető előadja a problémát, meghallgatja a javaslatot, majd dönt.
6. A vezető megállapítja a határokat és felkéri a csoportot a döntés meghozatalára.
7. A vezető lehetővé teszi, hogy előírt korlátokon belül a csoport hozza meg a döntéseket⁷.

A vezetőnek és a beosztottaknak a döntési folyamat egyes elemeiben való „munkamegosztását” táblázatos formában foglalja össze a *6.1. ábra*.

	Főnöközpontú vezetés				Beosztottközpontú vezetés		
	A vezető tekintélyét érvényesíti				A beosztottak cselekvési szabadsá- gának tartománya		
Típusok:	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
A probléma megfogalmazója:	V	V	V	V	V	V	V+B
Megoldási alternatívát javasol:	V	V	V	V+B	B	B	B
Javasolt alternatívát véleményez:	-	-	-	V	V	V	V+B
Döntési szabályt határoz meg:	-	-	-	V	V	V	V+B
Döntést hoz:	V	V	V	V	V	B	B
Döntését indokolja:	-	V	-	-	-	-	-
Döntését értelmezi, megmagyarázza:	-	-	V	-	-	-	-
V = vezető B = beosztott							

6.1. ÁBRA. Tannenbaum és Schmidt modellje

Forrás: TANNENBAUM, R.–SCHMIDT, W. H.: *Hogyan válasszuk meg vezetési módszerünket?* In: SUTERMEISTER, R. A. (szerk.): *Ember és termelékenység*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1966. 356. o. ábrájának továbbfejlesztett változata.

A 6.2. ábra pedig az említett tipológiákat összevetve azt szemlélteti, hogy melyek azok a típusok, amelyekkel Tannenbaum és Schmidt bővítette, finomította Likert tipológiáját. Az 1. típus a likerti keménykezü parancsolónak feleltethető meg, a 2. és a 3. típus a jóakarató parancsolónak, a 4. és 5. típus a konzultatívnak és végül a 6. és 7. típus a részvételi csoport vezetési stílusnak (természetesen ezek a hozzárendelések csupán hozzávetőlegesek).

Lewin, Lippit és White	Tannenbaum és Schmidt	Likert
Autokratikus vezető	1., 2. és 3. típusok	1. és 2. rendszer
-	4. és 5. típusok	3. rendszer
Demokratikus vezető	6. és 7. típusok	4. rendszer
Laissez-faire vezető	-	-

6.2. ABRA. A döntésközpontú stílustipológiák összevetése Vroom és Yetton szerint

Forrás: VROOM, V. H.–YETTON, P. W.: *Leadership and Decision Making*. University of Pittsburgh Press, Pittsburgh, PA, 1973.

6.2.3.4. Összefoglaló észrevételek a döntésközpontú vezetési stílusokról

Amint a 6.1. ábra is szemlélteti, nem feltétlenül a szűken vett döntés aktusa az, amihez a vezetők a végsőkig ragaszkodnak. Vannak ennél kevésbé explicit formák, amelyekkel a vezető képes befolyásolni a döntések tartalmát. Ezekkel – a probléma megfogalmazásának lehetőségével; a javasolt alternatíva vezetői véleményezésével és a döntési szabályok megfogalmazásával – a vezetők a részvétel legnagyobb mértéke mellett is élnek. Nem feltétlenül fontos tehát a vezetőnek a maga számára fenntartani a formális döntést, hogy ura maradjon a döntési folyamatnak; például azzal, hogy maga határozza meg a problémát, eleve az általa szabott pályára kényszeríti a döntési folyamatot. Elfogadva a Bartee-féle probléma-definíciót – mely szerint a probléma az észlelt helyzet és a kívánatos helyzet közötti különbség (lásd részletesebben a 2. fejezetben) –, nyilvánvaló, hogy a probléma megfogalmazásának lehetőségével a vezető olyan kulcsfontosságú kérdések megítélését tartja kezében, mint a jelenlegi helyzet minősítése és a cél megállapítása.

A 6.2. ábrából kiderül, hogy a későbbi szerzők Lewin eredeti tipológiájából éppen az autokratikus vezetési stílus esetében törekedtek a leginkább részletező, finomító kibontásra. Megítélésünk szerint ennek az a magyarázata, hogy az autokratikus és a paternalista vezető igen kényes megkülönböztetését csak ilyen – a többenél aprólékosabb – kifejtéssel tudták elvégezni.

Hazai vizsgálataink szempontjából legfontosabbnak éppen a paternalista (vagy másként fogalmazva, jóindulatú parancsoló) vezetők leírása tűnik. Figyelemre

méltó, hogy a Tannenbaum–Schmidt-modell paternalista típusának (2. és 3.) viselkedése csupán a döntési folyamat egyetlen elemében különbözik az autokratikus vezetési magatartástól, mégpedig abban, hogy indokolja, értelmezi döntését és kérdések felvetésére ösztönöz. Ez azonban tulajdonképpen csak látszatrészvétel, a vezető tetszése szerint hasznosítja vagy hagyja figyelmen kívül a beosztottak javaslatait.

6.2.4. Személyiségközpontú leadership-elméletek

Személyiségközpontúnak nevezzük azokat az elméleteket, amelyeknél a tipologizálás alapismérvői: a vezető személyisége, személyiségjegyei, figyelmének irányultsága. Ez az irányultság lényegében kétféle: a vezető vagy a feladatra (csoportjának teljesítményére), vagy a munkatársaival való jó kapcsolat kialakítására összpontosít (vagy eltérő súllyal mindkettőre). Ezekről az irányultságokról a csoportszerepek kapcsán már szóltunk. Ez felveti azt a kérdést, hogy vajon a vezetési stílusok személyiségjellemzőnek vagy szerepnek tekinthetők-e? A kérdés megválaszolására a 6.6. pontban visszatérünk.

A személyiségközpontú elméletek bemutatására a Michigani Egyetem, a Ohioi Állami Egyetem, és Blake–Mouton modelljét idézzük fel.

6.2.4.1. A Michigani Egyetem modellje

Az 1940-es évek végén a Michigani Egyetem kutatói Likert vezetésével vezetőkkel és beosztottakkal folytatott interjúk alapján két vezetési stílust különítettek el: a feladatcentrikus (job-centered) és a beosztottcentrikus (employee-centered) vezetői magatartást.

A feladatcentrikus magatartást tanúsító vezető szigorúan figyeli beosztottjai munkáját, előírja számukra, hogyan dolgozzanak, és elsősorban a teljesítmény érdeklő. Szoros felügyeletre törekszik, hogy nyomon tudja követni a feladatok megoldását és ellenőrizni tudja a teljesítményt. Alapvetően a legális, a jutalmazó és a kényszerítő hatalomformákra épít.

A beosztottcentrikus vezetői magatartás fő jellemzője az összetartó csoport kialakítására való törekvés. Az ilyen típusú vezető számára fontos, hogy beosztottjai munkájukkal elégedettek legyenek, jól érezzék magukat. Vezetői munkájának központi eleme a megfelelő csoporttevékenység megtalálása, a beosztottak részvételének és fejlődésének biztosítása. A döntési hatáskörök megoszlanak a csoporton belül, az ellenőrzés kevésbé szoros⁸.

A tipológia kialakítói e kétfajta vezetési stílust egymást kizárónak tekintették, eszerint a vezető vagy feladatcentrikus, vagy beosztottcentrikus. Nagyszámú interjú feldolgozása alapján arra a következtetésre jutottak, hogy a beosztottcentrikus vezetési stílus általában eredményesebb, mint a feladatcentrikus.

6.2.4.2. Az Ohiói Állami Egyetem modellje

Az Ohiói Állami Egyetemen folytatott kutatások a michigani tanulmányokhoz sok tekintetben hasonló eredményekre vezettek. Ugyancsak empirikus alapon (kérdőíves felvétel alapján) különítették el két vezetési stílus jellemzőit, az egyiket a „kezdeményezés-strukturálás” (initiating structure) a másikat a „figyelem” (consideration) dimenziójaként jelölték.

A vezető, akinek magatartására „kezdeményezés-strukturálás” a jellemző, részletekbe menően szervezi a beosztottak munkatevékenységét, előírja számukra, mit és hogyan tegyenek. Az ilyen vezető kezdeményezi a feladat teljesítéséhez szükséges tevékenységstruktúrát.

A „figyelem” megjelöléssel jellemzett vezető érdeklődést mutat a beosztottak iránt. Meleg, baráti, bizalomteli, támogató légkör kialakítására törekszik. Fogékony a beosztottak érzéseire, emberi problémáira⁹.

E két leírás alapján kétségtelen a hasonlóság az előzőekben tárgyalt feladatcentrikus és beosztottcentrikus vezetési stílusok, illetve rendre a „kezdeményezés-strukturálás” és a „figyelem” dimenziói között. Lényeges különbség azonban az, hogy az ohiói kutatók ezeket nem egymást kizáró, hanem egymás mellett létező, azaz valamilyen mértékben valamennyi vezetőre jellemző tényezőknek tekintették.

Egybecsengenek viszont a stílusok eredményességére vonatkozó tapasztalatok. Az ohiói kutatók szerint azok a vezetők bizonyultak eredményesnek, akiknek a „figyelem”-re kapott pontszámai magasak voltak, ezeknél a beosztottak megelégedettsége is magas volt. Náluk is eredményesebbek voltak viszont azok a vezetők, akiknél mindkét tényező értéke magasnak bizonyult. A teljesítményre és megelégedettségre gyakorolt hatást a 6.3. ábra foglalja össze.

		Kezdeményezés-strukturálás	
		Nagy	Alacsony
Figyelem	Nagy	1. Jó teljesítmény 2. Kevés panasz 3. Alacsony fluktuáció	1. Gyenge teljesítmény 2. Kevés panasz 3. Alacsony fluktuáció
	Alacsony	1. Jó teljesítmény 2. Sok panasz 3. Nagy fluktuáció	1. Gyenge teljesítmény 2. Sok panasz 3. Nagy fluktuáció

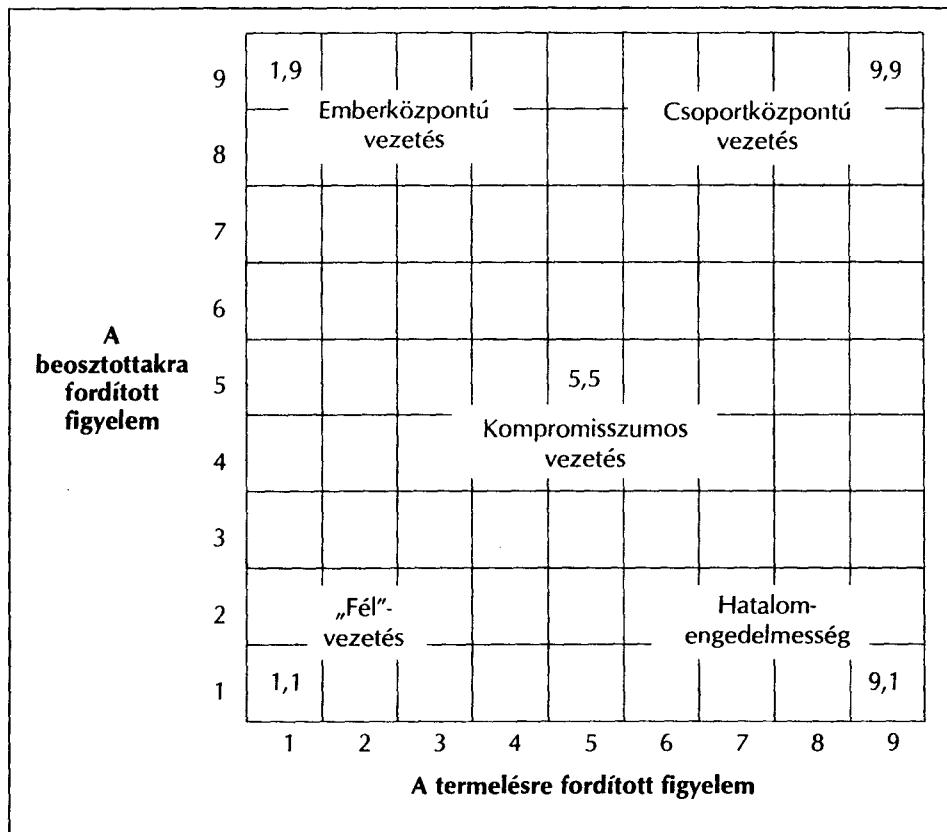
6.3. ÁBRA. Az ohiói tanulmány vezetési stílusainak hatása a magatartásra (teljesítményre és megelégedettségre)

Forrás: GORDON, J. R.: *Organizational Behavior* (2nd ed.). Allyn and Bacon, Boston, MA, 1987.

6.2.4.3. A Blake–Mouton-féle „vezetési rács” modell

A Blake–Mouton szerzőpáros rácsmodellje ugyancsak ezt a személyiségközpontú vezetési stílus megközelítést alkalmazza. A rácsot kifeszítő két dimenzió a „személyekre fordított figyelem”, illetve a „termelésre fordított figyelem”. A modellt a 6.4. ábra mutatja be. Nem nehéz felfedezni a hasonlóságot a michigani és az ohioi megközelítésekkel.

Blake és Mouton a két korábban tárgyalt modell közül az utóbbi felfogásával azonosul, a vezetők magatartása véleményük szerint is mindkét dimenzióban megnyilvánul, s ezek együttesen adnak teljes képet a vezető stílusáról. Blake és Mouton annyiban lépnek túl az ohioi modellen, hogy a két dimenzióra jellemző – külön-külön 1-től 9-ig terjedő skálán mért – értékeket koordináta-rendszerben ábrázolják. A két koordináta által kijelölt rácspontokat – pontosabban azok közül öt jellegzetes értéket: az (1,1) az (1,9), az (5,5), a (9,1) s a (9,9) pontokat – igen jellemzőnek tartják a vezetőkre; ezek alapján valószínűsíteni lehet a konfliktushelyzetekben tanúsított magatartásukat.



6.4. ÁBRA. Blake és Mouton rácsmodellje

Forrás: BLAKE, R. R.–MOUTON, J. S.: *The New Managerial Grid*. Gulf Publishing, Houston, 1978.

Az öt jellegzetes pontot egy-egy vezetési stílussal azonosítják, melyek a következők:

- (9,9) – *Csoportközpontú vezetés* (Team Management): A munkateljesítmény forrása az elkötelezett ember. A szervezeti célon belül meghatározható közös érdekesség egymásrautaltságot, de egyben kölcsönös bizalmat és megbecsülést is teremt.
- (1,9) – *Emberközpontú vezetés* (Country Club Management): A kielégítő kapcsolatok iránti emberi szükségletre irányított kitüntető figyelem baráti szervezeti légkörhöz, s egyben kellemes munkatempóhoz is vezet.
- (5,5) – *Kompromisszumos vezetés* (Organization Man Management): Megfelelő szervezeti teljesítmény érhető el, ha egyensúlyt teremtünk az elvárt munkateljesítmény és a dolgozó kielégítő szintű moráljának fenntartása között.
- (9,1) – *Hatalom-engedelmesség* (Authority-Obedience): A termelési hatékonyság érdekében úgy szervezi meg a munkafeltételeket, hogy az emberi szempontok háttérbe szorulnak.
- (1,1) – „Fél-vezetés” (Impoversished Management). Az elvárt munka elvégzetetésére fordított minimális erőfeszítések mellett/helyett a szervezeti tagság megőrzésére irányuló maximális erőfeszítések.¹⁰

Blake és Mouton szerint az a vezetés a legeredményesebb, amelyik mindkét dimenzióra maximális figyelmet tud fordítani (csoportközpontú vezetés), ez esetben a leghatékonyabb a felmerülő problémák és konfliktusok megoldása is.

6.2.4.4. Összefoglaló észrevételek a személyiségközpontú vezetési stílusokról

A tárgyalt modellek által leírt vezetői stílusok a terminológiai különbségek ellenére tartalmukat tekintve nagyfokú hasonlóságot mutatnak. A feladatcentrikus, a kezdeményező-struktúráló, a termelésre figyelmet fordító (tulajdonképpen feladatorientált) stílusok rokónok; s hasonlót mondhatunk a beosztottcentrikus, a figyelem és a beosztottakra fordított figyelem (tulajdonképpen kapcsolatorientált) kategóriákról.

A vezetői rácsot vonatkoztatási rendszerként felhasználva megállapíthatjuk, hogy a michigani kutatók annak két sarokpontját – (1,9) és (9,1) – részesítették kitüntetett figyelemben, míg az ohioiak két koordinátatengely segítségével leírható nagyobb tartományokban gondolkodtak a vezetési stílusokról.

Úgy gondoljuk, hazai viszonyaink vizsgálata szempontjából különösen érdekes számunkra az emberi kapcsolatokra fogékony, a beosztottakra figyelmet fordító vezetési stílus tanulmányozása. Ezzel korántsem akarjuk azt állítani, hogy a teljesítmény másodlagos a vezetői munkán belül. A mai fejlettebb, képzetesebb, a szükséglet-hierarchia magasabb szintjei által (is) motivált beosztottak mellett azonban az emberi kapcsolatokat kezelni képtelen vezető hosszú távon nem lehet eredményes.

6.2.5. A kontingencialista leadership-modellek

A kontingencialista leadership-elméletek túllépnek a „minden körülmények között ajánlható vezetési stílus” felfogáson: a vezető stílusa és a vezetés feltételrendszere közötti illeszkedés követelményét fogalmazzák meg. Különböző feltételeknek más-más vezetési stílus feleltethető meg. Mind a döntésközpontú, mind a személyiségközpontú elméletek körében születtek kontingencialista modellek. Valamennyiben közös, hogy a vezetés közvetlen környezete függvényének tekintik a vezetési stílust, az eltérés abban van, hogy mit tartanak a stílust meghatározó független változónak. A kontingencia-modellek közül *Vroom* és *Yetton* normatív modelljét, *Fiedler* kontingenciaelméletét, valamint *Hersey* és *Blanchard* elméletét mutatjuk be.

6.2.5.1. Vroom és Yetton normatív modellje

Vroom és Yetton modelljének¹¹ kiinduló feltevése az volt, hogy a vezetői magatartást a feladatstruktúrának megfelelően kell megválasztani. Normatív modelljük bizonyos döntési szabályok alkalmazásával egy döntési fán vezeti végig a döntéshozót, és javaslatot tesz, hogy az adott döntési szituációban milyen mértékű részvételt engedjen beosztottai számára (döntésközpontú megközelítés). A döntési fán nyolc kérdésre adott *igen*, illetve *nem* válaszok alapján juthatunk el a lehetséges ötféle vezetési stílushoz.

A választható vezetési stílusokat (alkalmazható döntési módszereket) a 6.1. táblázat mutatja be.

A vezetői szituációt jellemző, a döntés eredményességét befolyásoló nyolc kérdés a következő (mögöttük zárójelben a szituációs tényező rövid leírása):

- A) *Ha a döntés elfogadásra kerül, számít-e, hogy melyik alternatívára esett a választás? (A döntés minőségének fontossága.)*
- B) *Rendelkezik-e Ön a magas színvonalú döntés meghozatalához szükséges elégséges információval? (Milyen mértékben rendelkezik a vezető önmaga a magas színvonalú döntés meghozatalához szükséges információival és gyakorlattal.)*
- C) *Rendelkeznek-e beosztottai olyan lényeges kiegészítő információval, amellyel jelentősen emelhetik a döntés színvonalát? (Milyen mértékben rendelkeznek a beosztottak együttesen a magas színvonalú döntés meghozatalához szükséges információkkal.)*
- D) *Tudja-e Ön pontosan, hogy milyen információra van szükség, kinél van az információ, és hogyan lehet hozzájutni? (A probléma strukturáltságának foka.)*
- E) *Fontos-e a döntés beosztottak általi elfogadása a hatékony megvalósításhoz? (Mennyire szükséges a döntés hatékony megvalósításához, hogy a beosztottak egyetértsenek a döntéssel és elfogadják azt.)*
- F) *Ha Ön egyedül hozza meg a döntést, biztos-e, hogy azt a beosztottjai elfogadják? (Annak esélye, hogy a beosztottak elfogadják a vezető autokratikusan hozott döntését.)*

6.1. TÁBLÁZAT. *Vezetési stílusok Vroom és Yetton normatív modelljében*

A vezetési stílus rövidítése	A vezetési stílus leírása
A I	A vezető maga oldja meg a problémát, vagy maga hozza meg a döntést azokra az információkra alapozva, amelyek az adott pillanatban rendelkezésére állnak.
A II	A vezető beszerzi a szükséges információkat a beosztottjaitól, azután maga dönt a probléma megoldásáról. A vezető szabadon választ abban, hogy ismerteti-e a problémát, aminek a megoldásához az információt kérte. A beosztottak szerepe a döntéshozatal során ebben az esetben nyilvánvalóan csak annyi, hogy a szükséges információkat a vezető rendelkezésére bocsátják, és nem az, hogy alternatív megoldásokat vetnek fel.
C I	A vezető fontosabb beosztottjaival egyenként megbeszéli a problémát, így anélkül ismeri meg elképzeléseiket és javaslataikat, hogy csoportként összehívna őket. A vezető ezután meghozza a döntést, amely vagy tükrözi a beosztottak közreműködését, vagy nem.
C II	A vezető összehívja beosztottjait, és tőlük mint csoporttól gyűjti be az ötleteket és javaslatokat. A vezető ezután meghozza a döntést, amely vagy tükrözi a beosztottak közreműködését, vagy nem.
G II	A vezető a problémát megosztja a beosztottjaival mint csoporttal. A vezető és a csoport együttesen alakítanak ki és értékelnek alternatívákat, és megpróbálnak egyetértésre jutni a megoldást illetően. A vezető szerepe leginkább levezető elnöki szerep. A vezető nem próbálja meg befolyásolni a csoportot, hogy az a vezető álláspontját támogassa. A vezető viszont hajlandó elfogadni és megvalósítani bármely olyan megoldást, amely a csoport egészének támogatását élvezzi.

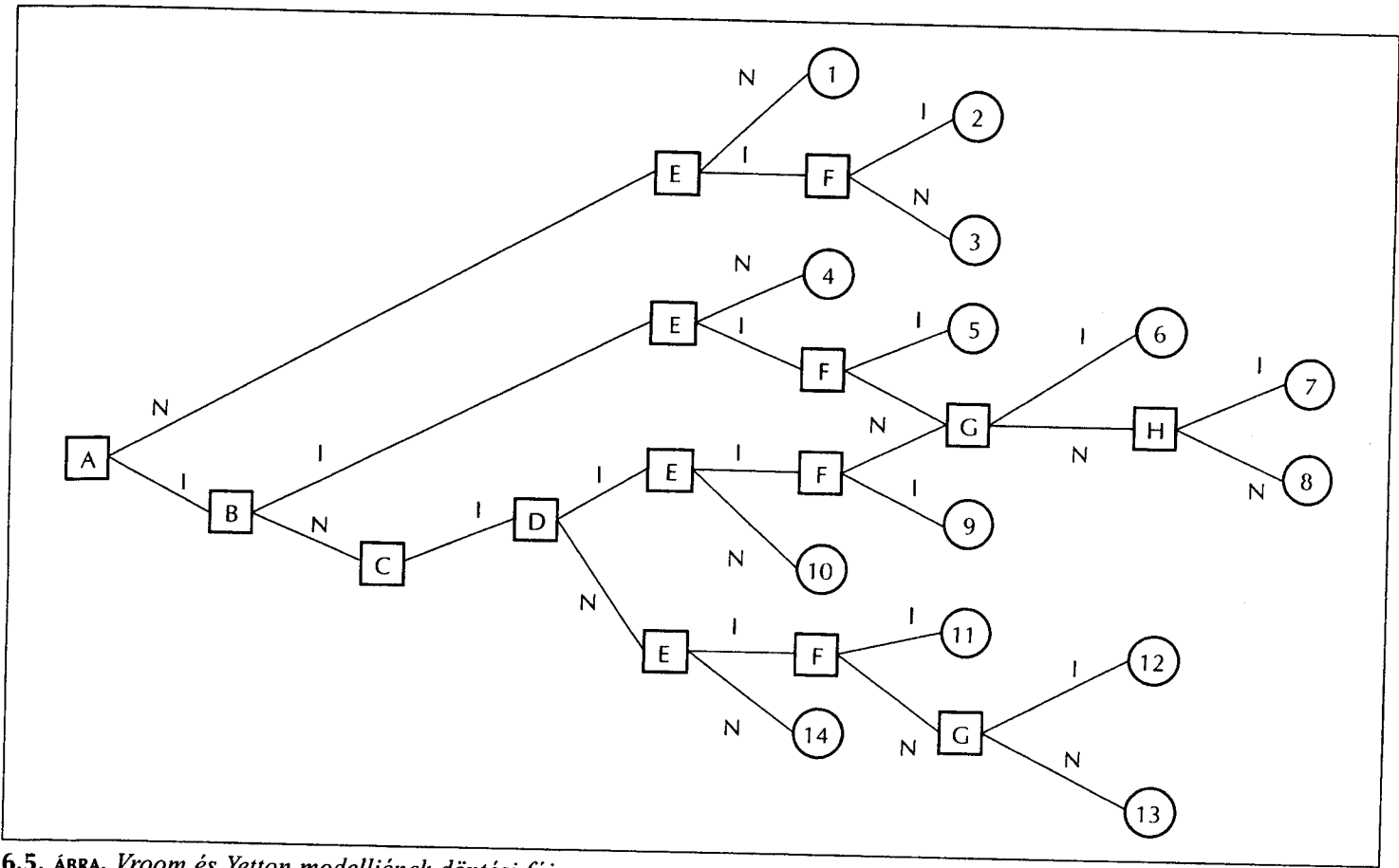
Megjegyzés: A = autokratikus, egyszemélyi (Autocratic)
 C = konzultatív (Consultativ)
 G = csoportos (Group)

Forrás: VROOM, V. H.–YETTON, P. W.: *Leadership and Decision Making*. University of Pittsburgh Press, Pittsburgh, 1973.

G) *Megbízhatóak-e a beosztottak abból a szempontból, hogy a megoldást a szervezeti érdekek alapján keresik?* (Milyen mértékben motiváltak a beosztottak arra, hogy a probléma megoldásával a szervezeti érdek érvényre jutását keressék.)

H) *Valószínű-e, hogy a beosztottak között konfliktus alakul ki a kívánatos alternatívát illetően?* (Mennyire hajlamosak a beosztottak arra, hogy egy probléma megoldásánál különböző alternatívákat részesítsenek előnyben.)

A döntési fát a 6.5. ábra mutatja be.



6.5. ÁBRA. Vroom és Yetton modelljének döntési fája

Forrás: VROOM, V. H.–YETTON, P. W.: Id. mű.

A döntési fa végső elágazásai problémátípusokat jelölnek ki. Ezekhez a 6.2. táblázat segítségével rendelhetünk döntési módot.

6.2. TÁBLÁZAT. A döntési fa problémátípusai és a választható döntési módok egymáshoz rendelése

Problémátípus	Elfogadható módszer				
	AI	AII	CI	CII	GII
1	AI	AII	CI	CII	GII
2	AI	AII	CI	CII	GII
3	GII				
4	AI	AII	CI	CII	GII*
5	AI	AII	CI	CII	GII*
6	GII				
7	CII				
8	CI	CII			
9	AII	CI	CII	GII*	
10	AII	CI	CII	GII*	
11	CII	GII*			
12	CII				
13	CII				
14	CII	GII*			

GII*: csak akkor választható, ha a G kérdésre adott válasz IGEN

Forrás: VROOM, V. H.–YETTON, P. W.: Id. mű.

6.2.5.2. Fiedler kontingencia-modellje

Fiedler kontingencia-modellje¹² a személyiségközpontú vonulatba sorolható. Alapfeltételezése az, hogy különböző vezetési szituációkban más és más vezetési stílusok eredményesek. Kétfajta vezetési stílust különböztet meg: a feladatorientált és a kapcsolatorientált vezetési stílust. Fiedler egy speciális, ún. *legkevésbé kedvelt munkatárs* (LKM) teszt segítségével sorolja a két típus valamelyikébe a vezetőket.

A teszt kitöltőjének (a vezetőnek) azt a munkatársát kell jellemeznie, akivel a legkevésbé tudott sikeresen együttműködni. Feladatorientáltak minősül az a vezető, akinek nem kedvelt beosztottjáról adott értékelése negatív, elmarasztaló. Ezzel szemben kapcsolatorientáltak minősül az a vezető, aki többé-kevésbé kedvezően nyilatkozik legkevésbé kedvelt munkatársáról.

Fiedler a feladat-, illetve kapcsolatorientáltságot mélyen a személyiségben gyökerező jellemzőknek tartja, amelyek igen nehezen megváltoztatható tulajdonságok.

Mindebből következően – a michigani felfogáshoz hasonlóan – egy skála két egymást kizáró végpontjaként értelmezi azokat; a vezető tehát vagy feladat-, vagy kapcsolatorientált. Ezt úgy is interpretálhatjuk, hogy Fiedler típusai a Blake–Mouton-féle rácsmező sarokpontjainak (1,9), illetve (9,1) felelnek meg. Eszerint a feladatorientált vezetői stílus megfelelője a „hatalom-engedelmesség”, míg a kapcsolatorientálté az „emberközpontú” vezetés.

Fiedler az általa megkülönböztetett két stílus helyénvalóságát a vezető tevékenységét meghatározó csoportszituáció függvényében vizsgálja. A csoport helyzetét három tényező segítségével írja le:

- a vezető pozíciójából fakadó hatalmával (ez lehet erős vagy gyenge);
- a csoport előtt álló feladat strukturáltságával vagy strukturátlanságával;
- a vezető-beosztott viszony milyenségével (jó vagy rossz).

A három tényező együttesen a vezető számára egyértelműen kedvezőtől az egyértelműen kedvezőtlenig nyolcféle situációt írhat le, amelyekben más-más vezetési stílus vezethet jó csoportteljesítményekhez.

Fiedler vizsgálata eredményei szerint a vezető szempontjából kedvező és kedvezőtlen helyzetekben egyaránt a feladatorientált stílus a célravezető, míg a köztes, átmeneti helyzetekben inkább a kapcsolatorientált vezetési stílus kecsegtet sikerrel.

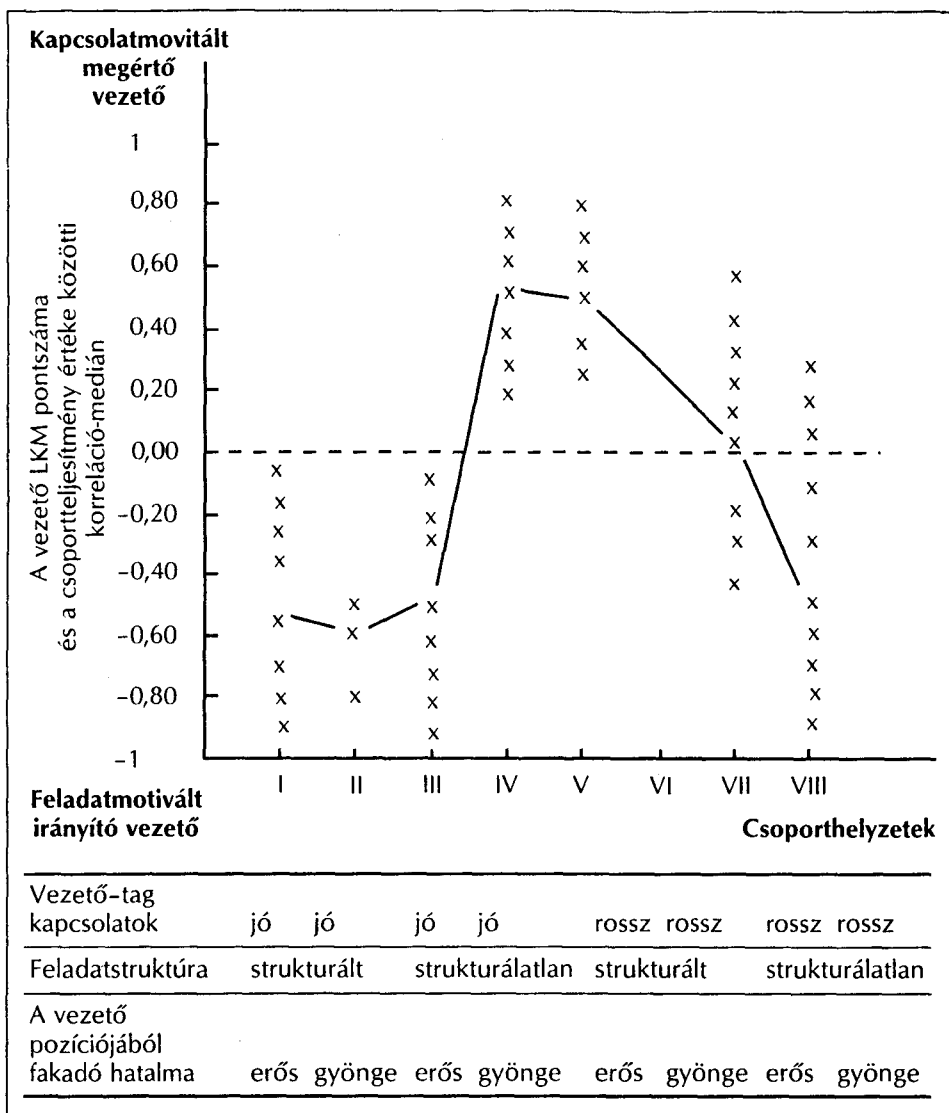
A következő oldalon látható 6.6. ábra a Fiedler vizsgálati eredményeit összefoglaló modellt mutatja be.

6.2.5.3. Hersey és Blanchard elmélete

Hersey és Blanchard elmélete¹³ és gyakorlati alkalmazásai révén igen nagy népszerűsége tett szert. A modell független változója a követők személyiségének érettsége: aszerint kell megválasztani a vezetési stílust, hogy milyen mértékben hajlandók a beosztottak saját cselekvéseikért felelősséget vállalni. (Az érett személyiség Argyris-féle értelmezéséről a 2. fejezetben volt szó).

Vezetésközpontú-felfogásuk a feladat-, illetve kapcsolatorientált viselkedésből indul ki, de szerintük – Blake–Moutonhoz hasonlóan – mindkettő alacsony, illetve magas szintje jellemző minden vezetőre. Ennek megfelelően négy különböző vezetési stílust különböztetnek meg, amelyek tulajdonképpen a Blake–Mouton-modell négy sarokpontjának feleltethetőek meg, de azok értelmezése némileg különbözik. Hersey és Blanchard szerint a vezetői rács egyes pontjai a beosztottak, illetve a termelés irányában megmutatkozó *attitűdöket* jelenítik meg, míg az ő modelljük feladat-, illetve kapcsolatorientált *magatartásokat* tükröz. Az egyes stílusok a következők:

- *diktáló (telling)* – erős feladat-, gyenge kapcsolatorientáltság: a vezető kijelöli a szerepeket és megmondja, ki, mikor, hol és mit tegyen. Erőteljes irányító, utasító magatartás;
- *eladó (selling)* – erős feladat- és kapcsolatorientáltság: a vezetőt az irányító és támogató magatartás egyaránt jellemzi;



6.6. ÁBRA. Fiedler modellje: A vezetők LKM pontszáma és a csoport eredményessége közötti korreláció mértéke kivételve különböző csoporthelyzetekre

Forrás: FIEDLER, F. E.: *A hatékony vezetés személyiségtényezői és helyzeti meghatározói*. In: PATAKI FERENC (szerk.): *Csoportlélektan*. Gondolat Könyvkiadó, Budapest, 624. o.

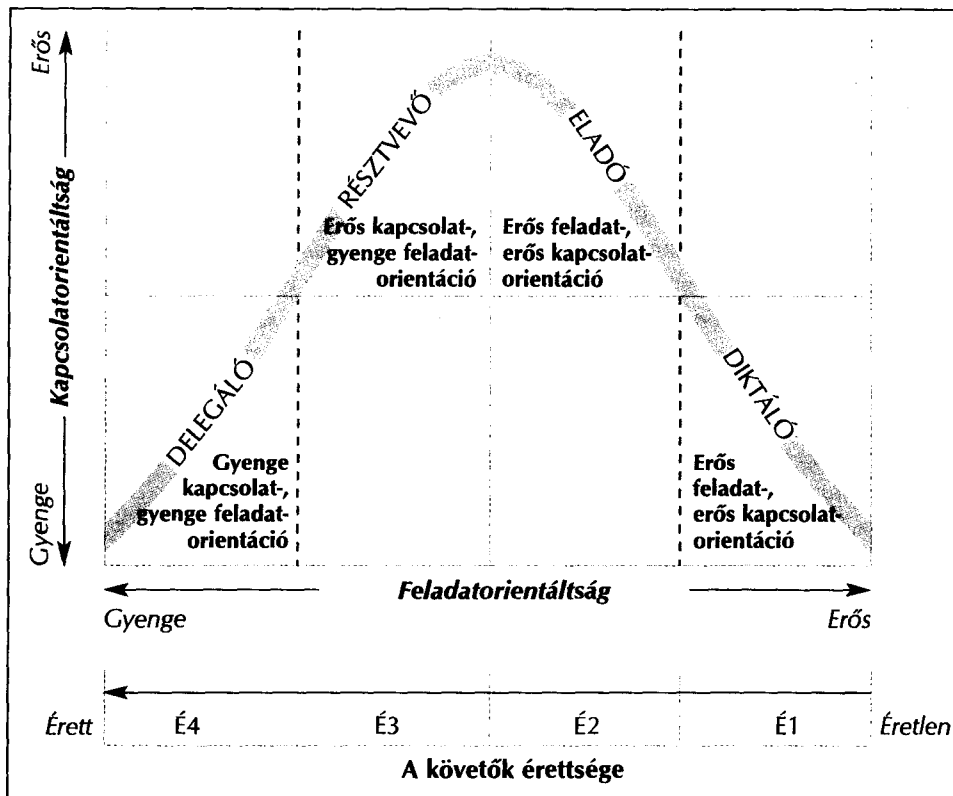
- *résztevő (participating)* – gyenge feladat-, erős kapcsolatorientáltság: a vezető és a követő is részt vesz a döntési folyamatban, a vezető legfontosabb szerepe a kommunikáció és a döntéshozatal segítése;
- *delegáló (delegating)* – gyenge feladat- és kapcsolatorientáltság: a vezető sem nem irányít, sem nem támogat.

A modell független változójának tekintett érettség négy szintjét különböztetik meg:

- **É1:** a beosztottak sem nem képesek, sem nem hajlandók felelősséget vállalni, mert sem képességeik, sem önbizalmuk nem teszi ezt lehetővé.
- **É2:** a beosztottak hajlandók lennének, de nem képesek elvégezni a szükséges feladatokat. Kellően motiváltak ugyan, de pillanatnyilag hiányoznak a megfelelő képességeik.
- **É3:** a beosztottak képesek lennének ugyan rá, de nem hajlandók megtenni azt, amit a vezető kíván tőlük.
- **É4:** a beosztottak képesek is és hajlandók is megtenni azt, amit elvárnak tőlük.

Az érettséget és a vezetési stílust integráló modelljüket a 6.7. ábra mutatja be.

A modell szerint a legkevésbé érett (É1) követők egyértelmű és konkrét irányítást várnak a vezetőtől, az É2 szint képességhiányát vezetői oldalról az erőteljes irá-



6.7. ÁBRA. Hersey és Blanchard szituációs leadership modellje

Forrás: HERSEY, P.–BLANCHARD, K.: *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (4th ed.). Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, NJ., 1982. 152. o. alapján.

nyitás és az ezt pszichológiailag kompenzáló, ugyancsak erőteljes kapcsolatorientáció ellensúlyozza. Az É3 szint jellemzője a motiváció hiánya, amelyet támogató, részvételi stílussal kezelhetünk. Végezetül az É4 szinten a vezető „hátradölhet”, mert beosztottai képesek és készek is felelősséget vállalni.

6.2.6. Vezetői magatartás: a döntésközpontú és a személyiségközpontú vezetési stílusok összevetése

A döntésközpontú és a személyiségközpontú modellekben – akár a korai, akár a kontingencialista elméletekre gondolunk – közös, hogy a vezetési stílust nem a vezető tulajdonságaiból, hanem magatartásából magyarázzák. Különböznek azonban abban, hogy egyik esetben ez a magatartás a döntéshozatal módját, másik esetben a vezető cselekvéseinek irányultságát jelenti. Ez azonban nem feltétlenül jelenti azt, hogy közöttük nincsen semmiféle kapcsolat, hogy teljesen függetlenek lennének egymástól.

A kölcsönös kapcsolat meglétére maga Likert is rámutatott, aki a nevéhez fűződő típusok kidolgozása mellett részt vett az övétől lényegesen különböző tipológiát kialakító michigani kutatásokban is. Likert párhuzamot von a keménykezű-parancsoló és a részvételi csoport, valamint a feladatcentrikus és a beosztottcentrikus átmenetek között.

Érdeemes tartalmilag is összevetni a két megközelítést. Vegyük ehhez alapul a két „gyűjtőmodellt”; a Blake–Mouton-félét és Tannenbaum–Schmidt modelljét. Kétségtelenül van összefüggés a kizárólag a termelésre figyelő és a beosztottakkal csak minimálisan törődő vezetői viszonyulás és a beosztottak részvételét nem igénylő autokratikus vezetői stílus között. Hasonlóan, a beosztottak megelégedettségét középponti vezetői problémaként kezelő, a kapcsolatoknak nagy jelentőséget tulajdonító vezetés is rokonságot mutat a beosztottak nagyfokú részvételére való törekvéssel. Mindezek alapján azt mondhatjuk, hogy kimutatható a párhuzam a két közelítésmód között, de külön-külön is kitűnő lehetőséget kínálnak a vezetői stílus, vezetői magatartás többszemponútú leírásához. Annál megbízhatóbb állításokat fogalmazhatunk meg, minél inkább egymást erősítő következtetésekhez vezet az eltérő megközelítésű módszerek alkalmazása.

Jóllehet a személyiség másféle értelmezésén alapuló elméletről van szó, mégis érdemes itt felidézni azt a kapcsolatot, amely a döntésközpontú elméletek és Berne elmélete között mutatható ki. (Berne szülői, felnőtt és gyermek én-állapotokra bontott személyiség szerkezeti modelljét a 2. fejezetben mutattuk be.)

Berne felfogásában a három én-állapot minden emberben megvan, ezek együttesen képesek biztosítani a kiegyensúlyozott, harmonikus személyiséget. Ugyanakkor egy-egy én-állapot adott szituációban – vagy tartósabban is – uralhatja a többi. Az emberi cselekvések, interakciók jobb megértéséhez és elemzéséhez kitűnő lehetőséget kínál a személyiség ilyen strukturált felfogása.

Weihrich izgalmas tanulmányában¹⁴ Berne szülő-felnőtt-gyermek sémájára próbálja rávetíteni Tannenbaum–Schmidt vezetői stílusfokozatait. Arra a megállapításra jut, hogy az autokratikus és paternalista (jóindulatú) stílus egyértelműen a vezető

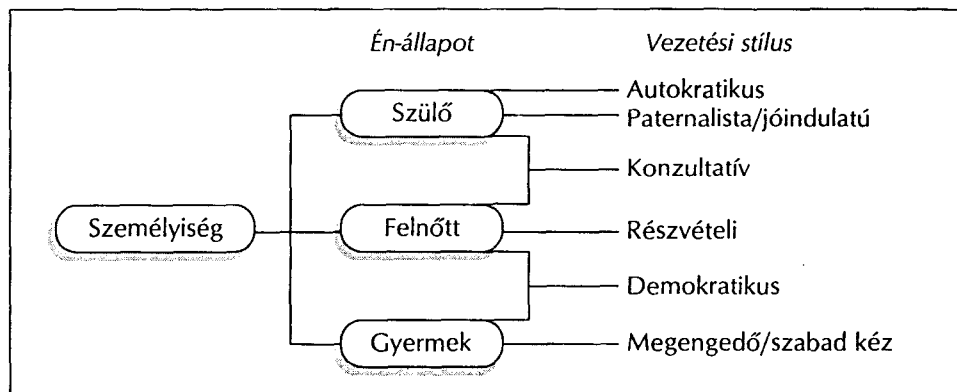
domináns *szülő én-állapotára* enged következtetni, a konzultatív stílusban felfedezhetők a *szülő és a felnőtt én-állapot* jegyei is, a részvételi vezetői stílus a *felnőtt én-állapot* dominanciájára utal, a demokratikus vezető esetében emellett a *gyermek én-állapot* is tetten érhető, míg a megengedő, szabad kezű vezetői stílus mögött a *gyermeket* sejthetjük (lásd 6.8. ábra).

A magatartásra alapozott leadership-elméletek átalakították a menedzsmentről való gondolkodást is. A klasszikus szervezet- és vezetéselméletek még inkább az egyoldalú akarattnyilvánításról, a korra jellemző menedzsmentirodalom már inkább a beosztottak befolyásolásáról beszél. Ez sokkal szerteágazóbb és árnyaltabb tevékenység: az engedelmisség helyett az együttműködést, a követést helyezi középpontba. Ennek alapja az, hogy a munkavállalók érettebbek, szükségleteik magasabb szintjének kielégítése motiválja őket, s azért tevékenykednek a szervezeti célok érdekében, mert ennek révén saját társas, elismertségi, olykor önmegvalósítási szükségleteiket, kívánságaikat, vágyaikat is kielégíthetik.

Ennek megfelelően a klasszikusoknál még közvetlen irányításnak nevezett vezetési funkció helyébe a 70-es évek végére *leadingnek* nevezett, lényegesen kibővült tartalmú vezetési funkció lép¹⁵. A kor bármely menedzsmentet tárgyaló tankönyvét kézbe véve azt tapasztaljuk, hogy a *leadinget* három alkotóelemre bontva tárgyalják: kommunikáció, a megfelelő vezetési stílus megválasztása (*leadership*) és a motiválás.¹⁶

6.2.7. Napjaink leadership-modelljei

Némi túlzással azt mondhatnánk, hogy az áttekintett leadership-elméletek fejlődésének csúcspontja Blake–Mouton vezetési rácsának jobb felső sarka, a csoportközpon-tú vezetés. Itt valósul meg az egyéni és a szervezeti célok legközvetlenebb összekapcsolása, s itt valószínűsíthető a legjobb szervezeti teljesítmény és egyben a legnagyobb munkavállalói megelégedettség is. A gyors és átfogó változásokat hozó 90-es



6.8. ÁBRA. A Berne-féle személyiség szerkezet és a vezetési stílus összefüggése

Forrás: Weirich, H.: How to Change a Leadership Pattern. *Management Review*, April 1979. Vol. 68. No. 4.

évek fordulójához közelítve¹⁷ azonban a leadership elmélete és gyakorlata túllépett ezen. A kor sikeres vezetői olyat tudtak a leadershipről, amelyet a feladat–kapcsolat orientációra alapozott vezető kiválasztás nem tudott produkálni: érdekeik kielégítése helyett (mellett) értékeiken keresztül közelítettek munkatársaikhoz, magasabb rendű célokat és vonzó jövőképet rajzoltak eléjük, amelyet karizmatikus személyiségükkel tettek hitelessé. E leadership-felfogás természetesen csak akkor lehet eredményes, ha a vezetettek felelősséget vállaló, önmegvalósításra, de legalábbis elismertségre törekvő munkatársak.

A leadership-elméletek e legújabb vonulatát az üzletkötő-átalakító leadership megkülönböztetés és *Kotter* menedzser–leader modellje alapján mutatjuk be.

6.2.7.1. Üzletkötő és átalakító vezetés

Az érdekekről az értékekre való váltást legérzékletesebben az üzletkötő és az átalakító vezetés felfogás tükrözi: az egyik üzletet köt a követővel, a másik úgy éri el a követést, hogy megváltoztatja, átalakítja munkatársát (és saját magát is).

A klasszikusoktól a magatartási alapú leadershipig ívelő elméletek az *üzletkötő* (transactional) leadership modelljébe sorolhatók: az üzlet lényege, hogy a vezető munkájukért cserébe jutalmazza a követőket. A vezető kezdeményez, és kapcsolatba lép a követővel, hogy vonzó dolgot kínáljon fel neki az együttműködésért cserébe. Vezető és követő olyan önálló szereplőként ismerik fel és ismerik el egymást, akiknek céljai összekapcsolódnak, és e célokat egy alkufolyamatban egyeztetik. Az alkudozók azonban a maguk útját járják, sem céljaik, sem kapcsolatuk nem megy túl ezen a kölcsönös előnyökkel kecsegtető alkun¹⁸. Az üzletkötő vezető felismeri, mit várnak beosztottai a munkavégzéstől és – ha a teljesítményük ezt garantálja – arra törekszik, hogy meg is kapják azt. A beosztottak erőfeszítéseikért cserébe jutalmakat ad vagy ígér. Tudatában van a beosztottak önérdek vezérelte magatartásának, és ha elvégzik a munkát, kész kielégíteni várakozásaikat¹⁹.

Ehhez képest az *átalakító* (transformational) vezető arra törekszik, hogy saját és beosztottjai összekapcsolódó, de mégis elkülönült céljai összeolvadjanak. Ez szoros személyes kapcsolat: olyan kölcsönös elköteleződést eredményez, amely mind a vezető, mind a követő motivációját és etikai magatartását magasabb szintre emeli. Hatalmuk forrásait nem a másik fél hatalmának kiegyensúlyozására, hanem egymás támogatására használják. Az átalakító vezetés mindenképpen erkölcsi abban az értelemben, hogy e vezető-vezetett kapcsolatban mindkét fél életvitele, életfelfogása *átalakul*, a szervezeti célok összekapcsolódnak és összhangba kerülnek magasabb rendű, általános emberi célokkal, értékekkel²⁰. Az átalakító vezető növeli a követők tudatosságát és a kitűzött célok iránti elkötelezettségét, valamint a célok elérhetőségével kapcsolatos ismereteiket, tudásukat. El tudja érní, hogy a követők a szervezet érdekében felülemelkedjenek saját önérdekükön. Ezzel együtt új motivációs perspektívákat nyit számukra: magasabb szintre emeli és kiterjeszti törekvéseiket, vágyaikat, céljaikat²¹. Az átalakító vezető klasszikus – bár nem a gazdasági életből vett – példája Gandhi, aki indiaiak millióinak reményeit keltette és emelte fel.

6.2.7.2. Kotter menedzser–leader modellje

Kotter²² jóval gyakorlatiasabban tesz különbséget a vezetők két, egymást kiegészítő szerepe: a menedzser és leader között. A vezető menedzseri szerepében a szervezeti komplexitással birkózik meg. Napjaink egyre nagyobb méretű szervezeteiben a rend és a belső összhang meghatározott szintje nélkül nem biztosítható a kívánt minőség és eredményesség. A sikeresen betöltött menedzser-szerep eredménye a belső hatékonyság (efficiency), a szabályozott, zökkenőmentes belső működés. A leader szerepében ezzel szemben a szükséges változásokra koncentrálnak. Az állandóan változó környezet, az éleződő hazai és nemzetközi verseny, az folytonos technológiai fejlődés, a tőkeintenzív iparágakban felhalmozódott kapacitásfeleslegek mindmind változásra kényszerítik a szervezeteket. A sikeresen betöltött leader-szerep eredménye a eredményesség (effectiveness), a környezeti kihívásokat felismerő és azokra megfelelő választ adó, megújulni képes szervezet.

Mindkét szerepkörben három lényeges feladattal kell megbirkózni: meghatározni a teendőket (célok), megteremteni a megvalósítás feltételeit és biztosítani, hogy el is végezzék a munkát (végrehajtás). A vezetők menedzseri és leaderi szerepeikben különbözőképpen hajtják végre ezeket a feladatokat.

- *Célkitűzés:* a menedzser a komplexitást kezelendő, rövid és hosszabb távú tervekben fogalmazza meg az elérendő célokat, és a célok elérése érdekében költségkereteket allokál. A sikeres változást szem előtt tartó leader ezzel szemben jövőképet és annak eléréséhez szükséges változási stratégiákat alkot. A jövőkép és a tervek nem helyettesítik, hanem kiegészítik egymást: a jövőkép az iránytű, a terv a térkép. A jó terv segít tisztázni a jövőkép realitását, a jövőkép viszont megadja a tervezés fókuszát, sarokpontjait és kijelöli, mit szükséges és mit felesleges tervezni.
- *Feltételbiztosítás:* a menedzser szervezéssel és emberierőforrás-menedzsmenttel teremti meg a végrehajtás feltételeit. A leader maga mellé állítja az embereket. Előbbi struktúrákat, munkaköröket alakít ki, hatásköri- és munkaköri leírásokat ír elő, kiválasztja a feladathoz szükséges képességekkel rendelkező embereket, érdekeltégi rendszert alakít ki – vagyis megteremti a szervezet formális rendszerét. A leader kihívása inkább kommunikációs, mint rendszerteremtő: el kell érnie, hogy a szervezet minél több tagja megértse és elfogadja a jövőképet, azok is, akik tenni tudnak a megvalósításáért és azok is, akik meg tudják akadályozni elérését. Itt a tét nem annak megértése, hogy hogyan és mit teszünk a következő napokban, hanem az hogy, holnaptól mit kell teljesen máshogy csinálnunk, és miért nem jó ma már az, ahogy eddig tettük. Ahhoz, hogy maga mellé állítsa az embereket, a leadernek két dolgot kell elérnie: azon túl, hogy megértik a változás szükségességét, *el is fogadják* azt, és hogy mondanivalóját személyes hitelével támassza alá.
- *Végrehajtás:* a menedzser problémamegoldással és kontrollrendszerek működtetésével „tolja” az embereket a kívánt irányba, a leader alapvető emberi szükség-

letek kielégítésével *motiválja* őket. Előbbi beszámoltatással, rendszeres megbeszélésekkel, kontrollingrendszerekkel nyomon követi a tervek megvalósulását és eltérés esetén beavatkozik, kiküszöbölve a közbejövő problémákat. Utóbbi szükségleteiken, érzelmeiken, értékeiken keresztül megnyeri az embereket, hogy a változási folyamat buktatóin átlépve törekedjenek az eredetileg kitűzött célok megvalósítására, a jövőkép elérésére. Ébren tartja a célok fontosságát, bevonja a munkatársakat a megvalósítás módját meghatározó döntésekbe, támogat, segít a helyes magatartásformák kialakításában. Felismeri és azonnal jutalmazza az sikert, visszacsatolja és megerősíti az elért eredményeket, kialakítja és fenntartja az emberekre figyelmet fordító szervezet légkörét.

A két szerepkör közti legfontosabb különbségeket a 6.3. táblázatban foglaljuk össze.

Sokszor és sokan vetik fel a kérdést, hogy menedzser vagy leader típusú vezetőkre van-e szükség? Ha e kérdésre válaszolni akarunk, mindenekelőtt azt kell tisztáznunk, hogy ezek nem vezetőtípusok, hanem vezetői szerepek, szerepkörök. A két szerep bemutatását azzal kezdtük, hogy azok kiegészítik – és semmiképpen sem kizárják – egymást. A „menedzser vagy leader?” kérdés értelmetlen, ahhoz, hogy egy vezető sikeres legyen, *mindkét* szerepet be kell töltenie. A fenti kérdés két illúzió szülötte:

- a szervezetek élete ciklikus: stabil korszakok után változásra kényszerülnek, majd a változást újabb, többé-kevésbé stabil időszak követi. Ezek a fejlődési szakaszok természetesen felerősítik az egyik vagy a másik vezetői szerepkör iránti szervezeti igényt. Ez sokakban úgy csapódik le, hogy a változás korszakában leaderek, a stabilitás korszakában menedzserek emelkednek vezető pozícióba. A valóság azonban inkább az, hogy egyik vagy másik vezetői szerepkör

6.3. TÁBLÁZAT. A menedzseri és leader szerepek közötti legfontosabb különbségek Kotter szerint

	Menedzser szerepkör	Leader szerepkör
Célkitűzés	Tervezés, költségvetési keretek allokálása	Jövőkép, változási stratégiák
Feltételbiztosítás	Szervezés, formális rendszerek kialakítása, emberierőforrás-menedzsment	Maga mellé állít, kommunikál, meggyőz, elfogadtat
Végrehajtás	Problémamegoldás, kontroll	Motivál, inspirál
Sikerkritérium	Belső hatékonyság, a komplex szervezet zökkenőmentes működési rendszere	Külső hatékonyság, a környezet kihívásainak megfelelő sikeres szervezeti változás

Forrás: KOTTER, J.: What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*, May–June 1990. 103–111. o. alapján.

válík túlsúlyossá, amely kívülről akár kizárólagosnak is *észlelhető*. Valójában a változás korszaka nem jelenti minden szervezeti rend elvetését, és a stabil szakaszok sem jelentenek mozdulatlanságot, kisebb változások ilyenkor is bekövetkeznek. Erre a kérdésre a változásvezetéssel foglalkozó *9. fejezetben* még visszatérünk;

- sokan úgy vélik, hogy vannak olyan vezetők, akiknek a változásban lévő szervezetek átalakítása a specialitásuk: erős oldaluk a jövőkép kialakítása, a motiválás, a meggyőzés. „Jönnek, látnak, győznek” – majd továbbállnak más, változásban lévő szervezetekhez. Az valóban igaz, hogy az olyan sikeres változásvezetők (leaderek), mint Jan Carlzon, a Scandinavian Airline Systems, vagy Lee Iacocca, a Chrysler első embere maradandót alkottak leaderi szerepükben. Azt azonban nehéz lenne vitatni, hogy mindketten tudták szakmájuk összes finomságát: kitűnő terveket készítettek, működtettek kontrollrendszereket, szervezeteik szabályok és eljárások szerint *is* működtek. Pusztán leadership-teljesítményükkel sohasem érték volna el azokat az eredményeket, amelyek az elismerést hozták számukra. Minden „leadernek” szüksége van menedzseri szerepei gyakorlására, ha sikeres akar lenni, és minden „menedzsernek” szüksége van leaderi szerepeire, ha fenn akar maradni. Adott vezetónél a két szerepkör között súlyponti különbségek előfordulhatnak egyik vagy másik szerepkör előnyére, de az egymást kizáró feltevés a gyakorlatban elképzelhetetlen.

A kotteri menedzser–leader szerepmegkülönböztetés a szervezeti hierarchia minden szintjén értelmezhető, de valójában elsősorban a felső vezetőkre vonatkozik. Nem kisebbítve a középvezetés változást generáló szerepét, nem tévedünk, ha a szervezeti változást elsősorban a felső vezetés feladatának és felelősségének tekintjük. A középvezetői munka megértését azonban továbbra is a megelőző leadership-elméletek segítik inkább. *Sashkin* és *Fulmer* összehasonlító táblázata²³ összefoglalja a vezetésstílus-kutatások említett megközelítéseit, amely a feladat környezet különbsége alapján éles különbséget tesz a felső vezetők gyakorlata (Executive Leadership) és a közép- és alsó szintű vezetés (Operational Leadership) között. Az összevetésnél személyi, szituációs és viselkedésbeli különbségekre mutatnak rá (lásd a következő oldali *6.9. ábra*).

6.3. Szerep vagy személyiség?

Áttekintve immár a leadership-elméleteket a századfordulótól napjainkig, megismerve sok – olykor egymásnak is ellentmondó – leadership-modellt, felvetődhet a kérdés: mi határozza meg végül is a vezetők magatartását? Magatartását környezete elvárásainak engedve alakítja és/vagy saját személyisége határozza meg cselekvését?

Közép- és alsó szintű vezetés (Operational Leadership)	Felső szintű vezetés (Executive Leadership)
<p>Hatalom: a hatékony közép- és alsó szintű vezetőt erős hatalmi motiváció vezérli. A hatalmat azonban nemcsak saját vágyai beteljesítésére használja, hanem számottevő hatása van a szervezetre, és annak tagjai számára is előnyös.</p>	<p>Jövőkép (vízió): a hatékony felső vezető képes legalább öt éves időtávlatban, de még inkább 15 évnél is hosszabb távlatban gondolkodni. Ezek a vezetők látják összeilleszkedni terveiket, világosan képesek megmagyarázni a folyamatok, cselekvések sorát, tudják, hogy különböző feltételekhez hogyan alakítsák terveiket, és látják a lehetőségét, hogyan terjesszék ki terveiket a szervezeti struktúrában.</p>
<p>Hatáskör, feladatstruktúra, alkalmazottak: a jól meghatározott feladatok és munkák szintjén a situáció leglényegesebb tényezői a vezetők pozíciójukból fakadó jogosítványai, a munka meghatározásának és strukturálásának módja és a beosztottak hajlandósága az adott munka elvégzésére. A hatékony közép- és alsó szintű vezető keresi és tudatosan számba veszi ezeket a situációs tényezőket, és ezekre alapozva dönt a magatartási akciókról.</p>	<p>Változás, célok, emberek: a szervezet széles értelmezésben ezeket a szervezeti kultúra kulcstényezőinek tekintjük: cselekvési kényszer a hatékony adaptációért, a kliensek számára fontos célok középpontba állítása és az alkalmazotti részvétel. Mindezek megjelenítik azokat a kritikus funkciókat, amelyekkel minden szervezetnek foglalkoznia kell saját túlélése érdekében: adaptáció, célélérés, koordináció. A hatékony felső vezető megérti a szervezeti kultúra kulcsvonásait, mindig számon tartja erősségüket, és állandóan keresi további megerősítésük lehetőségét.</p>
<p>Következetes változékonyság: a hatékony közép- és alsó szintű vezető tudatában van a két alapvető vezetői magatartásformának: a feladatra irányítottnak és a kapcsolatorientátnak, sőt ezek pontosabban körülhatárolt résztipusainak is. Ez a vezető a különböző helyzetekhez igazodva alakítja magatartását. Ha ezt a helyzetekhez igazodó magatartást igazán hatékonyan gyakorolja, beosztottjai úgy tekintenek rá, mint aki egyszerre erősen feladat- és kapcsolatorientált. A kutatók ezt gyakran tévesen értelmezik, azt állítva, hogy objektív szemlélők tapasztalata szerint ezek a vezetők egyszerre jellemezhetők a két orientáció magas szintjével.</p>	<p>Karizma: a hatékony felső vezető megérti és egyszersmind zökkenőmentesen alkalmazza a legfontosabb feladat-, ill. kapcsolatorientált magatartásmintákat, amelyek másokban a karizma érzetét keltik – inspirált, a szokásos elvárásoknál többet akar elérni, önértékelése magas, és a szervezethez tartozik. Ilyen magatartásminták: a sikeres kommunikáció, koncentrált figyelem, következetes cselekvés, állandó figyelem az emberekre és olyan új lehetőségek és kockázatok megtervezése, amelyekbe másokat is bevonhat. A vezető e magatartást s az ebből eredő karizmát arra használja, hogy megeremtsen és folytonosan megőrizzen olyan közös hiedelmeket, amelyek meghatározzák és fenntartják a szervezeti kultúra kulcstényezőit (változás, célok, emberek).</p>

6.9. ÁBRA. A felső vezetői, illetve a közép- és alsó szintű vezetői stílus összehasonlítása

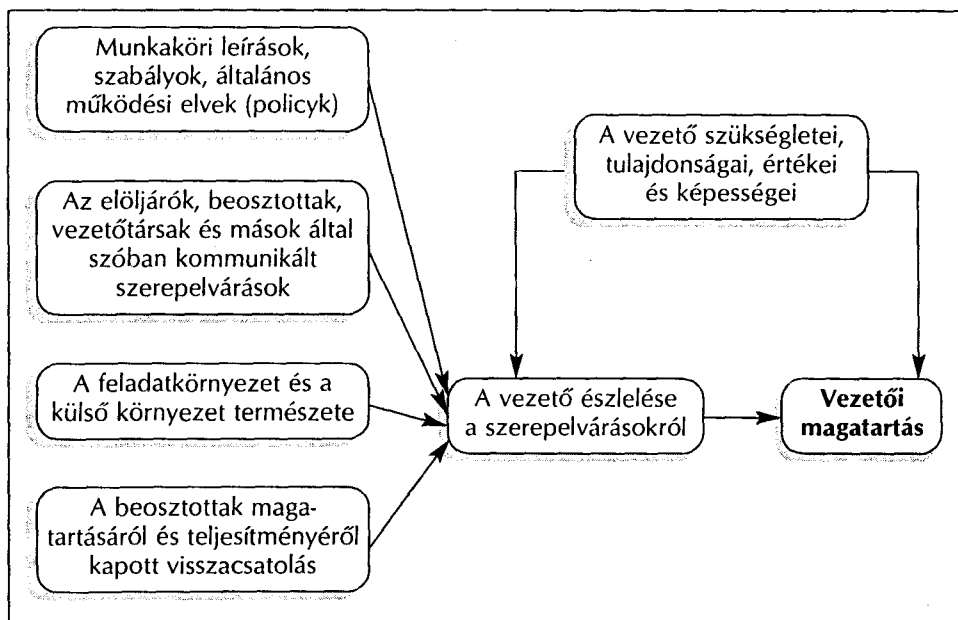
Forrás: SASHKIN, M.–FULMER, R. M.: *Toward an Organizational Leadership Theory*. 1988.

6.3.1. Leadership-elméletek: pró és kontra

A csoportokkal foglalkozó 4. fejezetben szóltunk a szerepekről, a csoporttagok egymás viselkedésére vonatkozó elvárásairól. Ilyen szerepelvárások természetesen nemcsak a „mezei” csoporttagokkal, hanem a vezetőkkel szemben is megfogalmazódnak: a vezetői magatartás visszatükrözi a felettesek, azonos hierarchikus szinten lévő más vezetők, beosztottak, vagy akár szervezeten kívüliek elvárását arról, milyen szerepet is kell a vezetőnek betölteni. Már maga a szervezeten belüli munkamegosztás is egyfajta elvárást közvetít, így a vezetői funkciók is tekinthetők szerepeknek, amelyeket a vezetőnek be kell töltenie. Az egyik legismertebb vezetői szerepekre vonatkozó modell Mintzbergé, amelyet e fejezet utolsó pontjában (6.6.) részletesen is bemutatunk.

A vezetői magatartás szerepelméleti modelljét, a vezetői szerepekkel kapcsolatos meghatározó tényezőket a 6.10. ábra mutatja be.

Kotter modellje értelmében a szervezet stabil vagy változó időszakai más-más szerepeket tolnak előtérbe. A kontingencialista modellek minden kétséget kizáróan arra utalnak, hogy a vezetési stílus szerepnek tekinthető: Vroom és Yetton különböző döntési eljárásokat javasol különböző problémahelyzetekre, Hersey és Blanchard a beosztottak felelősségvállalásának mértékéhez igazodva választja meg vezetési stílusát. A vezetési stílus tehát tisztán szerepnek tekinthető? Ez a szélsőséges értel-



6.10. ÁBRA. A vezetői magatartás meghatározó tényezőinek szerepelméleti modellje

Forrás: YUKL, G. A.: *Leadership in Organizations*. Prentice-Hall International Ltd. London, 1989. 149. o.

mezés aligha tartható. *Ad absurdum*: az a vezető, aki csupán szűkebb vagy tágabb környezete elvárásainak engedve cselekszik, nem is vezető a szó szoros értelmében. A vezetés lényege ugyanis a bizonytalan helyzetekben való választás, döntés, amely belső mérlegelésen, intuíción alapul. Ebben benne van a vezető személyisége, minden tapasztalata, öröklött képességei és tanult tudása. A szerepek által determinált magatartás tulajdonképpen pusztán alkalmazkodás, vagy más megfogalmazásban: végrehajtás. A szerepelvárások azonban ritkán határozzák meg teljeskörűen és kizárólagosan a vezetői magatartást: a saját belátástól függő cselekvésnek mindig van mozgásteret.

Ezt látszik igazolni Fiedler modellje, amely – jóllehet kontingencia-modell, mégis – a szerepértelmezéssel ellentétes álláspontot foglal el. Az eredményesség nála is a vezetési stílus és a csoportszituáció közti megfelelés függvénye. Ez egyértelműen kontingencialista szemléletmódra vall. Sajátossá az teszi, hogy e két tényező közül Fiedler a vezető stílusát kezeli független és a situáció faktorait függő változóként. A stílus-situáció meg nem felelés esetén ugyanis Fiedler szerint a következő választással állunk szemben: vagy úgy választjuk ki és képezzük a vezetőt, hogy megfeleljen a csoportszituáció által támasztott követelményeknek, vagy a csoport helyzetén módosítunk úgy, hogy megfeleljen a vezető sajátosságainak. Véleménye szerint azonban a vezető stílusát megváltoztatni rendkívül nehéz, mert az személyiségében mélyen benne gyökerezik. (Vissza is lép az ohioi felfogástól a michiganihez: nem a feladat- és kapcsolatorientáltság bizonyos szintje jellemzi a vezetőt, hanem feladat- vagy kapcsolatorientáltság.) Ezért a vezető munkaszituációján kell változtatnunk amit Fiedler „szervezetmérnöki” tevékenységnek nevez.²⁴ Ez az értelmezés egyfelől megkérdőjelezi a vezetési stílus szerepként való felfogását, másfelől a vezetőképzés alól is kihúzza a talajt, hiszen nem a vezetőt, hanem a situációt kell változtatni. Ha a vezetőt változtatom, akkor a személyt nem fejlesztem, hanem cserélem!

Fiedler álláspontja a szerepmodellel szemben egy másik szélsőséges esetet vet fel: a vezető cselekvését, stílusának megválasztását személyisége determinálja. Ez a szélsőség azonban éppoly kevésbé hihető, mint a tisztán szerepekre alapozott felfogás. A vezetési situációban a vezető nem pusztán mint személyiség nyilvánul meg, hanem mint meghatározott szerepek hordozója, s ennyiben vezetési stílusa sem olyan mértékben a személyiség által determinált adottság, mint Fiedler véli. Más kérdés, hogy a vezető stílusának (rendszerint tudatosan felvállalt) szerepelemei sem függetlenek a vezető személyiségétől.

A következő pontban megpróbálunk egyensúlyt keresni a vezetői magatartás egyik legizgalmasabb kérdésében: saját akaratomat valósítsam-e meg a szervezetben, vagy alkalmazkodjak a többi szereplőhöz, a környezetemhez, a feltételekhez?

6.3.2. Akarat és alkalmazkodás

Istenem, adj nekem derűt és nyugalmat, hogy tudomásul vegyem mindazt, amin úgyszemint változtathatok, bátorságot, hogy változtassak azon, aminek megváltoztatására képes vagyok, és bölcsességet, hogy mindig megmondhassam, mi a különbség a kettő között.

EZÉKIEL PRÓFÉTA²⁵

A személyes vezetés stílusa két szélsőséges alapeset között változhat:

1. a vezető egyoldalúan rákényszeríti akarát a beosztottjaira,
2. alkalmazkodik az általa vezetett csoport elvárásaihoz, normáihoz és csak ezáltal válhat vezetővé.

A szervezetelmélet felfogása szerint a szervezetek környezeti kihívásokra adott válaszát két nagy elméleti irányzatba sorolhatjuk.

- Az egyik irányzatot *strukturalista* megközelítésnek nevezhetjük, amely szerint a szervezet sikerességének „...kulcseleme a meghatározó környezeti tényezőkhöz való alkalmazkodás. Ezek az elméletek determinisztikus jellegűek: a vezetés és a szervezetalakítás szerepe a kényszerítő nyilvánvalóság felismerése és a megfelelő alkalmazkodási minta kiválasztása. Ezek a megközelítések ugyanakkor hallgatólagosan lemondanak arról, hogy a szervezet – egyedül vagy más szervezetekkel együtt – megteremtheti, alakíthatja a maga környezetét”.²⁶
- A másik irányzat – amelyet *stratégiai* megközelítésnek is nevezhetünk – képviselői a *választás* nézőpontját helyezik előtérbe és „... vallják, hogy a szervezetek nem egyszerűen »elszenvedik« a környezeti kényszereket, hanem annak aktív befolyásolására törekcsenek, felhasználva hatalmukat, stratégiai választási lehetőségeiket, az együttműködésből származó lehetőségeket”.²⁷

A strukturális és a stratégiai szervezetelméleti felfogással párhuzamosan a vezetéshez kapcsolódóan bevezetjük az *akarat és alkalmazkodás* kategóriáit: a környezeti és a belső szervezeti kihívások megválaszolásánál a vezetők az akarat és alkalmazkodás alternatívái közül választhatnak.

Akaratértvényesítésen alapuló vezetői cselekvésről, gyakorlatról beszélünk akkor, ha a vezető adott feltételrendszerben képes saját koncepcióját érvényesíteni, akarát keresztülvinni. Ez feltételezi az önálló döntés lehetőségét és a környezet szereplői befolyásolásának képességét (más szóval a hatalmat). A befolyásoló képesség/hatalom kettős értelemben is szükséges feltétele az *akaraton* alapuló vezetési modellnek: mind a szervezetközi (interorganizációs), mind a szervezeten belüli (intraorganizációs) közegben rendelkezni kell a saját koncepció mások akaratával szembeni kivitelezésének képességével. Az előbbi inkább a gazdasági és politikai, míg utóbbi inkább a személyközi (interpersionális) hatalmi vonatkozásokat emeli ki. Az akaratértvényesítés modellje mögött rendszerint valamilyen egyirányú függést, erőfölényt, monopolpozíciót, egyoldalú érdek- és akaratértvényesítő képességet sejtethetünk.

Az akaratérvényesítésen alapuló vezetést bizonyos irodalmi források *proaktív* vezetésnek is nevezik.

Alkalmazkodáson alapuló vezetői cselekvésről, gyakorlatról beszélünk akkor, ha a vezető adott feltételrendszerben saját cselekvési programja, mozgástere kialakításakor nagymértékben kénytelen tudomásul venni mások akaratát, és annak figyelembevételével, ahhoz alkalmazkodva vezetni. Döntéseinek meghozatalánál több szereplő megfontolásait is számba veszi, mérlegeli. A szervezetközi és szervezeten belüli (inter- és intraorganizációs) erőteret inkább a kölcsönös függések, a kiegyenlített erőviszonyok, a többoldalú érdek- és akaratérvényesítő képesség jellemzi.

Az alkalmazkodáson alapuló vezetést más irodalmi források *adaptív* vezetésnek is nevezik.

Felfogásunk szerint ez a választás két értelemben sem egymást kizáró:

- a két eset csak elméletileg különíthető el ilyen tisztán, mint két extrém végpont, a gyakorlatban ezek mindig egyszerre, egymás mellett jelentkeznek. Egészen kivételes, szélsőséges esetektől eltekintve egyetlen vezető gyakorlata sem írható le csupán az egyik vagy a másik modell szerint;
- lehetőség van kombinálásukra. A vezető számára kijelölt döntési mozgástéren belül „vezetési vákuum” nincs: az akaratérvényesítés által kitöltetlen erőteret az alkalmazkodás kényszere tölti ki, illetve megfordítva; ha a vezető nem kíván alkalmazkodni, akkor szükségképpen akaratérvényesítésnek kell a helyébe lépni.

A vezetői akarat és alkalmazkodás dinamikájára vonatkozóan a következő tétel fogalmazható meg: a vezető elsősorban *akaratérvényesítésre* törekszik, ezen túl azonban vezetői tevékenységét és döntéseit a szűkebb és tágabb feltételrendszerhez való *alkalmazkodás* tölti ki.

Némi magyarázatot igényel az, hogy az akarat-alkalmazkodás dinamikájában miért tekintjük elsődlegesnek az akaratot és miért reziduális kategóriának az alkalmazkodást. Ez visszavezethető a vezetők kiválasztására/kiválasztódására.

A vezetőt a szervezet kritikus szereplőinek (stakeholdereinek) domináns koalíciója választja ki a szervezet élére. A vezető kiválasztás során azok közül választanak, akik ambicionálják a vezetői pozíciót, annak elnyerésére törekszenek. A vezetői pozíciót ambicionálók akcióprogrammal, koncepcióval rendelkeznek arra nézve, hogy hogyan érhető el a szervezet kritikus szereplői által kitűzött cél, a számukra is kívánatos szervezeti teljesítmény. A stakeholderek általában megelégszenek a szervezeti célok, a főbb stratégiai irányok meghatározásával és a szervezet kulcsszereplőinek megválasztásával, és ezen túl nem törekszenek a végrehajtás, kivitelezés akcióprogramjának meghatározására. Ellenkezőleg, éppen ez az, amit a vezetőtől várnak. Természetesen nem lehet kategorikusan kizárni azt, hogy a szervezet kritikus szereplői ennél mélyebb vezetői szerepvállalásra is törekszenek, ez esetben azonban arról beszélhetünk, hogy bizonyos vezetési elemeket elvonnak, átvállalnak a vezetőtől, azaz maguk is vezetőként viselkednek. Ettől a ponttól a vezetőkre vonatkoztatott gondolatmenet rájuk is érvényesnek tekinthetjük.

Ha ezt a feltételezést elfogadjuk, akkor felvethető a kérdés: mi alapján választanak a stakeholderek a vezetést ambicionálók közül? A vezetőkiválasztás során általában nem az a jellemző, hogy olyan személyt keresnek, aki egy előre meghatározott, konkrét cselekvési program végrehajtására vállalkozik (lényegében végrehajtó szerepben), sokkal inkább arról beszélhetünk, hogy azt az aspiránst választják ki, akinek a *saját* programja a leginkább megfelel az ő elképzeléseiknek, céljuknak, érdekeiknek. Tehát nem *programhoz* keresnek vezetőt, hanem vezetőt keresnek *programmal*. Eszerint a vezető nem más programját hajtja végre, hanem a saját programjának kivitelezésére vállalkozik, erre kap vezetői „mandátumot”.

Természetesen nem állítható, hogy a vezető programjának kialakításánál teljes mértékben saját elképzeléseit fogalmazza meg és kínálja fel elfogadásra vagy elutasításra. Logikus az a feltételezés, hogy a program kialakításánál elébe megy olyan elvárásoknak, amelyeket a szervezet kritikus szereplői megfogalmazhatnak programjával szemben, és azokat eleve beépíti abba. Ennyiben az akarat mellett már születése pillanatában megjelenik az alkalmazkodás motívuma. Összességében ez a program a vezető és a stakeholderek közötti kompromisszum eredményeként fogható fel, ahol az erőviszonyok függvényében a két fél kölcsönös engedményekre kényeszerül.

Általában nem lehet az sikeres vezető, aki nem rendelkezik saját koncepcióval, másként fogalmazva: nem saját koncepciójának végrehajtására törekszik. Ha a szervezet elsődleges motorja, mozgatója – a vezető – nem saját koncepciót hajt végre, akkor a végrehajtás során szükségszerűen korlátozottabb a motivációja, a felszabaduló szellemi és fizikai energia, amit a szervezeti teljesítmény szolgálatába állít. Az az végső soron ez mérsékeltebb szervezeti teljesítményhez vezet. Ez a megállapítás annál inkább igaz, minél feljebb tekintünk a szervezeti hierarchiában. Leginkább arra a vezetői körre vonatkoztatható, amelynek kiválasztásába a szervezet kritikus szereplői közvetlenül kívánnak beleszólni. Az alacsonyabb szintű vezetők kiválasztását már a felső vezető(k) végzi(k), az előző gondolatmenethez hasonló, de azzal nem teljesen megegyező módon.

Az előbbi gondolatmenet legfontosabb megállapításai a következő tételekben foglalhatók össze:

- A vezetőt aszerint választják ki, hogy a lehetséges aspiránsok közül kinek az akcióprogramja ígéri a legtöbbet a szervezet kritikus szereplői által kitűzött célok megvalósításához, az elvárt szervezeti teljesítmény eléréséhez.
- A szervezet kritikus szereplői általában vezetőt keresnek programmal, s nem vezetőt programhoz. Minél magasabbra tekintünk a szervezeti hierarchiában, annál inkább ez a kiválasztás szempontja.

A fejezetpontban megfogalmazott gondolatmenet az előljáró-ügynök-modell tükrében is szemlélhető. A vezetés, a szervezet irányítása elválik a tulajdonosi funkciótól, és a vezetőt egy meghatározott mozgástéren belül önérdeke, saját kockázatvállaló képessége vezérli, amelyet az előljáró a közöttük kötött szerződés keretében számos rendelkezésére álló eszközzel terelni igyekszik a számára kívánatos célok

felé. A két tevékenység szétválasztásának lényege azonban az, hogy az előljáró az alapvető stratégiai kérdéseken túl nem tudja és/vagy nem is akarja a vezető feladatait magára vállalni. Állandó szakmai érdeklődése, ellenőrzése nem azt a célt szolgálja, hogy maga adjon cselekvési programot, sokkal inkább azt, hogy korlátok között tartsa saját érdekeinek túlzott érvényesítését.

6.4. Hatalom és/vagy leadership?

A vezető beosztottjai befolyásolásában többféle eszközhöz is nyúlhat. Kézenfekvő a kérdés, hogy:

- mi a hatalom és a leadership viszonya?
- megférnek-e egymás mellett a vezető eszköztárában? Ha igen,
- mikor melyiket kell alkalmazni?

A tiszta hatalom és a tiszta leadership a hatalmi kontinuum két extrém végpontjának is tekinthető: az egyik véglet a nyers, mások célját semmibe vevő, kényszerítő hatalom alkalmazása, a másik véglet a vezetőt és követőt egyaránt megváltoztató, mindkettőjük céljait figyelembe vevő és azt magasabb szintre emelő átalakító leadership. A kettő között az átmenet számtalan dimenzióban értelmezhető: a hatalom befolyássá, a feladatra koncentrációra kapcsolatorientáltsággá, az üzlet kölcsönösen elfogadott célokká változik.

A legtöbb vezető gyakorlatában mindkét eszközt megtaláljuk. Igen ritka a tisztán hatalmi technikán alapuló vezetés, még az olyan speciális szervezetekben is, mint pl. a börtön, a büntetőtábor, a vezetők valamilyen szintig figyelembe veszik a börtönlakók, a foglyok kívánságait. Enélkül elveszíthetik az engedelmességet, és a negatív hatalom alkalmazása alááshatja a szervezet normális működését (lázadás, ellenállás). Ha az egyén szabad akaratából csatlakozik a szervezethez, akkor a kizárólagosan hatalmon alapuló vezetés az esetek döntő többségében kivonuláshoz vezet. Ezzel együtt vannak olyan helyzetek, ahol a vezetők erőteljesen alkalmaznak hatalmi eszközöket: hadseregben, erőszakos szervezetekben vagy a gazdasági életben ilyenek a válságszituációk. Az egyértelmű hatalmi környezetben is felfedezhetjük azonban a legalább bizonyos szükségleteket elismerő és kielégítő leadership-elemeket.

De van-e hatalommentes leadership? A pusztán hatalomgyakorlás sem nem üzletkötés, sem nem átalakítás, bármelyikre csak a leadership képes. A leadership kétségkívül vonzóbb perspektíva, mint a hatalom, de egyoldalú (és idealisztikus) lenne az az állítás is, hogy csak a leadership a hatásos. Vannak szituációk és döntések, amelyek csak elvileg oldhatók meg hatalommentesen, a gyakorlatban azonban a szervezet végső céljainak megfogalmazása és a szervezeti erőforrások elosztása (különösen zéró összegű játszmák) esetén a hatalomnak mindig van szerepe.

6.5. Vezetési stílus a 80-as évek Magyarországon

A 3. fejezetben már idéztük azt az empirikus kutatást (karriertényezők, karrierösztönzők), amely 2566 magyar közép- és felső vezető körében vizsgált magatartási jellemzőket. Itt most a Fiedler-modell és a döntésközpontú leadership egy négyfokozatú modelljének eredményeit adjuk közre.

6.5.1. A Fiedler-modell eredményei

A vezetési stílust legközvetlenebbül meghatározó csoportszituációs tényezők közül a vezető-beosztott viszonyt vezetőink 15,2 százaléka rossznak, 84,8 százaléka jónak ítélte. Eszerint nagy többségük úgy érezte: az általuk közvetlenül vezetettek csoportjában jó a légkör, pozitívan vélekednek róluk. Ez pedig azt sejteti, hogy saját megítélésük szerint a munkájuk során jelentős mértékben tudnak támaszkodni a személyiségükből táplálkozó hatalomforrásokra: a szakértői és a karizmatikus-referens hatalomformákra.

Ugyanilyen elégedettség árad a pozícióból fakadó hatalom értékeléséből: vezetőink 84,3 százaléka ítélte erősnek, s csupán 15,7 százaléka gyengének.

Jóval kevésbé látják viszont rózsásnak a helyzetet a harmadik szituációs tényező, a feladat strukturáltsága tekintetében: itt csak 48 százaléuk adott kedvező minősítést.

Válaszaik fenti megoszlása alapján a tipikus magyar közvetlen vezetői szituációt a vezető szempontjából alapvetően kedvezőnek kell minősítenünk: a vezetők erős pozícióból fakadó hatalomra támaszkodva, jó vezető-beosztott viszony közepette tevékenykednek. Fiedler modellje szerint ilyen körülmények között feladatorientált vezetőre van szükség a csoport eredményes munkájához, függetlenül a feladat strukturáltságától.

Lássuk ezek után a három szituációs tényező különféle együttállásainak megoszlását (6.4. táblázat).

A táblázat adatai szerint a minta közel háromnegyede (73,3 százaléka) az I. és a III. oktánsba került. A Fiedler osztályozása alapján kedvezőnek minősíthető szituációk aránya 77 százalék, 20 százalék a köztes, átmeneti és mindössze 3 százalék a kedvezőtlen szituációk előfordulásának gyakorisága. 20 százalék tehát az olyan csoporthelyzetek aránya, amelyek Fiedler modellje szerint kapcsolatorientált vezetőt kívánnak meg, és az esetek 80 százalékában mutatkozik a feladatorientált vezetési stílus kívánatosnak.

Figyelemre méltó, hogy válaszaik alapján vezetőink 77,5 százalékának vezetési stílusa sorolható a feladatorientált, 14,1 százalékuké pedig a kapcsolatorientált kategóriába. A fennmaradó 6,5 százalék a kettő között helyezhető el.

Szituációnkénti bontásban vizsgálva, az összes esetek kétharmadában, 62,5 százalékában találkoztunk a modell által megkívánt („előre jelzett”) vezetői stílussal. Pusztán ezen az alapon Fiedler modelljének megbízhatósága a mi viszonyaink között is egészében véve elfogadhatónak minősíthető.

6.4. TÁBLÁZAT. *A vezetési stílusok előfordulási gyakorisága szituációtípusok szerint (százalékos megoszlás, N=2566)*

Csoportszituáció	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	Együtt
Az oktánsba esők gyakorisága	38,4	3,7	34,9	7,8	4,6	1,0	6,6	3,0	100,0
Ebből: – feladatorientált	73,3	77,4	76,0	69,5	63,6	72,2	68,5	54,9	72,9
– kapcsolatorientált	12,8	16,1	10,1	12,2	16,9	0,0	16,2	29,4	12,2

Megjegyzés: a feladat- és kapcsolatorientált stílusok oktánsenkénti megoszlásánál a két stílus közti átmeneti kategóriába esők és a hibás kitöltők százalékos arányát, a táblázat áttekinthetőségét szem előtt tartva, nem tüntettük fel, így a táblázatban szereplő két kategória nem adja ki a 100%-ot.

Kevésbé megnyugtató ugyanakkor, hogy – mint a táblázatból kitűnik – nálunk kivétel nélkül mindegyik oktánsban (tehát a köztes szituációkban is) a feladatorientált vezetők túlsúlyban. (Sőt, a VI. oktánsban – amelyre, mint említettük, Fiedler nem talált a vizsgálataiban példát – egyáltalán nem akadt kapcsolatorientált vezető.) De ami különösen váratlan: éppen a VIII. oktánsban a legalacsonyabb (54,9 százalék) a feladatorientált vezetők részaránya, és legmagasabb (29,4 százalék) a kapcsolatorientáltaké. Mindezek a tények persze bármilyen meglepőek, önmagukban nem kérdőjelezik meg Fiedler modelljének hazai érvényességét; erről csak a csoportteljesítmények ismeretében ítélnénk. Például ha a köztes szituációkban tevékenykedő vezetők feladatorientált többségéről az bizonyosodna be, hogy a csoportjuk teljesítménye ugyanakkor gyenge, az éppen a modell érvényességét igazolná – és fordítva: a kedvező szituációk magas (73,7–77,4 százalékos) megfelelési aránya is csak akkor jelentheti a modell megerősítését, ha e megfelelések jó csoportteljesítményekkel párosulnak.

Valószínűbb azonban, hogy egy ilyen vizsgálat inkább azokat a tapasztalatokat támasztaná alá, amelyek szerint a nyugaton érvényesnek bizonyuló modellekben ábrázolt összefüggések a mi társadalmi-gazdasági-politikai viszonyaink között nem vagy csak részben érvényesülnek, illetőleg a hasonló összefüggések más okokkal magyarázhatók.

6.5.2. A döntésközpontú vezetési stílus

A vezetési stílus mérésénél két kérdésre koncentráltunk: milyen vezetőt szeretnének maguk fölött látni (kívánatos vezetői stílus) és valójában milyen a vezetőjük (tényleges vezetői stílus).

A mérési eredményeket a 6.5. és 6.6. táblázatokban foglaltuk össze.

A mérési eredmények tanúsága szerint a vezetőknek csak 17,5%-a látna szívesen a részvétel alacsonyabb lehetőségét jelentő autokrata (3,2%), illetve paternalista (14,3%) vezetőt maga felett. Ugyanakkor 82,5%-uk inkább a részvétel nagyobb lehetőségére voksol: konzultatív (54,8%), illetve demokratikus (27,7%).

6.5. TÁBLÁZAT. A kívánatos vezetési stílus (százalékos megoszlás, N=2566)

A vezetési stílus	Gyakorisága
Autokratikus	3,2%
Paternalista	14,3%
Konzultatív	54,8%
Demokratikus	27,7%
Összesen	100,0%

6.6. TÁBLÁZAT. A tényleges vezetési stílus (százalékos megoszlás, N=2566)

A vezetési stílus	Gyakorisága
Autokratikus	19,9%
Paternalista	17,1%
Konzultatív	35,9%
Demokratikus	14,6%
Egyikkel sem azonosítható	12,5%
Összesen	100,0%

Ezzel szemben valójában a vezetők 37%-a szembesül autokratikus (19,9%) vagy paternalista (17,1%) közvetlen főnökkel, ugyanakkor a tényleges vezetők fele tartozik a konzultatív (35,9%) és a demokratikus (14,6%) vezetők közé. A vezetők 12,5%-a viszont a fenti stílusok egyikével sem tudta főnökét azonosítani.

6.6. Mintzberg vezetői szerepei²⁸

Mintzberg²⁹ⁱ a vezetői tevékenység gyakorlati tanulmányozása alapján arra a következtetésre jutott, hogy a vezetői magatartásban számottevő hasonlóságok fedezhetők fel. Minden vezető formális hatáskörrel (autoritással) rendelkezik saját szervezeti egysége felett, amely kijelöli a szervezeten belüli státusát. E státus teszi lehetővé – és egyben kényszerű kötelességgé is – a vezetőnek, hogy alá-, mellé- és fölérendelt szervezeti tagokkal kapcsolatokat alakítson ki. E kapcsolatok forrásai mindannak az információknak, amely alapján a vezető döntéseket hozhat a legkülönbözőbb szervezeti kérdésekben a stratégiától a struktúraalakításon keresztül a személyzeti problémákig.

Ezek a tevékenységek szerepelvárásként jelentkeznek a vezetővel szemben, ezért azokra megfelelő szerepek kialakításával és gyakorlásával kell reagálni. Mintzberg összesen tíz – három csoportba sorolható – vezetői szerepet különböztetett meg: három *személyközi szerepet*, ezekre épül a három *információs szerep*, s e két szerepcsoport teszi képessé a vezetőt négy *döntési szerepének* betöltésére (lásd 6.11. ábra).

6.6.1. A személyközi szerepek

Mint említettük, a három személyközi szerep – nyilvános megjelenések szerepe, főnöki szerep, kapcsolatteremtő és ápoló szerep – alapjául a formális hatáskör és szervezeti státus szolgál. Jóllehet e szerepek egyike-másika formálisnak vagy rutinszerűnek tűnik, egyik vezető sem tekinthet el ezektől.

Személyközi szerepek

Nyilvános megjelenések szerepe (Figurehead)
 Főnöki szerep (Leader)
 Kapcsolatteremtő és -ápoló szerep (Liaison)

Információs szerepek

Információgyűjtő szerep (Monitor)
 Információszétoosztó szerep (Disseminator)
 Szóvivő szerep (Spokesperson)

Döntési szerepek

Vállalkozói szerep (Entrepreneur)
 Zavarelhárító szerep (Disturbance handler)
 Erőforrás-elosztó szerep (Resource allocator)
 Tárgyaló-megegyező szerep (Negotiator)

6.11. ÁBRA. A vezetői szerepek Mintzberg csoportosítása szerint

Forrás: MINTZBERG, H.: The Manager's Job: Folklore and Facts. *Harvard Business Review*, July–August 1975. alapján.

Bármely szervezeti egység vezetőjének gyakorta kell ceremoniális kötelezettségeknek eleget tennie (látogatók üdvözlése, fogadások, kitüntetések átadása, gyűlésen való elnöklés stb.), ez a nyilvános megjelenések szerepének nevezzük. A főnöki szerep a felvétel, elbocsátás, továbbképzés ügyeiben való döntést, a beosztottak motiválását, ösztönzését jelenti. Minél feljebb tekintünk a hierarchiában, annál nagyobb a jelentősége ennek a szerepnek. A kapcsolatteremtés és -ápolás jelentősége is egyre elismertebbé válik. A vezetőnek mind a szervezeten belül, mind azon kívül hatékony (személyes, sokszor informális és verbális) kapcsolati hálót kell kiépítenie. Ennek révén szervezete idegközpontjává válik, keresi az információkat, de megfordítva is igaz: minden információ őt keresi. Ez már átvezet a következő szerepcsoportba, az információs szerepekhez.

6.6.2. Információs szerep

A vezetőt – aki státuszánál fogva egyébként is legkönnyebben tud kapcsolatba lépni másokkal – az előbb a szervezet idegközpontjának neveztük. A helyes döntések meghozatalához nélkülözhetetlen a megfelelő információk megszerzése. A vezető többet akar tudni a szervezetről, mint bárki más. A szervezet többi tagja rendszerint csak rajta keresztül juthat számos olyan információhoz, amelyek gyakran el vannak zárva előlük. A kapcsolatok jelentős része más vezetőkkel jön létre, akik ugyancsak saját szervezetük idegközpontjai.

Ily módon a vezető nemcsak hatalmas információs adatbázist fejleszt ki és centrál saját fejében, hanem rendszerint ő az egyetlen, aki erre alapozva tárgyalni és

dönteni képes. A vezető nem akkor tér vissza munkájához, ha leteszi a telefont, ugyanis alapvetően éppen az információ, a kommunikáció a munkájának lényege. A három szerep a vezetői munkának ezt az információs oldalát írja le.

Információgyűjtőként – többnyire személyes kapcsolatainak hálóján keresztül – szakadatlanul friss aktuális információk után kutat beosztottjainál, vezetőtársainál, külső környezetében. Ennek eredményeként szervezete legjobban informált tagja, különös tekintettel a „puha” információkra. Érdeemes visszaidézni, hogy a gyűjtőszerepben beszerzett információk túlnyomó része szóban érkezik, nem egyszer hallomás, rémhír, vélekedés formájában.

Információsztosztó szerepében a vezető átadja a szervezet tagjainak mindazokat az információkat, amelyekhez szerepénél fogva kiváltságosan hozzájutott. Ezekre ugyanis a szervezetnek is szüksége van mindennapos működése során. A vezető információként közli a szervezet tagjaival az általa hozott döntéseket is. A vezető ebben a szerepében is „idegközpont”, míg azonban információgyűjtőként hozzá futnak be a szervezeti „idegpályákon” a jelzések, információk, ingerek addig információelosztóként a szükséges jelentéseket, információkat szelektálja és továbbküldi arra a helyre, ahonnan a megfelelő választ várja (ha szükséges, utasítás, döntés kíséretében).

Szóvivői szerepe hasonlít az információelosztóéhoz, csak itt a szervezeten kívüli szereplőket vesz célba. A szervezeti célok elérését szem előtt tartva tájékoztat, informál, beszédet mond, sajtótájékoztatót tart, tárgyal. Vegyük észre megint: a külső szereplők szintén a vezetőt keresik információkkal és tőle is várnak választ vagy viszontinformációt a szervezetet érintő kérdések legtöbbszörében.

6.6.3. Döntési szerepek

Az információ természetesen nem öncél, hanem nélkülözhetetlen „bemenete” a döntéshozatalnak. A vezetői munka tanulmányozása világossá teszi, hogy a vezető játssza a főszerepet szervezete döntéshozatali rendszerében. Először, mert ő rendelkezik a szervezet stratégiáját és más nagy horderejű kérdéseit meghatározó döntésekhez szükséges információkkal – így valamennyi döntési szerepe az információs szerepein nyugszik. Másodszer, mert formális hatásköre is őt jogosítja fel fontos szervezeti akciók kezdeményezésére. A döntéshozó vezetőnek négy szerepnek kell megfelelnie.

Vállalkozóként a vezető szervezetét fejleszti. Állandóan figyeli a környezet változásait, ugyanakkor új ötleteket is keres. Amikor a környezeti kihívás kényszere és egy jó gondolat találkozik, akkor fejlesztési programot kezdeményez megvalósítására, amit aztán vagy személyesen felügyel, vagy csak a végső jóváhagyást tartja fenn magának.

A jó vezetőnek mindig „készlete” van ilyen ötletekből, indítható vagy félig kész fejlesztési programokból, projektekből. Ilyen háttérrel megfelelő válaszkészlettel rendelkezik, érzékenyen tud reagálni a piac, a környezet változásaira, különböző

időpontokban új programokat indít el, míg másokat megszüntet. Vállalkozóként a vezető gyakran támaszkodik megérzéseire, intuícióira, „szimatára”.

Míg a vállalkozói szerep a vezetőt a vállalkozások önálló kezdeményezőjeként ábrázolja, a zavarelhárító szerep a mai működés kényszereire válaszoló vezetőé. A gyakorlatban minden vezető kénytelen idejének jelentős részét napi zavarok elhárítására fordítani. Egyetlen szervezet sem működik annyira jól, szabályozottan, hogy bizonytalan külső és belső környezete minden feltételes változását előre tekintetbe tudná venni. Folyamatosan zavaró körülmények lépnek fel, amelyek nagy nyomást gyakorolnak a szervezet tevékenységére; hátráltatják, veszélyeztetik sikeres működését. A jó vezetők sem képesek teljes pontossággal előre látni akcióik minden következményét, ugyanakkor cselekedni kell, mert a helyzet nyomása túl nagy ahhoz, hogy az akció veszélyeztetése nélkül figyelmen kívül hagyják, ha fő termékük exporttámogatása megszűnik, ha egy nagy vevő fizetése képtelenné válik, ha szállítójuk szerződést bont, ha egy géphiba miatt leáll egy üzem, ha munkatársai béremelésük érdekében sztrájkjal fenyegetnek és még hosszan folytathatnám a sort.

A tervezett, eldöntött akciók a szervezet – egyébként mindig szűkös – erőforrásainak felhasználásával érhetnek célt. Ezért igen fontos az erőforrás-elosztó szerep, amely anyagot, gépet, pénzt és embert rendel hozzá vagy csoportosít át a különböző akciókhoz, programokhoz. A vezető a szervezeti célok érdekében mérlegeli a bizonyos akciók közötti erőforrás-elosztás várható hasznát, összevetve más lehetséges elosztás elmaradó hasznával, s ennek ismeretében hagyja jóvá az összes olyan fontos szervezeti elhatározást, ami az erőforrásokat érinti.

Az erőforrások elosztása érinti a szervezet munkamegosztását és a koordinációt, azaz a formális kapcsolatokat is. Ennyiben az erőforrás-elosztó szerep révén a vezető alakítja a szervezet struktúráját is.

A vezető saját (munka-) ideje szintén a kritikus erőforrások közé tartozik, amelynek elosztásáról többé-kevésbé maga határoz. A vezető igénybevétele a szervezet idegközpontjának és legfőbb döntéshozójának lefoglalása, ahol ugyancsak lényeges lehet a várható és az elmaradó haszon összevetése.

Az utolsó döntési szerep a tárgyaló-megegyező. A vezetői munka gyakorlati vizsgálata minden vezetői szinten jelzi, hogy külső és belső szereplőkkel folytatott tárgyalásokkal sok időt töltenek. Ezeknek egyszerre funkciójuk az információszerzés és adás és az ezekre alapozott megegyezés, döntés. A vezető munkájának tehát szerves része a tárgyalás-megegyezés – még ha néha rutinszerű is. Ő rendelkezik azokkal az információkkal és hatáskörrel, amelyek a megegyezéshez szükségesek, s rendszerint a másik fél nem is akar mással, csak vele tárgyalni és megegyezni.

Bár a felsorolt tíz vezetői szerep egymásra épül és egységet alkot, nyilvánvalóan nem minden vezető szentel egyforma figyelmet mindegyik szerepnek. A kutatások tanulságai szerint például a kifelé forduló marketingtevékenység miatt az értékesítéssel foglalkozó vezetők idejük viszonylag nagyobb részét fordítják személyközi szerepekre. A termelésirányítók ugyanakkor több időt szentelnek döntési szerepeiknek, amit vélhetően a munkafolyamatok hatékony irányítása követel meg.

A törzskari vezetők ugyanakkor az információs szerepekre fordítják idejük legnagyobb részét.

Mintzberg a vezetői munkát tevékenységelemek sorozatának tekinti. A „mi a vezető munkája?” kérdésre úgy felel, hogy íróasztali munka, telefon, tervezett értekezlet stb. kategóriákba osztályozza a tevékenységeket. Rögzíti gyakoriságukat, erre alapozva célokat, magyarázatokat rendel hozzájuk, s ezekből építi fel a tíz vezetői szerepet.

6.7. Szótár

átalakító leadership	transformational leadership
beosztottcentrikus	employee-centered
eredményesség	effectiveness
erőforrás-elosztó szerep	resource allocator
feladatcentrikus	job-centered
figyelem	consideration
hatékonyság	efficiency
jövőkép	vision
kapcsolatteremtő és ápoló szerep	liaison
kezdeményezés-strukturálás	initiating structure
követés	followership
nyilvános megjelenések szerepe	figurehead
személyes vezetés	leadership
tárgyaló-megegyező szerep	negotiator
tulajdonságok	traits
üzletkötő leadership	transactional leadership
vállalkozói szerep	entrepreneur
zavarelhárító szerep	disturbance handler

Jegyzetek

¹ A manager-leader fogalmak értelmezéséről, tartalmi és terminológia vonatkozásairól bővebben lásd BOKOR ATTILA: *Leader és Manager. Vezetéstudomány*, (XXVII. évf.), 1996. 3. sz.; BAKACSI GYULA: A vezetés fogalmi körébe tartozó kifejezések egy rendszerezési kísérlete. *Vezetéstudomány*, 1988. (XIX. évf.) 12. sz. 24–31. o.

² BURNS, J. M.: *Leadership*. Harper & Row, New York, NY, 1978. 19. o.

³ Lásd FAYOL, H.: *Ipari és általános vezetés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1984.

⁴ LEWIN, K.–LIPPITT, P.–WHITE, R. K.: *Agresszív viselkedési sémák kísérletileg kialakított társas légkörben*. In: PATAKI FERENC (szerk.): *Csoportdinamika*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1975. 159–191. o.

⁵ Lásd: LIKERT, R.: *Egy érlelődő elmélet a szervezésről, a vezetésről és az igazgatásról*. In: ENGLANDER TIBOR (szerk.): *Üzempszichológia*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1974, 101–124. o.; KOONTZ, H.–O'DONELL, C.–WEHRICH, H.: *Management*. McGraw-Hill, New York, NY, 1980. 672. o. alapján.

- ⁶ TANNENBAUM, R.–SCHMIDT, W. H.: *Hogyan válasszuk meg vezetési módszerünket?* In: SUTERMEISTER, R. A. (szerk.): *Ember és termelékenység*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1966. 354–365. o.
- ⁷ Uo.: 357–358. o.
- ⁸ GRIFFIN, R. W.: *Management*. Houghton Mifflin Co., Boston, MA, 1984; GUIOT, J. M.: *Szervezetek és magatartásuk*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1984. alapján.
- ⁹ Uo.
- ¹⁰ Lásd: BLAKE, R. R.–MOUTON, J. S.: *The New Managerial Grid*. Gulf Publishing, Houston, 1978.
- ¹¹ Lásd: VROOM, V. H.–YETTON, P. W.: *Leadership and Decision Making*. University of Pittsburgh Press, Pittsburgh, 1973.
- ¹² FIEDLER, F. E.: *A hatékony vezetés személyiségtényezői és helyzeti meghatározói*. In: PATAKI FERENC (szerk.): *Csoportlélektan*. Gondolat Könyvkiadó, Budapest, 1980. 603–644. o.
- ¹³ HERSEY, P.–BLANCHARD, K.: *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources (4th ed.)*. Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, NJ, 1982.
- ¹⁴ WEIHRICH, H.: How to Change a Leadership Pattern. *Management Review*, April 1979. Vol. 68. No. 4.
- ¹⁵ A menedzsment, leading és leadership fogalmak viszonyáról lásd BAKACSI GYULA: A vezetés fogalmi körébe tartozó kifejezések egy rendszerezési kísérlete. *Vezetéstudomány*, 1988. (XIX. évf.) 12. sz. 24–31. o.
- ¹⁶ Lásd például az egyik legnépszerűbb menedzsmenttankönyvet (KOONTZ–O'DONELL–WEIHRICH 1980), de ugyanezt a vezetési funkciótagolást tükrözi DOBÁK MIKLÓS: *Szervezeti formák és vezetés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1996. című könyve is (140–157. o.).
- ¹⁷ NAISBITT, J.: *Megatrendek*. OMIKK, Budapest, 1985.
- ¹⁸ BURNS, J. M.: *Leadership*. Harper & Row, New York, NY, 1978. 19–20. o.
- ¹⁹ BASS, B. M.: *Leadership and Performance beyond expectations*. The Free Press, New York, NY, 1985.
- ²⁰ BURNS (1978): Id. mű 20. o.
- ²¹ BASS (1985): Id. mű.
- ²² KOTTER, J.: What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*, May–June 1990. 103–111. o.; KOTTER, J.: *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. The Free Press, New York, NY, 1990.
- ²³ SASHKIN, M.–FULMER, R. M.: *Toward an Organizational Leadership Theory*. In: HUNT, J. G.–BALIGA, B. R.–DACHLER, H. P.–SCHRIESHELM, C. A. (eds.): *Emerging Leadership Vistas*. Lexington Books, Massachusetts, 1988.
- ²⁴ FIEDLER (1980): Id. mű 638–642. o.
- ²⁵ Idézi: VONNEGUT, KURT: *Ötös számú vágóhíd* c. művében.
- ²⁶ Lásd: BAKACSI GYULA–BALATON KÁROLY–DOBÁK MIKLÓS–MÁRIÁS ANTAL (szerk.): *Vezetésszervezés I.*, Aula Kiadó, Budapest, 1991. 52. o. A strukturalista megközelítések közé sorolhatjuk (a teljesség igénye nélkül) az általános és speciális rendszerelméleti irányzat képviselői, így például BERTALANFFY (1969), BOULDING (1956), ASTLEY (1955); a rendszertechnika (systems engineering) képviselői, mint MAYNARD (1977); a tranzakciós költségelmélet vallók, közöttük COASE (1937) és WILLIAMSON (1975); a kontingencia-(szituáció)-elmélet olyan képviselői, mint WOODWARD (1958), az Aston-csoport, BURNS–STALKER (1961), LAWRENCE–LORSCH (1967); az erőforrásfüggés-elmélet hívei: ALDRICH (1972), BENSON (1974) vagy PENNING (1982); az intézményi (institucionális) elméletet valló MEYER és ROWAN (1977), illetve DIMAGGIO–POWELL (1983) szerzőpárosokat; továbbá a természetes szelekció (populációs ökológia) elméletének híveit, közöttük a FREEMAN–HANNAN szerzőpáros (1977).

- ²⁷ Uo. E felfogás képviselői közé sorolhatjuk a stratégiai választás elméletét kidolgozó CHILDOT (1972), a szervezeti formákat és azok mozgó erőit feltáró MINTZBERGET (1978) és (1988), a szervezeti ökológia irányzatának képviselőit, közöttük ERIC TRISTET (Tavistock Intézet).
- ²⁸ Ez a fejezetpont KOVÁCS SÁNDOR hasonló című anyagának változatlan átvétele. In: BAKACSI GY.–BALATON K.–DOBÁK M.–MÁRIÁS A.: *Vezetés-szervezés II.*, Aula, Budapest, 1991. 152–155. o.
- ²⁹ MINTZBERG, H.: *The Nature of Managerial Work*. Harper and Row, New York, NY, 1973; MINTZBERG, H.: The Manager's Job: Folklore and Facts. *Harvard Business Review*, July–August 1975. alapján.

7. A SZERVEZETI KULTÚRA

Esik. Egy úr árkád alá húzódik. Ezeknek az uraknak általában sejtelmük sincs róla, hogy ebben a pillanatban egy csúszdán csúsztak le, egy réges-régi, még az első eső és az első árkád idején előre gyártott őscúszdán.

JULIO CORTAZAR: *Szervusz, López.*

A fejezet célja, hogy a kultúra meghatározása után

- bemutassa a kultúra alapjául szolgáló értékeket,*
 - bemutassa a kultúra jellemzőit és szintjeit,*
 - megkülönböztesse a nemzeti, a szervezeti és a szubkultúrákat,*
 - rámutasson az erős és gyenge kultúrák előnyeire és hátrányaira,*
 - elemezze a magyar kultúra néhány meghatározó tényezőjét és jellemzőjét.*
-

A 2. fejezetben az egyéni magatartás egyik legfontosabb befolyásoló tényezőjének találtuk a hiedelmeket, azok közül is kitüntetetten az értékeket, a további magyarázatra nem szoruló preferenciáinkat. Az értékek hatása tartós, s ha ismerjük valakinek az értékeit, jól előrejelezhetjük jövőbeni viselkedését. Erre adott vezetői válasz a leadership tárgyalásánál (6. fejezet) bemutatott értékekre alapozott átalakító vezetés, amely azzal tud kiemelkedő eredményt elérni, hogy a szervezeti célokat összekapcsolja és összhangba hozza magasabb rendű, általános emberi célokkal, értékekkel.

A csoportoknál (4. fejezet) hasonlóan fontos magatartás-befolyásoló szerepet tulajdonítottunk a normáknak, amelyek ugyancsak jó előrejelzői a csoporttagok magatartásának. A normák hatása, a konform viselkedés akkor bizonyul a legerősebbnek, amikor a normák internalizáltak, konzisztensek saját értékeinkkel, hiedelmeinkkel.

A szervezetelmélet irodalma hasonló jelenséget tárt fel az erősen szociologikus gyökerű institucionalista iskola tételei révén: a szervezetek olyan belső intézmények kialakítására törekszenek, amelyek csak rájuk jellemzőek, megadják a szervezet egyediségét, ugyanakkor elősegítik a szervezeti tagok közös értelmezését a kívánatos és helyénvaló viselkedésről¹.

A felsoroltakban közös, hogy az egyén – legyen akár egy csoport vagy egy szervezet tagja – magától értetődőnek fogad el bizonyos viselkedéseket, és nagy megbízhatósággal ezek szerint cselekszik. Ugyanez a felismerés vezetett napjaink szervezeti magatartás irodalma egyik slágertémájának, a szervezeti kultúrának a virágzásához.

7.1. Mi a szervezeti kultúra?²

A boldog családok mind egyformák, a boldogtalan családok mind a maguk módján azok.

TOLSZTOJ: Anna Karenina

A mottó gondolatát elfogadva a szervezeteket a boldogtalan családok közé sorolhatjuk: a külső környezet kihívásaira és a belső integráció problémáira ugyanis minden szervezet kialakít egy csak rá jellemző viselkedést. Ez olyan magatartások, normák, értékek rendszere, amelyek a múltban eredményesnek bizonyultak, segítségükkel a szervezet sikeresen oldotta meg az előtte tornyosuló problémákat, ezért megtartják, megőrzik és a jövőbeli cselekvések egyik fontos vezérlő eszközének tekintik.³

A szervezetek elvileg végtelen sokféle magatartással válaszolhatják meg a kihívásokat, gyakorlatilag azonban csak eggyel: választaniuk kell a lehetőségek közül. A választás tanulási folyamat eredménye, amelyben a meghatározó szervezeti szereplők példájának, a próbálkozásokból nyert tapasztalatnak és olykor véletlen tényezőknél is szerepük lehet. Mindenesetre ha egy szervezet rátalált a saját viselkedési formájára – és az sikeresnek is bizonyult – ez megerősíti mind a magatartást, mind a mögöttük levő értékeket és hiedelmeket: a szervezet erőteljesen ragaszkodik hozzá.

7.1.1. A szervezeti kultúra fogalma, tartalma

A szervezeti kultúra nem más, mint a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere. Ezeket a szervezet tagjai érvényesnek fogadják el, követik, s az új tagoknak is átadják mint a problémák megoldásának követendő mintáit, és mint kívánatos gondolkodási és magatartásmódot⁴.

Ezeket az előfeltevéseket, értékeket a szervezet tagjai annyira természetesnek tartják, hogy lényegében tudat alatt működnek, és magától értetődő módon határozzák meg a szervezet tagjai számára a szervezet önértelmezését és környezetfelfogását. Ez alapján érzékelik az őket körülvevő világot is. Ennélfogva a kultúra jelentéssel ruházza fel a környezetet, és ezáltal csökkenti annak bizonytalanságát, stabilizálja: segít tájékozódni abban, mi a jó és mi a rossz, mi a fontos és mi a lényegtelen. Ez a közös értelmezés vezet a hasonló, előrejelezhető cselekvéshez, és ezért nevezi Hofstede a kultúrát a gondolkodás és cselekvés közösségi programozottságának⁵. Kultúra nélkül a szervezet tagja magára lenne hagyva a környezeti és szervezeti jelenségek felismerésében és értelmezésében, ami az egyéni észlelés korábban bemutatott különbözőségeit tekintve jóval változatosabb észleléseket – és ennek következményeként cselekvéseket – eredményezne.

Mik azok az értékek, amelyek a szervezeti kultúrák építőkövéül szolgálnak? Tízenny ilyen értéket különböztethetünk meg⁶.

1. *A munkakörrel vagy a szervezettel való azonosulás*: azt mutatja meg, hogy a szervezet egészével vagy szakmánkkal, szűkebb szakterületünkkel azonosulunk.
2. *Egyén- vagy csoportközpontúság* (individualizmus-kollektívizmus): azt mutatja, mennyire helyezik az egyéni célokat a csoport elé és szervezik egyénileg a munkát, vagy az egyéni célok a csoportcélok alá rendelődnek és a munka is csoportokba szervezett.
3. *Humán orientáció* (feladat-kapcsolat): azt mutatja, milyen mértékben veszi fontolóra a vezetés a szervezeti feladatok megoldásának emberekre gyakorolt következményeit.
4. *Belső függés-függetlenség*: azt mutatja, mennyire elfogadott az egyes szervezeti egységek önálló, független fellépése és cselekvése, vagy mennyire elvárt a koordinált cselekvés.
5. *Erős vagy gyenge kontroll*: azt mutatja, mennyire ellenőrzi a szervezet tagjainak viselkedését előírásokkal, szabályokkal, közvetlen felügyelettel.
6. *Kockázatvállalás-kockázatkerülés* (bizonytalanság tűrése, ill. kerülése): azt mutatja, mennyire elvárt a munkatársaktól az innovatív, kockázatkereső, rámenős magatartás.

Munkakör	1. Azonosulás	Szervezet
Egyén	2. Egyén-csoportközpontúság	Csoport
Feladat	3. Humán orientáció	Kapcsolat
Függés	4. Függés-függetlenség	Független
Gyenge	5. Kontroll	Erős
Gyenge	6. Kockázatvállalás	Erős
Más	7. Jutalmazási kritérium	Teljesítmény
Gyenge	8. Konfliktustűrés	Erős
Folyamat	9. Cél-eszköz orientáció	Végeredmény
Belső működés	10. Nyílt-zárt rendszer	Külső környezet
Rövid táv	11. Időorientáció	Hosszú táv

7.1. ÁBRA. A szervezeti kultúrát meghatározó kulcskategóriák

Forrás: ROBBINS, S. P.: *Organizational Behavior* (6th ed.). Prentice-Hall International, Inc., 1993, 603. o. ábrája alapján, annak kiegészítésével.

7. *Teljesítményorientáció*: azt mutatja, hogy a szervezeti jutalmak mennyiben teljesítményhez kötöttek, illetve mennyiben múlnak más tényezőkön (pl. szenioritás, protekció, nem teljesítményhez kötött egyéb tényező).
 8. *Konfliktustűrés-konfliktuskerülés*: azt mutatja, hogy milyen mértékben nyilváníthatók ki nyilvánosan a konfliktusok és a kritikák.
 9. *Cél-(eredmény)-eszköz-(folyamat-)orientáció*: azt mutatja, hogy a vezetés a végső eredményre, vagy inkább az eredményhez vezető folyamatokra, technikákra koncentrálnak.
 10. *Nyílt rendszer (külső)-zárt rendszer (belső) orientáltság*: azt mutatja, hogy követi-e és a megválaszolja-e a szervezet a külső környezet változásait, vagy csak saját belső működésére koncentrálnak.
 11. *Rövid vs. hosszú távú időorientáció*: azt mutatja, hogy a szervezet rövid vagy hosszú távra tekint előre, milyen időhorizonton tervezi jövőjét.
- A szervezeti kultúra mérésére alkalmas értékek skáláit a szélső értékekkel a 7.1. ábrában foglaljuk össze.

7.1.2. A szervezeti kultúra kialakulásának folyamata

A szervezeti kultúrák kialakulását meghatározó tényezőket három csoportra oszthatjuk.

- Vannak olyan *külső hatások*, amelyek befolyásolják a szervezeti tagok értékvalasztásait, hiedelmeit, ugyanakkor a szervezeteknek nincs módjuk e hatásokat befolyásolni. Ilyenek például a természeti környezet, a történelmi események, amelyek a társadalmat és az abban működő szervezet feltételeit alakítják. Idetartoznak még a történelmi fejlődés eredményeként kialakuló szélesebb társadalmi-kulturális feltételek is (erre a 7.2. pontban még visszatérünk).
- Léteznek továbbá *szervezetspecifikus tényezők*, amelyek a szervezeti kultúrák kialakulását alapvetően befolyásolják. E tényezők egyike a szervezetre jellemző domináns *technológia*. A technológia ugyanis hatással van arra, hogy milyen struktúrát alakíthat ki a vállalat, és így milyen érintkezési pontok és függési viszonyok alakulnak ki a szervezeti tagok között. Ezen túl jelentősen meghatározza a szervezeti tagok kiválasztását is, hiszen a dolgozóknak a technológiához igazodó szakképzettséggel, készségekkel kell rendelkezniük, amelyek sajátos szakmakultúrákat emelnek be a szervezet keretei közé.
- További jelentős szervezetspecifikus tényező a *szervezetek történelme*. Az alapítástól kezdődően számos olyan hatás éri a szervezeteket, amelyek alapvetően formálják a szervezetben meggyökeresedő gondolkodást és értelmezést. Elsősorban az alapítóknak van lehetőségük arra, hogy személyes példájukkal meghatározzák a feladatokkal és problémákkal szembeni hozzáállást. Az általuk képviselt értékek válnak a szervezeti folklór részévé, személyes példáik, történeteik válnak a későbbi generációk gondolkodásmódját is befolyásoló legendákká, mítoszokká.

A kultúra társas tanulási folyamat eredménye (a szervezeti tanulásról bővebbet a 9. fejezetben talál az olvasó). Kialakulása a szervezet megalapításakor kezdődik.

Megalakulásakor a szervezet tagjainak a fennmaradás és a sikeres növekedés érdekében olyan együttműködési és cselekvési mintákat kell kialakítaniuk, amellyel sikerrel birkóznak meg a környezeti kihívásokkal és a belső koordinációs problémákkal. Ezek közül bizonyos eljárások sikeresnek bizonyulnak, s ezek pozitív megerősítés formájában a szervezet tagjai számára követendő szabályszerűséggé válnak. Minél sikeresebbek, annál szilárdabban épülnek be a szervezet tagjainak hiedelmei közé, s végül magától értetődő, természetes rutinokká válnak.

Nem minden próbálkozás egyből sikeres. A kezdeti időszakban a szervezet több olyan utat is bejár, amely zsákutcának bizonyul, a helyes viselkedés kialakulásához felhasználják a sikertelen vagy félig sikerült próbálkozások tapasztalatait is. Az, hogy a lehetséges magatartásminták közül melyik bizonyul először sikeresnek, abban a tapasztalaton túl komoly szerepe van az alapító tagoknak. Döntéseik, szakmai tudásuk, rutinjuk, a magukkal hozott fogások, eljárások mintát adnak a szervezet többi tagja számára. Ugyancsak meghatározóak hiedelmeik és alapvető értékválasztásaik is, hiszen előfeltevéseiket, meggyőződéseiket ellenállás nélkül tehetik a szervezeti értékrend részévé. Minden későbbi, ettől eltérő hiedelemnek már azt is bizonyítaniuk kell, hogy az alapítók előfeltevései tévesek voltak. Egy hiedelemrendszert megváltoztatni viszont jóval nehezebb, mint kialakítani, ezért az alapítók mindig mélyen otthagyják lenyomatukat a szervezet kultúrájában. Az alapítók már régen távoztak a szervezeten, amikor az általuk kialakított értékrend még meghatározza a szervezet magatartásmintáit: a szervezetek kultúrája hosszú időn keresztül képes átörökítődni, fennmaradni, miközben az adott szervezet tagjai akár többször is kicserélődnek. Az alapítókat a szervezeti kultúra szakzsargonjában szokás *hősöknek* is nevezni: a vezetők működtetik, a hősök teremtik a szervezeteket⁷.

Az így kialakult értékrend, a rendszeresen eredményesnek bizonyuló eljárások standard működési szabályosságokká, rutinokká alakulnak. Ezeket a szabályszerűségeket a szervezethez később csatlakozók *szervezeti szocializációs* folyamat során sajátítják el⁸. Ennek a szocializációs folyamatnak mind a szervezet, mind az egyén számára pozitív következményei vannak. A szervezet szempontjából ez kiszámítható, jól előrejelezhető magatartást eredményez: az új tagok átveszik azokat a magatartásmintákat, amelyek révén a többiekhez való illeszkedésük zökkenőmentes és a mindenki által elfogadott hiedelem- és értékrendszer is érintetlen marad. A szervezeti tagoknak pedig olyan kapaszkodó, amely segít eligazodni egy új környezetben: melyek azok a viselkedések és cselekedetek, amelyeket az adott szervezetben helyesnek és jónak tekintenek, és melyek azok, amelyeket nem elfogadottak. A szocializációs folyamat során az egyén tanulását többnyire az operáns kondicionálás jellemzi: a kultúrához illeszkedő magatartásformákat a szervezet pozitív megerősítéssel jutalmazza.

A vezetőknek a kialakult, működő kultúrák fenntartásában, megerősítésében továbbra is igen fontos a szerepük. Viselkedésük modellértékűen közvetíti az alapvető értékeket: mennyire ismerik el és bátorítják a kockázatvállalást, mennyire tiszte-

lik a hagyományokat, nyitott ajtóval várják-e az új ötletek kitalálói. A vezetői magatartás negatív értelemben is igen erőteljes hatású lehet: a vizet prédikáló, de bort ivó vezetői viselkedés pusztítóan képes aláásni a kultúrát, az értékrendet.

7.1.3. A szervezeti kultúra szintjei

Ami igazán lényeges, az a szemnek láthatatlan.

SAINT-EXUPÉRY: *A kis herceg*

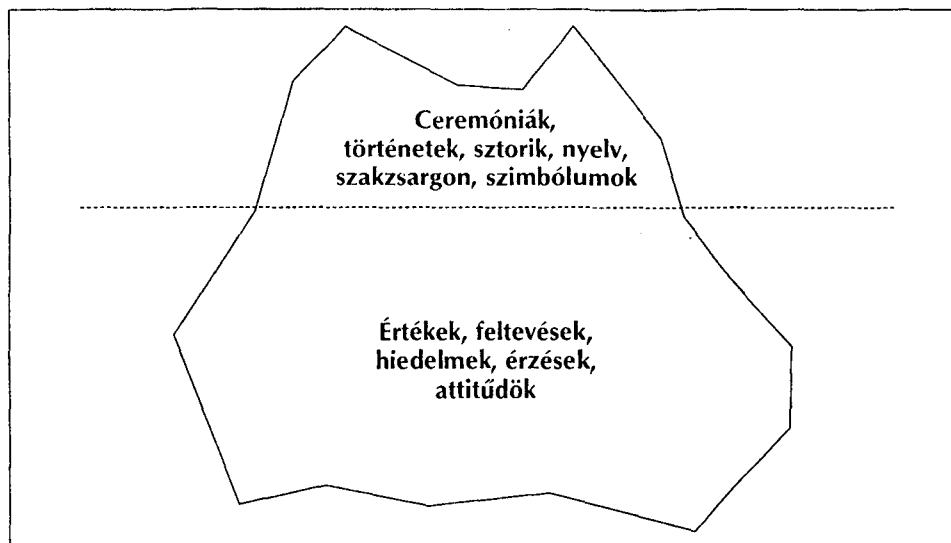
Kultúrája csak viszonylag független, hosszabb időn át létező szervezetnek lehet. A kultúra kialakulásához ugyanis elkerülhetetlenül szükség van arra, hogy a szóban forgó egység nagyon sok közös tapasztalatot szerezzen, hiszen közösen osztott előfeltevések csak ilyen tapasztalati alapú, közös *tanulási folyamat* eredményeként alakulhatnak ki.⁹

A kultúra nem azonos a megfigyelhető viselkedési sajátosságokkal. Sőt, a kultúra még csak nem is az egyetlen magyarázója a látható viselkedésformáknak. A közvetlenül tetten érhető magatartási szabályosságok a társadalmi egység kultúrájától és az adott szituáció egyéb jellemzőitől (motiváció, hatalom, csoportdinamikai sajátosságok, leadership) egyaránt függenek. Kétségtelenül vannak azonban olyan ismétlődő, rendszeresen megfigyelhető magatartási minták, szervezeti jelek, amelyeket a szervezetre jellemző értékrendnek tulajdoníthatunk.

A kultúrát szokás jéghegyhez hasonlítani: vannak látható megjelenési formái és vannak közvetlenül nem vizsgálható, a látható felszín alatt meghúzódó jellemzői. A *megfigyelhető*, külső szemlélő számára is megragadható jellemzők közé soroljuk a rendszeresen ismétlődő ceremóniákat (szertartásokat), a szervezeten belül keringő történeteket, sztorikat, a használt nyelvezetet, szakzsargont, a látható viselkedésmintákat, a szervezet szimbólumait, az öltözködést és a munkahely külső képét. Ezekből a látható jelekből azonban csak következtethetünk arra, hogy milyen értékeket vallanak a szervezet tagjai, mi van valójában a fejükben. Az igazi kultúra az értékekben, feltevésekben, hiedelmekben, érzésekben és attitűdökben rejlik, amelyek azonban *láthatatlanok* maradnak. A kultúra megfigyelhető és láthatatlan szintjeit a 7.2. ábra szemlélteti.

Vegyük sorra először a kultúra megragadható jellemzőit:

- *Ceremóniák, szertartások:* ezek olyan, rendszeresen ismétlődő cselekvések, amelyek megjelenítik és megerősítik a szervezet alapértékeit, megmutatják, melyek a fontos célok, kik a fontos értékeket magukban hordozó „hősök”, a szervezeti értékrendet szimbolizáló kulcsszereplők. Már Mintzberg rámutatott a vezetők nyilvános megjelenési szerepére, ceremóniális kötelezettségeire. Minden szervezetnek vannak jellegzetesen ismétlődő szertartásai: a közösen megünnepelt események alkalmából rendezett bulik, az új létesítmények átadó ünnepségei, az iskolai ballagások, a díjátadó és a búcsúztató ünnepségek, a beavatási szertartások, a bizonyos pozíciókba kerülést megelőző próbák, viták, meghallgatások. Ezek



7.2. ÁBRA. A szervezeti kultúra szintjei

Forrás: DAFT, R. L.: *Organizational Theory and Design* (4th ed.). West Publishing Co., New York. 1992. 318. o.

funkciója többértű: bemutatják a szervezeti tagok új szerepeit, és bevezetik őket ebbe a szerepbe, státust teremtenek számukra, amely elősegítheti a szervezettel való szorosabb azonosulást, növelik a közösségi érzést, tanítanak, fejlesztenek és a végén elismerik a tanulás eredményét¹⁰;

- *történetek, sztorik, legendák, mítoszok*: a szervezeti tagok közötti beszélgetésekben vannak olyan visszatérő, ismétlődő történetek, amelyek megtörtént eseményeken alapulnak. Ezek többnyire olyan szervezeti „hősökről” (alapítókról, nagy vezetőkről) szólnak, akiket a szervezeti értékrend mintaadó személyiségeinek tartanak. A történetekbe néha kitalált *elemek* is keverednek (legendák), és olykor találkozunk teljes egészében fantázia szülte, de az értékekkel és hiedelmekkel összhangban állókkal is (mítoszok)¹¹. Funkciójuk, hogy olyan cselekvéseket, döntéseket, váratlan megoldásokat meséljenek el, amelyek látványosan jelenítik meg az elvárt magatartást, a kívánatos értékek szerinti cselekvést;
- *nyelvezet, szakzsargon*: a kultúra másik lényeges verbális megjelenési formája a minden szervezetre jellemző nyelvezet, szakzsargon. A sehol máshol nem használt kifejezések, külsők számára érthetetlen rövidítések és mozaikszavak használata a szervezettel való azonosulás, a kultúra elfogadásának egyik legbiztosabb jele;
- *szimbólumok, öltözködés, külső megjelenés*: a státusok kapcsán már beszéltünk az azokat megjelenítő szimbólumokról. A szervezetek értékeit, közösen osztott előfeltevéseit ugyancsak megjeleníthetik szimbólumok. Tulajdonképpen a szertartások vagy a történetek is szimbolikus jelentést hordoznak, itt azonban most a

fizikailag is megjelenő szimbólumokról van szó: a cégfilozófiát tükröző dinamikus logóról, az egyenlőséget-egyenlőtlenséget kifejező irodaberendezésről, a szolgálati autókról, a nyitottságot jelképező egy légtérű munkahelyről, vagy a konzervatív értékeket tükröző öltözködésről.

A megragadható jellemzők azért különösen fontosak, mert a szervezeti tagok ezeken keresztül sajátítják el a kultúrát, megfigyelésük orientálja a kívánt viselkedésminták kialakítását, a ceremóniákban való részvétel és a történetek megerősítik az elért magatartás-változásokat.

Mint mondtuk, a kultúra látható jeleiből következtethetünk a kultúra tényleges tartalmára. Ezek a következtetések azonban csak több-kevesebb biztonsággal teszik hozzáférhetővé a mögöttes értékeket, hiedelmeket, feltevéseket, beállítódásokat. *Schein* a kultúra nem látható szintjét is kettébontja, különbséget téve az explicit módon is megfogalmazható, a szervezet tagjainak fejében világosan megfogalmazódó értékek, és az ezek mélyén rejlő, előfeltevések között.¹² Ezeknek a rejtett előfeltevéseknek – amelyeket a 2. fejezetben alapvető hiedelmeknek nevezünk – sokszor tudatában sem vagyunk¹³, olyan kézenfekvő számunkra, hogy tényként, adottságként fogadjuk el. Egy kultúra tagjai sokszor nincsenek is tudatában kultúrájuk e rétegeinek egészen addig, míg egy másik kultúrával közvetlenül nem szembesülnek¹⁴.

Ha valaki az explicit értékek szintjét közvetlenül szeretné vizsgálni, akkor módszertani szempontból összetett kérdőíves vizsgálatok segítségével teheti ezt meg. A gyakorlatban két típusú vizsgálatot alkalmaznak:

- az egyik az érzéseket, beállítódásokat, érzelmeket letapogató attitűdvizsgálatok, amelyek a szervezeti kultúra felszíni rétegeire deríthetnek fényt (ezt néhány szakirodalmi forrásban szokás *szervezeti klíma* néven fogalmilag is elkülöníteni),
- a másik az alapvető hiedelmeket, feltevéseket, meggyőződéseket feltáró értékvizsgálatok, amelyek a kultúra mélyrétegeibe engednek bepillantást.

Ezek a vizsgálatok használhatnak kérdőíveket és támaszkodhatnak interjúkra. Módszertanilag az értékelő skálák és összehasonlítások, preferenciák a legjellemzőbbek. Ezeknek a vizsgálatoknak az előkészítése, lefolytatása és az eredmények értelmezése, kiértékelése speciális szakértelmet igényel. Itt érdemes utalni a 2. fejezetben már érintett vallott és követett értékek közötti különbségre is: a vizsgálatok sokszor olyan értékekre világíthatnak rá, amelyeket a kinyilatkoztatás szintjén hangoztatnak, de nem feltétlenül követnek. A kettő között bizonyossággal különbséget tenni nagyon nehéz, legfeljebb az egymástól független módszerrel felvett különböző vizsgálatok erősíthetik meg vagy árnyalhatják a vizsgálati eredményeket.

A mögöttes előfeltevések vizsgálata módszertanilag még bonyolultabb, a kapott eredmények még bizonytalanabbak. Alapvető hiedelmeinkhez leginkább részvevő megfigyeléssel, kultúrantropológiai módszerekkel férközhetünk közel, amely igen hosszadalmas és nagy szakmai hozzáértést követelő módszer.

7.2. Nemzeti kultúra – szervezeti kultúra – szubkultúrák

A szervezeti kultúrát úgy határoztuk meg, mint a szervezet egyediségét megjelenítő, más szervezetektől megkülönböztető egyedi értékrendet. Ez a definíció azonban két olyan dolgot sejtet, amelyek árnyalásra szorulnak:

- a kultúrát alkotó értékek, hiedelmek kizárólag az adott szervezetben alakulnak ki és csak ott jellemzők,
- a szervezet értékrendje homogén, és egyformán határozza meg mindenki viselkedését.

Valójában egyik feltételezés sem igaz ebben a formában. Vegyük sorra mindkettőt!

7.2.1. Nemzeti kultúra

A szervezeteket körülvevő társadalomnak is vannak jellegzetes, a társadalom többsége által osztott és követett értékei. A *társadalmi értékrend* természetesen olyan általánosabb, elvontabb értékeket foglal magában, mint az egyéni szabadság fontossága, vagy a jóról és a rosszról szóló erkölcsi imperatívusok, a társadalomra általában jellemző filozófiai felfogások.

Az Egyesült Államokban például alapvető érték az egyéni szabadság és a szabad piac, ez a hétköznapi élet szinte minden területére kisugárzó hatású és egyik fontos meghatározója a szervezeti értékrendeknek is. A diszkriminációmentes egyenlő esély megilleti az amerikai társadalom tagjait a választhatóságnál, a bíróság előtt ugyanúgy, mint a szervezetekhez való felvétel során is. Amerikában a menedzser kulturális értelemben hős: komoly döntési felelősséget ruháznak rá, komoly kockázatvállalást várnak el tőle. Kritikus szerepe abban áll, hogy másokat motiválva vegye rá őket a nagyobb teljesítményre, cserébe igen komoly társadalmi státust vívhat ki magának.

A német társadalomban inkább a stabilitás, a biztonság a fontosabb érték. A kulturális hős szerepét a német társadalomban a mérnök tölti be. A magasan képzett és felelősségérzettel rendelkező német munkásnak nincs szüksége inspiráló vezetőre, a főnöktől azt várják, hogy jelölje ki feladatukat és szakértőként segítse őket a technikai problémák megoldásában.

A japán társadalom alapvető értékei közül az egyéni érdekeket a közösség, a csoport, a társadalom érdekei mögé helyező közösségérzést lehet kiemelni. A társadalom és a termelőszervezetek alapegysége a csoport, amely felelősséget vár el tagjaitól, de felelősséget is vállal értük¹⁵.

Nemzetközi összehasonlító vizsgálatok bizonyítják, hogy még azonos technológiai elven működő szervezeteknél is egészen más típusú megoldások születhetnek, attól függően, hogy az adott szervezet milyen társadalmi és nemzeti kulturális feltételek között jött létre. A multinacionális cégek különböző országokban működő leányvállalataiknál jelentős mértékben eltérő menedzsmentmódszerek alkalmazása-

ra kényszerültek: az uniformizáló törekvések bizonyos mértékig képesek voltak növelni a hatékonyságot, de ahol szembekerültek az alapvető nemzeti kulturális jellemzőkkel, ott hatásuk visszajára fordult.

A nemzeti kultúrák leírására *Hofstede* tett kísérletet világhírűvé vált modelljében¹⁶. A több mint 40 országra kiterjedő hatalmas empirikus vizsgálat eredményeként négy olyan dimenziót tudott kimutatni, amelyek mentén a nemzeti kultúrákban meglévő különbségek megragadhatóak.

- *Hatalmi távolság index* (HTI): azt mutatja, hogy az adott társadalomban általában milyen a szervezetekben a vezetői döntéshozatal jellege, mennyire félnek a munkatársak attól, hogy a közvetlen felettesükkal szemben egyet nem értésüket kifejezzék, illetve hogy milyenek szeretnék látni feljebbvalójuk vezetési (döntéshozatali) stílusát. Elsősorban tehát arról van szó, hogy az adott társadalom szervezeteiben általában milyen a hatalomgyakorlás elfogadott módja és ehhez milyen magatartási szabályok kapcsolódnak: mi minősül az engedelmesség észszerű mértékének, vagy a vezető-beosztott kapcsolatban a hatalom gyakorlásának mely módjai és eszközei fogadhatók el.
- *Bizonytalanságkerülési index* (BKI): azt jelzi, hogy milyen erős a szabályokhoz való ragaszkodás, mekkora az érzékelt stressz nagysága, és mekkora a munkaerő fluktuációja. A bizonytalanság kezelésének módjai a társadalmak kulturális örökségéhez tartoznak, és a családi és oktatási szocializációs folyamatokon keresztül nagyon korán beépülnek viselkedésünkbe. Ez az a dimenzió, amelynek révén össze tudjuk hasonlítani azt, hogy a különböző kultúrákhoz tartozó szervezetek tagjai milyen mértékben képesek tolerálni az észlelt bizonytalanságot, a szervezetek környezetének változékonyságát, kiszámíthatatlanságát.
- *Individualizmus-kollektívizmus*: az egyén és a közösség kapcsolatának alapvető jellemzőit írja le egy adott társadalomban. Elsősorban az együttélés sajátosságaira vonatkozó értékeket tükrözi. Vannak kultúrák, ahol az individualizmust áldásos dolognak, a jólét egyik forrásának tartják, míg máshol elítélik, és a társadalmi problémák forrásának tartják. Akár pozitív, akár negatív értéként van jelen egy adott társadalomban az individualizmus, mértéke fontos szerepet játszik abban, hogy a szervezeteken belüli kapcsolatok miként fognak alakulni. Ezzel természetesen azt is befolyásolja, hogy a szervezeten belül milyenek lesznek a munkakapcsolatok, és erre vonatkozóan milyen kulturális normák fognak megszilárdulni.
- *Férfias és nőies értékek*: a legtöbb kultúrában a férfiktól elsősorban a rámenőiséget, míg a nőktől inkább a gondoskodást várják el, mint alapvető szerepet. Kimutatható, hogy van összefüggés a szervezet céljai, valamint a férfiak és a nők adott szervezetben megvalósítható karrierlehetőségei között. Azok a szervezetek, amelyeknek „férfias” céljaik vannak, inkább alkalmaznak férfiakat, míg azok a szervezetek (például a kórházak), ahol inkább nőies, a gondoskodást megtestesítő célok a jellemzőek, a női alkalmazottakat részesítik előnyben. A célok mögött megbúvó értékválasztások ezen túlmenően a szervezeten belüli személyes kapcsolatok jellegét és módját is befolyásolják.

Hofstede úgy találta, hogy a hatalmi távolság és a bizonytalanságkerülés különösen nagy hatással van arra, hogy milyen típusú szervezeti struktúrákat részesítenek általában előnyben az adott országban, sőt még azt is befolyásolják, hogy az adott országban mely szervezettelmelekek válnak népszerűvé. Az emberek fejében lévő „ideális szervezet” képét ugyanis nagymértékben meghatározza, hogy milyen vezető-beosztott viszonyt tartanak elfogadhatónak és milyen mértékben képesek tolerálni a környezeti bizonytalanságot.

E két dimenzió által kifizített koordináta-rendszerben a négy negyednek megfelelően négy szervezeti „ideáltípust” lehet megkülönböztetni.

- *Piac* (alacsony hatalmi távolság-gyenge bizonytalanságkerülés): alacsony a vertikális tagozódás, az autonómiát és a mellérendeltségi viszonyokat részesítik előnyben. Ebbe a kultúrkörbe tartoznak az angolszász és a skandináv országok.
- *Jól olajozott gépezet* (alacsony hatalmi távolság-erős bizonytalanságkerülés): munkafolyamatra orientált bürokrácia, ahol mindenki ismeri a teendőit, minden lehetséges változásra előre elkészített tervek vannak érvényben. A jó szabályozásnak köszönhetően egyedi utasításokra alig van szükség, személyi konfliktusok kialakulása kevésbé valószínű. Ide sorolhatók többek között a német nyelvű és kultúrájú országok.
- *Család* (nagy hatalmi távolság-gyenge bizonytalanságkerülés): személyorientált bürokrácia, a szervezeti tagok paternalisztikus, ám közvetlen kapcsolatban állnak egymással. A klán jellegű belső kapcsolatok nem akadályozzák a kockázatvállalást. Idetartoznak a dél-kelet-ázsiai országok.
- *Piramis* (nagy hatalmi távolság-erős bizonytalanságkerülés): teljes bürokrácia, a szervezetre az erőteljes vertikális tagozódás jellemző, ami a kockázatvállalástól való idegenkedéssel jár együtt. A hatalom forrása a szervezeti hierarchiában elfoglalt hely. Ebbe a csoportba tartoznak a latin kultúrák, az iszlám országok és néhány távol-keleti ország.

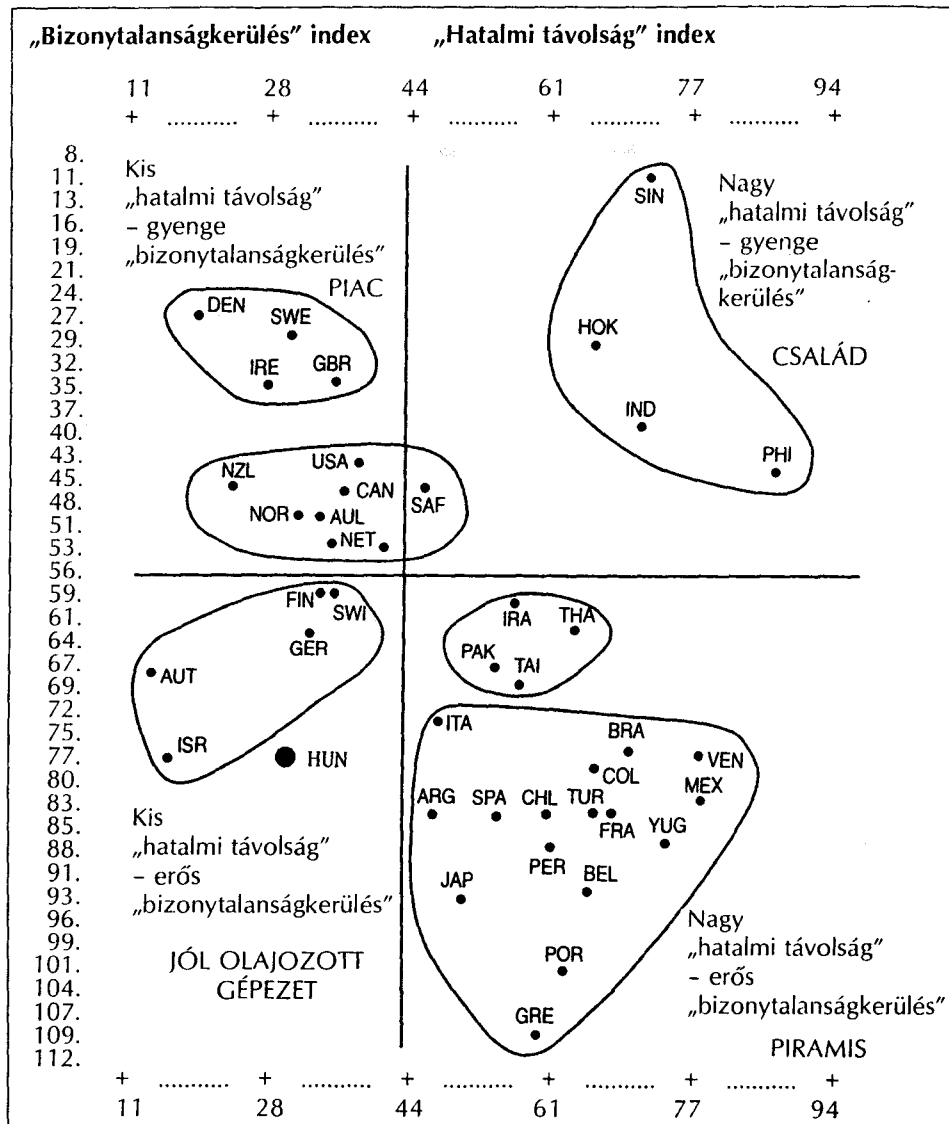
A hatalmi távolság és bizonytalanságkerülés által rajzolt kulturális térképet a 7.3. ábra mutatja be.

A már többször hivatkozott felső és középvezetői mintán a magyar vezetők a „jól olajozott gép” negyedben, a német kultúrkör közelében helyezkedtek el a nemzeti kultúrák világtérképén.

A 4. fejezetben számos olyan csoportjelenséget mutattunk be, amelyek eltérő kultúrákban különböző súllyal jelentkeznek. A csoportjelenségek különbségét leginkább talán az individuális vs. kollektív, illetve a kicsi vs. nagy hatalmi távolság értékek mentén magyarázhatjuk.

A konformitást individuális kultúrákban enyhén pejoratív felhanggal említik, míg a kollektív kultúrákban ugyanez büszkén vállalt alapérték: az egyén önmagát a közös érdek mögé helyezi.

Kutatási eredmények támasztják alá, hogy a kollektív kultúrákban (pl. Japán, Kína) az egyének nem igen tanúsítottak társas lógást, ellenkezőleg, csoportban eredményesebben dolgoztak, mint egyedül. Az individualista kultúrákra viszont inkább az jellemző, hogy az egyedül dolgozók teljesítménye nagyobb. Ha mégis csoportban



7.3. ÁBRA. A nemzeti kultúrák Hofstede-féle világtérképe 40 ország (és a vizsgált hazai szervezet „HUN”) elhelyezkedése a „hatalmi távolság” és a „bizonytalanságkerülés” skáláin.

Forrás: HOFSTEDE, G.: *Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values*. Sage Publications, Beverly Hills, 1980.

kell dolgozniuk, úgy a társas lógást a személyes számonkérhetőség megteremtésével lehet csökkenteni. Hackman e kulturális jellemző logikus következményeként egyenesen azt javasolja, hogy a jól teljesítő csapatokat nevezzük teameknek, de a tagokat valójában egyénekként vezessük¹⁷. A kollektív kultúrákban a személyes szá-

monkérhetőségtől függetlenül nem lógnak, sőt a legnagyobb teljesítményt olyan feltételek között produkálták, ahol a munka közös felelősséggel járt¹⁸.

Vezetői szempontból a nemzeti kultúrák ismeretének több haszna is van:

- egyfelől a saját nemzeti kultúra legfontosabb értékei olyan keretet jelentenek a szervezeti kultúra kialakításakor, amelyet célszerű figyelembe venni; a szervezet nem építhet olyan értékre, amely a nemzeti kultúrával szöges ellentétben áll,
- lényeges más kultúrák ismerete a multinacionális cégek menedzsmentjén belüli együttműködés során, de hasznos lehet a nemzetközi üzleti kapcsolatokban is,
- végezetül fontos ismerni azokat a szervezeti kultúrákat – legfontosabb értékeiket, rejtett és explicit előfeltevéseiket –, amelyekből vezetési módszereket, rendszereket, technikákat kívánunk átvenni. Hofstede mutatott rá arra, hogy a vezetési modellek, elméletek kulturálisan kötöttek és nem ültethetők át közvetlenül más kultúrákba¹⁹. A származási kultúra és a saját kultúra közötti különbségek tudatosításával azonban megkönnyíthetjük a saját kultúrára való szükségés adaptációt.

7.2.2. Szubkultúrák

A kultúrát úgy határoztuk meg, mint a szervezet valamennyi tagja által közösen vallott értékek, hiedelmek együttesét. A közös értékek azonban nem jelentik azt, hogy egyes csoportoknak ne lehetnének csak rájuk jellemző saját értékeik is. A legtöbb szervezetre igaz, hogy a domináns kultúra mellett kialakulnak szubkultúrák is.

Domináns kultúrának nevezzük a szervezeti tagok többsége által közösen vallott értékeket, *szubkultúrának* pedig az egyes szervezeti egységekre, csoportokra jellemző „minikultúrákat”, amelyek a domináns kultúra értékeit az adott részlegre jellemző további értékekkel egészíti ki. Sajátos szubkultúrát alakíthat ki egy szakmai csoport, egy szervezeti egység, egy földrajzilag elkülönült divízió. (A 7.3.3. pontban bemutatunk egy ilyen szakmakultúrából kinövő általánosított kultúratipológiát.) Amikor szervezeti kultúráról beszélünk, azon többnyire a szervezet domináns kultúráját értjük.

A szubkultúrák tartalmazzák a szervezet alapértékeit és azt továbbiakkal egészítik ki, ezzel a szervezetek differenciált belső világának egyértelmű és világos kis kulturális szigeteivé válnak. A szubkultúrák önmagukban konzisztens értékrendszert alkotnak, de a szubkultúrára jellemző megkülönböztető értékek konfliktusba kerülhetnek más szubkultúrák egyes értékeivel. A konfliktus azonban nem szükségszerű, két szubkultúra állhat egymással semleges vagy akár harmonizáló viszonyban is²⁰.

Ritkán az is előfordul, hogy a szubkultúra a szervezeti kultúra egészével kerül konfliktusba. Ezt *ellenkultúrának* is nevezhetjük.

Jó vagy rossz a szubkultúrák jelenléte a szervezetekben? Első megközelítésben azt mondhatjuk, hogy a szubkultúrák jelenléte tény, függetlenül attól, hogy jónak vagy rossznak tekintjük, ezért célszerű felkészülni értelmezésükre, kezelésükre. De ne kerüljük meg magát a kérdést sem! Környezetünk komplex, a szervezeteket heterogén értékek veszik körül. A szubkultúrák sajátos értékei a szervezeti környezet komplexitásának egy szeletét tükrözik, ennél fogva a szubkultúra a teljes környezeti

bizonytalanságnak csak egy részét válaszolja meg a magatartás stabilizálásával²¹. Vegyük észre, hogy ez nem más, mint *Lawrence* és *Lorsch* differenciálódásról szóló szervezeti struktúra értelmezésének²² kulturális leképeződése. Ők úgy érvelnek, hogy a sikeresen működő vállalatok a fokozódó környezeti bonyolultságra és bizonytalanságra szervezeteik belső differenciálásával válaszolnak, és ezzel párhuzamosan erősítik belső integrációs mechanizmusait is. A gondolatmenet a szervezeti kultúrára is értelmezhető: a szubkultúrák a környezethez való alkalmazkodást elősegítő differenciáltság megjelenési formái, a szervezeti (vagy domináns) kultúra pedig az ezeket integráló, összefogó és összekapcsoló mechanizmus. A szubkultúrák jelenléte a szervezeti válaszképesség egyik fontos jellemzője: lehetővé teszi, hogy szervezeti szinten csökkenjen az észlelt bizonytalanság mértéke.

A szubkultúráknak ugyanakkor vannak tagadhatatlanul hátrányos következményei is. Ezek leginkább akkor törnek a felszínre, ha a szubkultúrák olyan erősek, hogy nincs olyan domináns kultúra, amely integrálhatná őket: a szervezeti kultúra nem más, mint a szubkultúrák egymás mellett élése. Ez kulturális szempontból azt jelenti, hogy nincs olyan közös értelmezés, amely egyértelművé tenné, mi az elfogadott és mi a nemkívánatos magatartás.

Vegyük észre azonban, hogy a szervezetek életében előfordulhatnak olyan helyzetek – például a válság –, ahol az alternatív kultúrák vagy akár ellenkultúrák jelenléte hordozza magában a szervezeti megújulás képességét. A szubkultúrák tehát – amelyeket a stabil, változatlan feltételrendszerben esetleg tehernek tekintünk – a változások időszakában a túlélés biztosítékává léphetnek elő.

Erre a problematikára az erős és gyenge szervezeti kultúrákkal foglalkozó 7.4 pontban még visszatérünk.

7.3. Néhány kultúramodell

Az előző két fejezetpontban összefoglaltuk mindazt, amit a szervezeti kultúrákról általában tudni kell. Ebben a pontban néhány konkrét modellt mutatunk be. A közös alapot elfogadva különböző szerzők igen eltérő kultúratipológiákat alkottak. A különbözőség fő oka az, hogy a fejezet elején felsorolt értékek közül más-más értéket tekintettek a szervezeti kultúra szempontjából meghatározónak. Könyvünkben *Handy*, *Quinn* modelljeit és a *Schein-féle* „szakmakultúrák” modelljét mutatjuk be.

7.3.1. Handy kultúratipológiája

Handy²³ abból indul ki, hogy a különböző tevékenységet végző szervezetek jellegzetesen eltérő értékrendet fejlesztenek ki, s ez a kulturális különbözőség olykor a szervezeten belül is megfigyelhető: más a munkavégzés módja, ritmusa, más személyiségű embereket vonzanak, eltér a szervezetek belső atmoszférája, sokszor még a külső jegyek (öltözködés, a munkahely belső elrendezése) is egyértelműen árulkod-

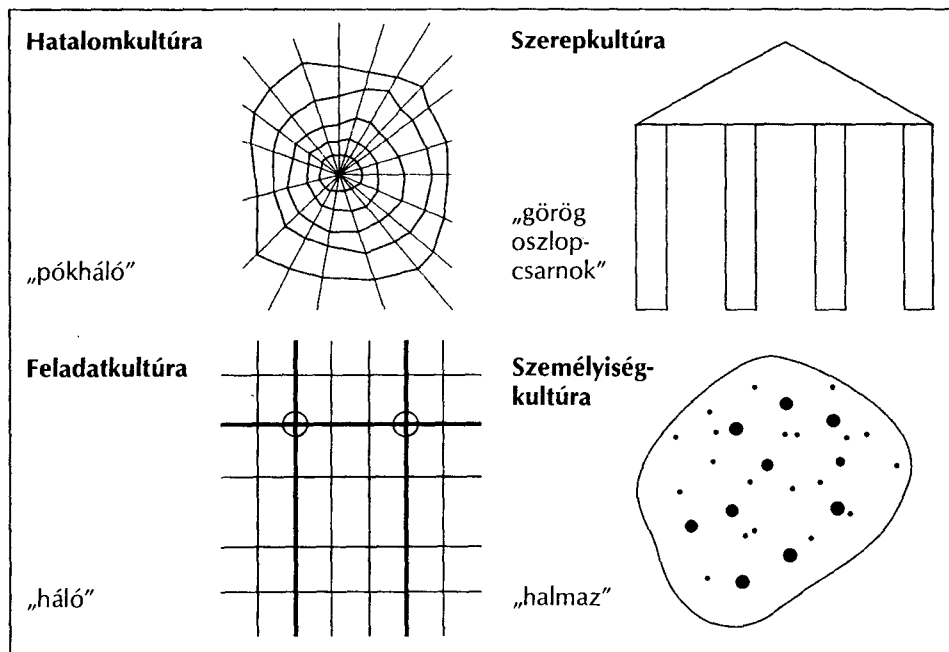
nak az adott kultúra jellemzőiről. Handy négy jellegzetes kultúrát különböztet meg, amelyek jellemzője, hogy jól köthetők egyes szervezeti formákhoz.

- *Hatalomkultúra* (metaforája a pókháló): e kultúra meghatározó eleme egy központi szereplő, akiből hatalom és befolyás sugárzik minden irányba. A szervezet múltbeli tapasztalatok alapján működik, s megpróbálja kitalálni és teljesíteni a központi szereplő kívánságait. Kevés a szabály, az ügyrendi előírás, csekély a bürokrácia: inkább az egyénben, mint a rendszerben, testületekben hisznek. A hatalmat a kulcspozíciók megszerzésével és a rendszeres ellenőrzésekkel biztosítják. A szervezetben jellemző a politikai magatartás: a döntések az erőviszonyok alakulásának függvényei, nem ügyrendi vagy logikai kérdések. A szervezet gyorsan képes reagálni a környezeti változásokra, veszélyhelyzetekre, ez azonban alapvetően a középpontban álló személy képességeitől függ. A viszonylag kisebb, vállalkozó típusú szervezetek jellegzetes kultúrája.
- *Szerepkultúra* (tulajdonképpen bürokratikus kultúra): a logika és ésszerűség alapján működik. A kultúra metaforája a görög oszlopcsarnok. Tartóoszlopai a funkcionális szakterületek a maguk szakismeretével és hatáskörével. A tartóoszlopok és együttműködésük kontrollját a szerepeket szabályozó ügyrendek (munkaköri és hatásköri leírások, utasítások és jelentések szabályai, a szolgálati út előírása) biztosítják. A tartóoszlopokat összefogó és lezáró timpanon a szűk körű felső vezetés, amely az ügyrendeket kiegészítő személyes koordinációt gyakorolja. E kultúrában a szerep, a munkaköri leírás fontosabb, mint a személy, aki betölti. A személyt a szerep betöltésére választják ki, a hatalom is a pozícióhoz kapcsolódik. A személyhez kötődő hatalmat és az előírások feletti személyes erőfeszítést gyanakvással figyelik. A teljesítmény letéteményese nem a személy, hanem a munkamegosztáson és a szabályokon alapuló személytelen rend.
A szerepkultúra a stabil, változatlan környezetben működik jól, a változást lassan észlelik és nehezen alkalmazkodnak hozzá. Belül is a stabilitás jellemzi, biztonságot és belátható jövőt kínál a szervezet tagjainak. Az elvárásokat éppen csak hogy teljesíteni szándékozó emberek ideális terepe, akiknek biztonságot és kockázatmentes szaktudást nyújt. Az önmegvalósításra törekvőknek azonban csak a szervezet csúcsai ígérek kielégülést.
- *Feladatcultúra*: munkakör- és projektirányultságú kultúra, metaforája a háló, leggyakoribb strukturális megjelenése a mátrix szervezet. A feladatcultúra legfőbb törekvése a munka elvégzése, ehhez igyekszik racionális alapon hozzárendelni az erőforrásokat. A befolyás – amely a háló csomópontjaiba irányul – forrása a szakértelem és valamelyest a személyiség, a formális pozíciónak másodlagos jelentősége van. A hatalom jóval megosztottabb, mint más kultúrákban. Az egyéni különbségeket, célokat és státusokat háttérbe szorító jellegzetes csoportcultúra. Kifejezetten jó alkalmazkodóképességű kultúra, csoportjai, projektjei a konkrét célok függvényében rugalmasan átalakíthatók, vagy akár meg is szüntethetők.
Változó környezet, erős piaci verseny esetén sikeres ez a kultúra, ahol a termékéletgörbék rövidek, a gyors reagálás elengedhetetlen. Az emberek nagyfokú önálló-

sággal cselekszenek és ellenőrzik saját munkájukat. Az értékelés szigorúan teljesítményhez kötött, az elismertséget a képességek, s nem a kor vagy a beosztás határozzák meg, a munkakapcsolatok feladatra orientáltak, konstruktívak. A kultúra sebezhető pontja a szervezet kontrollja: ennek legfontosabb eszköze az emberek, eszközök, erőforrások projektekhez való hozzárendelése. Egyetértő légkörben, ahol a termék és a vevő mindennél fontosabb, ez jól működik. Az erőforrások szűkössége azonban könnyen versengő magatartáshoz, konfliktusokhoz vezet.

- **Személyiségkultúra:** ügyvédi kamarák, partnerek által vezetett tanácsadó és auditáló cégek jellemző szervezeti felépítése és jellegzetes kultúrája. Központi alakjai kiemelkedő szaktudású személyek, akik szabad akaratukból döntenek úgy, hogy összefogva közös irodát, titkárságot, személyzetet és infrastruktúrát alakítanak ki. Szervezetük végsőkig leegyszerűsített: leginkább az egyének halmozásának tekinthető. Az egyetlen ellenőrző mechanizmus a partnerek közös meg egyezése, ez a szervezet nem tűr semmiféle vezetői hierarchiát. Minthogy a szervezetek célkitűzései általában túlmutatnak tagjaik egyéni céljain, nagyon kevés szervezet viseli el ezt a kultúrát. E szervezet sajátos pszichológiai szerződése a szervezetet rendeli az egyén alá: az egyén bármikor kiléphet a szervezetből, kizárására ugyanakkor jóformán nincs lehetőség.

A négy kultúra metaforáinak képi megjelenítését a 7.4. ábra mutatja be.



7.4. ÁBRA. A Handy-féle kultúrák képi megjelenítése

Forrás: HANDY, C. B.: *Szervezetek irányítása a változó világban*. Mezőgazdasági Kiadó, Budapest, 1986. 74–79. o.

7.3.2. Quinn szervezeti kultúra modellje

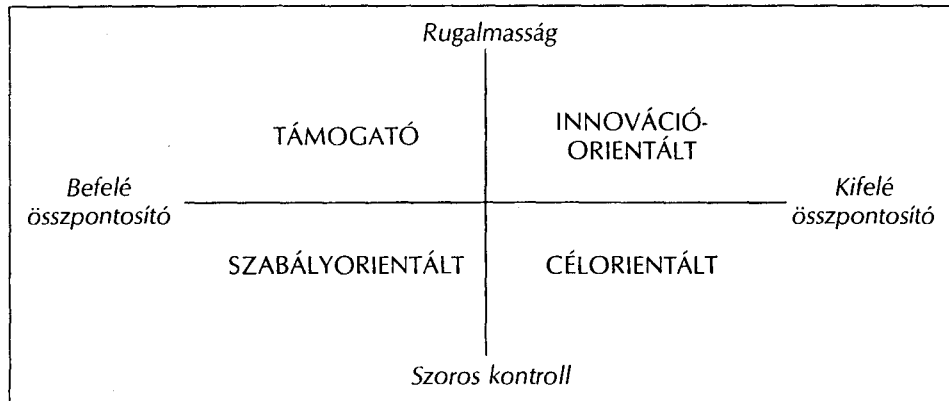
Quinn²⁴ elméletében azt vizsgálta, hogy a szervezetek milyen értékek figyelembevételével törekcszenek hatékonyságuk növelésére. Két ilyen hatékonyságot magyarázó értéket azonosított:

- a *befelé* vs. *kifelé* *összpontosítást*: a befelé összpontosító szervezet elsősorban a szervezeti tagok és a szervezet belső hatékonyságára, folyamataira koncentráll, míg a kifelé összpontosító központi problémája a környezetéhez való illeszkedés; és
- a *rugalmasság* vs. *szoros kontroll*: a rugalmasság a szervezeti tagok nagyobb mozgásterét, belátásukon alapuló nagyobb döntési szabadságot, a szoros kontroll a szervezeti tagok magatartásának nagyobb szabályozottságát jelenti.

Az elmélet azért tekinthető jelentősnek, mert egyetlen modellbe vonja össze a szervezeti hatékonyság két igen eltérő magyarázó tényezőjét. Ezek alapján határozza meg, hogy milyen céloknek tulajdonít értéket a vezetés (ezek a 2. fejezetben bevezetett kategóriával instrumentális értékek). A modell magát a hatékonyságot is fontos vezetői értéknek tekinti és keresi az egymással ellentétes értékek egymáshoz való viszonyát (ezért nevezik a *versengő értékek* modelljének).

A két dimenzió egy négynegyedes mátrixot feszít ki, amelyeket a 7.5. ábra mutat be. Az egyes negyedek érdekessége, hogy – jóllehet valós szervezeti kultúra típusokat mutatnak be – értékfelfogásuk egy-egy szervezetelméleti irányzat filozófiájának is megfeleltethető.

- A *támogató kultúra* (*befelé összpontosító-rugalmas*) jellemzői a kölcsönös bizalom és felelősség, a részvétel, az együttműködő, kooperatív magatartás, jó csoport-szellem, erős csoportkohézió, az egyéni fejlődés, önkiteljesítés megvalósítása, informális és döntően szóbeli kommunikáció és a szervezet iránti elkötelezettség. Központi értéke az emberi erőforrás fejlesztése, ezt szolgálja az összetartozás, a közszellem fejlesztése és a különböző tréningek. A vezetés számára a munka-



7.5. ÁBRA. Quinn szervezeti kultúra modellje

Forrás: Quinn (1988): Id. mű.

társak fontosabbak, mint a környezeti kihívások. A kultúra szervezetelméleti hátterét a human relations irányzat adja.

- *A szabályorientált kultúra (befelé összpontosító-szoros kontroll)* jellemzői a formális pozíciók tisztelete, a folyamatok racionalitásának fontossága, a munkamegosztás és az ehhez szorosan kapcsolódó formalizáltság, szabályozottság, a hierarchikus szervezeti megoldások és az írásos kommunikáció. Központi értéke a stabilitás és az egyensúly, ezt szolgálja a megfelelő formális információs és kommunikációs rendszer kialakítása és az erre alapozott döntési mechanizmusok. A vezetés számára az elért eredmények megőrzése a legfontosabb. Szervezetelméleti háttere a belső szervezeti folyamatokra koncentráló (főleg német) iskola és a bürokráciatanok.
- *A célorientált kultúra (kifelé összpontosító-szoros kontroll)* jellemzői a racionális tervezés, a központi célmeghatározás, a hatékonyság, a teljesítmény kiemelt fontossága, a vezetők központi szerepe, a többiek korlátozott információkhoz való hozzáférése, a feladathoz kötődő szóbeli kommunikáció. Központi értéke a termelékenység, hatékonyság, profit, ezt szolgálja a racionális célkitűzés és a tervezés. A vezetés a célok és az azt elősegítő részcélok teljesítésére fordítja figyelmét. Szervezetelméleti hátterét a racionális célkitűzés modelljei és a megegyezéses eredménycélokkal történő vezetés (MEV) modellje adja.
- *Az innovációorientált kultúra (kifelé összpontosító-rugalmas)* jellemzői a külső környezet szüntelen figyelemmel kísérése, a kockázatvállalást is magában foglaló kísérletezés, a kreatív problémamegoldás, a versenyszellem, jövőbe tekintés, előrelátás, szabad és szerteágazó szervezeti információáramlás, csapatok, feladatcsoportok, állandó képzés és tanulás. Központi értéke a növekedés és a környezeti erőforrások megszerzése, ezt szolgálja a rugalmasság, az állandó készenlét. A vezetés a lehetőségek folyamatos feltárására és megragadására koncentrál. Szervezetelméleti hátterének a környezeti kihívásokra választ kereső nyílt rendszermodellek tekinthetők.

7.3.3. Egy érdekes megközelítés: szakmakultúra – szervezeti kultúra

Schein több szervezet megfigyelésére alapozva három olyan kultúrát tudott megkülönböztetni valamennyiben, amelyek közül kettő egy-egy szakmai közösséghez kapcsolható²⁵. Szubkultúra-tipológiájának központi kérdése az, hogy az egyes szakmai csoportok a maguk sajátos értékrendjével hogyan járulnak hozzá a szervezeti hatékonyság növeléséhez.

- *A „melósok” (operators):* a vezetéstől és a törzskartól is jól megkülönböztethető *vonalbeli* vezetők és a végrehajtás szintjén lévő munkások sorolhatók ebbe a körbe, akik a szervezet alaptevékenységét végzik: előállítják a terméket, a szolgáltatást. Ez az a csoport, amely a bőrén érzi a szervezeti egységek és funkciók egymásra utaltságát, és megtanulja kezelni azokat. A magatartás-fejlesztési progra-

mok két értelemben is rendszeresen rajtuk csattannak: egyrészt a melósok minden változási program és szervezeti tanulás „céltablái”, másrészt a fölöttük álló szintnek tartott vezetőfejlesztési tréningek általában annak elsajátítására irányulnak, hogy hogyan lehet jobban kezelni az operátorokat.

- *A „műszakiak” (engineers):* minden szervezetben van egy alaptevékenységet biztosító alatechnológia, amelyet egy sajátos szakmakultúrával rendelkező „műszaki” csapat tervez meg és kísér figyelemmel. (A „műszaki” elnevezés itt szimbolikus, bármilyen technokrata vagy tervező idesorolható, mint például a szoftverprogramozók vagy az ösztönzési rendszer kidolgozói.) E széles értelemben vett „műszaki” szakmakultúra legfontosabb hallgatolagos közös előfeltevése: szeretik azokat a megoldásokat, ahol nem kell emberrel foglalkozniuk. Előnyben részesítik a rendszereket, gépeket, rutinokat, szabályokat – mindent, ami teljesen megbízható, automatikusan működik. Ennek büvöletében egyszerű, elegáns és rutinszerű megoldásokat állítanak elő, amelyek azonban gyakran figyelmen kívül hagyják a munkahely emberi, magatartási vonatkozásait. Ha választhatnának, a „műszakiak” az embert mindenütt gépekkel és rutinokkal helyettesítenék. A csapatmunka, kapcsolatépítés, bizalom, elkötelezettség – valamennyi az emberi természetből adódó szükséges rossz, amit, ha lehet, el kell kerülni, mert nehezen irányítható és ellenőrizhető.

A munkások hatékony munkacsoportok iránti vágyát sokszor a műszakiak támogatásának és lelkesedésének hiánya futtatja zátonyra, akik technikai megoldásokat javasolnak, amit viszont a munkások néznek kétkedéssel és – minthogy a munkájukat fenyegeti – félelemmel. A két szakmakultúra közötti feszültség teszi szükségessé a harmadik szakmakultúra, a vezetők jelenlétét.

- *A „vezérek” (executives):* a vállalati hierarchiák csúcsára feljutott csúcsvezetők a világon mindenütt hasonló előfeltevéseket vallanak. (A tulajdonos-vezetők és családtagjaik, a cégalapítók és vállalkozók nem sorolhatók ebbe a szakmakultúrába.) Szerepük lényege a pénzügyi felelősség a tulajdonosok felé: növelni a részvényárfolyamot, az osztalékot. Övék a végső felelősség, ők fogják „a zabos-tarisznya száját”. A fáma ugyan szól még hosszú távú stratégiáról, emberi erőforrásokról, a kritikus szereplők (stakeholderek) közötti egyensúlyteremtésről, de a legkeményebb realitás a tőkepiacé, a pénzügyi életképességé. Vezetői teamekről is szó esik, de a világ valamennyi vezérigazgatója megtanulja, hogy a legkeményebb pénzügyi döntéseket saját magának kell meghoznia, mégpedig tökéletlen információkra támaszkodva. Megtanulják, hogy szabályokra, eljárásokra és rendszerekre – azok közül is elsősorban érdekeltségi és kontrollrendszerekre – kell hagyatkozniuk, ha nagyszámú embert, szervezeti egységet és divíziót akarnak vezetni. S jóllehet gyakran a melósok közül kerülnek ki, ezeket a tapasztalataikat hamarosan elfelejtik, mert a verseny világa kegyetlen, kompromisszumokat kell kötni, a lehetőségeket meg kell ragadni, és – mindenekelőtt – a pénzügyi kritériumok mindent maguk alá gyűrnek. Az emberekből humán erőforrás és költség-tényező lesz – nem is lehet másként, ha valaki emberek százaiért-ezreiért felelős.

Ha a melósok hatékonyságot javító tanulást kezdeményeznek, a vezérek gyakran nem járulnak hozzá, mert a pénzügyi megtérülés nem kimutatható és a túl sok újdonság aláássa a kontrollrendszert. A vezérek ezen a ponton közös nevezőre kerülnek a műszakiakkal: korlátozni akarják az emberi tényezőt.

Schein rámutat, hogy a két utóbbi szakmakultúra legfontosabb előfeltevései a szervezeten kívüli világban gyökereznek, s leginkább ott is lehet megváltoztatni őket. Ha a három szakmakultúra közötti konfliktust nem lehet feloldani, nehéz hatékonyabb, tanuló szervezeteket létrehozni. Ehhez azonban az egyes szakmai közösségeken belül – a műszaki és a gazdasági felsőoktatásban, szakmai kamarákban, klubokban, társaságokban – kellene elsősorban újrafogalmazni e szakmakultúrák szervezeten belüli szerepét.

7.4. Erős vagy gyenge kultúra

A szubkultúrák kapcsán már utaltunk arra, hogy a szervezet kultúráját alááshatja, ha a szubkultúrák túlságosan erősek és nincs olyan domináns kultúra, amely integrálhatná őket. A szervezeti kultúrát – pontosabban az azt megjelenítő domináns kultúrát – ilyenkor gyengének nevezhetjük. Természetesen létezik ennek az ellentettje is: az erős szervezeti kultúra. Az erős kultúra fogalmát *Deal* és *Kennedy* vezették be népszerű könyvükben²⁶.

Az *erős kultúra* tulajdonképpen nem más, mint a domináns kultúra azon alapvető értékei, amelyeken széles körben osztoznak a szervezetben és amelyek erőteljesen hatnak a szervezeti tagok magatartására²⁷. A kultúra erejét tehát magatartás-befolyásoló képessége adja. A bürokrácia testületi szelleme²⁸, *Barnard* szervezeti személyisége²⁹ valószínűleg az erős szervezeti kultúra előfutárának tekinthetők: olyan értékeket fogadtatnak el a szervezet tagjaival – lojalitás, megbízhatóság, következetesség –, amelyek szervezeti cselekvéseiket alapvetően meghatározzák.

Miért jó az erős szervezeti kultúra? Mert

- kiszámítható viselkedést eredményez, amellyel a vezető tartósan számolhat, mindezt rendszeres vezetői beavatkozás és ellenőrzés nélkül;
- erős szervezet iránti lojalitást, elkötelezettséget, azonosulást eredményez;
- nő a szervezet megtartó képessége, kisebb a fluktuáció;
- átveheti a formális szervezeti szabályok helyét a szervezeti tagok magatartásának meghatározásában.

Ha egy szervezet a magatartás befolyásolásának fontos mechanizmusaként kezeli a szervezeti kultúrát, az kihat nem csak szocializációs folyamataira, belső képzésére és magatartás-fejlesztési programjaira, de még felvételi eljárásaira is. A szakmai alkalmasságon túl ugyanis tesztelni kell a kulturális illeszkedést is: mennyire vallja magáénak a jelentkező azokat az értékeket, amelyek a szervezet domináns kultúráját meghatározzák, mennyire rendelkezik azokkal a tulajdonságokkal, ame-

lyek az adott kultúrába való beilleszkedést biztosítják. Napjaink felvételi beszélgetéseiben, tesztheiben egyre tágabb teret nyerne az ilyen célú elemek.

Az erős szervezeti kultúra azonban nem csodafegyver, vannak kockázatai is. Minthogy a kultúra egyik legfontosabb következménye a kiszámíthatóság és a stabilitás, az erős szervezeti kultúra hátrányai leginkább ott mutatkoznak meg, ahol éppen rugalmasan változó magatartásra, a dinamikusan változó környezet kihívásaira adott új válaszokra van szükség. Ha igaz az, hogy nehéz egy erős kultúrát felépíteni, akkor annál csak egy nehezebb feladat van – egy másik erős kultúrával felváltani. Ehhez meg kell ingatni olyan értékeket és magától értetődő előfeltevéseket, amelyekhez az emberek ragaszkodnak. Ez nehéz, konfliktusos és nem egyszer fájdalmas folyamat, hiszen a jóról és rosszról, helyénvalóról és helytelenről kialakult meggyőződéseinket nem lehet egyik napról a másikra szöggre akasztani.

Dinamikus, változó környezetben a szubkultúrák sokszínű rendszere jobb alkalmazkodóképességet biztosíthat.

Mit tegyen a vezető, ha szervezetében nincs mindenki által követett stabil értékrend? A kultúra nem az egyetlen eszköz a szervezeti magatartás befolyásolására: engedelmességet érhetünk el hatalmi eszközökkel, követést megfelelő vezetési stílussal. Kialakíthatunk szabályokat, előírásokat, és érvényt szerezhetünk nekik, szankcionálva be nem tartásukat.

Ezekre az eszközökre akkor is szükség lehet, ha a szervezet átfogó változások elé néz: régi értékrendjét újjal kell felváltani, de az új értékekre még nem talált rá a szervezet a tanulási folyamat során, vagy ha rá is talált, még nem vált széles körben elfogadottá. Ilyenkor a vezetőnek akkor is más magatartás-befolyásolási eszközökhöz kell nyúlnia, ha egyébként elkötelezett híve az értékek alapján való vezetésnek, a szervezeti kultúrának.

Az elmúlt néhány évben a magyar szervezetek többsége ebben az átmeneti állapotban van, amely számos korlátot emel a szervezeti kultúrára támaszkodó vezetés-felfogás elé.

Miközben a régi magatartásminták meghaladásának és újakkal való felváltásának kétségtelenül erősek a mozgatórugói, e változtatásnak számottevő korlátai is vannak. Számos szervezetünk van nehéz gazdasági helyzetben, akár válságos piaci vagy pénzügyi szituációban, s a krízis menedzselése rendszerint (és szükségszerűen) inkább centralizált, autokratikus vezetésfelfogással jár együtt. A központosított pénzügyek, finanszírozás, a közvetlen utasítások és a gyakori jelentések igénylése, a divíziók tevékenységébe történő operatív beavatkozás nem mindig a megrögzött magatartásmintákra vezethető vissza, hanem a válsághelyzet kezelése követeli így.

Ezek az okok oda vezettek, hogy a régi magatartásminták lebontása és újakkal való felváltása helyett éppen a régi magatartásmintákat erősítik meg. Félő, hogy ez a megerősítés a változás képességének kialakulását igen erősen késlelteti, különösen az idősebb generációk esetében, akik igen jól ismerik a paternalizmust, tekintélyelvűséget, a presztízsszempontok érvényesülését.

Ez a kulturális vagy magatartási tehetetlenségi nyomaték a szervezeti tagok *rezisztenciáját* eredményezheti, ideértve mind a vezetőket, mind a beosztottakat. Az ellenállás jól azonosíthatóan beépült a vezetők és munkavállalók motivációi és attitűdjei közé, s mint magatartási jellemző, igen nagy tehetetlenséggel határozza meg a jelenlegi magatartást is. Következésményei lehetnek a tiltakozás, vagy a passzív kiválasztás is, ritkán a kivonulás is előfordul. Ennek megváltozása, megváltoztatása még akkor is éveket vesz igénybe, ha a változási folyamat egyenes vonalú és zökkenőmentes.

A Magyarországra érkező befektetők többsége találkozik a *rezisztencia* problémájával. A külföldi tulajdonosok megjelenése egyébként is „kettős sokkot” okoz: az újdonságként ható idegen kultúrával való szembesülést és az első *valódi* tulajdonos megjelenését. Sajátos módon igen gyakori, hogy a magyar vezetők és munkavállalók nem tudnak különbséget tenni a kettő között, és a „kemény” tulajdonosi fellépést a külföldiek arroganciájának tulajdonítják.

Egyik hazai vállalatunk felső vezetője egy multinacionális szakmai befektető privatizáció előtti vállalatátvilágítását és due-diligence-ét követően a következőképpen számolt be megrázkódtatást jelentő élményeiről:

„Két hét alatt kimutatták az összes tartalékunkat, túlzott költségeinket, gyengeségünket és két hónapon belüli jelentékeny elbocsátásokra és szigorú költségmegtakarító intézkedésekre tettek javaslatot. (A privatizáció végül sikertelennek bizonyult – B. Gy.) Egy idő után beláttuk, hogy hideg fejjel leírt javaslatuk teljesen korrekt volt és ha túlélésre törekszünk, akkor 95%-ban meg kell tennünk mindazt, amit leírtak, legfeljebb két hónap helyett fél év alatt.”

A külföldi tulajdonosok két érdekes megoldást fejlesztettek ki az eltérő kultúra és szervezeti ellenállás problémájának kezelésére:

- az anyavállalattól „importált” menedzsmentcsapattal kezdenek, majd egy lassú folyamat keretében fokozatosan körültekintően kiválasztott magyar vezetőkkel váltják fel őket. A kiválasztandó magyar vezetőket rendszerint szakmai továbbképzésre, tréningekre küldik, amelyek egyben alapos kulturális „agymosást” is jelentenek, illetve
- eleve olyan fiatalokat, frissen végzett diplomásokat vesznek fel, akik beállítódásaikban még nyitottak, nincs olyan internalizált kulturális „kályha”, amelyhez ragaszkodnának, és korábban elképzelhetetlen karrierlehetőséget nyitva előttük hihetetlen felelősséggel ruházzák fel őket.

Összefoglalóan elmondhatjuk, hogy a magyar szervezetek kétségtelenül erős kultúrákat örökölték a múltból, amelyek tehetetlenségi nyomatéka a változások egyik kritikus tényezője. Emellett azt is be kell látnunk, hogy a szervezeti környezet változásjelenségekkel terhes – piaci nehézségek, finanszírozási problémák, hatékonysági követelményekből adódó karcsúsítás –, amik inkább a korábbi kulturális jellemzők megerősítését, semmint egy új értékrend kibontakozását segítenék. Az átmeneti korszak tehát óriási lehetőségeket, egyszersmind számottevő korlátokat is jelent a kultúra számára. Számos szervezetnél azonban megindultak pozitív változások,

a nemzetközi tulajdonú és a nemzetközi piacokon megjelenő magyar vállalatoknál a kultúra a vezetői eszköztár legfontosabb elemei közé lépett elő. Azt gondoljuk, hogy a kultúrába való vezetői investálás hosszú távon megtérülő erőfeszítés, de meggyőződésünk, hogy megéri a belé fektetett időt, erőfeszítést, energiát – megtérülő beruházásról van szó. S ha a kérdést úgy tesszük fel, hogy milyen jövő áll változatlan kulturális feltételek mellett szervezeteink előtt, méginkább erre a következtetésre kell jussunk.

7.5. Hatalmi kultúra, szervezeti kultúra a 80-as évek Magyarországn

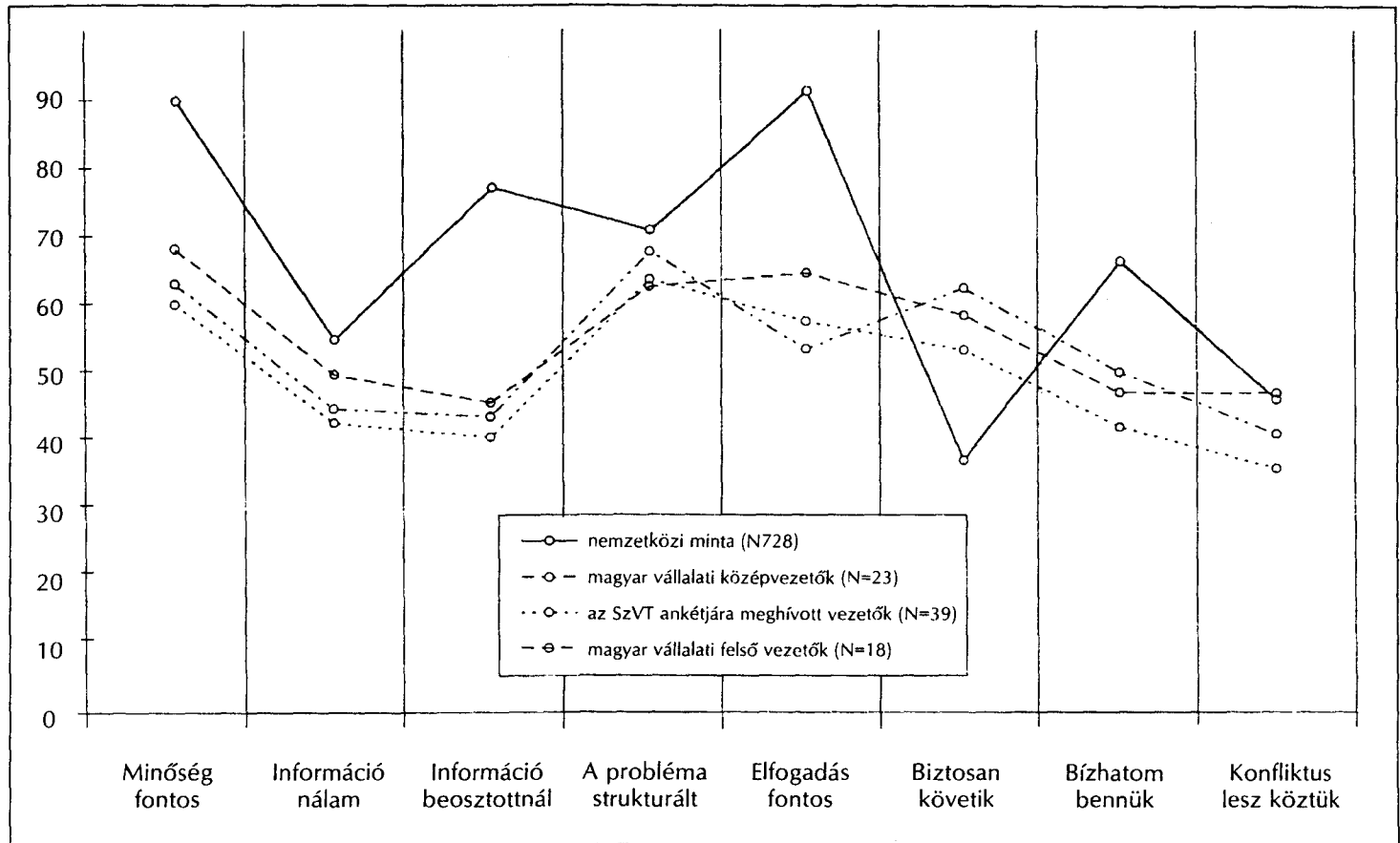
A hatalommal foglalkozó fejezetben bemutattuk a redisztribúció hatását a szervezetek hatalmi struktúrájára. A következő fejezet rávilágított ennek vezetési stílusra gyakorolt következményeire is: a részvételi típusú vezetésnek – legalábbis ami az újraelosztást érintő „kemény” döntéseket illeti – nincs túl nagy tere. A megoldandó problémák természetéből következik, hogy nem részvételi alapon kezelhetők. Nem véletlen, hogy a paternalisztikus vezetési gyakorlat igen elterjedt. Első látásra meglepő ugyan a konzultatív (részvételi) vezetők aránya a vezetők között, emögött azonban valószínűleg inkább az *alkut*³⁰, mint a *konzultációt* sejtethjük. A képhez azonban hozzá tartozik a Fiedler-modell kapcsán észlelt kiugróan magas pozícióból fakadó hatalom érzékelése, ami egyszersmind jó vezető-beosztott viszony érzetével járt együtt.

Varga Károly ebben a vezetési közegben sajátos jelenségre mutat rá³¹. Vroom és Yetton modelljének nyolc kérdésére (szituációs változóira) adott „igen” válaszokat problématerképbe rendezve összehasonlítja a szituációs változók fontosságát támogató igenek százalékos arányát a Vroom-Yetton-féle nyugati menedzserminta megfelelő adataival (lásd: 7.6. ábra).

Az ábrából több ponton a magyar vezetői gyakorlat alapvető különbségei olvashatók ki:

- a magyar vezetők kevésbé tartották fontosnak, hogy döntéseik során melyik alternatívára esik majd a választás, milyen lesz döntéseik minősége;
- a magyar vezetők azt feltételezték, hogy beosztottaiknál a jó döntések meghozatalához szükséges információkból lényegesen kevesebb van, mint a nyugati menedzserek, ill. beosztottaik esetében;
- a magyar vezetők kisebb fontosságot tulajdonítottak annak, hogy a beosztottak elfogadják döntéseiket;
- mégis jóval magabiztosabban nyilatkoztak arról, hogy beosztottaik követik őket egyedül meghozott döntéseik esetén; és végül
- mindezek ellenére jóval kevésbé bíztak abban, hogy a beosztottak a szervezet érdekeit szem előtt tartva és nem saját érdekeik alapján cselekszenek majd.

A nyugati menedzserek vezetői szituáció észlelését nevezhetnénk participatív vezetési kultúrának. Ezzel szemben a magyar inkább hatalmi kultúraként jelle-



7.6. ÁBRA. Problémahelyzetek százalékos gyakorisága egy nemzetközi és három magyar vezető minta alapján

Forrás: VARGA KÁROLY: *Az emberi és szervezeti erőforrás fejlesztése*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1988.

mezzel. A magyar (felső) vezetők hatalmi és befolyási képességét két dolog jellemezte:

- egyfelől igen erősek voltak a formális hatalmi jogosítványok, a klasszikus autoritás eszközei, mi több, ennek vezetőink tudatában is voltak (lásd a *pozícióból fakadó hatalom* igen magas aránya a vizsgálati mintában);
- másfelől – főleg a felső vezetői körben – igen erős a szervezet kulcskérdéseiben a döntések személyes mérlegelésen alapuló lehetősége, egyszersmind a személyhez kötődő hatalom.

Ennek megjelenési formái a paternalista – látszólag részvételi alapú, gyakorlatilag azonban egyszemélyi – vezetői döntéshozatal és a szélsőségesen centralizált döntési gyakorlat és szervezeti struktúra.

A kor szervezeti racionalitása hatalmi racionalitás, kultúrája hatalmi kultúra. A vezetői és beosztotti cselekvések, a vallott és követett értékek kettőssége értelmezhetetlen a hatalom e központi szerepének megértése nélkül.

Ebben a közegben érthetővé válnak a Varga Károly által diagnosztizált jelenségek: a beosztottnál valóban nincsenek az érdemi (értsd redisztribúciót befolyásolni képes) döntésekhez információk, valamint a „nem fontos az elfogadás – mégis követnek – de nem bízom bennük” jellegű vezetői gondolkodás. Ez azonban egy olyan sajátos magyar kulturális „Bermuda-háromszög”, amelyben a legtöbb angolszász közegből importált (és a participatív kultúra feltételrendszerére kifejlesztett) menedzsment- és leadershipmódszer bizonyosan elsüllyedt.

A *Pfeffer–Salancik* által megfogalmazott hatalmi paradoxon sajátos formában jelentkezik magyar viszonyok között, „paradox” módon mindkét oldala egy szűk felső vezetői kör hatalmát erősíti:

- részint, mert a felső vezetés az a szervezeti szereplő, aki a szervezet szempontjából legkritikusabb erőforráshoz képes hozzájuttatni a szervezetet, részt venni az alkufolyamatban, manipulálni az újraelosztás csatornáit,
- részint, mert a rendelkezésére álló hatalommal (formális jogosítványokkal és informális eszközökkel) igen erős intézményesített hatalmi szerkezetet hozott létre.

Ez a hatalmi szerkezet igen stabil, nehezen megbontható. Óriási volt az esélye, hogy az *O’Day* által leírt megfélemlítési rituálék sikeresen akadályozzák meg a szervezeti reformokat és járulnak hozzá a hatalmi szerkezet konzerválásához.

Sőt, a fent leírt paradoxont egy másik váltja fel, amelyet a szervezeti reform paradoxonjának neveznek: azok a szervezet (át)alakítási akciók, amelyeket a szervezeti tagok kezdeményeztek, gyakorta nem a szervezetnek a környezethez való alkalmazkodásából vezethetők le, hanem a hosszú ideig megmerevedett, „elmeszesedett” hatalmi struktúra megbontásának ürügyeként jelentkeztek. A kor számos szervezet-alakítási programjánál megfigyelhető, hogy a reálakciók köntösében jelentkező, alkalmazkodásnak tűnő változtatások, „innovációk” célja valójában a belső hatalmi szerkezet megbontása, vagy éppen ellenkezőleg – elébe menve a „reform” köntösében jelentkező hatalmi támadásnak –, annak konzerválása volt³².

Megfogalmazható az a gyanú is, hogy az évtized szervezetalakítási-szervezési akcióit többnyire nem környezeti hatások, az alkalmazkodás igénye indították útjukra, hanem belső magatartási jellegű szempontok: konfliktusok, személyi ellentétek (azaz hatalmi megfontolások). Mi több, ezen akciók nem is vittek közelebb környezeti kihívások megválaszolásához! „Úgy tűnik, a magyar vállalatok viszonylag sűrűn foglalkoztak osztályok, főosztályok összevonásával, felbontásával és más hasonló »szervezetfejlesztési« akciókkal. Ezek manifeszt célja általában az »irányítás hatékonyságának növelése« volt, valójában többnyire belső konfliktusok, személyi ellentétek, illetve kisebb-nagyobb gazdálkodási krízisek motiválták ezeket az átszervezéseket.”³³

Összességében elmondható, hogy a kifelé alkalmazkodási mintákat mutató vezetők magatartását befelé az akaratérvényesítés jellemzi: a vezető képes saját koncepcióját érvényesíteni, akaratát keresztülvinni. Rendszerint önállóan dönt, jóllehet ezt gyakorta paternalisztikus módon jelenik meg, igen erős a szervezeti szereplők befolyásolásának képessége.

Ilyen és ehhez hasonló jelenségek alapján joggal nevezi *Dobák Miklós*³⁴ a kor magyar vezetési gyakorlatát „Janus-arcúnak”.

Ezek a jelenségek sajátosak, de a maguk feltételrendszerében értelmet nyernek. A magyar vezető kiválaszt(ód)ást lehet kontraszelektívnek nevezni, de ez csak olyan vonatkoztatási kerethez viszonyítva igaz, amely egyáltalán nem volt jellemző hazai viszonyainkra.

A kor vezetői magatartásának megítélésénél – úgy gondolom – kettős hibát kell elkerülni: a követett vezetői gyakorlat sommás elfogadását, vagy sommás elítélését. A magyar vezetők gyakorlata megítélésem szerint „profí” alkalmazkodás volt az adott feltételrendszerhez, ugyanakkor a „mindenkinék jó” újraelosztási rendszer a végén társadalmi-gazdasági csapdába torkollott és a közlegetők tragédiájára³⁵ kezdett emlékeztetni. Legalább ilyen hibának tartanám azonban az itt leírt vezetői magatartást etikai alapon lesöpörni, elutasítani, hiszen az meghatározott viszonyok terméke, és e viszonyok közt igenis megvan a maga racionalitása. Etikai alapon való megkérdőjelezése véleményem szerint csak a befoglaló rendszer etikájával együtt vethető fel korrekt módon.

7.6. Szótár

alapvető előfeltevések	basic assumptions
azonosulás a munkakörrel, szervezettel	identification with the job, organisation
egén/csoport központúság	individualism/collectivism
belső függés/függetlenség	interdependent, independent
cél/eszköz orientáció	ends-means orientation
bizonytalanságkerülési index	uncertainty avoidance index
ceremóniák, szertartások	ceremonies, rites and rituals
ellenkultúra	counter-culture
férfias/nőies értékek	femininity/masculinity
hatalmi távolság index	power distance index

humán orientáció	humane orientation
individualizmus/kollektívizmus index	individualism/collectivism index
az iroda berendezése, a munkahely belső elrendezése	office layout
kockázatvállalás/kockázatkerülés	risk tolerance/risk avoidance
konfliktustűrés	conflict tolerance
nyílt/zárt rendszer	open/closed system
rövid/hosszú távú időorientáció	long/short-term orientation
standard működési eljárások	standard operating procedures
szervezeti rutinok	organisational routines
szervezeti klíma	organisational climate
szervezeti kultúra	organisational culture
szervezeti szocializáció	organisational socialisation
szubkultúra	sub-culture
támogató kultúra	supportive culture
történetek, legendák, mítoszok	stories, legends, myths

Jegyzetek

- ¹ Lásd: PERROW, CH.: *Szervezetszociológia*. Osiris-Századvég – Panem – McGraw-Hill, Budapest, 1994. 174–194. o.; ZUCKER, L. G.: *The Role of Institutionalization in Cultural Persistence*. In: POWELL, W. W.–DIMAGGIO, P. J.: *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. The University of Chicago Press, Chicago, 1991, 83–107. o.
- ² A szervezeti kultúráról szóló fejezet megírásakor támaszkodtam BRANYICZKI IMRE: *Szervezeti kultúra (V. 5. fejezet)*. In: BAKACSI GY.–BALATON K.–DOBÁK M.–MÁRIÁS A.: *Vezetés-szervezés II*. Aula Kiadó, Budapest, 1991. 60–74. o. és BRANYICZKI IMRE: *Szervezeti tanulás – szervezeti kultúra – szervezeti változás*. Kandidátusi értekezés. (Kézirat) 1993. A szervezeti kultúra (3. fejezet). 38–72. o. munkáira. A felhasznált két forrás – amelyek a fejezetet jórészt átszövik – gyakorlatilag nem a szövegek szó szerinti átvételét, hanem tartalmi interpretálását jelenti, így külön hivatkozásokkal nem tördelem szét a fejezetet. Köszönettel tartozom Branyiczki Imrének, aki hozzájárult írásai ilyen módon való felhasználásához.
- ³ SCHEIN, E.: *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1985. 9. o.
- ⁴ SCHEIN (1985): Id. mű 9. o.
- ⁵ HOFSTEDE, G.: *Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values*. Sage Publications, Beverly Hills, 1980.
- ⁶ ROBBINS, S. P.: *Organizational Behavior (6th ed.)*. Prentice-Hall International, Inc., 1993. 602. o. listája alapján, annak a 11. ponttal történő kiegészítésével. Utóbbi HOFSTEDE, G.: *Cultural constraints in management theories*. Academy of Management Executive, 1993. Vol. 7., No.1, 81–94. o. emliti, mint a kultúra mérésére alkalmas változót.
- ⁷ DEAL, T.–KENNEDY, A.: *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*. Penguin Books, London, 1982, 37. o.
- ⁸ Lásd pl.: NEMES FERENC: A szervezeti szocializáció mint kultúraelsajátítási folyamat. *Vezetéstudomány*, 1988. július.
- ⁹ Lásd SCHEIN (1985): Id. mű.
- ¹⁰ TRICE, H. M.–BEYER, J. M.: Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonies. *Academy of Management Review*, September 1984. 653–659. o. alapján.
- ¹¹ Uo.
- ¹² SCHEIN (1985): Id. mű.

- ¹³ A kultúra mint a tudatalatti kivetülése az egész szervezeti kultúra irodalom egyik önálló irányzatának is tekinthető. Lásd SMIRCICH, L.: Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, September 1983. Vol. 28. No. 3. 339–358. o.
- ¹⁴ SCHEIN, E.: Culture: The Missing Concept in Organization Studies. *Administrative Science Quarterly*, June 1996. Vol. 41., No. 2. 236. o.
- ¹⁵ Lásd pl. HOFSTEDE, G.: Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Executive*, 1993. Vol. 7., No. 1, 83. o.
- ¹⁶ HOFSTEDE, G.: *Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values*. Sage Publications, Beverly Hills, 1980.
- ¹⁷ HACKMAN, J. R.: *Groups that Work (and Those That Don't)*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA, 1991. 493. o.
- ¹⁸ EARLY, P. C.: *Social Loafing and Collectivism: A Comparison of the United States and the People's Republic of China*. *Administrative Science Quarterly*, December 1989. 565–581. o.
- ¹⁹ HOFSTEDE, G. (1993): Id. mű.
- ²⁰ MEYERSON, D.–MARTIN, J.: Cultural Change. An Integration of Three Different View. *Journal of Management Studies*, 1987. No. 6.
- ²¹ YOUNG, E.: *On the Naming of the Rose: Interests and Multiple Meanings as Elements of Organizational Culture*. In: FROST, P. J.–MOORE, L. F.–LOUIS, M. R.–LUNDBERG, D. D.–MARTIN, J. (eds.): *Reframing Organizational Culture*. Sage Publications. 1991. 104–116. o.
- ²² LAWRENCE, P. R.–LORSCH, J. W.: *Organization and Environment*. Harvard University Press, Boston, MA, 1967.
- ²³ HANDY, C. B.: *Szervezetek irányítása a változó világban*. Mezőgazdasági Kiadó, Budapest, 1986. 73–80. o. (A magyar fordítás egyenlenségei miatt felhasználtuk az eredeti művet is: HANDY, C. B.: *Understanding Organizations (3rd ed.)*. Penguin Book, London, 1985. 186–196. o.)
- ²⁴ Lásd: QUINN, R. E.–ROHRBAUGH, J.: A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 1983. Vol. 29. 363–377. o.; QUINN, R. E.: *Beyond Rational Management*. Jossey-Bass, San Francisco, 1988. alapján.
- ²⁵ SCHEIN, E.: Culture: The Missing Concept in Organization Studies. *Administrative Science Quarterly*, June 1996. Vol. 41. No 2. 229–240. o.
- ²⁶ DEAL–KENNEDY (1982): Id. mű.
- ²⁷ WIENER, Y.: Forms of Value Systems: A Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance. *Academy of Management Review*, October 1988. 536. o.
- ²⁸ Lásd WEBER, M.: *Gazdaság és társadalom I–II*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1994.
- ²⁹ Lásd KIESER, A.–KUBICEK, H.: *A magatartás-tudományi döntésemélet*. In: Kovács SÁNDOR (szerk.): *Szöveggyűjtemény a szervezetelmélet történetének tanulmányozásához II*. Tankönyvkiadó, Budapest, 1985. 202. o.
- ³⁰ Lásd például HÉTHY LAJOS–MAKÓ CSABA: *Munkások, érdekek, érdekegyeztetés*. Gondolat Kiadó, Budapest, 1978.; KERTESI GÁBOR–SZIRÁ CZKI GYÖRGY: *Munkások a munkaerőpiacon. Valóság*, 1983/7. sz. (július).
- ³¹ Varga KÁROLY: *Az emberi és szervezeti erőforrás fejlesztése*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1988.; Varga KÁROLY: Szervezeti kultúránk koordinátái. *Ergonómia*, 1983/3. sz. március; Varga KÁROLY: *Ördögi kör*. Magvető, Budapest, 1985. 26–31. o.
- ³² Erre a jelenségre mutat rá munkájában JÁVOR ISTVÁN: *A hatalom szerkezete a vállalatban*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1988.
- ³³ BOR IRÉN–MAROSI MIKLÓS: Vállalati vezetők és beosztottak magatartásának újabb változásai szervezési és műszaki gazdasági kérdésekben. *Vezetéstudomány*, XXIII. évf. 3. sz. (március), 43. o.
- ³⁴ DOBÁK MIKLÓS: *Janus arcú vezetés*. Előadás a budapesti Francia Intézetben. Kézirat. 1993.
- ³⁵ HANKISS ELEMÉR: *Társadalmi csapdák – Diagnózisok*. Magvető Kiadó, Budapest, 1983.

8. KONFLIKTUSOK A SZERVEZETBEN

„Míg másokra ügyelsz, ne feledd hát önmagadat sem,
úgy élj társaidért, hogy bele majd te se halj!”

(JANUS PANNONIUS: János esztergomi érsekhez)

A fejezet célja, hogy:

- megkülönböztesse a szervezet szempontjából jó és rossz konfliktusokat,
 - bemutassa az egyéni és szervezeti szintű konfliktusok kezelésének modelljeit,
 - bemutassa a konfliktuskezelés lehetséges eszközeit,
 - bemutassa a tárgyalás modelljét és technikáit.
-

A szervezetek tele vannak konfliktusokkal. A hagyományos vezetésfelfogás a konfliktusokat a szervezetek negatív jelenségének tekintette, olyan rossz dolognak, amit lehetőleg el kell kerülni. A human relations ezzel szemben azt vallotta, hogy a konfliktusok természetes velejárói a csoportok és szervezetek működésének, ezért el kell fogadni létüket és meg kell tanulni együtt élni velük, kezelni őket. Napjaink konfliktusfelfogása ezen is túllép: bátorítják a konfliktusok felszínre kerülését, mert a harmónia egyben a változatlanóság, a változás képességének hiánya is. E felfogás szerint a szervezeteknek és csoportoknak meg kell találniuk a konfliktus és a harmónia¹ dinamikus egyensúlyát, hogy megőrizzék változási képességüket, kreativitásukat.

A csoportok kialakulásának van egy szakasza – a viták fázisa –, amelynek természetes velejárója a konfliktus (4. fejezet). Az erőforrások elosztása állandó konfliktusforrás a szervezetekben, ezek hatalmi-politikai kezelését az 5. fejezetben mutattuk be.

A szervezetelméletben Lawrence és Lorsch mutatott rá a differenciált szervezeti struktúra előnyeire, amely azonban „helyből” konfliktusok sorát eredményezi: a célok, az időorientáció, a szervezeti egységek belső struktúrájának különbözőségét, de még a kívánatos személyiségjellemzők eltérését is². Ezzel együtt jár a szubkultúrák különbözősége is (lásd 7. fejezet).

A mátrixstruktúrákat úgy jellemeztük, mint amelyek intézményesítik a konfliktusokat³ a szervezetben, de éppen ezzel biztosítják a szervezet rugalmasságát, problémamegoldó és válaszképességét.

A konfliktusok tehát nem szükségképpen negatív jelenségei a szervezeteknek: elősegítik a dinamikus környezethez való alkalmazkodást és akár a szervezeti tagok meglegedettségét is növelhetik. Handy például a mátrix-struktúrával együtt járó feladatcultúrát úgy jellemezte, mint amely igen magas elégedettségi, önmegvalósítási szintet tesz lehetővé a szervezet tagjai számára.⁴

8.1. Mi a szervezeti konfliktus?

Konfliktusról akkor beszélünk, ha két vagy több érintett fél közül valamelyik azt érzi, hogy mások negatívan viszonyulnak valamihez, ami számára fontos. A meghatározás néhány elemét érdemes részletesebben is kibontani:

- Konfliktusba csak akkor keveredhetünk, ha veszélyeztetve látunk valamit, ami számunkra fontos. Ez a fontos dolog lehet bármi: erőforrás, előmeneteli lehetőség, döntési alternatíva, státus, vagy akár saját értékünk, hiedelmünk, meggyőződésünk.
- Konfliktus akkor keletkezik, ha erről a számunkra fontos dologról mások eltérően vélekednek: ugyanazt az erőforrást akarják megszerezni vagy egyszerűen csak megakadályozni, hogy mi hozzáférjünk, ugyanazt a pozíciót szeretnék megszerezni vagy csak megakadályozni, hogy mi töltsük be, más döntési alternatíva mellett törnek láindsát, aláássák a csoportban kivívott státusunkat, nyilvános fórumon az általunk vallott értékekkel, meggyőzésekkel szembe más értékeket, meggyőzéseket szegeznek. Ennek megfelelően beszélhetünk érdek- vagy értékkonfliktusról.
- A konfliktus *észlelt* jelenség. Nincs konfliktus, ha az érdek- vagy véleménykülönbséget egyik fél sem észleli vagy észleli ugyan, de nem tekinti problematikusnak. (Latens konfliktusról beszélünk olyankor, ha fennáll egy konfliktus lehetősége, de egyik fél sem észleli, és át nem élt konfliktusról akkor, ha észlelik ugyan, de nem tulajdonítanak neki jelentőséget). Vegyük észre ugyanakkor, hogy egy konfliktushelyzet kialakulásához elegendő, ha csak ez egyik érintett fél észleli és éli át a konfliktust.
- A konfliktus a *felszínen* mindig személyek vagy csoportok között bontakozik ki, de az esetek többségében szervezeti *okai* vannak: a számunkra fontos dolog a szervezetben hozzáférhető és szervezeti létünk által válik fenyegetetté. Igen sok olyan konfliktust élünk és harcolunk meg, amelyeknek magánéletünkben vagy akár más szervezetben nem lenne értelme, jelentősége. Ennek tudatosítása azért fontos, mert csak felszíni kezelését jelenti egy konfliktusnak az, ha személyközi vagy csoportközi síkját próbáljuk megoldani, de nem érzékeljük és nem viszonyulunk azokhoz a szervezeti kiváltó okokhoz, amelyek az adott konfliktust okozták.

8.1.1. Jó vs. rossz konfliktus

A fejezet bevezetőjében napjaink konfliktusfelfogását úgy jellemeztük, mint amely bátorítja a konfliktust, és a siker egyik lényeges összetevőjének tekinti. Ez természetesen nem jelenti azt, hogy minden konfliktus jó. Arra, hogy mi a jó és mi a rossz konfliktus, egy nagyon egyszerű és nagyon kézenfekvő meghatározást lehet adni:⁵

- jónak (más megnevezéssel funkcionálisnak vagy konstruktívnak) tekintjük azt a konfliktust, ami elősegíti a csoport céljainak elérését, növeli teljesítményét.

- rossznak (más megnevezéssel diszfunkcionálisnak vagy destruktívnak) nevezhetjük ezzel szemben azt a konfliktust, amely a csoportteljesítmény csökkenéséhez vezet.

E megkülönböztetés egyszerűsége és nagy magyarázó ereje ellenére nem problémamentes. Vegyük sorra gyenge pontjait. E könyv lapjain már többször felmerült az a probléma, hogy amilyen könnyű elvont módon megmondani, mit tekinthetünk jó teljesítménynek, annyira nehéz konkrét körülmények között ugyanezt megnevezni: mik a pontos teljesítménykritériumok, hogyan értékelhető az elért teljesítmény. Bizonyos teljesítménykritériumok egymással konfliktusban is lehetnek, így egy adott konfliktus pozitív lehet az egyik szempontjából, s negatív egy másikéból.

Ugyancsak szó volt már arról is, hogy egy szervezet teljesítményét nemcsak outputjának mennyiségi és minőségi paramétereivel, hanem a szervezeti tagok megelégedettségével is minősíthetjük. Ismét csak: vannak olyan konfliktusok, amelyek elősegítik a mennyiség és a minőség javítását, de hátrányosan érintik a csoport szociális klímáját, a megelégedettséget. Így bizonyos konfliktusok a szürke zónába tartoznak: nem dönthető el róluk egyértelműen, hogy funkcionálisak, avagy következményük inkább kedvezőtlen. Mi több: ami az egyik csoportban előremutató konfliktus, az máshol lehet romboló hatású. (Ha például egy vezetői munkaértekezleten egy beosztott szakmai kritikával illeti főnöke elképzeléseit és rögtön vázol egy alternatív koncepciót, az lehet teljesen elfogadható és előremutató egy számítástechnikai cég marketingrészlegében, de megbotránkozást válthat ki egy bürokratikus szervezetben.) Végül a legsúlyosabb ellenvetés a meghatározással szemben, hogy csak a konfliktus rendeződése *után* tudjuk megítélni, hogy teljesítménynövelő vagy -csökkentő hatású *volt-e*, ami egyáltalán nem segít abban, hogy a konfliktus menedzselése során orientálja a vezetőt: végigvinni és kifuttatni igyekezzen a konfliktust, vagy inkább leszerelni és lezárni. A vezetőnek a *várható* eredmény kockázatával kell vállalnia vagy megakadályozni a konfliktust.

E kritikai vélemények ellenére vannak olyan jellemzők, amelyek egyértelműen a konstruktív, illetve a destruktív konfliktusokkal kapcsolhatók össze.

Destruktív az a konfliktus, amely:

- olyan helyzetet eredményez, amely érzelmileg telített (pl. valaki nyer/veszít),
- védekező, blokkoló magatartáshoz vezet,
- polarizálja a csoportvéleményt,
- a csoport széteséséhez vezet.

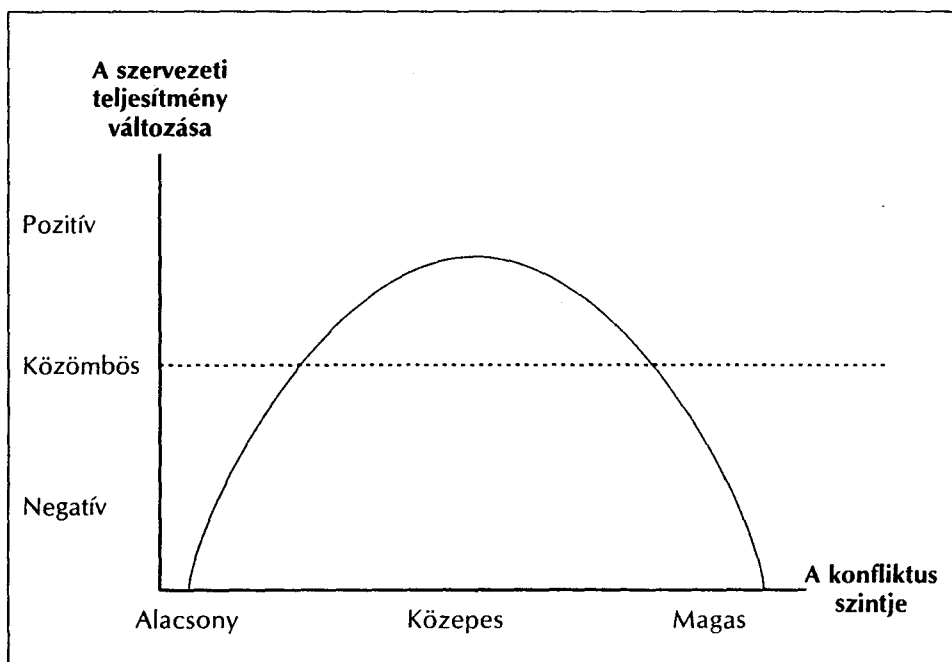
Konstruktívnak tekintjük ezzel szemben azokat a konfliktusokat, amelyek:

- bátorítják a kreativitást, az ötletek felszínre kerülését,
- leleplezik az irracionális érveket,
- leválasztják a problémát az egyénről,
- enyhítik a feszültséget,
- a változás és az önértékelés szellemét viszik a csoportba,
- átláthatóvá teszik a hatalmi és erőviszonyokat.

A konstruktív konfliktus tulajdonképpen a 4. fejezetben bemutatott csoportszellem egyik ellenszerének is tekinthető: teret enged minden ötletnek, nem „személyesíti meg” az ellenvéleményt, a hatalmi motívum nem döntheti el a problémát rejtett módon (ha ez dönti el, azt nyíltan kell megtennie), kritikus értékelést és érdemi problémamegoldást tesz lehetővé.

Egy másik megközelítés szerint mind a konfliktus hiánya, mind a túl erős konfliktusok negatívan hatnak a szervezetek teljesítményére. A konfliktusok közepes szintje viszont a teljesítmény javulását eredményezheti. Nem az a jó vezető tehát, aki megakadályozza szervezetében a konfliktusok kialakulását, hanem az, aki egy közepes konfliktusszintet sikeresen menedzselni képes. Az összefüggést a 8.1. ábra szemlélteti.

(Vegyük észre, a gondolat analóg McClelland teljesítménymotiváció kapcsán kifejtett tételével: sem a túl könnyű, sem a túl nehéz elvárások nem eredményeznek jó egyéni teljesítményt. A kettőben az a közös, hogy mindkettő feszültséget eredményez: a teljesítményelvárás stresszt okoz az egyénnél, a konfliktus belső nyomást a szervezetben. Mindkét esetben az átlagos feszültség produktív, a túl kicsi és a túl nagy ellenben kedvezőtlen hatású.)



8.1. ÁBRA. A konfliktus erőssége és a szervezeti teljesítmény összefüggése

Forrás: NORTHCRAFT, G. B.–NEALE, M. A.: *Organizational Behavior. A Management Challenge*. The Dryden Press, Chicago, IL, 1990. 224. o.

8.1.2. A konfliktus kialakulásának folyamata

A konfliktus mint folyamat öt szakaszra osztható⁶:

1. megelőző helyzetre,
2. a konfliktus felismerésére és átélésére,
3. a konfliktus kezelési módjának kialakítására,
4. a konfliktus alatti tényleges viselkedésre, és
5. a következményekre.

Megelőző helyzet. Minden konfliktusnak van valamilyen *előzménye*: a kölcsönös információhiány a másik céljairól, törekvéseiről, tökéletlen vagy félreértett kommunikáció, nem megfelelő vezetési stílus, a dolgokról alkotott eltérő hiedelmek, az értékrendek eltérése mind-mind okozhat konfliktust. Konfliktushoz vezethet bármilyen egyet nem értés, ellentmondás, összeegyeztethetlenség: az eltérő érdekek (célkonfliktus), a különböző meggyőződések, hiedelmek, értékek (kognitív konfliktus) és a dolgok iránti eltérő attitűdök (érzelmi-affektív konfliktus). Nem szükség-szerű azonban, hogy egy potenciális (latens) konfliktusból tényleges konfliktus váljék.

Észlelés és átélés. A konfliktus lehetőségéből tényleges konfliktus akkor válik, ha ez valamelyik érintett félben tudatosul: úgy észleli, hogy számára fontos dologhoz a másik fél negatívan viszonyul. Ezt nevezzük *észlelt konfliktusnak*. Minthogy a konfliktus kialakulása észlelési kérdés, *vél*t ellentmondások is vezethetnek konfliktushoz. A konfliktus tényének felismerése azután rendszerint csalódottságot, feszültséget, indulatokat ébreszt bennünk, amely negatív érzést, attitűdöt alakít ki a másik fél iránt. Ilyenkor már *átélt konfliktusról* beszélünk. A konfliktus kialakulásához tehát kell mind a megértés, mind a hozzá kapcsolódó kellemetlen érzés. Már ezen a ponton sok minden eldől a konfliktus végkimenetelét illetően. Az egyik lényeges dolog a nyelési esélyek észleléséhez kapcsolódik: a konfliktust olyannak *észleljük-e*, amelyben csak egymás rovására érhetünk el eredményt (ezt szokás nyer/veszt helyzetnek vagy zéró összegű játszmának is nevezni), vagy *úgy véljük*, létezik a helyzetnek egy olyan megoldása, amelyből mindkét fél előnyösen jöhet ki (ezt pedig nyer/nyer, vagy nem zéró összegű játszmának nevezhetjük). A másik lényeges meghatározó tényező a konfliktushoz kötődő érzelmeinkhez kapcsolódik: ha érzelmeink túlzottan negatívak és erőteljesek a másik fél iránt, az többnyire a problémák leegyszerűsítéséhez, a másik fél lehetséges lépéseivel kapcsolatos gyanakváshoz, a bizalom megrendüléséhez vezet. Ez több következménnyel is járhat: beszűkíti a lehetséges megoldások számát, korlátozza a kreatív problémamegoldást, és csökkentheti a kooperatív problémamegoldás lehetőségét. A túlzott érzelmi elköteleződés nagy valószínűséggel problémamegoldás helyett konfrontációhoz, nyílt ütközéshez vezet. Az átélt érzelmeknek van még egy lényeges következménye: egy logikai úton konstruktívan megoldható kérdés *személyes ügyé* válik. Már nem a probléma a fontos, hanem sérelmeink vezérelnek a konfliktus megoldása során.

A konfliktus kezelési módjának kialakítása. A konfliktus észlelését és átérzését a konfliktus szándékolt kezelési módjának megválasztása, a konfliktuskezelés straté-

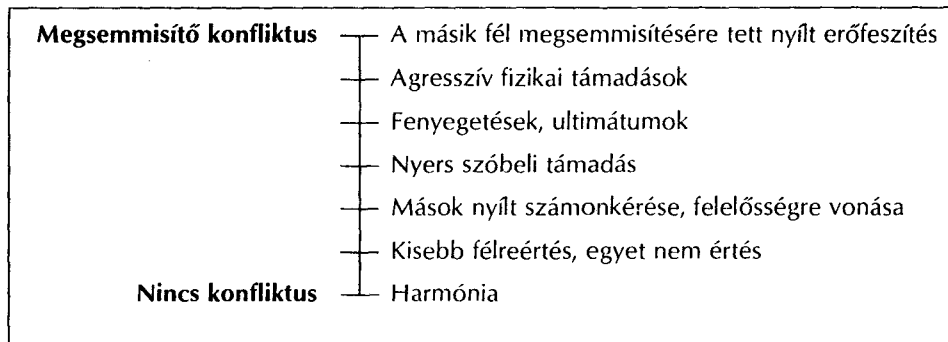
giájának kialakítása követi. Ilyenkor döntjük el, hogyan szándékozunk a számunkra kedvezőtlen helyzetet felszámolni, az észlelt problémát megoldani. Ezt a szakaszt azért is célszerű elkülöníteni a következő, a cselekvési fázistól, mert az azonnali akció egy lényeges dologgal nem számol: a másik fél konfliktuskezelési stratégiájával. Számptalan konfliktus elmérgesedésének oka az, hogy téves feltételezésekkel élünk a másik fél szándékairól, várható cselekvéséről. Ezek közül a leggyakoribb csapda az, hogy a másik felet passzívnak feltételezzük: csak azt döntjük el, mit akarunk tenni, de nem számolunk azzal, hogy lépéseink válaszreakciókat eredményeznek. A konfliktus megoldása során követhető stratégiákat, magatartásformákat a 8.2. és 8.3. pontban részletesen bemutatjuk.

A konfliktus alatti tényleges viselkedés. Sokan ezzel a szakasszal azonosítják a konfliktust, mivel itt válik láthatóvá, itt hangzanak el kijelentések, itt indulnak el kezdeményezések, és itt válik láthatóvá a másik fél reakciója is. Ebben a szakaszban a felek nyíltan konfliktuskezelési stratégiájuk megvalósítására törekszenek. Ez történhet egyetlen ütköztetésben, de szélsőséges esetben akár évekig is elhúzódhat. A tényleges magatartás sokszor eltér a szándékolttól, ha rosszul mértük fel lehetőségeinket, vagy ügyetlenek vagyunk a stratégia kivitelezésében, a másik fél váratlan válaszlépéseinek megválaszolásában.

A konfliktus a harmonikus, konfliktusmentes állapot és a másik megsemmisítésére törekvő támadás szélsőségei között több fokozatot felvehet (e fokozatokat a 8.2. ábra szemlélteti).

A tényleges konfliktus e skála valamely pontján kezdődik és két jellegzetes lefutása képzelhető el:

- az egyik a kezdeményezés–reakció–viszontválasz–reakció folyamatában egyre nagyobb amplitúdóval kúszik felfelé a konfliktus kiéleződése, elmérgesedése felé. Ez a konfliktus megoldása szempontjából veszélyes folyamat, azzal fenyeget, hogy a felek nem jutnak eredményre, és a konfliktusnak háromféle kimenete lehet: a) vagy megoldatlan marad (a felek beássák magukat a pozícióik mögé és vé-



8.2. ÁBRA. A konfliktusintenzitási skála

Forrás: ROBBINS, S. P.: Organizational Behavior (6th ed.). Prentice-Hall International, Inc. 1993. 453. o.

dekező álláspontjukból kimozdíthatatlanok), *b*) vagy az egyik fél nyers hatalmi eszközökkel, erőszakkal oldja meg a konfliktust, *c*) vagy valamelyik fél távozik a szervezetből. Utóbbi kettő valamilyen lezárását jelenti a konfliktusnak, de a szervezet sokat veszíthet e megoldásokkal;

- a másik csillapuló amplitúdóval a megoldás, megegyezés irányába vezet, a felek felülemelkednek személyes érzelmeiken és a problémára koncentrálnak a konfliktus okozta feszültséget egy elviselhető sávba terelik. Ez a lefolyás sikeres problémamegoldással, a konfliktus érdemi lezárásával kecsegtet.

Következmények: A konfliktusok előbb bemutatott két lefutása lényegében két lehetséges következményt eredményezhet. Az egyik növeli a szervezet/csoport teljesítményét, a másik csökkenti. Csak a következmények ismeretében adhatunk végleges választ arra, hogy a konfliktus konstruktív volt-e, vagy destruktív.

8.2. A konfliktusok kezelése egyéni szinten

Személyközi *konfliktusról* két vagy több személy céljainak, elképzeléseinek, érzelmeinek vagy magatartásformáinak összeegyeztethetlensége esetén beszélünk. Ilyen felmerülhet az érdekek eltérése esetén, de már az is konfliktushoz vezethet, ha az érdekek ugyan összeegyeztethetők, de teljesülésüket a felek más módon képzik el. A híres fogolydilemma⁷ (mint már volt róla szó) egy ilyen helyzetet vázol: a két fél választhat az együttműködő, illetve a saját érdekét a másik rovására érvényesítő stratégia között.

A dilemma lényege, hogy két, egymással kommunikálni nem tudó foglyot külön-külön a bíró – akinek konkrét bizonyítéka nincs – a következő választás elé állít (lásd 8.3. ábra):

- együttműködik a másikkal, azaz nem vallja be tettüket: ekkor minimális büntetésre számíthat, ha társa sem vall, de igen komoly börtönre, ha az rávallana;
- vallomást tesz a másik ellen: ekkor kiszabadul, ha a másik egyébként nem vallana, illetve „testvériesen megosztóznak” a komoly büntetésen, ha mindkettő vallana.

Céljuk, érdekük azonos, de az eltérő stratégia választása mindkét fél számára rosszabb eredményhez vezet. A példa rávilágít a személyközi konfliktusok két lényeges összetevőjére:

		Másik fogoly	
		Vall	Nem vall
Egyik fogoly	Vall	5-5 év börtön	0-10 év börtön
	Nem vall	10-0 év börtön	1-1 év börtön

8.3. ÁBRA. A fogolydilemma döntési mátrixa

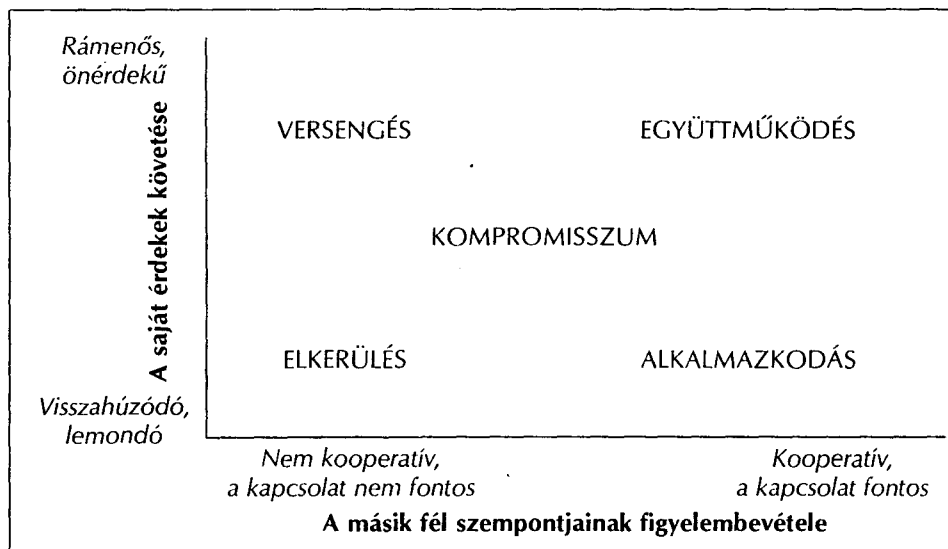
Forrás: HANKISS ELEMÉR: *Társadalmi csapdák – diagnózisok*. Magvető, 1983. 14. o.

- a konfliktusban részt vevők rendszerint egymásra utaltak, kölcsönösen függnek egymástól, azaz választásaik és cselekvéseik befolyásolják azt, hogy a másik fél mit választhat, illetve milyen eredményt érhet el,
- az önérdékű stratégia sokszor mindkét fél számára kedvezőtlenebb eredményre vezet, mint az együttműködésre alapozott közös stratégia.

A személyközi konfliktusok megoldása során saját céljaink elérésére törekedhetünk úgyis, hogy kizárólag önérdékünk vezérel, és úgy is, hogy tekintettel vagyunk másokra. A két megfontolás a 8.4. ábrán látható kétdimenziós térképet eredményezi, amely a konfliktus során követhető ötféle magatartásformát különböztet meg.

Vegyük sorra az egyes magatartásokat!

- *Elkerülés* (nem erőltetem saját célomat sem, de nem kooperálok a másik céljának elérése érdekében sem). Az emberek egy része inkább elkerülni szereti a konfliktust. Rendszerint nagyon felkavarja őket érzelmileg az a feszültség és frusztráció, ami a konfliktusokból ered. Előfordulhat, hogy korábbi konfliktusok komoly nyomokat hagytak bennük: korábbi kellemetlenségeik arra készíthetik őket, hogy inkább visszavonuljanak, minthogy egyet nem értésbe bocsátkozzanak. Ez a fajta hajlam, hogy a konfliktusokat elkerüljék illetve előlük elbújjanak, alapulhat azon a hiedelmen is, hogy a konfliktus rossz dolog, szükségtelen és nem méltó az emberekhez. Így az is előfordulhat, hogy az emberek egyszerűen fizikailag vonulnak vissza, elhagyják a konfliktus színterét. De megtagadhatják úgy is a konfliktusban való részvételt, hogy csendben maradnak vagy megváltoztat-



8.4. ÁBRA. A konfliktusra reagáló magatartások modellje

Forrás: TOSI, H. L.–RIZZO, J. R.–CARROLL, S. J.: *Managing Organizational Behavior*. Pitman, Marshfield, MA, 1986. 483. o.

ják a beszélgetés témáját. A konfliktusok elkerülői pszichológiailag is tagadják a konfliktusok létezését.

A konfliktusok elkerülése igen hasznos lehet, ha éppen olyan kérdésekről van szó, amelyek nem jelentősek, vagy amikor annak a költségei, hogy valakit meggyőzzünk, nagyobbak, mint a nyereség, ami abból számunkra adódhat. Ugyancsak célszerű lehet a konfliktusok elkerülése, amikor nagyon kevés az esély arra, hogy győztesen kerüljünk ki belőle. Ugyanakkor az elkerülés bizonyos mértékig időnyereséget is jelenthet. Megadja a lehetőséget a másik fél számára, hogy egy kicsit lehűtse magát, vagy hogy további információkat gyűjtsön. Végül ugyancsak érdemes elkerülni a konfliktust, amikor mások hatékonyabban oldhatják azt fel, vagy ha egyszerűen egy félreértés miatt alakulna ki.

- *Alkalmazkodás (nem erőltetem saját célomat, viszont kooperálok a másik céljának elérése érdekében):* a partner érdekeihez való igazodás. Az alkalmazkodó személyek rendszerint igyekeznek fenntartani a kapcsolatokat és félnek olyan dolgok megtételétől, amelyek az embereket eltávolíthatják egymástól. Általában úgy érzik, hogy jobb feladni saját céljaikat, mint megkockáztatni mások ellenségesse tételét, vagy felidegesítését (altruista magatartás).

Akárcsak a konfliktuskerülőké, az alkalmazkodók értékrendje is olyan, hogy a konfliktusokat rossznak tartja. De ahelyett, hogy elkerülnék azt, inkább feladják saját álláspontjukat oly módon, hogy erősítsék, fenntartsák az adott kapcsolatokat. Ez a mód rendszerint nagylelkűséget, emberiséget vagy engedelmességet tükröz. Az ilyen értékrenddel bíró emberek gyakran érzik úgy, hogy az önzés a legtöbb konfliktus forrása.

Az alkalmazkodás nagyon jó stratégia lehet, ha az ember rájön, hogy hibás volt. Lehetővé teszi, hogy korigálja a korábbi helyzetet és ez egyúttal annak jeleként is mutatkozhat, hogy az illető megfontolt. Ez olyan gesztusként is értékelhető, ami fokozza a jó híret. Segíthet egy ilyen eset a jó kapcsolatok fenntartásában is. Ugyancsak hasznos lehet az alkalmazkodást választani akkor, amikor az adott kérdés nagyságrenddel fontosabb a másik fél számára, mint nekünk. Nem sok értelme van egymással harcolni akkor, amikor a másik fél nagyon sokat veszíthet, cserébe mi viszont alig nyerhetünk valamit. S szokásos az alkalmazkodó stratégia akkor is, ha azért engedek a pillanatnyi konfliktusban, hogy másik alkalommal a másik fél engedjen: „ma én, holnap te”.

- *Versengés (erőteljesen törekszem saját célom elérésére és nem vagyok tekintettel a másik céljára):* a fogolydilemma egyik alternatívája, ahol saját egyéni céljainkat és véleményünket próbáljuk érvényesíteni, akár a másik fél rovására is. Ebben az esetben a konfliktust játszmának tekintjük, amit meg kell nyerni. A győzelem jelenti a sikert és a feladat teljesítését. A veszteséget gyengének érzékeljük, aki elveszíti státuszát, ezért rámenősek, agresszívak vagyunk.

Versengőként úgy érezzük, hogy a konfliktusnak kell legyen egy győztese és egy vesztese, és mi semmiféleképpen sem akarunk vesztesek lenni. Győzelmünk eléréséhez nagyon sokféle taktikát használhatunk: hatalom, fenyegetés, érvelés,

mások meggyőzése. Előfordulhat, hogy a konfliktust problematikusnak tartjuk, de ha bekövetkezik, akkor mindig annak tulajdonítjuk, hogy a másik fél nem hajlandó magáévá tenni nézőpontunkat.

A versengés lehet akár a legjobb megoldás is, hogyha válsághelyzetről van szó és nincs idő az egyet nem értéseket, a különböző véleményeket megvitatni. A latolgatás, a minden érdeket számba vevő döntésképtelenség messze költségesebb lehet, mint egy gyors, megkérdőjelezhetetlen döntés. A vezetők gyakran nyúlnak ehhez a megoldáshoz amikor szükségszerű és nagyon népszerűtlen döntéseket kell hozniuk.

- *Együttműködés (elfogadjuk a másik fél érdekeit, miközben érvényt kívánunk szerezni saját érdekeinknek is):* ez a fogolydilemma másik alternatívája. Azon a feltételezésen alapul, hogy reális lehetőség van olyan megoldásra, amely a részt vevő felek mindegyikének kielégíti az érdekeit. Nem biztos, hogy létezik ilyen megoldás, ám az együttműködő mégis úgy véli, hogy érdemes megtalálásával próbálkozni.

Együttműködőként kifejezésre juttatjuk szükségleteinket és céljainkat, és egyértelművé tesszük, mit tekintünk a konfliktus forrásának. Az együttműködő megoldás keresése esetén hajlandóak vagyunk komoly és alapos munkát végezni különböző megoldások, alternatívák feltárására. Az együttműködő feloldás nyitottságot és bizalmat kíván. A hatékony problémamegoldási sémák gyakori konfliktuskezelési közelítésmódja.

Az együttműködő megoldás hasznos lehet, amikor az emberek egyetértenek a célokban, de nem értenek egyet abban, hogy hogyan valósítsák meg azokat.

Az együttműködő megoldás elvezethet ahhoz, hogy az emberek elkezdjék tisztelni a mások nézőpontjait. Ennél fogva megerősítheti a kapcsolatokat és kölcsönös tiszteletet válthat ki. Amennyiben az együttműködés sikeres, komoly elkötelezettséget alakíthat ki az adott megoldás iránt is.

- *Kompromisszum (engedek a saját érdekeimből, de ugyanezt elvárom a másik féltől is):* azon a hiedelmen alapul, hogy adott probléma megoldása során senki sem érheti el a saját szempontjai kizárólagos érvényesülését, vagyis az érintetteknek meg kell találniuk egy mindkettejük számára többé-kevésbé elfogadható közbűlő megoldást. Kompromisszumkeresőként úgy gondolkodunk, hogy az embereknek általában hajlandónak kell lenniük arra, hogy bizonyos kívánságaikból engedjenek és hogy nagyobb érzékenységet mutassanak mások érdekei iránt.

A kompromisszumok segítségével fenntarthatók a kapcsolatok, mert ez esetben meghallgatják egymás nézőpontjait és megpróbálnak egy mindenki által tisztességesnek tartott megegyezésre jutni. Az embereknek ez esetben képesnek kell lenniük arra, hogy kifejezzék gondolataikat, de oly módon, hogy ez ne akadályozza a megoldáshoz vezető utat. Mindkét félnek kell nyernie valamit az ügyön, ugyanakkor szükségképpen veszítenek is valamennyit. A kompromisszumra törekvők olyan megvalósítható megoldást keresnek, amelyik mindenki számára elfogadható, és rendszerint olyan megoldásokkal élnek, mint az alkudozás, a különbségek csökkentése, a szavazás.

A kompromisszumkötés nagyon gyakori módja a konfliktusok kezelésének. Különösen hasznos lehet akkor, amikor a részt vevő felek viszonylag azonos hatalmi pozícióban vannak, és egymást kölcsönösen kizáró céljaik vannak. Az ilyen helyzetekben az egyik fél annyit nyerhet, amennyit a másik elveszít. A lényeg pedig éppen egy olyan közbülső megoldás megtalálása, amely minimalizálja mindkettő veszteségét, és maximálja mindkettő nyereségét.

Piaci környezetben a kompromisszumkeresés gyakori konfliktusmegoldási forma: ez jellemzi az üzletkötésben érintett feleket, vagy a szakszervezet és a vezetés közötti vitákat egyaránt. A kompromisszumos megoldás jellegzetes technikája a tárgyalás, amellyel e fejezet 8.5. pontjában részletesen is foglalkozunk.

Hasznos lehet a kompromisszumkötés akkor is, amikor időbeli korlátokkal kell számolni. Előfordulhat, hogy nem áll rendelkezésre elegendő idő a problémák megoldásához, mert azok komplexek, és nagyon sokféle erőfeszítést igényelne, hogy minden egyes kapcsolódó kérdést megvizsgáljanak. A kompromisszum azonban lehetővé tesz egy közbülső megoldást, amellyel időt lehet nyerni, hogy újra áttekinthessék és elemezzék a szóban forgó komplex helyzetet. Végül a kompromisszumkötés akkor is hasznos lehet, amikor az együttműködés vagy a verseny egyszerűen nem vezet megoldáshoz.

Vegyük észre, hogy a bemutatott térkép a konfliktusban részt vevő egyik fél nézőpontját tükrözi: hiedelmeit a konfliktus és a probléma természetéről (zéró összegű vagy mindkét fél nyerhet), együttműködési készségét, attitűdjét a másik fél iránt. A legtöbb embernek létezik egy domináns, a legtöbb konfliktushelyzetben jellemző magatartásformája. Ez azonban nem jelent kizárólagosságot, konfliktuskezelő viselkedésünk helyzetétől is függ, különböző szituációkra más-más konfliktuskezelő magatartást alkalmazhatunk.

A fogolydilemma kapcsán említettük azt is, hogy a konfliktus során követett magatartásunk függ a másik féltől is. Ilyen térképe neki is van. A konfliktus lefolyása jelentős mértékben azon múlik, hogy a két magatartás hogyan illeszkedik egymáshoz.

- Ha az elkerülő egy másik elkerülővel vagy egy alkalmazkodóval találkozik, várhatóan nem kerül sor nyílt konfliktusra, az latens állapotban marad. Első esetben mindketten azt gondolják, hogy nincs is konfliktus, második esetben az alkalmazkodó nem fogja erőltetni a visszahúzó elkerülővel való problémamegoldást, tiszteletben tartva konfliktuselhárító magatartását.
- Ha az alkalmazkodó egy másik alkalmazkodóval találkozik, a legvalószínűbb az együttműködésre vagy kompromisszumra való átváltás, mivel mindketten a másik fél szempontjainak érvényesítésére törekcszenek.
- A versengő bizonyosan érvényesíti önérdékét az alkalmazkodóval szemben, és ugyanez várható az elkerülővel szemben is, ha az fizikailag ki nem vonul a konfliktusból.
- Ha két versengő találkozik, az nyílt konfrontációt eredményez kiszámíthatatlan eredménnyel. Lehet belőle kompromisszum, de az is lehet, hogy a felek dupla vagy semmit játszanak és kettejük közül az erősebb, rámenősebb „viszi a ban-

kot”. De az sem kizárt, hogy patthelyzet alakul ki, amely egyszermind a konfliktus elmérgesedésével, állóháborúval jár együtt.

- Az együttműködő feltehetően igen frusztrált állapotba kerül, ha elkerülővel találkozik: érdemi problémamegoldó készségére elzárkózás, visszavonulás a válasz. Legvalószínűbb reakciója a saját problémamegoldó koncepció érvényesítése (azaz a versengőhöz hasonló megoldás), esetleg valami kompromisszumféle. Az együttműködő az alkalmazkodóból nagy valószínűséggel együttműködést vált ki (mindketten készek a kooperatív magatartásra), vagy legalábbis egy számára kedvező kompromisszumot ér el vele.
- Az együttműködő és a versengő találkozása ugyancsak konfrontációt valószínűsít: mindkettőben megvan a törekvés az önérdek érvényesítésére, az együttműködőt viszont frusztrálhatja a versengő nem kooperatív viselkedése. Véltetően megpróbálja meggyőzni az együttműködés hasznosságáról, ha pedig nem sikerül, akkor az együttműködő átválthat versengőbe, kiszámíthatatlan végeredménnyel (a kompromisszum relatíve nagy esélyével).
- A kompromisszumkeresőben az elkerülő és alkalmazkodó várhatóan „felébreszti az alvó oroszlánt”, és vagy érvényesíti önérdekét, vagy számára nagyon előnyös kompromisszumot köt. A kompromisszumkereső és a versengő találkozása is valamilyen (valószínűleg a versengőre nézve előnyösebb) kompromisszumot sejtet. Két kompromisszumkereső konfliktusának szinte bizonyos végeredménye egy kettejük erőviszonyait tükröző kompromisszum.
- Két együttműködő együtt fog működni egymással, és az együttműködő és kompromisszumkereső találkozás legvalószínűbb kimenete is az együttműködés.

A különféle konfliktuskezelő magatartások találkozásának valószínű következményeit a 8.5. ábrában foglaljuk össze.

	Elkerülő	Alkalmazkodó	Versengő	Együttműködő	Kompromisszumkereső
Elkerülő	Latens konfliktus		Önérdek	Önérdek (kompromisszum)	
Alkalmazkodó		Együttműködés vagy kompromisszum	Önérdek	Együttműködés (kompromisszum)	Önérdek (kompromisszum)
Versengő			Konfrontáció	Együttműködés vagy konfrontáció	Kompromisszum
Együttműködő				Együttműködés	
Kompromisszumkereső					Kompromisszum

8.5. ÁBRA. A konfliktuskerülő magatartások találkozásának valószínű következményei

8.3. A konfliktusok kezelése szervezeti szinten

Az előző fejezetpontban az egyének közötti – tulajdonképpen csoportszintű – konfliktusokat és az azok esetén követett egyéni magatartásokat mutattuk be. Ebben a részben a csoportok közötti – azaz szervezeti szintű – konfliktusokat tárgyaljuk.

A szervezeti szintű konfliktusok esetén már nem egyének, hanem inkább csoportok, szervezeti egységek közötti konfliktusokról beszélhetünk. Természetesen nagy súlyú, komoly hatalommal rendelkező egyének (felső vezetők, befolyásos szervezeti tagok) ugyancsak önálló játékosai lehetnek a szervezeti szintű konfliktusoknak.

A szervezeti szintű konfliktusok értelmezéséhez vezessük be a szervezetek hálózatmodelljét.

8.3.1. A szervezet hálózatmodellje

*Mastenbroek*⁸ a szervezeteket egymással *kölcsönös függési* viszonyban álló csoportok *hálózatának* tekinti. A hálózat csomópontjai a *csoportok*, szervezeti egységek, amelyeket *függőségi kapcsolatok* kötnek össze. A csoportok a szervezeten belül egymásra utaltak, ugyanakkor saját érdekeik is vannak. A csoportok közötti kapcsolatokat így az egymás közötti *verseny* és az *együtműködés* egyaránt jellemzi csakúgy, mint az egyéni szintű konfliktusok esetében.

Mastenbroek a csoportok közötti kapcsolatok négyféle típusát különbözteti meg, amelyek egyben a csoportközi konfliktusok egyes szintjeit is kijelölik. Mind a négy szinten megtalálhatjuk a versengő és az együtműködő magatartásformákat: a csoportközi kapcsolatokat egyszer a szervezeti egységek közös érdekei és kölcsönös függősége, más esetekben az egységek saját önálló érdekei határozzák meg. Vegyük sorra a négy kapcsolattípust jellemzőikkel együtt!

- *Instrumentális kapcsolatok*: a szervezeti egységeket, csoportokat strukturális és technikai egymásrautaltság kapcsolja össze. A strukturális kapcsolatokat a differenciáltság, a szervezeten belüli munkamegosztás és ennek koordinációja jelöli ki, a technikai értelemben vett függőségeket a thompsoni közös érdekeken alapuló, soros és kölcsönös egymásrautaltság szemlélteti a legpontosabban (ezt az 5. fejezetben mutattuk be részletesen) – ez a szervezet technikai felfogása, gép-modellje. Ebben a kapcsolatrendszerben jelennek meg a szervezet olyan nagyobb rendszerei is, mint a logisztika, a kommunikációs rendszer, a formális döntési folyamatok. Az instrumentális kapcsolatok működtetése során az egységeknek meg kell egyezni a feladatok egymás közötti felosztásáról és koordinálásáról. A megegyezést nehezíti az operatív célok különbözősége, az egyes szervezeti egységek tervezési és előrelátási horizontjának eltérése⁹, valamint a környezeti és belső függésből adódó bizonytalanságok. Ezen döntések meghozatala során a szervezeti egységek rendszeresen mérlegelik *saját preferenciáikat*, és e preferenciák közötti *konszenzusnak* kell biztosítania a rendszer technikai működőképességét. Az egyéni preferenciák jelentik e kapcsolatrendszer *versengő* elemeit, a konszenzus pedig az együtműködést.

- *Társas-érzelmi (szocio-emocionális) kapcsolatok:* a szervezetekben az embereket érzelmi kötelékek is összekapcsolják: rokonszenven vagy ellenszenven megnyilvánuló személyes kapcsolatok, az együvé tartozás érzése, az azonosságtudat. A közös tevékenység csoport-összetartozást és lojalitást fejleszt ki – ez a szervezetek szociális rendszerfelfogása (fészék-modell). A társas-érzelmi kapcsolatok ugyancsak tartalmaznak versengő és együttműködő elemeket: előbbi az *önazonosság*, az individuális (vagy csoportazonosság), utóbbi az *együvé tartozás* érzése (a szervezettel való azonosulás, a kollektív értékek).
- *Hatalmi-függőségi kapcsolatok:* a szervezeten belül az egyének és csoportok saját befolyásuk növelésére, többiekhez viszonyított pozícióik megerősítésére törekcsenek. Ez politikai játszmákhoz, hatalmi manőverekhez vezet, amelyek a stratégiailag fontos pozíciók megszerzését és megtartását célozzák. A hatalmi kapcsolatok sokszor a látható szervezeti felszín alatt húzódnak meg, ezzel együtt a szervezeti magatartások megértéséhez ennek a kapcsolatrendszernek az ismerete elengedhetetlen – ez a szervezetek csípésisorend- (pecking order) modellje. A hatalmi kapcsolatokban a szervezeti egységek saját érdekeiket igyekeznek érvényesíteni. Itt hol saját *autonómia, erős, független pozíció* kialakítására törekcsenek (ez a hatalmi kapcsolatrendszer versengő eleme), hol koalíciókat kötnek, *egyesítik erőiket*, engedve az egymásrautaltság kényszereinek (ez az együttműködési elem).
- *Tárgyalási kapcsolatok:* a szervezeti egységek között korlátozott mennyiségben rendelkezésre álló erőforrásokat kell elosztani. A szervezeti egységeknek ott kell lenniük az erőforrások elosztása feletti döntéshozatalnál és kompromisszumokat kell kötniük, hogy megszerezzék a szükséges erőforrásokat. Javaslatokat kell előkészíteniük, érveket kell felsorakoztatniuk, az ellenérveket meg kell válaszolniuk. A tárgyalási kapcsolatok során az együttműködést a szervezet egészére vonatkozó *összhozam maximalizálása*, a versengést a *saját részesedés maximalizálása* jelenti.

Konfliktus tehát a mind a négy kapcsolattípusban felmerülhet, de a konfliktusok megoldása szempontjából Mastenbroek a hatalmi-függőségi kapcsolatokat tekinti meghatározónak, annak befolyása a másik három kapcsolatrendszer konfliktusainak megoldására meghatározó.

A szervezeti kapcsolatok négy szintjét és a rájuk jellemző együttműködési, illetve versengő elemeket a *8.1. táblázatban* foglaljuk össze.

A szervezeti (csoportközi) konfliktusokat szokás vertikális és horizontális konfliktusok szerint osztályozni. *Horizontálisnak* nevezhetjük azokat a konfliktusokat, amelyek azonos hierarchikus szintű szervezeti egységek között merülnek fel. *Vertikális* konfliktusok azok, ahol különböző hierarchikus szinten lévő szervezeti egységek (személyek) kerülnek konfliktusba. Ezek a konfliktusok főleg a hatalom, a kontrollrendszerek, a szervezeti célok, a bérek és jutalmak körül alakulnak ki. Jóllehet a megfeleltetés nem egyértelmű, de a kapcsolatok hatalmi szintjét a vertikális konfliktusokkal, a másik három szintet jórészt a horizontális konfliktusokkal hozhatjuk összefüggésbe.

8.1. TÁBLÁZAT. *A szervezeti kapcsolatok négy szintje a rájuk jellemző együttműködési és versengő elemekkel*

Kapcsolattípus	Együttműködési elem	Versengő elem
1. Instrumentális kapcsolatok	Konszenzus (kooperáció)	Egyéni preferenciák (verseny)
2. Társas-érzelmi kapcsolatok	Együvé tartozás	Identitástudat (önazonosság)
3. Hatalmi-függőségi kapcsolatok	Egyesített erő (egymásra utaltság)	Függetlenség (autonómia)
4. Tárgyalási kapcsolatok	Összhozam-maximalizálás	Saját részesedés-maximalizálás

Forrás: MASTENBROEK, W. F. G.: *Konfliktusmenedzsment és szervezetfejlesztés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1991. 45–48. o. alapján.

8.3.2. Magatartásformák szervezeti szintű konfliktusok esetén

Szervezeti szintű konfliktusok esetén nem használható közvetlenül az egyéni konfliktusoknál bemutatott térkép. Ennek két oka van:

- szervezeti szinten az együttműködés és versengés dimenziói jóval összetettebbek,
- a négy szintből a hatalmi-függőségi kapcsolatok dominálják a többi konfliktus kezelési módjára vonatkozó szándékot is.

Mindezek alapján a szervezeti konfliktus során jellemző magatartások három formáját különböztetjük meg. Mindhárom azonos szempontok szerint mutatjuk be: mi jellemzi a probléma megfogalmazását, hogyan ítélik meg az érintett felek a konfliktust, milyen szerepet játszanak a konfliktusban részt vevő felek, mit tekintenek a konfliktus kívánatos végeredményének, a konfliktusban részt vevők milyen jellegzetes magatartásformái figyelhetők meg és milyen szervezeti helyzetekre jellemző leginkább az adott magatartás?

8.3.2.1. Elsimítás, elkerülés

- *A probléma megfogalmazása:* a konfliktusban részt vevő felek kerülnek a konfrontációt, harmóniára vagy legalább is a harmónia látszatának fenntartására törek-szenek. Nyilvános fórumokon egymás közötti nézetkülönbségeiket minimalizálják, kisebbiteni igyekeznek, a problémát addig fogalmazzák újra, amíg az minimális véleményeltérést tükröz.
- *A konfliktus megítélése:* a konfliktust destruktívnak, rombolónak, a szervezeti élet negatív, káros jelenségének tartják. A konfliktusok megítélése kiterjed a megfogalmazóikra is: „vészmadaraknak”, a szervezet lejáratására törekvőknek, a szervezeti érdek elárulóinak tekintik őket, megmozgatva minden követ elhallgattatásukra (megfélemlítési rituálék – lásd 5. fejezet).

- *Résztevők*: a konfliktusban részt vevők konfliktuskerülők, egymáshoz *alkalmazkodók*, készek saját pozícióik megvédésére, de óvakodnak mások pozícióit fenyegetni.
- *A konfliktus kívánatos végeredménye*: a jelenlegi helyzet fennmaradása, a *status quo* megőrzése. Ebben a magatartásformában a stabilitás, a hatalmi pozíciók és az erőforrás-elosztás jelenlegi rendje alapérték, amely nem biztos, hogy mindenkinek tetszik, de senki sem kezdeményezi megváltoztatásukat. A tervezés jellegzetesen bázis szemléletű: a megszerzett pozíciók azonos arányú fejlesztése a természetes. Ha csökkentésre, megszorításokra kerül sor, az is azonos arányban („fűnyíróelven”) történik, a bázis megkérdőjelezése rendszeridegen gondolat. Ez azért természetesen nem jelent teljes mozdulatlanságot: kisebb csatározások, türelmes pozícióharcok azért folynak a hatalom és az erőforrás-allokáció körül, de azok alapszerkezetét nyíltan nem kérdőjelezi meg senki.
- *Tipikus magatartásformák, normák*: ebben a konfliktuskezelési stratégiában a legfőbb szabály: „kerüld a konfliktust”. Ha megtámadnak, vonulj vissza, ne beszélj feleslegesen. A stabilitás természetesen nem jelenti azt, hogy minden érintett fél elégedett volna a jelenlegi helyzettel. Kritikák, kritikus vélemények vannak, de ezek megmaradnak magánhasználatra: a szervezet tagjai csak szűk körben, saját szervezeti egységeken belül hangoztatják sérelmeiket, jogosnak érzett követeléseiket. Ezek a felszín alatti háborgások azonban a nyilvános fórumokon nem jelentkeznek, ott békesség, konszenzus, kölcsönös gesztusok jellemzik a húsbavágó döntéseket. Elterjedtek a politikai magatartásformák.
- *Tipikus szervezeti szituációk*: az elsimítás, elkerülés stabil környezeti feltételrendszerben alakul ki és szilárdul meg, ahol nincs külső kényszer a megcsontosodott és intézményesült belső szervezeti és hatalmi struktúrák megváltoztatására, az erőforrás-elosztás jelenlegi rendjének megváltoztatására. A belső erőviszonyok kiegyensúlyozottak, senki sem elég erős hozzá, hogy a *status quo* megváltoztatására „háborút” kezdeményezzen, viszont mindenki elég erős ahhoz, hogy megvédje saját megszerzett pozícióit. Kialakulnak koalíciók, de az erőviszonyai is kiegyensúlyozottak: egyiknek sincs meg a stratégiai áttöréshez szükséges többletereje. Nincs értelme nyílt konfliktust kezdeményezni, mert mindenki úgy érzi, hogy kockázatos: azzal esetleg többet veszíthet, mint nyerhet. Ezért mindenki beássa magát sáncai mögé és türelmes állóháborút, pozícióharcot folytat. Néha ki-kicsapnak a sáncok közül, elhódítanak egy-egy pozíciót, kiharcolnak 1-2 százalékkal nagyobb bázishoz képesti növelést.

Az elsimítás, elkerülés domináns kapcsolati rendszere a hatalmi. Minden hatalmi szemüvegen keresztül minősül, ezekben a szervezetekben nincs „nem hatalmi jellegű” kérdés. Minden történés – még a legártatlanabb is – megmérődik a hatalom patika mérlegén: hogyan érinti az egyensúlyi viszonyokat. Ez a magatartásforma emlékeztet a személyközi konfliktusok elkerülő magatartására. Lényeges különbség azonban, hogy míg az elkerülő egyéni magatartást inkább személyiségjellemzőkkel magyarázhatjuk, az elsimító, elkerülő magatartást jórészt a stabil, intézményesült

hatalmi szerkezetre vezethetjük vissza. E magatartástípus jellegzetes megjelenési formája a konfliktusok alacsony szintjével, és a szervezeti teljesítményt nem javító szervezeti helyzetnek jellemezhető. Ezt azonban nem szabad egyoldalúan megítélni, hiszen a szervezet meghatározó feltételrendszere a stabil, változatlan környezet, amely nem feltétlenül támaszt növekvő teljesítménykövetelményeket a szervezettel szemben. A konfliktusok szempontjából érdemes azonban kiemelni e szituáció egy lényeges jellemzőjét: ha Weber úgy jellemezte a bürokráciákat, hogy forradalmakkal változnak, akkor az elsimitó, elkerülő konfliktuskezelő helyzetekre is elmondhatjuk, hogy a *status quo* igen ritkán bekövetkező változása robbanásszerű, heves hatalmi harc formájában történik, amely szinte teljesen átrajzolja a szervezet hatalmi térképét. Ez azután szintén stabilizálódik, intézményesül és visszatér a megszokott, felszín alatt mozgolódó, de a felszínen konfliktusmentes kerékvágásba – feltéve, hogy a környezete továbbra is relatíve stabil marad.

8.3.2.2. Tárgyalás, kényszerítés

- *A probléma megfogalmazása:* a konfliktusban részt vevő érdekcsoportoknak részérdekeik (tétjeik) vannak. A helyzet zéró összegű játszma, vagy a résztvevők annak észlelik. A számukra lényeges szűkös erőforrásokhoz – költségvetési kerethez, szűkös kapacitáshoz – való hozzájutás a tét, azt nyerhetik meg, amit valaki más elveszít.
- *A konfliktus megítélése:* első látásra nem egyértelmű, vannak, akik a konfliktust előremutatónak, a változások, az alkalmazkodás előfeltételének tekintik, mások károsnak, rombolónak, a szervezet negatív jelenségének. Valójában ezeket a véleményeket az érdekérvényesítő képesség tükrében érthetjük meg igazán: az első véleményt a zéró összegű játszma nyerteseitől, utóbbit a veszteseitől hallhatjuk.
- *Résztvevők:* a konfliktusban érintettek ellenfeleknek tekintik egymást, ami egyenes következménye a nyer/veszít sémának.
- *A konfliktus kívánatos végeredménye:* a nyereség, az egyéni érdek lehető legkedvezőbb érvényesítése, a tortából minél nagyobb szelet kihasználása.
- *Tipikus magatartásformák, normák:* a lehetőségek kihasználása („nyomulj, ha előnyöd van”), a pozíciók védelme („köss kompromisszumot, ha nincs előnyöd”), maximalizáld a saját részed! Állandó és alkalmi koalíciók kötődnek a kedvező döntések elérésére. A kritikus szervezeti döntések befolyásolásában sok a politikai elem. A résztvevők igyekeznek elrejteni a rájuk nézve hátrányos információkat, és megfordítva: az ellenlábásoknak kedvezőtlen adatok, tények megszerzésére és felfedésére törekszenek.
- *Tipikus szervezeti szituációk:* a tárgyalás, kényszerítés olyan szervezeti helyzetekre jellemző, ahol a környezet kikényszeríti a hatalmi szerkezet átsúlyozását és az erőforrás-elosztás rendjének időről időre történő újraelosztását. A szervezetben vannak kialakult hatalmi struktúrák, intézményesített hatalmi pozíciók, de a környezeti változásokat közvetítő hatalmi mechanizmus ezeket erodálja. A *status quo*, a bázis megőrzésére ugyan itt is többen apellálnak, de ennek létjogosultsá-

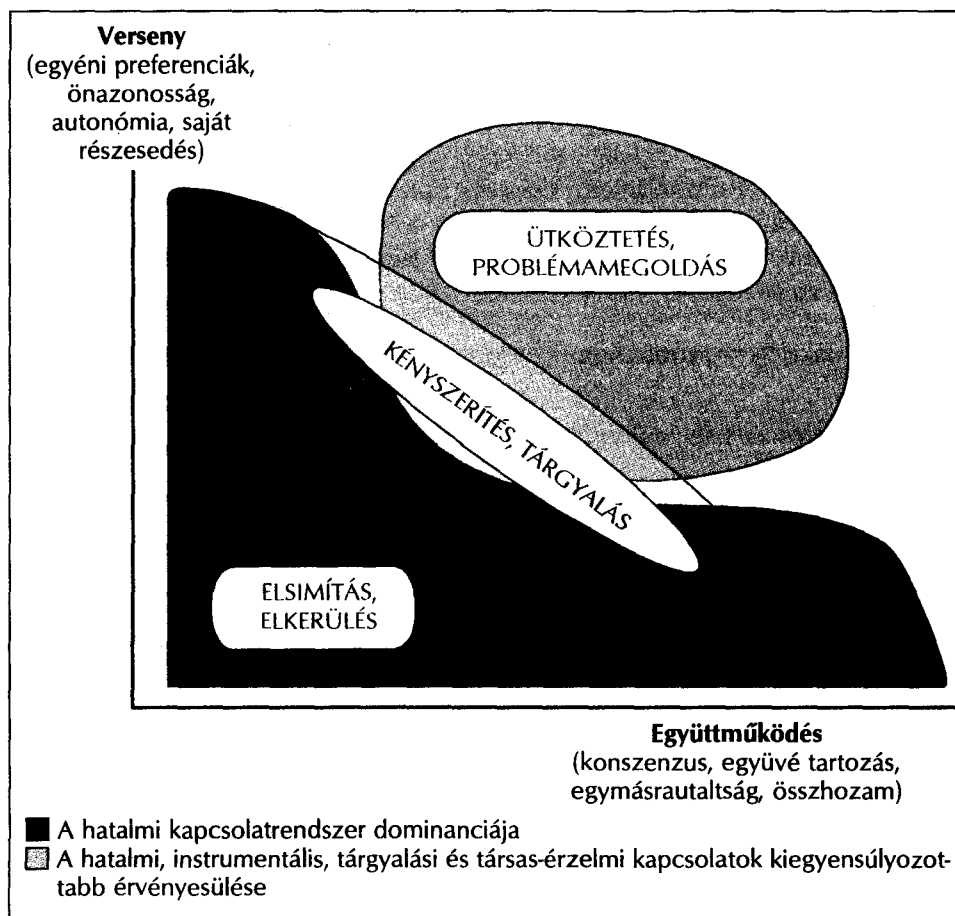
gát az alkalmazkodás kényszere megkérdőjelezi: az újraelosztó törekvéseknek előbb-utóbb el kell dőlniük. Az erőforrásokért való belső versengés elfogadott, normális jelenség. A szűkös erőforrások elosztásának tipikus szervezeti konfliktusmodellje.

A tárgyalás, kényszerítés domináns kapcsolati rendszere még mindig a hatalmi, de ebben már erőteljesen érvényesülnek a tárgyalási kapcsolatok, sőt az instrumentális függőségek is. Hatalmi alapon dőlnek el azok a kérdések, ahol hatalmi egyensúlytalanság van, vagy ahol intézményesült, de önmagukat túlélő pozíciókat kell áttörni. Egyensúlyi helyzetekben viszont felbukkannak a tárgyalási elemek, ahol figyelembe veszik a technikai és szervezeti egymásra utaltságok és függőségek racionális szempontjait is. Kikényszerítjük az álláspontunkat, ha tudjuk, tárgyalunk és megegyezünk, ha nem. Vegyük észre, hogy ez a magatartásforma lefedi a személyközi konfliktusok modelljének versengés-kompromisszum-alkalmazkodás átlóját. Lényeges különbség azonban az, hogy ezt a zónát is dominálja a hatalmi kapcsolatrendszer, a szervezeten belüli politikai játszmák és alkuk. A tárgyalás, kényszerítés magatartásforma a versengő elemeket tolja előtérbe: a saját érdekek érvényesítésére való törekvést, amelynek realitását a hatalmi pozíciók határozzák meg: ahol elég erős vagyok, ott érvényesítem a hatalmamot, ahol nem vagyok elég erős, ott a racionális dimenzióban próbálok meg érveket, ideológiákat felépíteni és azokat politikai játszmákban felhasználni. Ez a konfliktuskezelés általában a közepes és a túlfeszített konfliktusszint közötti zónában helyezkedik el, a konfliktusok lefutása többnyire csillapuló és konstruktív irányba mutató, előfordulnak ugyanakkor személyessé váló, személyeskedő, destruktív irányba mozduló, elmérgesedő konfliktuslefofolyások is.

8.3.2.3. Ütköztetés, problémamegoldás

- *A probléma megfogalmazása:* a konfliktushelyzet egyik legfontosabb megkülönböztető jellemzője az együttműködésre való készség: a szervezeti egységek a közös szervezeti cél függvényében határozzák meg saját céljaikat. Felismerik az egymásrautaltságot, a kölcsönös függést az egyéni célok elérésében. Ennek alapja azonban a másik fontos megkülönböztető jellemző: a konfliktushelyzet nem (feltétlenül) zéró összegű játszma, vagy a résztvevők nem annak észlelik. Így az együttműködésnek megvan az a racionalitása, hogy mindenki nyerhet belőle, javíthatja saját pozícióit. A konfliktust a külső környezet kihívásai következményének tekintik és nem valami olyannak, ami a vélemény- és értékkülönbségek világos megfogalmazásából ered.
- *A konfliktus megítélése:* a konfliktust alapvetően előremutatónak és egészségesnek tekintik (itt sem zárhatók ki azonban destruktív konfliktusok).
- *Résztvevők:* a konfliktus résztvevői együttműködőknek, partnereknek tekintik egymást, akik nélkül az egymásra utalt helyzetben sem a szervezet céljai, sem azon belül a saját célok nem teljesülhetnek.
- *Kívánatos végeredmény:* a szervezet egészének a sikere, növekedése, a környezetből megszerezhető erőforrások „begyűjtése”. Mindenki nyer, ha a szervezet nyer!

- *Tipikus magatartásformák, normák:* ebben a konfliktuskezelési formában érdemi problémamegoldás történik az eltérő álláspontok nyílt ütköztetésével. A szervezeti egységek és tagok közötti kapcsolatokat a nyíltság és korrektség jellemzi, a kérdések szakmai, érvekkel való megoldását előnyben részesítik a hatalommal való rendezéssel szemben. (A szakmai érveknek komoly esélyeik vannak a hatalmi pozíciókkal szemben).
- *Tipikus szervezeti szituációk:* az ütköztetés, problémamegoldás dinamikus, kihívó környezeti feltételrendszerben jellemző, ahol a szervezet egésze fennmaradásának feltétele a környezeti kihívásokra való válaszképesség. A szervezeti egységek kölcsönösen függenek egymástól, a szervezeti siker az összehangolt, koordinált munka eredménye, a szervezeti egységek egymásra utaltak és az együttműködésnek nincs alternatívája. A belső szervezeti légkör innovatív és adaptív, az egyének és szervezeti egységek közötti kapcsolatokat a bizalom hatja át.



8.6. ÁBRA. A szervezeti szintű konfliktuskezelési magatartások térképe

Az ütköztetés, problémamegoldás az a szervezeti konfliktuskezelési forma, ahol az egyes kapcsolati szintekre jellemző konfliktusok tisztán, a hatalmi-függőségi befolyásoktól többé-kevésbé mentesen megjelenhetnek. Minden problémát annak tekintenek, ami valójában: a technológiai problémát műszaki kérdésnek, a koordinációs problémákat szervezeti kérdésnek. Nem sejtenek minden mögött hatalmi törekvéseket, politikai szándékot. Természetesen ezek sem hatalommentes szituációk, ezek a szervezetek sem mentesek a politikától. A hatalom forrása itt tudniillik a gyors alkalmazkodás, a szervezeti teljesítmény növeléséhez való hozzájárulás. Az erőforrások elosztásába azonban itt is belekeveredhetnek tárgyalásos, kényszerítéses elemek. Azt többnyire tiszteletben tartják, hogy mindenki részesedjen a nagyobb tortából, a tárgyalások, alkuk főleg a többlet elosztásának *arányairól* szólnak. Az ütköztetés, problémamegoldás magatartásforma az együttműködési elemeket tolja előtérbe: a saját érdekek érvényesítését ugyanis csak a közös siker esetén remélhetik. Erre a konfliktustípusra jellemző az a közepes konfliktusszint, amelyet a szervezeti teljesítmény szempontjából ideálisnak tartanak. A konfliktusok lefutása általában csillapuló amplitúdójú, így a legtöbb konfliktus konstruktív kimenetelű.

A szervezeti szintű konfliktuskezelési magatartások jellemzőit az előző oldalon látható 8.6. ábrán foglaljuk össze.

8.4. A csoportközi konfliktusok kezelésének eszközei

A konfliktusmenedzsment lényege, hogy a kifejlődött konfliktusokat a közepes konfliktusszint közelében tartsa és a konstruktív konfliktuskimenet irányába terelje – amelyben a vezető aktív szerepet vállal. Ebben a fejezetben röviden összefoglaljuk a csoportközi konfliktusok kezelésének legfontosabb módszereit¹⁰. A szervezeti konfliktusok egy jelentős része a szervezet differenciáltságából, a munkamegosztás, a strukturális és technológiai kapcsolódások következményeként alakul ki. Ezért a konfliktusok egy részét szervezeti eszközökkel lehet kezelni. Ezeket technokratikus, strukturális és személyorientált *koordinációs eszközöknek* nevezhetjük¹¹. A szervezeti formákkal, szervezeti struktúrákkal foglalkozó kézikönyvek nagyobb teret szentelnek ezek részletes bemutatásának, itt csak ezen eszközök felsorolására szorítkozunk (lásd 8.2. táblázat).

A koordinációs eszközök mellett léteznek olyan módszerek is, amelyek nem strukturális, hanem inkább magatartási jellegűek, ezeket összefoglalóan *szembesítési technikáknak* nevezhetjük: a konfliktusban részt vevők konfliktusukat szemtől szembe, konstruktív módon kívánják megoldani. Ezek közé a következőket sorolhatjuk:

- *Harmadik fél bevonása a konfliktus megoldásába*: erre általában akkor kerül sor, ha a kialakult konfliktus kezd elmérgesedni, és bár az érintett felek szeretnék konstruktív irányba terelni, már képtelenek erre. A harmadik fél igen gyakran külső tanácsadó, aki gazdag magatartás-tudományi és konfliktuskezelési tapasztalattal rendelkezik.

8.2. TÁBLÁZAT. *A koordinációs eszközök típusai*

A koordinációs eszköz típusa	A koordinációs eszköz
Strukturális	Hierarchia (vertikális koordináció), keresztkapcsolatok <i>Ad hoc</i> és állandó bizottság, team, projekt, közvetlen kapcsolat, integráló szervezeti egységek Termékmenedzserek, mátrix típusú megoldások
Technokratikus	Szabályok, szabályzatok, eljárások, információs és kontrollrendszerek Tervek, programok, ütemtervek Költségkeretek (budget), pénzügyi tervek, érdekeltiségi rendszer, elszámolóárak
Személyorientált	Konfliktusfeloldás Vezetőkiválasztás Szervezeti kultúra, belső értékrend, (tovább)képzés

Forrás: Khandwalla (1975) alapján DOBÁK MIKLÓS et al.: Szervezeti formák és vezetésük. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1996. 51. o., kiegészítésekkel.

talatokkal rendelkezik. Lényeges feltétel, hogy minden konfliktusban érintett fél elfogadja, ilyenkor a tanácsadó számottevő eredményeket érhet el együttműködő magatartásformák kialakításában, a konfliktus mérséklésében: ráveheti a feleket, hogy ismét kommunikáljanak egymással, elősegítheti e kommunikációk pontos értelmezését, megbizonyosodva arról, hogy a felek nem torzított módon értelmezték a másik fél közléseit, felfedi és nyilvánossá teszi a vitában felbukkanó előítéleteket, sztereotípiákat, kölcsönösen felhívja az érintettek figyelmét a másik fél pozitív lépéseire, gesztusaira, leszereli az agresszív megnyilvánulásokat, segít a konfliktus természetének pontos értelmezésében, szükség szerint újrafogalmazva azt, és megoldási technikákat javasol. A harmadik fél két jellegzetes szerepet tölthet be egy konfliktus megoldásában: *a)* az egyik esetben a tanácsadó nincs felhatalmazva a konfliktust lezáró döntésben való részvételre, ilyenkor közvetítőről (mediátor) beszélünk, *b)* a másik esetben a konfliktusban érintett felek éppen arra kérik fel a tanácsadót, hogy pártatlan félként döntse el konfliktusukat, ilyenkor döntőbíróról (arbitrátor) beszélhetünk. Utóbbi alkalmazható vertikális konfliktusok, pl. a munkaügyi kapcsolatok rendezése során (a menedzsment és a szakszervezet vitáiban).

- *Főlérendelt célok:* a konfliktusok rendezésének egy másik technikája, hogy a konfliktusban álló szervezeti egységek elé olyan célt tűznek ki, amely együttműködésre készíti azokat. A közös célnak olyannak kell lenni, amely egymásra utalt helyzetbe hozza az érintetteket, mindkét fél részéről jelentős erőfeszítést

igényel, mindketten fontosnak tartják. Ehhez többnyire át kell alakítani az érdekeltségi rendszert is. A válsághelyzet, a túlélés kockázata tipikusan ilyen fölérendelt cél, amely rendszerint félreteteti a korábbi konfliktusokat a szervezeti egységek között.

- *Személyek rotációja*: a szervezeti egységek tagjait időről időre átmeneti vagy tartósabb megbízással más szervezeti egységekbe helyezik munkavégzésre. Ez elősegíti egymás munkájának, értékeinek, gondolkodásmódjának jobb megismerését, csökkenti a többiekéről kialakított egyoldalú feltevések, sztereotípiák esélyét, javítja a kommunikációképességet. Inkább a konfliktusok megelőzésére, mint megoldására alkalmas technika.
- *Csoportközi tréningek*: a tréningekről a következő fejezetben ejtünk bővebben szót, ezért erre a technikára ott térünk vissza.
- *Tárgyalás, alku*: ezt a technikát a 8.5. pontban mutatjuk be részletesen.

8.5. Tárgyalás

A tárgyalás *kommunikáció* és *döntés* eltérő érdekekkel és preferenciákkal rendelkező független felek között. A tárgyalásnál tehát a felek döntési helyzetben vannak: megegyeznek-e a másik féllel, vagy a megállapodás számukra nem kínál annyi előnyt, hogy érdemes lenne elfogadni. Nincs tehát megegyezési kényszer, a tárgyaló felek (többé-kevésbé) szabadon mérlegelhetnek preferenciáik szerint.

Minden tárgyalás szakaszolható az alábbiak szerint:

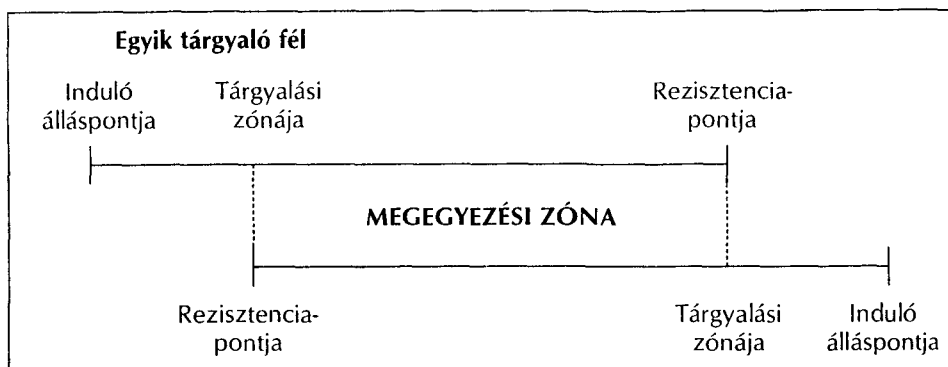
- induló álláspontok (pozíciók) rögzítése,
- rezisztenciapontok kitapogatása,
- megegyezési zóna rögzítése,
- a zónán belüli legkedvezőbb pozíció elérése.

A tárgyalást a felek egy-egy induló ajánlattal kezdik, amit ezután *induló álláspontnak* (pozíciónak) nevezünk. Ezek a kinyilvánított preferenciák igen ritkán esnek egybe, a tárgyalás célja ezek egymáshoz való közelítése.

Saját induló álláspontunk sem esik egybe célunkkal: azzal, amit még hajlandók vagyunk elfogadni úgy, hogy elégedetten kelhessünk fel a tárgyalóasztal mellől. Ezt a számunkra még elfogadható végső értéket nevezzük *rezisztenciapontnak*.

Az induló álláspontunk és a rezisztenciapontunk közötti tartomány a *tárgyalási zóna*. Eredményes tárgyalás és megegyezés csak akkor jöhet létre, ha a két fél tárgyalási zónájának van átfedő része, ez a *megegyezési zóna*: ezen belül valamennyi pont mindkét fél számára elfogadható. A tárgyalás alapmodelljét a 8.7. ábra szemlélteti.

Minthogy a tárgyaló felek a saját rezisztenciapontjukat általában nem fedik fel – ha igen, az rutinalanságra vall –, a tárgyalás először arra irányul, hogy kitapogassuk a másik fél rezisztenciapontját: meddig hajlandó engedni induló álláspontjából. Várhatóan erről sem fogunk egyértelmű visszajelzést kapni, de arról lehet sejtésünk,



8.7. ÁBRA. A tárgyalás alapmodellje

hogy a másik fél tárgyalási zónája mekkora és hogy átfed-e a mienkkel. Ebben azonban mindig lehet észlelési hiba.

Ha azt feltételezzük, hogy van megegyezési zóna, akkor a tárgyalás végső szakaszában megkíséreljük a tárgyalási zónán belül a számunkra legkedvezőbb pozíciót elérni.

Mit tegyünk, ha úgy érzékeljük, hogy nem létezik pozitív tárgyalási zóna? Ebben az esetben célszerű minél hamarabb befejezni a tárgyalást. Ha folytatnánk, megállapodásra már nem juthatunk, partnerünk viszont további értékes információkhoz juthat álláspontunkról. Ezzel szemben mi már megszereztük a számunkra legfontosabb információt, s fennáll a kockázat, hogy csak rontjuk jelenlegi kedvező helyzetünket.

A fentiek alapján akár arra a véleményre is juthatunk, hogy a tárgyalás roppant egyszerű dolog, csak azt kell megtudni, hogy mi a partner számára legkevésbé jó, de még elfogadható megegyezés. A helyzet a gyakorlatban sajnos nem ilyen egyszerű. A tárgyalási szituációt át meg átszövik indulatok és érzelmek, és a felek gyakran valamilyen hátsó szándékkal ülnek le az asztalhoz. Így a tárgyalás elméleti, racionális megközelítése csak kevés fogódzót nyújt a gyakorlati problémák megoldásához¹².

A mindennapi életben mindenkinek van egy sajátos, egyéni stílusa, ami tárgyalási szituációba kerülve meghatározza viselkedését. Az egyéni különbségeken túl általában két domináns tárgyalási stílus, stratégia fedezhető fel: a lágy és kemény tárgyaló. Ezek jellemzőit mutatja be a 8.3. táblázat.

A táblázatban látható stílusok elterjedtségük ellenére nem igazán tekinthetők sikeresnek. A lágy módszer hátránya, hogy a saját érdekek feladásához, és különösen egy keményen tárgyalóféllal szemben végső soron engedelmességhez vezethet. A kemény tárgyalási stílussal bár lehet rövid távú sikereket elérni, nagy hátránya, hogy nem lehet tartós kapcsolatokat kiépíteni, hiszen potenciális partnereinket ellenségé „változtatjuk” vele.

Fisher és Ury írta le először a „problémamegoldó” tárgyalási stílust, amelynek segítségével lehetséges a két előző megközelítés előnyeinek érvényesítése. A problémamegoldó tárgyalási stratégia során a következő kihívásoknak kell megfelelnünk¹³.

8.3. TÁBLÁZAT. Tárgyalási stílusok

Lágy (kapcsolatorientált stílus)	Kemény (célorientált stílus)
a résztvevők barátok	a résztvevők ellenségek
cél: a megegyezés	cél: a győzelem
engedmények a kapcsolat érdekében	engedmények követelése a kapcsolat fenntartása érdekében
engedékenység a személyes és a tárgyi kérdésben	keménység a személyes és a tárgyi kérdésben
bizalom másokban	bizalmatlanság mások iránt
a saját álláspont könnyű feladása	ragaszkodás a saját állásponhoz
ajánlatok tétele	fenyegetések
saját lehetőségek feltárása	félrevezetés a saját lehetőségekkel kapcsolatban
egyoldalú veszteségek elfogadása	egyoldalú engedmények követelése
az egyetlen válasz keresése: amit a másik el tud fogadni	az egyetlen válasz keresése: ami neki magának még elfogadható
ragaszkodás a megegyezéshez	ragaszkodás a pozícióhoz
összecsapások elkerülése	összecsapások megnyerése
engedni a nyomásnak	nyomás alkalmazása

Forrás: R. FISHER–W. URY (1981): Getting to yes. Penguin Books, New York.

Válasszuk szét az embert és a problémát!

A tárgyalási szituációt gyakran heves érzelmek is kísérik. Ez nem csoda, hiszen gyakran rendkívül sok múlhat egy-egy megbeszélés eredményén. Maga a tárgyalási helyzet is egyfajta versenyszellemet, „harci kedvet” ébreszt, ami felfokozott érzelmi állapotot eredményezhet. Általában jellemző, hogy már eleve gyanakodva fogadjuk tárgyaló partnerünket, félünk tőle, milyen többletinformációk birtokában lehet, illetve milyen „trükkökkel” akar minket átverni. Persze arról sem szabad elfeledkezni, hogy általában a másik fél is hasonló érzelmi állapotban érkezik, így a legkisebb félreértelmezhető jel is elegendő arra, hogy a tárgyalás hangulata feszültté váljon, idegesség, esetleg düh uralja a tárgyalóasztal feletti légkört.

Nagyon fontos, hogy ezek az érzelmi problémák ne befolyásolják a tárgyalás problémamegoldó jellegét. Először is saját érzelmeinkkel kell tisztában lennünk. Ahogy a szerzők mondják: legyünk képesek kimenni az „erkélyre”, vagyis tudjunk reflektálni saját érzéseinkre és gondolatainkra. Csak saját magunkat tudjuk befolyásolni, ne hagyjuk tehát, hogy ez a tényező is kicsússzon a kezünk közül. Ugyanígy

a másik fél érzelmeit is el kell fogadnunk és tiszteletben kell tartanunk, és ha szükséges, akkor segíteni kell a partnernek, hogy a problémára tudjon koncentrálni.

Az emberi tényezővel foglalkozó rész végén legfontosabb tanulságként azt érdemes kiemelni, hogy a tárgyalás során az embert válasszuk el a problémától, ne engedjük, hogy az érzelmi, észlelési tényezők a tárgyalási probléma részévé váljanak. Tekintsük a másik felet problémamegoldó partnernek, és igyekezzünk az ő fejével is gondolkodni.

Az érdekekre koncentráljunk, ne a pozíciókra!

A tárgyalást problémamegoldásként is felfoghatjuk, hiszen a cél a különböző preferenciákkal rendelkező felek számára együttesen kielégítő megoldást találni. A kezdetben kinyilvánított és sokszor ellentétes tárgyalási pozíciók mögött közös és különböző érdekek rejtőzhetnek. Tárgyalás során fontos célkitűzés e közös érdekek megtalálása, ezekre alapozva lehet a kezdeti szembenállást most már közös problémamegoldássá átdefiniálni, és később a tárgyalási problémát megoldani. Sok esetben pedig éppen a különböző – de nem ellentétes – érdekek lehetnek azok, amelyekre a mindkét fél számára kielégítő megoldást alapozni lehet.

Ezzel kapcsolatos egy másik jellemző stratégiai hiba a tárgyalások során. Ez az az eset, amikor a kezdetben kinyilvánított pozíciókat adottnak feltételezve próbál meg a két fél kompromisszumot keresni, vagyis a tárgyalás végig egy dimenzió, kérdés mentén halad, meg sem kísérlik felderíteni, hogyan lehetne átfogalmazni az adott problémát olyan formára, amelyben már nem szükségszerűen ellentétesek az álláspontjaik.

A fentieknek megfelelően a tárgyalás során fontos feladat a másik oldal érdekeinek és céljainak felderítése, közös kapcsolódási pontok keresése. A jó tárgyaló a közhiedelemmel ellentétben nem beszél sokat, de annál többet kérdez, hogy minél többet megtudjon partnere helyzetéről.

Keressük a közös érdeket kielégítő megoldásokat!

Ha sikerült felderíteni a tárgyalási pozíciók mögött húzódó érdekeket, akkor sor kerülhet a probléma mindkét fél számára kielégítő megoldására. A következőkben vázlatosan néhány olyan tipikus és egyszerű tárgyalási problémát feloldó eszközt mutatunk be, amelynek célja a mindkét tárgyaló partner számára kedvező eredmény megtalálása.

Nyilván nem olyan csodaeszközökről van szó, amelyek minden problémánkat megoldják, sokkal inkább olyan egyszerű szabályokról, amelyek utólag szinte mindenkinek eszébe jutnának, a tárgyalás „hevében” azonban hajlamosak lehetünk megfélekedezni róluk. A sémákat tudatosan számon tartva egy megbeszélést egyfelől jól lehet strukturálni, másfelől nem mulasztunk el egyszerű, de kedvező megoldásokat.

- Ha a tárgyalás során valamilyen erőforrás – pénz, munkaerő, kapacitás – elosztása a legfontosabb kérdés, akkor keresni kell a lehetőségeket *többleterőforrások bevonására*, ezáltal mindkét fél kedvezőbb helyzetbe kerülhet.

- Az úgynevezett *érdekcseré* során a felek azonosítják legfontosabb érdekeiket, és ezen a területen kölcsönös engedményeket tesznek egymásnak. Egy munkaszerződés esetében elképzelhető, hogy valaki hajlandó viszonylag alacsonyabb havi jövedelmet is elfogadni, ha kedvezményes lakásépítési kölcsönt vehet fel a cégtől, ami közvetlen érdekeit legjobban kielégíti, s így a vállalat sem sérti meg esetleg a kollektív szerződést.
- *Nem specifikus kompenzáció* esetén a felek a konfliktus területén kívülről keresnek az egyik fél számára kárpótlást azért, mert a közvetlen tárgyalási témában a másik fél érdekeit nagyobb mértékben engedte érvényesülni. (Ennek a problémamegoldásnak egy szélsőséges alosete az egyszerű megvesztegetés.)
- A *költségsökkentés* esetében is az egyik fél nagyobb mértékben érvényesítheti érdekeit, de a másik félnek ezzel kapcsolatos költségeit minimalizálják valamilyen formában. (Például kedvező lakáscsere-megoldás esetén a másik félnek térítjük az átköltözés költségeit.)
- Az *áthidalás* esetén a felek, mivel nem tudják kezdeti igényeiket kielégíteni, átfogalmazzák a problémát olyan módon, hogy legalább fontosabb érdekeik valamilyen formában célhoz érjenek. Ha például valami miatt nem lehetséges egy állandó munkaszerződést megkötni, akkor szerződéses megbízással és alkalmi kifizetéssel mindkét fél számára legalább részben kielégítő megoldást lehet elérni.

Áttekintve a felsorolt, egyszerű problémamegoldási lehetőségeket, közös jellemzőjük, hogy a felek megpróbálnak kitörni a konfliktus kezdeti definíciójából vagy értelmezéséből, és új nézőpontok bevonásával próbálnak meg kölcsönösen kielégítő megoldást találni.

Segítsük a partnert tekintélyének megőrzésében!

Az eddigiek során azzal foglalkoztunk, hogyan lehet elvezetni a partnert a kölcsönös meglepedést jelentő problémamegoldás irányába. Elképzelhető ugyanis, hogy a körvonalazódó megoldás racionálisan tekintve elfogadható számára, mégis sérti valamilyen személyes érdekét.

- Ennek oka lehet az, hogy úgy érzi, a megoldás nem az ő ötlete volt, emiatt idegenkedhet tőle, illetve valamilyen csapdára gyanakodhat, amire mi előre felkészülve megpróbáljuk becsalogatni.
- Egy másik lehetséges ok, hogy még mindig van valamilyen kielégítetlen érdeke, vagy valamilyen érzelmi kötődés jelent gondot. (Ha például egy lakást akarnak megvenni tőle, amelyben a gyerekkorát töltötte.)
- Ugyanakkor előfordulhat az is, hogy valamilyen harmadik fél szemszögéből érzi úgy, hogy ez a megoldás „leszereplést” jelent, vagyis presztizskérdést jelent számára a probléma.
- Esetleg érezheti úgy, hogy túl gyors volt a tárgyalás menete, túl sokat értünk el túl gyorsan, és hirtelen megijed attól, hogy most végleges döntést kell hoznia.

Mint látható, elsősorban pszichológiai jellegű problémákról lehet szó, ennek megfelelően feltehető, hogy partnerünk nem racionális érvek segítségével győzhető meg álláspontja megváltoztatásáról. A helyzet megoldását az jelentheti, ha a problémát az ő szemszögéből próbáljuk megközelíteni, így lehet kellemetlen érzését eloszlatni.

A jó tárgyalók már a megbeszélés kezdetétől fogva ügyelnek arra, hogy ez a probléma ne alakulhasson ki. Ennek megfelelően már a tárgyalás elejétől kezdve igyekeznek partnerüket minél jobban bevonni a megoldás kidolgozásába. Ebben a tekintetben kétségtelenül az a legnagyobb eredmény, ha egy általunk előre gondosan kidolgozott megoldásról sikerül elhíttatnunk a tárgyalópartnerrel, hogy az tulajdonképpen az ő ötlete volt. Ennek egy lehetséges módja irányított kérdések feltétele, vagy pedig számunkra közömbös alternatívák közötti választási lehetőség biztosítása.

A legfontosabb feladatunk, hogy elkerüljük azt, hogy a partnerünk saját magát vesztesnek tekintse, vagy akár azt érezhesse, hogy mások ezt fogják gondolni róla. Ebben lehet segítségünkre, ha például sikerül azt kiemelni, hogy megváltoztak a kezdeti körülmények, ezért nyilván módosítani kellett az induló álláspontokat, vagy olyan harmadik fél véleményére lehet hivatkozni, aki a partner számára is mérvadó, illetve lehetséges azt is hangsúlyozni, hogy egy „fair” ügyről van szó, ahol mindenkinek adott is és kapott is valamit. Gyakorlatilag ez azt is jelentheti, hogy a tárgyalás végéhez közeledve érdemes lehet „megírni a másik fél győzelmi beszédét”, amellyel visszatérve megbízói vagy társai közé igazolhatja, hogy sikeres tárgyaláson jutott túl.

Célszerű lehet a tárgyalási folyamatot lépésekre bontani, és az egyes részkérdések megválaszolására után az ezekre vonatkozó egyetértést kialakítani, így folyamatosan nőhet a partner elkötelezettsége. Bár csak a legvégén kérjük tőle a végleges elfogadást, akkor már jóval nehezebb lesz egy olyan megoldásra nemet mondania, amellyel részleteiben már egyetértett. Végül fel lehet hívni a figyelmét annak a következményeire is, ha nemet mond, vagyis demonstrálni lehet ennek potenciális költségeit.

A fent leírt tárgyalási modell természetesen nem csodaszer. Célszerű, ha nem egy alkalmazható technikaként fogjuk fel, hanem egyfajta szemléletmódként. A sikeres tárgyalás titka a tudatos felkészülésben, a partner és a probléma iránti nyitottságban, valamint tanulási készségben rejlik. Senki sem született tökéletes tárgyalónak, de mindenkinek számára adott a lehetőség, hogy fejlessze képességeit és partnerré váló-tassa potenciális ellenfeleit.

8.6. Szótár

átélt, átértzett konfliktus	felt conflict
alkalmazkodás	accomodating
együtműködés	collaboration
elkerülés	avoiding
észlelt konfliktus	percieved conflict
főlérendelt célok	superordinate goals
kompromisszum	compromising
megegyezési zóna	zone of agreement
rezisztenciapont	point of resistance
tárgyalás	negotiation
tárgyalási zóna	bargaining zone
versengés	competing

Jegyzetek

- ¹ ANDICS JENŐ–ROZGONYI TAMÁS: *Konfliktus és harmónia*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1977. címen egész könyvet szentelt e témának.
- ² Lásd: LAWRENCE, P. R.–LORSCH, J. W.: *Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration*. Richard D. Irwin Inc., Homewood Illinois, 1967.
- ³ Lásd: DOBÁK MIKLÓS et al.: *Szervezeti formák és vezetés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1996. 85. o.
- ⁴ HANDY (1986): részletesebben lásd az előző fejezetben.
- ⁵ Lásd ROBBINS, S. P.: *Organizational Behavior (6th ed.)*. Prentice-Hall International Inc., 1993. 447. o.
- ⁶ A konfliktus folyamatát ROBBINS (1993) 448–456. o. alapján mutatjuk be, gondolatmenetét azonban számos ponton kiegészítettük.
- ⁷ Lásd HANKISS ELEMÉR: *Társadalmi csapdák – diagnózisok*. Magvető, 1983. 12–16. o.
- ⁸ Ezt a fejezetpontot MASTENBROEK, W. F. G.: *Konfliktusmenedzsment és szervezetejlesztés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1991. című művének 2. fejezete alapján (27–56. o.) tárgyaljuk, gondolatmenetét több ponton kiegészítve.
- ⁹ A differenciáltság okozta szervezeti egységek közötti különbözőségek részletesebb kifejtését lásd: LAWRENCE, P. R.–LORSCH, J. W.: *Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration*. Richard D. Irwin Inc. Homewood Illinois, 1967.
- ¹⁰ Az összefoglalóhoz felhasználtuk DOBÁK MIKLÓS et al.: *Szervezeti formák és vezetésük*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1996. 50–55. o.; TOSI, H. L.–RIZZO, J. R.–CARROLL, S. J.: *Managing Organizational Behavior*. Pitman, Marshfield, MA, 1986. 489–498. o.; DAFT, R. L.: *Organization Theory and Design (4th ed.)*. West Publishing, New York, NY, 1992, 444–450. o. műveit.
- ¹¹ *Khandwalla* nyomán lásd DOBÁK (1996): Id. mű.
- ¹² A tárgyalási fejezetpont további részét – FISHER és URY tárgyalási koncepciójának rövid összefoglalását – BOKOR ATTILA kézírata változatlan közreadásával mutatjuk be.
- ¹³ FISHER, R.–URY, W. (1981): *Getting to yes*. Penguin Books, New York.

9. SZERVEZETI VÁLTOZÁS, SZERVEZETI TANULÁS

*„Helyettünk eljönnek (hát ez a változás)
másként és más miatt cselekvő emberek,
kiket is kevésbé, vagy jobban kedvelnek az istenek”*

(BEREMÉNYI GÉZA: *Változások*)

A fejezet célja, hogy:

- *bemutassa a változás magatartási szempontú kulcskérdéseit,*
 - *számba vegye az egyéni és szervezeti ellenállás tényezőit,*
 - *bemutassa a változási stratégiákat és taktikákat,*
 - *bemutassa a szervezeti tanulás jellemzőit,*
 - *sorra vegye a szervezetfejlesztés vezetői szempontból lényeges vonatkozásait.*
-

A változás a szervezeti magatartás talán legizgalmasabb és egyben legösszetettebb problematikája. Ez két okra vezethető vissza.

- *Az érintett témák szélessége:* A változások sikeres vezetéséhez a szervezet magatartás során tárgyalt valamennyi témát ismerni és kezelni kell: nincs változás motiváció nélkül, a változások érintik az egyéneket és csoportokat, vezetésük elengedhetetlen feltétele a leadership, a változás konfliktusokat eredményez és átrendezi a hatalmi szerkezetet.
- *Az érintett témák intenzitása, mélysége:* Az előbb felsorolt bármely témához nyúlunk, a változás hozza felszínre az azokkal kapcsolatos legélesebb kérdéseket, problémákat: a változás érdekében sokszor alapvető hiedelmeinket kell megváltoztatnunk, a változás közvetlenül és mélyrehatóan érinti mind a csoportok feladat-, mind magatartási dimenzióját, a változás a célok, az erőforrás-elosztás és a kulcsszereplők átrendezésével járhat (ezek a legsúlyosabb hatalmi kérdések!), amely önmagában is a konfliktusok magas szintjét és intenzitását valószínűsíti, nem beszélve arról, hogy e konfliktusok éppen ezért érzelmileg telítettek és hevesek lesznek.

A szervezeti változások több dolgot változtathatnak meg: folyamatokat, technológiát, outputokat, struktúrát, kultúrát, hatalmi viszonyokat, magatartást. A változásokra gondolva e tényezők többnyire nem vagy- vagy kapcsolatban állnak egymással. Elképzelhető ugyan, hogy például változatlan struktúra és technológia mellett csupán a magatartás változásával is sikert tudunk elérni, gyakoribb azonban, hogy a szervezeti teljesítmény javulását a struktúra és/vagy a technológia megváltoztatásától várjuk. A magatartás azonban utóbbi esetekben is változik: új rutinokra és képességekre, megváltozott attitűdökre, hiedelmeink, előfeltevéseink felülvizsgálatára, módosítására van szükség.

Ebben a könyvben alapvetően a szervezeti változások magatartási oldalával foglalkozunk. A változások strukturális és technológiai vonatkozásait, a változások okait, folyamatmodelljét részletesen tárgyalja Dobák Miklós könyve – ezt elfogadjuk, ismertnek feltételezzük, és a változások magatartási vonatkozásainak tárgyalásához alapnak tekintjük. A fejezet követhetőségét elősegítendő azonban a témánk szempontjából legfontosabb megállapításait a *9.1. pontban* összefoglaljuk.

9.1. Változás – szervezeti nézőpontból¹

A szervezetek nyílt rendszerfelfogásából következik, hogy alkalmazkodniuk kell a külső környezetükben bekövetkező változásokhoz, és ez éppen a változások révén biztosítható. Dinamikus környezetben ugyanis csak akkor lehet eredményes egy szervezet, ha állandóan megújul, változik (illetve magában hordozza ennek lehetőségét). Ugyanakkor minden szervezetre jellemző valamilyen fokon a stabilitásra törekvés és az inercia (a megszokott struktúrához és magatartásokhoz való ragaszkodás) is: a vállalati vezetés eredménymegtartásra törekszik, ami miatt belép egy stabilizáló mechanizmus, akaratlanul is gátat emelve a változásnak.

A környezet és a szervezet illeszkedési módját és az adaptáció sikerességét, a bekövetkező szervezeti változások eredményeit a szervezet vezetőinek tudatos választása határozza meg. Megkülönböztethetünk reaktív (vagy passzív, alkalmazkodó), preaktív (a várható környezeti változásoknak elébe menő) és proaktív (a környezeti feltételrendszer megváltoztatására törekvő) vezetői választásokat.

Szervezeti változásnak tekintünk minden olyan átalakulást, amely a szervezetek lényeges jellemzői valamelyikében (folyamatokban, technológiában, outputokban, struktúrában, kultúrában, hatalmi viszonyokban, magatartásban) következik be. Ezek közül irányított szervezeti változásoknak vagy szervezeti változtatásoknak nevezük azokat a szervezeti változásokat, amelyek a szervezet vezetésének tudatos beavatkozása nyomán vagy attól kísérve mennek végbe.

A változtatás végső célja a szervezeti teljesítmény fenntartása vagy javítása. A teljesítményt kétféleképpen is értelmezhetjük: *a)* az eredményesség arra utal, hogy a szervezet céljai folyamatosan megfelelnek-e a külső környezet által támasztott elvárásoknak, a szervezet a helyes célokat követi-e, *b)* a hatékonyság arra utal, hogy a szervezet képes-e elérni kitűzött céljait, és a rendelkezésre álló erőforrásokat képes-e ehhez gazdaságosan felhasználni. A két teljesítményfogalom nem zárja ki egymást, ugyanakkor utal a stabilitás és a változás dilemmájára.

A szervezetek esetében döntő versenyelőnyt jelent, ha a változási képesség a szervezet alapvető képessége (core competence). A változási képesség ilyenkor szinte „beépül” a szervezetbe, és úgy látszik, mintha a változtatás maga is önálló cél volna.

A szervezetekben lezajló, illetve vezetőik által irányított változások mértékét tekintve különbséget tehetünk az úgynevezett *inkrementális* (fokozatos, lépésről lépésre történő) és a *radikális* változások között.

A szervezetek életük jelentős részében az *evolúció szakaszában* vannak, amikor a vezetők a külső környezethez történő alkalmazkodást főleg inkrementális, illetve korlátozott mértékű radikális változtatások révén biztosítják, de ezek önmagukban nem változtatják meg a szervezetet. Forradalmi változásokra mindig valamilyen kényszer hatására kerül sor, amikor a jelenlegi tevékenység tökéletesítése vagy korrigálása már nem elegendő, hiszen a szervezet túlélése forog kockán. Ezeket egyszerre és minél gyorsabban kell végrehajtani, hogy ne lehessen „elszabotálni” vagy visszafordítani őket. Erre azért nagy a veszély, mert a szervezetekben rengeteg erő működik a *status quo* fenntartására.

9.2. A változásvezetés magatartási nézőpontú folyamata

A változás a szervezetet a jelenlegi helyzetből egy kívánt állapotba kívánja „átvezetni”. Sokan úgy vélik, hogy a változáshoz elég a célt kitűzni, a kívánt állapotot meghatározni, a többi már „megy magától”. Valójában vezetői szempontból az átmenet folyamata rejti a legtöbb nehézséget: a jelenlegi helyzet elemzésével és a kívánt meghatározásával a változásnak csak a 10–15%-án vagyunk túl. Az igazi erőfeszítések a célok elfogadtatása, a változási terv kivitelezése, az előre nem látott akadályok leküzdése és a program ennek megfelelő korrekciója során várnak ránk. A fenti változásifolyamat-meghatározás kísértetiesen emlékeztet a probléma definíciójára, és a változásvezetés valóban számos problémát rejt magában.

A változás folyamatát magatartási szempontból három nagyobb szakaszra tagolhatjuk²:

I. Alapos szervezeti elemzés, amely feltárja a jelenlegi helyzetet, a problémákat és a problémákhoz vezető okokat. A helyzetelemzésnek világosan tisztázni kell:

- a probléma jelentőségét,
- a probléma megoldásának sürgősségét, hogy újabb problémák felmerülése elkerülhető legyen,
- a szükséges változás meghatározását (mit, mire kell változtatni).

A folyamat ezen szakaszával a fejezetben nem foglalkozunk részletesen. A cél-meghatározás magatartási vonatkozásait a korábbi fejezetekben részletesen tárgyaltuk (motiváció, leadership, hatalom), ami pedig a helyzetelemzés és célkitűzés tartalmi kérdéseit illeti, azt a szervezettervezéssel foglalkozó könyvek³ kimerítően tárgyalják.

II. A szükséges változások *megvalósításához* (implementációjához) szükséges tényezők alapos elemzése. Ez az elemzés olyan kérdésekre súlyoz, mint:

- kiktől várható a változásokkal szembeni ellenállás, miért, és milyen mértékű ez az ellenállás,

- kinek van a változás megtervezéséhez szükséges lényeges információja, és kinek az együttműködése elengedhetetlen a változás megvalósításához,
- a változás kezdeményezőjének pozíciója hogyan viszonylik a többi érdemi szereplőhöz: milyen köztük a hatalmi viszony, van-e bizalom közöttük, milyen az együttműködésük szokásos módja, és így tovább.

Az ellenállás lehetőségeit és eszközeit feltérképező szakaszcsoport a 9.3. pontban szólunk részletesebben.

III. Az előző két szakasz elemzéseit alapul véve változtatási stratégia és taktika kidolgozása, a változási folyamat akciótervének elkészítése. Ennek ki kell térnie arra, hogy:

- mit kell tenni,
- kinek kell azt végrehajtania,
- milyen sorrendben,
- milyen határidőkkel.

A változási stratégiával és a taktikákkal a 9.4. pontban foglalkozunk. A változási folyamat egy lehetséges forgatókönyvét pedig a 9.7. pontban mutatjuk be.

A változtatási folyamatban ezek a lépések iteratív módon ismétlődhetnek ha előre nem látott események következnek be, vagy érdemi új információk merülnek fel – egyik lépésből sem hiányozhat tehát az értékelő, visszacsatoló elem. Az ismétlődés gyakoriságát valószínűsíti az érintettek részvételének, participációjának magas szintje is.

9.3. A változásokkal szembeni ellenállás⁴

A kivonulás, tiltakozás, hűség modell (lásd 2. fejezet) rávilágított arra, hogy a szervezeti tagok „normál ügymenetben” is lehetnek elégedetlenek szervezetükkel, munkájukkal, ilyenkor a passzív rezisztenciától a kivonulásig sok mindent megpróbálhatnak. Ez az ellenállás hatványozott eséllyel és erővel jelentkezik akkor, ha a szervezet változási folyamatot kezdeményez.

A köznapi élet, valamint a pszichológiai és szociológiai kutatások tapasztalatai egyaránt azt mutatják, hogy az ember természeténél fogva kerüli a változásokat. A változásokkal szembeni idegenkedés mélyen emberi dolog, és alapösszetevőiben pszichológiai törvényszerűségekre vezethető vissza.

- A szervezeti tagokat *ösztönük és pszichikumuk* első megközelítésben a változásokkal szembeni ellenállásra buzdítja. A szervezeti változások vezetőinek tehát – amennyiben számolnak a realitásokkal – nem azt a kérdést kell maguknak feltenni, hogy miért szegül szembe valaki a változási törekvésekkel, inkább azt, hogyan lehet elérni, hogy az érintettek mégse álljanak ellent a változásoknak.
- Emellett a léteznek olyan *szervezeti törvényszerűségek*, amelyek a változások sikeressége ellen hatnak. Széles körű gyakorlati tapasztalatok szerint a szervezeti

változások vezetése során nem lehet elkerülni a szervezeti ellenállás kitermelődését. Azok a szervezeti és vezetési eszközök, amelyek a változások véghezvitelét szolgálják, maguk is kiváltói a szervezeti ellenállásnak. A vezetés változtatási akciói például rendszerint rövid időn belül kiváltják a homeosztatisz szervezet ellenreakcióit. Ezzel a hatással is kell tehát számolnia a vezetésnek.

A változások vezetése szempontjából ez kissé arra a helyzetre emlékeztet, mikor valaki csónakkal akar átkelni egy gyors folyású folyón úgy, hogy a túlpartnak egy meghatározott pontjára kíván egyenes vonalban odaérni. Ez csakis úgy oldható meg, ha az evezés irányának kijelölésénél számol a folyó sodrával, és látszólag a szándékolt iránytól valamivel eltérve indul el.

- A szervezeti ellenállás kialakulásának nem ritkán előforduló oka az is, ha a változási folyamat vezetése során rossz politikát alkalmaznak, magyarul *rosszul irányítják a változásokat*. Ilyen esetekben a gondot az jelenti, ha a vezetés a fellépő ellenállásról nem vesz tudomást, és változatlan formában tovább erőlteti a folyamatot. Ilyenkor a változás kudarca csaknem elkerülhetetlen.

A szervezeti ellenállás kialakulásának alapvető okai közül a harmadik az, amelynek létét valamennyi szervező, szervezetfejlesztő szakember elismeri. Az első kettőt illetően azonban megoszlanak a vélemények. Azon irányzatok, amelyek a változások során az emberi tényezőknek kisebb jelentőséget tulajdonítanak, a szervezeti ellenállást gondos tervezéssel és az érintettek bevonásával elkerülhetőnek vélik. Ez igaz is, ha csak a harmadik okra, a szervezést, szervezeti átalakulást vezetők hibáira gondolunk. Az első két ok nyomán fellépő ellenállás azonban gondos tervezéssel sem küszöbölhető ki. Érdemes tehát ezeket közelebbről is szemügyre venni.

9.3.1. A szervezeti ellenállás személyi okai

De kérdezem én, hangsúllyal Désiré, arcodra száradt szokásaiddal mi lesz?

BEREMÉNYI GÉZA: *Désiré és az eső*

A személyes indíttatású ellenállás magatartási, kulturális, pszichológiai tényezőkre vezethető vissza.

A *pszichológiai tényezők* közül talán a legfontosabb az *ismeretlentől való félelmünk, bizonytalanságkerülésünk, a status quo megőrzésére való törekvésünk*, amit másképpen homeosztatisz beállítottságnak is szokás nevezni. A szervezeti lét ismert, elfogadott, begyakorolt állapota, az abban való cselekvés kisebb szellemi és fizikai energiát igényel, mint az újra való áttérés. Magánéletünket és szervezeti létünket *szokásokkal* – rutinokkal, programozott cselekvésekkel – népesítjük be, hogy a bennünket körülvevő komplexitást mérsékeljük. A váltás bizonytalansággal és a már megszerzett, „bebiztosított” értékek elvesztésének kockázatával jár. Az emberek pedig tudatosan és tudat alatt is sokat tesznek azért, hogy ezt a kockázatot kiküszöböljék.

A változás fenyegetheti *anyagi érdekeinket*, az új eljárások, a korábitól eltérő rutinok olyan félelmet ébreszthetnek bennünk, hogy nem leszünk képesek az új követelményeknek megfelelni, s így a teljesítményünk csökken a hozzá kötött jövedelmünkkel együtt. (Ezért a változási folyamatok gyakori velejárója az első időszakban csökkentett norma, amelyet azután fokozatosan emelünk a kívánt szintre.)

Még egyértelműbb az ellenállás, ha a változás nemcsak a megszokottat, hanem magát a *munkahelyet* is fenyegeti. Az elbocsátás, a létbiztonság elvesztésének kockázata a legerősebb ellenálláshoz is vezethet: itt az ellenállás teljes fegyvertára előkerülhet a munkalassítástól a sztrájkig.

A *szelektív észlelés* – amelyről a 2. fejezetben részletesen beszéltünk – lényegében tudat alatti reakció. Hajlamosak vagyunk elutasítani azokat a jelzéseket, amelyek megkérdőjelezzik magatartásunk, tevékenységünk helyességét, viszont hajlamosak vagyunk túlértékelni azokat a megerősítő jeleket, amely az addig követett magatartás helyességét támasztják alá. Mindennek eredményeként kialakulhat egy olyan értékelés, hogy igazából semmi okunk sincs a változtatásra.

A magatartási tényezők közül egyik legfontosabb az ún. „*kívülálló (outsider) effektus*”: Az alapállás: „ezt ti találtátok ki, csináljátok is meg, nekem semmi közöm hozzá”. Ugyanez a magatartás figyelhető meg gyakran, amikor külső szakértők működnek közre a változások során. A külsőkkel szemben ilyenkor gyakran előítélet jelenik meg, eleve lehetetlenné téve a velük való együttműködést.

Mindezek mellett több más magatartási, viszonyulási forma is alapja lehet a szervezeti tagok változásokkal szembeni ellenállásának. A dogmatizmus, a kényelmesség, a bizalmatlanság is a változások sikere ellen hat.

9.3.2. Az ellenállás szervezeti okai⁵

Nem csak az egyén homeosztatisz berendezkedésű: a szervezetek is törekednek állapotuk fenntartására, amit szervezeti konzervativizmusnak is nevezhetünk. Ennek egyik eredménye pedig gyakran az, hogy a jó szándékú vezetői elképzelések visszajukra fordulnak, és az érintettek ellenállását váltják ki.

A vezetői szándékok megfordulásának logikai háttere a következő öt állításban összegezhető⁶:

1. A változás kívánatossága nagymértékben azon múlik, hogy az emberek számára mennyire égető a megoldani kívánt probléma.
Helyzetüknél fogva a változások kezdeményezői általában a vezetők. Mivel ők felelősek a szervezetek teljesítményéért, ezért a teljesítményvesztéssel szembeni felszámolása, megváltoztatása adott esetben nagyon fontos lehet számukra. Ugyanez nem feltétlenül mondható el más vezetőkről és a beosztottak többségéről. Azok a szervezeti tagok, akik a problémával nem kerülnek közvetlen kapcsolatba, nem is érzik közvetlenül a változás szükségességét.
2. Ha a változás kezdeményezői helyett az érintettek, és a szervezet többi vezetőjére gondolunk, ők nem ugyanezekre a tényekre alapozzák a változás következ-

ményeivel, eredményeivel kapcsolatos várakozásait. Ehelyett inkább a kezdeményező vezetők viselkedéséből és szavaiból igyekeznek következtetéseket levonni.

A változás kezdeményezőinek fejében az alapos tervezés folytán elég világos kép él a várható eredményekről, következményekről. Ez a kép azonban a többiek számára nem hozzáférhető, annál inkább érzékelhető viszont az, hogy a vezető mit mond, hogyan viselkedik, mit tesz vagy éppen nem tesz. Az ezek alapján kialakuló kép milyenségét komolyan befolyásolják olyan tényezők is, mint a már említett szelektív észlelés. Az érintettek tehát a vezetők jelzéseiből azt fogják feldolgozni, amihez affinitásuk van, amit a kognitív sémáik alapján könnyűszerrel meg tudnak ragadni. Ez majdnem biztosan odavezet, hogy a vezetőkben és az érintett beosztottakban eltérő kép fog élni a változásokról, illetve a változások eredményéről.

3. A változásokat kezdeményező vezetők túlértékelik a változás által elérhető eredményeket, és úgy érzik, hogy a változás által érintett többi szervezeti tagnak is hasonló a véleménye.

Ez tulajdonképpen az előző megállapítás következménye. Arra hívja fel a figyelmet, hogy a kezdeményezők, a változások vezetői hajlamosak felértékelni a változások szükségességét, fontosságát, várható eredményeit, és ráadásul azt hiszik, hogy a többiek is hasonlóan elfogultak.

4. A változások vezetői alulértékelik az érintettek rugalmatlanságát és a változásokkal szembeni ellenállást. A kezdeményező vezetők racionálisan és érzelmileg is elkötelezettek a változások iránt, és (a 3. megállapításnak megfelelően) úgy gondolják, ez a többi érintettre is igaz. Ez természetesen azt is jelenti, hogy saját elkötelezettségük alapján számolnak az esetleges ellenállással, azaz ilyen alapon inkább nem is számolnak vele.

5. A változások vezetői a felmerülő szervezeti és személyi akadályokat a többi érintett személyes hozzáállására vezetik vissza (esetleg szándékosságot feltételeznek), míg maguk az érintettek a helyzet objektív nehézségeit okolják (vegyük észre: alapvető attribúciós hibával állunk szemben). Ez az állítás tulajdonképpen a legfontosabb végkövetkeztetés. A vezetők nem értik, hogy miért nincs lelkesedés az érintettekben, a többiek pedig úgy érzik, nem ők a hibásak.

A fenti állítások legfontosabb mondanivalója az, hogy a változást kezdeményező vezetők és a változás által érintett többi szervezeti tag másként viszonyul a változásokhoz, beleértve a változás által csupán csak érintett (és nem kezdeményező) vezetőket is.

Mivel az eltérő viszonyulás eltérő információkra, eltérő észlelésre és a változással való eltérő érzelmi azonosulásra vezethető vissza, ezek a hatások még nagy tudatossággal is csak nehezen küszöbölhetők ki.

Az imént felsorolt logikai, vezetépszichológiai tényezők mellett az ellenállásnak további okai is lehetnek:

- Az ellenállás talán legfontosabb szervezeti oka a *hatalmi pozíciók féltése*. A szervezet tagjai saját érdeküket nézik, nem (feltétlenül) a szervezet egészének érde-

keit. A hatalommal foglalkozó fejezetben részletesen tárgyaltuk a hatalom jelentőségét a szervezet működésében, és a konfliktusok elemzése kapcsán rámutattunk, hogy azok rendezésének domináns eszköze a hatalom, a szervezeten belüli politikai cselekvés. A változások szinte mindig érintik a hatalmi pozíciókat és ez közvetlen érdekeket sért. Az intézményesült hatalmi szerkezetek ugyanakkor igen nehezen változtathatók, mert legfőbb funkciójuk éppen a meglévő hatalmi *status quo* fenntartása. A változások során megváltoztatni kívánt politikai-hatalmi rendszer tehát általában nagyon komoly ellenállási tényező.

- A változások a szervezet *erőforrás-elosztási* sémáját is megváltoztathatják: a létszám csökkentése, a költségvetési keretek arányainak megváltoztatása, az eddigi források megnyirbálása – amelyek a változások gyakori velejárói – ugyancsak közvetlen érdekeket sértenek.
- További ellenállást eredményezhet az is, hogy a változás egy-egy *szakma vagy szervezeti egység létét* kérdőjelezi meg. A korábban erős központi tervezési osztályok talpa alól a divizionális struktúrák létrehozása kihúzta a talajt: a központban maradó tevékenységelemeiket a stratégiai és a controllingegységek szívták fel. A régi tervezési főosztályok tagjait ezekbe az egységekbe vagy a divíziókhoz csoportosították át, amit a bizonytalansági tényezőkön túl sokan presztízavesztésként is éltek meg. Napjaink változási folyamatainak másik gyakori kísérőjelensége a középvezetők elkeseredett ellenállása a változásokkal szemben: a nagyobb részvételre, a csoportok nagyobb önállóságára és önellenőrzésére alapozott változási elképzelések elsősorban az ő lábuk alól húzza ki a talajt. Aláássa hatalmi bázisukat, és olykor pozíciójuk tartalmát (szükségességét) is megkérdőjelezi.
- A kialakult működési mechanizmusok megőrzésére való törekvést – az *inerciát* – a 9.1. pontban már említettük.
- Ellenállást válthat ki az is, ha a tervezett változást az érintettek *korlátozott*nak érzik. A szervezetek egymásra utalt rendszerek, ahol az egyik egységben vagy szervezeti alrendszerben⁷ végrehajtott változások más szervezeti egységeket vagy alrendszereket is érintenek. Ha a változtatás megáll egy bizonyos határon és e kapcsolódásokat nem veszi tekintetbe, az a változási folyamat elakadásához, illetve a folyamat irányíthatatlanságához vezethet.
- Igen fontos változási kockázati tényező a szervezeten belüli *bizalomhiány*.
- A kultúrával foglalkozó 7. fejezetben nagyobb teret szenteltünk az *erős kultúrák* változásokat nehezítő hatásának. Ha a változások ellentétesek a szervezeti kultúrával, akkor komolyan számolni kell a csak nehezen és hosszú távon változtatható kulturális közeg visszafogó hatásával, ezért nem szabad lebecsülni a kultúra mint szervezeti ellenállás-gerjesztő tényező szerepét.
- Nemcsak az egyéni hiedelmek és a szervezeti értékrend (kultúra) generálhat szervezeti ellenállást, hanem a *szubkultúrák*, a szervezeten belüli *csoportok normarendszere* is. A legtöbb szervezeti változás folyamatában az egyik leggyakoribb ilyen erőteljes ellenállási tényező a szakszervezeti szubkultúra, normarendszer.

- Végezetül a magyar változási folyamatokat szem előtt tartva még egy tényezőt tartunk fontosnak megemlíteni: a *privatizációt*, a lehetséges *tulajdonosi* pozíció megszerzéséhez vagy a megszerzett pozíciók megőrzéséhez fűződő érdekeket. A szervezet bizonyos érdekcsoportjai (menedzsment, munkavállalói részvénytulajdonosi szervezet) a változási folyamatokat olyan mederbe igyekeznek terelni, amelyek tulajdonosi érdekeiknek megfelelnek. Ezzel szemben tulajdonosi eszközeik mozgósításával is ellenállnak olyan változásoknak, amelyek ezeket az érdekeket sértik. Például a menedzsment tényleges vagy vélt tulajdonosi érdekeitől vezettetve vásárol licenceket, lép kooperációba potenciális befektetőkkel, amelyet más érdekcsoportok elleneznek. Az MRP szervezetek pedig az elbocsátások megakadályozására, de legalábbis mérséklésére szokott aktív ellenállást kifejteni. Áttekintve az ellenállás szervezeti okait, vegyük észre, hogy az itt említett tényezők többségükben éppen azok, amelyek a szervezeti hatalmi játszmák, politikai mozgások középpontjában is állnak. Nem véletlen tehát, hogy a szervezeti változásokat igen aktív hatalmi, politikai tevékenység kíséri.

9.4. Változásvezetési stratégiák és taktikák

Az ellenállási tényezők és okaik számbavétele után tulajdonképpen a 9.2. pontban bemutatott folyamat 3. szakaszának küszöbére érkeztünk: milyen stratégiát és taktikát válasszunk a változás keresztülvitelére? Mielőtt azonban ezeket áttekintenénk, fel kell tenni egy kérdést: érdemes-e elindítani a változási folyamatot, van-e esély annak sikeres végigvitelére? Az ellenállási tényezők, a változási folyamat akadályai elérhetővé teszik-e a kívánt állapot elérését?

E kérdés megválaszolásához a változtatás kezdeményezőjének értékelnie kell, hogy a változások hogyan hatnak a folyamatban érintett valamennyi kritikus szereplőre (a stakeholderekre). Ez az értékelés egyfajta költség-haszon elemzés, amely számba veszi, hogy az adott kritikus szereplő mit veszít és mit nyer(het) a változások révén. A változás csak akkor vihető végig eséllyel, ha a fenti költség-haszon elemzést pozitív egyenleggel zárók koalíciója erősebb, mint a negatív egyenleggel rendelkezők koalíciója, akik várhatóan ellenállást fognak tanúsítani.

A sikeres változáshoz tehát nem elegendő a vezetői szándék, a változás racionalitásának bizonyítása, ehhez a változást elősegítő és akadályozó erők viszonyát kell tisztán látni. *Beer* az alábbi képletet javasolja a változás kezdeményezésének eldöntésére⁸:

$$\text{Változás} = E \times M \times F > K$$

- ahol E = a jelenlegi helyzettel való *elégedetlenség*,
 M = a változás *modellje*, amely összefoglalja, hogyan kell máshogy vezetni,
 F = a változás kivitelezésére körültekintően megtervezett *folyamat*, amely számot vet az ellenállások legyőzésének módjával is,
 K = a változások érzelmi és gazdasági költsége a releváns kritikus szereplők, egyének, csoportok, szervezetek számára.

Azaz változás csak akkor valószínű, ha változást elősegítő tényezők (elégedetlenség, modell és folyamat) ellensúlyozzák a változás költségeit. A változást elősegítő tényezők szorzással való összekapcsolása azt sejteti, hogy azok közül bármelyik hiányzik, vagy legalábbis nem kielégítően erős, az önmagában korlátja lehet a sikeres változásnak.

9.4.1. Változásvezetési stratégiák

Ha a változással kapcsolatos fenti egzisztenciadöntésen túl vagyunk, döntenünk kell a követendő stratégiáról. A változási stratégiák mibenlétéről a szakirodalomban nincs egységes nézet. Könyvünkben a Greiner által kezdeményezett változási stratégia-modellt fogadjuk el, amely lényegében a lassú, fokozatos (inkrementális) és a gyors (radikális) változás eldöntését tekinti a változási stratégia központi kérdésének⁹.

Az inkrementális és a radikális változások több szempont szerinti összehasonlítását a 9.1. táblázat tartalmazza.

9.1. TÁBLÁZAT. Az inkrementális és radikális változások összehasonlítása

Inkrementális változás	Szempontok	Radikális változás
Egy vagy néhány lényeges szervezeti jellemző változik	<i>a változás terjedelme</i>	Számos vagy az összes lényeges szervezeti jellemző változik
A megváltozó szervezeti jellemzők kismértékű módosulása	<i>a változás mértéke</i>	A szervezeti jellemzők nagymértékű változása
Adott szervezeti egységre korlátozó változások	<i>a változás hatóköre</i>	A szervezet egészét érintő változások
A szervezet egy vagy néhány hierarchikus szintjét érintő változások	<i>a változás szintje</i>	A szervezet minden hierarchikus szintjén ható változások
Lépésről lépésre bekövetkező, kevésbé látványos változások	<i>a változás módja</i>	Nagyobb, látványos „ugrások” révén bekövetkező változások
Viszonylag lassan bekövetkező változások	<i>a változás sebessége</i>	A változások viszonylag gyorsan következnek be
A szervezet külső alkalmazkodásának előmozdítása és/vagy a szervezeti alrendszerek, struktúrák és folyamatok <i>belső illeszkedésének</i> továbbfejlesztése	<i>a változás alapvető célja</i>	A szervezet külső alkalmazkodásának előmozdítása és/vagy a szervezeti alrendszerek, struktúrák és folyamatok <i>új konfigurációjának</i> létrehozása
Az alsóbb szintű vezetők vagy a felső vezetés irányítja	<i>a változás irányítása</i>	A felső vezetés irányítja

A stratégiaválasztás szempontjából ez nem két elkülönült alternatíva, a választás sokkal inkább a közöttük értelmezhető kontinuum bármely pontjára vonatkozhat.

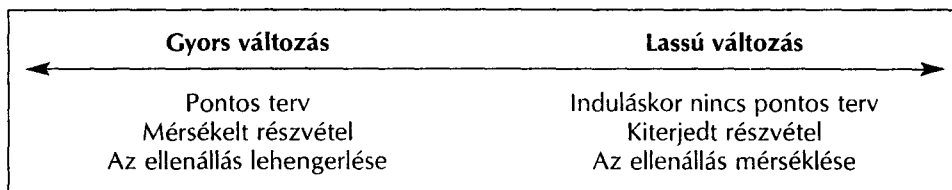
A gyors változások pontos akcióttervet kívánnak és az érintettek viszonylag kis részvételével járnak együtt: az ellenállás lehengetlésére törekszik kész helyzet elé állítva az érintetteket. A lassú változások esetében nem minden előre megtervezett, és a változtatás kezdeményezője sokakat bevon maga mellé a változás folyamatába, ezzel minimalizálva az ellenállást.

A változási stratégia választási lehetőségeinek kontinuumát és a két végpont legfontosabb jellemzőit a *9.1. ábra* foglalja össze.

Természetesen az, hogy a változás lassan vagy gyorsan zajlik, nem egyértelműen utal a változás nagyságrendjére: nagy léptékű, a szervezetet alapvetően megváltoztató (forradalmi) változások is végbemehetnek lassan (inkrementálisan), de megvalósulhatnak gyors, radikális lépésekkel is (mint például a Business Process Reengineering esetén, amelynek metaforája a „törd össze a cserepet”¹⁰).

A lassú vagy a gyors változás közötti stratégiai választáshoz Kotter és Schlesinger szerint négy tényezőt kell megfontolni (ezeket tekinthetjük a változási stratégia szituációs tényezőinek).¹¹

- *Az ellenállás előre jelezhető mértéke és formái:* minden tényezőt változatlanul tekintve minél nagyobb a várható ellenállás, annál nehezebb azt egyszerűen lehengetlni, annál inkább kényszerül arra a vezetés, hogy a kontinuumon jobbra mozogva az ellenállás mérséklésére, s nem legyőzésére törekedjen.
- *A kezdeményező és az ellenállók pozíciói, különös tekintettel hatalmukra:* minél kevesebb a változás kezdeményezőjének hatalma másokhoz viszonyítva, annál inkább a lassabb változások irányába kell mozognia a kontinuumon, és fordítva, minél nagyobb a hatalma, annál inkább a gyors változtatási stratégiához közel választhat megoldást.
- *Kik azok a személyek, akiknél a változás megtervezéséhez szükséges lényeges információk vannak és akiknek erőfeszítéseire számítunk a változás megvalósítása során?* Minél inkább mások információira és elkötelezettségére szorul a kezdeményező a változás megtervezéséhez és megvalósításához, annál inkább jobbra kell tartania a kontinuumon. A szükséges és hasznos információk megszerzése ugyanis időigényes és mások bevonását feltételezi.



9.1. ÁBRA. *A változási stratégia választás kontinuum*

Forrás: KOTTER, J. P.–SCHLESINGER, L. A.: *Choosing Strategies for Change*. In: GABARRO J. J. (ed.): *Managing People and Organization*. Harvard Business School Press, Boston, MA, 1992.

- *A változás tétje:* minél nagyobb a teljesítmény és a túlélés rövid távú veszélyeztetettsége (kockázata) a jelenlegi helyzet változatlansága esetén, annál inkább a gyors változások irányába kell elmozdulnunk.

A hibás stratégiaválasztásnak vagy a választott stratégiával összhangban nem lévő megvalósításnak súlyos következményei lehetnek. Gyors változást szinte lehetetlen nagyon pontos tervek nélkül végrehajtani. Hasonlóan reménytelen vállalkozás a megfelelő információk hiányában gyors változást kezdeményezni. Azt is el kell döntenie a vezetőnek, hogy a gyorsaság a fontos, vagy minél több ember részvételére helyezi a hangsúlyt, a kettő együtt igen ritkán valósítható meg.

9.4.2. Változásvezetési taktikák

A taktika lényege, hogy a fentebb említett költség-haszon elemzés eredményét hogy tudom kedvezőbbé tenni az érintett kritikus szereplők számára: csökkenteni költségeiket, vagy növelni a változás révén megszerezhető előnyeiket.

Gyakorlati szervezeti változások konkrét vezetési problémáinak megoldására a tapasztalatok szerint az egyes vezetők különféle típusú akciókat alkalmaznak. Ezekből a típusokból körvonalazódnak bizonyos összefüggő, konzisztens változásvezetési szemléletmódok, módszerek, eszközök melyek átfogják a változtatási folyamat egészét. E konzisztens változásvezetési módok alapján írhatjuk le a változásvezetési taktikákat.

Alább a változásvezetési taktikák két osztályozását mutatjuk be: a Zaltman–Duncan-félét és a Nutt-félét¹². Megjegyezzük, hogy Zaltman és Duncan, illetve Nutt ezeket stratégiáknak nevezik, ebben a modell-összefüggésben azonban taktikáknak tekintjük ezeket és a továbbiakban következetesen ezen a néven illetjük. A két megközelítésen túl Schlesinger és társai további változásvezetési taktikaként említik a kooptálást és a tárgyalást, ezekkel az 5., illetve a 7. fejezetben mint hatalmi, illetve konfliktuskezelési technikákkal már foglalkoztunk, így erre itt külön nem térünk ki¹³.

9.4.2.1. A Zaltman–Duncan-féle változási taktikák

Zaltman és Duncan¹⁴ 1977-ben megjelent könyvükben arra vállalkoztak, hogy tematikusan rendezzék és leírják a változások megvalósításával kapcsolatos magatartási kérdéseket. Figyelmük középpontjában a megkülönböztethető változtatási taktikák állnak. E taktikákat hatalmas mennyiségű gyakorlati változtatás tapasztalatai alapján sorolták csoportokba. A változtatások igen széles skálán mozogtak, így a társadalmi méretű programok megvalósításától a vállalati szervezetfejlesztési projektig sokrétű tapasztalatokat dolgoztak fel.

Ezek a taktikák elsősorban a változások külső – szervezeten (ill. a változási közege) kívüli – támogatóinak, kezdeményezőinek szempontjából elemzik a szóba jöhető eszközöket, módszereket. Másként fogalmazva arról van szó, hogy a szervezetfej-

lesztési tanácsadók (a vezetéssel közösen) a gyakorlati tapasztalatok szerint hogyan, milyen eszköz- és módszerkészlet segítségével valósítják meg a változásokat.

A külső szakértők szempontjából rendszerezett változtatási taktikák gond nélkül értelmezhetők és használhatók a vezetés számára is. Ennek az oka, hogy e taktikák elkülönítése a változást kezdeményezők és a változás által érintettek közötti kommunikáció és interakció különbözőségén alapul. Ez a viszony viszont – mint korábban bemutattuk – bármely változási folyamat meghatározó tényezője.

A taktikák elkülönítésének középpontjában az áll, hogy a változások vezetőinek, kezdeményezőinek milyen módszerekkel és eszközökkel sikerül elérniük az érintettek viselkedésének kívánt irányú megváltoztatását. Ennek alapján négy típusú taktikát tártak fel.

Rásegítő taktika

A rásegítő taktika során a változás kezdeményezői, vezetői felkarolják az érintettek önkéntes változási szándékát, és segítik annak véghezvitelét. A segítség kiterjedhet a változások anyagi erőforrásainak megteremtésére és folyamatos finanszírozására, a változások útjában álló külső és belső akadályok elhárítására, a változás menetének egyszerűsítésére és megkönnyítésére, sőt magának a változási szükségletnek a felkeltésére is.

A rásegítő taktika alkalmazása feltételezi, hogy az érintettek

- már felismerték a megoldandó problémát;
- elfogadják a változást mint a problémából kivezető utat;
- nyitottak a külső segítségre.

Mint látható, e taktika alkalmazásának kulcsa az érintettek változások iránti elkötelezettsége. Van egy bizonyos átváltási arány, amely azt mondja, hogy kisebb elkötelezettség ellentételezhető hatékonyabb segítséggel, azaz az átalakulás még könnyebb tételével.

A változás szükségességének elfogadása az érintettek körében még nem garantálja automatikusan a rásegítő taktika sikerét. Az érintetteknek fel kell ismerniük, hogy a rásegítő taktikák keretében nyújtott támogatás a változások megvalósítását valóban előmozdítja.

A rásegítő taktika különösen akkor alkalmazható nagy hatékonysággal, ha az érintettek által felismert, de számukra leküzdhetetlen akadályok állnak a változás előtt. Ezzel szemben ha az idő sürget és az érintettek vonakodnak a változástól, akkor a rásegítő taktika alkalmazása nem célravezető. Kevésbé hatékony a rásegítő taktika olyankor is, ha a változásnak nagyon nagy méretű, vagy nagyon mélyen rögzült attitűdöt, viselkedést kellene módosítania.

Felvilágosító-oktató taktika

A felvilágosító-oktató taktika azon a feltételezésen nyugszik, hogy az emberek racionális lények. A változások kapcsán ez azt jelenti, hogy ha józan ésszel belátják a változás szükségességét, akkor elkötelezetté válnak a változások iránt és önállóan végre is hajtják azokat.

A felvilágosító-oktató taktika tehát azt tűzi ki célul, hogy az érintettek számára eljuttassa mindazokat az ismereteket, amelyek a változás iránti elkötelezettség kialakulásához szükségesek. Általában ez a taktika tekinthető a legsemlegesebbnek, mert szigorú tényyszerűségre, objektivitásra törekszik. A rásegítő taktikától eltérően legtöbbször nem is ajánl konkrét irányt vagy módot a változásra, azt az érintettek belátására bízta.

A felvilágosító-oktató taktika relatíve időigényes. Az időszükséglettől akkor lehet eltekinteni, ha a vezetés képes hatalmi eszközökkel viszonylag gyorsan kieroszakolni a változást, majd annak jogosságáról utólag, a felvilágosító-oktató taktika bevonásával győzi meg az érintetteket.

A felvilágosító-oktató taktika alkalmazása különösen olyankor célravezető, ha valamilyen tudati-ismereti korlátja van a változásoknak. Ez a helyzet olyankor például, amikor a múlttal való szakítás nagyon éles és a változás eredményeit illetően nagyfokú a bizonytalanság.

Erős változási kényszer és motiváltság hiányában a felvilágosító-oktató taktika egyedüli alkalmazása nem célravezető. E taktika elsősorban az érintettek tudatára hat, és nem az érzelmeikre, attitűdjükre. Hiába bizonyítom be valakinek, hogy jó lenne neki megváltoznia, ha ő úgy érzi, hogy nincs szüksége változásra.

A racionalitás és a tudati tényezők akkor kapnak nagyobb szerepet, amikor a változás már bekövetkezett, de nagy az esély az ellenállásra vagy a visszarendeződésre. Ilyen esetekben a változás eredményeinek fenntartásában nagy szolgálatot tehet a felvilágosító-oktató taktika.

Manipulatív taktika

A manipulatív taktika alkalmazása olyan eszközök igénybevételét is jelenti a változások megvalósítása érdekében, amelyet a köznapi nyelv „bevetésnek”, szemfényvesztésnek, csúsztatásnak, sőt egyszerűen hazugságnak nevezne. E stratégia alkalmazása során a vezetők az érintettek változáshoz való érzelmi és tudati viszonyulását igyekeznek manipulálni a változás kívánatosságának irreális, tendenciózus felnagyításával, míg a negatív aspektusokat igyekeznek háttérbe szorítani.

A manipulatív taktika alkalmazása természetesen nem a vezetők csökkent erkölcsi érzékére vezethető vissza, hanem a változások kedvezőtlen feltételrendszerére. A manipulatív taktika alkalmazása célravezető, ha:

- az érintettek nem elkötelezettek a változások iránt;
- menet közben meg kell változtatni a változások irányát;
- az érintettek az új viselkedés fenntartását vagy elvetését mérlegelik;
- kevés az idő, hatalmi eszközök nem vehetők igénybe;
- a változás vezetőinek nincs közvetlen befolyásuk a változásban érintettekre;
- a változás radikális, kockázatos, és kedvezőtlen következményekkel jár;
- a változás kimeneteléről nem lehet előzetesen érdemi információt szerezni;
- gyorsan és hatékonyan kell leküzdeni a változásokkal szembeni ellenállást.

A manipulatív taktika alkalmazásával kapcsolatos ellenjavaslatok kevésbé számosak. Nem lehetséges e taktika hatékony alkalmazása például abban az esetben, ha a változások végigviteléhez nem állnak rendelkezésre az erőforrások. A gyakorlati tapasztalatok azt mutatják, hogy a manipulatív taktika alkalmazása nem minden kockázat nélkül való. Ha „kibukik” a taktika jellege, azaz fény derül a manipulációkra, ez igen nagy ellenállást vált ki az érintettekben.

Hatalmi taktika

A hatalmi taktika elsősorban a kényszerítés eszközét alkalmazza a kívánatos változások elérésére. Olyan eszközökre épít, amelyeket a hatalommal foglalkozó fejezetben már leírtunk.

A változások vezetése során a hatalmi taktika alkalmazása lényegesen lerövidíti a változások eléréséhez szükséges időt, egyben csökkenti a szükséges erőfeszítéseket is. Alkalmazásának ugyanakkor a vezetők számára vannak bizonyos költségei is. Először is gondoskodni kell az érintettek közreműködését elismerő jutalmakról, illetve az ellenállás büntetéséről. További költséget jelenthet a büntetés által kiváltott újabb engedetlenség és az ebből fakadó szervezeti konfliktus.

A hatalmi taktika alkalmazásának eredményeként a változások az érintettek behódolásának következtében valósulnak meg, azaz az önkéntes cselekvés, a változások iránti elkötelezettség alacsony fokú marad. Ennek az a következménye, hogy a változások eredményei továbbra is csak a kényszerítés fenntartásával őrizhetők meg. Amennyiben a kényszerítő erők huzamos fenntartása bármely okból nem lehetséges, számolni kell a változás visszarendeződésével.

A hatalmi taktikát olyankor célszerű alkalmazni, ha az idő kevés, de mindenképpen áttörést kell elérni a változás során. A gyors áttörés igénye származhat abból, hogy az idő nyújtásával komoly ellenállás bontakozna ki, de oka lehet az is, hogy a vezetés az első változtatási lépések megtételével kívánja demonstrálni a változások előnyeit. Létezik viszont egy sajátos átváltás a változások átfutása és tartóssága között. Minél gyorsabban ment végbe egy változás, annál kisebb a valószínűsége az eredmények hosszú távú fennmaradásának.

A hatalmi taktika alkalmazását indokolhatják a szűk erőforrások is. Ha az érintett szervezet rendelkezésére álló erőforrások szűkösek, és az érintettek nem akarják azokat a változások javára átcsoportosítani, akkor a vezetésnek a kényszerítés eszközéhez kell nyúlnia.

Zaltman és Duncan szerint a gyakorlatban csaknem kizárólag vegyes taktikákat alkalmaznak. A változások vezetése során az egyes taktikák a változási feltételrendszer függvényében felváltva, sőt akár időben átlapolva kerülhetnek alkalmazásra. A legtöbbször nem is lehet világosan elválasztani az egyes taktikákat, inkább csak utólag mondható meg, hogy az egyes változásvezetési akciók milyen taktikák szellemében, vagy elemeinek felhasználásával kerültek kialakításra.

9.4.2.2. A változtatási taktikák Nutt-féle rendszerezése

Nutt új vállalati stratégiák kialakításának és implementálásának bevezetési taktikáit vizsgálta meg vállalati példákon: 68 vállalati eset alapján az alkalmazott implementációs taktikákat írta le és sorolta négy típusba. E tanulmány alapján ismertetjük az implementációs taktikák Nutt-féle csoportosítását.

A Nutt által leírt változtatási taktikák is abban az értelemben tekinthetők taktikáknak, ahogyan azt a Zaltman–Duncan-féle csoportosításnál tárgyaltuk. Lényeges különbség azonban a két megközelítés között, hogy Nutt egyértelműen a változás által érintett szervezeti egység vezetője (a változás vezetője) szempontjából írja le a különböző taktikákat. Itt tehát a szervezetfejlesztési tanácsadók szerepe csupán a változásvezetési taktikák megvalósításának támogatására korlátozódik.

A Nutt által leírt és elkülönített taktikák – noha független kutatások eredményeként alakultak ki – mindazonáltal sokban emlékeztetnek a Zaltman–Duncan-féle osztályozásra. Nutt is négyféle csoportját különbözteti meg az implementációs taktikáknak.

Beavatkozási taktika

A beavatkozási taktika lényege, hogy a vezető egy személyben beavatkozik a dolgok menetébe, kezdeményezi és bevezeti a változásokat.

A vezető megpróbálja beültetni a szervezet kulcsembereinek tudatába, hogy változásokra van szükség. Ezt leginkább úgy érheti el, ha a meglévő rendszerrel egy új normákra, követelményekre épülő rendszert állít szembe. A meglévőnek az elképzelthez való hasonlítása bizonyítja, hogy változásokat kell végrehajtani.

A vezető a meglévő állapotok bírálatára különböző eszközöket vehet igénybe. Gyakori, hogy a szervezet teljesítményhiányára hivatkozik, olyan történeteket választ ki és terjeszt, amelyek a változás szükségességét illusztrálják. Igyekszik részletesen és meggyőzően kimutatni a működő rendszer azon hibáit, amelyek leginkább változtatásra szorulnak.

Mindeközben támogatja a meglévő rendszer problémáinak felszámolását célzó ötleteket. Az ötletek rendszerezésével lassan kibontakozhat a továbblépés terve. A vezető a tervekészítés valamennyi (formalizált és kevésbé formalizált) szakaszában részt vesz, ő irányítja a dolgokat.

Szokásos ilyenkor bizottságok létrehozása, amelyek azután szintén részt vesznek a tervezés folyamatában, noha szerepük inkább a szervezeten belüli kommunikációban van.

A megfelelő terv elkészültével (és a bevezetési folyamat során végig) a vezető folyamatosan bizonyítja, demonstrálja, hogy a változtatás terve milyen jól oldja meg a felmerült problémákat.

Ez az implementációs taktika rokon a Lewin-féle változás elméletével (Lewin 1951). Itt a vezetők mint a változás motorjai szerepelnek, és ennek érdekében legfontosabb feladatuk az, hogy meggyőzően bizonyítsák a változások szükségességét.

A részvételi taktika

A vezető kezdeményezi az új elképzelés kialakítását, bevezetését, és deklarálja az alapvető elvárásokat és a továbblépés irányait. Az induló ötlet kifejlesztésére létrehozna egy csoportot, amely a továbbiakban kézben tartja a változtatási terv elkészítését és bevezetését.

A csoport tagjait gondosan kell kiválasztani, hogy a kulcsterületek szempontjai és információi bekapcsolhatók legyenek. Általában két típusú ember kerül be a csoportba: akik érintettek a változás által, illetve akik értenek a megváltoztatandó területekhez.

A vezető csak a tevékenység fő irányvonalát és a figyelembe veendő korlátokat adja meg, a többit a csoportra bízta. Ha szükséges, a csoport külső szakértőket alkalmaz.

A változtatási terv kialakítása ily módon a csoport kompetenciájába tartozik, és a vezető nem is szól bele mindaddig, amíg a terv az előre megadott keretek között marad. Az elkészült terv az érintettek kulcsembereinek közreműködésével készült, így a szélesebb körű elfogadtatás, illetve a bevezetés könnyebb.

A szakértői meggyőzésen alapuló taktika

E taktika keretében a vezető a változás taktikájának kidolgozásánál alapvetően az általa felkért külső szakértőkre támaszkodik.

A tervkészítési és bevezetési hatáskörök külső szakértőkhöz való delegálásának két módja van: vagy a vezető kér fel szakértőket, vagy maguk a szakértők keresik meg a változás gondolatával a vezetőt. A szakértők mindkét esetben a vezető által megadott elképzelések alapján, de teljesen önállóan dolgoznak. Ha a terv elkészült, szakmai érvek segítségével igyekeznek meggyőzni a vezetőt arról, hogy a terv a vezetői szándékokat szolgálja. Ez a meggyőzés nem mindig könnyű.

Amennyiben a vezető elfogadja a szakértők tervét, általában átveszi a dolgok irányítását, és a tervet követve irányítja a változásokat. Nutt tapasztalatai szerint az esetek többségében így születnek a vállalati operációkutatási programok, de így valósulnak meg a szervezetfejlesztési projektek is.

A kényszerítő taktika

E taktika alkalmazása során a vezető az általa elkészített terv elfogadását hatalmi eszközökkel éri el, és ez a kényszerítés helyettesíti a változásoknak az érintettek önkéntes közreműködésén alapuló megvalósítási folyamatát.

A vezető közli (bejelenti) a taktikai tervet, illetve a működés és viselkedés elvárt módjait – legtöbbször a formális kommunikációs csatornákon keresztül. Nutt tapasztalatai szerint ezt a taktikát a vezető általában akkor használja, amikor kedvenc ötleteit akarja taktikai tervként eladni. Lehet persze az is, hogy a terv elfogadása és végrehajtása a szervezet számára létfontosságú.

Nutt tapasztalatai szerint a kényszerítés alapja mindig a vezető valamilyen hatalmi pozíciója, de ez a hatalom származhat a french–raveni hatalomtípusok bármelyikéből. E változtatási taktika alkalmazásának korlátai általában egybeesnek a vezetői hatalom korlátaival.

9.5. Szervezeti tanulás¹⁵

A 2. fejezetben részletesen foglalkoztunk az egyéni tanulóssal, amelyet a tudattalan hozzá nem értéstől a tudattalan hozzáértésig ívelő folyamatként jellemeztünk. E folyamat végén a megtanult cselekvést rutinszerűen vagyunk képesek alkalmazni a kívánt helyen és időben. Ugyancsak bemutattuk a már kialakult viselkedés formák „át-tanulásának” menetét: a régi viselkedés kiolvasztása, az új cselekvés elsajátítása és végül annak rutinszerűvé tétele, begyakorlása (visszafagyasztása). Emellett bemutattuk a csupán a viselkedésen változtató egy-hurkos, illetve a magatartást vezérlő alapvető értékeket is megváltoztatni képes kéthurkos tanulási modellt.

A szervezetek esetében is beszélhetünk tanulásról. Az egyéni tanulóshoz hasonlóan a szervezetit is úgy határozhatjuk meg, mint a szervezet viselkedésében való változást¹⁶: a döntések folyamatának átalakulását, a szervezeti tagok cselekvési rutinjainak megváltozását, végső soron az egyéni és a szervezeti teljesítmény javulását. A szervezeti tanulás lényeges eleme mind a magatartás-változás, mind a több tudás és a jobb megértés révén javuló teljesítmény¹⁷. Nem minden változás jár együtt tanulóssal, de a szervezeti változás szempontjából az a legkedvezőbb, ha a változás során megszerzett tudást a szervezet a „memóriájában” kódolja.

A szervezeti tanulás *Argyris* és *Schön*¹⁸ értelmezésében azt a folyamatot jelenti, ahogyan a szervezetek feltárják, elemzik és korrigálják az elkövetett hibákat. Felfogásuk szerint a szervezeti tanulást nem lehet azonosítani sem a szervezeti tagok tanulási folyamataival, sem a – szervezet sikerességében vagy sikertelenségében egyébként kiemelt szerepet játszó – vezetés tanulási folyamataival. A helyzet paradox jellegét azonban az mutatja, hogy a szervezetek csakis az egyének (vezetők és tagok) tapasztalatain és cselekedetein keresztül képesek tanulni. Ez magyarázza azt, hogy a szervezeti tanulás vizsgálata nem tekinthet el az egyéni tanulási folyamatok elemzésétől¹⁹.

A szervezeti tanulás tehát nem azonos az egyéni tanulások összességével. A szervezeteket olyan tanulási rendszerek jellemzik, amelyek nemcsak a szervezett adott időpontbeli tagjai számára hozzáférhetőek, hanem – döntően a kultúra fennmaradása során bemutatott – történetek, értékek, normák révén áthagyományozódnak és elősegítik a később a szervezetbe érkezők tanulását is²⁰. Ezek a tanulási rendszerek alapvetően egyéni tanulásokból táplálkoznak: az egyén által megtanult tudás, tapasztalat beágyazódik egy szervezeti tapasztalatok egészét összefogó közös memóriába. Az egyéni tanulás tehát a szervezeti tanulás szükséges feltétele, de az egyéni tanulásból még nem szükségszerűen következik szervezeti tanulás.

A szervezeti tanulás egyik alapkategóriája a rutin: a szervezetben felhalmozódott képességek, szabályok, történetileg kialakuló viselkedésminták együttese, amelyeket a szervezet tagjainak előre jelezhető, rendszeresen ismétlődő magatartásában érhetünk tetten²¹. A rutinok függetlenedhetnek a cselekvési folyamat résztvevőitől, hiszen a rutinszerűvé vált cselekvéseket a szervezet akkor is ismétli, ha tagjai kicserélődtek. Így a rutin része annak a jelenségnek, amit *szervezeti memóriának* nevezünk.

A rutinok tanulást elősegítő hatása mellett fontos kiemelni, hogy a rutinszerű cselekvés a szervezet szintjén vezet az egyhurkos tanuláshoz: a jó teljesítés érdekében a szervezet tagjai ismétlik a korábban megtanult viselkedésformákat, olykor a tapasztalatok alapján módosítva, csiszolva a kialakult rutinokat. A szervezet belső és külső környezetében bekövetkezett változásokra adott válaszok, a felmerülő hibák olyan korrigálási módját jelenti, amelynek célja, hogy fennmaradjanak, sőt megerősödjenek a meglévő szervezeti rendszer elemei. A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy a szervezeti teljesítmény romlásából származó problémák megoldása a meglévő célok, normák, értékek, végső soron az alapul szolgáló szervezeti kognitív térkép *megváltozása nélkül* zajlik. Ez azonban nem kérdőjelezi meg az adott szervezeti kereteket, magatartási szabályokat. Ez jól szolgálhatja a rövid távú feladatok megoldását, de korlátja lehet a sikeres hosszabb távú változásnak.

A 2. fejezetben röviden utaltunk az egyéni kognitív térképekre. Az előző bekezdésben utaltunk arra, hogy a szervezetnek is van a tagok viselkedését meghatározó kognitív térképe, amely nem más, mint az egyéni kognitív térképek „közös halmaza”. A kognitív térkép biztosítja, hogy a külvilág eseményei és jelenségei alapvetően egymással azonos, de legalább egymáshoz nagyon hasonló értelmezést kapjanak az egyes szervezeti tagok számára. Ilyen értelemben a kognitív térképek hasonló szerepet töltenek be, mint a szervezeti kultúra: biztosítják, hogy a szervezeti tagok kicserélődése ellenére a szervezet kognitív térképe viszonylag állandó maradjon. Valódi szervezeti változásról csak szervezeti tanulás esetén beszélhetünk, amikor is a szervezet kognitív térképében (közös osztozott előfeltevéseiben és értékeiben stb.) következik be változás.

Ez lényegében nem más, mint kéthurkos tanulás a szervezet szintjén. Ha a szervezeti tanulást úgy határoztuk meg, hogy arról csak a magatartás megváltozása esetén beszélhetünk, a kéthurkos tanulás esetén meg kell engednünk, hogy annak vannak kognitív szintű feltételei, nevezetesen a kognitív térképek átrajzolódásai.

A kéthurkos tanulásra azért van szükség, mert – a környezet radikális változásai és az ezt követő belső változási folyamatok esetén – a korábban kitűzött célok követése, s az ezekből lebontott eljárások változatlansága nemhogy megoldanak a felmerülő hibákat, de éppen ez a „konzervativizmus” mélyíti el ezeket.

A kéthurkos szervezeti tanulás során az egyének szintjén új, a korábbiakhoz képest „más”, innovatív megoldások születnek a problémákra, és ezek az új megoldások kódolt formában beépülnek a szervezetek kognitív térképeibe is. A kéthurkos tanulás során tehát az értékek, normák, célok és stratégiák is módosulnak.

Argyris és Schön tanulási szempontból azt a szervezetet tekinti ideálisnak, amely képes kéthurkos módon tanulni, azaz nem ragaszkodik mereven korábbi céljaihoz, normáihoz, értékrendszeréhez és világnézetéhez, ebből fakadóan cselekvését nem korlátozzák elavult szabályok, eljárási minták, problémakezelési sémák. Erre csak akkor van lehetőség, ha a szervezet tagjai problémamegoldási folyamataik során (tehát valójában állandóan, különösen az újnak számító és változást igénylő eseteknél) igyekeznek *azonosítani és feltárni* az egyén, a csoport és a szervezet kognitív térké-

peket: csak saját bevett szokásaink, rutinjaink azonosításával érthetjük meg, hogy mit és miért teszünk vagy nem teszünk.

A kéthurkos tanulási képességgel rendelkező szervezetek egyben képesek egyhurkos tanulásra, tehát a meglévő eljárások, normák, értékek keretein belül történő változásokra is. A kéthurkos tanulás ugyanis nem jelenti azt, hogy a szervezetben állandóan változtatni kellene ezeket a kereteket, inkább azt a képességet, hogy a szervezet (tagjai és vezetői) a szervezet cselekvését meghatározó keretek, valamint a külső környezetről szóló valós információ ismeretében képesek ezen keretek tudatos azonosítására és – *szükség esetén* – megkérdőjelezésére. A háttérben lévő normák, értékek sokszor továbbra is megfelelőek, s így alkalmazhatónak bizonyulnak, nem kell megváltozniuk. Turbulens környezetben viszont, amikor a környezeti változások üteme felgyorsul és magas szinten állandósul, hamar érvényüket veszthetik, és viszonylag gyakran változtatásra szorulhatnak²².

A fejezet bevezetőjében utaltunk a változás és/vagy stabilitás dilemmájára. A változások időszaka – amelynek során a környezet minősíti a szervezet válaszképességét, *eredményességét* – rendszerint megköveteli a kéthurkos tanulást a szervezetekben. A stabilitás időszakában – amely a belső *hatékonyság* kiaknázásával és folyamatos fejlesztésével járul hozzá a szervezeti teljesítmény növeléséhez – rendszerint az egyhurkos tanulás modellje is biztosítani tudja a szükséges változások tanulási hátterét.

9.6. Organizational Development (OD)

A (magatartás-tudományi) szervezetfejlesztés²³ olyan megközelítések gyűjtőkategóriája, amelyek a szervezet egészének fejlesztésére irányulnak. Úgy kívánják elősegíteni a tervezett szervezeti változásokat és felkészíteni, ráhangolni a szervezeti tagokat a változásokra, hogy a változások mind a szervezet teljesítménynövekedését, mind a szervezeti tagok személyes fejlődését és jólétét szolgálják.

Az OD egyszerre elméleti-kutatási terület és a kutatási eredmények gyakorlati alkalmazása. Mindkét vonatkozásban igen szerteágazó, sokkal inkább tekinthető a kiterjedt elméletek és módszerek gyűjtőmedencéjének, semmint konvergens irányzatnak.

Szemléltetésül felsorolunk néhány olyan beavatkozást, amelyek besorolhatók az OD gyűjtőcímke alá, s amelyek talán érzékeltetik a terület kiterjedtségét:

- a vállalat felső vezetői egy hétvégére elvonulnak egy távoli faházba, és három napon keresztül az erdőben különböző csoportos feladatokat hajtanak végre, ettől várva a csoporton belüli kapcsolatok, a bizalom, az együttműködő készség megerősödését,
- az értékesítők többnapos tréningen vesznek részt, ahol kommunikációs készségüket, a vevőkkel való kapcsolat kialakításának módját tanulják meg és gyakorolják be,

- egy termelőüzem munkásainak munkakör-gazdagítását külső tanácsadó segítségével alakítják ki,
- a vezető-utánpótlás számára a vállalat módszeres fejlesztési programot dolgoz ki, amely kiterjed valamennyi lényegesnek tartott vezetői képesség és készség fejlesztésére,
- egy ingatlanközvetítő társaság ügynökeinek kétnapos, tárgyalási készségeket fejlesztő tréninget rendel.

A felsorolásból is látható, hogy a szervezetfejlesztés irányulhat bármilyen, a szervezet szempontjából lényeges magatartás kialakítására, megváltoztatására vagy rutinszerű begyakoroltatására. Ennek módszerei ugyancsak rendkívül szerteágazóak.

Ami közös a szervezetfejlesztési akciókban, az a következő: a magatartás-tudományok eredményeit felhasználva úgy igyekszik elősegíteni a tervezett szervezeti változásokat, hogy növelje a szervezet teljesítményét. Ugyanakkor a szervezetfejlesztés feltételnek tekint az egyének, illetve csoportok együttműködését, részvételét, a folyamatos önfejlesztést, és egyben igyekszik ezeket tovább fejleszteni is. A kényszerítés, a hatalmi eszközökkel vezényelt változási folyamatok ritkán teszik lehetővé az ilyen beavatkozásokat, ellentétesek az OD alapfilozófiájával. Milyen értékek köré szerveződik ez az alapfilozófia?

1. *Az ember tisztelete:* az egyéneket felelősséggel bíró, lelkiismeretes és viszonyaival törődő embereknek tekint, akiknek meg kell adni a tiszteletet.
2. *Bizalom és támogatás:* a hatékony és egészséges szervezeteket a bizalom, nyíltság, hitelesség és a támogató légkör jellemzi.
3. *A hatalom kiegyenlítődése:* a hatékony szervezetek kis súlyt fektetnek a hierarchikus tekintélyre és a kontrollra.
4. *Ütköztetés:* a problémákat nem szabad a szőnyeg alá söpörni, nyíltan ütköztetni kell őket.
5. *Részvétel:* A változás érintettjei annál elkötelezettebbek lesznek a változás megvalósításában, minél inkább részesei voltak a változást előkészítő döntésnek.²⁴

A szervezetfejlesztési beavatkozás többnyire az egyéni vagy csoportmagatartás változtatását módszeres adatgyűjtésre és annak elemzésére építi. Az alábbi általános modellt követi: problémaazonosítás-elemzés-visszacsatolás-akció-értékelés²⁵.

Ez a megközelítés több előnyt is kínál a szervezeteknek:

- **Mindenekelőtt:** problémaorientált. A külső szemlélő pártatlanságával elvégzett adatgyűjtés-elemzés-visszacsatolás révén a szervezet valós problémáját megoldó akció (tréning, magatartás-változtatás) várható. A szervezetek saját problémamegoldását gyakran a megoldáscentrikusság jellemzi: van egy jó elképzelés, s ehhez igazítják a problémákat.
- **Minimalizálja a változással szembeni ellenállást,** mert a szervezetfejlesztés, természeténél fogva, részvételi alapon történik. A visszacsatolási szakaszban a fejlesztés alanyának lehetősége van a problémaészlelésre és -elemzésre, valamint az elképzelt akciók aktív értékelésére, amely növeli elkötelezettségét az egész folyamat iránt.

- Konkrétan értékelhető a szervezetfejlesztés eredménye, hiszen az akció előtt világosan megfogalmazzák, hogy milyen magatartás-változást várnak tőle és a kialakult magatartás összevethető az adatgyűjtés során diagnosztizálttal.

A szervezetfejlesztés tanácsadók – szervezetfejlesztők, OD-specialisták, trénerek – segítségével avatkozik be a szervezet belső magatartási folyamataiba. Leggyakrabban a külső tanácsadó alkalmazása, aki az adott program idejére kapcsolódik a szervezethez. Előnye, hogy a szervezet hatalmi viszonyaitól és hiedelemrendszerétől független, pártatlan szemléletmóddal segítheti a magatartás-változás folyamatát. Hátránya, hogy a szervezet tagjai outsidersnek tekintik őket, és az sem ritka, hogy pártatlan problémaértékelésüket a szervezet bizalmatlanul fogadja, vagy akár el is utasítja. Ezért elengedhetetlen a szervezetfejlesztési program megkezdése előtt a kellő rokonszenv megteremtése, a bizalom és jó emberi kapcsolat kialakítása az érintettekkel. Előfordul a belső tanácsadók alkalmazása is, előnyük a szervezetről való alaposabb tudás, az összefüggések mélyebb ismerete. Hátránya, hogy a tanácsadó óhatatlanul részese a szervezet hatalmi viszonyainak (legalábbis ezt sokan így érzélik), és az alapfilozófiában megfogalmazott értékek alkalmazása így csorbát szenvedhet: a szervezetfejlesztési program résztvevői nem úgy tekintenek rá, mint a folyamat támogatójára, hanem mint részrehajló szereplőre, játékosra. Végül számos példa van a fenti két megoldás előnyeit ötvöző külső-belső tanácsadócsapat kialakítására.

Szokás a képesség- és attitűdfejlesztési módszereket – tréningeket – a helyszín szerint osztályozni.

Munkahelyen kívüli (off-the-job) tréningnek nevezzük azokat a szervezetfejlesztési beavatkozásokat, amelyek a programban részt vevőket munkahelyi környezetükből kiemelik, mentesítik a napi munkavégzés alól; rendszerint a munkahelytől távoli, nyugodt helyszínen történik a magatartás-fejlesztés. Előnye a programra való nagyobb ráhangoltság, erősebb motiváció, az oldottabb, nyitottabb, fogadókészebb légkör, amely elősegítheti a tanulást. Hátrányként azt szokták említeni, hogy a tréning során szerzett tapasztalatok, a megtanult képességek és magatartások nem vihetők át közvetlenül a munkahelyi környezetbe.

Munka közbeni (on-the-job) tréningeknek nevezzük azt a magatartás-fejlesztést, amely a mindennapi munkatevékenységhez kapcsolva kísérli meg a tanulás elősegítését. Előnye, hogy a tanultak közvetlenül kapcsolhatók a munkahely kívánalmaihoz, közvetlenül a munkahelyi magatartás kívánt formáit alakítják ki és erősítik. További gazdasági haszna, hogy a tanulás közben is van értékelhető munkateljesítmény.

A leggyakrabban használt OD-tanácsadási, beavatkozási és tréningtechnikák problémátípusok szerint²⁶:

- a vezető együttműködési, problémamegoldó és vezetési (leadership) képességeit fejlesztő tréningek – T-csoport, vezetői rács program (managerial grid session);
- a szervezeten belüli kapcsolatokat javító és a konfliktusok megoldását elősegítő tréningek – csoportépítés (team building), konfrontációs találkozók (confrontation meeting), közvetítői konzultációk (third-party consultation);

- a formális szervezeti struktúrák tervezéséhez kapcsolódó OD-tanácsadás – a munkahely térbeli elrendezésének kialakítása, bérezési és jutalmazási rendszer kialakítása, munkakörtervezés, teljesítményértékelési rendszerek kialakítása;
- a beosztottak attitűdjét, kiscsoportok működését, a szervezeti klímát és a szervezeti folyamatokat mérni tudó módszerek és fejlesztésük OD-technikái;
- a teljes fejlesztési folyamat egészéhez kapcsolódó technikák – folyamat-tanácsadás (process consultation) és kérdőíves felmérések-visszacsatolások (survey feedback).

Minthogy a szervezetfejlesztés speciális szakismereteket (pszichológia, alapos tréneri képzettség) és rengeteg gyakorlati tapasztalatot kíván, e könyvben nem célnk az egyes technikák, a folyamatok részleteinek tárgyalása. Vezetői szempontból inkább azt tekintjük fontosnak, hogy a döntéshozó tudja, milyen problémák megoldására forduljon szervezetfejlesztési tanácsadóhoz és hogyan értékelje a folyamat eredményeit.

9.7. Egy változásvezetési forgatókönyv

A fejezet utolsó pontjában egy változásvezetési forgatókönyvet mutatunk be, amelyet több mint 100 vállalat változási folyamatait, azok eredményeit és buktaóit tanulmányozva *Kotter* fogalmazott meg²⁶. *Kotter* abból indul ki, hogy valamennyi változási folyamatnak keresztül kell menni meghatározott szakaszokon, amelyeknek megvan a maguk időigénye. Az egyes szakaszok kihagyása ugyan keltheti a gyorsaság illúzióját, de sohasem vezet eredményre. A folyamatot nyolc lépésre tagolta, amelyek ötvözik a fejezet pontjaiban különböző leírt elemeket (stratégiát, taktikát, egyéb szempontokat), de visszautalnak még a leadershipről tanultakra is.

A *Kotter* által javasolt forgatókönyv a következő:

1. *Teremtsünk sürgősségérzést!* A piaci és versenyfeltételek vizsgálatára alapozva mutassunk rá a lehetőségekre, illetve a válságos vagy válság lehetőségét rejtő tényezőkre! Láttassuk be munkatársainkkal, hogy a jelenlegi helyzet mellett kitaratani veszélyesebb, mint az ismeretlenbe ugrani!
2. *Teremtsünk erős koalíciót!* Toborozzunk akkora csapatot, amelynek elég hatalma van a változási folyamat végigviteléhez! Ez a koalíció teamként működjön együtt a változás folyamán!
3. *Fogalmazzunk meg vonzó jövőképet!* Olyan jövőképet kell felmutatni, amely a változási folyamat iránytűje lesz a változás erőfeszítései során! Készítsünk a jövőkép eléréséhez vezető stratégiát!
4. *Minél szélesebb körben terjesszük a jövőképet!* A munkatársak körében minden kommunikációs eszközzel mutassuk fel és hitelesen képviseljük a jövőképet és a hozzá vezető stratégiát! A változást vezető koalíció tagjainak személyes példája a legerőteljesebb üzenet!

5. *Engedjük szabadjára munkatársainkat a jövőkép megvalósítására!* Takarítsuk el a változás útjába álló akadályokat! Változtassuk meg azokat a rendszereket és struktúrákat, amelyek komolyan veszélyeztetik a jövőkép megvalósítását! Bátorítsuk a kockázatvállalást, a rendhagyó ötleteket, a kezdeményezést és a cselekvést!
6. *Tervezzünk be és teremtsünk rövid távú sikereket!* Tervezzünk be látható, kézzelfogható eredményeket, amelyek viszonylag hamar jelentkezhetnek a változás folyamatában! Tegyük meg mindent, hogy teljesüljenek! Ismerjük el és jutalmazzuk azokat, akik a teljesítményjavulásban részt vettek!
7. *Megszilárdítva az elért eredményeket, kezdeményezzünk további változásokat!* A részsikerekből szerzett hitelünket használjuk ki a jövőképhez nem illeszkedő további rendszerek, struktúrák, működési elvek megváltoztatására! Vegyünk fel, léptessünk elő és fejlesszünk olyan munkatársakat, akik megvalósítják a jövőképet! Töltsük meg új étellel a változási folyamatot új projektek, témák indításával, új változásvezetők felkarolásával.
8. *Intézményesítsük az új megközelítéseket!* Mutassunk rá az új magatartásformák és a vállalat sikere közötti összefüggésre! Lássunk hozzá a vezetésfejlesztés és utánpótlás biztosításához!

9.8. Szótár

alkalmazkodás	adaptation
egyhurkos tanulás	single loop learning
ellenállás	resistance
kéthurkos tanulás	double loop learning
kognitív térkép	cognitive maps
megvalósítás	implementation
szervezetfejlesztés	organizational development
szervezeti tanulás	organizational learning
tervezett szervezeti változás	planned organizational change
változásvezetési stratégia	change strategy

Jegyzetek

¹ DOBÁK MIKLÓS et al.: *Szervezeti formák és vezetés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1996., 181–211. o.

² Lásd SCHLESINGER, P. F.–SATHE, V.–SCHLESINGER, L. A.–KOTTER, J. P.: *Organization. Text, Cases, and Readings on the Management of Organizational Design and Change* (3rd ed.). Irwin, Boston, MA, 1992. 355. o.

³ Lásd pl. DOBÁK (1996): Id. mű.

⁴ A fejezetponthoz átdolgozva és kiegészítve felhasználtuk SZ. KIS LÁSZLÓ: *Szervezeti változások vezetése* című fejezetét. In: BAKACSI GY.–BALATON K.–DOBÁK M.–MÁRIÁS A.: *Vezetés-szervezés II*. Aula, Budapest, 1991. 189–192. o.

- ⁵ A fejezetponthoz felhasználtuk Sz. Kis (1991); ROBBINS (1993): 673–674. o.; SCHLESINGER et al. (1992): 345–348. o. munkáit.
- ⁶ SPROULL, L. S.–HOFMEISTER, K. R.: Thinking about implementation. *Journal of Management*, 1986. Vol. 12. No. 1. 43–60. o. alapján.
- ⁷ Az alrendszeréről, dekomponálásuk módjáról lásd DOBÁK (1996): Id. mű. 113–126. o.
- ⁸ Lásd: BEER, M.: *Organizational Change and Development*. Scott, Foresman and Co., Glenview, Ill, 1980.
- ⁹ Lásd: GREINER, L. E.: *Patterns of Organizational Change*. Harvard Business Review, May–June 1967, és GREINER, L. E.–BARNES, L. B.: *Organizational Change and Development*. In: DALTON, G.–LAWRENCE, P.: *Organizational Change and Development*. Irwin, Homewood, Ill., 1970. 3–5. o.
- ¹⁰ Lásd DOBÁK (1996): Id. mű.
- ¹¹ KOTTER J. P.–SCHLESINGER, L. A.: *Choosing Strategies for Change*. In: GABARRO J. J. (ed.): *Managing People and Organization*. Harvard Business School Press, Boston, MA, 1992.
- ¹² A Zaltman–Duncan és a Nutt-félcé stratégiákat Sz. Kis László: *Változási stratégiák* c. fejezetének változatlan átvételével mutatjuk be. In: BAKACSI GY.–BALATON K.–DOBÁK M.–MÁRIÁS A.: *Vezetés-szervezés II*. Aula, Budapest, 1991. 195–200. o.
- ¹³ Lásd: SCHLESINGER, P. F.–SATHE, V.–SCHLESINGER, L. A.–KOTTER, J. P.: (1992): Id. mű. 350. o.
- ¹⁴ ZALTMAN, G.–DUNCAN, R.: *Strategies for Planned Change*. John Wiley and Sons, 1977.
- ¹⁵ A szervezeti tanulást alapvetően BRANYICZKI IMRE: *Szervezeti tanulás – szervezeti kultúra – szervezeti változás*. Kandidátusi értekezés. (Kézirat) 1993.; GELEI ANDRÁS: *Szervezeti változás – szervezeti tanulás – adaptív szervezet*. Szakdolgozat. (Kézirat) 1993.; és TÖLGYES ÁGNES: *Szervezeti tanulás. Vezetéstudomány*, 1994. 6. sz. 29–36. o. alapján foglaljuk össze.
- ¹⁶ Nem vitatjuk azokat a felfogásokat, amelyek a kognitív szinten történő változásokat is tanulásnak tekintik, mondanivalónk szempontjából azonban célszerűnek tartjuk a tanulás=magatartás-változás séma fenntartását.
- ¹⁷ Lásd: FIOL, C. M.–LYLES, M. A.: *Organizational Learning*. *Academy of Management Review*, 1985. (Vol. 10.) No. 4. 803. o.
- ¹⁸ ARGYRIS, C.–SCHÖN, D. A.: *Organizational Learning*. Addison-Wesley, Reading, MA, 1978.
- ¹⁹ Lásd GELEI (1993): Id. mű.
- ²⁰ Uo.
- ²¹ Lásd TÖLGYES (1994): Id. mű. 32. o.
- ²² Lásd GELEI (1993): Id. mű.
- ²³ A Magyarországon meghonosodott szervezetfejlesztés és a magatartás-tudományi szervezetfejlesztés közötti különbséget DOBÁK (1996) így magyarázza: „A »magatartás-tudományi« jelzőt az elméleti tisztaság kedvéért használjuk. A hazai gyakorlatban a szervezetfejlesztés kifejezés alatt nagyon sokan ugyanis a strukturális jellemzőkre irányuló, a szervezettervezés témakörébe tartozó változtatási tevékenységet is értenek.” A nemzetközi gyakorlatban az OD egyértelműen a magatartásra irányuló fejlesztési erőfeszítéseket gyűjtő kategóriája.
- ²⁴ BROWN, L. D.–COVEY, J. G.: *Development Organizations and Organization Development: Toward an Expanded Paradigm for Organizational Development*. In: WOODMAN, R. W.–PASMORE, W. A. (eds.): *Research in Organizational Change and Development*. Vol. 1. JAI Press, Greenwich, CT, 1987, 63. o. Idézi: ROBBINS (1993): Id. mű. 685. o.
- ²⁵ A szervezetfejlesztés folyamatmodellje lépéseinek részletes bemutatását lásd VARGA KÁROLY: *Az emberi és szervezeti erőforrás fejlesztése*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1986.; DOBÁK (1996): Id. mű. 203–204. o.
- ²⁶ SCHLESINGER et al. (1992): Id. mű. 467–468. o. alapján.
- ²⁷ KOTTER, J.: *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. *Harvard Business Review*, March–April 1995. 59–67. o. Az itt bemutatotthoz igen hasonló gondolatmenetet fejt ki BEER, M.–EISENSTAT, R. A.–SPECTOR, B.: *Why Change Programs Don't Produce Change*. *Harvard Business Review*, November–December 1990. 158–166. o.

10. ÚJ IRÁNYZATOK A SZERVEZETI MAGATARTÁS GYAKORLATÁBAN ÉS ELMÉLETÉBEN (BOKOR ATTILA TANULMÁNYA)

*„Nem hozhatod létre a tanuló szervezetet...
De támogathatod az emberek képességeit,
hogy tanuljanak és kreatív módon egyesítsék tevé-
kenységeiket.”*

G. MORGAN

10.1. Bevezetés

Az elmúlt években több olyan tanulmány is megjelent, amely a menedzsmentdivatokkal foglalkozott.¹ Valóban úgy tűnik, hogy mind a menedzsmentirodalomban, mind pedig a vállalatirányítási és tanácsadási gyakorlatban 3-4 évente végigsöpör valamilyen új, forradalmi változásokat ígérő megközelítés, hogy aztán átmeneti tündöklés után átadja a helyét valamilyen más csodaszernek.

A teljesség igénye nélkül néhány „slágertéma”: szervezeti participáció, szervezeti kultúra, Total Quality Management, autonóm munkacsoportok, reengineering, szervezeti tanulás, szervezeti hálózatok, empowerment, lean management. Sokuknak még ki sem alakult magyar nyelvű megfelelő elnevezése, máris megjelentek a hazai tanácsadói és vállalati gyakorlatban.

Az első megközelítésben divathullámok tovaryűzésére emlékeztető felszín alatt azonban jól megragadható és tartósnak ígérkező folyamatok rejtőznek. Érdekes jelenség, hogy a változási folyamatok fontos jellemzője a paradoxon, az ellentétek együttes megjelenése, így:

- a vállalatvezetőknek ma már egyszerre kell globális és helyi szinten gondolkodniuk és cselekedniük;
- az információtechnológia hihetetlen léptékű fejlődése egyidejűleg támogatja a centralizációs és decentralizációs folyamatokat is;
- eddig még soha nem látott óriásvállalatok épülnek fel, miközben egyre „laposabb” és „karcsúbb” szervezetekké „bomlanak le”;
- a vállalatok közötti verseny élesedik, és egyre agresszívabb formákat ölt, miközben egyre szorosabb és kiterjedtebb az együttműködés, és nehezebb megállapítani, hol is húzódik az egyes szervezetek közötti határ;
- panaszkodunk a multinacionális vállalatok egyenkultúrájára, ezzel egyidejűleg mindennapos élettérré válik a többnyelvű és kulturális különbségekkel telített munkahely.

Egy biztos: napjaink üzleti életének alapvető – szinte egyetlen állandó – eleme a változás lett. Ezt a folyamatot a szervezet- és menedzsmentelmélet új megközelítései is jól tükrözik, előtérbe kerülnek a nyílt rendszeren alapuló és a szervezetek összetettségét leíró elméletek. Ezek az megközelítések problémafelvetései és szempontjai inspirációként és sok esetben kiindulási pontként szolgálnak az itt bemuta-

tandó gyakorlati koncepciókhoz. E fejezet célja az, hogy megragadja és értelmezze ezen változási folyamatokra adott válaszok egyes formáit, különös tekintettel a szervezeti magatartás megközelítés és általában az emberi tényező szerepére. Először néhány új szervezési, szervezetfelépítési koncepció, majd a szervezeti magatartás témakör ezekhez illeszkedő új fejleményeit mutatnak be. Végül a kapcsolódó elméleti keretek rövid bemutatása zárja a gondolatmenetet.

A hazai vezetők helyzetére jellemző, hogy miközben a fentiekben jellemzett kihívásokkal is szembesülniük kell, sokszor még a jóval hagyományosabb szervezeti folyamatok és rendszerek kialakítása is előttük áll. A fent leírt paradox kihívások listája kiegészíthető még azzal, hogy egyidejűleg kell felvenniük a versenyt – és együttműködni is például beszállítóként – a nemzetközi üzleti élet „élvállalataival”, és kiépíteni a vállalati alapműködést biztosító egyes funkcionális és más támogató rendszereket, igazodva a hazai technológiai és kulturális adottságokhoz.

A helyzetképhez persze az is hozzátartozik, hogy mindezzel egyidejűleg kell új piacokat keresni az összeomlott hagyományos kapcsolatok helyett, és megoldani a krónikus finanszírozási gondokat egy erőforráshiányos környezetben.

10.2. Új szervezeti megoldások

A vállalati felső vezetők részére számos lehetőség áll rendelkezésre, hogy az előzőekben felsorolt kihívásoknak eleget tegyenek. Most néhány új szervezeti, szervezetfelépítési megoldás kerül rövid ismertetésre. Ezek az elmúlt években megcsodált kísérleti érdekességekből, különnek tűnő vállalatvezetői próbálkozásokból széles körben elterjedt, irányadó üzleti gyakorlattá „nőtték ki” magukat. Bár a vállalati hétköznapiakban sokszor nehéz elkülöníteni a röviden bemutatandó koncepciókat (egy-egy vállalatátalakítási folyamat több megközelítés elemeit is felmutathatja), a szemléletesebb tárgyalás érdekében a következőket különböztetjük meg:

- projekt jellegű szervezetek;
- hálózat (network) jellegű szervezetek;
- Total Quality Management;
- folyamatorientált vállalatátalakítás (Business Process Reengineering).

A *projekt jellegű szervezetekben*, bár működnek funkcionális szervezeti egységek, az alapvető feladatokat projekteken keresztül látják el. A projektek konkrét akciók végrehajtására, meghatározott élettartammal létrejött csapatok. A szervezetben dolgozók elsősorban ezekhez a csapatokhoz tartoznak – egyidejűleg akár többhöz is –, nincsen állandó munkakörük, állandó szervezeti egységük. A felső vezetés feladata a stratégiai irányok kijelölése, a funkcionális egységek pedig támogatják a projektek feladatainak végrehajtását. A sikeres túlélés érdekében a szervezet folyamatosan kísérletezik új kezdeményezésekkel, ötletekkel, rendszerekkel és folyamatokkal. A projekt jellegű felépítés általánosan jellemző a tanácsadó vállalatokra, és az új termékek és szolgáltatások előállításában élenjáró szervezetekre is, így a szoftvereket előállító vállalatokra is.

A hálózat jellegű szervezetek a külső szemlélő számára akár egységes és világos identitással is rendelkezhetnek, senki sem gyanakodna arra, hogy egy jól ismert márkanév mögött milyen speciális szervezeti megoldás húzódik meg. Belső felépítésüket tekintve azonban folyamatosan cserélődő és kapcsolataikat újrászervező, önálló entitással is bíró cégekből állnak. A stratégiai irányokat kijelölő kis létszámú központi szervezet a további feladatokat alvállalkozó szervezetekkel végezteti. Így a divat iparágban lehetséges, hogy egy márkanévet és imázst létrehozó központ körül más és más szervezetek végzik a piackutatást, tervezést, termelést és az értékesítést. Az idő változásával és új termékek megjelenésével az együttműködő szervezeti kör tagjai folyamatosan változhatnak is. A vállalat tulajdonképpen vállalatok összessége, tevékenységek és ötletek nyitott rendszere². Bár ez a szervezeti felépítés a folyamatos megújulást és innovációt emeli központi értékke, támogathatja a folyamatos együttműködést és a tradicionális kapcsolatok kialakulását is. Így Észak-Olaszországban és Délkelet-Ázsiában családi vállalkozások lazán összefonódó hálózata hoz létre hosszú időre fennmaradó, tartós együttműködések.

A *Total Quality Management* (TQM) megközelítés lényegi eleme a vállalati folyamatok állandósult fejlesztése a magasabb minőség és a fogyasztói igények eredményesebb kielégítése érdekében. A tevékenységet egy, a vállalat legfelsőbb vezetőiből álló csoport, a minőségi tanács irányítja és koordinálja, és a megvalósítás is csoportokon alapszik. Határozatlan élettartamú és meghatározott célfeladattal rendelkező csapatok működnek együtt, hogy a teljes vállalati működést felölelő folyamatokban rejlő fejlesztési lehetőségeket rendszerezett módon feltárják és megvalósítsák^{3,4}. A cél a formális folyamatok fejlesztésén túl a minőségi szemlélet beágyazása a vállalati értékrendszerbe is. Ezt az ösztönzési, képzési és teljesítményértékelési rendszerek megfelelő átalakítása támogatja⁵. A TQM felfogható egy vállalatátalakítási technikának, rendszernek a hatékonyság növelése érdekében, de egy átfogó menedzsmentfilozófiának is⁶.

A *folyamatorientált vállalatátalakítás* (*Business Process Reengineering – BPR*) napjaink talán legdivatosabb koncepciójának tekinthető a szervezetátalakítás témakörében. A koncepció „atyjai” a következőképpen határozzák meg lényegét: „Az alapvető gondolkodásváltás és a vállalat radikális újrászervezése drámaian megváltoztatja az eddigi teljesítménykritériumokat a költség, a minőség, a szolgáltatások és a gyorsaság tekintetében egyaránt.”⁷ A két kulcselem a radikális változtatás – a vállalat újragondolása – és a folyamatorientáltság. A koncepció elveti a hagyományos, funkcionális alapokon történő szervezeti felépítést, és valós tevékenységeket tükröző, kézzelfogható kezdő és végponttal rendelkező, értékteremtő folyamatok rendszerére építi fel az átalakított vállalatokat. A kulcsfolyamatok két fő csoportra oszthatók: végrehajtó (termékfejlesztés, fogyasztói akvizíció, gyártás, megrendelések kezelése stb.) és irányítási (teljesítményfigyelés, információ-, eszköz- és emberierőforrás-menedzsment stb.) folyamatokra.

Az átalakítás során a vállalatvezetők feladata az, hogy eltörölve a régi működési rendszereket, a fenti folyamatokra építve gondolják újra szervezetüket úgy, hogy az

a leggyorsabban és a leghatékonyabban tudja kielégíteni a fogyasztói igényeket. Mindez az átfutási idő és a koordinációs költség drasztikus csökkenését, valamint az innovációs képességek és a minőség növekedését eredményezheti.

Egy sikeres példa a BPR-re: egy számítástechnikai eszközöket gyártó vállalat rendszeres újjászervezés, technológiafejlesztés és tréningek után sem tudta lényegesen csökkenteni a megrendelések teljesítésének időtartamát. A szervezeti átvilágítás során a szakértők fogtak egy órát és egy beérkező megrendelést, „kézen fogva” sétára indultak a szervezetben. Nyomon követve a megrendelőlap szokásos útvonalát, arra kérték az ügyintézőket, hogy végezzék megszokott tevékenységüket, annyi különbséggel, hogy az aktuális megrendelést vegyék előre a sorban. A drámai eredmény: maga a megrendeléshez kapcsolódó ügyintézés perceket vett igénybe, több napba telt azonban annak vándorlása (és várakozása) az egyes funkcionális szervezeti egységek között. A vállalati működés tehát nem a folyamat logikája, hanem a funkcionális egységek belső munkaszervezési optimalizálásának alapján épült fel. Ezt kellett a folyamatokra helyezve újragondolni. Ennek megfelelően az eddig más-más funkcionális osztályokon – értékesítés, ügyvitel, raktározás, számlázás –, de azonos folyamathoz kapcsolódó dolgozókat egy közös „megrendelések teljesítése” folyamat-teammé vonták össze, drasztikusan csökkentve ezáltal a szükséges időt. Nyilvánvaló, hogy ennek a logikának az alkalmazása a teljes szervezeti felépítés újragondolását hozta magával.⁸

10.3. Változások az emberi tényező kezelésében

Ma már üzleti közhelynek számít a kijelentés, mi szerint a siker kulcsa „az emberi tényező”. Így például *Pfeffer* tanulmányában arra kereste a választ, hogy az 1972 és 1992 között legjobb üzleti eredményeket elért vállalatokban milyen közös jellemzők lelhetők fel. Azt találta, hogy a megoldás azokban a versenytársak által nehezen imitálható, sokszor „puhának” tekintett eljárásokban, gyakorlatokban rejlik, amelyek meghatározzák az ott dolgozó emberek viselkedését, képességeit és elkötelezettségét.⁹

Most néhány, a szervezeti magatartás témaköréhez kapcsolható megközelítés kerül bemutatásra, amelyek szorosan kapcsolódnak az előzőekben leírt szervezettelépítési eljárásokhoz és nagy hatást gyakoroltak a vállalati gyakorlatra:

- munkakör és egyén kapcsolatának újradefiniálása;
- empowerment;
- autonóm munkacsoportok;
- motivációk újragondolása;
- a vezetés újszerű felfogásai;
- a szervezettelépítés és a szervezeti tanácsadás új megközelítései.

10.3.1. A munkakör és az egyén kapcsolatának újradefiniálása

A vállalatvezetés egyik hagyományosnak tekintett feladata a munkakörök és az azokat betöltő emberek közötti minél jobb „illeszkedés” megteremtése. A szervezetek kialakításának egyik első lépcsője a feladatelhatárolás, a munkamegosztás, vagyis a munkakörök kialakítása. Ezt követően az emberierőforrás-menedzsment feladata a megfelelő képességekkel és motivációkkal rendelkező ember „belehelyezése” a már kialakított struktúrába.

A munkakörök kialakításának klasszikus alapelve a specializáció volt: minél jobban elhatárolt és minél egyszerűbb feladatok. A human relations megközelítés hatására – a nagyobb alkalmazotti motiváció és elégedettség elérése érdekében – került először előtérbe a munkakörök bővítése és gazdagítása.¹⁰

Az elmúlt évtizedek azonban a munkakörök kialakításának új koncepcióit hozták magukkal. A változások két legfontosabb jellemzőjét a következőkben lehet megragadni: egyfelől, több vállalatnál nem a munkakör a szervezetalakítás kiinduló pontja, és ennek megfelelően maguk a munkakörök is jelentősen átalakulnak. Másfelől pedig az emberi tényezővel kapcsolatban nem a munkakör és az ember közötti illeszkedés, hanem a szervezet egésze és az ember közötti illeszkedés biztosítása és fejlesztése válik a központi feladattá.¹¹ Mindez azt jelenti, hogy a szervezeteknek már nemcsak „kezekre és fejekre” van szükségük az egyes munkakörök betöltéséhez, hanem az „egész emberre”, aki bele tud illeszkedni a szervezet kultúrájába.

Egyre kevésbé általános az „egy ember, egy munkakör” elv. Az egyes pozíciók nem rendelkeznek jól megkülönböztethető és végleges határokkal. A munkavállalóknak fel kell készülniük, hogy rugalmasan változó és bővülő feladatkört kell ellátniuk, akár rendszeres rotációban vagy beugrások, helyettesítések révén. Több légitársaságnál bevett gyakorlat, hogy az alkalmazottak repülési és földi munkaköröket is betöltenek rugalmas munkamegosztás alapján.

Elképzelhető, hogy egy munkacsoport tagjaként időről időre a termelési folyamat más és más pontjain kell dolgozniuk a belső munkamegosztás változása alapján. (E koncepcióra még visszatérünk.) Ma már egyre kevesebben számíthatnak arra, hogy pályakezdéstől nyugdíjig azonos munkakörben, azonos képességeket és ismereteket hasznosítva dolgozhassanak.

A szervezeti szinten megjelenő rugalmasság és adaptív képességek alapjait egyéni munkavállalói szinten kell biztosítani. Ezt a gyakorlatot természetesen belső képzési-fejlesztési programokkal, valamint megfelelő ösztönzési rendszerrel is szükséges támogatni. Mindezen tevékenységeket foglalják magukban a nehezen lefordítható „cross-utilization” és „cross-training” kifejezések. Ezek a tevékenységek a tapasztalatok alapján, kisebb létszámú, nagyobb motiváltságú és rugalmasabban felhasználható munkaerőt eredményeznek.

Korábban a trend az volt, hogy a teljesítmény szempontjából a situációs tényezőket – munkakör, ösztönzési rendszer stb. – tartották fontosabbnak. Mára ez megfordult, így az egyéni és a vállalati teljesítmény növelését elsősorban a belső ténye-

10.1. TÁBLÁZAT. A szervezeti és egyéni kompetenciák kapcsolatát támogató eljárások

Szervezeti kompetenciák	Egyéni kompetenciák	Kapcsolódó eljárások
<i>Kultúra</i>	<i>Know-why:</i> azonosulás, értékek, érdekek	szocializáció, csapatépítés
<i>Know-how</i>	<i>Know-how:</i> ismeretek, készségek, képességek	munkakörelemzés és -tervezés, képzés, teljesítményértékelés
<i>Hálózatok</i>	<i>Know-whom:</i> szervezeten belüli és kívüli, szakmai és társasági kapcsolatok	rotáció, mentorprogramok, vevőkapcsolatok

Forrás: DEFILLIPPI, R. J.–ARTHUR, M. B. (1994) The boundaryless career: A competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15. 310. o. alapján.

zökben – személyiség, motivációk – keresik. Ez a gyakorlat szorosan kapcsolódik a 2. fejezetben bemutatott kompetenciaelmélet térnyeréséhez. A fenti 10.1. táblázat azt mutatja be, hogy milyen tevékenységek támogathatják az egyén és a szervezet közötti illeszkedés kialakítását.

Látható, hogy az egyes gyakorlatok hogyan kapcsolódnak össze szerves egésszé, és hogy az egyes tevékenységek célpontja nem a munkakör, hanem a munkavállaló személye maga. Mindez nem jelenti azt, hogy a munkakör és a ráépülő személyzeti és vezetői tevékenységek eltűnének a vállalati gyakorlatból. A fentiekben leírt jelenségek bár nagymértékben megnövelik a rugalmasságot és az innovációs képességet, olyan fokozott koordinációs igénnyel járnak és olyan munkaszervezési és emberi feltételeket igényelnek, amelyek nem minden iparágban, versenyhelyzetben és kulturális környezetben teszik lehetővé alkalmazásukat. Mindezen kérdésekre a későbbiekben még visszatérünk.

10.3.2. Empowerment

A fentiekben leírt jelenségekhez is szorosan kapcsolódik az *empowerment* témaköre. E szónak még nincsen magyar nyelven elterjedt megfelelője, szó szerint leginkább meghatalmazásként, hatalomdelegálásként lehetne fordítani. Mindazonáltal úgy tűnik, hogy a vállalati és a tanácsadói gyakorlatban is az angol nyelvű kifejezés terjedt el. Roppant népszerűsége ellenére – már-már a korszerű menedzsment egyik bűvös varázsszavaként funkcionál – azonban nincsen egységesen elfogadott definíciója. A következőkben a témakörhöz kapcsolódó koncepciókat és kérdéseket foglalkozunk össze röviden.

Az empowerment tárgyköre kapcsolatban áll a szervezeti magatartás egyik örökzöld témájával, a *participációval*, azaz az alkalmazottak döntéseibe történő bevoná-

sával (lásd a 6. fejezetet és a 4. fejezetet). Mindkét koncepció azon a gondolatmeneten alapszik, hogy ha az alkalmazottak úgy érzik, kontrollálják saját munkavégzésüket, akkor azt inkább találják értelmesebbnek és tekintik sajátjuknak. Így nagyobb lesz az elkötelezettségük, megelégedettségük és motivációjuk, ami végül is nagyobb erőfeszítéshez, ezáltal jobb teljesítményhez fog vezetni. További érv a bevonás mellett, hogy a döntéseket célszerűbb a szóban forgó problémák forrásához minél közelebb megvalósítani, ott, ahol a legtöbb a rendelkezésre álló információ, vagyis adott esetben a szervezet alacsonyabb szintjein.

A participáció elsősorban a döntésekbe történő bevonást jelentette, vagyis alkalmoszerű, a vezető által kezdeményezett, és a vezető által definiált problémák esetében a „hogyan” kérdésnek megválaszolására korlátozódott. Sokak számára már ezek a lépések is jelentős mértékben túllépnek a vezető-beosztott kapcsolat hagyományos értelmezésén. A hasonlóság kézenfekvő, az empowerment azonban jelentősen túl lép a participáció gyakorlatán és legalább négy szempontból kitágítja a fenti kereteket:

- az alkalmazottak bevonása a döntési folyamat mindegyik lépésére kiterjed, vagyis nemcsak magára a döntés meghozatalára, hanem a problémadefinícióra, az alternatívák keresésére és értékelésére, magára a választásra és a megvalósításra és annak ellenőrzésére is;
- a bevonás nemcsak azokra a kérdésekre terjed ki, hogy bizonyos munkafolyamatokat „hogyan” kell elvégezni – így a széles körben elterjedt munkaszervezési és minőségjavítási kérdésekre –, hanem a „mit” és „miért” kérdésekre is, ami a célok kitűzését, a technológia meghatározását, a minőségellenőrzést és a munkafolyamat más tevékenységekhez történő kapcsolódásának kialakítását is jelentheti. Röviden összefoglalva, az alkalmazottakat nemcsak a munka tartalmát, hanem annak feltételrendszerét illető kérdésekbe is bevonják¹²;
- mindezen tevékenységek nem alkalmoszerűek és a vezetés által kezdeményezettek, hanem beépülnek az alkalmazottak alapvető feladataiba, munkavégzésük természetes és folyamatos velejárói;
- a bevonás nem tanácsadási jellegű. A résztvevők kezdeményezik és hozzák meg a döntéseket, és a felelősséget is ők viselik a folyamatokért és az eredményekért.

Végső esetben így az is elképzelhető, hogy az alkalmazottak maguk dönthetnek arról, érdemes-e az adott munkafolyamatot az adott szervezeti keretek között végezni, avagy inkább vállalati kereteken kívül kellene helyezni, „kiszervezni” egy önálló vállalkozásba. Természetesen az empowerment megvalósításának mértéke eltérő lehet mind egyes szervezeti egységek, mind egyes alkalmazottak, mind pedig különböző feladataik tekintetében is. Elképzelhető, hogy a strukturálatlanabb feladatokban – például marketing – nagyobb mértékű empowermentre nyílik lehetőség, mint szabályozottabb területeken, például a termelésben¹³.

Hogyan valósítható meg az empowerment vállalati körülmények között? Egy nagyszámú vállalati mintán végzett felmérés a következő jellemző lépéseket találta¹⁴. Az empowerment nemcsak a munkakörök szintjén jelentkező koncepció, ha-

nem az egész szervezet felépítésének megváltoztatását is igényli. Ezek a szervezeti hatások a következőkben foglalhatók össze:

- a szervezeti szintek számának csökkentése, hiszen az empowerment révén a hagyományos középvezetői feladatok – információk továbbítása, ellenőrzés – megszűnnek vagy a legalsó szintekre kerülnek;
- az információk és erőforrások decentralizációja, hiszen a döntések meghozatalához folyamatosan biztosítani kell a szükséges feltételeket;
- a tervezési folyamatok decentralizációja;
- a felelőségek és hatáskörök decentralizációja, különben az egész folyamat csak szimbolikus jelentőségű maradna;
- a teamek kialakítása, hiszen a bürokratikus elemek feloldása után azok biztosítják a koordinációt.

Az egyének szintjén szükséges támogató folyamatok kiépítése, hiszen az empowerment jelentős mértékben átalakítja a munkakörnyezetet, és erre fel kell készíteni az alkalmazottakat. Az egész folyamat bevezetése előtt célszerű attitűdfelméréssel megbizonyosodni arról, hogy mekkora a változtatások iránti fogadókészség. (Az empowermentnek előfeltételei az alkalmazottak és a vezetők megfelelő motivációi, ezzel kapcsolatban ld. a 10.3.4. alfejezetet.) Az alkalmazottak számára egyéni fejlesztési terveket kell készíteni, és ezekre alapozódó tréningeket és képzéseket beindítani, amelyek alapján felkészülhetnek az új kihívásokra. Feltehető, hogy a szakmai ismeretek bővítésén túl szükségük lesz olyan új képességekre és készségekre is, mint döntéshozatal, együttműködés, konfliktuskezelés, csapatmunka.

A vezetői szinteken dolgozókat is fel kell készíteni megváltozott szerepkörükre, ez a változás új vezetési stílust és szerepfelfogást igényel (10.3.5. alfejezet).

A tapasztalatok alapján a legfontosabb az, hogy a siker nem annyira az alkalmazott módszerekben és technikákban rejlik, hanem a munkavállalók motivációiban, attitűdjeiben és a felső vezetés elkötelezettségében. Az empowermentt nem lehet csak a szervezet bizonyos szintjein vagy alkalomszerűen, szimbolikusan alkalmazni. Az egész szervezetet átható szemléletmóddá és értékke kell válnia, hogy valóban kifejthesse hatását. Mindez már a bevezetés során is jelentkezik. Empowermentt nem lehet utasításokkal, csak felülről irányítva megvalósítani. A bevezetés során be kell vonni a résztvevőket, építve kezdeményezésükre. Biztosítani kell számukra, hogy megismerhessék és elsajátíthassák a megkívánt új viselkedésmintákat.

Az empowerment megvalósítása során természetesen számos problémára is fel kell készülni. A motivációkat csökkentő faktort jelenthet, hogy sok helyütt a folyamatot összekapcsolják szervezeti leépítésekkel, hiszen az új keretek között kevesebb, de hatékonyabban dolgozó alkalmazottal is el lehet látni a feladatokat. Különösen igaz ez a középvezetőkre, akik száma drasztikusan csökken, és feladatuk drámaian átalakul. Számukra az empowerment jelentős létbizonytalanságot jelent, ezért gyakori, hogy nagy ellenállást fejtenek ki a bevezetés során. A felső vezetés döntő szerepéről már volt szó. Ha az általuk mutatott viselkedésminták nem a célértékeket képviselik, akkor az egész folyamat reménytelenül kátyúba jutott. Érdemes még

utalni a szakszervezetek szerepére is, amelyek a tapasztalatok alapján szintén a szervezeti ellenállás egyik forrásai az empowerment bevezetése során. Mindez érthető, hiszen az empowerment hatása az is lehet, hogy a hagyományos munkaadó-munkavállaló ellentét feloldódása miatt létük feleslegessé válik.

A koncepcióval kapcsolatban érdemes még észrevenni, hogy a folyamat logikus végső pontja az önvezetés, a külső irányítás megszűnése. Ez az első pillanatra irreálisnak tűnő végpont persze nem az együttműködés és a szervezetbe történő illeszkedés teljes hiányát jelenti. Arról van szó, hogy a hagyományos koordinációs és kontrollfolyamatok és mechanizmusok helyét egy másik, a belső motivációkon, elkötelezettségen, csoportfolyamatokon és szervezeti szocializáción alapuló mechanizmusok veszik át.

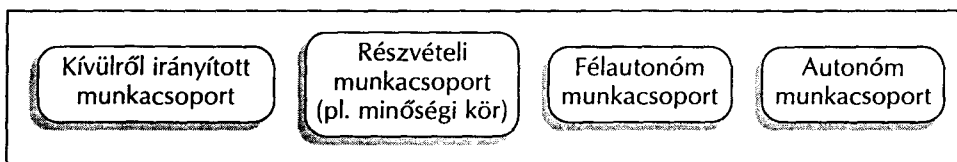
10.3.3. Autonóm, önirányító munkacsoportok

Az előzőekben bemutatott két új gyakorlati törekvéshez szorosan kapcsolódik a munkacsoportok újszerű alkalmazása. Korábban is természetes volt a munkacsoportok jelenléte a munkahelyeken, akár brigádok, akár egy irodában együtt dolgozók formájában. A következőkben ismertetendő koncepciók azonban gyökeresen más szerepet szánnak a munkacsoportoknak. A szervezet építőköveivé teszi azokat és általuk új magatartási és gondolkodási mintákat terjeszt.

Érdekes itt még a mennyiségi változásokra is utalni, hiszen egyes felmérések szerint az önirányító munkacsoportot alkalmazó vállalatok száma drámaian növekszik. Így a „Fortune 1000” vállalatoknál az 1987-es 28%-ról 1990-re 47%-ra emelkedett arányuk, és összesen 60% tervezte azt, hogy a következő két évben még nagyobb mértékben támaszkodik rájuk¹⁵. Olyan óriás cégek alkalmazzák ezt a koncepciót, mint a Procter and Gamble, Shell, Honeywell stb. Mára hazánkban is megjelent ez a koncepció, így például a Ford székesfehérvári üzemében autonóm munkacsoportok dolgoznak.

A munkacsoportok munkahelyi szerepének egyes szintjeit a 10.1. ábra mutatja be vázlatosan.

Az egyes csoportok szerepei közötti különbség gyakorlatilag az empowerment kapcsán már leírt fokozatokra épül, csak itt az egyén helyett a csoportra értelmezendő. Vagyis a részvételi csoportokban alkalmanként a vezetők által felvetett kérdé-



10.1.ÁBRA. A munkacsoportok autonómiájának fokozatai

Forrás: MANZ, C. C. (1992): Self-leading work teams: Moving beyond self-management myths. *Human Relations*, 11. 1129. o. alapján.

sekben történik csoportos együttműködés. A minőségi körök például a minőségjavításra lehetőséget adó javaslatok felszínre kerülését célozzák. A félautonóm munkacsoportok jelentős önállósággal rendelkeznek a munkaszervezéssel és ütemezéssel kapcsolatos kérdésekben. Klasszikus példája mindennek a Volvo kalmari gyára, ahol már a hetvenes években bevezették ezt a koncepciót. A teljesen autonóm munkacsoportok esetében pedig a munka kontextusára (például célkitűzés, a teljesítmény értékelése) vonatkozó feladatok is a csoport hatáskörét képezik.

Az autonóm munkacsoportok eredményes szervezeti alkalmazásához a következő feltételeknek szükséges teljesülniük:

1. *Feladatkülönülés:* Ez azt jelenti, hogy a csoport feladatának a szervezet egészétől jól el kell különülnie és viszonylagos egésznek kell képeznie. További feltétel, hogy olyan kisebb feladatokra bontható legyen, amelyek személyes együttműködést igényelnek, és az alaptevékenységen túl magukban foglalják például a minőségellenőrzést, karbantartást és egyes személyzeti feladatokat is.
2. *Kapcsolat-ellenőrzés:* Ez alapján a csoportnak képesnek kell lennie a környezetével fennálló kapcsolatait külső segítség bevonása nélkül szabályoznia. Ilyen kapcsolatot jelent az inputok és az outputok áramlása.
3. *Feladatellenőrzés:* Eszerint a csoportnak a feladatellátás érdekében magának kell megszerveznie saját belső tevékenységét. Ez magában foglalja például a megmunkálási módszereket és az ütemezést is¹⁶.

Mindez azt jelenti, hogy autonóm munkacsoport csak megfelelő technológiai és munkaszervezési körülmények között alakítható ki. Feltehető, hogy olyan körülmények között működik a leghatékonyabban, ahol a technológia nagyfokú interdependenciát és bizonytalanságot jelent a munkafolyamat résztvevői számára, továbbá az alkalmazottak intenzív információfeldolgozását teszi szükségessé. Elmondható, hogy az autonóm munkacsoportok kialakítása általában együtt jár a munkatechnológia megfelelő átalakításával is. Példa erre az „U” elrendezésű megmunkálókahelyek kialakítása a Volvo, illetve a Saab-Scania üzemeiben.

Az autonóm munkacsoportok kialakításának vannak más feltételei is, így a működésüket támogató lapos szervezeti struktúra, az önirányítást támogató szervezeti klíma, releváns teljesítménymérési pontok és kritériumok, valamint a szükséges képességek kialakítását elősegítő tréningek és képzések. A fejlesztésnek nemcsak a munkavégzési képességek területére kell kiterjednie, hanem az újszerű szociális feladatok végzését is támogatnia kell. A motivációs feltételekről és a vezetői szerepek átalakulásáról a következőkben lesz szó.

Az autonóm munkacsoportok hatékonyságát vizsgáló tanulmányok általában pozitív eredményekről számolnak be. Növekszik a megelégedettség és a munkateljesítmény, csökken a fluktuáció. Előfordul azonban, hogy túlhajszoltság és stressz jelentkezik, hiszen a csoporton belüli, csoportnormákon alapuló ösztönzés túlzásokat eredményez. Mindez arra is rámutat, hogy az autonóm munkacsoportok sem mentesek a kontroll formáitól, csak azok sokkal „kifinomultabb” módon jelentkeznek. Bebizonyosodott az is, hogy az eredmények előfeltétele a technológia megfelelő átalakítása, enélkül nincs pozitív hatás¹⁷.

10.3.4. A motivációk újragondolása

A menedzsmentelméletek motivációkkal foglalkozó irodalmát áttekintve, könnyen az érzése támadhat az olvasónak, létezik egyfajta „meg kell keresni a megfelelő gombot, aztán kijön a teljesítmény” szemlélet. Ezek a mechanisztikus szemléletű elméletek feltételezik, hogy a munkavégzés szükséges rossz az emberek számára, ezért erre rá kell őket szorítani. Ennyiben nagyon leszűkítetten értelmezik az egyének, a munka és a szervezet kapcsolatát¹⁸. Feltételezik továbbá, hogy a szervezet és az egyének céljai ellentétesek, de mintegy üzletet kötnek egymással. Erre utal a könyvben tárgyalt pszichológiai szerződéselmélet és az üzletkötő leadership felfogás is. A szervezet biztonságot, fizetést és státust kínál, és ezért cserébe fegyelmet, a szabályok követését és megbízhatóságot kér.

Az előző pontokban bemutatott koncepciók arra tesznek kísérletet, hogy bizonyos fokig teret engedjenek a munkahelyi motivációk új megközelítésének. Az alkalmazottak motivációit a hagyományos felfogástól eltérő módon értelmezik. Mind egyik koncepciónál utaltunk arra, hogy biztosítani kell a megfelelő szervezeti háttérrel, a támogató folyamatokat és rendszereket. Megfelelő motivációs háttérrel rendelkező alkalmazottak nélkül ezek a szervezetfejlesztési elképzelések kudarcra vannak ítélve.

A motiváció új értelmezése azonban feltételezi, hogy a szervezetnek és az egyéneknek közös céljai lehetnek, így a rugalmasság, kezdeményezés, innováció és siker. Fontos további alapfeltételezés, hogy a szervezet tagjainak jelenthet motivációt maga a munkavégzés is. Ezért célszerű a munkavállalók magasabb rendű szükségleteire építeni:

- az autonómiára,
- a személyes fejlődésre és
- az intenzív társas kapcsolatokra.

Míndez természetesen azt is jelenti, hogy el kell fogadni, nem minden munkahelyen célszerű a fenti koncepciókkal próbálkozni, különösen ha az alkalmazottak személyiségük, illetve külső körülmények miatt más típusú motivációkkal rendelkeznek¹⁹.

Azon vállalatok számára, amelyek a hazai körülmények között akarják megvalósítani az új megközelítéseket, két lehetőség kínálkozik. Egyfelől nagy szerep hárul toborzási és kiválasztási rendszerükre, melyeknek azt kell biztosítaniuk, hogy a szervezeti kultúrába harmonikusan illeszkedő motivációjú személyeket vegyenek fel.

Másfelől a vállalati légkörnek és ösztönzési rendszernek biztosítania kell, hogy a felsőbb szintű motivációk érvényesülni tudjanak. Ki kell tehát elégíteni az alkalmazottak biztonság iránti szükségleteit. Nem igaz, hogy az alkalmazottak csak a magas fizetés miatt maradnak bent órákkal a munkaidőn túl is, kezdeményeznek önállóan javításokat és tűznek ki magasabb teljesítménycélokat. Tartósan ezt csak magából a munkavégzésből és a munkahelyi kultúrából származó ösztönzők biztosíthatják. Ugyanakkor a biztonsági igények kielégítése nélkül csak nagyon kevés ember lobog

ilyen tüzzel. A biztonságot megalapozó fizetés biztosítása az kompenzációs rendszer egyik feladata.

A szervezet és az egyén kapcsolatának más dimenzióiról a gyakorlati megközelítések elméleti háttereit bemutató alfejezetben lesz még bővebben szó (10.4.).

10.3.5. A vezetés újszerű felfogásai

Az előzőekben már többször utaltunk az átalakuló vezetői szerepekre. A tárgyalt szervezetfejlesztési koncepciók alapvetően megkérdőjelezzik a hagyományos vezetői szerepeket, sőt nem egyszer magának a vezetői pozíciónak a felszámolására is sor kerülhet. Ha a motivációkkal kapcsolatban leírtakat tekintjük, akkor a vezető ellenőrzői feladatköre feleslegessé válik. A motivációs bázis, a csoportnormák és a szocializációs folyamatok átveszik az egyéni és a szervezeti célok összehangolásának feladatát. Az a tény pedig, hogy az egyes koncepciók sokszor az egyéni vagy csoportos önirányítást helyezik a szervezeti rugalmasság és innovativitás központi elemévé, a teljes vezetői szerepfelfogásnak jelent kihívást.

Nem adnak igazából segítséget az új leadership-elméletek sem. Alaposabban szemügyre véve a nyolcvanas évek leadership-felfogását, ahol – fogalmi kerettől függően – az átalakító, karizmatikus vagy „visionary” vezetés került előtérbe, kiderül, hogy ez a fajta vezetői szerepfelfogás csak a szervezet legfelső szintjein állja meg a helyét. Éri is erőteljes kritika az új leadership-elméleteket, mert elmozdulnak ugyan a vezetés funkcionális vagy tranzakciós felfogásától, ennek következményeképpen azonban jóval szűkebb érvényességi körrel rendelkeznek. A jövőképpel való motiválás csak a szervezet legfelső szintjein lehet hatékony vezetői megközelítés.

Ha az alsó szintű vezető csapatát autonóm munkacsoporttá alakítják át, előfordulhat, hogy a csoport átveszi a tagok kiválasztását, feladatok kiosztását, munkamódszer-meghatározását, ütemezését, a minőségellenőrzést, a felügyeletet, a karbantartást, a fizetési szintek meghatározását és a termelési célok kijelölését. Mi legyen hát az egyre szűkülő létszámú közép- és alsó szintű vezetés feladatköre, szemléletmódja? A tapasztalatok azt mutatják, hogy két fő terület az, ahol a vezetők kifejthetik tevékenységüket az új típusú szervezetekben:

- az alkalmazottak fejlesztésében és
- a csoport külső kapcsolatainak kezelésében²⁰.

Az első feladatkör azt jelenti, hogy képessé kell tenni a csoporttagokat új feladataik ellátására és új fejlődési célok kijelölésére. Ki más segíthetne az önirányítás elsajátításában, mint a vezető? A segítségnyújtásnak ki kell terjednie a csoportos együttműködés területére is. Ez egyfajta facilitáló, rásegítő, támogató feladatot jelent, és ehhez a vezetőknek újfajta képességekre és ismeretekre van szükségük. Meg kell felelniük a munkahely technológiai és társas oldalának összeegyeztetéséből fakadó követelményeknek, tisztában kell lenniük a csoportfolyamatok jellemzőivel és képesnek kell lenniük a csapatépítést segíteni.

A második típusú feladatok talán jobban illeszkednek a hagyományos vezetői szerepfelfogásba. A vezető feladata az, hogy a környezetből származó bizonytalanságot csökkentse, illetve segítsen fenntartani és irányítani a csoport határait. Ez olyan tevékenységeket jelenthet, mint más szervezeti egységekkel történő tárgyalás, ami történhet azonos szinten és a felsőbb vezetői szintekkel is.

A megújult feladatok ellátására természetesen fel kell készíteni a vezetőket. Szerep jut itt a kiválasztási folyamatnak, a képzési rendszernek, a teljesítményértékelésnek és az ösztönzési rendszernek is. Ismét fel kell hívni a figyelmet a felső vezetői szerepmintákra, hiszen az autokratikus környezetben szinte megoldhatatlan feladatot jelent mások teljesítményének facilitálása.

Ennek az új vezetői szerepfelfogásnak több elnevezése is született, leginkább a „tanácsadó”, a „partner”, illetve a „coach” szavak azok, amelyek leginkább kifejezik a megújult feladatokat.²¹ Mindez nem egyszerűen új vezetői stílust jelent, hanem új szerepet, új (ön)értelmezést. Már nem a vezető az, aki megmondja, hogyan kell a dolgokat jól csinálni, és hogy mik a jó dolgok. Olyan szereplő, aki segít abban, hogy a csapata jöjjön rá, mik a jó dolgok, és hogyan lehet őket megvalósítani.

Természetesen mindennek megvalósítása számos akadályba ütközik. Sem a vezetők önképe, sem pedig a hagyományos szervezetek alulról és felülről megfogalmazódó elvárásai nem ezt a szerepfelfogást erősítik meg. Minden a korábbiakban bemutatott változtatási folyamatnak kulcskérdése, hogy ezek a fontos szereplők meg tudják tanulni azokat az új viselkedési mintákat, amelyekkel az átalakult szervezetek hasznos szereplői lehetnek.

10.3.6. A szervezetfejlesztés és a szervezeti tanácsadás új megközelítései

A következőkben a szervezetfejlesztési tanácsadás azon új koncepcióit ismertetjük röviden, amelyek kapcsolódnak a korábban bemutatott új vállalatirányítási koncepciókhoz és segítenek a szervezeteknek a bevezetőben ismertetett kihívások megválaszolásában.

Idővel a hagyományos szervezetfejlesztési tanácsadási programokkal – így például a tréningekkel, személyiségfejlesztéssel, tradicionális tanácsadással – szemben a következő kritikák fogalmazódtak meg.

1. Nagyon szűk körben, korlátozott módon kerültek felhasználásra. Nyilvánvaló, hogy az egyetlen hétvégére vagy néhány fél napra kiterjedő személyiségfejlesztő és csapatépítő-tréningek nem kecsegtetnek túlzott sikerrel. Ennyi idő alatt sok érdekességet fel lehet fedezni és jól is érezhetik magukat a résztvevők, de ez kevés a problémák azonosítására, a tanulásra és a tanultak rögzítésére.
2. Előre csomagoltságuk és megtervezettségük miatt nem alkalmasak a kliens szervezetek egyéni problémáinak rugalmas megragadására és kezelésére.
3. Túlzott hangsúly került a változtatási folyamat tartalmára, és háttérbe szorult maga a változási folyamat kezelése. Adott esetben az is előfordulhat, hogy a partici-

patív vezetői stílust akár „tűzzel-vassal” is megpróbálják megtanítani. Nyilvánvaló, hogy ha a tanulási folyamat nem támasztja alá a tanultakat, akkor az nem fog viselkedésváltozáshoz vezetni.

4. A hagyományos beavatkozásokat sokan túlzottan rugalmatlannak tartják. Ha a megbízó már elkötelezte magát valamilyen beavatkozási metódus mellett, akkor is ki fog tartani mellette, ha a folyamat során más változtatási irányok módszerek is látótérbe kerülnek.²²

Mindezen problémák kiküszöbölésére nagyobb szerephez jutottak új tanácsadási metodológiák is. Ezek közül most két, egymással is kapcsolatban álló megközelítést mutatunk be, az *akciókutatást* és a *tapasztalati tanulást*.

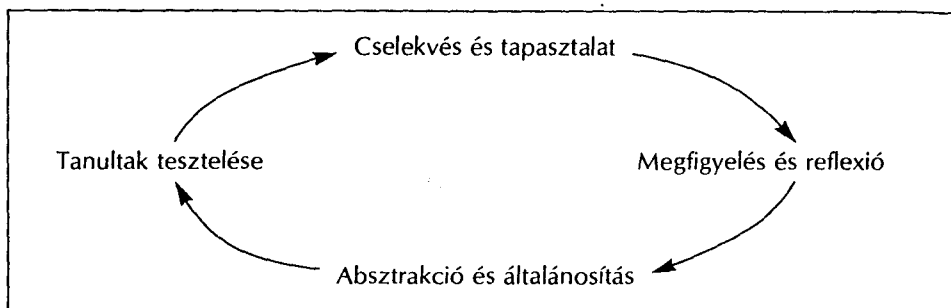
Az akciókutatás koncepciója meglepően régi gyökerekre nyúlik vissza, már a negyvenes években találkozhatunk ilyen kezdeményezésekkel *Collier* és *Lewin* nevéhez kapcsolódva²³. Legfontosabb jellemzője, hogy a kliens és a tanácsadó folyamatos együttműködésére épít a folyamat minden fázisában. Az a cél, hogy úgy ragadják meg a problémákat és a lehetőségeket, ahogyan azt a kliens szervezet kulcsszereplői maguk számára megfogalmazzák. A következő tevékenységek dinamikusan visszatérő ciklusára támaszkodik: adatok gyűjtése és elemzése; ezekre alapozódó problémamegfogalmazás és -értelmezés; akciók tervezése és végrehajtása; a kapott eredmények értékelése és visszacsatolása a folyamatba, amely ezek alapján újraindul²⁴.

A megközelítés mögött az a feltételezés húzódik meg, hogy a szervezeti problémák természetüknél fogva komplexek és rendszerjellegűek, ezért az egyes egyének egyedül nem képesek azt megragadni. Mind az elemzés, mind a megoldáskeresés során együtt kell működni a résztvevőknek egy közös kép kialakításán, amely szakmai, technológiai és társas viszonyulási dimenzióval is rendelkezik.

A folyamat során a tanácsadó feladata az, hogy kézben tartva és facilitálva a folyamatot, segítse a résztvevők problémaértelmezését és megoldását, valamint segítse a mindehhez és a megvalósításhoz szükséges képességek és viselkedésminták megismerését, megtanulását és elterjedését az egész szervezeten belül. A folyamat során gyakorlatilag minden, más módszerek kapcsán alkalmazott elméleti keretet és elemzési eszközt fel lehet használni, a hangsúly inkább azon van, hogy a kliensek képesek legyenek azt saját maguk értelmezni és beépíteni saját eszköztárukba. Így az eredményül kapott változás tartalmán túl a résztvevők problémamegoldó képessége is fejlődik, együttműködési hajlama és szervezeti elkötelezettsége javul. Maga a beavatkozás jellege és folyamata is a változás generáló elemévé válik.

A fenti gondolathoz kapcsolódik a másik új tanácsadási koncepció, a tapasztalati tanulás is. A koncepció kidolgozása *Kolb* nevéhez fűződik²⁵. E megközelítés szerint többféle út vezethet a tanuláshoz, de valódi viselkedésváltozásra csak saját tapasztalatainkon keresztül tehetünk szert. A klasszikus példa szerint csak akkor tanuljuk meg, hogy ne érijünk a forró kályhához, ha már egyszer megégettük a kezünket.

Az ilyen tanulási folyamatnak létezik egy jellegzetes ciklusa, mely a 10.2. ábrán látható. A ciklus minden elemére szükség van ahhoz, hogy valódi tanulásról beszél-



10.2 ÁBRA. A tapasztalati tanulás folyamata

Forrás: KOLB, D.–FRY, R. (1975): *Toward an applied theory of experiential learning*. Theories of group processes (ed. C. L. Cooper) John Wiley and Sons, New York.

hessünk, az első lépcső adja a lehetőséget és képezi a tanulás tárgyát, a második a megértést, vagy átértést, a harmadik, hogy más helyzetekben is fel tudjuk használni a megtanultakat, az utolsó pedig a rögzítést szolgálja.

Azok a tanácsadók, akik a tapasztalati tanulás modelljére építenek, a következőképpen építik fel a folyamatot. Először is lehetőséget adnak a tréning résztvevőinek, hogy kiléphessenek megszokott komfortzónájukból, vagyis megszokott viselkedésmintáikból. E célból a fejleszteni kívánt problématerületen valamilyen szokatlan, kihívó helyzetekbe hozzák a klienseket, hogy új tapasztalatokra tehessenek szert. A tapasztalati tanulás egyik radikális modelljében, az outdoor tréningben ez lehet valamilyen fizikai feladat is a szabad természetben – például csapatépítő-tréningben összebarkácsolni egy tutajt és azon lehajózni egy kijelölt célíg –, ami óhatatlanul is elősegíti a már rögzült megszokásokból való kilépést. A reflektálás során lehetőség nyílik a tapasztaltak elemzésére, megértésére és általánosítására. Az ezután következő gyakorlatokon pedig sor kerülhet a tanult viselkedésminták további értelmezésére, gyakorlására és rögzítésére. E folyamatok során, az akciókutatáshoz hasonlóan, a tanácsadó feladata nem az, hogy a klienst megtanítsa valamire, hanem hogy lehetőséget adjon az egyéni és csoportszintű öntanulásra (self-learning).

A tapasztalati tanulás modellje az egyéni, csoportos és szervezeti szinten jelentkező problémákkal kapcsolatos tanulásra is lehetőséget ad. A koncepció nagy rugalmassága a tréning és a képzési programok széles skáláján alkalmazható, és mára a fejlesztési programok egyik legelterjedtebb elemévé vált.

10.4. A szervezeti magatartás új gyakorlatait megalapozó elméleti megközelítések

A fejezetben ismertetett új szervezetfejlesztési koncepciók a gyakorlat oldaláról közelítenek a problémákhoz. Látható, hogy számos kapcsolódási pont, sőt átfedés, egymásra épülés fedezhető fel közöttük. A gyakorlati szempontokon túl köszönhető ez annak is, hogy mögöttük a szervezet- és menedzsmentelmélet hasonló megközelítései állnak. Olyan elméletek ezek, amelyek jelentős mértékben eltérnek a menedzsment irodalom hagyományos, megszokott kereteitől, és egy új paradigmához is kapcsolhatók.²⁶ A fejezet lezárásaként két egymással szoros kapcsolatban álló elméleti keret vázlatos ismertetésére kerül sor, ezek a szocio-technikai elmélet és a szervezet társas konstrukciójának elmélete.

A szocio-technikai megközelítés a londoni Tavistock intézetben került kifejlesztésre, és *Trist* nevéhez kapcsolható. Az elmélet két alapvető feltételezésre épül:

- a szervezet vagy munkakör társas és technikai részelemekből összetett rendszer;
- ez a rendszer nyitott a környezetére.

A társas alrendszer tartalmazza az embereket és a közöttük lévő kapcsolatokat, a technikai pedig az eszközöket, technológiákat és megmunkálási módszereket. A két alrendszer szoros kapcsolatban van, de eltérő jellegzetességekkel rendelkezik. Az első biológiai és pszichológiai, a második pedig mechanikai és fizikai keretek között működik. A rendszer outputjai is két típusúak: egyfelől termékek és szolgáltatások, másfelől pedig például megelégedettség és elkötelezettség.

A szervezeti beavatkozáskor az a feladatunk, hogy valamilyen közös optimalizáció révén mind a két rendszerkimenet maximális értékeket vehessen fel. (A hagyományos menedzsmentmodellek egyik visszatérő problémája, hogy gyakran csak az egyik vagy a másik rendszerelemet helyezték a beavatkozás középpontjába.) Fontos szempont még a környezethez való illeszkedés szempontjából történő optimalizálás is. Itt a feladat az, hogy a rendszer és környezete között olyan kapcsolódás alakuljon ki, amely kellő szabadságot, de egyben hatékony információ- és erőforrás-áramlást is biztosít.

A szocio-technikai rendszer fenti megfontolásaiban gyökerezik az autonóm munkacsoport és az empowerment koncepció. Ezek gyakorlati elterjesztésében nagy szerepet vállaltak azok a tanácsadók, akik erre az elméleti keretre alapozták tevékenységüket.

A másik meghatározó elmélet a szervezetek mint *közösségi konstrukciók* felfogása. Ez a megközelítés kapcsolódik az előzőhöz annyiban, hogy szintén rendszerként fogja fel a szervezeteket. Feltételezi azonban, hogy ezek a rendszerek nem objektívan létező külső entitások, hanem elválaszthatatlanok az őket alkotó emberektől. Egész pontosan a szervezetek azzá válnak, amivé a tagjaik definiálják őket. A szervezetek külső és belső környezetében rengeteg esemény történik. Kérdés, hogy a szervezet tagjai melyeket észlelik és ezeket hogyan értelmezik. Az egyes értelmezé-

si keretek pedig meghatározzák, hogyan reagálnak, milyen cselekvési sémákat alakítanak ki²⁷. A közösségi konstrukció egyes elemeit a következőképpen lehet megragadni:

1. a szervezet egy *társas, dinamikus és komplex* rendszer, amely a jelentésazonosító *folyamatok* során jön létre,
2. a szervezetalakítás *állandó* folyamatában részt vevő felek célja, hogy létrehozzanak egy többé-kevésbé *közösen elfogadott valóságképet*, amely a közös cselekvés alapja,
3. ebben a folyamatban a *nyelvnek* – amely adott kontextust és előfeltevéseket testesít meg – kitüntetett, kreatív szerepe van: nem csupán tükrözi, de maga hozza létre a valóságot, illetve annak eltérő értelmezéseit,
4. a közös valóságkép és az azt megtestesítő és létrehozó közös nyelv egy állandó „*dialógus*”-ban vagy „*diskurzus*”-ban formálódik, de ebben az eltérő felek, s így az eltérő perspektívák *különböző intenzitással* vehetnek részt,
5. így a szervezeti valóság végső soron interaktív természetű és az *emberek közötti kapcsolatoktól függ*,
6. a szervezetek megváltozása pedig a *szervezeti tagok közötti viszonyok* megváltozásaként, s ebből eredően a *közös értelmezések* megváltozásaként fogható fel.²⁸

A gondolatmenet alapján elképzelhető például egy olyan értelmezési keret is, ahol a környezet a szervezetben mint ellenséges, provokatív közeg jelenik meg. Ugyanilyen módon az is lehetséges, hogy a környezeti változásokat inspirációk forrásaként értékelik a szervezeti szereplők. Az első változat a túlélés, a verseny és az alkalmazkodás viselkedésmintáit támogatja, míg a második a kezdeményezés és újítás felé mozdítja a szervezeteket. Az, hogy a rendszer környezetének hányféle értelmezését képes létrehozni, belső összetettségének és sokféleségének függvénye. Ennek megfelelően a több belső értelmezési sémával rendelkező szervezetek a válaszreakciók tágabb lehetőségeivel rendelkeznek, ez pedig nagyobb rugalmassághoz vezet.

A társas konstrukció megközelítés a következő gyakorlati problémákat helyezi előtérbe:

- Hogyan lehet a külső környezet komplexitását, az eltérő értelmezések lehetőségét beépíteni a rendszerbe?
- Hogyan lehet a belső sokféleséget és a szervezeti integritást egyidejűleg megvalósítani?
- Hogyan lehet a belső szervezeti egységeknek a lehető legnagyobb autonómiát biztosítani úgy, hogy azok kicsiben mégis tükrözzék az egész szervezet célrendszerét és törekvéseit, és felelősséget érezzenek iránta?
- Hogyan lehet a szervezeti tanulási folyamatot, az új gondolatokkal és viselkedésmintákkal történő kísérletezést támogatni?

Ez az elméleti keret a szervezeti tagok figyelmét pedig arra hívja fel, hogy bármilyen pozíciót foglalnak is el, mindenféleképpen aktív részesei a közös értelmezé-

si keretek kialakításának. A nem-részvétel ugyanúgy befolyásolja a többiek értelmezését, így hatással van a szervezetre. Kiemeli tehát minden egyén felelősségét a szervezet létrehozásában és szükségessé teszi a részvételt.

Látható, hogy mindkét megközelítés felvetései és szempontjai tükröződnek a fejezetben ismertetett gyakorlati szervezetfejlesztési koncepciókban. A változási folyamat, amely napjaink szervezeti gyakorlatában és elméletében zajlik, a klasszikus „szociális-mémők” felfogástól a társas együttműködés és a reflektív cselekvés irányába mutat. Napjaink szervezetei előtt álló kérdés az, hogyan tudják a környezeti kihívások sokszínűségét és paradoxonjait belső működésükben leképezni. Az új válaszok központi fogalmai az autonómia, a felelősségvállalás és a kezdeményezés. Ezek azok a koncepciók, amelyek a jövőben az ember-szervezet kapcsolat kereteit kialakíthatják.

Jegyzetek

- ¹ ABRAHAMSON, E.: Management fashion. *Academy of Management Review*, 1996. January 254–285. o.
- ² MORGAN, G.: *Creative Organization Theory*. SAGE, Newbury Park, 1989. 67. o.
- ³ DEAN, J. W.–BOWEN, D. E.: Management theory and total quality: Improving research and practice through theory development. *Academy of Management Review*, 1994. 19. 392–418. o.
- ⁴ WALDMAN, D. A.: The contribution of total quality management to a theory of work performance. *Academy of management Review*, 1994. 19. 510–536. o.
- ⁵ MASTERSON, S. S.–TAYLOR, M. S.: TQM and Performance Appraisal: An Integrative Perspective. *Journal of Quality Management*, 1996. 1. 67–90. o.
- ⁶ SHANI, A. B.–MITKI, Y.: Reengineering, TQM and Sociotechnical Systems Approaches to Organizational Change: Towards an Eclectic Approach? *Journal of Quality Management*, 1996. 1. 131–145. o.
- ⁷ HAMMER, M.–CHAMPY, J.: *A vállalati folyamatok újraszervezése (Business Process Reengineering)*. PANEM–McGraw–Hill, Budapest, 1996.
- ⁸ HAMMER, M.–CHAMPY, J.: *Reengineering the corporation*. Harper Collins, New York, 1993.
- ⁹ PFEFFER, J.: *Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people*. *Academy of Management Executive*, 1995. February, 55–72. o.
- ¹⁰ Ezen megközelítésekről részletesebben lásd például DOBÁK M. et al.: *Szervezeti formák és vezetés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1996, 150. o. c. munkáját.
- ¹¹ BOWEN, D. E.–LEDFORD, G. E.–NATHAN, B. R.: *Hiring for the organization not for the job*. *Academy of Management Executive*, 1991. 4. 35–51. o.
- ¹² MANZ, C. C.: *Self-leading work teams: Moving beyond self-management myths*. *Human Relations*, 1992. 11. 1119–1139. o.
- ¹³ FORD, R. C.–FOTTLER, M. D.: *Empowerment: A matter of degree*. *Academy of Management Executive*, 1995. 3. 21–32. o.
- ¹⁴ O’CREEVY, M. F.: *The theory and practice of employee involvement and empowerment in UK organizations*. London Business School, kéziratban, 1993.
- ¹⁵ LAWLER, E. E.–MOHRMAN, S. A.–LEDFORD, G. E. Jr.: *Employee involvement and total quality management: Practices and results in Fortune 1000 companies*. Jossey-Bass, San Francisco, 1992.
- ¹⁶ CUMMINGS, T. G.: *Self-regulating work groups: A socio-technical synthesis*. *Academy of Management Review*, 1978. July, 625–634. o.

- ¹⁷ COHEN, S. G.–LEDFORD, G. E. Jr.: *The effectiveness of self-managing teams: A quasi-experiment*. Human Relations, 1994. 1. 13–43. o.
- ¹⁸ SIEVERS, B.: *Work, death, and life itself – Essays on management and organization*. Walter de Gruyter, Berlin–New York, 1994.
- ¹⁹ CUMMINGS, T. G.–WORLEY, C. G. (1993) *Organization development and change*. West Publishing Company, Minneapolis/St. Paul, 367. o.
- ²⁰ CUMMINGS, T. G.–WORLEY, C. G. (1993): *Organization development and change*. West Publishing Company, Minneapolis/St. Paul, 1993. 358. o.
- ²¹ SENGE, P. M.: *The Fifth Discipline*. Dubble Day, New York, 1990; MANZ, C. C.–SIMS, H. P. Jr. *Superleadership: Beyond the Myth of heroic Leadership*. Organizational Dynamics, 1992.
- ²² FROHMAN, M. A.–SASHKIN, M.–KAVANAGH, M. J.: *Action-research as applied to organization development*. 1976. 130. o. alapján.
- ²³ COLLIER, J.: *United States Indian Administration as a laboratory of ethnic relations*. Social Research, 1945, 12, 275–276. o.; LEWIN, K.: *Frontiers in group dynamics*. Human Relations, 1947, 1, 5–42. o.
- ²⁴ NEILSEN, E. H.: *Becoming an OD practitioner*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1984.
- ²⁵ KOLB, D.–FRY, R.: *Toward an applied theory of experiential learning*. Theories of group processes (ed. C. L. Cooper), John Wiley and Sons, New York, 1975.
- ²⁶ BOKOR A.: Posztmodern a menedzsment tudományban és gyakorlatban. *Közgazdasági Szemle*, 1994, 12. sz.
- ²⁷ TSOUKAS, H.: *Introduction: From social engineering to reflective action in organizational behaviour*. In: *New thinking in Organizational Behaviour*. Butterworth–Heinemann, 1994.
- ²⁸ GELEI A.: *Szervezeti keret és szervezeti változás: egy értelmezési kísérlet*. MáriásKönyv, Budapest, 1995.

IRODALOM

- ABRAHAMSON, E. (1996): *Management fashion. Academy of Management Review*. January.
- ACKOFF, R. L. (1991): *Ackoff's Fables. Irreverent Reflections on Business and Bureaucracy*. John Wiley & Sons, Inc., New York.
- ACKOFF, R. L. (1979): *Kísérlet a rendszer fogalmak rendszerezésére*. In: *Fogalmi rendszerekről, szerkezetekről, szervezetekről*. Akadémiai Kiadó.
- ADAMS, J. S. (1963): *Toward an Understanding of Inequity. Journal of Abnormal Psychology*, November
- ÁDÁM GY. (1968) (szerk.): *Munkaszociológia*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- ALBRECHT, K. (1983): *Organization Development. A Total Systems Approach to Positive Change in Any Business Organization*. Prentice-Hall, Engelwood Cliffs, NJ.
- ALDAG, R. J.–STEARNS, T. M. (1987): *Management*. South-Western Publishing, Cincinnati.
- ALDERFER, C. P.–KAPLAN, R. E.–SMITH, K. K. (1979): *The Effect of Variation in Relatedness Need Satisfaction on Relatedness Desires. Administrative Science Quarterly*, December.
- ALDERFER, C. P. (1969): *An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. Organizational Behavior and Human Performance*, May.
- ALLAIRE, Y.–FIRSIROTU, M. E. (1984): *Theories of organizational culture. Organization Studies*, 3. sz.
- ALLEN, R. W.–PORTER, L. W. (1983): *Organizational Influence Processes*. Scott, Foresman, and Co., Glenview, Ill.
- ALLPORT, G. W. (1985): *A személyiség alakulása*. Gondolat, Budapest.
- ALLPORT, G. W. (1977): *Az előítélet*. Gondolat Kiadó, Budapest.
- ANDICS J.–ROZGONYI T. (1977): *Konfliktus és harmónia*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- ANDORKA, R. (1993): *Cultural Norms and Values – The Role of the Intellectuals in the Creation of a New Democratic Culture in Hungary. Society and Economy*, No. 5.
- ANGYAL Á. (1995): *Emberi tőke. Humánpolitikai Szemle*, 2. sz.
- ANGYAL Á. (1994): *Az üzleti etika alapfogalmai. Vezetéstudomány*, 10. sz.
- ANGYAL Á. (1992): *A vállalati alapstratégia*. Kandidátusi értekezés, MTA, Budapest.
- ANGYAL Á. (1991): *A vezetésről katonai szemmel. Vezetéstudomány*, 12. sz.
- ANGYAL Á. (1991): *Vállalkozó lennék – egy felmérés tanulságai. Vezetéstudomány*, 9. sz.
- ANGYAL Á. (1984): *A szabályozók másik oldalán*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- ANTAL I. (1986): *Vállalatok környezete, céljai, szervezete*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- ANTAL I. (1981): *Szervezetfejlesztési igények levezetése a vállalat környezetének és céljainak jellemzőiből. Ipargazdaság*, 1. sz.

- ANTAL-MOKOS Z. (1994): A privatizáció hatása a vállalati stratégiákra átmeneti gazdaságban, egy folyamat megközelítés. *Vezetéstudomány*, 8. sz.
- ANTAL L. (1976): *A tartalomelemzés alapjai*. Magvető Kiadó, Budapest.
- ARGYRIS, C. (1994): Good Communication That Blocks Learning. *Harvard Business Review*, July–August.
- ARGYRIS, C. (1994): *On Organizational Learning*. Blackwell Business Publishers, Oxford.
- ARGYRIS, C. (1991): Teaching Smart People How to Learn. *Harvard Business Review*, May–June.
- ARGYRIS, C. (1990): *Overcoming Organizational Defenses*. Facilitating Organizational Learning. Boston, MA: Allyn and Bacon.
- ARGYRIS, C. (1966): *Integrating the Individual and the Organization*. John Wiley & Sons, Inc., New York (3rd ed.)
- ARGYRIS, C.–SCHÖN, D. (1978): *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison–Wesley, Reading, MA.
- ARGYRIS, C.: Személyiség és szervezet. A rendszer és az egyén összeütközése. In: ÁDÁM GY. (1968) (szerk.): *Munkaszociológia*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- ARONSON, E. (1987): *A társas lény* (3. kiad.). Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- ASCH, S. (1980): *A csoportnyomás hatása az ítéletek módosulására és eltorzulására*. In: PATAKI F. (szerk.): *Csoportlélektan*. Gondolat Könyvkiadó, Budapest (2. kiad.).
- ASTLEY, G.–A. VAN DE VEN (1983): Central perspectives and debates in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, No. 1. 254–273. o.
- ATKINSON, R. L.–ATKINSON, R. C.–SMITH, E. E.–BEM, D. J. (1995): *Pszichológia*. Osiris, Budapest.
- BAKACSI GY.–TARI E. (1995) (szerk.): *MáriásKönyv – tisztelgő kiadvány Máriás Antal 70. születésnapjára*. Kézirat. Budapest.
- BAKACSI GY. (1995): Szervezeti átmenet – vezetői magatartás. *Vezetéstudomány*, 4–5. sz.
- BAKACSI GY. (1993): *Kísérlet a 80-as évek vezetői magatartási modelljének megfogalmazására*. Kandidátusi értekezés. MTA, Budapest.
- BAKACSI GY.–BALATON K.–DOBÁK M.–MÁRIÁS A. (szerk.) (1991): *Vezetés-Szervezés I–II*. Aula, Budapest.
- BAKACSI GY.–BRANYICZKI I. (1991): Kétféle vezetési kultúra találkozásának emberi problémái a vegyes vállalatokban. *Humánpolitikai Szemle*, 1. sz.
- Bakacsi Gy. (1990): Magatartási eredetű zajok a szervezeti kommunikációban. *Vezetéstudomány*, 4. sz.
- BAKACSI GY. (1989): Fiedler vezetési elmélete és a hazai tapasztalatok. *Közgazdasági Szemle*, 1. sz.
- BAKACSI GY. (1989): A leadership elméletek áttekintése. *Közgazdasági Szemle*, 7–8. sz.
- BAKACSI GY. (1988): A vezetés fogalmi körébe tartozó kifejezések egy rendszerezési kísérlete. *Vezetéstudomány*, 1988. 12. sz.
- BALATON K. (1994): Vállalati stratégiai magatartás az átmenet időszakában (1990–1994). *Vezetéstudomány*, 9. sz.
- BALATON K. (1992): *Organizational Changes in Hungary During the Socio-Political and Economic Transition*. Paper prepared within the project „Organizational Change in Eastern Europe”, BKE, Budapest.
- BALATON K.–DOBÁK M. (1983): Mennyiségi és minőségi módszerek az empirikus szervezetkutatásban. *Egyetemi Szemle*, 1–2. sz.

- BALATON K.–DOBÁK M. (1986): A mérnöki szemlélettől a társadalmi megközelítésig. (A vezetés-szervezés és szervezetelmélet kialakulása és újabb irányzatai) *Közgazdasági Szemle*, 6. sz.
- BALATON K. (1988): *Szervezeti változás és mikroelektronika*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- BALATON K. (1987): *A mikroelektronika alkalmazásának szervezeti hatásai*. Kandidátusi értekezés, Budapest.
- BARAKONYI K.–LORANGE, P. (1991): *Stratégiai management*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- BARLEY et al. (1988): Cultures of culture: Academics, Practitioners, and the Pragmatics of Normative Control. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 33, No. 1.
- BARNARD, CH. I. (1938): *The Functions of the Executive*. Cambridge University Press, Mass.
- BARNARD, CHESTER (1968): *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: University Press.
- BARNARD, R. (1974): *A szervezetszervezési stratégiája és modelljei*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- BARNEY, J. B. (1986): Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Advantage? *Academy of Management Review*, No. 3.
- BARON, R. A. (1983): *Behavior in Organization: Understanding and Managing the Human Side of Work*. Allyn & Bacon, Boston, MA.
- BARTEE, E. M. (1973): A Holistic View of Problem Solving. *Management Science*, Vol. 20.
- BASS, B. M. (1985): *Leadership and Performance beyond Expectations*. The Free Press, New York, NY.
- BAVELAS, A. (1969): *Kommunikációs sémák feladatot teljesítő csoportokban*. In: PATAKI F.: *Csoportlélektan*. Gondolat Könyvkiadó, Budapest.
- BEER, M.–EISENSTAT, R. A.–SPECTOR, B. (1990): Why Change Programs Don't Produce Change. *Harvard Business Review*, November–December.
- BEER, M. (1980): *Organizational Change and Development*. Scott, Foresman and Co., Glenview, Ill.
- BEM, D. J. (1970): *Beliefs, Attitudes, and Human Affairs*. Brooks/Cole Publishing Co., Belmont, CA.
- BENCsik A.–LÁZÁR M. (1996): Emberi megbízhatóság mint stratégiai tényező. *Ipar-Gazdaság*, 1–2. sz.
- BENESCH, H. (1994): *Pszichológia*. SH atlasz, Springer Hungarica Kiadó.
- BENNIS, W. G. (1969): *Organization Development: Its Nature, Origins, and Prospects*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- BERKI S. (1992): „Hej! ha én is köztetek mehetnék”, *Vezetéstudomány*, 11. sz.
- BERNE, E. (1987): *Emberi játszmák*. Gondolat Kiadó, Budapest.
- BIHARI M. (1979): A döntések szervezeti, hatalmi és érdekkörnyezete. *Társadalmi Szemle*, 3. sz.
- BITTNER P.–TUCZAI A. (1993): Munkaszervezés – megbízhatóság – emberierőforrás-gazdálkodás. *Vezetéstudomány*, 10. sz.
- BLAKE R. R.–MOUTON J. S. (1978): *The New Managerial*. Grid. Gulf Publishing.
- BLAU, P.–SCHOENHERR, R. (1971): *The Management of Organizations*. Basic Books, N.Y.
- BLAU, P. M.–SCOTT, W. R. (1969): *Formal Organizations*. Routledge & Kegan Paul, London.
- BÓDAY P. (1991): A személyzeti-munkaügyi apparátusok előtt sorakozó új tartalmú követelmények, *Vezetéstudomány*, 7. sz.

- BÓDAY P. (1991): Vezetőkiválasztás, vezetőképzés, vezetői érdekeltség. *Vezetéstudomány*, 8. sz.
- BÓDAY P. (1988): Vezetői előrejutás. *Vezetéstudomány*, 6. sz.
- BÓDAY P. (1987): A vezetői kiválasztásról. *Vezetéstudomány*, 4. sz.
- BOKOR A. (1996): Leader és Manager. *Vezetéstudomány*, 3. sz.
- BOKOR A. (1994): Posztmodern a menedzsment tudományban és gyakorlatban. *Közgazdasági Szemle*, 12. sz.
- BOKOR A. (1992): „Csak az jöjjön, aki bírja...”. Diplomadolgozat (Kézirat).
- BOR I.–MAROSI M. (1992): Vállalati vezetők és beosztottak magatartásának újabb változásai szervezési és műszaki gazdasági kérdésekben. *Vezetéstudomány*, 3. sz.
- BORGULYÁNÉ VETŐ Á. (1994): A német nyelvű országok vállalati kultúrájához: Németország. *Ipar-Gazdaság*, 10. sz.
- BORGULYÁNÉ VETŐ Á. (1994): A német nyelvű országok vállalati kultúrájához: Ausztria. *Ipar-Gazdaság*, 11. sz.
- BOSSÁNYI K.–NYIKOS L. (1987): *Együtt dönteni*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- BOTTYÁN L. (1994): A kreativitás szerepe a vállalkozás sikerében. *Vezetéstudomány*, 7. sz.
- BOWEN, D. E.–LEDFOUR, G. E.–NATHAN, B. R. (1991): Hiring for the organization not for the job. *Academy of Management Executive*, No. 4.
- BOWEY, A. M. (1976): *The Sociology of Organizations*. Hodder and Stoughton, London.
- BOYATZIS, R. E. (1982): *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. N.Y., Wiley.
- BRANYICZKI I. (1993): *Szervezeti tanulás – szervezeti kultúra – szervezeti változás*. Kandidátusi értekezés, MTA, Budapest.
- BRANYICZKI I. (1989): Szervezeti kultúrák empirikus vizsgálata. *Közgazdasági Szemle*, 1. sz.
- BRANYICZKI I. (1988): A szervezeti kultúra és a vezetés. *Vezetéstudomány*, 12. sz.
- BROWN, L. D.–COVEY, J. G. (1987): *Development Organizations and Organization Development: Toward an Expanded Paradigm for Organizational Development*. In: WOODMAN, R. W.–PASMORE, W. A. (eds.): *Research in Organizational Change and Development*. Vol. 1., JAI Press, Greenwich, CT.
- BUONO, A. F.–NICHOLS, L. (1985): *Corporate Policy, Values and Social Responsibility*. Praeger, New York.
- BURNS, J. M. (1978): *Leadership*. Harper & Row, New York, NY.
- BURNS, T.–STALKER, G. M. (1961): *The Management of Innovation*. London, Tavistock.
- BURRELL, G.–MORGAN, G. (1979): *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London, Heinemann.
- CAMPBELL, J. P. (1976): *Contributions Research Can Make in Understanding Organizational Effectiveness*. In: SPRAY, L. S. (ed.): *Organizational Effectiveness: Theory – Research – Utilization*. Kent State University Press.
- CARMAN, R. (1995): A szervezeti változás menedzselése – Horvátország esete. *Vezetéstudomány*, 8. sz.
- CARNALL, C. (1990): *Managing Change in Organizations*. Prentice Hall, London.
- CATELL, R. B. (1973): Personality Pinned Down. *Psychology Today*, July.
- CHANDLER A. D. (1962): *Strategy and Structure*. Cambridge, Mass. MIT Press.
- CHANDLER, A. D. (1977): *The Visible Hand*. Cambridge University Press, London.
- CHANDLER, A. D. (1979): *Managerial Innovation at General Motors*. New York.
- CHIKÁN A. (1989): *Vállalatgazdaságtan*. MKKE, Budapest.
- CHURCHMAN, C. V. (1973): *Rendszerszemlélet*. Statisztikai Kiadó, Budapest.

- CHILD, J. (1972): Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. *Sociology* (January).
- CHILD, J. (1981): *Culture, contingency and capitalism in the cross-national study of organizations. Research in Organizational Behaviour*. Vol. 3. 303–356. o.
- CHILD, J. (1984): Organization. A Guide to Problems and Practice. 2nd ed. Harper and Row, 1984.
- CHILD, J.–TAYEB, M. (1982–1983): *Theoretical perspectives in cross-national organizational research*. International Studies of Management and Organization, Winter.
- CHILD, J. (1983): *Szervezetről vezetőknek*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- CHILD, J. (1973): Strategies of Control and Organizational Behavior. *Administrative Science Quarterly*, No 1. (March)
- COHEN, S. G.–LEDFOURD, G. E. JR. (1994): The effectiveness of self-managing teams: A quasi-experiment. *Human Relations*, No. 1.
- COLLIER, J. (1945): United States Indian Administration as a laboratory of ethnic relations. *Social Research*, No. 12.
- CONANT, R. C.–ASHBY, W. R. (1970): Every Good Regulator of a System Must be a Model of That System. *International Journal of Systems Sciences*, Vol. 1. No. 2.
- COOPER, C. L. (1975) (ed.): *Theories of group processes*. John Wiley and Sons, New York.
- COOPERRIDER, D. L.–SRIVASTVA, S. (1987): Appreciative Inquiry in Organizational Life. In: *Research in Organizational Change and Development*. JAI Press, Vol. 1. 129–169. o.
- COTEL K. (1984): Szervezetfejlesztés: új lehetőség vagy újabb zsákutca? *Ipargazdasági Szemle*, 3. sz.
- COVEY, S. R. (1992): *The Seven Habits of Highly Effective People*. Simon & Schuster, London.
- COWEN, SCOTT S.–MIDDAUGH, J. KENDALL (1990): Matching an Organisation's Planning and Control System to its Environment. *Journal of General Management*, Vol. 16. No. 1. Autumn.
- CROZIER, M. (1983): *A bürokrácia jelensége*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- CROZIER, M.–FRIEDBERG, E. (1980): *Actors and Systems. The Politics of Collective Action*. The University of Chicago Press, Chicago.
- CUMMINGS, T. G.–WORLEY, C. G. (1993) *Organizational Development and Change*. West Publishing, St. Paul, MN.
- CUMMINGS, T. G. (1978): Self-regulating work groups: A socio-technical synthesis. *Academy of Management Review*, July.
- CYERT, R. M.–MARCH, J. G. (1963): *A behavioral Theory of the Firm*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- CZABÁN J.–SUSÁNSZKY J. (1994): Adalékok a vállalati tanácsadó/tanácsadás profilváltáshoz. *Vezetéstudomány*, 7. sz.
- CZAKÓ Á.–KUCZI T.–LENGYEL GY.–VAJDA Á. (1995): A kisvállalkozások néhány jellemzője a kilencvenes évek elején. *Közgazdasági Szemle*, 4. sz.
- CSANÁDI M. (1995): *Honnan tovább?* T-Twins Kiadó – MTA Közgazdaságtudományi Intézet, Budapest.
- CSANÁDI M. (1987): A döntési mechanizmus szerkezetéről. *Társadalomkutatás*, 4. sz.
- CSATH M. (1990): *Stratégiai vezetés – vállalkozás*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- DAFT, R. L. (1992): *Organization Theory and Design (4th ed.)*. West Publishing, New York, NY.

- DALE, E. (1952): *Planning and Developing the Company Organization Structure*. New York.
- DALE, E. (1965): *Management: Theory and Practice*. New York–London–Sydney.
- DALTON, G.–LAWRENCE, P. (1970): *Organizational Change and Development*. Irwin, Homewood, Ill.
- DAVENPORT, T. H.–SHORT, J. E. (1990): The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review*, Summer.
- DEAL, T. E.–KENNEDY, A. A. (1982): *Corporate Cultures: The rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- DEAN, J. W.–BOWEN, D. E. (1994): Management theory and total quality: Improving research and practice through theory development. *Academy of Management Review*, Vol. 19.
- DEÁK J. (1979): A szervezetfejlesztés módszertani alapjairól. *Szervezés és Vezetés*, 1979. 5. sz.
- DEÁK J.: Gondolatok a szervezetfejlesztés alapjairól és az iparvállalatoknál való alkalmazás lehetőségeiről. *Ipargazdaság*, 1979. 7. sz.
- DIÓS J. (1994): Gondolatok szervezeti kultúráról. *Ipar-Gazdaság*, 12. sz.
- DOBAI P. (1992): Konfliktusok, konfliktushelyzetek a Magyar Honvédség hivatásos állománya körében. *Vezetéstudomány*, 11. sz.
- DOBÁK M. (1996): *Szervezeti formák és vezetés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- DOBÁK M. (1993): *Janus arcú vezetés*. Előadás a budapesti Francia Intézetben. Kézirat.
- DOBÁK M. et al. (1992): *Szervezeti formák és koordináció*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- DOBÁK M. (1988): *Szervezetalakítás és szervezeti formák*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- DOBÁK M. (1981): *Az innováció és a nagyvállalati szervezet*. Doktori disszertáció. Kézirat. Budapest.
- DONALDSON, L. (1985): *In Defence of Organization Theory: A Reply to the Critics*. Cambridge University Press.
- DOUMA, S.–SCHREUDER, H. (1991): *Economic approaches to organizations*. Prentice Hall, London.
- DRUCKER, P. (1993): *Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban*. Park Kiadó, Budapest.
- DULEWICZ, V. (1989): Assessment centers as the route to competence. *Personel Management*, November.
- EARLY, P. C.–NORTHRAFT, G. B.–LEE, C.–LITUCHY, T. R. (1990): Impact of Process and Outcome Feedback on the Relation of Goal Setting to Task Performance. *Academy of Management Journal*, March.
- EARLY, P. C. (1989): Social Loafing and Collectivism: A Comparison of the United States and the People's Republic of China. *Administrative Science Quarterly*, December.
- EISENHARDT, K. M. (1985): Control: Organizational and Economic Approaches. *Management Science*, Vol. 31. No. 2.
- EISENHARDT, K. M. (1989): Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, Vol. 14. No 1.
- EMERY, F. E.–TRIST, E. L. (1972): *Towards a Social Ecology*. London.
- EMMINGHAUS, K. B. (1868): *Allgemeine Gewerkslehre*, Berlin.
- EMMINGHAUS, K. B. (1968): *Allgemeine Gewerkslehre*. Berlin.
- ENGLANDER T. (1974) (szerk.): *Üzempszichológia*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

- ERDEI F. (1980): *A vezetés és igazgatás korszerű tudományos megalapozása és a vezetőkép-zés gyakorlata*. Erdei Ferenc Összegyűjtött Művei. Akadémiai Kiadó.
- ERDŐSI GY. (1993): [A] Divizionális szervezet innovációs rendszere, *Vezetéstudomány*, 7. sz.
- ERDŐSI GY. (1992): *Innovációs menedzsment*. Távközlési Kiadó, Budapest.
- ERDŐSI GY. (1982): *Innovatív csoportmunka és a szervezés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- EREZ, M.–EARLY, P. C.–HULIN, C. L. (1985): The Impact of Participation on Goal Acceptance and Performance: A Two-Step Model. *Academy of Management Journal*, March.
- ETZIONI, A. (1975): *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. N.Y. Free Press.
- EYSENCK, H. J. (1965): *Fact and Fiction in Psychology*. Penguin, Harmondsworth.
- FAMA, E. (1980): Agency Problems and the Theory of the Firm. *Journal of Political Economy*, Vol. 88. April.
- FAMA, E.–JENSEN, M. C. (1983a): Agency Problems and Residual Claims. *Journal of Law & Economics*, Vol. 26. June.
- FAMA, E.–JENSEN, M. C. (1983b): Separation of Ownership and Control. *Journal of Law & Economics*, Vol. 26. June.
- FARKAS F.–KAROLINI M.–NÉ–POÓR J. (1994): *Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- FAYOL, H. (1984): *Ipari és általános vezetés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- FEKETE F.–SÁNDOR I. (1995): Kommunikációs lehetőségek válságos helyzetekben. *Vezetéstudomány*, 10. sz.
- FEKETE I. (1996): A változásmenedzselés emberi tényezői. *Ipar-Gazdaság*, 1–2. sz.
- FEKETE I.–ZSOLDOS M. (1995): Az emberi tényező szerepe a változás menedzsment sikeres megvalósításában. *Ipar-Gazdaság*, 5–6. sz.
- FELDMAN, D. C. (1984): Development and Enforcement of Group Norms. *Academy of Management Journal*, January.
- FESTINGER, L. A.: *A kognitív diszonzancia elmélete*. In: HUNYADI GY. (1973) (szerk.): *Szociálpszichológia*. Gondolat Kiadó, Budapest.
- FIEDLER, F. E. (1980): *A hatékony vezetés személyiségtényezői és helyzeti meghatározói*. In: PATAKI FERENC (szerk.): *Csoportlélektan*. Gondolat Könyvkiadó, Budapest.
- FIEDLER, F. E. (1978): *Recent Developments in Research on the Contingency Model*. In: BERKOWITZ (szerk.): *Advances in Experimental Social Psychology*. Vol 10. Academic Press, Inc., New York.
- FIEDLER, F. E.–CHEMERS, M. M.–MAHAR, L. (1977): *Improving Leadership Effectiveness: The Leader Match Concept*. John Wiley and Sons, New York.
- FIEDLER, F. E. (1974): The Contingency Model – New Directions for Leadership Utilization. *Journal of Contemporary Business*, No. 4.
- FIEDLER, F. E. (1972): Personality, Motivational System, and Behavior of High and Low LPC Persons. *Human Relations*, November.
- FIEDLER, F. (1967): *A Theory of Leadership Effectiveness*. N.Y. McGraw-Hill.
- FIOL, C. M.–LYLES, A. M. (1985): Organizational Learning. *Academy of Management Review*, Vol. 10. No. 4.
- FISHER, R.–URY, W. (1981): *Getting to Yes*. Penguin Books, New York.
- FORD, R. C.–FOTTLER, M. D. (1995): Empowerment: A Matter of Degree. *Academy of Management Executive*, 3. sz.

- FORSYTH, D. R. (1983): *An Introduction to Group Dynamics*. Brooks/Cole Publishing Co., Pacific Grove, CA.
- FREEMAN, J.–HANNAN, M. (1975): Growth and Decline Processes in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40. No. 2.
- FREEMAN, R. E. (1984): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston.
- FRENCH, W. C. (1969): Organizational Development: Objectives, Assumptions and Strategies. *California Management Review*, No. 2., Winter.
- FRENCH, W. C.–BELL, C. H. (1978): *Organizational Development* (2nd ed.). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- FRENCH, J. R. P.–RAVEN, B. (1959): *The Bases of Social Power*. In: CARTWRIGHT, D. (ed.): *Studies in Social Power*. University of Michigan Institute for Social Research, Ann Arbor, IL.
- FREUD, S. (1977): *Pszichoanalízis*. Kriterion Könyvkiadó, Bukarest (Téka sorozat).
- FRIEDLANDER, F. (1987): *The Ecology of Groups*. In: LORSCH, J. (ed.): *Handbook of Organizational Behavior*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- FRIEDLANDER, F.–BROWN, L. D. (1974): *Organization Development*. Annual Review of Psychology. Vol. 25.
- FROHMAN, M. A.–SASHKIN, M.–KAVANAGH, M. J. (1976): Action-research as applied to organization development.
- FROMM, E. (1993): *A szeretet művészete*. Háttér Kiadó, Budapest.
- FROST, P. J.–MOORE, L. F.–LOUIS, M. R.–LUNDBERG, D. D.–MARTIN, J. (1991) (eds.): *Reframing Organizational Culture*. Sage Publications.
- FÜLÖP GY. (1996): A vállalkozások oktatásának elméleti összefüggései és gyakorlati tapasztalatai. *Vezetéstudomány*, 2. sz.
- GAÁL Z.–SZABÓ L. (1996): Vállalati kultúra – kulcs a sikerhez. *Ipar-Gazdaság*, 1–2. sz.
- GABARRO, J. J. (1992) (ed.): *Managing People and Organization*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- GALBRAITH, J. R. (1973): *Designing Complex Organizations*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- GARAI L. (1995): Gazdasági növekedésünk emberi feltételeiről. *Közgazdasági Szemle*, 6. sz.
- GARAI L. (1993): „... elvegyültem és kiváltam”. T-Twins Kiadó, Budapest.
- GARAI L. (1990): „... kis pénz, kis foci?” *Egy gazdaságpszichológia megalapozása*. A Magyar Közgazdasági Társaság kiadása, Budapest.
- GARAI L. (1989): Egy gazdaságpszichológia megalapozása. *Közgazdasági Szemle*, 4. sz.
- GARVIN, A. D. (1993): Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, July–August.
- GELEI A. (1995): *Szervezeti keret és szervezeti változás: egy értelmezési kísérlet*. In: BAKACSI GY.–TARI E. (szerk.): *MáriásKönyv – tisztelgő kiadvány Máriás Antal 70. születésnapjára*. (Kézirat) Budapest.
- GELEI A. (1993): Szervezeti változás – szervezeti tanulás – adaptív szervezet. Szakdolgozat (Kézirat)
- GEREVICH J. (1983): *Terápiák társadalma – társadalmak terápiája*. Magvető Kiadó, Budapest (Gyorsuló idő).
- GIBSON, J. L.–IVANCEVICH, J. M.–DONNELLY, J. H. JR. (1984): *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Irwin, Burr Ridge, IL.
- GÖRÖG M. (1996): A projektmenedzsment helye és szerepe a szervezetek vezetésében. *Vezetéstudomány*, 5. sz.

- GREINER, L. E. (1967): Patterns of Organizational Change. *Harvard Business Review*, May–June.
- GREINER, L. E.–BARNES, L. B. (1970): *Organizational Change and Development*. In: DALTON, G.–LAWRENCE, P.: *Organizational Change and Development*. Irwin, Homewood, Ill.
- GRIFFIN, R. W. (1984): *Management*. Houghton Mifflin Co., Boston, MA.
- GUIOT, J. M. (1984): *Szervezetek és magatartásuk*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- GULICK, L.–URWICK, L. (1937): *Papers on the Science of Administration*. New York.
- GULOWSEN, J. (1972): *A Measure of Work Group Autonomy*. In: DAVIS, L. E.–TAYLOR, J. C.: *Design of Jobs*. Penguin, Baltimore.
- GYENES A. (1980): Szervezet, környezet, hatékonyság. *Szociológia*, No. 3–4. 307–319. o.
- GYENES A. (1983): Környezetek és szervezetek. *Társadalomkutatás*, No. 3. 41–60. o.
- IFJ. GYENES A.–ROZGONYI T. (1981): *Az alá- és fölérendeltségi viszonyok a szervezetben*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- GYULAY T. (1994): A szervezetfejlesztés magatartástudományi megközelítésben. *Ipar-Gazdaság*, 10. sz.
- HACKMAN, J. R. (1991): *Groups that Work (and Those That Don't)*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA.
- HAIRE, MASON (1977): *Pszichológia vezetőknek*. Mezőgazdasági Kiadó, Budapest.
- HALL, D. J.–SÜSS, M. (1980): Strategy follows structure. *Strategic Management Journal*.
- HALL, R. H. (1982): *Organizations: Structure and Processes (3rd ed.)*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- HAMMER, M.–CHAMPY, J. (1993): *Reengineering the Corporation*. A Manifesto for Business Revolution. HarperBusiness, New York.
- HANDY, C. B. (1986): *Szervezetek irányítása a változó világban*. Mezőgazdasági Kiadó, Budapest.
- HANDY, C. B. (1985): *Understanding Organizations (3rd ed.)*. Penguin Book, London.
- HANKISS E. (1983): *Társadalmi csapdák – diagnosztikusok*. Magvető Kiadó, Budapest.
- HANNAN, M. T.–FREEMAN, J. H. (1993): *Organizational Ecology*. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- HANNAN, M. T.–FREEMAN, J. H. (1984): Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*, Vol. 49.
- HELLRIEGEL, D.–SLOCUM, J. W. JR.–WOODMAN, R. W. (1991): *Organizational Behavior (6th ed.)*. West Publishing, StPaul, MN.
- HERSEY, P.–BLANCHARD, K. (1982): *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources (4th ed.)*. Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, NJ.
- HERZBERG, F. R. (1974): *Még egyszer: hogyan ösztönözzük alkalmazottainkat?* In: ENGLÄNDER T. (szerk.): *Üzempszichológia*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- HÉTHY L.–MAKÓ CS. (1981): *A technika, a munkaszervezet és az ipari munka*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- HÉTHY L.–MAKÓ CS. (1979): *Vezetés, vezető kiválasztás, ösztönzés*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- HÉTHY L.–MAKÓ CS. (1978): *Munkások, érdekek, érdekegyeztetés*. Gondolat Kiadó, Budapest.
- HÉTHY L.–MAKÓ CS. (1972): *Munkásmagatartások és a gazdasági szervezet*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- HICKSON, D. J.–HININGS, C. R.–LEE, C. A.–SCHNECK, R. E.–PENNINGS, J. M. (1971): A Strategic Contingencies Theory of Intraorganizational Power. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16., No. 2 (June).

- HIRSCHMAN, A. O. (1995): *Kivonulás, tiltakozás, hűség*. Osiris Kiadó, Budapest.
- HOFMEISTER TÓTH Á.–BAUER A. (1995): A magyar marketing vezetők helye a nemzetközi kulturális térképen. *Vezetéstudomány*, 6. sz.
- HOFSTEDE, G. (1993): Cultural Constraints in Management Theories. *Academy of Management Executive*, Vol 7. No 1.
- HOFSTEDE, G. (1991): *Cultures and Organizations – Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. HarperCollins, London.
- HOFSTEDE, G. (1980): *Cultures Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Sage Publications, Beverly Hills, CA.
- HOVÁNYI G. (1995): A vállalat és környezete az ezredfordulón – a menedzser szemével. *Közgazdasági Szemle*, 10. sz.
- HOVÁNYI G. (1995): Tájékpé csata után – avagy magyar iparvállalatok válságmenedzselése. *Ipar-Gazdaság*, 1–2. sz.
- HOVÁNYI G. (1994): Management Consulting – a stratégiai tanácsadás képlete és folyamata. *Vezetéstudomány*, 10. sz.
- HOVÁNYI G. (1992): *Vállalatvezetés, többdimenziós válsághelyzetben*. Doktori értekezés, MTA, Budapest.
- HUCZYNSKI, A.–BUCHANAN, D. (1991): *Organizational Behaviour*. Prentice Hall, London.
- HUNT, J. (1988): *Managing People at Work* (3rd ed.). McGraw-Hill, London.
- HUNT, J. G.–BALIGA, B. R.–DACHLER, H. P.–SCHRIESHELM, C. A. (1988) (eds.): *Emerging Leadership Vistas*. Lexington Books, Massachusetts.
- HUNYADI Gy. (1973) (szerk.): *Szociálpszichológia*. Gondolat, Budapest.
- İLONSZKI G.–PUNNETT, R. M. (1993): Négy hazai párt vezető(ki)választási gyakorlata. *Társadalmi Szemle*, 10. sz.
- IVANCHEVICH, J. M.–MATTESON, M. T. (1987): *Organizational Behavior and Management*. BPI Business Publications, Plano, TE.
- JADOV, V. A. (1983) (szerk.): *A társadalmi magatartás előrejelzése*. Gondolat Kiadó, Budapest.
- JANIS, I. L. (1971): Groupthink. *Psychology Today Magazin*, November.
- JÁVOR I. (1992): A humánpolitika egyes kérdései a katonaságnál. *Vezetéstudomány*, 11. sz.
- JÁVOR I. (1987): *A hatalom szerkezete a vállalatban*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- JÁVOR I. (1985): Szervezetek statikus hatalmi struktúrájának megjelenése a vezetői kultúrában. *Vezetéstudomány*, 1. sz.
- JELEN T. (1994): Tervezés: a jövőre való tudatos felkészülés eszköze. *Ipar-Gazdaság*, 5. sz.
- JICK, T. D. (1993): *Managing Change*. Irwin, Homewood, Ill.
- KAHNEMAN, O.–SLOVIC, P.–TVERSKY, A. (1982) (eds.): *Judgement under Uncertainty: Heuristics and Biases*. Cambridge University Press, Cambridge.
- KAJÁRI K.–SOMOGYI S.–KOCSONDI J. (1995): A munkahely megtartását motiváló tényezők hierarchiája a mezőgazdaságban. *Vezetéstudomány*, 3. sz.
- KAKABADSE, A.–LUDLOW, R.–VINNICOMBE, S. (1987): *Working in Organisation*. Penguin Books, London, 1988.
- KANTER, R. M. (1979): Power Failure in Management Circuits. *Harvard Business Review*, July/August.
- KAPITÁNY Á.–KAPITÁNY G. (1995): *Rejtjelek 2*. Kossuth Kiadó, Budapest.
- KAPITÁNY Á.–KAPITÁNY G. (1993): *Rejtjelek*. Szorobán Kiadó, Budapest.

- KAPITÁNY Á.–KAPITÁNY G. (1983): *Értékrendszereink*. Kossuth Könyvkiadó, Budapest.
- KARASSAVIDOU, E. (1994): Emberi erőforrás menedzsment: történeti áttekintés. *Vezetéstudomány*, 1–2. sz.
- KARSAI J. (1994): Hiányoznak a kockázatvállalásra kész szereplők. *Közgazdasági Szemle*, 2. sz.
- KATZ, D.–KAHN, R. (1978): *The Social Psychology of Organizations* (2nd ed.). Wiley, New York, NY.
- KATZENBACH, J. R.–SMITH, D. K. (1993): *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Harvard Business School Press.
- KERTESI G.–SZIRÁCSKI GY. (1983): Munkások a munkaerő piacon. *Valóság*, 7. sz. (július)
- KHANDWALLA, P. N. (1975): *Uncertainty and the „Optimal” Design of Organizations*. Working Paper, 1972. In: *Organisationstheorie* (szerk.: GROCHLA, E.). Poeschel Verlag, Stuttgart, 1975.
- KHANDWALLA, P. N. (1977): *The Design of Organizations*. Harcourt Brace Jovanovich, New York.
- KIESER, A. (1995): *Szervezetelméletek*. Aula Kiadó, Budapest.
- KIESER, A.–KUBICEK, H.: *A magatartástudományi döntésemélet*. In: KOVÁCS S. (szerk.): *Szöveggyűjtemény a szervezetelmélet történetének tanulmányozásához II*. Tankönyvkiadó, Budapest, 1985.
- KIESER, A.–KUBICEK, H. (1983): *Organisation*. 2. Aufl. De Gruyter, Berlin–New York.
- KINDLER J.–KISS I.–MÁRIÁS A. (1982): A vezetés és szervezés oktatásáról. *Közgazdasági Szemle*, 11. sz.
- KINDLER J. (1988): *Döntéseméleti előfeltevések kritikája*. Akadémiai doktori értekezés, MTA, Budapest.
- KINDLER J. (1985): Rövidülő távlatok. *Valóság*, 7. sz.
- KINDLER J. (1985): *A komplexitás törvényszerűségei és néhány gyakorlati következményük*. In: KOVÁCS S. (szerk.): *Szöveggyűjtemény a szervezetelmélet történetének tanulmányozásához*. I. kötet. Tankönyvkiadó, Budapest.
- KINDLER J. (1980): A pozitívista módszertan válsága. *Világosság*, 8–9. sz.
- KINDLER J. (1978): *A csoportos döntések korszerű módszerei különös tekintettel a Nominális Csoport Módszerére (NCM)*. Kézirat.
- KINDLER J. (1974): *A rendszerszemléletű döntésemélet egyes kérdései figyelemmel a vezetői döntésekre*. Kandidátusi értekezés, MTA, Budapest.
- KINDLER J.–KÖNCZEI GY. (1987): *Évalvációkutatás*. Kézirat. Budapest.
- KINDLER J.–PAPP O. (1977): *Komplex rendszerek vizsgálata*. Műszaki Könyvkiadó, Budapest.
- KLEIN S. (1980): *Munkapszichológia*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- KOCSIS J. (1994): *Változások menedzselése*. Műszaki Könyvkiadó, Budapest.
- KOCSIS J. (1994): *Menedzsment műszakiaknak*. Műszaki Könyvkiadó, Budapest.
- KOCSIS J.–SEREGI F. (1986): *Gazdasági szervezetek fejlesztése*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- KOLB, D. A.–RUBIN, I. M.–OSLAND, J. S. (1991): *The Organizational Behavior Reader* (5th ed.). Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- KOLB, D.–FRY, R. (1975): *Toward an applied theory of experiential learning*. In: C. L. COOPER (ed.): *Theories of group processes*. John Wiley & Sons, New York.
- KOONTZ, H.–O'DONELL, C.–WEIHRICH, H. (1980): *Management*. McGraw-Hill, New York, NY.
- KOONTZ, H.–O'DONNELL, C. (1964): *Principles of Management*. New York–Toronto–London.

- KORNAI J.–MATITS Á. (1987): *A vállalatok nyereségének bürokratikus újraelosztása*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- KOTTER, J. (1995): Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, March–April.
- KOTTER, J. P.–SCHLESINGER, L. A. (1992): *Choosing Strategies for Change*. In: GABARRO J. J. (ed.): *Managing People and Organization*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- KOTTER, J. (1990): What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*, May–June.
- KOTTER, J. (1990): *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. The Free Press, New York, NY.
- KOVÁCS J. M.: *Alku, asszimiláció, alku*. In: TARDOS M. (1980) (szerk.): *Vállalati magatartás – vállalati környezet*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- KOVÁCS S. (1991): Kísérlet az „európai menedzsment” körvonalazására. *Vezetéstudomány*, 12. sz.
- KOVÁCS S. (1988): Előírni vagy leírni? *Közgazdasági Szemle*, 11. sz.
- KOVÁCS S. (1985): *A szervezatközi függés mint a magyar esetek magyarázó változója*. MKKE. Kézirat.
- KOVÁCS S. (1983): Az innováció szervezeti feltételei – az innováció kettős köre. I–II. *Vezetéstudomány*, 6–7. sz.
- KOVÁCS S. (1978): A szervezetfejlesztés problémája a kontingenciaelméletben. *Szervezés és Vezetés*, 11. sz.
- KOVÁCS S. (1981): *Szervezettypusok*. In: *Fejezetek a szervezetelemzés és szervezetfejlesztés témaköréből* (szerk.: MÁRIÁS ANTAL). Tankönyvkiadó, Budapest.
- KRAVITZ, D. A.–MARTIN, B. (1986): Ringelman Rediscovered: The Original Article. *Journal of Personality and Social Psychology*, May.
- KUC, B.–HICKSON, D. J.–MCMILLAN, CH. (1980): Centrally planned development: A comparison of Polish factories with equivalents in Britain, Japan and Sweden. *Organization Studies*, Vol. 1. No. 3.
- KULCSÁR S. (1994): A vállalati változás menedzsment emberi oldala. *Ipar-Gazdaság*, 10. sz.
- KULCSÁR S. (1993): *Emberi tényező – vállalati alkalmazkodó képesség*. Kandidátusi értekezés. MTA, Budapest.
- KULCSÁR K. (1978): *A szervezet és társadalmi környezete*. In: *Fogalmi rendszerekről, szerkezetekről és szervezetekről*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- KULCSÁR K. (1977): Gazdasági szervezetek, belső és külső környezetük. *Vezetéstudomány*, 3. sz.
- LACZKÓ I. (1983): Még egyszer a vezetéstudomány jellegéről. *Vezetéstudomány*, 2. sz.
- LADÓ L. (1985): *Szervezésemélet és -módszertan*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- LADÓ L.–MAGYARI BECK I. (1987): A szervezetfejlesztésről. *Ipargazdaság*, 8–9. sz.
- LADÓ L. (1986): *Szervezetelmélet és -módszertan* (3. kiadás). Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- LAKI M. (1993): A posztoszocialista állam a vállalatok piacán. *Közgazdasági Szemle*, 5. sz.
- LAKI M. (1983): *Vállalatok megszűnése és összevonása*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- LAKY T. (1994): A magángazdaság kialakulásának hatásai a foglalkoztatottságra. *Közgazdasági Szemle*, 6. sz.
- LAKY T. (1982): *Érdekvizonyok a vállalati döntésekben*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- LAWLER, E. E.–MOHRMAN, S. A.–LEDFORD, G. E. JR. (1992): *Employee involvement and total quality management: Practices and results in Fortune 1000 companies*. Jossey-Bass, San Francisco.

- LAWRENCE, PAUL R. (1987): *Historical development of organizational behavior*. In: LORSCH, JAY W. (1987) (ed.): *Handbook of Organizational Behavior*. Prentice Hall, Inc, Englewood Cliffs, N.J.
- LAWRENCE, P. R.–LORSCH, J. W. (1967): *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston.
- LÁSZLÓ GY. (1994): Piacorientált emberierőforrás-gazdálkodás. *Vezetéstudomány*, 11. sz.
- LEAVITT, H. J. (1975): *Suppose We Took Groups Seriously...* In: CASS, E. L.–ZIMMER, F. G. (ed.): *Man and Work in Society*. Western Electric Co.
- LEVITT, B.–MARCH, G. J. (1988): Organizational Learning. *American Review of Sociology*, Vol. 14.
- LEWIN, KURT (1975): *A mezőelmélet a társadalomtudományban*. Gondolat Kiadó, Budapest.
- LEWIN, K.–LIPPITT, P.–WHITE, R. K. (1975): *Agresszív viselkedési sémák kísérletileg kialakított társas légkörben*. In: PATAKI F. (szerk.): *Csoportdinamika*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- LEWIN, K. (1947): Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, 1. 5–42. o.
- LIENER D. (1994): Néhány szában ... a FEJVADÁSZZAT-ról. *Vezetéstudomány*, 9. sz.
- LIKERT, R. (1974): *Egy érlelődő elmélet a szervezésről, a vezetésről és az igazgatásról*. In: ENGLANDER T. (szerk.): *Üzempszichológia*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- LIKERT, R. (1961): *New Patterns of Management*. New York–London.
- LOCKE, E. A. (1968): Toward a Theory of Task Motivation and Incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, May.
- LORSCH, J. W.–LAWRENCE, P. R. (1970): *Studies in Organization Design*. Irwin, Homewood, Ill.
- LORSCH, J. W.–MORSE, J. J. (1974): *Organizations and their Members: contingency approach*. Harper & Row. N.Y.
- LUTHANS, F. (1976): *Introduction to Management: A Contingency Approach*. N.Y. McGraw-Hill.
- LUTHANS, F.–REIF, J. W.–MORICZKA, R. M. (1975): *A contingency approach to Management: Reading*. N.Y. McGraw-Hill.
- MACK, H. (1974): Evaluating the Organization Development Effort. *Training and Development Journal*, Vol. 28.
- MAGYARI-BECK, I. (1993): Culture and the Market. (An Essay on Culture and the Drugs Called Culture. *Society and Economy*, No. 5.
- Magyar értelmező kéziszótár* (1992). Akadémiai Kiadó, Budapest.
- MAIER, N. R. R.: *Assets and Liabilities in Group Problem Solving: The Need for an Integrative Function*.
- MAJOR I.–MIHÁLYI P. (1994): Privatizáció – hogyan tovább? *Közgazdasági Szemle*, 3. sz.
- MAKÓ Cs. (1985): *A társadalmi viszonyok erőtere: a munkafolyamat*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- MANZ, C. C. (1992): Self-leading work teams: Moving beyond self-management myths. *Human Relations*, 11. sz.
- MANZ, C. C.–SIMS, H. P., JR. (1992): Superleadership: Beyond the Myth of heroic Leadership. *Organizational Dynamics*.
- MAPLES, M. F. (1988): Group Development: Extending Tuckman's Theory. *Journal for Specialist in Group Work*, Fall.
- MARRKÓCZY, L.–GOLDBERG, J. (1995): A Method for Eliciting and Comparing Causal Maps. *Journal of Management*, Vol. 21. No. 2.

- MARKÓCZY L. (1994): A közös gondolkodás korlátai: a stratégiai érdek, a vezetői sajátosságok és a környezet hatása. *Vezetéstudomány*, 8. sz.
- MARKÓCZY L. (1991): *Institutional Changes in Hungary and Modes of Organizational Learning*. Working Paper No. 3., BKE, Budapest.
- MAROSI M. (1991): A piacgazdaság kifejlesztésének főbb problémái a vállalatok körében – régi és új szervezeti értékek és struktúrák zavarai, fejlesztésük kilátásai. *Vezetéstudomány*, 2. sz.
- MAROSI M. (1981): *A célszerű vállalati szervezet*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- MAROSI M. (1985): *Japán vállalatok vezetése és szervezése*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- MAROSI M. (1978): *Szervezés-ösztönzés-hatékonyság*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- MARQUES, J. (1991): Kulturális eltérések – hasonlóságok a munkaerő szabad mozgásában. *Vezetéstudomány*, 12. sz.
- MARUYAMA, M. (1993) (ed.): *Management Reform in Eastern and Central Europe*. Use of Pre-Communist Cultures. Dartmouth, Aldershot.
- MASLOW, A. H. (1970): *Motivation and Personality*. Harper & Row, New York (2nd ed.).
- MASLOW, A. H. (1943): A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, July.
- MASTENBROEK, W. F. G. (1991): *Konfliktusmenedzsment és szervezetfejlesztés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- MASTERTON, S. S.–TAYLOR, M. S. (1996): TQM and Performance Appraisal: An Integrative Perspective. *Journal of Quality Management*, 1. 67–90. o.
- MAYO, E. (1933): *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York.
- MÁRIÁS A.–KOVÁCS S.–BALATON K.–TARI E.–DOBÁK M. (1981): Kísérlet ipari nagyvállalataink szervezetelemzésére. *Közgazdasági Szemle*, 7–8. sz.
- MÁRIÁS A. et al. (1980): *Ipari nagyvállalataink szervezetelemzése*. I. rész. Készült a Szocialista Vállalat Kutatási Főirány keretében. Budapest.
- MÁRIÁS A. (1992): Szelekció és kontraszelekció a vezető kiválaszt(ó)dásban. *Vezetéstudomány*, 3. sz.
- MÁRIÁS A. (1989): A vezetői emberkép és a vezetési stílus. *Közgazdasági Szemle*, 1. sz.
- MÁRIÁS A. (szerk.) (1979): *Fejezetek a szervezetelemzés és szervezetfejlesztés munkaköréből*. Tankönyvkiadó, Budapest.
- MCCLELLAND, D. C.–BURNHAM, D. (1976): Power is the Great Motivator. *Harvard Business Review*, Vol. 54. No. 2.
- MCCLELLAND, D. C. (1975): *Power: The Inner Experience*. Irvington, New York.
- MCCLELLAND, D. C. (1965): Achievement Motivation Can Be Developed. *Harvard Business Review*, November–December.
- MCCLELLAND, D. C. (1961): *The Achieving Society*. Van Nostrand Reinhold, Princeton, NJ.
- MCGREGOR, D. (1960): *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill, New York.
- MEAD, G. H. (1973): *A pszichikum, az én és a társadalom*. Gondolat Kiadó, Budapest.
- MECHANIC, D. (1962): Sources of Power of Lower Participants in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 7. No 3. (December).
- MERTON, R. K. (1980): *Társadalomelmélet és társadalmi struktúra*. Gondolat Kiadó, Budapest.
- MEYERSON, D.–MARTIN, J. (1987): Cultural Change. An Integration of Three Different Views. *Journal of Management Studies*, No. 6.

- MÉREI F. (1988): *Közösségek rejtett hálózata* (2. kiadás). Tömegkommunikációs Kutatóközpont, Budapest.
- MÉREI F. (1971): *Közösségek rejtett hálózata*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- MÉSZÁROS T. (1984): *A sikeres vállalati tervezés szervezési feltételei*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- MILES, R.–SNOW, C. (1978): *Organizational Strategy, Structure and Process*. McGraw-Hill, N.Y.
- MILLER, D.–FRIESEN, P. H. (1984): *Organizations: A Quantum View*. Englewood Cliffs, N.J.; Prentice Hall.
- MILLER, G.: *The Magic Number Seven, Plus or Minus Two*. Id.: KINDLER J. (1973): *A komplexitás törvényszerűségei*. Kézirat. Előadás a Soproni Rendszerelméleti Konferencián.
- MILTON, C. R. (1981): *Human Behavior in Organizations. Three Levels of Behavior*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- MINER, J. B. (1988): *Organizational Behavior: Performance and Productivity*. Random House, New York.
- MINTZBERG, H. (1988): *The Effective Organization: Forces and Forms* McGill University. Faculty of Management.
- MINTZBERG, H. (1988): *The Strategy Process. Concepts, Contexts, and Cases*. Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall.
- MINTZBERG, H. (1983): *Power in and around Organizations*. Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall.
- MINTZBERG, H. (1979): *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall.
- MINTZBERG, H. (1975): The Manager's Job: Folklore and Facts. *Harvard Business Review*, July–August.
- MINTZBERG, H. (1973): *The Nature of Managerial Work*. Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall.
- MITCHELL, T. R.–BIGLAN, A.–ONCKEN, G. R.–FIEDLER, F. E. (1970): *The Contingency Model: Criticism and Suggestions*. *Academy of Management Journal*, September.
- MOONEY, J. D.–REILY, A. C. (1931): *Onward Industry: The Principles of Organization and their Significance to Modern Industry*. New York–London.
- MORGAN, G. (1989): *Creative Organization Theory*. Sage, Newbury Park.
- MÜNSTERBERG, H. (1912): *Psychologie und Wirtschaftsleben*. Leipzig.
- NADLER, D. A.–LAWLER, E. E. III (1991): *Motivation: A Diagnostic Approach*. In: KOLB, D. A.–RUBIN, I. M.–OSLAND, J. S.: *The Organizational Behavior Reader (5th ed.)*. Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall.
- NAGY B. (1993): Női vezetők – férfiakra szabott szerepben. *Társadalom és Gazdaság*, 1. sz.
- NAISBITT, J. (1985): *Megatrendek*. OMIKK, Budapest.
- NEILSEN, E. H. (1984): *Becoming an OD practitioner*. Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- NEMÉNY V. (1973): *Gazdasági rendszerek irányítása*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- NEMES F. (1996): Az eltérő adottságokkal rendelkező munkavállalók vezetése. *Vezetéstudomány*, 2. sz.
- NEMES F.–TÓTH I. Z. (1995): A magyar vezető-, menedzser- és üzletemberképzés helyzete, különös tekintettel az üzletorientált agrármenedzser képzésre. *Vezetéstudomány*, 9. sz.
- NEMES F. (1988): A szervezeti szocializáció mint kultúraelsajátítási folyamat. *Vezetéstudomány*, 7. sz.

- NEMES F. (1981): A vezetői szerepfelfogás és magatartás néhány problémája vállalatainknál. *Közgazdasági Szemle*, 7–8. sz.
- NEMES F. (1976): *Érdekeltség, magatartás, tartalékok*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- NORTHCRAFT, G. B.–NEALE, M. A. (1990): *Organizational Behavior. A Management Challenge*. The Dryden Press, Chicago.
- NOVOZSILOV, SZ. SZ. (1973): *Munkafiziológia és pszichológia*. A tudományos munkaszervezés pszichológiai és esztétikai alapjai c. kötetben. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- O'CONNOR, J.–SEYMOUR, J. (1990): *Introducing Neuro-Linguistic Programming*. The New Psychology of Personal Excellence, Mandala, London.
- O'CREEVY, M. F. (1993): *The theory and practice of employee involvement and empowerment in UK organizations*. London Business School (kéziratban).
- O'DAY, R. (1974): Intimidation Rituals: Reaction to Reform. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 10. No. 3.
- O'REILLY III., C. A.–CALDWELL, D. F.–BARNETT, W. P. (1989): Work Group Demography, Social Integration, and Turnover. *Administrative Science Quarterly*, March.
- OUCHI, WILLIAM G. (1980): Markets, Bureaucracies and Clans. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25. No 1. (March).
- PALÁDI KOVÁCS G. (1995): *A kompetenciaelmélet szerepe az emberi erőforrás menedzsmentben*. Szakdolgozat. Budapest (kéziratban).
- PARKINSON, N. C. (1990): *Parkinson törvénye vagy az érvényesülés iskolája* (5. kiadás). Minerva, Budapest.
- PASCALÉ, R. T.–ATHOS, A. G. (1981): *The Art of Japanese Management*. Warner Books, New York, NY.
- PATAKI B. (1995): A bizonytalan döntések néhány klasszikus elméletének kritikája. *Ipar-Gazdaság*, 5–6. sz.
- PATAKI F. (1980) (szerk.): *Csoportlélektan* (2. kiad.). Gondolat Könyvkiadó, Budapest.
- PATAKI F. (1975) (szerk.): *Csoportdinamika*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- PATAKI F. (1969) (szerk.): *Csoportlélektan*. Gondolat Könyvkiadó, Budapest.
- PAVLOV, I. P. (1927): *Conditioned Reflexes*. Oxford University Press, New York.
- PEARCE, J. L.–BRANYICZKI I.–BAKACSI GY. (1992): A centralizált konzultatív vezetési megközelítés szerepe az állami vállalatok sikeres piacorientált szervezetté alakításában. *Vezetéstudomány*, 3. sz.
- PEARCE, J. L.–BRANYICZKI, I.–BAKACSI, GY. (1994): Person-Based Reward Systems: A Theory of Organizational Reward Practices in Reform-Communist Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15.
- PEARCE, J. L.–BRANYICZKI, I.–BAKACSI, GY. (1993): *Person-based Reward Systems: Reward Practices in Reform-Communist Organizations*. In: M. MARUYAMA (ed.): *Management Reform in Eastern and Central Europe*. Dartmouth, Aldershot, UK.
- PEARCE, J. L.–BRANYICZKI, I.–BAKACSI, GY. (1992): *The back door: spontaneous privatization in Hungary*. *Annalen der Gemeinwirtschaft*, Vol. 63. No. 2.
- PEARCE, J. L.–BRANYICZKI, I. (1993): Revolutionizing Bureaucracies: Managing Changing in Hungarian State-Owned Enterprises. *Journal of Organization Change Management*, No. 6.
- PECK, D.–WHITLOW, D. (1983): *Személyiségelméletek*. Gondolat, Budapest.
- PERROW, CH. (1994): *Szervezetpszichológia*. Osiris-Századvég/Panem–McGraw-Hill, Budapest.

- PETERS, TH. (1992): *Liberation Management*. MacMillan, London.
- PETERS, T. I.–WATERMANN, R. H. (1986): *A siker nyomában*. Kossuth Könyvkiadó–Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- PETTIGREW, A. M. (1979): On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24. No. 4. (December).
- PFEFFER, J. (1995): Producing Sustainable Competitive Advantage through the Effective Management of People. *Academy of Management Executive*, February.
- PFEFFER, J. (1994): *Competitive advantage through people*. Unleashing the power of the work force. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- PFEFFER, J. (1981): *Power in Organizations*. Pitman, Marshfield, MA.
- PFEFFER, J. (1985): *Organizations and Organization Theory*. In: LINSEY, G.–ARONSON, E. (eds.): *Handbook of Social Psychology (3rd ed.)*. Random House, Westminster, MD.
- PFEFFER, J.–SALANCIK, G. R. (1978): *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Harper-Row. N. Y.
- PFEFFER, J.–SALANCIK, G. R. (1977): Who Gets Power And How They Hold on to It. A Strategic Contingency Model of Power. *Organizational Dynamics*, Winter.
- PIPER, T. R.–GENTILE, M. C.–PARKS, S. D. (1995): *Tanítható-e az etika?* Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Gazdaságtudományi Központ.
- PONDY, L. R. (1970): *Toward a Theory of Internal Resource-Allocation*. In: ZALD, M. N. (ed.): *Power in Organizations*. Vanderbilt University Press, Nashville.
- POÓR J. (1993): Stratégiai menedzsment – Az emberi erőforrás stratégiai tervezése. *Vezetéstudomány*, 7. sz.
- POÓR J. (1995): Emberi erőforrás menedzselés különböző vezetési kultúrákban. *Vezetéstudomány*, 9. sz.
- POPPER P. (1981): *Belső utak könyve*. Magvető, Budapest (2. kiad.).
- PORTER, M. E. (1993): *Versenystratégiák*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- POWELL, W. W.–DIMAGGIO, P. J. (1991): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. The University of Chicago Press, Chicago.
- PUGH, D. S.–HICKSON, D. J. (1976): *Organizational Structure in its context: The Aston Programme I*. Farnborough, Hants.: Saxon House.
- PUGH, D. S.–HICKSON, D. J.–HININGS, C. R.–TURNER, C. (1969): The context of Organization Structures. *Administrative Science Quarterly*, No. 1.
- QUADE, E. S. (1983): *A rendszerelemzés: döntési útmutató*. Laxenburg (előadás, fordítás kéziratban).
- QUINN, J. B. (1980): *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Richard D. Irwin, Homewood, Ill.
- QUINN, R. E. (1988): *Beyond Rational Management*. Jossey-Bass, San Francisco.
- QUINN, R. E.–ROHRBAUCH, J. (1983): A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, Vol. 29.
- RIESMAN, D. (1983): *A magányos tömeg*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- RITTI, R. R.–FUNKHOUSER G. R. (1987): *The Ropes to Skip and The Ropes top Know*. John Wiley and Sons, New York.
- ROBBINS, S. P. (1993): *Organizational Behavior (6th ed.)*. Prentice Hall International, Inc., Englewood Cliffs, N.J.
- ROBEY, D.–ALTMAN, S.: *Organization Development (Progress and Perspectives)*. MacMillan Publishing Co., Inc., New York, 1982.

- ROETHLISBERGER, F. J.–DICKSON, W. J. (1938): *Management and the Worker*. Cambridge University Press, Mass.
- ROKEACH, M. (1973): *The Nature of Human Values*. The Free Press, New York.
- ROKEACH, M. (1968): *Beliefs, Attitudes, and Values*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- ROSENBERG, M.–TURNER, R. H. (1981): *Social psychology: Sociological perspectives*. Basic Books, New York.
- ROSS, L. (1977): *The Intuitive Psychologist and His Shortcomings: Distortion in the Attribution Process*. In: BERKOWITZ, L. (ed.): *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 10.), Academic Press, New York, NY.
- ROUSSON, M. (1993): A munkatársak mozgósítása: az elmélettől a megismerésig és a gyakorlati alkalmazásig. *Vezetéstudomány*, 8–9. sz.
- SALAMONNÉ HUSZTHY A. (1994): Új áramlatok a stratégia-alkotásban: a vízió és misszió szerepe a fejlett ipari országok vállalatainak vezetésében. *Vezetéstudomány*, 12. sz.
- SÁGI ZS. (1991): Egy nagyvállalat társasági átalakítása a humánstratégia szempontjából. *Vezetéstudomány*, 10. sz.
- SASHKIN, M.–BURKE, W. W. (1987): Organizational Development in the 1980's. *Journal of Management*, Vol. 13. No. 2.
- SASHKIN, M.–FULMER, R. M. (1988): *Toward an Organizational Leadership Theory*. In: HUNT, J. G.–BALIGA, B. R.–DACHLER, H. P.–SCHRIESHELM, C. A. (eds.): *Emerging Leadership Vistas*. Lexington Books, Massachusetts.
- SCHEIN, E. (1996): Culture: The Missing Concept in Organization Studies. *Administrative Science Quarterly*, June. Vol. 41. No. 2.
- SCHEIN, E. (1985): *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- SCHEIN, E. H. (1984): Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 2. sz.
- SCHEIN, E. H. (1978): *Szervezéslélektan*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- SCHLEICHER I. (1995): Vezetés és menedzsment. *Vezetéstudomány*, 7. sz.
- SCHLEICHER I. (1995): Bizottságok a szervezetben. *Vezetéstudomány*, 2. sz.
- SCHLEICHER I. (1984): *Vezetők és beosztottak a szervezetekben*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- SCHLESINGER, P. F.–SATHE, V.–SCHLESINGER, L. A.–KOTTER, J. P. (1992): *Organization. Text, Cases, and Readings on the Management of Organizational Design and Change* (3rd ed.). Irwin, Boston, MA.
- SCHREYÖGG, G. (1980): Contingency and Choice in Organization Theory. *Organization Studies*, No. 4.
- SCHWEITZER I.: *A vállalatnagyság*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1982.
- SCOTT, W. R. (1987): *Organizations: Rational, Natural and Open Systems* (2nd ed.). Prentice-Hall, Englewood Cliffs. N.J.
- SCOTT, W. R.–MEYER, J. W. (1983): *The organization of societal sectors*. In: MEYER J. W.–SCOTT, W. R.: *Organizational Environments: Ritual and Rationality*. Sage, Beverly Hills, CA.
- SENGE, P. M. (1990): *The Fifth Discipline*. Double Day, New York.
- SHANI, A. B.–MITKI, Y. (1996): Reengineering, TQM and Sociotechnical Systems Approaches to Organizational Change: Towards an Eclectic Approach? *Journal of Quality Management*, 1. sz.

- SIEVERS, B. (1994): *Work, death, and life itself – Essays on management and organization*. Walter de Gruyter, Berlin–New York.
- SIMON, H. (1982): *A vezetői döntés új tudománya*. Statisztikai Kiadó, Budapest.
- SIMON, H. (1957): *Administrative Behavior* (2nd ed.). The Free Press, New York, NY.
- SIMON, H. A. (1982): *Korlátozott racionalitás*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- SÍPOSNÉ GYEBNÁR É. (1996): Az emberierőforrás-menedzsment a piaci változásokhoz rugalmasan alkalmazkodó DUNAFERR Acélművek Kft.-nél. *Ipar-Gazdaság*, 1–2. sz.
- SKINNER, B. F. (1971): *Contingencies of Reinforcement*. Appleton-Century-Crofts, East Norwalk, CT.
- SMIRCICH, L. (1983): Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28. No. 4.
- SPENCER, L. M.–SPENCER, S. M.: *Competence at Work: Models for Superior Performance*. Wiley, New York.
- SOLYMOSSY E.–FÜSTÖS J. (1996): Szervezeti értékrend kialakítása – egyéni értékelés. *Ipar-Gazdaság*, 1–2. sz.
- SOMOGYI F. (1993): Innováció bürokratikus nagyszervezetekben. *Vezetéstudomány*, 10. sz.
- SPROULL, L. S.–HOFMEISTER, K. R. (1986): Thinking about implementation. *Journal of Management*, Vol. 12. No. 1.
- STARK, D. (1992): A rendszerazonosságtól a szervezeti sokféleségig. *Közgazdasági Szemle*, 12. sz.
- STARK, D. (1991): Privatizációs stratégiák Közép-Kelet-Európában. *Közgazdasági Szemle*, 12. sz.
- STEINER L.–VECSÉNYI J. (1995) (szerk.): *Vezetésről gyakorló vezetőknek*. Nemzetközi Menedzser Központ, Budapest.
- SUSÁNSZKY J.: *A racionalizálás módszertana*. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1983.
- SUSÁNSZKY J.: *Tanulmányok a szervezetről és a vezetésről*. Tudományszervezési füzetek, Akadémiai Kiadó, Budapest, 1985.
- SUTERMEISTER, R. A. (1966): *Ember és termelékenység*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- SYLES, L. R. (1957): *Work Group Behavior and the Larger Organization*. In: ARENSBOURGH et al. (eds.): *Research in industrial Relations*. Harper & Row, New York.
- Szabó J. (1992): Humán konfliktusok a Magyar Honvédségben. *Vezetéstudomány*, 11. sz.
- SZALAI E. (1990): *Gazdaság és hatalom*. Aula Kiadó, Budapest.
- SZALAI E. (1982): A reformfolyamat új szakasza és a nagyvállalatok. *Valóság*, 5. sz. (május).
- SZ. KIS L. (1991): *Szervezeti változások vezetése*. In: BAKACSI GY. et al. (1991): *Vezetés – szervezés II*. Aula Kiadó, Budapest.
- TAKÁCS S. (1995): *A szervezeti kultúra és struktúra tranzakciós költség alapú magyarázatának alapjai*. In: *MáriásKönyv – tisztelegő kiadvány Máriás Antal 70. születésnapjára*. Kézirat.
- TANNENBAUM, R.–SCHMIDT, W. H. (1966): *Hogyan válasszuk meg vezetési módszerünket?* In: SUTERMEISTER, R. A. (szerk.): *Ember és termelékenység*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- TARDOS M. (1980) (szerk.): *Vállalati magatartás – vállalati környezet*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- TARI E. (1993): Kis és középvállalatok menedzsmentje Svájcban. *Vezetéstudomány*, 8–9. sz.
- TARI E. (1985): *Technológiai és vállalati szervezet*. Kandidátusi értekezés. MTA, Budapest.
- TAYLOR, F. W. (1983): *Üzemvezetés. A tudományos vezetés alapjai*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

- THIBAUT, J. W.–KELLEY, H. H. (1959): *The social psychology of groups*. Wiley, New York.
- THOM, NORBERT (1995): Humán erőforrás-fejlesztés mint vállalatvezetési eszköz. *Ipar-Gazdaság*, 1–2. sz.
- THOMPSON, J. D. (1967): *Organizations in Action*. McGraw Hill, New York.
- THORNDIKE, E. L. (1911): *Animal Intelligence*. Macmillan, New York.
- THURSTONE, L. L.–THURSTONE, T. G. (1963): *SRA Primary Abilities*. Science Research Associates, Chicago.
- TORGERSEN, P. E.–WEINSTOCK, I. T. (1979): *A vezetés integrált felfogásban*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- TOSI, H. L.–RIZZO, J. R.–CARROLL, S. J. (1986): *Managing Organizational Behavior*. Ballinger Publishing Co., Cambridge, MA.
- TÖLGYES Á. (1994): Szervezeti tanulás. *Vezetéstudomány*, 6. sz.
- TÖRÖK Á. (1993): Vállalati magatartási minták az átmeneti gazdaságban. *Közgazdasági Szemle*, 3. sz.
- TRETHON F. (1995): A korszerű vezetés és szervezés általános elvei. *Ipar-Gazdaság*, 1–2. sz.
- TRICE, H. M.–BEYER, J. M. (1984): Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonies. *Academy of Management Review*, September.
- TSOUKAS, H. (1994): *New thinking in Organizational*. Behaviour. Heinemann, Butterworth.
- TUCKMAN, B. W. (1965): Developmental Sequences in Small Groups. *Psychological Bulletin*, June.
- TUCKMAN, B. W.–JENSEN, M. C. (1977): Stages of Small-Group Development Revisited. *Group and Organizational Studies*, December.
- TUCZAI A.–NÉ–BITTNER P. (1993): A középvezetők szerepe a vállalati stratégia megvalósításában. *Vezetéstudomány*, 10. sz.
- TUSHMAN, M. L.–NEWMAN, W. H.–ROMANELLI, E. (1986): Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution. *California Management Review*, Fall.
- VAJAI L. (1991): A teammunka kapcsolatrendszeri problémái szervezetekben. *Vezetéstudomány*, 8. sz.
- VÁNYAI J. (1992): Sikeres humánpolitika Japánban. *Vezetéstudomány*, 7. sz.
- VARGA K. (1987): A hazai magatartástudományi szervezetfejlesztés tíz éve. *Ipargazdaság*, 8–9. sz.
- VARGA K. (1986): *Az emberi és szervezeti erőforrás fejlesztése*. Akadémia Kiadó, Budapest.
- VARGA K. (1983): Szervezeti kultúránk koordinátái. *Ergonómia*, 3. sz. március.
- VARGA K. (1981): Szervezetfejlesztési kísérletek. *Valóság*, 7. sz.
- VARGA K. (1981): A szervezetfejlesztés mint szakma kilátásai Magyarországon. *Ergonómia*, 1. sz.
- VARGA K. (1979): *Szervezeti akciókutatás I–II*. MTA Szociológiai Kutatóintézet. Budapest.
- VECSENYI J. (1991): Felkészítés az üzleti életre és a vezetői munkára. *Vezetéstudomány*, 12. sz.
- VECSENYI J. (1983): A szervezetfejlesztés megalapozása a Komplex Vállalatmegismerési Tesztrendszerrel. *Vezetéstudomány*, 4. sz.
- VELINSKY T. (1996): *A részvénytársaság igazgatóságának szerepe és összetétele*. Szakdolgozat. (kézirat) Budapest.
- VITÁR Z. (1994): A szervezeti értékrend és a vezetésfejlesztés. *Ipar-Gazdaság*, 6. sz.
- VOSZKA É. (1996): A tulajdonváltás felemás sikeréve. *Közgazdasági Szemle*, 5. sz.
- VOSZKA É. (1994): A redistribúció újjáéledése. *Közgazdasági Szemle*, 1. sz.
- VOSZKA É. (1993): Elosztásos módszer és privatizáció. *Társadalmi Szemle*, 8–9. sz.

- VOSZKA É. (1993): Szakadékban. Válságkezelés, tanulságokkal. *Társadalmi Szemle*, 1. sz.
- VOSZKA É. (1984): *Érdek és kölcsönös függőség*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- VROOM, V. H. (1964): *Work and Motivation*. John Wiley & Sons, New York.
- VROOM, V. H.–YETTON, P. W. (1973): *Leadership and Decision Making*. University of Pittsburgh Press.
- WAHBA, M. A.–BRIDWELL, L. G. (1976): Maslow Reconsidered: A Review of the Research on the Need Hierarchy Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, April.
- WALDMAN, D. A. (1994): The Contribution of Total Quality Management to a Theory of Work Performance. *Academy of Management Review*, 19. 510–536. o.
- WARTICK, S. L.–COCHRAN, P. L.: The Evolution of the Corporate Social Performance Model. *Academy of Management Review*, Vol. 10. No. 4.
- WATZLAWICK, P.–WEAKLAND, J.–FISCH, R. (1974): *Change*. W. W. Norton, New York.
- WEBER, M. (1990): *Gazdaság és társadalom*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- WEBER, M. (1987): *Gazdaság és társadalom. A megértő szociológia alapvonalai*. I. kötet: szociológiai kategóriáiban. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- WEBER, M. (1967): *Gazdaság és társadalom*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- WEIHRICH, H. (1979): How to Change a Leadership Pattern. *Management Review*, April. Vol. 68. No 4.
- WEISS, H. M. (1977): Subordinate Imitation of Supervisory Behavior: The Role of Modelling in Organizational Socialization. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 19.
- WHITE, D. O.–VROMAN, H. W. (1982): *Action in Organizations*. Allyn and Bacon, Inc., Boston.
- WIENER, Y. (1988): Forms of Value Systems: A Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance. *Academy of Management Review*, October.
- WILDAVSKY, A. (1979): *The Politics of Budgeting Process (3rd ed.)*. Little, Brown and Co., Boston.
- WILLIAMSON, O. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. Free Press, New York.
- WILLIAMSON, O. (1983): Organization Form, Residual Claimants, and Corporate Control. *Journal of Law & Economics*, Vol. 26. June.
- WOODMAN, R. W.–PASMORE, W. A. (1987) (eds.): *Research in Organizational Change and Development*. Vol. 1. JAI Press, Greenwich, CT.
- WOODWARD, J. (1958): *Management and Technology*. London.
- WOODWARD, J. (1965): *Industrial Organization: Theory and Practice*. University Press, London.
- WOODWARD, J. (1970): *Industrial Organization: Behaviour and Control*. Oxford University Press, London.
- YETTON, P.–BOTTGER, P. (1983): The Relationship Among Group Size, Member Ability, Social Decision Schemes and Performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, October.
- YOUNG, E. (1991): *On the Naming of the Rose: Interests and Multiple Meanings as Elements of Organizational Culture*. In: FROST, P. J.–MOORE, L. F.–LOUIS, M. R.–LUNDBERG, D. D.–MARTIN, J. (eds.): *Reframing Organizational Culture*. Sage Publications.
- YUKL, A. G. (1989): *Leadership in Organizations*. Prentice-Hall International, Inc., London.
- ZALTMAN, G.–DUNCAN, R. (1977): *Strategies for Planned Change*. John Wiley and Sons.
- ZEY-FERRELL, M. (1981): Criticisms of the dominant perspective on organization. *The Sociological Quarterly*, 2. sz.
- ZOLTAYNÉ PAPIRIKA Z. (1991): A szemetesláda modell. *Vezetéstudomány*, 2. sz.

- ZÖLDRÉTI A. (1994): A kommunikáció szerepe a válsághelyzetek kezelésében. *Vezetéstudomány*, 7. sz.
- ZÖLDRÉTI A.–VÁRADY ZS.–SZOPKÓ I.–BÁRDITS V. (1994): Régi módszerekkel új feltételek között. *Vezetéstudomány*, 7. sz.
- ZUCKER, L. G. (1991): *The Role of Institutionalization in Cultural Persistence*. In: POWELL, W. W.–DIMAGGIO, P. J.: *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. The University of Chicago Press, Chicago.
- ZSOLDOS M. (1995): Válságkezelés – változás menedzsment. *Vezetéstudomány*, 4–5. sz.
- ZSOLNAI L. (1994): Gazdaság etika és ökológia. *Társadalom és Gazdaság*, 2. sz.