

Bakacsi Gyula: A szervezeti magatartás alapjai

*Alaptankönyv Bachelor hallgatók számára*



Bakacsi Gyula

# **A szervezeti magatartás alapjai**

*Alaptankönyv Bachelor  
hallgatók számára*



© Bakacsi Gyula, 2015

ISBN 978-963-331-313-8

*A könyv és adathordozó (legyen az e-könyv, CD vagy egyéb digitális megjelenés) szerzői jogi oltalom és kizárólagos kiadói felhasználási jog alatt áll. Bármely részének vagy egészének mindenféle többszörözése kizárólag a szerzők és a kiadó előzetes írásbeli engedélye alapján jogszerű.*

	Simmelweis Kiadó
	1089 Budapest, Nagyváradi tér 4.
	<a href="http://www.semmelweiskiado.hu">www.semmelweiskiado.hu</a>

Felelős kiadó: dr. Tancos László  
Tördelőszerkesztő: Németh Viktória  
© Borító: dr. Tancos László  
SKD: 475  
Nyomta és kötötte: Mester Nyomda

# Tartalom

<b>1. Mi a szervezeti magatartás?</b>	11
1.1 A szervezeti magatartás tárgya, tartalma	13
1.2 A szervezeti teljesítmény	15
1.3 Egyén, csoport, szervezet, környezet	17
1.4 Egyén és szervezet közötti szerződés	18
1.5 Jegyzetek	21
<b>2. Egyén a szervezetben</b>	23
2.1 Képességek	24
2.2 Személyiség	26
2.3 Hiedelmek, értékek, beállítódás	32
2.4 Tanulás	41
2.5 Érzékelés, észlelés, ítéletalkotás	49
2.6 Egyéni döntés, problémamegoldás	59
2.7 Szótár	63
2.8 Ellenőrző kérdések	64
2.9 Jegyzetek a 2. fejezethez	65
<b>3. Motiváció</b>	71
3.1 A motiváció tartalomelméletei	75
3.2 A motiváció folyamatelméletei	89
3.3 Szótár	102
3.4 Ellenőrző kérdések	103
3.5 Jegyzetek a 3. fejezethez	104
<b>4. Csoportok a szervezetben</b>	107
4.1 A csoport a szervezeti és vezetési irányzatok tükrében	109
4.2 Az egyén és a csoport	110
4.3 A szervezet és a csoport	111
4.4 A csoport külső feltételrendszere	113
4.5 A csoport struktúrája	116
4.6 Csoportos döntéshozatal	125
4.7 Szótár	126
4.8 Ellenőrző kérdések	127
4.9 Jegyzetek a 4. fejezethez	128
<b>5. Kommunikáció a szervezetben</b>	133
5.1 A kommunikáció hagyományos modellje	134
5.2 A kommunikáció iránya és formái	135
5.3 A kommunikáció magatartási befolyásoló tényezői	138
5.4 Tárgyalás	142
5.5 Szótár	148

5.6	Ellenőrző kérdések .....	148
5.7	Jegyzetek az 5. fejezethez .....	149
<b>6.</b>	<b>Hatalom, szervezeti politika.</b> .....	<b>151</b>
6.1	A hatalom fogalmi meghatározása. ....	152
6.2	A hatalom forrásai. ....	155
6.3	A hatalmi erőter. ....	161
6.4	Szervezeti politika. ....	162
6.5	Egy praktikus térkép a szervezeti hatalmi viszonyokban .....	169
6.6	Szótár .....	172
6.7	Ellenőrző kérdések .....	173
6.8	Jegyzetek az 6. fejezethez .....	174
<b>7.</b>	<b>Leadership</b> .....	<b>177</b>
7.1	Mi a leadership?.....	178
7.2	A leadership-elméletek történeti áttekintése .....	180
7.3	Hatalom és/vagy leadership? .....	211
7.4	Szótár .....	213
7.5	Ellenőrző kérdések .....	214
7.6	Jegyzetek a 7. fejezethez .....	215
<b>8.</b>	<b>Konfliktusok a szervezetben</b> .....	<b>219</b>
8.1	Mi a szervezeti konfliktus? .....	221
8.2	A konfliktusok kezelése egyéni szinten. ....	227
8.3	Konfliktusok kezelése szervezeti szinten .....	236
8.4	A csoportközi konfliktusok kezelésének eszközei .....	244
8.5	Szótár .....	246
8.6	Ellenőrző kérdések .....	246
8.7	Jegyzetek a 8. fejezethez .....	247
<b>9.</b>	<b>A szervezeti kultúra</b> .....	<b>249</b>
9.1	Mi a szervezeti kultúra?.....	250
9.2	Nemzeti kultúra - szervezeti kultúra - szubkultúrák .....	257
9.3	Néhány kultúramodell. ....	268
9.4	Erős-gyenge kultúra. ....	273
9.5	Szótár .....	275
9.6	Ellenőrző kérdések .....	276
9.7	Jegyzetek a 9. fejezethez .....	277
<b>10.</b>	<b>Szervezeti változás</b> .....	<b>281</b>
10.1	Változás - szervezeti nézőpontból .....	283
10.2	A változásvezetés magatartási nézőpontú folyamata .....	284
10.3	A változásokkal szembeni ellenállás. ....	286
10.4	Változásvezetési stratégiák és taktikák .....	290
10.5	Organizational Development .....	299
10.6	Egy változásvezetési forgatókönyv. ....	302

10.7 Szótár .....	304
10.8 Ellenőrző kérdések .....	305
10.9 Jegyzetek a 10. fejezethez .....	306
<b>11.Szervezeti tanulás – tanuló szervezet .....</b>	<b>309</b>
11.1 Tanulás – szervezeti tanulás .....	311
11.2 Tudás .....	314
11.3 A szervezeti tanulás folyamata.....	319
11.4 A tanuló szervezet 5 alapelve .....	327
11.5 A tanuló szervezet építésének Garvin-féle modellje .....	331
11.6 Szótár .....	334
11.7 Ellenőrző kérdések .....	335
11.8 Jegyzetek a 11. fejezethez .....	336
<b>Irodalomjegyzék .....</b>	<b>340</b>





# Előszó

Az ezredforduló vezetői gyakorlata arra a felismerésre vezetett, hogy az emberi erőforrás a szervezeti siker egyik kritikus meghatározó tényezőjévé vált. A bachelor hallgatóknak írt alaptankönyv ennek az erőforrásnak a „technológiáját” viszi közelebb az olvasóhoz. Célja kettős: egyfelől leírni az egyének, csoportok, szervezetek magatartásának, viselkedésének jellegzetességeit, törvényszerűségeit, másfelől számba venni azokat a lehetséges eszközöket, amelyekkel a vezetők mindezt befolyásolhatják a jobb szervezeti teljesítmény érdekében.

Ez az alaptankönyv szervesen ráépülve követi a szervezeti valóság strukturális kérdéseit és azok vezetési problémáit tárgyaló Dobák Miklós – Antal Zsuzsanna: Vezetés és Szervezés. Szervezetek kialakítása és működtetése (Aula, 2010) c. alaptankönyvet. Tankönyvünk a vezetés magatartási kérdéseit tárgyalja és igyekszik visszacsatolni azokat a szervezeti-strukturális kérdésekhez. A tankönyvünk 11 fejezete a szervezeti magatartás szokásos témaköreit foglalja össze: az egyéni és csoport-, magatartást, a motivációt, a hatalmat, a leadershipet, a kultúrát, a konfliktusokat és a szervezeti változást, szervezeti tanulást. Mivel a mű bevallottan majdani 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. A könnyebb megértést további eszközök is szolgálják: ábrákkal, táblázatokkal, jegyzetekkel, bőséges irodalomjegyzékkel, példákkal, hasonlatokkal és mottókkal igyekeztünk a mondanivalót közelebb vinni az olvasóhoz. A könnyebb tanulhatóságot szolgálja az is, hogy szövegben a definíciókat kövér szedéssel emeltük ki. Minden fejezetet kiegészít egy felsorolás amely a kulcscategóriák angol megfelelőit foglalja össze. A Bachelor képzésben tanult Szervezeti magatartás tananyag elsődleges célja, hogy a hallgatókat megismertesse a vezető munka magatartási megalapozását jelentő elméletekkel, modellekkel, módszerekkel – ezek a vezetői munka egyfajta „szerszámkészletének” tekinthetők. A Master szintű képzésben ezekre az alapokra fogunk építeni: megvizsgáljuk, hogy ezek az eszközök milyen problémakörnyezetben alkalmazhatók eredményesen, az egyes eszközök alkalmazása milyen módon kapcsolódik össze, illetve milyen eszközök együttes alkalmazása okoz nehézségeket, jelenthet kockázatokat. A Bachelor szinten tehát az elméleti alapokat sajátítjuk el, Master szinten pedig a tanultak komplex vezetői rendszerekbe integrálása és a vezetői alkalmazás dilemmái, problémái állnak majd a gondolkodás középpontjában. A Master szintű ismereteket a Szervezeti magatartás mesterfokon c. könyv tartalmazza.

*Budapest, 2015. január*

*Bakacsi Gyula*

*Semmelweis Egyetem*

*Egészségügyi Menedzserképző Központ*





# **Mi a szervezeti magatartás?**

# 1. Mi a szervezeti magatartás?

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

*Szophoklész: Antigoné*

*A vezetők ahhoz, hogy sikeresek legyenek:*

- célokat tűznek szervezeteik elé, és a célok elérését lehetővé tevő stratégiákat fogalmaznak meg,
- erőforrásokat mozgósítanak a célok elérése és a stratégia megvalósítása érdekében,
- kialakítanak olyan szervezeti struktúrákat, rendszereket és folyamatokat, amelyek eredményes kereteket jelentenek arra, hogy
- az erőforrások megfelelő kombinációjával
- a fogyasztó által is elismert termék vagy szolgáltatás kerüljön a piacra, melynek révén
- a költségeket meghaladó, az árban elismert profitra tesz szert.

*Mindezek azonban keretek, amelyek nélkül egyértelműen nincs, de amelyek megléte estén még koránt sem garantált az üzleti siker.*

*A várt eredményt a vezetők csak mások munkája révén érhetik el: a szervezetek sikere jelentős részben azon múlik, hogy a szervezet tagjai mit tesznek, mit valósítanak meg a célokból, stratégiákból, milyen hatékonysággal működtetik a struktúrákat és rendszereket.*

*Önmagában a legjobb szervezeti struktúra, a legnagyobb szakmai hozzáértéssel kialakított stratégia sem vezethet sikerre, ha nincs aki mozgásba hozza, megvalósítsa és élettel töltse meg azokat.*

*A mások hozzájárulására, teljesítményére utalt vezetők tehát tulajdonképpen „magatartás-technológusok”: vezetői teljesítményük és az általuk vezetett szervezet üzleti sikere az emberi magatartás megértésének és befolyásolásának képességén múlik.*

*Nyilvánvaló, hogy ha munkatársaink motivációi, erőfeszítéseik, döntéseik, együttműködésre való készségük és hajlandóságuk lényegi meghatározói a szervezeti teljesítménynek, akkor célszerű behatóbban is tanulmányozni mind e viselkedésformákat, mind 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 szervezeti- és környezeti hatást vizsgálja acélból, hogy ezeket az ismereteket a szervezet hatékonyságának és eredményességének 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 munkahelyi stressz, a munkaerő fluktuációja, amelyek a termelékenységgel, az emberi teljesítménnyel és a menedzsmenttel függenek össze. Érdeklődési körébe tartozik tehát minden olyan viselkedés, amely a szervezeti léttel, a foglalkoztatással és azok vezetési vonatkozásaival kapcsolatosak. De tanulmányozza e magatartások mögött meghúzódó munkavállalói célokat, motívumokat, érzéseket, hiedelmeket, gondolatokat is.

Egyre nagyobb az egyetértés a szervezeti magatartás tárgyát képező témák tekintetében. Míg a szakirodalomban komoly viták folynak az egyes témakörök relatív fontosságáról, abban általános egyetértés látszik kialakulni, hogy a szervezeti magatartás a következő alap témaköröket tartalmazza: motiváció, vezetői viselkedés (leadership) és hatalom, személyközi kommunikáció, csoportstruktúrák és -folyamatok, egyéni és szervezeti tanulás, az észlelést meghatározó hiedelmeink és értékeink, beállítódás (attitűd) fejlesztés, a változási folyamatok, konfliktus, munkakör tervezés, valamint a munkával kapcsolatos stressz<sup>1</sup>.

A tudományterület egyik élő klasszikusának számító *Paul R. Lawrence* szerint a szervezeti magatartás egyszerre *kutatási és gyakorlati* terület. Mint kutatási terület átfogja minden olyan magatartás vizsgálatát, amelyek a formális szervezetekben megfigyelhetők, illetve amelyeket 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 minden lehet, 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, eredményei meghatározó módon alapozzák meg az emberierőforrás-menedzsment gyakorlatát, rendszereit.

A szervezeti teljesítmény különféle kritériumait a szervezet a különböző kritikus szereplői (stakeholder-ei) állítják fel. Ennek következtében mint gyakorlati terület egyre inkább a következő vezetői probléma területekre koncentrálnak:

- megértse a szervezeti döntéshozók számára hozzáférhető cselekvési alternatívákat és előre jelezze választásaik következményeit;
- megoldja a teljesítménykritériumok, illetve az outputok elosztása kapcsán kialakult konfliktusokat;
- megértse és irányítani tudja a szervezeti változás folyamatát.<sup>2</sup>

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 és így tovább.

A magyar szóhasználatban mind a magatartás, mind a viselkedés kifejezések gyökeret vernek, ebben a könyvben a két kifejezést lényegében szinonimaként használjuk. Ez a két szó a könyv hátralévő lapjain 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 a leírottakat: vitákat, cselekvéseket, akciókat, félelmeket és reményeket, a reggeli késést, valamilyen munkafolyamat elvégzését, ellenkezést, ellenállást, bizonytalankodást, tépelődést, a munkahelyi fúrást, ebéd közbeni pletykálkodást, a béralkut. A konkretizálásban minden olyan magatartásnak helye van, amely szervezeti környezetben előfordulhat. Minél konkrétábban felidézhetők a tankönyvi szövegben 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 amelyek egyben segítenek 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, és mondhatjuk 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 előzetes tanulmányai (vállalatgazdaságtan, vezetés-szervezés) alapján rendelkezik előzetes tudással a szervezetekről, amely ismeretek azonban elsősorban a szervezetek nézőpontjából fogalmaznak meg tételeket, megállapításokat. E fejezetben az ilyen előzmények és gondolkodásmód mellé szeretnénk felmutatni 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 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 értékeli (egyéni) hozzájárulásait. Ebből kiindulva tekinthetjük sikeresnek és megerősítendőnek, továbbra is követendőnek az eddigi cselekvéseket, illetve sikertelennek és megváltoztatandónak, ezzel egyszersmind új magatartásformák fejlesztési igényét és a tanulás követelményét is megfogalmazva.

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, milyen célokat tűzünk magunk elé, és azt mennyire tudjuk elérni. Az azonban egy önmagában is izgalmas kérdés, hogy mi a kívánatos szervezeti teljesítmény, mik a teljesítmény konkrétan megfogalmazott kritériumai, és hogy azokat kik fogalmazták meg és hogyan (milyen folyamat során).

A tradicionális felfogás szerint a szervezet célja közvetlenül azonos volt a tulajdonos céljaival, aki rendszerint egyben vezetője is volt a szervezetnek. A tulajdonos-menedzser egyértelmű teljesítményelvárásokat fogalmazott meg, ennek egyértelműen alá volt rendelve minden más szervezeti szereplő célja és érdeke. A teljesítményelvárásokat többnyire követendő szabályok, eljárásrendek, vezetői utasítások és instrukciók közvetítették a szervezeti szereplőknek, azok teljesüléséről pedig személyes vezetői ellenőrzéssel és fejlett szervezeti ellenőrzési rendszerekkel győződtek meg. Ez a teljesít-

ményelvárási modell jellemző az eredeti tőkefelhalmozás idején kialakult szervezetekre, valamint az egyéni vagy családi tulajdonban lévő kis-közepes méretű szervezetekre.

Max Weber a szervezetek célját kívülről várja: a közigazgatási szervezet elé kitűzött cél olyan politikai kérdés, amelyet a kinevezett vezető, vagy egy döntéshozó politikai testület fogalmaz meg. Az ideáltipikus bürokratikus szervezet végrehajt bármilyen cél elérését elősegítő feladatot.<sup>3</sup>

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 előjáró-ügynök elmélet írja le. Egyre inkább kénytelenek figyelembe venni a munkavállalói érdekeket is, amelynek legegyszerűbb formáját Fayol méltányossági elve<sup>4</sup>, kifejlett modelljét a munkaügyi kapcsolatok mára kialakult rendszere tükrözik.

Napjaink szervezetfelfogása tovább bővítette az érintettek, a mind összetettebbé váló alku résztvevőinek, a szervezet érintettjeinek, kritikus szereplőinek (stakeholdereinek) a körét. Ennek megjelenési formái: a társadalmi felelősség (social responsibility); az externális hatások társadalmi költségeit a vállalatokra visszahárítani törekvő érdekcsoportok, a helyi (önkormányzati) feladatokból egyre többet magára vállaló (vállalni kényszerülő) és a nagypolitikai elvárásait tekintetbe vevő, ugyanakkor azzal folyamatos alkuban álló szervezeti érdektér. E kiterjedt szerepvállalással (és érdekinTEGRÁCIÓVAL) párhuzamosan a szervezet a stakerholderektől fennmaradásához és fejlődéséhez szükséges kritikus erőforrásokat kap (erőforrásfüggés-elmélet).<sup>5</sup> 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 (makrogazdasági szféra) szervezeti magatartásra gyakorolt domináns befolyásoló szerepére. Az állam szerepvállalása – messze meghaladva a „klasszikus” szervezetelméletek születési helyére jellemzőeket – itt nagyobb mértékű: erőteljesek a tulajdonosi, az újraelosztó és a vállalati magatartást gazdaságpolitikával és központi tervezéssel, adókkal és szabályozókkal intenzíven terelő állami szerepek. Ebben a környezetben jellemző, hogy vezetői döntésekben a gazdasági és politikai érdekek ütközésekor legalább egyenrangúan valószínű a politika kritériumai szerinti preferenciák szerinti döntés, mint a gazdasági. Mindez vállalati függést eredményez, amely – lévén nem piaci, hanem adminisztratív függés – széles szervezeti populációra jellemző sajátos strukturális jellemzőkhöz<sup>6</sup> és vezetői magatartásformákhoz<sup>7</sup> vezet.

Témánk szempontjából kiemelendő, hogy e domináns állami szerep jelentős befolyással van a szervezetek célmeghatározására, a velük szemben támasztott teljesítményelvárásokra. A szervezetek saját jól felfogott érdeküket szem előtt tartva ezeket az elvárásokat szervesen beépítik célrendszerükbe – vagy kényszerűen, vagy alkalmazkodásból. Ebből sem hiányzik azonban az alku elem: a makropolitikai hatalmi struktúrát stabilizáló lojális magatartásért cserébe újraelosztott erőforrásokhoz lehet



jutni.<sup>8</sup> A csere, az „üzlet” hangsúlyozása fontos: a sokszor túlhangsúlyozott politikai kényszer mellett ugyanis a szervezeti magatartást gazdasági racionalitás – az alku révén megszerezhető központi erőforrások – is magyarázzák.

### 1.3 Egyén, csoport, szervezet, környezet

*Lawrence és Lorsch*<sup>9</sup> megfogalmazták a környezet–szervezet–csoport–egyén illeszkedésének követelményét. Ezek az illeszkedések a szervezeti magatartás három vizsgálódási szintjét jelölik ki: az egyéni (az egyén illeszkedése a csoportba), a csoport (a csoport helye a szervezetben) és a szervezeti (a szervezet illeszkedése környezetéhez) szinteket. Érdemes kiemelni, hogy a fenti illeszkedési lánc mindkét végéből kiindulva végigjárható, s ennek megfelelően jelentősen eltérő hangsúlyokat eredményez.

Ha a fenti hatásláncot „alulnézetből” az 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 ha a „fölnézet”, azaz a környezetből és szervezetből kiinduló nézőpontból közelítünk, akkor:

- a tárgyalása fókuszában a környezeti jellemzők (változékonyság, komplexitás, bizonytalanság) és a szervezeti strukturális változók, valamint a magatartási jellemzők – kultúra, változás, vállalati politikák (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 fogalmazza meg.

Ezen a ponton szeretnénk tisztázni a szervezetelmélet és a szervezeti magatartás egymáshoz való viszonyát. A világban 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 szervezetelméletet a szervezeti magatartás gyűjtőkategóriájába sorolja. (A szervezeti magatartás egészét magában foglaló gyűjtőkategória pedig 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, mely napjainkra jórészt vezetéstudományi, vagy vezetési és szervezési elnevezésekre változott. A magatartási témák művelése ezeken a szervezeti kereteken belül folyt, akadémiai berkekben pedig helyét keresi a közgazdaságtudomány–szociológia–pszichológia között. Magyarországon a szervezeti magatartás a vezetés- és szervezéstudomány részének tekinthető.

Ez a könyv is ebbe a diszciplináris környezetbe illeszkedik. Szervesen épít a tankönyvsorozat megelőző kötetére<sup>10</sup>, a szervezeti–strukturális alapokra. Könyvünkben feltételezzük, hogy az olvasó bejárta a környezet–szervezet felől közelítő utat, tudatában 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 feltételrendszerükbe. Az ehhez szükséges utalásokat az egyes témáknál meg tesszük.

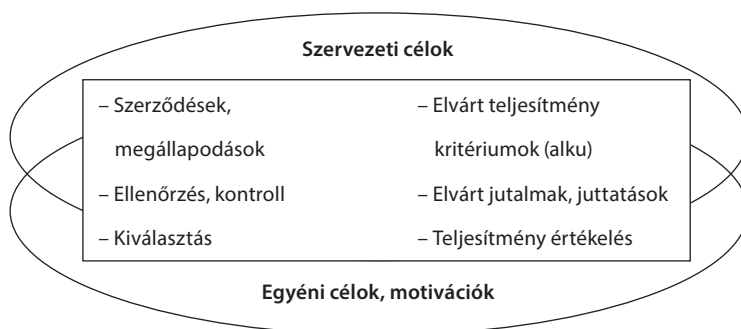
## 1.4 Egyén és szervezet közötti szerződés

A szervezetek céljait lebontják a szervezeti egységekre, s a lebontott célhierarchia végén maga az egyén áll a maga céljaival. A két cél összekötése a vezetés egyik meghatározóan fontos feladata.

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 megtegye,<sup>11</sup>
- 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.

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



1.1. ábra

## A szervezeti és az egyéni célok összekapcsolódása

lásd: Bakacsi: Szervezeti magatartás és vezetés, Aula, 2004: 23. old. 1.1. ábra

E találkozási pontot górcső 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 munkaszerződésnek.<sup>12</sup> E szerződés jellemzője, hogy viszonylag pontosan tisztázza azt, mit várhat az egyén hozzájárulásáért, kevésbé akkurátus azonban a tekintetben, hogy ezért pontosan mit is kell tennie. E 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* is,<sup>13</sup> 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.<sup>15</sup>
- E két célkör találkozási pontjának lényeges eleme a munkavállaló *kiválasztásának* és felvételének folyamata.
- E két célkör találkozási pontjában van továbbá a célkitűzési folyamat is:
  - egyfelől a szervezet teljesítménykritériumokat fogalmaz meg a munkavállaló felé, amely a szervezeti célt bontja le és fordítja le az egyedi munkavállaló vagy a munkacsoport számára, amelyek révén a szervezet saját céljainak elérését szeretné elérni;
  - az egyén igyekszik a maga céljait közvetlenül is megjeleníteni a szervezeti célok között, vagy legalább is azzal összhangba hozni.

- E találkozási pontban tehát megfigyelhető egy alku folyamat, amelyben – a magatartástudományi döntéshozatal szerint – a megegyezés az ún. kiegyenlítő fizetések mentén történik.<sup>15</sup>
- 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, pszichológiai szerződésben foglaltakat, s ennek fejében megkaphatja-e a megegyezés szerinti ellentételezést (fizetést, jutalmat, előléptetést, státuszt 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 szükséges körüljárni: az egyéni és szervezeti célok konfliktusosságának a kérdését. Érdemes felfigyelni a két cél sajátos egymásra-utaltságára: e két cél megvalósulása feltétele egymásnak, de a két cél nem azonos. A szervezet és egyén céljai, motivációi kisebb-nagyobb konfliktusban vannak egymással és e konfliktus feloldása kölcsönös kompromisszumokkal valósítható meg. A szervezet saját céljai elérését csak akkor remélheti, ha elnyeri a szervezeti tagok hozzájárulását (erőfeszítését, lojalitását), a munkavállalók – akik saját céljaik elérése érdekében lépnek be a szervezetbe – elvárásai pedig csak akkor válnak valóra, ha erejük, tudásuk és idejük egy részének feláldozásával segítik a szervezeti célélérést. A két cél egymásra utaltsága miatt vezetőként kettős feladvánnyal kell megbirkóznunk: a barnardi hozzájárulás-kielégülés egyensúly mindkét fél (egyéni és szervezeti) számára sikeres, arányos, méltányos legyen.

A legutóbbi időszak menedzsment- és szervezeti magatartás irodalma felveti azt, hogy a két cél- és motiváció- rendszer közelíthető egymáshoz, a fenti konfliktus enyhíthető vagy feloldható. Ez másként fogalmazva nem más, mint hogy a munkavállaló a szervezeti célokat közvetlenül a magáénak tekinti. Ennek motivációs alapja az, hogy az egyén elismertségre, vagy még inkább önmegvalósításra törekedjék. Ez azonban csak akkor vezet az előbb leírt közeledésre, ha az önmegvalósítás tárgya 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 Jegyzetek

1. ROBBINS, S.P. – JUDGE, T.A.: *Organizational Behavior* (12th ed.), Pearson Education Prentice-Hall International, Inc., 2007, 47. old. alapján. 9-13. 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. old. alapján.
3. WEBER, M.: *Gazdaság és társadalom*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1990.
4. FAYOL, H.: *Ipari és általános vezetés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1984.
5. PFEFFER, J.–SALANCIK, G. R.: *The External Controll of Organizations. A Resource Dependence Perspective*. Harper & Row Publisher, New York, 1978.
6. MÁRIÁS A.–KOVÁCS S.–TARI E.–BALATON K.–DOBÁK M.: *Kísérlet ipari nagyvállalataink összehasonlító szervezet elemzésére*. Közgazdasági Szemle, 1981. 7–8. sz.
7. 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. old., BAKACSI Gy.: *Kísérlet a 80-as évek vezetői magatartási modelljének megfogalmazására*. Kandidátusi értekezés. Kézirat, 1993.
8. Lásd pl. BAKACSI Gy. (1993).
9. LAWRENCE, P. R.– LORSCH, J. W.: *Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration*. Richard D. Irwin Inc. Homewood Illinois, 1967.
10. DOBÁK M. – ANTAL ZS.: *Vezetés és szervezés I-II*. Aula Kiadó, 2009.
11. BARNARD, C.: *The Functions of the Executive*. Cambridge University Press, Cambridge, MA, 1938.
12. 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. old.
13. Lásd SCHEIN, E.: *Szervezéslélektan*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1978.
14. A szerepekről lásd bővebben a 4.5.5 fejezetet.
15. Lásd KIESER (1995).

# Egyén a szervezetben

*A fejezet célja az, hogy az olvasó képet kapjon arról, milyen személyes jellemzők alakítják a sikeres szervezeti egyén magatartását, és hogyan befolyásolható magatartása szervezeti feltételek között. Ehhez kapcsolódóan megértjük:*

- 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.*

## 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 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 legbriliánssabb tervező sem érhet el semmit, ha nem tud jó munkatársakat kiválasztani és őket jó teljesítményre serkenteni. A kollégáit úgy kell megválasztani, hogy meglegyenek bennük a szervezet sikeréhez szükséges tulajdonságok (tudás, képességek, készségek). Emellett vezetőként azt is el kell érni, hogy ezeket a lehetőségek ténylegesen mozgásba is jöjjenek, a munkatársak akarják is azokat a szervezeti célok megvalósításának szolgálatába állítani.

Ebben a fejezetben a fentiek szem előtt tartva foglaljuk össze az alkotó, munkavállaló emberről ismereteinket. A tárgyalás során támaszkodunk a pszichológia, a szociálpszichológia eredményeire, nézőpontunk azonban vezetői/szervezeti. A tárgyalt magatartásokat, személyiség jellemzőket nem (elsősorban) a szervezeti tag nézőpontjából szemléljük és értékeljük, hanem a szervezet nézőpontjából szeretnénk hasznosítani ismereteinket. Mindezt annak az alapvető felismerésnek a szem előtt tartásával, amelyet a bevezető fejezetben foglalmaztunk 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, alkalmasságot<sup>1</sup>, mindazt, amit meg tudunk tenni: egy feladat vagy egy munka-



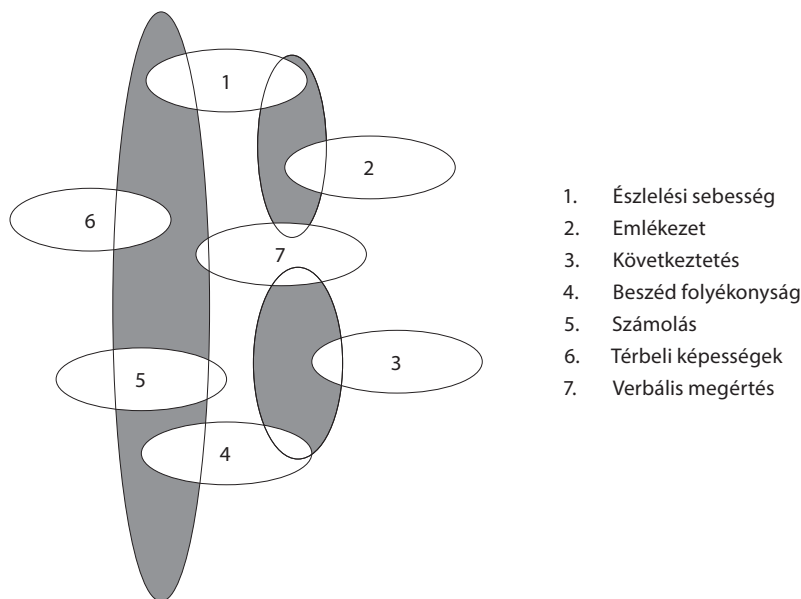
kör elvégzésére való rátermettségünket, ügyességünket. Készségnek pedig azokat a speciális képességet nevezzük, amelyeket gyakorlattal, gyakorlással szerzünk meg.<sup>2</sup>

Képességeinket általában két nagy csoportba sorolják: szellemi és fizikai képességek. A elsődleges szellemi képességek közé sorolják<sup>3</sup> 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 tartoznak<sup>4</sup>.

Mindannyian tudunk sok mindent: gyorsan felfogunk összefüggéseket, jó a kez 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 képesség szintek 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 kívánnak meg bizonyos képességeket.



**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.old.

A különböző munkakörök eltérő képességeket és készségeket követelnek meg, az emberek ugyanakkor más-más képességeket hordoznak. A teljesítmény tehát nagymértékben függ a *képesség-munkakör illeszkedéstől*: minél jobb ez az illeszkedés, minél inkább megfelel a munkavállaló a betöltendő munkakör támasztotta elvárásoknak, annál valószínűbb, hogy jól fog teljesíteni. Sem a munkaköri elvárásoktól elmaradó, sem az azt messze meghaladó képességű munkavállaló felvétele nem szerencsés: előbbi esetben a szervezeti teljesítmény sínyli meg a képesség hiányát, utóbbi eset pedig motiválatlansághoz, frusztrációhoz, végső soron a munkával való elégedetlenséghez vezet.

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

- először pontosan meg kell tudni fogalmazni, milyen képességekre van szükség,
- tudni kell mérni a munkavállalóktól elvárt képességeket,
- a mért adatok alapján előre kell jelezni 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 (képesség tesztek) illetve a tanult képességek mérésére (teljesítmény tesztek). Ilyen képességmérő tesztek az intelligencia (IQ) tesztek, de egyfajta képességmérő tesztnek tekinthetők az egyetemi felvételi vizsgák is. Vitatott kérdés, hogy a képesség tesztek mennyire pontos előrejelzői a későbbi eredményességnek. E tesztek egy adott képesség, készség tekintetében 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.<sup>5</sup> Minden tesztnél számolnunk kell azonban első és másodfajú hibákkal. A tesztek alkalmazásának lehetőségeiről és korlátairól bővebbet az emberi erőforrás menedzsmenttel foglalkozó szakkönyvekből tudhatunk meg.

## 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 Sándor<sup>6</sup>

Demján véleménye érzékelteti, hogy bizonyos személyiségjellemzők, amelyek erénynek számítanak egy-egy munkakör betöltésénél, kifejezetten hátrányosak lehetnek más pozíciókban. Mindannyiunk viselkedését, szervezeti cselekvéseit meghatározza személyiségünk. Fayol vezetési elvei között kitüntetett helyen áll „a megfelelő em-

bert a megfelelő helyre” gondolat. Nem mindegy, hogy fel tudjuk-e ismerni, milyen tulajdonságok, személyiség jegyek 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 személyiségtípológiát még Hippokratész alkotta meg i.e. 400-ban: melankolikus (depressziós), kolerikus (ingerlékeny), szangvinikus (derűlátó) és flegmatikus (nyugodt, közönyös) típusokat különböztetett meg. Máig sem született azonban végleges 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) tényezők<sup>7</sup>. 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.<sup>8</sup>

A személyiségelméleteket két megközelítés szerint mutatjuk be:<sup>9</sup>

- a személyes vonásokra, tulajdonságokra alapozott megközelítés,
- személyiség szerkezeti megközelítés.

## 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 tulajdonságok például: szorgalmas, kitartó, kreatív, alkalmazkodó, babonás, béketűrő. Annál fontosabb egy-egy személyes tulajdonságunk, minél változatosabb helyzetekben jellemzi egy tulajdonság a viselkedésünket. Összesen közel 18.000 jellemző tulajdonságot azonosítottak<sup>10</sup>, amelyeket faktoranalízis segítségével végül 16 tulajdonságpárba sikerült összevonni<sup>11</sup>. Ezeket a 2.1. táblázatban mutatjuk be. Az így kapott kategóriapárok személyiségprofil mérésére is alkalmas skálákat határoznak meg (16 PF kérdőív).

**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. Érzelemteni	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	Kemény fejű, érzéketlen, magabizó, kemény/durva	Érzékeny, kifinomult, lágyszívű
9. Gyanakvó	Bizakodó, alkalmazkodó képes, elfogadó	Gyanakvó, szkeptikus, véleményét maga alakítja
10. Fantáziadús	Gyakorlatias, földön járó, alapos	Fantáziadús, szórakozott
11. Számító	Nyílt, természetes, egyenes, szerény	Agyafúrt, számító
12. Büntudatos	Magabiztos, határozott, önbizalommal teli, önelégült	Aggódó, önmarcangoló, bizonytalan
13. Kísérletező	Konzervatív, hagyománytisztelő	Kísérletező, újító, szabadelvű
14. Önálló	Társaság-, csoportfüggő	Önálló, leleményes
15. Fegyelmezett	Fegyelmezetlen, ellentmondásos, impulzív	Szabályozott, társadalmilag megbízható, kényszeres
16. Feszült	Laza, nyugodt	Feszült, nyugtalan

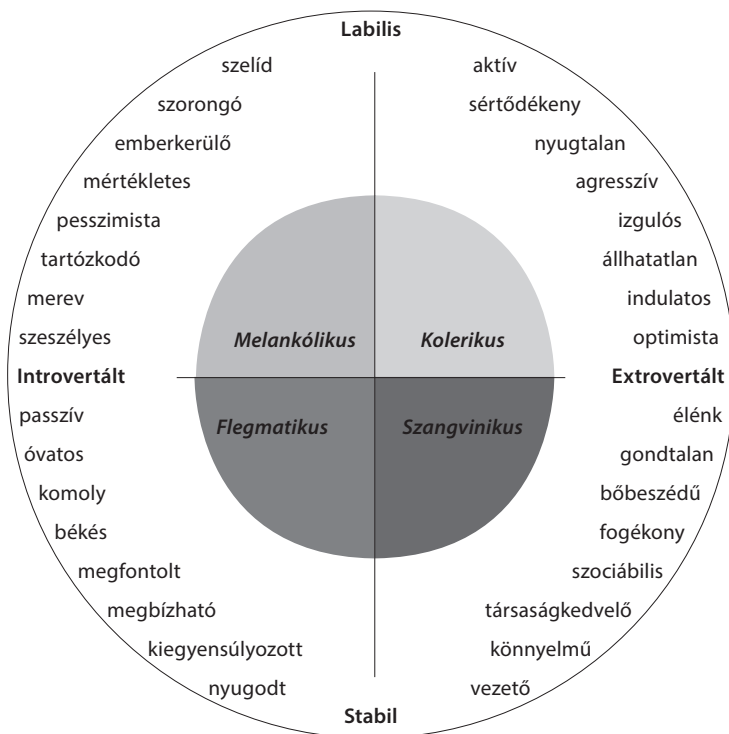
*Forrás: PECK, D. - WHITLOW, D.: Személyiségelméletek, Gondolat, 1983. 77. old. és ATKINSON, R.L.- ATKINSON, R.C.- SMITH, E.E.-BEM, D.J.: Pszichológia, Osiris, Budapest, 1995. 390. old. alapján*

A fenti tulajdonságok egyike-másikának kiragadásával illetve kombinálásával érdekes további személyiségtipológiák 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 személyiségfelfogása. 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.<sup>12</sup> A felelősségtől való szabadulást felváltja a felelősség vállalásának a szabadsága<sup>13</sup>. Covey ezt azzal egészíti ki, hogy az érett személyiség lényeges jel-

lemzője az az egyensúly, amely akkor alakul ki, ha érzéseink és meggyőződéseink hangoztatásának batorságát összhangba tudjuk hozni a mások érzéseinek és meggyőződéseinek a tekintetbe vételével.<sup>14</sup>

Eysenck a stabil-labilis illetve az introvertált-extrovertált<sup>15</sup> dimenziók által kifeszített koordináta rendszerben helyezi el a többi tulajdonságokat, az egyes sík-negyedeket pedig megfelelteti a Hippokratészi négy alkatnak („temperamentum”-nak). A modellt a 2.2. ábra mutatja be.



**2.2. ábra**  
**Eysenck személyiségfaktori**

Forrás: ATKINSON, R.L.-ATKINSON, R.C.-SMITH, E.E.-BEM, D.J.: Pszichológia, Osiris, Budapest, 1995. 391. old.

A kívülről illetve belülről irányítottság gondolata a személyiség jellemzők 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 ezt a meghatározottságot, amelyeket élete folyamán stabilan követ. A későbbi életszakaszban meghatározó személyiségek ezt meg is erősíthetik. Kialakul benne 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 tömegtájékoztatáson keresztül közvetíti elvárásait, követendő magatartásmintáit. Már az élet legelején kialakul az a személyiségjellemző, hogy a változó, mindenkori elvárásoknak meg kell felelni. Ezekhez igazodva célkitűzései is folyton változhatnak

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

A két típus jellemzőit a 2.2. táblázat foglalja össze.

2.2. táblázat

A kívülről és belülről irányított típusok összehasonlítása néhány szempont alapján

	<i>Kívülről irányított személy</i>	<i>Belülről irányított személy</i>
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
Társadalmi korszak demográfiai karaktere	Átmeneti népességnövekedés	Kezdeti népességcsökkenés

Forrás: RIESMAN, D.: *A magányos tömeg*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1983

A személyiségvonások közül célszerűnek látszik kitérni azokra a tulajdonságokra, amelyek a vezetőkre jellemzők. Ezekre a 8. (leadership-pel foglalkozó) fejezetben térünk részletesen vissza.

### 2.2.2. Személyiség szerkezet

Az előző fejezetpontban 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 a 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 tudatalatti, a legkorábbi gyermekkortól meglévő, ösztönszükségletek kielégítésére törekvő része. Az éhség, szomjúság, fájdalom elkerülése, önfenntartás, szexualitás (fajfenntartás) ösztönkésztetései azonnali kielégítésére való törekvés az öröme alapján történik.<sup>17</sup>

Freud máig ható hatású személyiségszerkezet-felfogásához hasonlóan Berne nagy hatású elméletében a személyiségszerkezetet ugyancsak három én-állapotra bontva értelmezte:

1. *Szülő én-állapot*: erről akkor beszélhetünk, amikor az egyén másokra irányuló cselekvései kapcsán ahhoz hasonlóan cselekszik, ahogy szülei tették vagy elvárták tőle. Ennek révén igen sok emberi cselekvés, reakció automatikus, rutinszerű válasszá válhat.
2. *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.
3. *Gyermek én-állapot*: ez az önmagunkra irányuló cselekedeteink kapcsán egyfelől az alkalmazkodó, a szülőnek engedelmeskedő, és gyámolításra szoruló, másfelől a spontán, 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.<sup>18</sup>

Az áttekintett elméletekből láthattuk, hogy személyiségünket örökletes tényezők, közvetlen környezetünk és a tágabb értelemben vett környezet is meghatározza, formálja, alakítja. Kurt Lewin nevezetes mezőelméletében a viselkedést a személyiségváltozó és a környezeti változók együttes függvényeként határozta meg<sup>19</sup>. 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 az előrejelzésében. Fontos látnunk azonban, hogy a fentebb megfogalmazott általános modellek igen nagy egyéni különbségeket tartalmazhatnak. Az egyéni különbségek tanulmányozása mind az elméletalkotásnak, mind a vezetői gyakorlatnak fontos feladata.

## 2.3 Hiedelmek, értékek, beállítódás<sup>20</sup>

*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 lehetetlen dolgot elhittem.*

*Lewis Carroll: Alice Tükkországban<sup>21</sup>*

Amit teszünk az életünkben vagy 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 egy önmagában izgalmas kérdés - így tapasztaltam, valaki mondta, köztudott róla - mindettől függetlenül azonban a vele kialakítandó kapcsolatom 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 meggyógyításában. A Béres csepp minden különösebb reklám nélkül országosan elterjedtté vált.

Shaw híres darabja óta beszélünk Pygmalion-hatásról: a professzor meggyőződése abban, hogy Lisa-ból 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 hiedelmeink 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 közgazdásznak teremtett”). Ezek az erős elvárások kompetencia érzést 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 kölcsön pénzzel nem szabad befektetni,
- az igazságos közteherviselés minden társadalom alapköve,
- a hazug embert hamarabb utoléri, mint a sánta kutyát.

Néhány hiedelmünknek tudatában sem vagyunk, axiomatikusan adotként 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”).<sup>22</sup>

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. Ugyanakkor nem tudatosul a hiedelemhez vezető következtetési séma.<sup>23</sup> A legtöbb közvetlen érzékszervi tapasztaláson alapuló meggyőződésünk első szintű hiedelem.

Ha első szintű hiedelmünket általunk érzékszervileg közvetlenül meg nem tapasztalt esetekre általánosított formában kiterjesztjük és általánosan igaznak tekintjük, ak-

\* két állításból és egy következtetésből álló logikai struktúra

kor sztereotípiákról beszélünk. A korlátozott tapasztalatokból általánosított sztereotípiákat ugyanúgy maguktól értetődőnek tekintjük, mint más első szintű hiedelmeket.<sup>24</sup>

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

**2.3. táblázat**  
**Egy példa eltérő premisszákra alapozott azonos hiedelemre**

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

Egy-egy meggyőződésünk annyira erős, amennyire meg vagyunk győződve (hiszünk) azokban a premisszában, amelyekre építettük. Ez azonban nem jelenti azt, hogy a logikailag legfeszesebben levezetett következtetésünk egyben a legerősebb hiedelmünk is lesz. Sőt, nem egyszer tapasztaljuk azt, 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 - legalább ilyen erősen - más tételekhez, értékekhez ragaszkodnak. Ezen hiedelmek különbözősége ugyanakkor komoly konfliktus forrása is lehet<sup>25</sup>. Erre a konfliktusokkal foglalkozó 8. fejezetben még visszatérünk.

Hiedelmeink magatartásunk egyik talán legfontosabb meghatározói. Ha sikerül megváltoztatni valakinek a hiedelmét, meggyőződését, az szinte mindig magatartá-

sának 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 szabályt erősítő kivételnek tekinteni,
- másfelől a hiedelmek jövőbeli akcióink tervrajzai is, a 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)<sup>26</sup>.

Ismerve valakinek a meggyőződését meglehetősen pontosan előre tudjuk jelezni magatartását.

Hiedelmeink nem velünk születettek, hanem tanulással sajátítjuk el azokat, és idővel változnak és fejlődnek. Hiedelmeink megváltoztatása ugyanakkor nem egyszerű dolog, 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, amelyek nem csak dolgok és tulajdonságok közötti kapcsolatokról fogalmaznak meg következtetéseket, hanem értékelő megállapításokat is tartalmaznak.

Tegyük fel, hogy megkérdezzünk egy tehetséges fiatal kollégát, hogy 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 rákérdezzünk, 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.<sup>27</sup> Ezeket **az értékelő megállapításokat tartalmazó, további magyarázatra nem szoruló preferenciáinkat értékeknek nevezzük.** Itt érdemes megjegyezni azt, 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 tudni kell az egész hiedelemrendszerben betöltött funkcióját, szerepét.<sup>28</sup>

Az értékek tehát olyan alapvető meggyőződések, amelyek az emberi élet végső céljaira (önmegvalósítás, szabadság, üdvözülés, egyenlőség) vagy az életvitel széles értelemezett módjára (becsületesség, barátság, erkölcsösség, bátorság) vonatkozó választásainkat, preferenciáinkat tükrözik.<sup>29</sup> Értékről tehát akkor beszélünk, ha választási helyzetbe kerülve rendre ugyanazokat a célokat és állapotokat részesítjük előnyben más célokkal és állapotokkal szemben.<sup>30</sup> 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 jónéhány 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, mint számukra kívánatos értéket, 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.<sup>31</sup> 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 iránytűként befolyásolják választásainkat, viselkedésünket - olyan preferenciák, amelyet 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 érték-vizsgálatában (Rokeach Value Survey)

<i>Végső értékek (a létezés alapvető célja)</i>	<i>Instrumentális értékek (az életvitel módja)</i>
A család biztonsága (gondoskodás szeretteinkről)	Ambiciózus (keményen dolgozik, törekvő)
A szépség világa (a természet és a művészetek szépsége)	Bátor (kiáll meggyőződéséért)
Belső harmónia (belső konfliktusoktól mentes)	Engedelmes (kötelességtudó, tisztelettudó)
Békés világ (háború és konfliktus mentes)	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)	Segítőkész (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)
Teljesítmény érzés (maradandó hozzájárulás)	Önuralom (visszafogott, önfegyelemmel bíró)
Üdvözülés (megmentett, örök élet)	Udvarias (előzékeny, jó-módorú)

Forrás: ROKEACH, M.: *The Nature of Human Values*, The Free Press, New York, NY, 1973. Idézi: ROBBINS-JUDGE (2007), 122. old.

### 2.3.3 Beállítódás (attitűd)

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

**A beállítódások (attitűd) tehát tárgyakról, személyekről, vagy eseményekről alkotott értékelő megállapítások, amelyek azonban annyiban különböznek az értékekben megtestesülő értékelésektől, hogy kiderül a hozzájuk kapcsolódó érzelmeink irányultsága is.** Az attitűdök olyan személyiség jellemzők, 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.<sup>32</sup>

Az attitűdöket háromféle dologra: *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 egy magasabb szintű hiedelem. A második premissza egy vágyat, elérni kívánt célt megfogalmazó kijelentés. A kettő alapján megfogalmazódó következtetés pedig nem más, mint egy attitűdöt, beállítódást tükröző állítás. A jó tankönyv iránti pozitív beállítódásnak van egy értelmi összetevője (egy logikai sémakon 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 kitágul, izzadni kezdünk. Attitűdünket többnyire az érzelmi összetevő határozza meg erőteljesebben.

Az attitűd igen erőteljes hatást gyakorolhat magatartásunkra, a fenti esetben például számos vezetéssel 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 megfordul: amit teszünk, amit választottunk azt szeretjük, vagyis a magatartás határozza meg az attitűdöt. Ezt nevezzük az attitűd *magatartási összetevőjének*.

Erre utal a szólás-mondás 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 racionális alapon mindig azt választja, ami a leginkább vonzza, vagy legkevésbé taszítja. A kognitivist pszichológia szerint ez a viszony fordított: az embert mindig az vonzza leginkább, amit választott, és az taszítja, amit eközben feláldozott.<sup>33</sup> Előbbi az alapja az értelmi és érzelmi összetevőnek, utóbbi a magatartásinak.

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 elégedettség* (vagy elégedetlenség), amelyek visszavezethetők 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, mennyire támogatóak a kollégák és a főnökök,
- *a munkával való azonosulás*, abban való aktív részvétel, és a munkateljesítmény személyes eredményként való átélése,
- *a szervezet iránti elkötelezettség*, amely lojalitást, azonosulást, részvételt eredményez.

A munkakörünkkel, munkahelyünkkel kapcsolatos attitűdjeinknek fontos magatartási következményei is vannak: bizonyíthatóan kisebb a *munkahelyi hiányzás és a kilépés* is ott, ahol nagyobb a munkával való elégedettség, erősebb az azonosulás, nagyobb a szervezeti elkötelezettség. Az elkötelezettség pontosabb előrejelzője viselkedésünknek, mint a munkával való elégedettség 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 elégedettség összefüggnek egymással, de arról a szakirodalom is kiterjedt vitát folytat, hogy hogyan. Három egymással vitatkozó megközelítést ismerünk:

1. A elégedettség jó teljesítményhez vezet ( $M \Rightarrow T$ ).
2. A jó teljesítmény elégedettséghoz vezet ( $T \Rightarrow M$ ).
3. A teljesítményért kilátásba helyezett jutalmak eredményezik mind a jó teljesítményt, mind a elégedettséget.<sup>34</sup> Ezek elemzésére, értelmezésére a következő, motivációval foglalkozó fejezetben még visszatérünk.

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

Hirschman híres kivonulás, tiltakozás, hűség elmélete<sup>35</sup> 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 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.
- a *hűség (loyalty)*<sup>36</sup>

A kivonulás, tiltakozás, hűség tényleges szervezeti alkalmazására a szervezeti hatalommal és politikával foglalkozó 6. fejezetben még visszatérünk.

## 2.3.4 A kognitív disszonancia

Fentebb 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*<sup>37</sup> 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 az 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 igyekezni fogunk ezt csökkenteni.

Gyakran előfordul, 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 meg csökkenteni.

Ha például azt tapasztaljuk, hogy az a termékünk - amelynek kifejlesztésébe, piaci bevezetésébe óriási összeget és rengeteg energiát fektettünk - megbízhatatlan, azt igen kellemetlen érzésként éljük meg. A termék iránt kialakult egy erős pozitív attitűdünk (szép, jó, szeretjük), a piacra vitelét személyes sikerként éltük meg (önmagunkra irányuló pozitív hiedelem), s most szembesülünk a vásárlói kifogásokkal, panaszokkal. Már azt is rosszul viseljük, hogy a hozzánk oly közeli terméket „pocskondiázzák” (ilyenkor hajlamosak vagyunk erősen fogalmazni), s egy kicsit úgy érezzük, hogy személy szerint is „belénk tiportak”.

Az ellentmondás megszüntetésére többféle stratégiát is követhetünk:

- az „objektív valóság”, a kritika elfogadása, adaptálása, internalizálása - úgy csökkentjük elviselhető mértékűre az ellenmondást, 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 ter-



mék 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, amelyekben meg volt győződve, vagy ragaszkodott hozzájuk.

- *az ellentmondás feloldása a kényelmetlen objektív tények negligálásával.* (Hallottam a panaszokat, magam is kipróbáltam újra a terméket és a világon semmi problémát nem tapasztaltam. Vagy még egyértelműbb negligálás: Hozzám nem jutottak el ilyen panaszok.)
- *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 tekintjük, a miénkkel sokkal jobban járnak). Vagyis összefoglalóan „ideológia-gyártásról” beszélhetünk, amelynek eredményeként mind a kellemetlen tények, mind a szubjektív tudat érintetlenül maradhatnak, ugyanakkor az ellentmondás oldódik, „összebékülnek” a fejünkben.

A kognitív disszonancia 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.

## 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 változtatják hiedelmeiket, értékeiket, attitűdjeiket, azaz hogyan tanulnak.

*Tanulásról* akkor beszélünk, amikor tapasztalataink eredményeként a magatartás viszonylag tartós változása következik be. A tétel megfordítása azonban nem feltétlenül igaz: a magatartás változása nem csak tanulás következménye, más is okozhat magatartásváltozást. Ebből a meghatározásból következik az, hogy nem minden tapasztalat eredményezi a magatartás megváltozását („a Bourbon-ok 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 fóbiák kialakulása: egyetlen élmény hatására egy életre szóló magatartásváltozás következik be: félünk a póktól, sötétől, zárt helységben rekedéstől. Ha felülemelkedünk az élmény kellemetlenségén, figyelemreméltó a tanulás gyorsasága és hatékonysága. Máskor évekig tartó iskolázatásnak sincs elfogadható hatékonyságú eredménye, legalább is 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 magatartásváltozás 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 négy elméleti megközelítést mutatunk be, az egyszerűbb, alapvetőbb magatartás változásoktól az összetettebb, társas magatartás változások felé haladva:

1. „feltételes reflex”-elméletet,
2. megerősítés elméletet
3. társas tanulás elmélete, és a
4. komplex tanulást.

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

#### 2.4.1 „Feltételes reflex”-elmélet

A *feltételes reflex* (klasszikus kondicionálás) tanulási modellje Pavlov nevéhez fűződik. Híressé vált tanulmányában<sup>38</sup> azt írta le, hogy miképpen tanított meg egy kutyát arra, hogy fényjelzésre meginduljon a 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 kapcsolatot, amely reflex-szerűen 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. (Ahogyan 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 duda szól, tűz esetén sziréna). Ezek azonban többnyire nem közvetlen tapasztalás eredményei: nem egy valamikori tűz, vagy egy daru rakomány 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 kondicionálás elmélet tehát elsősorban mint a további tanulási modellek elméleti és logikai alapja érdekel minket, közvetlen szervezeti alkalmazása viszonylag ritka. De számos érzelmi reakció megértését segítheti, hogy például miért reagál valaki félelemmel, vagy visszahúzóddással egy ártatlannak látszó megjegyzésre.

#### 2.4.2 Megerősítéselmélet

A *megerősítéselmélet* (operáns kondicionálás) szerint a magatartás a következményei függvényében<sup>39</sup> változik. Az emberek megtanulnak úgy viselkedni, hogy megkapjanak valamit, amit szeretnének (jutalom), vagy elkerüljenek valamit, amitől tartanak (büntetés). Az megerősítésen alapuló viselkedés tehát olyan magatartás, amely önkéntes és aktívan tanult, szemben a reflexszerűen működő passzív tanulás eredményeként kialakuló magatartásokkal.

Skinner<sup>40</sup> érvelése szerint ha valamely viselkedést kellemes következmény követ, azt a kedvező következmény ismétlődése reményében ismétljük, így ennek a viselkedésnek megnő a gyakorisága. Más szóval: nagyobb valószínűséggel ismétlünk olyan magatartásokat, amelyeket *pozitívan megerősítenek*. A jutalmak például akkor a leghatékonyabbak, ha közvetlenül követik a kívánt választ. 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 prémium kitűzést, azok világosan megfogalmazzák, hogy valamilyen jutalomért (jó osztályzat, magas prémium) mit várnak. Ez jó eséllyel alakít ki olyan kívánt magatartásformákat (órakra való felkészülés, nagyobb kockázatvállalás), amelyet a fenti dokumentumok megfogalmazói szerettek volna. Jó esetben ez a magatartás ismétlődő módon jelentkezik: tanulás következett be. Hiba volna azonban nem észrevenni, 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).

Ugyanakkor vezetői szemmel arra is érdemes figyelni, 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 tanulóssal 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.<sup>41</sup> 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 védő sisakot, védő szemüveget 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 folyamat-elméleteinek tárgyalásakor látni fogjuk majd azt, hogy a megerősítés elmélete hogyan alkalmazható a szervezeti gyakorlatban.

#### 2.4.3 A társas tanulás elmélete

*Más kárán tanul az okos* - tartja a mondás. Ezt *behelyettesítő tanulásnak* is nevezzük. Megfigyelünk másokat, utánozzuk, modellezzük eredményes viselkedésformáikat. 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 tőzsdén 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 indítanak 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 tanulóshoz azonban néhány feltételnek teljesülni 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 visszautal a megerősítésen alapuló tanulásra).<sup>42</sup>

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, viselkedés mintákat, szabályokat, amelyek révén beilleszkedhetnek az adott közösségbe. Ezt a tanulási folyamatot szocializációnak nevezzük, és a csoporttal valamint a szervezeti kultúrával foglalkozó 4. illetve 9. fejezetben részletesebben is visszatérünk rá.

#### 2.4.4 Komplex tanulás

A legösszetettebb tanulási forma a komplex tanulás. Ez már túllép a másik három tanulásra jellemző, események egymást feltételező bekövetkezésén alapuló összekapcsoláson. Ennek lényege, hogy az intelligens ember a világ számos tényét, vonatkozását gondolatilag leképezi és ezeken a gondolati képeken (mentális reprezentációkon) hajt végre különböző logikai műveleteket.<sup>43</sup> 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 tényleges, valós világot.

E tanulás során úgynevezett kognitív térképeket használunk. A kognitív térképek egyedi tapasztalatainkból, hiedelmeinkből, nyelvünkől, értékeinkből, feltevéseinkből építkeznek. Ezek a térképek az oksági kapcsolatokról alkotott *hiedelmeinket* jelenítik meg: kiemelik, hogy mik a fontos dolgok (ezek képezik a térkép csomópontjait) és megmutatják, hogy azok pozitívan vagy negatívan hatnak-e egymásra, és ez a hatás erős, közepes, vagy éppen gyenge<sup>44</sup>. 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 Tudatos-tudattalan tanulás<sup>45</sup>

A világ jóval több információval, ingerrel vesz körül bennünket, mint amennyit ténylegesen, 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 törvényszerűsége, hogy egy átlagos képességű

ember egyidejűleg tudatosan 7 plusz-mínusz 2 információt, ingert tud kezelni, függetlenül azok tartalmától, komplexitásától.<sup>46</sup> Információfeldolgozó kapacitásunk e szűk keresztmetszete tudatos cselekvésünk erőteljes korlátja. Gyorsan beláthatjuk, hogy tudatos értelmünkkel képtelenek lennénk megérteni a végtelenül bonyolult, összetett környezetünket és képtelenek lennénk arra is, hogy megfelelően reagáljunk rá.

Szerencsére rengeteg olyan viselkedési mintánk van, amelyeket nem kell ezen a tudatos információfeldolgozó csatornán keresztülvinni, mégis működik. Ha úszunk, vagy biciklizünk - bár mindkettő igen összetett, nehéz mozgássor, amelyet csak hosszadalmas tanulással sajátíthatunk el -, cselekvésünk teljesen rutinszerű, magának a mozgás-sornak egyetlen eleme sem jelenik meg tudatos elménkben.<sup>47</sup>

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

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

1. A tanulási folyamat kiinduló állomását *tudattalan hozzá nem értésnek* (unconscious incompetence) nevezhetjük: Nemcsak hogy nem tudjuk, hogyan kell valamit csinálni, de még azt sem tudjuk, hogy mindezt nem tudjuk. Ha nem használtunk 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: ha valakit leültetnek egy számítógép elé, hogy néhány oldal fogalmazványt Word-ben hozzon létre, de szövegszerkesztőt még soha sem használt, akkor kínos meglepetésben lesz része. Amit egy sima írógépen gyorsan legépelne, azt a funkciógombok, gördülő menük, stílusok, fontok, formátumutasítások ismerete hiányában tétova keresgélés mellett nem képes egy óra alatt sem elvégezni. A hozzá nem értés kínosan egyértelmű nyilvánvalóságként nyomasztja.
3. Ezt a *tudatos hozzáértés* (conscious competence) fázisa követi: az előző tapasztalat terhének súlya alatt elkezdjük megtanulni, hogy működik a gördülő menü, a gyorsformázás, hogyan hozhatunk létre egyszerűen táblázatokat, a stílusok, fontok segítségével hogyan formázhatjuk a szöveget, hogyan készítsünk automatikus tartalomjegyzéke. Hogy erre képesek legyünk, könyvoldalak százain rágjuk át magunkat, előttünk jegyzetek, útmutatók, puskák, a billentyűzet fölé ragasztva ott a funkciógombok leírása, ha elakadunk, hívjuk a help desk-et vagy barátainkat, ismerőseinket, akik már átestek ilyesmin. Kezdjük megérteni

és elsajátítani a varázs-szavakat, de olykor még mindig elbizonytalanodunk, hogyan is kell csinálni. Minden figyelmünkkel erre koncentrálnunk, próbáljuk, keressük a járható utat. De a gép sípol, a gördülő menü először nem gördül, aztán meg 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 elátkozunk azt, aki arról papol, hogy a számítógép hogyan könnyíti meg az ember munkáját. Kegyelemdőfésként szomszédunk hétéves kislány foghegyéről megkérdezi: „Miért nem search/replace-szel csináltad?” Mégis ebben a fázisban lassan, fokozatosan elsajátítjuk a szükséges tudást, tudjuk használni a szövegszerkesztőt, egyre gyorsabban készülünk el az anyaggal, kezdünk hinni a számítógép munkánkat megkönnyítő szerepében, de még nagyon oda kell figyelni minden apró részletre, a dolog még minden figyelmünket leköti – amit teszünk, az párhuzamosan lezajlik a fejünkben is. Elsajátítottuk a szövegszerkesztést, de még nem váltunk a 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 bízunk, felszabadítva tudatos figyelmünk csatornáit más dolgokra. A tudattalan hozzáértés szintjén meccset nézve, füleden telefonkagylóval negyed óra alatt nyomda készre igazítod barátod folyóírással lepötyögött 25 oldalas tanulmányát. Kezed rutinszerűen találja meg a funkció gombokat, a gördülő menüben az egérrel láthatatlanban is rátalálsz a kívánt címsor stílusra. Némi értetlenséggel hallgatod barátod hálálkodását, hogy ez neki három órájába telt volna. (Kegyelemdőfésként 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 a készségünk, képességünk tudatalattivá 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 ütjük le. Teniszedzők gyakran panaszkodnak amatőr elődeikre, mert a rutinszerűen rögzült magatartást (kéztartás, ütőfogás, lépés) csak kínkeservesen lehet kijavítani.

Lewin szerint egy kialakult magatartás megváltoztatásához három lépésben juthatunk el:<sup>48</sup>



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 végig-gondolni, mit hogyan és miért is csinállok, 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

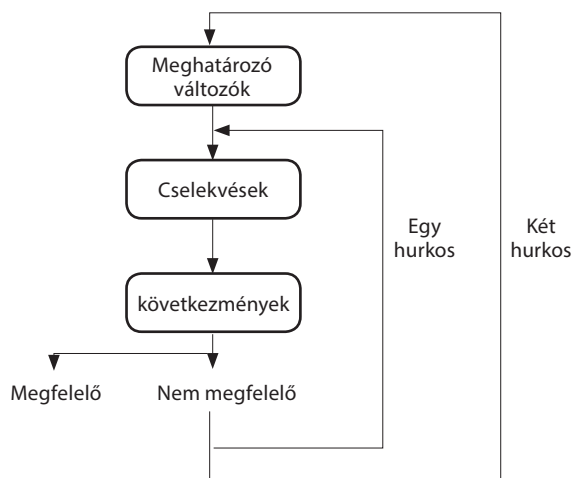
Argyris kimutatja azt a jelenséget, hogy a vallott elméleteink (espoused theory) és követett gyakorlatunk (theory-in-use) között számottevő eltérés tapasztalható. A követett gyakorlat többnyire visszavezethető néhány meghatározó értékre (governing value). Argyris szerint mindannyian törekszünk arra, 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 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 azt, hogy igazán független, objektív módon teszteljük ezeket.<sup>49</sup> Mindez áthatolhatatlan, zárt gondolati körhöz vezet. Minél inkább bizonyítani akarjuk, hogy valaki védekező érvelést használ, annál inkább válik még védekezőbbé 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 képzetebbek, minél jobb tanulmányi eredményekkel büszkélkedhetnek, minél több sikert értek el, s minél kevesebb kudarccal szembesültek eddigi pályafutásuk során, annál jobb magyarázatot tudnak adni változatlan viselkedésükre. Akit ritkán ér kudarccal, végül már nem tudja, mit kell azzal kezdeni: ez egyben meg is erősíti a védekező érvelés jól ismert mechanizmusát.<sup>50</sup> Argyris ezek alapján a tanulás kétféle modelljét különbözteti meg: az egyhurkos és a kéthurkos tanulást (lásd 2.3. ábra).

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





**2.3. ábra**  
**Az egy- és két-hurkos tanulás modellje**

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

A korábbi fejezetpontokban bemutattuk azt, hogy hiedelmeink, értékeink döntően határozzák meg cselekvésünket. A szervezeti normák, elvárások, szabályok ugyancsak fontos magatartásbefolyásoló tényezők. Magatartásunk kézenfekvően megváltozik akkor, ha ezen tényezőkben változás következik be. Olykor azonban a magatartás úgy is megváltozik, hogy ezek a tényezők érintetlenek maradnak.

*Egyhurkosnak* nevezzük azt a *tanulást*, amikor egy számunkra nem kívánatos következmény esetén úgy változtatjuk meg a magatartásunkat, hogy korrigáljuk ugyan a negatív következményt, ám érintetlenül hagyjuk az azt meghatározó tényezőket\*.

*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 fenti ábrából még valami következik: tanulásról még nem beszélhetünk akkor, amikor fejben kitaláltuk az új magatartást, csak akkor, amikor a magatartás már konkrétan meg is változik.<sup>51</sup> 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 tanuló szervezetekkel foglalkozó 11. fejezetben térünk vissza.

\* .... vagy egy korábban bevezetett másik kifejezést ide vonatkoztatva: kognitív térképet ....

## 2.5 Érzékelés, észlelés, ítéletalkotás

*Nincsenek csodák, csak csodatévők vannak és emberi észlelés.*

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

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 jeleltjük meg.

### 2.5.1 Érzékelés

Az emberek ugyanazt a dolgot nagyon különböző módon érzékelhetik. Szemtanúk eltérő módon számolnak be arról, amit láttak, vizsgáló és vizsgáztató máshogy látja 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 lelkendezik 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 (különbben 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 hallásunk.<sup>52</sup>

Általában ugyanazt az eseményt több érzékszervünkkel is érzékeljük, s a különböző érzékeléseink (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 audio-vizuális eszközök alkalmazása.

## 2.5.2 Észlelés

Az észlelés a fenti definíció alapján több is, más is, mint az érzékelés. Az észlelések különbözőségét nagyobb részt 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, mégis a lekottázott darabjai 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 észlelések különbözősége tehát nemcsak 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. Mint arról a 2.4.5 fejezetben szó volt, *Miller* a törvényében rámutatott arra, hogy bizonyos mennyiség és/vagy komplexitás felett minden ember elveszti konzisztenciáját, biztos átlátását az információk felett;<sup>53</sup>
- az emberi *figyelem, koncentrálóképeség* nem egyenletes. Fiziológiai szükség-szerűség, 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 ugyanolyat veszünk észre az utakon, pedig valójában nincs több mint azelőtt. A vásárlás eltávolítja azt a szűrőt, amely korábban perifériálisan érzékelte csak ezeket az autókat, így az azokkal kapcsolatos információ el sem jutott a tudatunkig;
- rejtett vagy *explicit értékei, előfeltevései, előítéletei* alapján is negligálhat üzeneteket az egyén, vagy minden további nélkül azonosulhat velük<sup>54</sup>. Másként fogalmazva, az őt körülvevő világról leképezett, kialakult és megszilárdult képe és értékítéletei

\* 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.

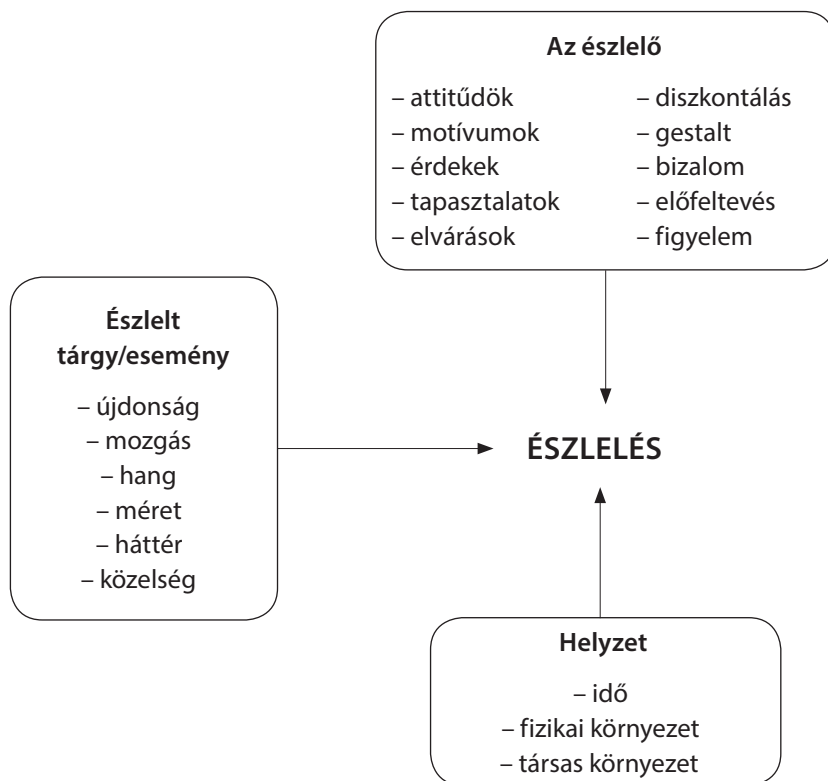
meghatározzák azt, hogy az ún. „objektív valóságból” mit hajlandó elfogadni. Minél nagyobb a különbség a szubjektív és az „objektív” kép között, annál valószínűbb a külső információk elutasítása. Fontos leszögezni, hogy a vonatkoztatási alap mindig a szubjektív, a fejben meglévő „világkép”, „világmodell”. Ennek módosítása, átalakítása - ha bekövetkezik egyáltalán - lassú, hosszú tanulási folyamat eredménye. A gyors, „forradalmi” változás ritka és személyiség számára igen nagy megrázkódattal jár. Az ilyen alapvető váltás rendszerint sérülékeny és instabil;

- az egyén hajlamos elutasítani információkat, ha a küldő iránti bizalma mérsékelte, vagy egyáltalában hiányzik. Fokozottan igaz ez, ha a felek között rossz vagy ellenséges a viszony. Másik végletként nagyfokú bizalom esetén a másik véleményének kritikátlan elfogadása is előfordulhat - bármin is alapul ez a bizalom;
- sajátos pszichológiai jelenség az, amelyet a szakirodalom „gestalt”-nak nevez.<sup>55</sup> Ennek lényege az, hogy az egyén az észlelt 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 feltételezheti: 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 az, 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. Vagyis az információs vákuum megszüntetésére törekszünk, különböző technikákkal pótolva a hiányzó mozaikokat;
- nagyobb jelentőséget tulajdonítunk a térben és időben közeli tényekre és eseményekre vonatkozó információknak, üzeneteknek, felértékeljük ezeket; másfelől annál kisebb figyelmet szentelünk más tényeknek, leértékeljük (diszkontáljuk) azokat, minél távolibbak térben és időben;<sup>56</sup>
- régen felismert és sokak által leírt jelenség, hogy az emberek fogékonyabbak, nyitottabbak azon üzenetek, közlések iránt, amelyek pozitív formában vannak megfogalmazva, és 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 (ezt nevezzük ezredeshatásnak), hacsak valamilyen nyilvánvaló ok (pl. a vezetőkkel kapcsolatos sztereotípa) nem támaszt kétséget iránta;

\* 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.

- ugyanaz az esemény különböző helyzetekben más-más észlelésekre vezet. Ha valakit kötényben, késsel a kezében látunk a konyhában, akkor másra fogunk gondolni, mint ha ugyanezt 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 ítéljük meg, ha emberünk jókedvűen az asztalra csap. Várakozásaink is eltérőek lesznek az egyes szituációkban arra nézve, hogy mi fog történni;
- az észlelést befolyásolják maguknak a tárgyaknak és 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 befolyásolják. Ezeket a 2.4. ábrában foglaljuk össze.



**2.4. ábra**  
**Az észlelést befolyásoló tényezők**

### 2.5.3 Ítéletalkotás: oksági tulajdonítás (attribúciós elmélet)<sup>57</sup>

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 üggyellett és azon böszült fel?

Valamennyi felsorolt magyarázat egy-egy tulajdonítási (attribúciós) probléma: megfigyeltünk egy magatartást, amelyre több lehetséges magyarázat van, de nekünk kell eldönteni, melyikre vezetjük vissza (azaz melyiknek tulajdonítjuk).

Az attribúció kísérlet a világ oksági értelmezésére. 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.

Ha például az adó növelésére 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 (mindig nő az adó, vagy például szokták-e azt néha csökkenteni is, és ha csökken, akkor nő-e a kisvállalkozások száma?),
- *egyöntetűség*: ha bárki hasonló helyzetben ugyanúgy viselkedne (csökken-e a közepes- és nagyvállalkozások száma is 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 meg tettem 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 ön-attribúciókat fogalmaz meg, minek tulajdonítja sikereit:

- *Tartós eredmény/belső ok: KÉPESSÉG.* „Minden szerénységgel 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: 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. Bármilyen más 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 2.5. ábra tekinti át.

		Eredmény bekövetkezése	
		tartós	egyszeri
Az ok amelyre a viselkedés visszavezethető	belső	<b>KÉPESSÉG</b>	<b>ERŐFESZÍTÉS</b>
	külső	<b>FELADAT JELLEMZŐI</b>	<b>SZERENCSE</b>

2.5. 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. old.

Az attribúciós elmélet egyik legérdekesebb felfedezése az a felismerés, hogy a fenti tulajdonításokat hajlamosak vagyunk tendenciózusan 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*<sup>58</sup> nevezzük.

A 2.5. táblázatban néhány olyan kijelentést, megállapítást gyűjtöttünk csokorba, amelyek valamennyien magukon viselik az alapvető attribúciós hiba jellemzőit.

**2.5. 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 szívélyeskedni, 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 - öngazolás).
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.

Ismerősek? Az attribúciós hibák kiküszöbölése komoly vezetői érettséget kíván meg: 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.<sup>59</sup>

Megjegyezzük, hogy a fenti öngazolási törekvés átlagos sikerorientált gondolkodású emberekre jellemzők. A kudarc élményét szorongva átélő, kudarcckerülő emberek 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 néhány további olyan ítéletalkotási tendenciát, amelyek torzító hatását ugyancsak célszerű kiküszöbölni:

- gyakran rövid idő alatt, egy a kapcsolat legelső pillanataiban, *első benyomásunkra* hagyatkozva, így szükségképpen nagyon kevés információra támaszkodva formá-



lunk véleményét. 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, mögött 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 személyiség* elméletnek. 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 kapcsolódó tulajdonságokat kapcsolunk össze;
- a *sztereotipizálás* a különböző jellemzők összekapcsolásának egy másik formája, ám itt az egyes ember tulajdonságait annak a csoportnak a jellemző tulajdonságaival kapcsoljuk 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, akkor 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 sztereotípia 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, akkor hamar kiderül, hogy kevés a közük a valóságos helyzetekhez, ám mégis gyakori, hogy előítéleteink alapján alkotunk véleményt. Nem minden sztereotípiá 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 fenyegetettség érzésére 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 fejezetpontban érzékeltettük, hogy mások észlelése tulajdonításokon, hiedelmeken, olykor sztereotípiákon alapul. McGregor a híressé vált munkájában<sup>60</sup> arról ír, hogy egy-egy korszak vezetői mit gondoltak a beosztottjaikról. McGregor abból indult ki, hogy minden vezető tevékenysége, döntései mögött felfedezhetőek az adott vezetőknek az emberi természetről és viselkedésről alkotott feltételezései (az úgynevezett emberképe). McGregor két emberképet, azaz vezetői előfeltevés-rendszert különít el: az X emberképet és az Y emberképet. Az X-emberkép a klasszikus menedzsment-iskola vezetőinek az emberi természetről alkotott hiedelmeit foglalja össze. Ennek fő előfeltevései:

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 kell fenyegetni azért, hogy rábírassuk 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 tapasztalattal jól egybeesett. Vegyük észre azonban, hogy ez a felfogás a következményét tekintve önbeteljesítő próféciaaként 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 feltételezésekkel él az emberekről:

1. Az átlagember nem idegenkedik a munkától, hanem ellenkezőleg, természetes és kíváncsi 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 alkotó képesség, a lelemény, a képzelőerő a legtöbb ember veleszületett képessége.
6. A modern ipari élet feltételei között az átlagember szellemi potenciálját csak részben használják ki.<sup>61</sup>

Ez a hiedelemrendszer a Human Relations irányzat emberfelfogását tükrözi. Ez is önbeteljesítő próféciaaként működött: az előfeltevések alapján nagyobb lehetőséget, önállóságot, felelősséget nyert beosztott magasabb rendű szükségleteit kielégítendő jóval nagyobb erőfeszítésekre hajlandó és jobb teljesítményt is produkál. Ismételten a viselkedés visszaigazolja a várakozásokat.

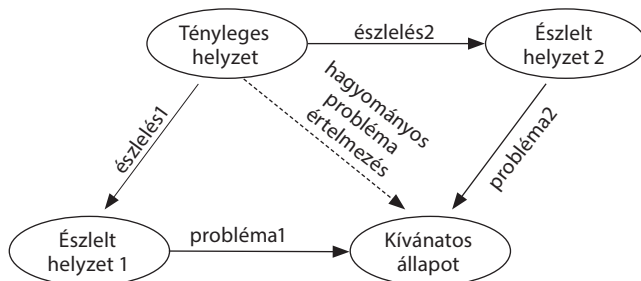
## 2.6 Egyéni döntés, problémamegoldás

*„Maglehet, ami nekem labirinth, az másnak prospekt.”  
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 *kíváncs* 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 kíváncs állapot (például beosztottam szolgálati autót és fizetésemelést kér, de nincs rá keretem) és megfordítva (én pedig szeretném, ha hétvégén bennmaradna egy kis túlórára, miközben ő már a családjával kirándulást tervezett).

### 2.6.1 Probléma

Az észlelés bekapcsolásával újrafogalmazhatjuk a probléma definícióját is. Barteo nyomán: **problémának nevezzük egy észlelt jelen idejű állapot és egy kíváncs 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.<sup>62</sup>



**2.8. ábra**  
**A probléma modellje magatartási megközelítésben**

A 2.8. ábrából is látható, hogy egy adott „objektív” helyzetben annyi probléma merül fel, ahány résztvevő van. A probléma megfogalmazások eltérése két forrásból táplálkozik:

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

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 - amelyet 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 probléma megoldási módszer megválasztása.
- Az ismétlődő problémák megoldását érdemes algoritmizálni, s ezáltal rutinszerűvé tenni. Az egyedi problémákhoz ugyanakkor inkább egyedi módon, egyszeri, kreatív probléma megoldással közelíthetünk. A kétféle probléma csoporthoz tehát kétféle probléma megoldási 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.<sup>63</sup> A legtöbb probléma ezen skála valamely közbülső pontján helyezhető el, aszerint, hogy mennyire előzmény nélküli, illetve mennyiben voltak már rá sikeres probléma megoldási eljárások. A programozott és nem programozott döntések jellemzőit a 2.6. táblázat foglalja össze.

**2.6. táblázat**  
**A programozott és nem programozott döntések jellemzői**

	<i>Programozott döntések</i>	<i>Nem programozott döntések</i>
Probléma	jól strukturált, ismétlődő	rosszul strukturált, újszerű, egyedi
Következmények	ismertek, kiszámíthatók	ismeretlenek, kiszámíthatatlanok
Probléma megoldás	algoritmizált, rutin	kreatív

### 2.6.2 Döntés

Az egyéni döntéshozatal hagyományos felfogását a racionális, optimalizáló felfogás tükrözte.<sup>64</sup> E felfogás szerint a döntési folyamat a következő lépésre bontható fel:

1. döntés szükségességének felismerése,
2. döntési kritériumok meghatározása,
3. 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 hat lépéses modell végeredménye annak az alternatívának a kiválasztása, amely a döntéshozó számára a lehető legjobb következményeket produkálja. A racionalitás modellje felélelzi, 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, mert:

- 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.<sup>65</sup>

A racionális döntés modelljét ezért a *korlátozott racionalitás* modellje váltja fel, amely szerint a döntéshozó nem vizsgálja 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 (aspirációi)* határozzák meg. Az aspirációs szint dinamikus változó, az egyén tapasztalatai függvényében változik: ha az adott igényszint elérése korlátokba ütközik, leszállítjuk, ha könnyen elérhető, akkor feljebb srófoljuk az aspirációs szintet.<sup>66</sup>

Megjegyezzük, hogy a racionális döntési modelltől nemcsak a döntéshozó racionalitásának itt bemutatott korlátozottsága téríthet el, hanem például az eltérő egyéni érdekek, vagy akár olyan értékek<sup>67</sup>, hiedelmek, amelyek a döntési kritériumok felülvizsgálatára készíthetnek. Az érdekütközésekkel kapcsolatos problematikára a konfliktusokkal foglalkozó 8. fejezetben még visszatérünk.

## 2.7 Szótár

adottság  
alapvető attribúciós hiba  
alkat, vérmérséklet  
egy-hurkos tanulás  
érzékelés  
észlelés  
glória-hatás  
hiedelem  
képesség  
képesség-munkakör illeszkedés  
készség  
két-hurkos tanulás  
kivetítés  
korlátozott racionalitás  
követett érték  
makacs elköteleződés  
meghatározó érték  
önigazoló torzító hatás  
személyiség  
tudatos hozzáértés  
tudatos hozzá nem értés  
tudattalan hozzáértés  
tudattalan hozzá nem értés  
tulajdonítás  
vallott érték  
vonások, tulajdonságok

aptitude  
fundamental attribution error  
temperament  
single-loop learning  
sensation, sensing  
perception  
halo-effect  
belief  
ability  
ability-job fit  
skill  
double-loop learning  
projection  
bounded rationality  
theory-in-use  
escalation of commitment  
governing value  
self-serving bias  
personality  
conscious competence  
conscious incompetence  
unconscious competence  
unconscious incompetence  
attribution  
espoused value  
traits

## 2.8 Ellenőrző kérdések

1. Mi a gyakorlati jelentősége a velünk született illetve tanult tulajdonságaink közötti különbségnek?
2. Hiedelmeink, értékeink, attitűdjeink miként befolyásolják cselekvésünket és döntéseinket?
3. Példával illusztrálva tegyen különbséget a behaviorista illetve kognitivistá pszichológián alapuló cselekvések között!
4. Hogyan oldhatjuk fel a kognitív disszonancia okozta kényelmetlen ellentmondás-érzést?
5. Miben különbözik az új tudás megszerzésére, illetve egy már megtanult tudás felcserélésére irányuló tanulási folyamat?
6. Hogyan különbözteti meg az egy-hurkos tanulást a két-hurkostól?
7. Hogyan formálunk ítéleteket, ebben milyen tényezők vihetnek torzítást?
8. Hasonlítsa össze az X és Y emberképet? Mi ezek szervezeti és vezetői következménye?
9. Hasonlítsa össze a probléma hagyományos és magatartástudományi meghatározását! Mi a kettő közötti különbség hatása a probléma megoldásra?
10. Példákkal illusztrálva mutassa be a programozott és nem programozott döntések közötti különbséget!



## 2.9 Jegyzetek a 2. fejezethez

1. *Magyar értelmező kéziszótár*. Akadémiai Kiadó, 1992. 672.old.
2. u. ott.: 684. old.
3. Thurstone faktoranalízis segítségével a szellemi képességek hét faktorát különítette el, mint az intelligencia tesztek 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. old.
4. ROBBINS, S.P. – JUDGE, T.A.: *Organizational Behavior* (12th ed.), Pearson Education Prentice-Hall International, Inc., 2007, 47. old. alapján
5. ATKINSON és tsai (1995) 335-349. old. alapján
6. MESTER Ákos: *Ki ül a székbe?* Idegenforgalmi és Propaganda Vállalat, Budapest, 1987. 262.o. (Skálaország királya a bankszakmába távozik)
7. VARGA K: Az emberi és szervezeti erőforrás fejlesztése, Akadémiai Kiadó, 1988. 16. old.
8. lásd: ATKINSON és tsai (1995). 387. old. alapján
9. A személyiség elméleteknek létezik továbbá egy társas tanulás elméleti megközelítése és az átélt élményeken alapuló (fenomenológiai) vonulata is - ezekre a tanulással foglalkozó 2.4 fejezetpontban visszatérünk
10. ALLPORT, G.W.: *A személyiség alakulása*, Gondolat, 1985. 358.old. (újabb kiadás: Kairosz Kiadó, 1997.)
11. CATELL, R.B.: *Personality Pinned Down*, Psychology Today, July 1973, 40-46.old.
12. ARGYRIS, C.: *Integrating the Individual and the Organization*, John Wiley Sons, Inc., New York, 1966. (3rd ed.)
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 kategória pár talán nem szorul részletesebb kifejtésre, az introvertált-extrovertált kategóriákat az alábbiak szerint írhatjuk le: A tipikus extrovertált társaságkedvelő, szereti az összejöveleteket, 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, s 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 bízta magát a pillanatnyi indulatokra. Nem szereti az izgalmakat, megfelelő komolysággal végzi a hétköznapi dolgait, s szereti a szabályozott

- 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. old. idézi: PECK, D. - WHITLOW, D.: *Személyiségelméletek*, Gondolat, 1983. 87. old.)
16. RIESMAN, D.: *A magányos tömeg*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1983, 63-86. old.
  17. FREUD, S.: *Pszichoanalízis*, Kritérion Könyvkiadó, Bukarest, 1977. (Téka sorozat) 136-166. old. és ATKINSON és tsai (1995). 392-393. old. alapján
  18. BERNE, E.: *Emberi játszmák*, Háttér Kiadó, Budapest, 2002.
  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. old.)
  21. Móra Kiadó, 1980. 50. old. (Révbíró Tamás fordítása)
  22. BEM (1970), 5-6. old.
  23. u. ott. 6. old.
  24. u. ott. 7-10. old.
  25. Irodalmi példaként lásd a homousion - homoiusion vitát Madách *Ember tragédiájában*.
  26. O'CONNOR.-SEYMOUR (1990): 93-94. old.
  27. BEM (1970): 14-16. old.
  28. u. ott. 16. old.
  29. ROKEACH, M.: *Beliefs, Attitudes, and Values*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1968. és ROBBINS, S.P. – JUDGE, T.A.: *Organizational Behavior (12th ed.)*, Pearson Education Prentice-Hall International, Inc., 2007, 122. old. 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): 174. old.
  32. 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 e 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, amelyek további premisszákra nem vezethetők vissza. Így az értékeknek az adott egyén számára gondolati összetevőik nincsenek, (vagy explicite nem ragadhatóak meg).

33. 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.
34. ROBBINS (1993): 177-178. és 184-190. old.
35. HIRSCHMAN, A.O.: *Kivonulás, tiltakozás, hűség*, Osiris Kiadó, Budapest, 1995.
36. u. ott. 84. old.
37. FESTINGER, L.A.: *A kognitív disszonancia elmélete*, in: HUNYADI Gy. (szerk.): *Szociálpszichológia*, Gondolat Kiadó, Budapest, 1973. 75-83.old.
38. PAVLOV, I.P.: *Conditioned Reflexes*, Oxford University Press, New York, 1927
39. ROBBINS (1993): 112. old.
40. SKINNER, B.F.: *Contingencies of Reinforcement*, Appleton-Century-Crofts, East Norwalk, CT, 1971. idézi: ROBBINS (1993): 112.old
41. ATKINSON és tsai (1995). 209. old. alapján
42. 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. old. alapján
43. ATKINSON és tsai (1995). 212-213. old. alapján
44. MARKÓCZY, L. - GOLDBERG, J.: *A Method for Eliciting and Comparing Causal Maps*, Journal of Management, 1995, Vol. 21., No. 2, 306-309. alapján
45. Ezt a fejezetpontot O'CONNOR.-SEYMOUR (1990): 25-27. old. alapján állítottuk össze.
46. MILLER, G. (1956): *The Magic Number Seven, Plus or Minus Two*, idézi: KINDLER József: *A komplexitás törvényszerűségei*, Kézirat, előadás a Soproni Rendszerelméleti Konferencián, 1973.
47. Olyannyira rutinszerűvé válik, hogy sok esetben emlékeztetkieséssel járó balesetek után is azt tapasztaljuk, hogy a beteg nem sokmindent elfelejtett, nem emlékezik vissza dolgokra, de úszni, biciklizni továbbra is tud.
48. lásd: LEWIN, K.: *A mezőelmélet a társadalomtudományban*, Gondolat Kiadó, Budapest, 1975.
49. ARGYRIS, C.: *Teaching Smart People How to Learn*, Harvard Business Review, May-June, 1991. 103. old.
50. u. ott: 103-104. old.
51. ARGYRIS, C.: *On Organizational Learning*, Blackwell Business Publishers, Oxford, 1994. 8-9.old.
52. Lásd pl. POPPER Péter: *Belső utak könyve*, Magvető, Budapest, 1981. (2.kiad)
53. MILLER (1956)
54. ALLPORT, G.W.: *Az előítélet*, Gondolat Kiadó, Budapest, 1977
55. lásd pl. TORGENSEN, P.E. -WEINSTOCK, I.T.: *A vezetés integrált felfogásban*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1981. (2.kiad.)

56. KINDLER József: *Rövidülő távlatok*, Valóság, 1985. 7.sz.
57. Az attribúciós elmélet bemutatásánál támaszkodom NORTHCRAFT, G.B. - NEAL, M.A.: *Organizational Behavior. A Management Challenge*, The Dryden Press, Chicago, IL, 1990. 100-103.old. munkájára.
58. 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.
59. Lásd pl. GOERKE, M. – MOLLER, J. – SCHULZ-HARDT, S. – NAPIERSKY, U.- FREY, D.: *'It's Not My Fault – But Only I Can Change It': Counterfactual and Prefactual Thoughts of Managers*. Journal of Applied Psychology, April 2004, pp. 279-292.
60. 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. old.
61. u. ott. 153-154. és 163-164. old. alapján.
62. BARTEE, E.M.: *A Holistic View of Problem Solving*, Management Science, Vol. 20 (1973), 439-448.old. idézi KINDLER József: *Döntéselméleti előfeltevések kritikája*, Kézirat, Akadémiai doktori értekezés, Budapest, 1988.
63. SIMON, H.: *A vezetői döntés új tudománya*, Statisztikai Kiadó, Budapest, 1982. 48-55. old.
64. A racionális modellt röviden SIMON, H.: *Administrative Behavior*, The Free Press, New York, NY, 1957 (2nd ed.), 61-78. old. alapján foglaljuk össze.
65. u. ott. 81. old.
66. lásd KIESER, A.: *Szervezetelméletek*, Aula, Budapest, 1995. 180.old.
67. lásd pl.: ANDICS Jenő - ROZGONYI Tamás: *Konfliktus és harmónia*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1977, 230-250. old., HÉTHY Lajos - MAKÓ Csaba: *Munkásmagatartások és a gazdasági szervezet*, Akadémiai Kiadó, Budapest, 1972.



# Motiváció

*A fejezet célja, hogy a motiváció tartalom- és folyamat-elméleteinek megértése révén:*

- megértsük a szervezeti egyén magatartásának szükséglet-kielégítésre, motivációra, célokra visszavezethető okait, mozgatórugóit,*
- előre tudjuk jelezni a vezetői lépések várható következményeit,*
- irányítani, terelni tudjuk az egyén viselkedését, hogy mind az egyéni, mind a szervezeti célok teljesüljenek.*

### 3. Motiváció

*„Ne jelentkezz ide, ha olyan vagy, mint egy talicska,  
csak addig mész, ameddig tolnak.”  
(Felirat egy munkásfelvételt hirdető táblán)*

*A sikeres vezetés elsődlegesen a jó munkateljesítményre, a hatékonyság növelésére fordítja figyelmét. A szervezeti teljesítmény szempontjából a motiváció nagyon csábító témakör. Ha ugyanis valakit rá tudunk venni, hogy ugyanannyi idő alatt kétszerannyi 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 egy jól átgondolt emberi erőforrás 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 véti el: 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 egy könyvet (különösen a tankönyvekkel vagyunk így), egy regényt azonban akár egész éjszaka, alvás nélkül is kiolvasunk,



- egy óra fizikai munka után halálosan fáradtnak érezzük magunkat, hogy azután nem sokkal később két órát töltünk el egy konditeremben kemény fizikai munkával,
- a számítógép szemet és koncentrációt rontó hatásáról panaszkodunk, majd ott-hon éjfél 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 különböző piaci hatások, a szervezeten belüli munkamegosztás és számtalan egyéb szervezeti erőforrás. Teljesítmény-összehasonlításban a legmotiváltabb magyar gőzmodony-vezető is esélytelen a francia szuperexpressz mégoly motiválatlan 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.<sup>1</sup>

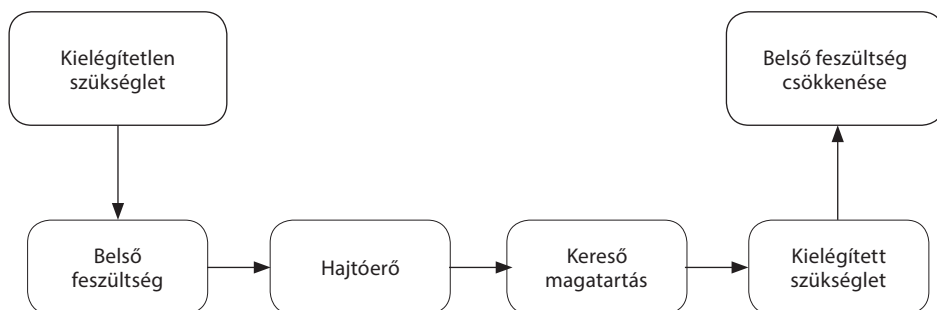
Mi tehát a motiváció mindezek alapján? Témánk szempontjából munkával kapcsolatos **motivációról akkor beszélhetünk, ha egyéni szükségleteink kielégítésére törekedve hajlandóak vagyunk a szervezeti célok megvalósítása irányába mutató erőfeszítésekre.**

Vegyük észre, hogy az általános motivációfelfogáshoz képest, amely bármely *cél* érdekében kifejtett erőfeszítésekben gondolkodik, a szervezeti magatartástudományi megközelítésben figyelmünket csak a *szervezeti célokat* megvalósító egyéni erőfeszítésekre koncentráljuk. Valójában motivációról beszélhetünk szélesebb értelemben (milyen célokat követünk, mit akarunk elérni az életünkben általában), és szűkebb értelemben (mit akarunk elérni munkánk révén).

Meghatározásunk másik kulcsszava a kereső magatartás során megnyilvánuló *erőfeszítés*. Az erőfeszítést vizsgálva megkülönböztethetünk fizikai és szellemi energiákat mozgósító erőfeszítéseket. Lényeges további szempont, hogy az erőfeszítések és a teljesítmény közötti kapcsolat nem szükségképpen függvénytípusú. Olykor hajlamosak vagyunk az erőfeszítés intenzitását és a teljesítményt összekeverni, pedig számos olyan komoly erőfeszítés van, amelyek végeredményben nem vezetnek 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 nincs teljesítmény, ha selejtet állítottunk elő.

A meghatározásban felbukkanó harmadik kulcsszó a **szükséglet**. A szükséglet olyan belső állapot, amelynek kielégítésére törekedve bizonyos dolgokat vonzónak, másokat kevésbé vonzónak érzünk. A kielégítetlen szükséglet belső feszültséget eredményez, amely hajtóerőként jelentkezik: olyan magatartást indít el, amely segít kielégíteni a szükségletet és csökkenteni a belső feszültséget.<sup>2</sup> Amíg tehát a szükséglet a **vágyott ideális állapottól való fiziológiai eltérés**, addig a hajtóerő ennek pszichológiai megfelelője: a szükséglet nyomán fellépő aktivált állapot, késztetés.<sup>3</sup>



**3.1. ábra**  
**A motiváció folyamata**

Forrás: ROBBINS, 1993. 206. old.

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 feszültség csökkentő magatartásnak a szervezeti célok magvalósítására kell irányulni. Ezért az *egyéni motívumoknak* összeegyeztethetőnek és összhangban lévőnek kell lenni a szervezeti célokkal.

A motiváció elméleteit két nagy csoportba szokás sorolni:<sup>4</sup>

- 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 jóléte szempontjából fontos, ahhoz, hogy serkentően hassanak, a vezetőknek azt is el kell érni, hogy a feladat végrehajtása a munkatárs személyes jóléte 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, tereplését jelenti: ennek folyamánként 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 folyamat-elméleteinek* 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 az 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 keretnek 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 szükséglet-hierarchiára alapozott és Alderfer létezés-kapcsolat-fejlődés modelljén, Herzberg két tényezős 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 értékeljük a motiváció elméleteinek fejlődéséhez való hozzájárulásukat.

### 3.1.1 Maslow szükséglet-hierarchiára alapozott motivációelmélete

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

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

1. *Fiziológiai (élettani) szükségletek:* ide tartozik az éhség, a szomjúság, a testi szükségletek kielégítése, a szexuális szükségletek, az álmoság, az anyai viselkedés. Ezek azok a szükségletek, amelyek kielégítése alapvető feltétele önfenntartásunknak, fennmaradásunknak. Ezek a szükségletek leginkább az ösztönökhöz állnak közel és homeosztatisz módon hatnak: a test automatikusan törekszik a szükségletek adott normál állapotának fenntartására. Akinek fiziológiai szükségletei kielégítetlenek, azok számára az élet lényege az „ehess, ihass, ölelhess, alhass”<sup>6</sup> filozófia mentén fogalmazódik meg. A szabadság, szerelem, közösségi érzés, tisztelet, filozófia - mint-hogy gyomrát nem tudja megtölteni - mind haszontalan ócskaságként tűnnek fel.

2. *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 kielégítése középpontjában. Arra vonatkoznak, hogy fiziológiai szükségletünk 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.
3. *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.
4. *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 státusz iránt, 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 kompetenciaérzethez vezet, a közösség vagy társadalom hasznos és szükséges tagjának tekintjük magunkat. Ellenkező esetben kisebbségérzés, elesettség, elkedvetlenedés, gyengeség érzete lesz úrrá rajtunk.
5. *Az önmegvalósítási szükséglet* a szükséglet-hierarchia legmagasabb szintje. Azon vágyunkat testesíti meg, hogy értelmet adjunk életünknek: azzá váljunk, amire képesnek érezzük magunkat: kiteljesítsük magunkat és valósítsuk meg lehetőségeinket. Az önmegvalósítás módja mindannyiunknál más: van, aki földközi hajóútra indul, mások Európa-, majd világ-, ezt követően olimpiai bajnokok akarnak lenni, megint mások nagy műveket akarnak megírni. Vannak olyanok is, akiknek az önbeteljesítés a gyermekeik tanítása: mindent megtesznek azért, hogy ők 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»).

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

egy olyan boldog és sikerhez kötődő tünékeny 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, jószág és az igazság értékeinek átélése kapcsolódnak.<sup>8</sup>

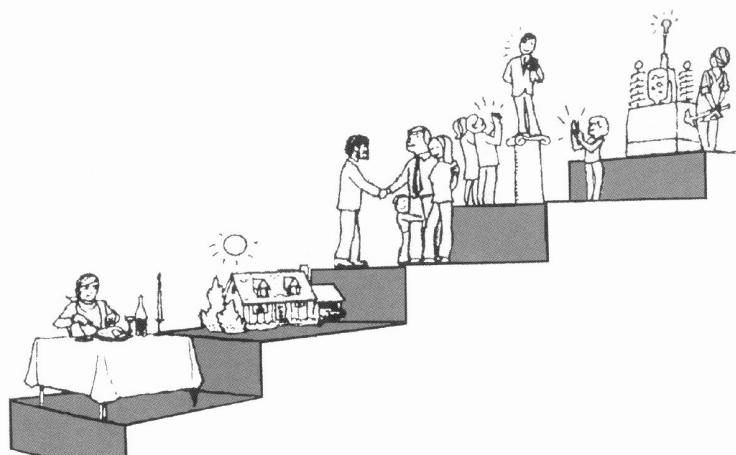
A fiziológiai és biztonsági szükségleteket szokásos *alacsonyabb rendű* szükségleteknek (a hozzájuk tartozó motivációkat pedig *külsődlegesnek*), míg a szeretet/kapcsolat, megbecsülés és az önmegvalósítás iránti szükségleteket *magasabb rendű* szükségleteknek (a hozzájuk tartozó motivációkat *belsőnek*) 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:

- *tudás 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 elrendezettsége<sup>9</sup>, a szimmetria iránti törekvésünk.<sup>10</sup>

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 a kereső magatartás irányultságának befolyásolása szempontjából másodlagossá válik, s helyüket a még kielégítetlen legalacsonyabb szintű szükségletek veszik át.

3.2. ábra  
Maslow szükséglethierarchiája



Forrás: ROBBINS, S.P.: *Organizational Behavior*, Prentice-Hall Intl., London, 1993, 207. old.

Vezetők számára a modell üzenete az, hogy meg kell érteni azt: munkatársaink a szükséglet-hierarchia 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.

**3.1. táblázat**  
**Az egyes szükséglet hierarchia szintekhez kapcsolható munkahelyi ösztönzők**  
**(példaszerűen)**

Szükséglet	Néhány hozzá kapcsolható ösztönző eszköz
Fiziológiai	pénz (alap fizetés) munkahelyi étkező munkafeltételek (fűtés, világítás)
Biztonsági	pénz a munkavégzés biztonsága, orvosi ellátás hosszú távú foglalkoztatás, biztos munkahely nyugdíjpénztár
Szeretet/ kapcsolat	jó csoport légkör összetartó munkacsoportok, szakmai közösségek közvetlen, jó vezető-beosztott kapcsolat
Megbecsülés/ elismerés	előléptetés, előmenetel kitüntetés, más elismerések teljesítmény prémium szolgálati autó, státusz növelő kiegészítő juttatások, státusz szimbólumok munkakör szélesítés, rotáció
Önmegvalósítás	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.old. alapján továbbfejlesztve*

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 alacsonyabb rendű és magasabb rendű szükségletkategóriák között tudnak csak választani,<sup>11</sup>
- számos empirikus kutatási eredmény született, amelyek vitatták a maslow-i hierarchikus elvet: nem igazolható sem az, hogy a kielégítetlen szükségletek motiválnak, sem az, hogy a kielégítettek egy újabb szükségletszintet aktiválnának.<sup>12</sup>
- a magasabb rendű szükségletekben nagyon nagyok az egyéni különbségek, és mérési lehetőségeik is igen korlátozottak. Ezért 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 szükséglet kategóriák megtermékenyítőleg hatottak a további kutatásokra, elmélete ma is az a „kályha”, amelytől a tartalom elméletek kiindulnak. Alapvető felismerése az, hogy az egyének, mielőtt magasabb rendű szükségleteik kielégítésére törekednének, először alapvető szükségleteiket elégítik ki.

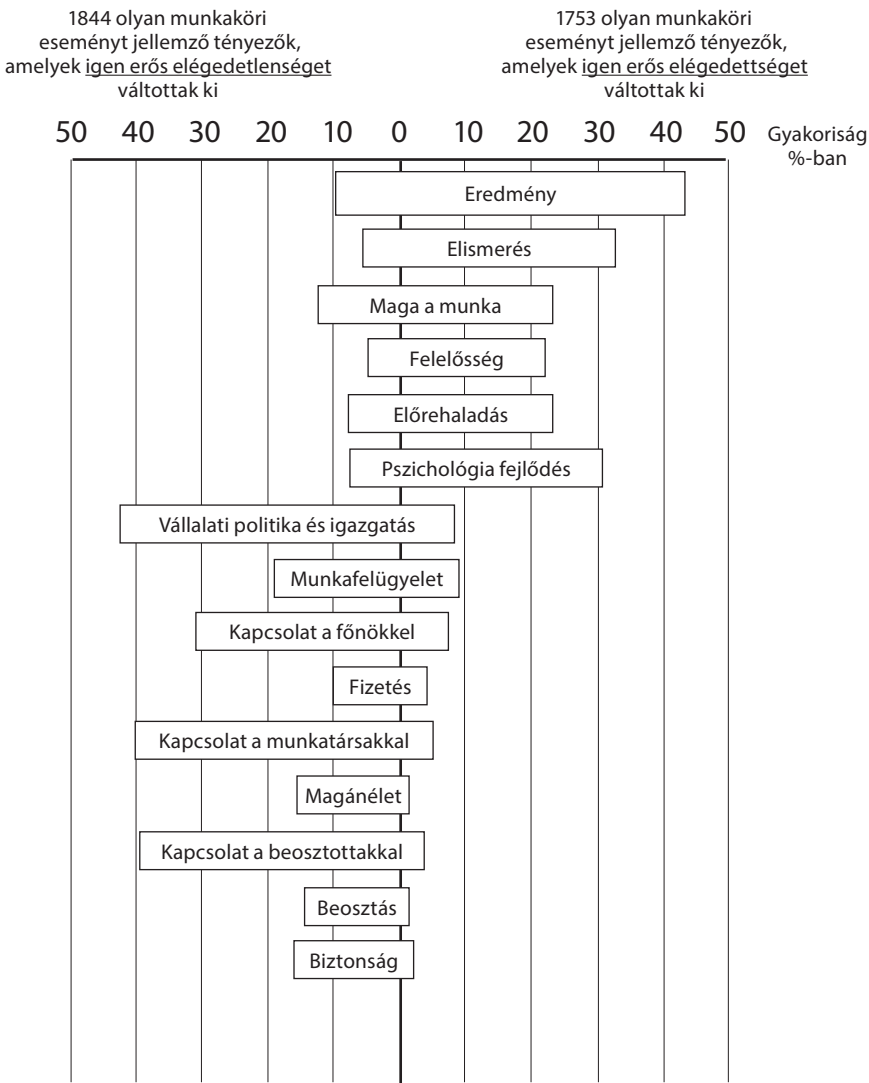
Maslow elméletét több későbbi elmélet is tovább fejlesztette, árnyalta.

### 3.1.2 Herzberg két tényezőes modellje

Herzberg elmélete a Maslow-i mellett a tartalomelméletek másik legismertebb és legnagyobb hatású modellje.<sup>13</sup> Herzberg ugyancsak empirikus vizsgálatokra alapozta elméletét, amelynek kiindulópontjául a munkával való elégedettség tényezői (és nem a motivációkat mozgató szükségletek) szolgáltak: közvetlen munkafelügyelőktől, művezetőktől felső-középvezetőkig terjedő mintán végzett kutatása lényegében attitűd vizsgálat volt. Herzberg azt tapasztalta, hogy lényeges különbség van azok között a tényezők között, amelyek megelégedettséget okoznak és azok között, amelyek a munkával való elégedetlenségért felelősek. Ez alapján két tényezőcsoportot különböztetett meg: az ún. higiénias tényezőket és a motivátorokat.

- *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 a benső motivációs tényezők, amelyek jól kapcsolhatók a magasabb rendű szükségletekhez. Ezekkel a tényezőkkel magyarázhatjuk a munkával való megelégedettséget, míg kielégítetlenségük esetén ez a megelégedettség hiányzik.
- *Higiénias 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 résztvevő vezetők ezen tényezők hiányával magyarázták leginkább a munkával való elégedetlenségüket, ellenben megleltük csak ezt az elégedetlenséget szüntette meg, de elégedettséghez nem vezetett.



3.3. ábra  
A munkaköri attitűdöket befolyásoló tényezők Herzberg vizsgálatai alapján

Forrás: HERZBERG, F.R.: Még egyszer: hogyan ösztönözzük alkalmazottainkat? in.: ENGLÄNDER Tibor (szerk.): Üzempszichológia, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1974. 360. old.



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 szükséglet szint képes elégedettséget 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,
- az munkával való elégedetlenségnek pedig nem az elégedettség az ellentéte, hanem az elégedetlenség hiánya - a higiéniás tényezőknél.



3.4. ábra

#### A megelégedettség-elégedetlenség különböző értelmezései

Vezetői szemmel nézve e felismerésnek lényeges következményei vannak a Herzberg által feltett kérdésre: hogyan ösztönözzük alkalmazottainkat? A higiéniás tényezőkhöz kapcsolható ösztönzőkkel - amelyeket Herzberg rugdosásnak\* nevez - ugyanis nem lehet érdemi motivációt elérni. Ha tehát a vezetők el akarják tüntetni a higiéniás 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,

\* a tanulmányban a rugdosásra a KITA mozaikszót használja („kick-him-in-the-pants”).

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.

„Mi lehet az oka annak, hogy ipari vezetők egy-kettőre 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 megcsábításában. Ezért olyan népszerű a pozitív KITA: .... nem kell hogy a vállalat rugdosson téged, mert te rugdosod önmagadat.”<sup>14</sup>

A lehet-e pénzzel motiválni kérdés a mai magyar szervezeti gyakorlat egyik ugyan-csak izgalmas kérdése. Érdekes tehát összevetni a Maslow-i és a Herzberg-i megközelítést, hiszen a fenti kérdésre merőben eltérő választ adnak: előbbi szerint a szükséglet hierarchia alsó szintjeihez is kapcsolható motiváció, utóbbi szerint nem. Meggyőződésünk szerint a kettejük közötti ellentmondás koránt sem olyan kibékíthetetlen, mint az első pillantásra látszik. Míg ugyanis Maslow a 40-es évek amerikai átlag emberét szem előtt tartva állította fel tételeit, addig Herzberg a 60-as évek amerikai jóléti társadalmából vette mintáját. A kettő között lényeges különbség, hogy Herzberg válaszadóinak 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 fenntartásával	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 Tibor (szerk.): *Üzempszichológia, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1974. 365. old. (a fordítás pontosításával - a szerző)*

Herzberg elméletét ugyancsak több kritika érte. A legfontosabb észrevételek a következők<sup>15</sup>:

- 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.
- Az elmélet tulajdonképpen nem is motiváció elmélet, hanem attitűd vizsgálat: csak a munkával való elégedettségre ad magyarázatot a maga érvényességi körén belül.
- A vizsgálat nem fogalmazott meg átfogó elégedettségi mércét, így előfordulhatott az is, hogy valaki nem szereti munkájának egy részét, míg egészében elfogadhatónak tartja.
- Herzberg feltételezi, hogy a termelékenység és a megelégedettség között közvetlen összefüggés van. Az általa alkalmazott kutatás módszertan ugyanakkor csak a megelégedettséget mérte, a termelékenységet nem. Ahhoz, hogy kutatási eredményét relevánsnak tekintsük el kell fogadnunk a fenti feltételezést.
- Herzberg – számos korábbi kutatási eredmény ismerete ellenére – eltekint attól, hogy a két tényező értelmezésbe független (környezeti) változókat is bekapcsoljon.

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

### 3.1.3 Alderfer létezés-kapcsolat-fejlődés (ERG) elmélete

Alderfer egy kérdőíves vizsgálat eredményeire<sup>16</sup> alapozva három szükségletről értekezik - a Maslow-i öt kategória helyett. Ezek a következők:

1. *Létezés (existence)*: az alapvető anyagi (fiziológiai) szükségletek és a fizikai fenyegetettségtől való védettség.
2. *Kapcsolat (relatedness)*: a társas kapcsolatok iránti szükséglet, az a vágyunk, hogy személyes kapcsolatokat és társadalmi státuszt alakítsunk ki és tartsunk fenn: mások elfogadjanak, elismerjenek és méltányoljanak bennünket.
3. *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, de 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 el-fojtjuk, akkor 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 inkább fontossá válik számunkra, semmint csökkenne motivációnkat meghatározó intenzitása,
- egy későbbi kutatási eredmény<sup>17</sup> 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 motiváció elméletét a tanult szükségletek köré építette és három szükségletet különböztetett meg, amelyekkel szervezeti környezetben magyarázhatjuk motivációinkat:

- *Kapcsolat motivációnak* (affiliation need, a McClelland által használt rövidítéssel: nAff) nevezzük az elfogadottság, szeretettség iránti vágyunkat. Akinek erősek a kapcsolat motívumai, azok barátkoznak, kapcsolataikban kölcsönös megértésre és inkább az együttműködésre, semmint a konfrontációra törekcsenek. Figyelmüket társas kapcsolatok kialakítására és fenntartására fordítják.
- *A teljesítmény motiváció* (achievement need, nAch) belső hajtóerő a sikerre, a magunk elé tűzött célok elérésére és meghaladására. A teljesítmény motiváltakat valójában nem a sikerért járó jutalom, hanem maga siker, a korábbinál jobb eredmény, nagyobb hatékonyság vágya hajtja. Figyelmüket magas teljesítmény szint

elérésére és fenntartására fordítják.<sup>18</sup> 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 teljesítmény motivált 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 megelégedettség 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, kontroláljunk másokat. Az erős hatalmi motívummal rendelkező emberek kedvelik a versengő, konfrontáló helyzeteket, másoknál hajlamosabban 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 vezetők körében ez a motiváció erősebb. Megítélésük szerint a hatalmi motiváció egy megfelelő szintje szükséges (de nem elégséges) feltétele a jó vezetővé válásnak.<sup>19</sup>

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-továbbblépés 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.<sup>20</sup>

### 3.1.5 Hunt cél-motiváció elmélete

John Hunt elmélete kimondottan a munkahelyi motivációra fókuszál. Hunt szerint a motiváció nem az egyéni szükségletekből, hanem az egyéni célokból érthető meg<sup>21</sup>. A célok valójában bizonyos munkahelyi magatartások megismétlésére vonatkozó *orientációt, hajlandóságot* jelentenek. A cél-motivációs elmélet tehát a magatartásra és az egyes visszatérő magatartásból eredő kielégüléserzésre koncentrál, nem pedig

\* A teljesítmény motiváció ellentéte a kudarcckerülési 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.

a magatartás előzményeire, a „szükségletekre” és „hajtóerőkre”. Ezek ugyanis bonyolult fogalmak, nehezen és ellentmondásosan határozhatóak meg – érvel Hunt.

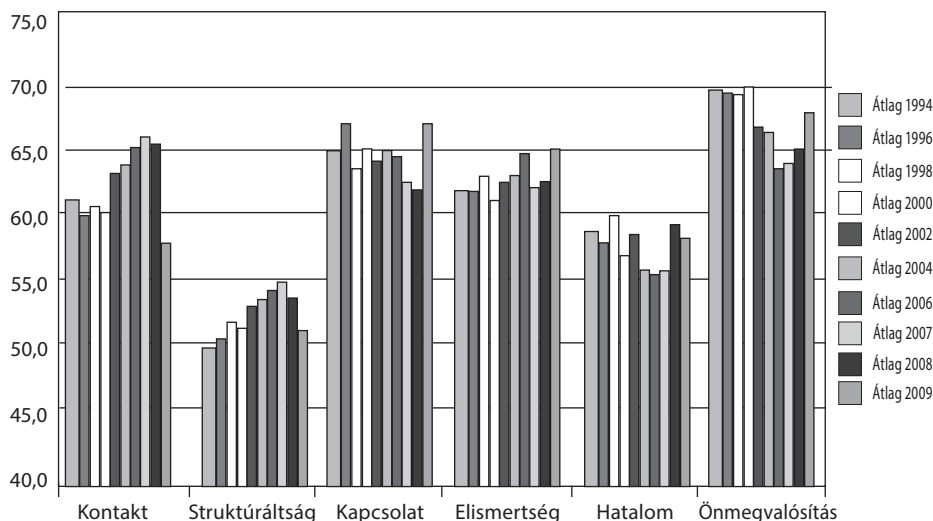
A célok irányítják munkahelyi magatartásunkat, s életünk folyamán folyamatosan alakulnak ki. A célok részben genetikailag öröklöttek, részben tanultak, így visszatükrözik az egyén hátterét: értékeit, hiedelmeit és tapasztalatait. Mivel a genetikai oldalról kevés a megbízható tudás, az elmélet a tanult viselkedésre koncentrálna. A célok különböznek mind motivációs erejükben (mennyire képesek motiválni) mind pillanatnyi fontosságukban (prioritás egymáshoz képest), és egymással összehasonlíthatók e két szempont szerint. A célok motivációs ereje és fontossági sorrendje idővel változik. Ebből a szempontból adott életszakaszokat lehet beazonosítani.

Az elmélet hat különböző célt különböztet meg, amelyek mögött további rész-célokat azonosíthatunk.

1. *Komfort, anyagi jólét:* ide sorolhatjuk a életstílusunkat, életszínvonalunkat biztosítani képes anyagiakat (pénzt) és a stressz-teli helyzetek kerülését.
2. *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 munka megfogalmazás) kockáztatják teljesítményét.
3. *Kapcsolat:* kerüli a magára hagyott helyzeteket, az egyedüli munkavégzést. Fontosnak tartja a csoporthoz való tartozást, az elfogadottságot, az azonosulást.
4. *Elismertség:* a teljesítményünk mások általi elismerése, megbecsülése, ennek megfelelő státusz, visszacsatolás és teljesítménnyel arányos javadalmazás. Pozitív én-kép.
5. *Hatalom:* fölény, mások irányításának, kontrolálásának igénye, dominanciára való törekvés, de csak vezetői hatalom értelemben.
6. *Autonómia, kreativitás, fejlődés:* önmegvalósítás, kihívás, képességek és készségek kihasználása, tanulás, önfejlesztés, a saját munkavégzés szabadsága, függetlensége. Kreatív problémamegoldás. A másoktól való megkülönböztetethőség 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 dinamikusan változó struktúrát alkotnak. Minden egyes cél fontossága csak a másik rovására növekedhet meg. Úgy kell elképzelni a célok rendszerét, mint a fizikában a közlekedőedényeket. Nem létezhet tehát olyan motivációs profil, amelyben minden cél magas értéket kap, de olyan sem, amelyben mindegyik alacsony. A céloknak mind az erősségük, mind a fontosságuk változik, nemek szerint, különböző életkorokban, vagy különböző élet- és munkaszituációkban.

A 3.5. ábra a Budapesti Corvinus Egyetem mindenkori negyedéves hallgatóinak motivációs struktúráját mutatja be. Első ránézésre is szembeötlő, hogy a célokhoz tartozó átlagértékek egymáshoz viszonyított helyezése megdöbbenően hasonló minden évben. Szinte hihetetlennek tűnik, hogy minden évben más és más emberek által kitöltött kérdőív ennyire hasonló eredményeket hozzon – és mégis.



3.5. ábra

**A Budapesti Corvinus Egyetem negyedéves egyetemi hallgatóinak (n>2500) 1994-2009 közötti motivációs struktúrája Hunt modellje alapján**

*Forrás: A BCE Vezetéstudományi Intézete (és előd tanszékei) által felvett minták eredményei (kéziratban)*

Empirikus vizsgálatok tanúsága szerint<sup>22</sup> az egyes életpálya szakaszokban 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 korosztályhoz képest fontosabbá teszi a pénz szerepét és mellé társul az elismertség és státusz iránti igény. A karrierpálya közepén a 40-45 éveseknek más korosztályokénál erősebb az autonómia, kreativitás és ennek szervezeti „fedezete”, a hatalom iránti igényük. A nyugdíj előtti életszakasz jellemzője a kockázatkerülés, a munka struktúráltságára való törekvés.

### 3.1.6 Összefoglaló megállapítások a tartalomelméletekről

Valamennyi tárgyalt tartalomelmélet némileg különböző nézőpontból közelít a motivációkhoz. Egyik elmélet sem tekinthető olyan alapnak, amelyről a vezetők egyértelműen magyarázhatnak, értelmezhetnek a motivációt, vagy amelyet egyértelműen a többi fölé

rendelhetnénk. Ugyanakkor valamennyi közelebb visz magatartásunk és teljesítményünk megértéséhez, s tartalmaz olyan elemeket, amelyeket a gyakorló vezetőknek érdemes megfontolni. Az elméletek összehasonlítását a 3.6. ábra tartalmazza.



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. old. ábrájának továbbfejlesztése  
 Lásd: BAKACSI GY.: *Szervezeti magatartás és vezetés*, Aula, 2004: 97.old.

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

Az összefoglaló végén hadd emeljek ki egyet a tárgyalt motívumok közül, amely egyre élenkebben foglalkoztatja napjaink tudományos és menedzsmentirodalmát is: az önmegvalósításhoz kapcsolódó motivációt – ez a bevezetőben is kiemelt empowerment vezetési filozófia motivációs alapja. Ez a szükséglethierarchiának az a szintje, amit vezetőként ideálisnak tekinthetünk: ha el tudjuk érni, hogy a szervezet és annak céljai részei legyenek a szervezeti tagok önmegvalósításának - például ha a szervezet sikerességétől várják saját lehetőségeik megvalósítását és képességeik kiteljesítését ez olyan erős belső késztetést jelent, amely mindennél erősebben sarkall a jó teljesítményre: az önmegvalósító ember a legnagyobb áldozatokra is kész vágyai elérése érdekében. Napjaink sikerszervezetei



az önmegvalósító emberre építenek, és ennek révén az átlagos emberekből átlag feletti teljesítményeket képesek kihozni<sup>23</sup>, élve azzal a pozitív pszichológiai energiával, mely sikerekre vágyik és a sikert magának szeretné tulajdonítani\*. Látni kell azonban azt is, hogy az önmegvalósításra törekvőket - az öntörvényű, belső iránytűiket követő „nehéz” embereket - egyben a legnehezebb is vezetni: nagyobb beleszólást, önállóságot követelnek maguknak, és nehezen tűrik a kötöttségeket, szabályokat.

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

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

Az önmegvalósításhoz vezető viselkedések	
	<p>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 hogy nem leszel népszerű, ha nézeteid nem egyeznek meg a többségével! Vállalj felelősséget! Amit eldöntöttél, hogy megteszel, vidd is véghez!</p>
Az önmegvalósítók jellemző tulajdonságai	
	<p>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 Mélyen átéli az élet alapélményeit Inkább kevés, mint sok emberrel erős és jó kapcsolatokat alakítanak ki Objektív nézőpontból képesek az életre tekinteni</p>

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. old.

### 3.2 A motiváció folyamatelméletei

A motiváció a munkatársak cselekvésének megfelelő irányítását, terelését is jelenti: ennek folyamánként a munkatársak megtanulják, mit, mikor és hogyan kell megtenniük. Azokat az elméleteket, amelyek megvilágítják, hogy miképp hasznosíthatják a vezetők a szükségletekről, egyéni törekvésekről megszerzett ismereteiket a magatartás megfelelő irányba terelésére, *a motiváció folyamat elméleteinek* nevezzük.

\* lásd az előző fejezetben az attribúciós elméletéről írottakat.

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

A munkával kapcsolatos megfelelő magatartás kialakításának alapja az ún. hatás-törvény:

*Az azonos helyzetben lehetséges magatartások közül azokat fogjuk ismételni, amelyek azonnali vagy későbbi elégedettséggel járnak, s azok bekövetkezése kevésbé valószínű, amelyek azonnali vagy későbbi kellemetlenséggel járnak.*<sup>24</sup>

E hatás-törvény két lényeges fogalma a *feltétel* és a *következmény*. Következmény lehet bármi, amit a munkavállaló szeretne elnyerni: pénz, jutalom, dicséret, státusz, kihívó feladat, vagy bármi, ami a motivációinak megfelel.<sup>24</sup> A továbbiakban 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 kedvező következmények követik a magatartást, akkor az adott viselkedés ismétlődésének valószínűsége nő: megtanuljuk és tanult tudatalatti szokássá, rutinná válik. Ha a magatartást kedvezőtlen következmények követik, akkor az adott viselkedés ismétlődésének valószínűsége csökken: elkerüljük és nem válik szokásszerűvé. Egyszerűbben fogalmazva munkatársaink magatartása a következmények függvénye<sup>25</sup>, és e következmények révén szabályozzuk a magatartást.

A következmények járhatnak bizonyos kívánatos magatartásért, illetve bizonyos eredmény eléréséért. Ez alapján két feltételes kapcsolatot különböztethetünk meg:

- *Teljesítmény-következmény kapcsolat*: az 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 *magatartásszabályozást* alkalmazunk: azt vizsgálom (mérem), hogy a számomra kívánatos maga-

\* A következmény mindig a munkavállaló és nem a szervezet szempontjából értendő.

tartást követi-e, és a következmények változtatásával szeretném elérni a nem kívánt magatartás megváltoztatását. Ilyen folyamatok például a későn jövőknek, a selejtet gyártóknak kilátásba helyezett levonás, vagy az az ötlet, amelyet egészség bónusznak nevezhetnénk: ha valaki egy meghatározott számú munkanapot betegség nélkül teljesít, szabadnapot kap.

Érdemes 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 megerősítésméletét, az elváráselméletet, a méltányosság-elméletet és a célkitűzés-elméletet mutatjuk be.

### 3.2.1 Skinner megerősítésmélete

A megerősítésmélet atyjának Skinner-t 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 az egyén 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,

\* Ahogyan mi is ott tárgyaltuk a 2. fejezetben.

hogyan 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 nem kívánatos következményt, amit munkatársunk szeretne elkerülni. Ez szintén növelni fogja az adott cselekvés ismétlődésének a valószínűségét. Ha például a főnök a beosztottja nyakára jár, mert az lusta, lassan dolgozik, és 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 nem kívánatos, ezzel megerősít egy olyan magatartást (rendszeresebb munkavégzés), amelyet elérni szeretne. A negatív megerősítésnek vannak hátrányos következményei is: állandó feszültséggel járhat együtt, és nem is mindig segíti azoknak a magatartásformáknak a kialakulását, amelyeket a vezető jónak talál.

A *büntetésen* alapuló megerősítésről akkor beszélünk, ha a következmény megszüntet olyan magatartásokat, amelyek azt maguk után vonták, vagy legalább is csökkenti a 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 megvonás, előléptetés késleltetés).

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 rejtegetéséhez vezet.

A *megszüntetés* egy további lehetőség a viselkedések befolyásolására: lényegében a pozitív megerősítés fordítottja, nem-megerősítésnek is nevezhetnénk. A már korábban kialakult viselkedésformák módosítására alkalmas: lényege az, hogy többé már nem biztosítjuk azokat a következményeket, amelyek hatására a cselekvés eddig rendszeresen ismétlődött. Lényeges különbség a büntetéshez képest a szándék: a megszüntetésnél nincsen kimondottan arra irányuló akarat, hogy a cselekvés a jövőben ne ismétlődjék meg. Ha például egy sörgyári kereskedő korábban azért kapott jutalmat, ha a szűkös készletekből a preferált vevőket szolgálta ki, s ez a jutalom a piaci verseny kialakulásával elmarad, lassan hozzászokik, hogy megkülönböztetés nélkül mindenkit kiszolgáljon. Az elmaradó következmény lehet pozitív és negatív is, ám a megszüntetés alkalmazási lehetősége szervezeti környezetben erősen korlátozott.

A fentieket a 3.4 táblázatban foglaljuk össze:

**3.4. táblázat**  
**A megerősítéselmélet logikai modellje**

Következményt Ad (+)/Elvon (-)	Következmény jellege (pozitív/negatív)	Hatás a viselkedés meg- ismétlési gyakoriságára (növeli/csökkenti)	Megnevezés
+	+	+	Pozitív megerősítés
-	-	+	Negatív megerősítés
-	+	-	Büntetés
+	-	-	Büntetés
-	+/-	-	Megszüntetés

Forrás: GREENBERG J. – BARON, R.A.: Behavior in Organizations. Prentice-Hall, 2000 New Jersey. 72. old 2.3 táblázat alapján

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. Jones-szokra, csak hogy jól bánhasson velük. Megtanulta ugyanis, hogy egy specifikus viselkedési mintáért megdicsérik, ugyanakkor saját önbecsülését is megerősítette.<sup>26</sup>

A megerősítéselmélet 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 megerősítéselméleté. Már Herzberg is rámutatott, hogy a büntetés nem képes valódi motivációt teremteni, de a jutalmakkal kecsegtető elcsábításról sem volt jobb véleményel. Mindkettőben közös, hogy világos az indítéka annak, aki a megerősítést végzi (a szabályozás alanya), de semmit sem mond a munkavállalónak (a szabályozás „tárgyának”) az 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.<sup>27</sup>

A cél meghatározza számunkra, mit kell tennünk, mekkora erőfeszítést kell kifejtenünk. Ez a megközelítés feltételezi, hogy meg is tesszük azt, amit szeretnénk. Következésképpen aki többet akar, az többet is fog tenni a cél elérése 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?

- A cél minél *konkrétabb* formában fogalmazódik meg, annál nagyobb teljesítményre sarkall. Két teljesen hasonló adottságú és képességű ember közül várhatóan nagyobb teljesítményt fog elérni az, aki egy magas, feszített teljesítményszintet tűz ki maga elé, mint az, aki elhatározza, hogy mindent beleadva eléri, amit tud. Ezzel szemben a vezetők hajlamosak arra, hogy „tégyminden tőled telhetőt” típusú célokat tűzzenek ki. Ezek ritkán vezetnek a kívánt teljesítményhez.
- A *nehezebb, 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 hiába például 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 a céllal kapcsolatban<sup>28</sup>. 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 kitűzött 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 hogy nagyobb erőfeszítést kell tennünk. Az önmagunk által kezdeményezett visszacsatolás - saját teljesítményünk aktív figyelemmel kísérése - jobb eredményre vezet, mint a külsők által kezdeményezett visszacsatolás.<sup>29</sup>
- Általában javítja a célérés hatékonyságát az is, ha a célokat *nyilvánosan* fogalmazzuk meg, ez egyfajta külső nyomást jelent a végrehajtónak.

Az elmélettel kapcsolatban számos kritika fogalmazódott meg<sup>30</sup>:

- A célkitűzés jobban alkalmazható egyszerűbb munkakörökre, de behatároltak a lehetőségei az olyanoknál, ahol a teljesítmény mérése nehéz, problematikus (pl. vezetői, szakértői, értelmiségi munkakörök).
- 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 előnyben részesítették a feszített célok megfogalmazását, majd a munkatársak reakcióit figyelve kiigazították azokat.
- A célkitűzés tulajdonképpen nem más, mint a munkatársak kontrollálásának egy újabb eszköze: lehetővé teszi a teljesítmény folyamatos ellenőrzését.

- Kétségtelen, hogy a feszítettebb célok nagyobb teljesítményre sarkallnak, ugyanakkor nem bizonyított, hogy megalégedettségre is vezetnek.
- A célelérés szenvedéllyé válhat: időnként úgy elragadhat bennünket a cél elérésére 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 magatartástudományi döntéselmélet világított rá arra, hogy aspirációink, teljesítménnyel kapcsolatos várakozásaink nem függetlenek a korábbi célelérés sikerességétől: jó eredményeink feszítettebb célokat, kudarcaink azonban 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 korlátozott racionalitás elmélete által megfogalmazott kielégítő eredmény fogalma is arra utal, hogy a sikeres magatartási alternatívákat kereső folyamat megszakad a kielégítő eredmény esetén.

A megfogalmazott kritikai vélemények ellenére a célkitűzés elmélet pozitívumai vitathatatlanok. Elveire, előnyös hatásaira olyan nagy hatású vezetői rendszerek építettek, mint például a Megegyező 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 erőteljes a motivációs hatása. A célok feszítettsége mellett azonban figyelmet kell szentelnünk azok elfogadottságára is.

### 3.2.3 Elváráselmélet

A bevezető fejezetben már utaltunk rá, hogy a szervezetek vizsgálatakor két motivációs és célrendszerrel kell vizsgálni: egyénét és szervezetét. E fejezetpont bevezetőjében pedig rámutattunk két hatás-következmény - a *teljesítmény-következmény* és a *viselkedés-következmény* - kapcsolat különbözőségére. Érdemes figyelni arra, hogy a két hatás-következmény kapcsolatban közös a következmény: például a szervezet kifizet az egyén pedig megkap valamennyi pénzt (fizetés). Ami az egyiknek kívánatos cél, az a másiknak költség. A két érdekeltség találkozási pontját tehát máshogy ítélik meg, s azt is megállapíthatjuk, hogy egyén és szervezet más-más hatás-következmény kapcsolatra koncentrál: 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 le<sup>31</sup> - arra az előfeltevésre épül, hogy az egyének olyan erőfeszítésekre hajlandók, amelyek számukra kívánatos eredményekre vezetnek: ez a motiváció racionális (beha-



viorista) 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 teljesítményhez vezetnek, mennyire bízunk abban, hogy ezért jutalmat kapunk, és mennyire vonzó számunkra a kilátásba helyezett jutalom.

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

- A várakozás az egyén által becsült valószínűsége (P) annak, hogy ha megtesz egy adott erőfeszítést (E), akkor az elvezet egy adott teljesítményhez (T), azaz  $P(E/T)$ .
- A kötés az egyén által becsült valószínűsége (P) annak, hogy ha eléri az adott teljesítményt (T), akkor elnyer bizonyos, általa vágyott következményeket (K), azaz  $P(T/K)$ .
- A vonzerő (V) megmutatja, hogy mennyire kíváncs az egyén számára egy adott következmény (K). Világos preferenciát mutat más lehetséges következményekkel szemben. A vonzerő lehet pozitív (nagyon akarja), negatív (nagyon szeretné elkerülni), vagy semleges (mindegy, hogy megkapja-e vagy sem).

Az elváráselmélet fő tézise, hogy az egyén motivációja a fenti három komponens (várakozás, kötés, vonzerő) szorzata:

$$\text{Motiváció} = P(E/T) * P(T/K) * V$$

Vagyis minél valószínűbbnek tartja, hogy egy adott erőfeszítés kíváncs teljesítményhez vezet, és minél valószínűbbnek tartja, hogy ez a teljesítmény adott következménnyel jár, és minél vonzóbb számára ez a következmény, annál motiváltabb az egyén az erőfeszítés megtételére. A logikai kapcsolat azért a szorzás a tényezők között, mert ha bármelyik komponens értéke 0, akkor az egyén egyáltalán nem lesz motivált az erőfeszítésre.

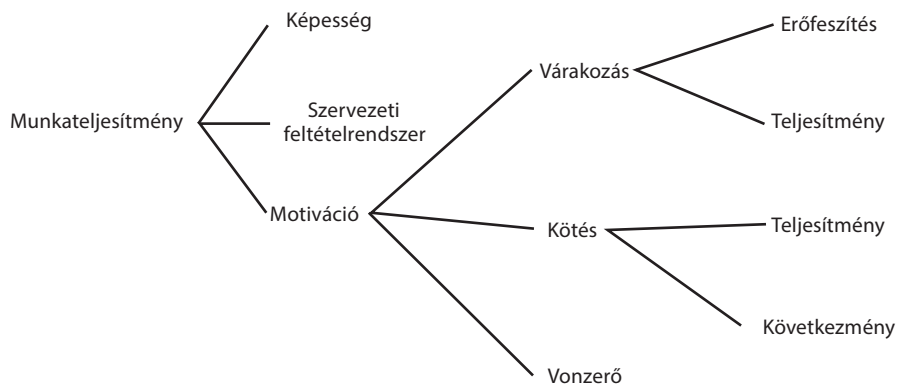
Például, ha komoly esélyt látok arra, hogy intenzív felkészüléssel (erőfeszítés, E) képes leszek rúdugrásban 600 cm-t ugrani (teljesítmény, T), és ezért írásban ígérek nekem egy sportkocsit (következmény, K), amelyről régóta álmodozom (vonzerő, V), akkor az elváráselmélet szerint igen motivált leszek arra, hogy edzésbe álljak.

Ha azonban kevésbé hiszek abban, hogy bármilyen kemény tréningezés után is alkalmas lennék a 600 cm átugrására vagy kis esélyét látom, hogy ha ez mégis sikerül, akkor megkapom a kocsit, vagy ha nem annyira vonzó számomra ez a jutalom, akkor lényegesen kisebb lesz a motivációm az erőfeszítés megtételére.

Nézzünk egy másik példát! Tegyük fel hogy főnököm délután 4-kor magához hívat és azt kéri, hogy másnap reggel 8-ra készítsek el egy olyan prezentációs anyagot, amelyen szervezeti egységünk jövő évi költségvetése múlik. Estére azonban barátaimtól vacsora meghívásom 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 (E). Ilyen kérdések fogalmazódnak meg bennem: Ha nekiesek, mekkora



a valószínűsége, hogy meg tudom csinálni holnap reggelre olyan színvonalon, ahogy azt kell (T)? Meg lehet-e ezt egyáltalán ennyi idő alatt csinálni? Ha megcsinálom, mit várhatok érte cserébe (például előrukkolhatok-e megint a múltkor elmaradt előléptetés igényemmel) (K) és milyen valószínűséggel? Mennyire fontos nekem ez az előléptetés (V)? Ér ez annyit, mint egy jó vacsora a barátaimmal? Akarom-e valójában ezt az egészet?



**3.7. ábra**  
**Az elváráselmélet logikai modellje**

Mint a 3.7 ábra is mutatja, a munkateljesítmény nemcsak a motiváción múlik az elváráselmélet szerint. Fontos szerepe van az egyéni képességeknek is: a munkateljesítmény a képességeink és a motivációnk szorzataként értelmezhető. A képességek mellett az egyéni adottságokat és bizonyos szervezeti tényezőket (például erőforrások, technológiai színvonal) is célszerű figyelembe venni. Legyünk ugyanis bármilyen motiváltak, ha a feltételek nem állnak rendelkezésre, akkor nem tudunk teljesíteni. De megfordítva is igaz: motiváció hiányában ideális feltételek mellett sem várhatunk jó teljesítményt.

Az elváráselmélettel szemben is fogalmazódtak meg kritikák. Ezek szerint:

- Az empirikus vizsgálatok mindig azonos szervezetekből választott, hasonló munkát végző alkalmazottakat hasonlítottak össze. Ez végtelenen korlátozza a várakozások és kötések teljes körének megismerését. Felvetik továbbá azt a kérdést is, hogy így vajon általánosíthatók-e ezek a kutatási eredmények?
- Az elváráselmélet hallgatólagosan feltételezi, hogy minden motivációnk tudatos, és explicit módon végig kalkuláljuk a valószínűségeket az elmélet szerinti módon, és aszerint választunk. Az elmélet figyelmen kívül hagyja, illetve nem mond semmit a tudatalatti motivációinkról, vagy az olyan cselekedeteinkről, amelyek rutinszerű választásokra vezethetők vissza.

- Az elmélet a motiváció kialakulásának folyamatára koncentrál, 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 önmagában vonzó-e, 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. Adams<sup>32</sup> 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 infláció követő béremelést kapunk, bezzeg a magán szféra!”). 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 foglalkozik 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 valószínűséget használja mérlegelésre, a méltányosságelmélet külső viszonyítási alapot (referenciát keres): másokhoz mérten vizsgálja erőfeszítéseink eredményét.

Az elméletnek tehát három kulcs kategóriája van. Ezek:

- **Inputok:** ezek azok az erőfeszítéseink, amelyeket munkánkba invesztálunk: 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 szervezetnek, a vezetőknek, a többieknek el kell ismerniük.
- **Eredmények:** várakozásunk szerint ezeket kell megkapnunk erőfeszítéseinkért, az elvégzett tevékenységekért cserébe. Az eredmények többnyire pozitívan értékelt dolgok, mint például a fizetés, elismerés, de lehetnek elkerülendő, negatív következmények is.
- **Referenciák:** akikhez, vagy amikhez viszonyítjuk, hasonlítjuk mind 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 3.5. sz táblázat foglalja össze.

**3.5. táblázat**  
**A méltányossághoz mérlegelt inputok és eredmények**

INPUTOK	
A minőség, amit elő tudunk állítani	Alkalmazkodóképesség-sokoldalúság
Megbízhatóság	Ítéloképesség
Felelősségvállalás	Intelligencia
Munkakörhöz kapcsolódó tudás	Tapasztalat
Együtműködő-készség	Jó megjelenés
Önfejlődés	Jó beszéd- és kommunikációs készség
Jó munkaattitűd	Végzettség
A mennyiség, amit elő tudunk állítani	Jó írásbeli kommunikációs készség
Kezdeményező-készség	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 feletttel	Személyes életminőség
• munkatársakkal	

*Forrás: NORTHCRAFT, G.B. - NEALE, M.A.: Organizational Behavior. A Management Challenge, The Dryden Press, Chicago, IL, 1990. 166. old. alapján.*

A méltánytalanság érzete nem csupán a kapott outputok összevetésre, 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.

Mit tehetünk, ha méltánytalanságot érzékelünk? Az irodalom több lehetséges válaszlehetőséget is feltárt, amelyek lényege, hogy vagy magatartásunkat változtatjuk, vagy pszichológiai folyamatok segítségével csökkentjük a feszültséget<sup>33</sup>:

- *Változtatok az inputon*: kevesebb energiát és időt szentelek a méltánytalanul díjazott munkának. Teljesítem a normát, de afölött semmi, ez a teljesítményviszszatartás világa. De megfigyelhető ennek a fordítottja is: ha azt észlelem, hogy munkámért túl vagyok fizetve, növelem outputomat, ennek leggyakoribb módja a jobb minőség.
- *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 az eredmények csökkenéséhez is vezet, s a méltánytalanak tekintett arány újra előáll).
- *Változtatok a munka iránti attitűdön*: ha az eredmény/input arányt méltánytalannak érzem, megváltoztatom a beállítódásomat, (például ahelyett hogy növelném a munkára fordított időmet, meggyőzőm magam, hogy így is éppen elég időt töltök a feladataimmal).
- *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).
- *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.
- *Megváltoztatom a szituációt*: otthagynom azt a munkahelyet, ahol méltánytalanságot érzek (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 mást tekintenek inputnak és eredménynek a maguk szemüvegén keresztül. Emellett máshogy súlyoznak és máshogy érzékelik azok változásait is. Gyakori jelenség, hogy míg a vezetés hosszan sorolja a munkavállalók élet- és munkafeltételeinek javítására tett erőfeszítéseket, vagy az eddigi béremelést, addig 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 láncszemét ragadják meg és keresnek közöttük összefüggéseket. A megerősítéselmélet azt hangsúlyozza, hogy a következmények befolyással vannak arra, hogy 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 a 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.

### 3.3 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

### 3.4 Ellenőrző kérdések

1. Mit jelent Maslow elméletében a hierarchia-elv?
2. Milyen ösztönzők kapcsolhatók az egyes szükséglet szintekhez?
3. Lehet-e pénzzel motiválni?
4. Az alacsonyabb szintű szükségletek motiválhatnak-e vagy sem? Ebben Maslow-nak vagy Herzbergnek van igaza?
5. Mi a hatalmi motiváció szerepe a sikeres vezetésben?
6. Hasonlítsa össze a motiváció tartalomelméleteit!
7. A célkitűzés-elmélet ismeretében milyen vezetői ajánlásokat fogalmazna meg?
8. Milyen beosztotti stratégiákat valószínűsít akkor, ha az input-eredmény hányados összehasonlítása során méltánytalanságot észlelnek?
9. Fogalmazzon meg egy elváráselméletre alapozott ösztönzési módszert!
10. Hogyan módosítják a folyamatelméletek a szükségletkielégítésre törekvő egyéni magatartást?

## 3.5 Jegyzetek a 3. fejezethez



1. HUNT, J.: *Managing People at Work*, Work (3rd ed.), McGraw Hill, London, 1988.
2. ROBBINS, S.P. - JUDGE, T.A.: *Organizational Behavior* (12th ed.), Pearson - Prentice-Hall, 2007, 205. old alapján.
3. ATKINSON, R.L.-ATKINSON, R.C.-SMITH, E.E.-BEM, D.J.: *Pszichológia*, Osiris, Budapest, 1995. 278. old. alapján
4. NORTHCRAFT, G.B. - NEALE, M.A.: *Organizational Behavior. A Management Challenge*, The Dryden Press, Chicago, IL, 1990. 134. old. alapján.
5. MASLOW, A. H.: *A Theory of Human Motivation*, Psychological Review, July 1943, 370-396. old. Magyarul megjelent: SUTERMEISTER, R.A.: *Ember és termelékenység*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1966. 85-111.old.
6. JÓZSEF Attila: *Ars Poetica*
7. MASLOW/SUTERMEISTER (1966) alapján.
8. ATKINSON és tsai (1996): 403.old.
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.old.)
10. A tudás és megismerés iránti szükségleteket Maslow eredeti 1943-as publikációjában említi (lásd: MASLOW/SUTERMEISMER, 1966: 97-98.old.) 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.
12. lás: u.ott.
13. HERZBERG, F.R.: *One more time: How do you motivate employees*. Harvard Business Review, January 2003 (reprint). (Magyarul megjelent: *Még egyszer: hogyan ösztönözzük alkalmazottainkat?* in.: ENGLÄNDER Tibor (szerk.): *Üzempszichológia*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1974. 351-373. old. – a fordítást több helyen pontosítanom kellett – BGY.)
14. u. ott. – a fordítás pontosításával (B. Gy.)
15. ROBBINS-JUDGE (2007): 191. old. 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. old.
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. old.
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. old.
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 BCE Vezetéstudományi Intétete (és előd tanszékei) - Bakacsi Gyula és munkatársai illetve Bokor Attila és Császár Csaba - által felvett több mint 1.000 kérdőívre alapozott minták eredményei (kéziratban, a szerzők engedélyével) felhasználásával.
23. PETERS, T. J. - WATERMAN, R.H.: *A siker nyomában*, Kossuth - Közgazdasági és Jogi Könykiadó, Budapest, 1986. 83-91.old.
24. THORNDIKE, E.L.: *Animal Intelligence*, Macmillan, New York, 1911. 244. old.
25. NORTHCRAFT - NEALE (1990): 146. old. alapján
26. PETERS, T.J. - WATERMAN, R.H.: *A siker nyomában*, Kossuth Könyvkiadó - Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1986, 96. old.
27. LOCKE, E.A.: *Toward a Theory of Task Motivation and Incentives*, Organizational Behavior and – Human Performance, May 1968, 157-189. old,
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.old.
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. old.
30. GIBSON, J.L. - IVANCEVICH, J.M. - DONELLY, J.H. Jr.: *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, Irwin, Burr Ridge, IL, 1994. 204-205. old. felhasználásával, kiegészítésével.
31. VROOM, V.H.: *Work and Motivation*, John Wiley & Sons, New York, 1964.
32. ADAMS, J.S.: *Toward an Understanding of Inequity*, Journal of Abnormal Psychology November 1963. 422-436. old
33. GIBSON - IVANCEVICH - DONELLY (1994), 194. old. és ROBBINS-JUDGE (2007), 204-205. old. alapján

# Csoportok a szervezetben

*A fejezet célja az, hogy:*

- *meghatározza a csoport fogalmát,*
- *áttekintse a csoportról való gondolkodás változásait 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.*

## 4. Csoport

*Akár egy halom hasított fa,  
hever egymáson a világ,  
szorítja, nyomja, összefogja  
egyik dolog a másikat  
s így mindenik determinált  
(József Attila: Magadat emészti)*

*Az emberek kezdettől fogva csoportokban igyekeztek megoldani az előttük álló feladatokat. A formális szervezeti struktúrák is csoport kereteket jelölnek ki a szervezetben történő munkavégzésre. Magukat a szervezeteket is felfoghatjuk csoportok csoportjaként.<sup>1</sup> A csoportokra tekinthetünk az egyén szemével és vizsgálhatjuk a szervezet nézőpontjából is. A csoportok vezetése számos fontos kérdést vet fel, amelyek lényegesen befolyásolják a szervezet teljesítményét.*

Magatartási szempontból a csoport fogalmát megkülönböztetjük a csoportnak nevezett szervezeti egységektől. **Csoportnak két vagy több olyan egymásra utalt, egymástól kölcsönös függésben és interakcióban álló egyént tekinthetünk, akik valamilyen közös cél érdekében összehangoltan 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 *funkcionális csoportoknak* is nevezni).**
- **A feladatcsoportokat 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 (teamek, projectek) és nem szükségszerűen esnek egybe a formális csoportokkal.

- **Érdekcsoportba (koalícióba) azok szerveződnek, akik olyan célok elérése érdekében működnek együtt, amely mindannyiuk számára lényeges, fontos.**<sup>2</sup>

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. Képzeljünk el egy olyan frissen végzett hallgatók baráti társasága által létrehozott kisvállalkozást, amelyben csak az alapító tagok dolgoznak, akik egyszerre tulajdonosai, vezetői, munkavégzői és haszonélvezői is a vállalkozásnak. Ez egy informálisból formálissá vált csoport, amely egyaránt kimeríti a feladat-, érdek- és vezetői csoport kritériumait is.

Ebben a fejezetben alapvetően a 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 ítéldhetjük meg:<sup>3</sup>

- mennyire felel meg a csoport által létrehozott termék, szolgáltatás vagy döntés mennyisége, minősége, határideje azoknak a mindenkori elvárásoknak, amelyeket fogyasztók, felhasználók, értékelők támasztanak;
- a csoport által követett folyamatok mennyire teszik lehetővé, hogy a csoport teljesítőképessége fennmaradjon, tagjai hosszabb távon is kölcsönösen 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 az 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.<sup>4</sup>

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.<sup>5</sup> Ezt a csoporton belüli normákkal és a jó csoportlétkör által biztosított pozitív érzésekkel, attitűdökkel magyarázták.

Későbbi kutatások rámutattak a csoporton belüli hatalmi viszonyok magatartásformáló szerepére is.<sup>6</sup> Tovább gazdagította a csoportokról való gondolkodást az ön-ellenőrző, autonóm munkacsoportokról kialakult irányzat.<sup>7</sup>

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

A fenti, a csoportok megítélésében bekövetkezett változásokat a munkavállalóknak, a szervezeteknek és a környezetnek a változásai kényszerítették ki.

## 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:<sup>9</sup>

- *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.
- *Státusz*: mind az egyéni, mind a csoportteljesítmény presztízst jelent és státuszt ad a csoport tagjainak, a csoport és a csoporton kívüliek elismerésben részesítik 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 tagja 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 lehetőségét, valamint az indokolatlan külső elvárásokkal szembeni közös védelem lehetőségét.
- *Célok megvalósítása*: a szervezeti célok gyakran csak a különböző ismeretek, képességek, tehetségek együttes mozgósításával érhetőek el. Igaz azonban az is,

hogyan a szervezethez csatlakozó egyén olyan személyes célokat is maga elé tűzhet, amelyeket csak egy csoport tagjaként remélhet megvalósítani.

A csoporthoz csatlakozásnak azonban nem csak hozadéka, hanem „költségei” is vannak az egyén számára:

- *Feszültség*: a csoportkörnyezetbe kerülő egyénnek a társas kapcsolatok kezeléséhez szükséges készségeket ki kell fejlesztenie, és alkalmazkodnia 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 kassza), 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 invesztáltunk, annál jobban ragaszkodunk is a csoporthoz.<sup>10</sup>
- *Elutasítás*: a csoport büntet, szankcionál bizonyos magatartásformákat, amelyeket egyébként szívesen csinálunk. Ezt akkor is nehezen viseljük, ha a csoportnak egyébként igaza van.
- *Ellentétek*: jóllehet a csoportot valami közös cél elérése élteti, a tagoknak lehetnek eltérő saját céljaik, adott pillanatban viselkedhetnek különböző módon, ami kényelmetlenséget, kellemetlenséget, konfliktusokat eredményezhet.
- *Ellenkezés*: többnyire úgy gondoljuk, hogy szabadon alakíthatjuk saját viselkedésünket, de ezt a szabadságvágyat a csoport figyelmen kívül hagyhatja (különösen alacsonyabb státuszú tagjai esetében). Ez ellenkezést, a saját választási szabadság visszaszerzésére való törekvést válthat ki belőlünk.

Azért csatlakozunk tehát csoporthoz, mert az előnyök/hátrányok egyenlegét csoporttagként jobbnak találjuk, mint ha egyénileg cselekednénk. A *társadalmi csere* elmélete szerint<sup>11</sup> 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 azt, hogy milyen költségek árán milyen előnyökre számíthatnak a szervezetek a csoportok révén.<sup>12</sup>

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 probléma megközelítés:* Mindenki ragaszkodik a maga problémaészleléséhez<sup>13</sup> és problémamegoldó mintáihoz, amely azonban megakadályozhatja egyszerűbb, jobb, vagy olcsóbb megoldások alkalmazását. A csoporttagok eltérő közelítései egy-egy problémához kölcsönösen hozzájárulhatnak a saját „rögeszméből” való kizökkentéshez.
- *A döntés jobb megértése:* Ha egy 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 szükséges a csoporttagok támogatása, nem elég csak a jó problémaérzékelés és a szakmailag jó döntés. Kutatási eredmények sora támasztja alá, hogy ha a csoport tagjai részt vettek a problémamegoldás folyamatában, azonosulnak a döntéssel és felelősséget éreznek megvalósításáért. 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 döntésnek 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.<sup>14</sup> 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 problémahelyzetekben, 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 esik egybe, előbbinél a csoport közös véleményalkotása függetlenedhet 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 pozíción<sup>15</sup> (ezt szokás ezredeshatásnak is nevezni), meggyőzőképességen, kiemelkedő szakmai tudáson (őket



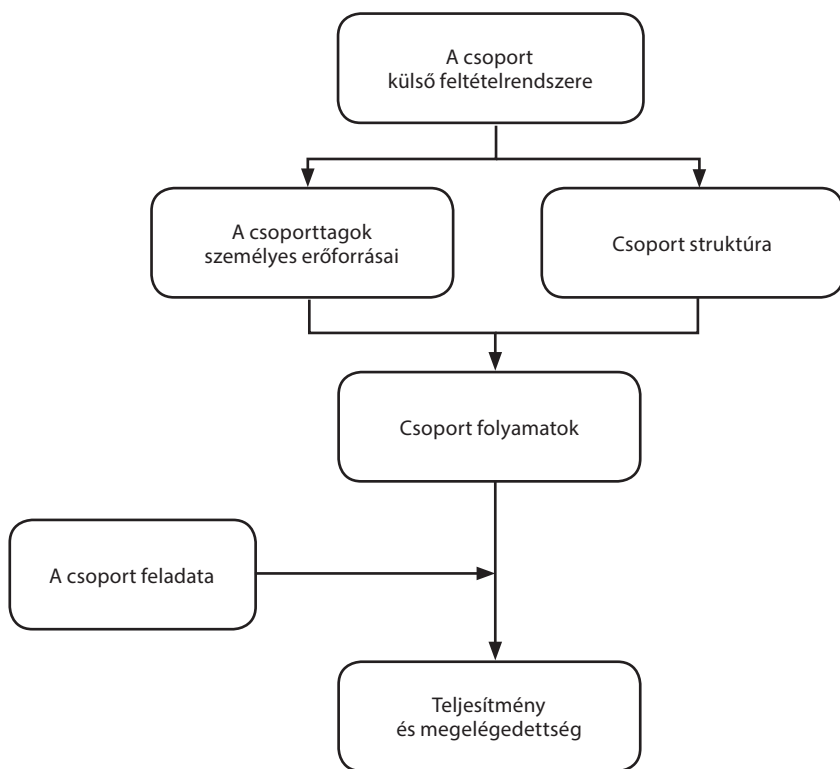
véleményvezetőknek nevezzük), a többiekénél aktívabb részvételen és közreműködésen (amit a csoport nagyobb befolyással honorálhat), vagy akár a többieket kifárasztó makacs kitartáson.

- *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.<sup>16</sup> Ennek több magyarázata lehet:
  - a csoporttagok a legkisebb teljesítményű társukhoz igazítják a teljesítményüket: „felülvizsgálom a saját hozzájárulásomat, ha más sem teljesít maximálisan” (lásd fentebb Taylor felfogását),
  - 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, akkor a csoportszellemnek és a normáknak a teljesítményre gyakorolt jótékony hatása mellett számonkérhető 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 presztízsszempontok 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 csoport teljesítményelérését 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 tekintenénk<sup>17</sup>. 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 elégedettség<sup>18</sup>.



**4.1. ábra**

**A csoportteljesítményt és a csoporttagok megelégedettségét  
magyarázó magatartási modell**

*Forrás: ROBBINS, S.P.: Judge, T Organizational Behavior (12th ed.), Paerson/Prentice-Hall Intl., Inc., 2007.*

Az előző fejezetekben részletesen foglalkoztunk a csoporttagok személyes erőforrásaival: a képességekkel és készségekkel, a személyes tulajdonságokkal, személyiséggel, 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.

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 a szervezeti tényező befolyásolja a csoport eredményességét:

- 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 konfliktus forrás a csoportok között.

- *Hatásköri viszonyok (autoritás):* a szervezeten belül, amelyek kijelölik a döntési és az utasítási-jelentési jogosítványokat, kijelölik a csoport formális hierarchián belüli helyét és a csoport formális vezetőjét.<sup>18</sup>
- *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.<sup>19</sup>
- *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*<sup>20</sup>: 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 nem kívánatosak 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 struktúrája<sup>21</sup>. A csoportok struktúrája is leírható különböző változókkal<sup>22</sup>:

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

### 4.5.1 A csoport mérete

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

A csoport méretét tekintve szokásos két fős, három fős, 4-15 fős úgynevezett kiscsoportot megkülönböztetni.

A két fős csoportok (párok, diádok) 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 három fős 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 pattrhelyzetek 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.<sup>23</sup> A 9 fős csoportok teljesítőképességét még jónak tartják.

A csoportméret tervezésénél azonban célszerű figyelembe venni azt is, hogy a csoport feladata problémamegoldás vagy feladatvégrehajtás. Míg a feladatvégrehajtásnál

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, kevésbé jellemző a társas lógás is.

A csoportméret és a csoporthatékonyság kapcsolatáról könyvtári 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 egyes magatartási és teljesítményváltozók közötti összefüggéseket a 4.1. táblázat foglalja össze.

4.1. táblázat

A csoportméret hatása a csoport magatartásra és a teljesítményre

Csoport	Kicsi	Nagy
Kommunikáció	Kevesebb	Több
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
Hatékonyság	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 keresztül lépő, 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 tagjának, akik valamely közös tulajdonsággal rendelkeznek. Ez lehet életkor, nem, végzettség, a szervezetnél eltöltött idő, vagy bármi más, a csoport által felismert hasonlóság.

Kutatási eredmények arra mutatnak<sup>24</sup>, hogy minél inkább eltérő kohorszokhoz tartoznak egy csoport tagjai, annál valószínűbb a csoport növekvő fluktuációja, a csoporton belüli konfliktus, a tapasztalatok különbözőségéből adódó kommunikációs nehézség. A kisebbségben maradt csoporttagok könnyebben hagyják el a csoportot. A csoport-

összetétel 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 imperatívuszokban 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), továbbá a csoport normái kialakulhatnak az 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 eredményesnek bizonyult *újonnan kialakult* magatartások, minták sokszor elvárassá, normává válnak – a logika: „ha bevált, ismételjük”. A csoporttagok számára normává válik néhány, a csoport életében *kritikus eseményből* leszűrt tanulság is (pl. „a jelentés elmulasztása prémium megvonással járt - mindig időben add le a jelentést”). Többnyire azok a szabályok válnak normává, amelyek:

- biztosítják a csoport fennmaradását, túlélését,
- előrejelezhetővé teszik az egyes csoporttagok jövőbeli magatartását,
- csökkentik a csoporttagok közötti kellemetlenségeket,
- megjelenítik azokat az értékeket, amelyekkel a csoport másoktól megkülönbözteti magát<sup>25</sup>.

Különböző csoportok nagyon különböző normákat követhetnek, de minden csoportnak megvan a maga rá jellemző normakészlete. A legtöbb csoportra a normák négy osztálya jellemző<sup>26</sup>:

- *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 módosítani<sup>27</sup>. Ez a teljesítménynorma azonban lehet negatív is: teljesítményvisszatartásra, a csoport által tolerált maximális teljesítményszint betartására ösztönöz, büntetve a „normagyilkosokat”.<sup>28</sup> Vezetői szempontból ez a csoportnorma a legnagyobb jelentőségű: a csoport maga serkenti a tagjait az elvártnál magasabb teljesítményre.

- *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.**<sup>29</sup> 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, jellemgyengességnek 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.<sup>30</sup>

A konform viselkedést a csoport jutalmazza és megerősíti (elfogadja, szereti), ezzel szemben a normák áthágóit a csoport bünteti (elutasítja, nevetségessé teszi, megszégyeníti, szélsőséges esetben ki is közhísíti). A csoport olykor túlságosan is keményen és igazságtalanul bánik normaszegő tagjaival: egyetlen menekülési forma egy másik csoportba való átkerülés. De az sem ritka, hogy ilyenkor a csoport tagja a szervezetből is távozik<sup>31</sup>.

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 máshogyszokták 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, erősebben él a vezetőkben az X-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 önkéntesség, az egyén sokkal inkább hisz az átvett magatartásformákban, értékeiteltekben. Gyakori erős, karizmatikus személyek jelenlétében. Az azonosulás azonban alapvetően a befolyásolóhoz kötődik (szeretjük, tiszteljük, felnézünk rá), olyanok szeretnénk lenni, mint ő, s ezen keresztül tesszük magunkévá a 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 válaszol<sup>32</sup>, 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, amely a csoport jövője szempontjából fontosak,
- a deviáns magatartás olykor felhívhatja a figyelmet arra is, hogy nem a viselkedéssel, hanem a normával van a baj<sup>33</sup>. Deviáns viselkedés láttán olykor legalább a kérdést érdemes feltenni magunknak: vajon minden rendben van-e a normáinkkal?

#### 4.5.4 Státusz

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

A státuszok - amelyek jól megfigyelhetők egy szervezetben - nagyon különböző jellemzők szerinti rangsor alapján alakulhatnak ki:

- szervezetben elfoglalt formális pozíció,



- iskolai végzettség, hozzáértés, szakértelem,
- díjak, elismerések,
- jövedelem nagysága,
- bizonyos foglalkozások,
- személyes tulajdonságok (kor, nem, ruházkodás, jó megjelenés).

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

A magasabb státusz elérésében szerepük van a hatalmi és befolyási viszonyoknak is. Előfordul, hogy az iskolai végzettség és kiemelkedő teljesítmény csak ahhoz elég, hogy beléphessünk egy magasabb státuszú körbe, de hogy azon belül is előre jussunk, már sokat számíthat a családi háttér, melyik iskolába jártunk, milyen társaságoknak vagyunk tagjai. Láthatjuk tehát, hogy a magasabb státusz elérése részben függhet saját teljesítményünkötől (milyen keményen dolgozunk, mit értünk el idáig), és részben más – magunkkal hozott, rövid távon nem befolyásolható – tényezőtől függően dől el.

A szervezetek, csoportok ragaszkodnak az elfoglalt státuszuk elismeréséhez. Alacsonyabb státuszú nem zavarhat meg, nem szakíthat félbe, nem sürgethet magasabb státuszút. 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 a besorolási pozícióval vagy az éves költségvetés nagyságrendjével, menedzser körökben az éves jövedelemmel lehet magasabb státuszt elérni. Ezek azonban sokszor nem vihetők át a másik csoportba, vagy ott nem érhető el vele ugyanaz a státusz. Ez gyakorta konfliktust is eredményez.

A magyar társadalom igen érzékeny a státuszokra: magánéletünkben és szervezeti környezetben is nagy jelentőséget tulajdonítunk kitüntetéseknek, díjaknak, a különböző rangsorokban elfoglalt helyeknek és komoly erőfeszítéseket teszünk a státusz elérése, státuszszimbólumok 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, *szerepészlelésünkötől* függ. Ezt egyfelől a csoport tagjai szerepelvárásként fogalmazzák meg és kommunikálhatják felénk<sup>34</sup>. 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 szerepszereplését.

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

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

Szerep nemcsak a csoportokhoz kapcsolódik: szerepeink tovább bővülnek, ha kilépünk a szervezetből, csoportból: családfenntartók, klubszervezők, teniszpartnerek, presbiterek vagyunk.

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

Eltérő szerepeink nemegyszer olyan elvárásokkal szembesítenek, amelyek egymással konfliktusban állnak. Főnként olyan döntést kell hoznunk, amely nehezen egyeztethető össze erkölcsi felfogásunkkal. A profit és/vagy morál dilemmáját valamennyi vezető jól ismeri, mögötte különböző szerepelvárásokat sejtethetünk.<sup>35</sup> 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 gyerekkel is meg kell beszélnünk a problémáit. Ezeket *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 meg<sup>36</sup>:

- **Feladatorientált szerepek:** elősegítik és koordinálják a döntést és a feladatvégrehajtást. Ezen belül az alábbi szerepeket különböztethetjük meg:
  - célok kijelölése: új csoport célok megfogalmazása,
  - kezdeményezés: a problematikus csoportfolyamatokat vagy struktúrát megváltoztató új vagy módosító ötletek kitalálása,
  - információ gyűjtés: a javaslatok tisztázása, megbízható információk és megfelelő tényanyag keresése,
  - információ nyújtás: megbízható tények vagy általánosítható tapasztalatok biztosítása,
  - koordináció: az ötletek és a javaslatok közötti összefüggések összegyűjtése és tisztázása, a csoporttagok cselekvéseinek összehangolása,
  - értékelés: a cselekvések gyakorlatiasságának, logikusságának, a javaslatok hasznosságának számba vétele, kérdések illetve értékelő megállapítások megfogalmazása.
- **Kapcsolatorientált szerepek:** elősegítik a csoport fennmaradását, fejlődését, az összetartozás érzésének megőrzését, a belső harmóniát, a jó légkört és a cso-

porttagok 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 összetartozás érzés teremtése a csoporton belül,
  - békéltetés: a csoporton belüli konfliktusok megoldása és a feszültség csökkentése érdekében történő közbenjárás,
  - unszolás: a csoporttagok részvételének, aktivitásának bátorítása,
  - normázás: sztenderdek felállítása a csoporttevékenység minőségének értékelésére, kérdések megfogalmazása a csoport céljáról,
  - követés: együttműködés baráti csoporttagként,
  - szemléltetés: 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 nélkül ellenállás, a csoport által elvetett témák újra felvetése,
  - elismerés hajszolás: figyelemfelkeltés, dicsekvés, saját eredmények folytonos felemlgetése, alacsony státuszú 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 csoporttag 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 státuszt 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 magtartással foglalkozó szakirodalom egyre növekvő súlyt helyez a folyamatközpontú megközelítésre<sup>37</sup>. 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 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 szerint<sup>38</sup> a csoport kialakulásának folyamatát öt szakaszra bonthatjuk: kialakulás, viták, normaképzés, teljesítés, szétválás<sup>39</sup>.

1. *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.
2. *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.
3. *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.
4. *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.
5. *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 szálak eloldására.

Az itt leírt modell egy 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 lépcsőről lépésre növekszik. Egyes csoportok visszalépnek korábbi fejlődési stádiumokhoz: 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.

## 4.6 Csoportos döntéshozatal

Az előző fejezetben bemutattuk az egyéni döntéshozatal néhány alapjellemzőjét. 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, amelyek a csoportos döntésekkel együtt járnak.

- *Szavazás vs. konszenzuskeresés:* a csoport dönthet egyszerű statisztikai módszerekkel. Ilyenkor mindenki kinyilvánítja egyéni preferenciáit (szavaz) és azokat valamilyen 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 szabta követelményeket.<sup>40</sup> 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:*<sup>41</sup> 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 erkölcsösségében, és erősen sztereotip módon ítél meg más csoportokat (különösen a riválisokat). A konformitás nem csak „nyomásgyakorlás” formájában jelentkezik (bár erre is van példa - e csoportok jellegzetes figurája az önjelölt „terelő puli”), hanem a kritikus véleménnyel bíró csoporttagok előfeltevéseik alapján („úgy is 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 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.

- 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 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.

## 4.7 Szótár

csoportszellem  
érdekcsoport  
feladatorientált szerepek  
kapcsolatorientált szerepek  
minőségi körök  
munkacsoport  
önmagunkra irányuló szerepek  
pár(os), kétfős csoport  
státusz  
szerep  
szerep kétértelműség

groupthink  
interest group  
task oriented roles  
relationship oriented roles  
quality circle  
work group  
self-oriented roles  
dyad  
status  
role  
role ambiguity

## 4.8 Ellenőrző kérdések

1. Milyen előnyöket várnak az egyének attól, hogy egy csoporthoz csatlakoznak?
2. Milyen előnyöket vár a szervezet attól, hogy csoportokat alakít?
3. Milyen tényezők határozzák meg a csoport teljesítményét és a csoporttagok elégedettségét?
4. Miben különböznek a szerepek és a normák?
5. Mely csoportszerepek segítik és melyek hátráltatják a szervezeti célélérést?
6. Melyek a szervezet szempontjából legfontosabb csoportnormák? Miért?
7. Szervezeti nézőpontból hogyan értékeli a konformitást?
8. Milyen fázisokon keresztül alakul ki, fejlődik egy csoport?
9. A csoport javítja vagy rontja az egyéni döntéshozatal minőségét? Válaszát indokolja!
10. Milyen vezetői eszközökkel akadályozná meg a csoportgondolkodás kialakulását?

## 4.9 Jegyzetek a 4. fejezethez



1. DOBÁK MIKLÓS és tsai: *Szervezeti formák és vezetés*, Akadémiai Kiadó, Budapest, 2006. (157.old.)
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.old.
3. HACKMAN, J.R.: *Groups that Work (and Those That Don't)*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA, 1991. 6-7.old. 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.old.)
6. Lásd pl.: PERROW, C.: *Szervezetszociológia*, Osiris-Századvég, Panem-McGraw-Hill, 1994, (91-131.old), (újabb kiadás: Osiris Kiadó, 2002) CROZIER, M.: *A bürokrácia jelensége*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1983;
7. Lásd LADÓ László: *Szervezetelmélet és –módszertan*. KJK 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-JUDGE (2007): 301.old. és FORSYTH, D.R.: *An Introduction to Group Dynamics*, Brooks/Cole Publishing Co., Pacific Grove, CA, 1983. 64-72. old. alapján foglaljuk össze.
10. Lásd pl. az előző fejezet kognitív disszonanciával foglalkozó gondolatait.
11. Lásd THIBAUT, J.W. -KELLEY, H.H.: *The social psychology of groups*, Wiley, New York, 1959. (Magyarul: Thibaut, J. W. -Kelley, H. H.: *A csoportok szociálpszichológiája* In: Pataki F. (szerk.): *A csoportjelenségek pszichológiája*, Tankönyvkiadó, Budapest, 1977.)
12. Az előnyöket és hátrányokat alapvetően MAIER, N.R.R.: *Assets and Liabilities in Group Problem Solving: The Need for an Integrative Function*, Psychological Review No 4., 1967. 239-249. old., 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. A problémamegoldó képességétől függetlenül a vita végeredményére gyakorolt hatása gyakran meghatározóbb a többiekénél. Nem véletlen, hogy az ülés levezető elnöke (chairperson) pozíciót rotációs alapon szokták betölteni, így - ha az adott vitában nem is, de - hosszútávon 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. old.
17. FRIEDLANDER, F.: *The Ecology of Groups*, in.: LORSCH, J.(ed.): *Handbook of Organizational Behavior*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1987. 301-314.old.

18. A csoport emellett kiválaszthat magának informális vezetőt is, de a formális vezetőt többnyire a szervezet jelöli ki a csoport számára.
19. 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.
20. A szervezeti kultúrával részletesen a 9. fejezetben foglalkozunk, itt csak néhány lényeges elemet emelünk ki és utalunk a csoportteljesítményre gyakorolt szerepére.
21. lásd DOBÁK MIKLÓS: *Szervezeti formák és vezetés*, Akadémiai Kiadó, Budapest, 2006. (43-55. old.)
22. A csoport struktúra változóit ROBBINS, S.P. - JUDGE, T.A.: *Organizational Behavior* (12th ed.), Pearson - Prentice-Hall, 2007, 295-309. old., FORSYTH, D.R.: *An Introduction to Group Dynamics*, Brooks/Cole Publishing Co., Pacific Grove, CA, 1983. 109-139. old., NORTHCRAFT, G.B. - NEALE, M.A.: *Organizational Behavior. A Management Challenge*, The Dryden Press, Chicago, 1990. 281-290. old., BRANYICZKI I.: *Csoportviselkedés*, in: BAKACSI Gyula- BALATON Károly - DOBÁK Miklós: *Vezetés-szervezés II.*, Aula, Budapest, 1991. 40-58. old alapján mutatjuk be.
23. 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.old.
24. 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.old.
25. FELDMAN, D.C.: *Development and Enforcement of Group Norms*, *Academy of Management Journal*, January 1984, 47-53. old.
26. GOODMAN, P.S. - RAVLIN, E.C. - SCHMINKE: *Understanding Groups in Organizations*, idézi: ROBBINS, S.P. - JUDGE, T.A.: *Organizational Behavior* (12th ed.), Pearson - Prentice-Hall, 2007, 310.old., alapján.
27. A Human Relations irányzatnak tulajdonképpen ez volt az egyik legfontosabb csoportokra vonatkozó felismerése.
28. Ez pedig a klasszikusok - köztük a fentebb már idézett Taylor - felismerése.
29. ARONSON, E.: *A társas lény*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1987. (3. átdolgozott, bővített kiadás), 56. old.
30. u. ott. 63. old.
31. 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.
32. BENESCH, H.: *Pszichológia*, SH atlasz, Springer Hungarica Kiadó, 1994., 309.old.
33. Erre - igaz társadalmi szinten - GEREVICH J.: *Terápiák társadalma - társadalmak terápiája*, Magvető Kiadó, Budapest (Gyorsuló idő), 1983. c. munkája hívja fel a figyelmet.
34. Lásd KATZ, D.-KAHN,R.: *The Social Psychology of Organizations*, (2nd ed.), Wiley, New York, NY, 1978.

35. Lásd pl. PIPER, T.R.- GENTILE, M.C.-PARKS, S.D.: *Tanítható-e az etika?* Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Gazdaságtikai Központ, 1995.
36. Lásd DOBÁK MIKLÓS: *Szervezeti formák és vezetés*, Akadémiai Kiadó, Budapest, 2006. (155.old.), HELLRIEGEL, D. - SLOCUM, J.W. Jr. - WOODMAN, R.W.: *Organizational Behavior (6th ed.)*, West Publishing, StPaul, MN, 323-324. old.
37. Megjegyezzük, hogy a szervezet és vezetéselemélet figyelme is egyre erőteljesebben fordul a folyamatok felé. A Business Process Reengineering irányzat (lásd HAMMAR-CHAMPY, 1996), amely a közelmúlt talán legnagyobb hatású új hulláma, ugyancsak a folyamat központú szervezeti közelítésmódot állítja gondolkodása fókuszába. E mögött jórész a csoport folyamatok korunkra jellemző karakterisztikái és a folyamatok jelentősége húzódik meg.
38. TUCKMAN, B.W.: *Developmental Sequences in Small Groups*, Psychological Bulletin, June 1965, 384-399. old., TUCKMAN, B.W. - JENSEN, M.C.: *Stages of Small-Group Development Revisited*, Group and Organizational Studies, December 1977, 419-427. old., MAPLES, M.F.: *Group Development: Extending Tuckman's Theory*, Journal for Specialist in Group Work, Fall 1988, 17-23.old.
39. A fordítás nem képes visszaadni az eredeti angol kategóriák szójátékát: forming, storming, norming, performing, adjourning.
40. ARROW, K.J.: *Egyensúly és döntés*. (Válogatott tanulmányok). KJK, Budapest, 1979.
41. A jelenséget először JANIS, I.L.: *Groupthink*, Psychology Today Magazin, November 1971. tanulmányában írta le.



# Kommunikáció a szervezetben

*A fejezet célja, hogy:*

- *tisztázza kommunikáció fogalmát,*
- *bemutassa a kommunikáció hagyományos modelljét,*
- *bemutassa a kommunikáció magatartási befolyásoló tényezőit,*
- *részletesen tárgyalja a tárgyalást, mint speciális (érdekérvényesítő, konfliktuskezelő) kommunikációs formát*

## 5. Kommunikáció a szervezetben

*A kommunikáció szervezeteink szerves alkotórésze. A szervezet strukturális jellemzői fontos meghatározó tényezők 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, jelölnek ki központi (hatalmi) pozícióba kerülő személyeket, és a csoport problémamegoldó képességét is befolyásolják.<sup>1</sup>*

*Nincs szervezet kommunikáció nélkül. A híres fogolydilemma<sup>2</sup> nagy erővel mutat rá arra, hogy kommunikáció nélkül a foglyok képtelenek "közös cél érdekében összehangoltan cselekedni", vagyis kvázi szervezetként működni. Ackoff szervezet definíciójának integráns része a kommunikáció, és árnyalt különbséget tesz a szóbeli és a megfigyelés útján történő információ-csere között<sup>3</sup>. 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.<sup>4</sup>*

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 információ-áramlás.

### 5.1 A kommunikáció hagyományos modellje

A vezetői információs rendszerek szervezésével, informatikával kapcsolatos kutatások nagymértékben hozzájárultak a kommunikáció alapmodelljének kialakításához, ismereteink gyarapításához. Ezek révén ismert a kommunikáció alapsémája, amelynek

kulcskategóriái az alábbiak: a kibocsátó-üzenetküldő, a kódoló, a csatorna, az üzenet, a dekódoló, a fogadó-címzett, a zaj és a visszacsatolás.<sup>5</sup> A kommunikáció hagyományos modellje szerint a kibocsátó megfogalmaz egy üzenetet, ami valamilyen jelrendszer segítségével átdadható-átvehető formára alakít, valamilyen csatornán keresztül eljuttatja a fogadóhoz, aki a jeleket megfejti, 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 egybevághóságát támogató tényező a visszacsatolás. Ennek keretében a fogadó visszajelzi a küldőnek a megfejtetten üzenetet, ami lehetőséget nyújt a szándékolt és a tényleges üzenettartalom tételes egybevetésére és szükség szerint pontosítására, akár több – ugyancsak kommunikációt igénylő – iteratív lépésben.

## 5.2 A kommunikáció iránya és formái

A szervezetekben a kommunikáció vagy a hierarchia mentén (vertikálisan) vagy azonos szintű szervezeti szereplők között (laterálisan) áramlik. A vertikális kommunikáció – ahogy arra klasszikus menedzsmenttanok is rámutatnak – irányukat tekintve lehetnek lefelé irányulóak (utasítás), illetve felfelé irányulóak (jelentés):<sup>6</sup>

- **A felsőbb szintek *felől* az alacsonyabb szervezeti szintek felé áramló, szervezeti célokat, munka-utasításokat, szervezeti eljárásokat és szabályokat, figyelemfelkeltő problémafelhívásokat, és a beosztottak elért teljesítményét értékelő üzeneteket, kommunikációkat nevezzük *lefelé irányuló kommunikációnak*.** A lefelé irányuló kommunikáció lehet szóbeli (személyes találkozó, megbeszélés, munka-eligazítás), de lehet írásbeli is (körlevél, e-mail, szabályzat).
- **Az alacsonyabb szervezeti szintektől a *felsőbb szintek felé* irányuló kommunikáció a tartalmát tekintve szólhat a kitűzött célok teljesülését jelző visszacsatolásról, vagy a felmerült problémák (külső hatások, erőforrás hiány) jelzéséről.** A felfelé irányuló kommunikáció adhat visszajelzést a vezetőknek a munkával kapcsolatos elégedettségéről, vagy a fejlesztési lehetőségekről is. A felfelé irányuló kommunikáció is lehet szóbeli vagy írásos, előbbi a vezető-beosztott találkozások programozott vagy spontán terméke, utóbbiakat többnyire emberierőforrás-rendszerek gyűjtik, rendszerezik és csatolják vissza a vezetőknek (attitűdkérdőívek, panaszcsatornák, formalizált vezetőértékelések).
- A szervezetekben gyakori emellett az azonos szinten lévők közötti (laterális) kommunikáció. Ez a leggyakrabban informális (nem hivatalos) kommunikációt jelent. Ezt nem tartották kívánatosnak a klasszikus menedzsmentteoretikusok, akik a szervezeti hatékonyságot kimondottan a vezetőkől illetve a formális szervezeti rendszerektől várták el. Ők a szolgálati út (utasítás-jelentés) jelentőségét hangsú-

lyozták – bár ezt ők sem feltétlenül tekintették merev szabálynak (lásd az azonos szintűek közötti kommunikáció lehetőségét megnyitó Fayol-i híd)<sup>7</sup>. A mai korra jellemző menedzsmentfelfogás nemhogy engedékeny a laterális kommunikáció tekintetében, de tevőlegesen tesz is annak létrejöttéért (informális beszélgetéseket lehetővé tévő fórumok, kávézósarkok, stb.). A laterális kommunikációnak vannak kétségtelen előnyei és hátrányai:

- Az informális kommunikáció hatékonyságára már sokan rámutattak: amit a formális információrendszerek csak lassan és nehézkesen képesek elérni, azt az informális, személyes kapcsolati hálókon terjedő információk sokszorosan hatékonyabban közvetítik (egy izgalmas hír a vállalati pletyka csatornáin nagyságrenddel gyorsabban – futótűzként, olykor percekben belül – jut el szinte minden érintetthez, szemben egy gondosan felépített hivatalos közlemény, belső kommunikáció lassabb ritmusú elterjedésével).
- A személyes/informális/laterális kommunikáció ugyanakkor nagymértékben kívül esik a vezetői kontrollon, így a szervezeti célokat, érdekeket nem feltétlenül szolgáló – akár azoknak ellentmondó, aláásó – információk is rárakódhatnak ezekre a kommunikációkra.

Az informális csatornák léte azonban nem attitűdkérdés, tetszik vagy nem tetszik: léteznek! S ha már vannak, az informális csatornák természetét jól ismerő szervezeti tagok (főleg vezetők) ezt bölcsen fel is használhatják: jókor, jól elhelyezett információkkal „üzenhetnek” olyan kérdésekben, amelyek a formális információs csatornák hivatallóságát nem bírnák el, és az ugyancsak informális csatornákon visszaérkező jelzések alapján eldönthetik, hogy az elképzeléseiket ezek után becsatornázzák-e a hivatalos, formális kommunikációs csatornába is. A laterális (informális) kommunikáció azonban az olyan szervezetek érdekeit, céljait szolgálja leginkább, ahol a beosztotti szabadságfok tágas, a szervezet alacsonyabb szintű tagjai nemcsak dönthetnek az őket érintő szervezeti kérdésekben, de a végrehajtás szabadsága és eszközei is rendelkezésükre állnak (empowerment).

A kommunikáció formáját tekintve lehet: írásbeli, szóbeli, vagy nem-verbális (testbeszéd).

- Az írásbeli kommunikáció formája lehet emlékeztető, levél, fax, e-mail, nyomtatott és elektronikus intranetes kiadványok, üzenetek, chat stb. Az írásos kommunikáció ugyan lassabb, körülményesebb, és a visszacsatolás is késleltetett (vagy akár hiányozhat is), de vannak kétségtelen előnyei:
- Az írásos kommunikáció eltárolható és visszakereshető, ami jó szolgálatot tehet akkor, ha egy későbbi időpontban bizonytalanná válik valaki az üzenet tartalmi kérdéseiben.
- A dokumentált írásos kommunikáció alkalmas arra is, hogy későbbi (jog)vita esetén bizonyítékként felmutatható legyen.
- Az írásos kommunikáció precízebb, átgondoltabb, rendezettebb, racionálisabb, mint a szóbeli – amit papírra (file-ba) rögzítünk, azt alaposabban végig-



gondoljuk és körültekintőbben megfogalmazzuk. (Ez alól sajátos kivétel az e-mailen, chaten történő kommunikáció, az itt kialakult szokások megengedik a „lazább”, fesztelenebb, bizalmasabb megfogalmazást, köznapi és szleng kifejezések használatát). Ennek viszont ára van – az írásba öntött üzenet megfogalmazása szignifikánsabb több időt igényel.

- Az írásos kommunikáció további lényeges előnye, hogy – míg a szóbeli kommunikáció a kommunikáló felek egyidejű (és olykor azonos helyen való) jelenlétét igényli, addig az írásos kommunikáció lehetséges akkor is, ha ez a szinkron nem áll fenn. (Ez adja az e-mailek hallatlan népszerűségét, amelyek esetében egyfajta kimondatlan szabály az, hogy az írásos kommunikáció más formáival szemben illik rá gyorsan válaszolni).
- A szóbeli (verbális) kommunikáció a szervezeti információcsere alapformája. Mintzberg empirikus eredményei szerint a vezetői szakma 75%-ban verbális jellegű tevékenységekből áll: a munkaidejük  $\frac{3}{4}$  részében a vezetők tervezett vagy spontán megbeszéléseket, értekezleteket, beszédeket tartanak, telefonálnak, nyilatkoznak, azaz szóban kommunikálnak<sup>8</sup>. A verbális kommunikáció előnye a gyorsaság és az azonnali visszacsatolás lehetősége – a közlést követően a hallgató(k) reakcióját visszamérve az üzenet küldőjének lehetősége van az azonnali pontosításra, korrekcióra.
- A verbális kommunikációt mindig kiegészítik nem-verbális jelek, üzenetek is. Kutatási eredményekkel alátámasztott tény, hogy egy kommunikációs helyzetben a verbális elemek az összes fogadó által értelmezett üzenetnek csak mintegy 1/3-át közvetítik, a maradék 2/3 (tudatos vagy tudattalan formában) nem-verbális módon mennek át:
  - gesztusok (testtartás, a karok és lábak zárt vagy nyitott pozíciója, testbeszéd stb.)<sup>9</sup>,
  - arckifejezés (mimika, szemek, száj, szemöldök mozgása),
  - hangminőség, hangerő, hangszín, hanglejtés révén.

Tulajdonképpen minden kommunikáció, aminek a másik értelmet/értelmezést tulajdonít. Nem tudunk nem kommunikálni: a csend is kifejez valamit!

Tankönyvünkben semmiképpen nem célunk, hogy a nem-verbális kommunikáció, a testbeszéd részleteit kifejtsük, erre egyrészt számtalan kiváló könyv áll rendelkezésre, másrészt ezek főleg gyakorlatban (tréningeken) sajátíthatók el, illetve érthetők meg pontosabban. Amit azonban feltétlenül hangsúlyoznánk: a nem-verbális kommunikáció révén sokkal több és sokkal erőteljesebb üzenetet közvetítünk, mint azt tudnánk, vagy szándékolnánk, és ezeken sokszor sokkal több múlik, mint a kimondott szavakon. Általunk semlegesnek tartott üzenetnek is lehet általunk nem várt értelmezése. A nem-verbális kommunikációnk erősítheti, de le is rombolhatja, hiteltelenítheti a verbális szinten megfogalmazott és elküldött üzenetet. Ezért nem hangsúlyozható eléggé az ezzel összefüggő ismeretek, készségek, képességek fejlesztésének fontossága.

## 5.3 A kommunikáció magatartási befolyásoló tényezői

A kommunikáció fentebb bemutatott hagyományos, kétségtelenül nagy magyarázó erejű modellje alapvetően technikai oldalról közelíti a témát, s nem, vagy csak alig kezeli azt a problémakört, hogy a kommunikáció nem pszichológiailag, csoportdinamikailag és társadalmilag légtüres térben, hanem szervezeti, hatalmi és érdekkörnyezetben<sup>10</sup> játszódik.

Ezen fejezet központi problémája az, hogy 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, szándékoltan vagy akaratlanul. A jobb kommunikáció, a jobb megértés nélkülözhetetlen feltétele ezért a háttérben meghúzódó magatartási jellemzők megértése és azok értő kezelése. Ha ugyanis a zaj forrása a szándékoltan 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.<sup>11</sup>

A magatartási eredetű zajokat négy csoportba sorolhatjuk:

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

### 5.3.1 A kommunikáció érzelmi, csoportdinamikai és kulturális jellegzetességeiből eredő zajok

A kommunikáció lehetősége nem automatikusan adott 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 (kinek 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 törekkenek. Ennek módja olyan kommunikációs lépések rövidebb-hosszabb láncolata, amelyeknek valójában nem a tartalmi információcsere a célja és funkciója. Például a „hogyan vagy?”-jellegű – minden nyelvi kultúrában meg-

található – kérdés az esetek döntő többségében nem valós kérdés, a rá adott válasz sem valós. (Nagyon jellemző ebből a szempontból a „köszönöm kérdéseted” válasz, amellyel akár le is zárulhat ez a kommunikációs szakasz.) 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.<sup>12</sup>

A csoportos döntéshozatallal kapcsolatos kutatások szerint hatékony munka 5-9 fős csoportoktól várható, a létszám növelése az eredményesség csökkenését valószínűsíti. 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. Márpedig e szerepek elrendeződéséig az esetleg érdeminek 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, kööttségek 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 keretet teremt az emocionális zajt csökkentő szakaszon való túllépéshez, ami után gyorsabban rá lehet térni az érdemi kommunikációra.

### 5.3.2 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 is bizonytalanságokkal, homályos részletekkel terhes az üzenet, jöllehet sok kommunikációval foglalkozó írás hangsúlyozza annak fontosságát, hogy a küldő először fogalmazza meg a maga számára szabatosan az üzenet célját, tartalmát. A klasszikus gondolatot kissé elferdítve, „kommunikálni márpedig kell”, 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 a maga számára a céljai, szándékai egyértelműek.

A szervezetek fontos erőforrásai közé tartozik az információ. Az információ a definíciója 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 kezeltetnek. Ezt nevezzük titokrétgzettséggnek. Sok esetben ezt az informatikai rendszerek is támogatják, például ha bizonyos vállalati dokumentumokhoz, adatokhoz való hozzáféréshez csak adott hierarchiaszintnél magasabban levő szereplők ismerik a jelszót. Ebben a környezetben igen gyakran fellépő csoportjelenség a fentebb már tárgyalt ezredeshatás, 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, amelyek a beosztottak szintjén jelentkeznek, ott hozzáférhetők, és ha megfelelően „gazdálkodnak” velük, 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* tanulmánya alapján eszközök egész arzenálját említhetjük, amelyeket a beosztottak bevethetnek:

- az ún. kemény információk visszatartása, blokkolása;
- információdömping; áttekinthetetlen mennyiségű és/vagy összefüggésű információ halmazt zúdítanak a felsőbb szint(ek) nyakába;
- az információk „csomagtervként” (pl. összefüggő, strukturált alternatívaként) való tálalása, 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 érdekköztösbben való felmutatása és ennek révén érvényesítése.<sup>13</sup>

Ez a magatartási eredetű jelenség komoly kihívást jelent a modern információs technológia, a számítástechnika alkalmazásának. Ugyanis ha a bekerülő adatok, információk érdekkötöttek és eszerint szűrtek, 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. Felis-

merésük, a „normális” kommunikációtól való megkülönböztetésük rendkívül fontos, ugyanakkor figyelmet és nagy tapasztalatot igényel - az ellene való védekezésről nem is beszélve.

### 5.3.3 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 képe, véleménye, valamint fizikai és szellemi képességei. Ezek eredményeként az üzenet megszürt, csorbított vagy éppen átalakított, kiegészült tartalommal válik tényleges üzenetté számára. 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.

### 5.3.4 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 megtámadtatként való értelmezése esetén az kialakuló párbeszéd jellemzően a személyes támadás-védekezés síkján fut tovább, teljesen elkanyarodva és függetlenedve az üzenet tartalmától. Ilyenkor célszerű a témát leválasztani a személyről, vagyis elérni azt, hogy a problémával és ne a személyes sérelmeivel foglalkozzon az, akivel az ellenvéleményünket közöltük;
- a visszacsatolás nem feltétlenül érinti az üzenet egészét, és továbbfuthat 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 gondolkör 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 hatnak például az «ezredeshatás», a kudarckerülés, a csoportnyomás. A küldőnek aktívan kezdeményezni, bátorítani, «provokálni» kell a visszacsatolás megkezdését és lefolytatását.

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

## 5.4 Tárgyalás

Fentebb a kommunikációt mint közös értelmezésre törekvő folyamatot határoztuk meg. Kitértünk arra is, hogy eltérő hatalmi és érdekkörnyezetben a kommunikáció szokásos modelljét több magatartási tényező is módosítja. További speciális helyzet az, amikor a kommunikáció révén éppenséggel eltérő érdekek összeegyeztetését próbáljuk megoldani, azaz *tárgyalunk*.

Tárgyalni szinte mindenről lehet:

- Főnök és beosztottja a fizetésről,
- Üzleti partnerek egy adás-vételi szerződésről,
- Központ és divízió az éves üzleti terv sarokszámairól és a megítélt költségvetésről,
- Menedzsment és szakszervezet a kollektív szerződés feltételeiről.

A tárgyalás mindig valamilyen konfliktus megoldása, amelynek van egy racionális, problémamegoldó síkja, ezt a konfliktusokat tárgyaló 8. fejezetben mutatjuk be. Ebben a fejezetpontban a tárgyalást elsősorban mint kommunikációs folyamatot vesszük górcső alá.

**A tárgyalás kommunikáció és döntés eltérő érdekekkel és preferenciákkal rendelkező független, de egymásra utalt felek között.** A tárgyalásnál tehát a felek döntési helyzetben vannak: megegyeznek-e a másik féllel vagy pedig a megállapodás nem kínál számukra annyi előnyt, hogy érdemes lenne elfogadni. Nincs tehát megegyezési kényszer, a tárgyaló felek (többé-kevésbé) szabadon mérlegelhetnek preferenciáik szerint.

Minden tárgyalás az alábbiak szerint szakaszolható:

- induló álláspontok (pozíciók) rögzítése,
- rezisztencia pontok 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 tartományt tárgyalási zónának nevezzük. 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 5.1. ábra szemlélteti.



**5.1. ábra**  
**A tárgyalás alapmodellje**

Minthogy a tárgyaló felek a saját rezisztenciapontjukat általában nem fedik fel - ha igen, az rutintalanságra 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, 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, és fenn áll a kockázat, hogy csak rontjuk a 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 indulatok és érzelmek szövik át, és a felek gyakran valamilyen hátsó szándékkal ülnek le az asztalhoz. Így a tárgyalás elméleti, racionális megközelítése csak kevés fogódzót nyújt a gyakorlati problémák megoldásához.<sup>14</sup>

A mindennapi életben mindenki rendelkezik egy sajátos, egyéni stílussal, ami meghatározza a viselkedését egy tárgyalási szituációba kerülve. Az egyéni különbségeken túl általában két domináns tárgyalási stílus, stratégia fedezhető fel: a lágy és kemény tárgyaló. Ezek jellemzőit mutatja be az 5.1. táblázat.

**5.1. táblázat**  
**Tárgyalási stílusok**

<i>Puha (kapcsolatorientált stílus)</i>	<i>Kemény (célorientált stílus)</i>
a résztvevők barátok	a résztvevők ellenségek
cél: a megegyezés	cél: a győzelem
engedmények tétele 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 állásponthoz
ajánlatok tétele	fenyegetések tétele
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 és W. Ury (1981) *Getting to yes*, Penguin Books, New York (Magyarul: A sikeres tárgyalás alapjai, Bagolyvár Kiadó, Budapest, 1999)

A táblázatban látható stílusok - elterjedtségük ellenére - nem igazán tekinthetők sikeresnek. A puha módszer hátránya, hogy a saját érdekek feladásához, és - különösen egy keményen tárgyaló féllel 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 ellenséggé „változtatjuk” vele.

Fisher és Ury írta le először a «problémamegoldó» tárgyalási stílust, melynek segítségével lehetségessé válik a két előző megközelítés előnyeinek érvényesítése. A problémamegoldó tárgyalási stratégia során a következő kihívásoknak kell megfelelnünk.<sup>15</sup>

#### *1. 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. Önmaga 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 tanulásként 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.

## *2. Az érdekekre koncentráljunk ne a pozíciókra!*

A tárgyalást problémamegoldásként is felfoghatjuk, hiszen a cél az, hogy kölcsönösen kielégítő megoldást találjanak az eltérő preferenciákkal rendelkező felek. A kezdetben kinyilvánított és sokszor ellentétes tárgyalási pozíciók mögött közös és különböző érdekek rejtőzhetnek. A tárgyalás során fontos célkitűzés ezen 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 a felek felderíteni, hogyan lehetne átfogalmazni az adott problémát olyan formára, amelyben már nem szükségszerűen ellentétesek 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, annál többet kérdez, hogy minél többet megtudjon partnere helyzetéről.

## *3. 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, melyek célja a mindkét tárgyaló partner számára kedvező eredmény megtalálása.

Nyilván nem olyan csodaszerekről van szó, amelyek minden problémánkat megoldják, sokkal inkább olyan egyszerű szabályokról, melyek utólag szinte mindenkinek eszébe jutnának, a tárgyalás „hevében” azonban hajlamosak lehetünk megfeledkezni

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 érdekcsere 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 a 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 esete az egyszerű megvesztegetés.)
- A költségcsökkentés 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.

#### *4. Segítsük a partnert tekintélyének megőrzésében!*

Az eddigiek során azzal foglalkoztunk, hogyan lehet elvezetni a partnert a kölcsönös megelégedést jelentő problémamegoldás irányába. Elképzelhető azonban, 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, amibe mi előre felkészülve megpróbáljuk belecsalogatni.
- Egy másik lehetséges ok, hogy még mindig van valamilyen kielégítetlen érdeke, vagy valamilyen érzelmi kötődés jelent gondot. (Ha például egy lakást akarnak megvenni tőle, melyben gyerekkorát töltötte.)

- Ugyanakkor előfordulhat az is, hogy valamilyen harmadik fél szemszögéből érzik úgy, hogy ez a megoldás „leszereplést” jelent, vagyis presztízskérdést 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 lehetségessé válik a kellemetlen érzésének az eloszlatása.

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 azt elhitetnünk 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 az lehet segítségünkre, ha például sikerül azt kiemelnünk, 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 mindenki 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 megválaszolása 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, mellyel 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, hogy ne 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 mindenki számára adott a lehetőség, hogy fejlessze képességeit és partnerré változtassa potenciális ellenfeleit.

## 5.5 Szótár

csatorna  
megegyezési zóna  
pletyka  
rezisztencia pont  
tárgyalás  
tárgyalási zóna  
visszacsatolás  
zaj

channel  
zone of agreement  
grapevine  
point of resistance  
negotiation  
bargaining zone  
feed-back  
noise

## 5.6 Ellenőrző kérdések:

1. Melyek a kommunikáció hagyományos modelljének előfeltevései?
2. Hasonlítsa össze az írásbeli és a szóbeli kommunikáció előnyeit és hátrányait!
3. Melyek a kommunikációt befolyásoló legfontosabb magatartási tényezők?
4. Mikor lehetséges megegyezés egy tárgyalás során?
5. Hasonlítsa össze eredményesség szempontjából a puha illetve kemény tárgyalási stílust!
6. Melyek a problémamegoldó tárgyalási stratégia legfontosabb elvei?

## 5.7 Jegyzetek az 5. fejezethez

1. BAVELAS, A.: *Kommunikációs sémák feladatot teljesítő csoportokban*, in: PATAKI F.: *Csoportlélektan*, Gondolat Könyvkiadó, 1969., 271-286.old.
2. KINDLER József: *A rendszerszemléletű döntéshelyzet egyes kérdései figyelemmel a vezetői döntésekre*: Kandidátusi értekezés, 1974.
3. ACKOFF, R. L.: *Kísérlet a rendszer fogalmak rendszerezésére*, in.: *Fogalmi rendszerekről, szerkezetekről, szervezetekről*. Akadémia Kiadó, 1979.
4. MINTZBERG, H.: *The Nature of Managerial Work*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ., 1973.
5. lásd: DOBÁK MIKLÓS: *Szervezeti formák és vezetés*, Akadémiai Kiadó, Budapest, 2006. (151.old.),
6. Lásd: FAYOL, H. (1984): *Ipári és általános vezetés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
7. U.ott.
8. Lásd MINZBERG (1973). Kovács Sándornak a magyarországi vezetők körében mintzbergi alapon megismételt kutatásai a hazai kulturális környezetben is megerősítették e tétel érvényességét.
9. A testbeszédnek magyar nyelven is gazdag irodalma van, a legismertebb: PEASE, A. (2005): *Testbeszéd – Hétköznapi pszichológia*. Park Kiadó, Budapest, PEASE, A- PEASE, B. (2006): *A testbeszéd enciklopédiája*. Park Kiadó, Budapest
10. A hasonlatot BIHARI M.: *A döntések szervezeti, hatalmi és érdekkörnyezete*, Társadalmi Szemle, 1979/3. c. írásából kölcsönöztük.
11. lásd Conant és Ashby tételét KINDLER, J.: *A komplexitás törvényszerűségei*, Előadás a Soproni Rendszerelméleti Konferencián, Kézirat, 1973.
12. BERNE, E.: *Emberi játszmák*; Háttér Kiadó, Budapest, 2002.
13. BIHARI M.: *A döntések szervezeti, hatalmi és érdekkörnyezete*, Társadalmi Szemle, 1979/3.
14. A tárgyalási fejezetpont további részét - Fisher és Ury tárgyalási koncepciójának rövid összefoglalását - Bokor Attila kézírata változatlan közreadásával mutatjuk be.
15. FISHER, R. és URY, W. (1981) *Getting to yes*, Penguin Books, New York. (Magyarul: *A sikeres tárgyalás alapjai*, Bagolyvár Kiadó, Budapest, 1999)

# Hatalom, szervezeti politika

*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.*

## 6. 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, a 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 „szemérmesen” viszonyulnak hozzá, pontosabban a vele való kapcsolatukhoz.

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

### 6.1 A hatalom fogalmi meghatározása

A hatalom definiálása céljából nyúlunk 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 keresztülvigye, 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.”*

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 egyszersmind



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 is<sup>2</sup>. A hatalom ilyen értelemben kibővített definícióját tehát 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 keresztül vinni, képes szándékát, célját elérni. Ezzel szembeállítható a *negatív hatalom*, a megakadályozás hatalma (veto power). Ennek révén nem tudom ugyan elérni saját célokat - ehhez nincs elég munícióm - de ahhoz elég lehet a hatalmam, hogy késleltessek folyamatokat, információt szűrjek, torzítsak vagy tartsak vissza, ellentmondjak, megtagadjam az engedelmességet, vagy végső soron nyíltan ellenszegüljek - azaz megakadályozzak másokat céljaik elérésében<sup>3</sup>.

Amennyire nehéz pontos definíciót megfogalmazni a hatalomra, annál könnyebb valamennyiünk számára egy-egy hétköznapi szituációban megítélni, 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.”<sup>4</sup>. 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 jelei<sup>5</sup>.

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 tőlem, az gyakorlatilag hatalmat jelent felettem, 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.

## 6.1.1 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.

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 egyenlőségjelet tenni.)

## 6.1.2 Helyettesíthetőség

*Porter* a versenysztratégiákat elemezve megállapította, hogy a helyettesítő termékek gyengítik, azok hiánya erősíti piaci pozícióinkat<sup>6</sup>. Hasonló a helyzet a „hatalom piacán” is.

A mozdonyvezetők korábbi sztrájkjai eredményesnek bizonyultak, követeléseik többségét érvényesíteni tudták. Nem csoda, hiszen munkájuk kritikus a MÁV működése szempontjából és a szaktudásuk nem pótolható. Átmeneti vagy tartós helyettesítésük (sztrájk törők 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 relatíve szűkös, nem váltható hatalomra.

A szervezeti vagy üzleti kapcsolatokban valószínűleg annak lesz nagyobb befolyása, érdekérvényesítő képessége, akinek több a választási lehetősége, mint partnerének. 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.<sup>7</sup>

Lényeges itt kiemelni azt, hogy ez a helyettesíthetőségből eredő hatalom kontextusfüggő, ugyanaz az erőforrás más helyzetben vagy szervezetben nem vezet hatalomhoz.

### 6.1.3 Bizonytalanság

Döntési alternatíváink következményei többnyire nem jelezhetőek előre pontosan: a bizonytalanság lényegében információhiány jövőbeli eseményekről.<sup>8</sup> A bizonytalanság a szervezeti struktúrák egyik legfontosabb környezeti változója. A racionalításra törekvő szervezetek egyik központi problémája, hogyan birkózzanak meg a környezet bizonytalanságával<sup>9</sup>: 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.<sup>10</sup>

A szervezetek életében általában nem járható út a bizonytalanság megkerülése vagy mérséklése. 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.

## 6.2 A hatalom forrásai

Láthattuk tehát, hogy ha az embereknek szükségük van valamire és az szűkös, korlátozottan helyettesíthető 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:

1. magától a személytől származtatható hatalomforrások,
2. a szervezet által biztosított (strukturális) hatalomforrások,
3. a szervezet külső függéséből következő hatalom.

### 6.2.1 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 vagy más néven karizmatikus hatalmat. Forrása a vezető mások által elismert vonzó személyisége, karizmája, akihez

a követők hasonlóak szeretnének lenni. Ezáltal azonban nemcsak a vezető személye, de az általa kinyilatkoztatott parancsok, elvárások, tételek, nézetek, vélemények, sőt a vezető magatartása is követésre, utánzásra találunk. Ezt *French* és *Raven* klasszikus tanulmányukban *referens hatalomnak* nevezik.<sup>11</sup>

További személyes forrás a *szakértői hatalom*<sup>12</sup>, amely az egyik legerősebb, mégis legtünékenyebb hatalomforma. Forrása olyan valós vagy feltételezett tudás, valamihez való értés, információbirtoklás, ami mások számára fontos, és ugyanakkor azok kevésbé tudják, értik, birtokolják. Csekély többlettudás is nagy potenciális befolyásolóképeséget biztosít, ha arra szükség van; ugyanakkor ha a követők megtudják, megtanulják ezt a többletet, vagy felbukkan valaki, aki egy kicsit is többet tud (vagy sejtet), e hatalom csökken vagy akár szét is foszlik. Számos szakmában figyelhető meg a tanoncidió (gyakornok, ügyvéd bojtár, 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*<sup>13</sup> azt vizsgálta, hogy a szervezetek alacsonyabb szintjein levők hogyan válthatják a rendelkezésükre álló szűkös erőforrásokat, bizonytalanságokat hatalomra. Megállapítása szerint amilyen mértékben egy beosztott a 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 növekszik 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 eljáró egy adott feladatnak szentelni, annál valószínűbb, hogy beosztottai nyerik el az e feladathoz kapcsolódó hatalmat.<sup>14</sup>

## 6.2.2 A szervezetek által biztosított (strukturális) hatalomforrások

### 6.2.2.1 Pozicionális hatalom

Vannak olyan hatalomforrások, amelyek nem a személyhez magához tapadnak, hanem az adott szervezeti-hatalmi struktúra meghatározott szereplőjéhez.

Ugyancsak Weber az, aki a racionális-bürokratikus szervezethez kapcsolva bemutatja a törvényes hatalmat. Ezt szokás más néven intézményesült vagy *pozícióból eredő hatalomnak* is nevezni. Ez nem más, mint a szervezet egy meghatározott státuszához 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 státusz betöltője. (Képszerűen fogalmazva a „székhez” kötődik, nem ahhoz, aki ül benne.) Mértékét, határait a szabályokba foglalt jogosítványok jelölik ki.

French és Raven további két hatalomformáról is szólnak, 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 engedelmisséget pszichikai, érzelmi, ritkán fizikai fenyegetéssel kényszeríti ki (előnyök megvonásával való fenyegetéssel, hátrányok kiállításba helyezésével, illetve ezek érvényesítésével)<sup>15</sup>.

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 pozíciójukhoz, semmint személyükhöz kötődik.

A pozíciókból fakadó hatalom azonban nemcsak a jutalmazás és büntetés lehetőségét jelenti. A szervezet szabályaiban rögzített módon a státuszon 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-mind a pozícióból fakadó hatalmat erősítik. Különösen – de nem kizárólag - a magasabb hierarchiaszinteken, hogyha erős a szervezet titokrétegzettsége.

#### 6.2.2.2 Szervezeti centralitás

Az eddigiek azonban nem elégségesek a hatalom természetének teljes megértéséhez. Nem tudjuk megmagyarázni például, hogy miként lehet kiszolgáltatva egy munkahelyi vezető a 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 centralitás azt tükrözi, hogy egy szervezeti egység tevékenysége hogyan kapcsolódik be a szervezeti egységek és tagok egymástól kölcsönösen függő szerepeinek és tevékenységeinek rendszerébe.** Thompson

a szervezeti egységek közötti kapcsolódások három típusát különbözteti meg - a közös érdeken alapuló, a soros és a kölcsönös egymásrautaltságot<sup>16</sup>:

- *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 a 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 hogy teljesített. De az is igaz, hogy a magasabb szintű egység tevékenysége nélkül az alacsonyabb sem tud mit kezdeni a maga kibocsátásával.
- *kölcsönös egymásrautaltság* (reciprocal interdependence): az egyik szervezeti egység kibocsátását a másik inputként használja, ugyanakkor utóbbi outputját pedig 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 megakadályozná. 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 biztonság igényű termelő szervezeteknél (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.<sup>17</sup> 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 különböző típusai és formái hatalmi értelemben igen eltérő pozíciót eredményezhetnek az egyes szervezeti egységeknek: befolyásolják azt, hogy milyen

lesz az erőforrásokhoz való hozzájutásuk, a költségvetési keretük, a béremelési lehetőségük. A nagy centralitású szervezeti egységek vezetői ott ülnek azokon a döntési fórumokon (vezetői testületekben, bizottságokban), ahol a szervezeti erőforráselosztással 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 az, ami hatalmi helyzetbe hozhat valakit, és kiszolgáltatott helyzetbe sodorja azokat, akiknek nincs hozzáférésük ezen 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 azt, 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), nemcsak fölérendelt pozícióban, de mellérendelt, sőt alárendelt helyzetben is számottevő befolyásra lehet szert tenni.

### 6.2.3 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 hozzáférésből illetve a szervezeti teljesítmény bizonytalanságainak kontrolljából származott.

A személyes és strukturális hatalomforrások és az ezek révén körvonalazott hatalom-modell azonban nem adnak választ azokra a kérdésekre, hogy:

- honnan származnak a szervezet elosztható erőforrásai (eddig ugyanis adottnak tekintettük a szervezet rendelkezésére álló szűkös erőforrás-mennyiséget),
- arra is csak részleges választ adott, miért pont azok osztják el a szűkös erőforrásokat, akik ezeket a döntéseket hozzák (centralitás).

Hatalom nemcsak a szervezeten belüli függő helyzetekből származhat, hanem abból is, hogyan képes a szervezet megszerezni a számára szükséges erőforrásokat. Azok szűkössége ugyanis nemcsak a szervezeten belüli, de a szervezetek közötti kapcsolatokat is jellemzi.

*Pfeffer és Salancik*<sup>18</sup> sokoldalúan bizonyítja, hogy a szervezeten belül azok kerülnek hatalmi pozícióba, akik a szervezeten belüli munkamegosztás révén a szervezet szá-



mára kritikus erőforrásokat meg tudják szerezni. Sajátos transzformációnak vagyunk szemtanúi: 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 erősebb az azt kezelő szervezeti tag hatalma.

A magyarázat abban rejlik, hogy 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 szükséges világosan látnunk abban, mitől függ a szervezet teljesítménye, illetve, hogy ki és 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.”<sup>19</sup>

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 megbontása, vagy épp ellenkezőleg, annak konzerválása lehet<sup>20</sup>.

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 ilyen módon megszerzett többlet erőforrások a központi erőforráselosztási döntéseknél szinte ezzel arányos mértékben csökkentik a juttatott költségvetést.

Ha például egy dékán kutatási forrásokat szeretne biztosítani tanszéke számára, kétféle stratégiát követhet:



- Nagyobb kutatási támogatás megszerzéséért lobbizik az egyetem számára. Ha sikeres, nagy valószínűséggel komoly döntésbefolyásoló képességgel fog rendelkezni a kutatási keretek elosztásáért felelős egyetemi bizottságban, és az általa megszerzett pénzből valószínűleg más tanszékekhez képest relatíve nagyobb szeletet hasíthat ki magának.
- A tanszéken folyó kutatások témájára pályázatokat nyújthat be különböző kutatási alapokhoz, amelyekből néhány - tekintettel nevére, ismertségére - biztosan be fog jönni.

Mindkét stratégiával elérhető 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 ő ebben az esetben aligha lesz befolyásos tagja) dönthet az előző évi keretek csökkentése mellett, tekintettel a «külön utakon» megszerzett pénzekre.

## 6.3 A hatalmi erőter

Eddig analitikusan vettük sorra a hatalom lehetséges forrásait. A hatalom azonban valójában nem ezen tiszta esetek valamelyikéhez kapcsolódik, hanem 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 húron 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, függésben tartás lehetőségével más forrásból származó függés feszül szembe. A szervezetben a személyek egy bonyolult hatalmi erőterben helyezkednek el, ahol az erőter szerkezete személyes, szervezeti és környezeti tényezők által meghatározott. A személyek, szervezeti egységek e háló csomópontjai, akik több irányban befolyásolnak és több irányból éri őket befolyás. Mindezek eredője határozza meg az egyének, szervezeti egységek hatalmát.

Nem azonos súlyúak azonban az egyes hatalomforrások. Egyéb tényezőket változatlanul tekintve esélyeink a befolyásolásra a személyestől a szervezeten keresztül a környezeti-függés 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 puffogatja el.

Megjegyezzük ugyanakkor, hogy a tudás alapú üzleti modellekben a szervezetek függése nagyobb lehet a kiemelkedő egyéni tudás hordozóitól, mint megfordítva: „amikor a tehetség táncoltatja a tőkét”<sup>21</sup>. Az ilyen szervezetekben a személyes hatalomforrások felértékelődhetnek, és az empowerment ennyiben még hatalmi logikával is következménynek tekinthető: a hatalom szükségszerűen vándorol azokhoz, akik a szervezetek számára kritikus erőforrásokat – jelen esetben kreativitást, tudást, innovációt – behozzák a szervezetbe.

## 6.4 Szervezeti politika

*A kiváló vállalatok között csak mutatóban volt nyereséges. Ebben valami nagyon mély logikának kell lenni!*  
Antal László<sup>22</sup>

Az, hogy valaki hatalmi potenciállal bír, még nem jelent automatikus érdekérvényesítő képességet. Hiába fontos a tudásom egy szervezetnek és hiába problematikus a helyettesíthetőségem is, 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 tényleges 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 belefért a szervezet által nem szankcionált mozgástérbe.

### 6.4.1 A szervezeti politika célja: mire használjuk hatalmunkat?

A szervezeti tagok igyekeznek saját érdekeiket megjeleníteni a 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 teszi: 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. Tekintsük ezt most át rendszerezetten. A hatalom felhasználása, a szervezeti politika irányulhat a szervezeti célok meghatározására, az erőforrás-elosztásra, a felsővezetők kiválasztására, a személyes karrierlehetőségek előmozdítására, és a szervezeti struktúrák változtatására.

#### **6.4.1.1 A szervezeti célok meghatározása**

A szervezet tagjai töreksenek arra, hogy saját céljaikat a szervezeti célok között megjelenítsék, hogy aktív részesei legyenek a szervezeti célok kialakításának. A magatartástudományi döntéscél elv alapján a szervezet céljai a szervezeti tagok 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 meg<sup>23</sup>.

#### **6.4.1.2 A szűkös erőforrások elosztása**

A szervezetek növekedésével a szervezeti egységek közötti erőforrások elosztása egyre kevésbé a piaci teljesítmény, egyre inkább belső erőforrás-allokációs döntések eredményeként történik<sup>24</sup>. A holding és konszern szervezetek jól ismert jelensége, hogy a divíziók eredményének egy része bekerül a „közös kalapba” és a következő évi központi költségvetési keretük odaítéléséről a központ a társaság egészének stratégiája és az egyes divíziók üzleti tervei alapján dönt. A piaci teljesítménytől való eltérést indokolhatják a stratégiai célok, de egyéb szempontok (adózás, a divíziók eltérő alkupozíciója, stb.) is. A különböző 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 előterjesztések<sup>25</sup>. Itt érvényesíthető a kritikus erőforrások megszerzése révén nyert hatalom: akik kritikus erőforráshoz segítik a szervezetet, ezzel arányosan részesednek a megszerzett erőforrásokból.

#### **6.4.1.3 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 hatalommal bíró szereplője, beleértve a külső és belső szereplőket is.<sup>26</sup> 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 felsővezetők többsége mérnöki végzettséggel rendelkezett. Napjainkban inkább a közgazdasági, azon belül is elsősorban a pénzügyi képzettségük javára történő átsúlyozódásnak vagyunk szemtanúi.

#### **6.4.1.4 A személyes karrier**

Kétségtelen, hogy a legkeményebb hatalmi csatározások a csúcsra jutásért folynak, de nem lehet mindenből első számú vezető. A pénzügyi források mellett a pozíciók és jutalmak a szervezetek legfontosabb elosztható erőforrásai. Az előléptetések, a fizetés, a jutalmak és más juttatások részei annak, amit a szervezet a munkavállalók erőfeszítéseikért és teljesítményéért cserébe felkínál. Nem csoda, hogy az előléptetés és 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 az, hogy a szervezetek az érdemek, a teljesítmény alapján jutalmaznak és léptetik elő munkatársaikat. Ezt belső és külső munkaerőpiaci mechanizmusok is elősegítik: ha nem találjuk elégségesnek és méltányosnak az ellentételezést, felbontjuk a szerződést és más munkahely után nézünk.

#### **6.4.1.5 Intézményesült hatalmi struktúrák kialakítása**

A szervezeti struktúrák kialakítását és változásait többnyire a környezethez való alkalmazkodás függvényének tekintjük<sup>27</sup>. 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 hálóban.<sup>28</sup> 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 tolnak illetve szívódnak magasabb szintek felé<sup>29</sup>. Az 5. fejezetben utaltunk ezek kommunikációs taktikai kísérőjelenségeire (információvisszatartás, 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.)<sup>30</sup>

#### 6.4.2 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. Alább felsorolunk néhány olyan szervezeti szituációt, problémahelyzetet, amelyek jellegzetesen politikai mozgásokat váltanak ki, megoldásukhoz a szervezet tagjai előszeretettel nyúlnak politikai-hatalmi eszközökhöz:

- a szervezet erőforrás-elosztásának jelenlegi rendjét (státus quo-ját) meg akarjuk változtatni,
- kicsi a bizalom a szervezet tagjai között,
- a szervezet tagjai azt észlelik, 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/veszt) 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 beívódott a politikai magatartás, például a szervezet felső vezetői szívesen nyúlnak a politikai játszmák eszközeihez.<sup>31</sup>

Pfeffer a szervezeti politika eszközeiként az alábbi technikákat sorolja fel<sup>32</sup>: célzatosabban megválasztott döntési kritériumok, külső szakértők bevonása, a döntéshozó fórumok napirendjének kontrollja, koalíciók, kooptálás és bizottságok. Tekintsük át ezeket részletesebben.

##### 6.4.2.1 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 következ-

mények 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 számbavehető 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 legkevesbé hatékony felhasználása. Gazdaságosabban használhatjuk hatalmunkat és nagyobb valószínűséggel érthetünk el legitim döntést, ha sikerül olyan döntési kritériumokat elfogadtatni, 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.

#### **6.4.2.2 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 döntés befolyásolása kevésbé nyilvánvaló a szakértők jelenléte, a döntés szakmai előkészítésében való részvételük révén, mint a szervezet tagjainak közvetlen fellépése,
- a külső szakértők döntően hozzájárulhatnak ahhoz, hogy a szervezeti szereplők a döntési folyamatot objektívnak, racionálisnak érzéleljék, így jelenlétük a döntést legitimálja.

#### **6.4.2.3 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, 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 napirendre 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 hevesége 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 tárgyaltatni, mint az erősebb, megalapozottabb előterjesztésünket. A gyengébb javaslat feletti vita időt és hatalmi erőforrásokat köt le. Megingatása, megdöntése ellenlábasaink erőforrásait emésztí 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 előző vitához képest javaslatunkat megalapozottabbnak, jobbnak találják a döntéshozók.

#### **6.4.2.4 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/veszt 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 végrehajthatást. 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 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 minél szélesebb kiterjesztésére.

**6.1. táblázat**  
**A politikai és a szervezeti koalíciók összehasonlítása**

	<i>Politikai</i>	<i>Szervezeti</i>
Cél	Döntés	Végrehajtás
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. old. alapján*

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 nagyon befolyásos pozícióba emelkedhetnek. Ez azonban szinte mindig átmeneti jelenség, a "mérleg nyelve" szerep ennek a hatalmi egyensúlynak a következménye. Ha a háttérben lévő hatalmi harc eldől, 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.

#### **6.4.2.5 Kooptálás (beválasztás)**

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 be-



folyásos 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 kooptálás más tekintetben azért is eredményes, mert megnöveli a bevásztott tagok a 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.

#### **6.4.2.6 Bizottságok**

A bizottságokat szervezeti szempontból a strukturális koordináció eszközének tekintjük.<sup>33</sup> Bizottságot általában akkor hoznak 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 képviselete mellett további lényeges funkciókat is ellátnak: a kölcsönösen függő szervezeti egységek tevékenysége közötti koordináció eszközei<sup>34</sup> és a különböző szakértők összevonására is lehetőséget kínálnak. Politikai szempontból mégis a döntéslegitimáló és érdekütköztető szerepüket hangsúlyozzuk: e tekintetben a bizottságok puszta léte legalább annyira fontos, mint tevékenységének végeredménye.

## **6.5 Egy praktikus 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 egy olyan „térképet” kínálunk az olvasónak, amely segíthet olyan problémák megoldásában, amelyekben keverednek az alaptevékenységi (szakmai) 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 annak felismerésében, 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.



**6.1. ábra**

**Térkép a szervezeti hatalmi viszonyokban való tájékozódáshoz**

A térkép egyik égtáját nevezzük „*racionalis-nem racionalis*” dimenziónak, ez tükrözi a szakmai szempontokat, az alaptevékenységi racionalitást. A másik égtáj - amelyet „*akarom - nem akarom*” dimenziónak nevezhetünk - azt tükrözi, hogy a szervezeten belül 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 „Felejtjük el!” síknegyedek.

- *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 befolyásosaknak és szakmailag sem tartható. A nemleges döntés garantált. Nincs vita, nincs személyes kockázat.

Problematisabb az „Udvari bolond” és a „Selyemzsinór” síknegyed (sajnos a döntési problémák tekintélyes hányada viszont 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 fáradoztak. 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 ezt mi nem is akarjuk igazán.

Utóbbi két síknegyed hatalmi, érdekérvényesítési, vagy akár kommunikációs szempontból jelentősen különbözik a másik kettőtől. Ezek a politikai cselekvés tipikus terei: második szándékú cselekvések és beszédek jellemzik. Kommunikációs szempontból is sajátosan viselkednek: gyakori a képletes 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.

## 6.6 Szótár

autoritás, hatáskör (hivatali hatalom)	authority
befolyás	influence
beválasztás (kooptálás)	cooptation
bizonytalanság	uncertainty
bizottság	committee
centralitás	centrality
domináns koalíció	dominant coalition
erőforrás-függés	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, politicking
soros egymásrautaltság	sequential interdependence
szakértői hatalom	expert power
szervezeti politika	organisational politics
szűkösség	scarcity

## 6.7 Ellenőrző kérdések:

1. Mit jelent az, hogy a hatalom esély mások befolyásolására?
2. Miért engedelmeskednek az emberek a hatalmi viszonyban a hatalom gyakorlójának?
3. Mitől függ a függés erőssége?
4. Melyek a személyes hatalomforrások?
5. Miért hatalomforrás a centralitás?
6. Mi a hatalmi paradoxon?
7. Mire váltható, mire használható fel a megszerzett hatalom?
8. Milyen politikai eszközökkel növelhetjük befolyásunkat?
9. Hasonlítsa össze a politikai és szervezeti koalíciókat! Mi a különbség közöttük?
10. Mi a szerepe a bizottságoknak a szervezet hatalmi struktúrájában?

## 6.8 Jegyzetek az 6. fejezethez

1. WEBER, M.: *Gazdaság és társadalom. A megértő szociológia alapvonalai*, I. kötet: szociológiai kategóriáiban, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest. 1987, 77. old.)
2. A hatalom természetesen nem csak 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. old.
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. old.)
5. KANTER, R.M.: *Power Failure in Management Circuits*, *Harvard Business Review*, July/August 1979. 66-75. old.
6. PORTER, M.E.: *Versenystatégiaiák*, Akadémiai Kiadó, Budapest, 2006.
7. HICKSON, D.J. - HININGS, C.R. - LEE, C.A. - SCHNECK, R.E. - PENNING, J.M.: *A Strategic Contingencies Theory of Intraorganizational Power*, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16, No. 2 (June 1971), 221. old.
8. u. ott. 219. old.
9. Lásd THOMPSON, J.D.: *Organizations in Action*, McGraw-Hill, New York, NY, 1967. 13. old., illetve 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. old.
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. old.
12. u. ott.
13. MECHANIC, D.: *Sources of Power of Lower Participants in Complex Organizations*, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 7, No 3. (December 1962)
14. u. ott.
15. FRENCH-RAVEN (1959)
16. THOMPSON (1967), 54. old.
17. HICKSON és tsai (1971)
18. lásd PFEFFER-SALANCIK (1977).
19. u. ott. 21. old.
20. JÁVOR István: *A hatalom szerkezete a vállalatban*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1987.
21. RIDDERSTRALE, J. - NORDSTRÖM, K.A.: *Funky Business*. KJK-Kerszöv, 2002.
22. Elhangzott egy Rajk László Szakkollégium belső előadásán 1982-ben.

23. A magatartástudományi döntéelmélet célképzés modelljét Cyert és March interpretálásával lásd KIESER, A.: *Szervezetelméletek*, Aula, Budapest, 1995. 186-187. old.
24. 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. old.
25. WILDAVSKY, A.: *The Politics of Budgeting Process*, (3rd ed.), Little, Brown and Co., Boston, 1979.
26. MINTZBERG, H.: *Power In and Around Organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1983. 119. old.
27. lásd pl. DOBÁK és tsai (2006), 24. old.
28. PFEFFER, J.: *Power in Organizations*, Pitman, Marshfield, MA, 1981, 266-267. old alapján
29. lásd: BIHARI Mihály: *A döntések szervezeti, hatalmi és érdekkörnyezete*, Társadalmi Szemle, 1979. 3. sz.
30. PFEFFER-SALANCIK (1977) alapján
31. ROBBINS (1993), 425-426. old alapján.
32. PFEFFER (1981) 5. fejezete (Political Strategies and Tactics, 137-178. old.) felhasználásával
33. DOBÁK Miklós: *Szervezeti formák és vezetés*, Akadémiai Kiadó, Budapest, 2006. 53-54. old.
34. GALBRAITH, J. R.: *Designing Complex Organizations*, Addison-Wesley, Reading, MA, 1973.



# Leadership

*A fejezet célja, hogy:*

- *tisztázza 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.*

## 7. Leadership

*Ha tudod, mi hajtja az embereket, mindent el tudsz érni.  
Machiavelli*

*Az előző fejezetben a hatalmat úgy definiáltuk, mint a saját célok elérésének képességét. A hatalom révén történő célelérés nincs tekintettel mások céljára - nem szükségképpen keresztezi azt, 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 nagy erejű szervezeti erőforrás. Ezért vezetői szempontból célszerű elmozdulni a hatalmi eszközök alkalmazásától a munkatársak céljait, motivációit is figyelembe vevő vezetői magatartás felé.*

*A szakirodalomban leadershipnek 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 management értelemben vett vezetés fogalommal. Általában valamilyen jelzős összetételben jelenik meg magyar fordításban: személyes vezetés, csoportvezetés, közvetlen vezetés. A könyvben megmaradunk az eredeti angol leadership kifejezésnél.<sup>1</sup>

### 7.1 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.

A korábbi fejezetek tárgyalásmódjától némileg eltérő módon - a leadership-jelenséget történeti keresztmetszetében tárgyaljuk: jelentése, tartalma, vezetői eszközei hogyan változtak a XX. század elejének 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 kontextusfüggő, 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 híd szerepet 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 híd 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 csoport tagok 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, amelyek mind a vezető, mind a beosztott céljait, szükségleteit, értékeit, várakozásait megjelenítik. A leadership szelleme éppen abban rejlik, hogyan tudja a vezető saját és beosztottjai értékeit, motivációit felismerni, összekapcsolni, s hogyan képes ennek megfelelően cselekedni. A leadership tehát abban különbözik a meztelen hatalomgyakorlástól, hogy elválaszthatatlan a követők céljaitól, szükségleteitől.<sup>2</sup>

A leadership és a követés tehát elválaszthatatlanok egymástól, de a kettő nem ugyanaz. A vezető kezdeményez, kiértékeli a beosztottak motivációit, előrejelzi 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*.

## 7.2 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 hozni. Ennek érdekében a vezetőnek mozgósítani kell a szervezeti erőforrások legkevésbé 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,
- az ezredforduló leadership-modelljeire.

### 7.2.1 A klasszikusok leadership felfogása

A klasszikus szerzők a részletekbe menő munkamegosztás és a szabályozottság eszközeivel olyan szervezeti kereteket igyekeztek kialakítani, amelybe belehelyezve 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 formája<sup>3</sup>: utasításokkal mozgósítják a szervezeti tagokat 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 emberképe mégis inkább az X-elmélettel írható le.

### 7.2.2 A vezetői tulajdonságokon alapuló leadership közelítések

A 40-50-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 közös 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 szervezetheatékonyság-modell, mert az emberek nem tudták átfogni a munkafolyamat egészét. Aki erre mégis képes, abból lesz a vezető. Weber az ideáltipikus 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 alaposabb 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 beszélhattünk. 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, ugyanakkor a tulajdonság megléte sem volt minden esetben garancia a sikerre. Így a tulajdonság iskola csak bizonyos korlátok között volt alkalmas olyan vezető kiválasztási módszertan kidolgozására, amely kielégítő biztonsággal segített volna a jelöltek szelektálásában.

Mindezen kritikai észrevételek mellett az irányzatnak számos pozitív eredményt is tulajdoníthatunk:

- a későbbi leadership-modellek felhasználták, beépítették az itt feltárt tulajdonságokat, szerepeket,
- korlátai ellenére tovább folytatódott az olyan mérések, tesztek, módszertani eljárások fejlesztése, amelyekkel napjainkban is mérni és előre jelezni igyekeznek a vezetői kompetenciákat, képességeket és potenciált. Ilyen komplex értékelő módszereket (pl. 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 sikeres vezetőkre 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* tölték előtérbe. A kiválasztás illetve (vezető)fejlesztés gyakorlati technikáiról az Emberierő-forrás-menedzsment tárgy keretében fogunk megismerkedni<sup>4</sup>.

A vezetési stílus magatartási alapú leírásának két nagyobb vonulatát ismerjük: *a döntéshozatal módján és a vezető személyiségén* alapuló elméleteket.

A következő két pontban ezeket mutatjuk be részletesebben.

## 7.2.3 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 milyen részvételt enged meg másoknak (beosztottjaiknak) 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.

### 7.2.3.1 Lewin kísérleti eredményei

*Lewin* és munkatársainak publikációja<sup>5</sup> 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 értékkel; szigorú, fegyelmet tartó vezető. A demokratikus vezető minden eszközzel igyekszik fokozni a csoporttagok részvételét, és objektív teljesítményértékelésre törekszik. A «*laissez faire*» stílusú vezető passzív résztvevője a csoport tevékenységének, nem kezdeményez, csak kérésre segít, lényegében nem is vezető, csak tanácsadó.

Lewinék 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. Ugyanakkor az autokratikus vezető csoportja a feladat megoldásban jobbnak bizonyult, mind demokratikus társáé, a tagok megelégedettsége viszont az utóbbiban volt nagyobb.

### 7.2.3.2 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:

- 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.
- 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.
- A konzultatív stílusú vezető alapvetően - még ha nem is maradéktalanul - bíz a 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.
- 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 értékelésébe<sup>6</sup>.

### 7.2.3.3 Tannenbaum-Schmidt hatalom-részvétel modellje

*Tannenbaum és Schmidt* igen árnyaltan, hétfokozatú skálán írták le és értelmezték a beosztottaknak a hatalomban való részvételét, cselekvési szabadságának mértékét<sup>7</sup>. 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:

- A vezető meghozza és bejelenti döntését.
- A vezető „eladja” döntését.
- A vezető elmondja gondolatait, és felszólítja beosztottjait, hogy tegyenek fel kérdéseket.
- A vezető bejelent egy döntést úgy, hogy azon még változtatni lehet.
- A vezető előadja a problémát, meghallgatja a javaslatot, majd dönt.
- A vezető megállapítja a határokat és felkéri a csoportot a döntés meghozatalára.
- A vezető lehetővé teszi, hogy előírt korlátokon belül a csoport hozza meg a döntéseket<sup>8</sup>

A vezetőnek és a beosztottaknak a döntési folyamat egyes elemeiben való „munkamegosztását” táblázatos formában foglalja össze a 7.1. sz. ábra.

	Főnök központú vezetés			Beosztott központú vezetés:			
V = vezető B = beosztott	A vezető tekintélyét érvényesíti						
	A beosztottak cselekvési szabadságának 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	-	-	-	

7.1. sz. ábra  
Tannenbaum és Schmidt modellje

Forrás: TANNENBAUM, R. - SCHMIDT, W.H.: Hogyan válasszuk meg vezetési módszerünket?, in: SUTERMEISTER, R. A. (szerk.): Ember és természetesség, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1966. 356. old. ábrájának továbbfejlesztett változata



A 7.1. sz. táblázat pedig az említett tipológiákat összevetve azt szemlélteti, hogy melyek azok a típusok, amelyekkel Tannenbaum és Schmidt bővítette, finomította Likert tipológiáját. Az 1. típus a Likert-i keménykező 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 csoportvezetési stílusnak (természetesen ezek a hozzárendelések csupán hozzávetőlegesek).

7.1. sz. táblázat

A különböző döntésközpontú stílus tipológiák összevetése Vroom és Yetton szerint

<i>Lewin, Lippit és White</i>	<i>Tannenbaum és Schmidt</i>	<i>Likert</i>
Autokratikus vezető	1., 2. és 3. típusok	1. és 2. rendszer
Ø	4. és 5. típusok	3. rendszer
Demokratikus vezető	6. és 7. típusok	4. rendszer
Laissez-faire vezető	Ø	Ø

Forrás: VROOM, V.H. - YETTON, P.W.: *Leadership and Decision Making*, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh, PA, 1973.

#### 7.2.3.4 Összefoglaló észrevételek a döntésközpontú vezetési stílusokról

Amint a 7.2. ábra is szemlélteti, nem feltétlenül a szűken vett döntés aktusa az, amikhez a vezetők a végsőig 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 Bartelee-féle problémadefiníciót - 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 7.1. sz. táblázatból kiderül az, 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.

Tanulságos a paternalista (vagy másként fogalmazva jóindulatú parancsoló) vezetők leírása. Figyelemreméltó, 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 indokolják, értelmezik döntésüket és kérdések felvetésére ösztönöznek. Ez azonban tulajdonképpen csak látszatrészvétel, a vezető tetszése szerint hasznosítja vagy hagyja figyelmen kívül a beosztottak javaslatait.

#### 7.2.4 Személyiségközpontú leadership-elméletek

Személyiségközpontúnak nevezzük azokat az elméleteket, amelyeknél a tipologizálás alapismérvei: 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 összpontosítja figyelmét (vagy eltérő súllyal mindkettőre). Ezekről az irányultságokról a csoportszerepek kapcsán már szoltunk. Ez felveti azt a kérdést, hogy vajon a vezetési stílusok személyiségjellemzőnek vagy szerepnek tekinthetők-e?

A személyiségközpontú elméletek bemutatására a Michigani Egyetem, a Ohioi Állami Egyetem, és Blake-Mouton modelljeit idézzük fel.

##### 7.2.4.1 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 érdekli. 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 szoros<sup>9</sup>.

A tipológia kialakítói e két fajta 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.

##### 7.2.4.2 Az Ohioi Állami Egyetem modellje

Az Ohioi Állami Egyetemen folytatott kutatások a michigani tanulmányokhoz sok tekintetben hasonló eredményekre vezettek. Ugyancsak empirikus alapon (kérdőíves adatfelvétel 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 észrevételeire, emberi problémáira<sup>10</sup>.

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 ohioi kutatók ezeket nem egymást kizáró, hanem egymás mellett létező, azaz valamilyen mértékben valamennyi vezetőre jellemző tényezőknak tekintették.

Egybecsengenek viszont a stílusok eredményességére vonatkozó tapasztalatok. Az ohioi 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 7.2. 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. Kevés panasz 3. Nagy fluktuáció

7.2. ábra

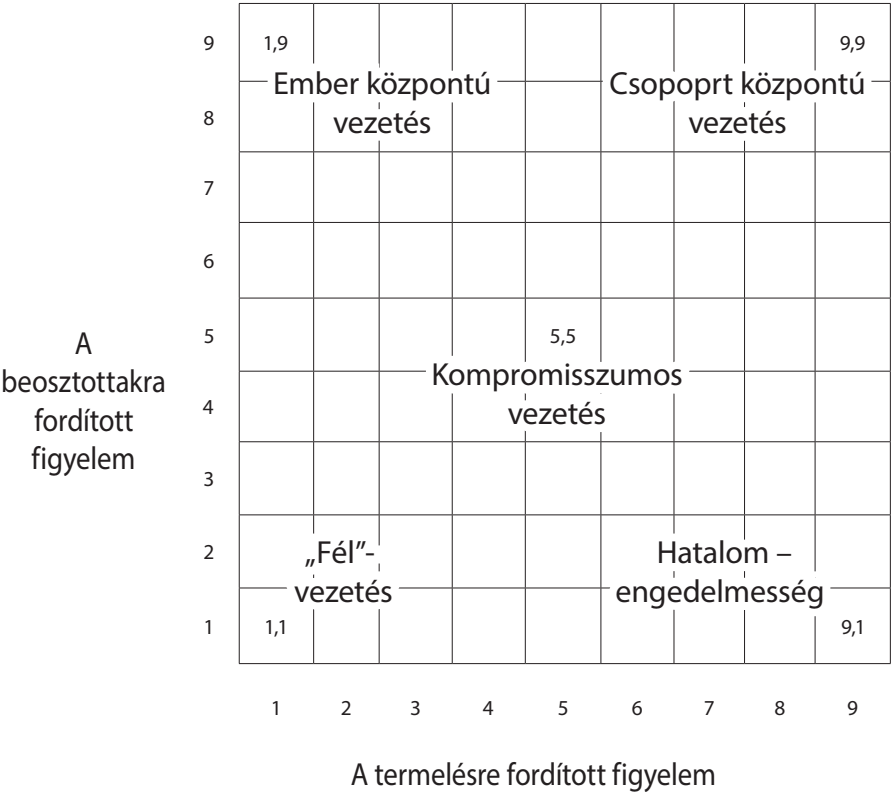
Az Ohioi tanulmány vezetési stílusainak hatása a magatartásra  
(teljesítményre és megelégedettségre)

Forrás: GORDON, J.R.: *Organizational Behavior*, (2.nd. ed.), Allyn and Bacon, Boston, MA, 1987.

7.2.4.3 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 „szemé-

lyekre fordított figyelem”, illetve a „termelésre fordított figyelem”. A modellt a 7.3. sz. ábra mutatja be. Nem nehéz felfedezni a michigani és az ohioi megközelítésekhez való a hasonlóságot.



7.3. ábra  
 Blake és Mouton rácsmodellje

Forrás: BLAKE, R.R. - MOUTON, J.S.: The New Managerial Grid, Gulf Publishing, Houston, 1978.

Blake és Mouton a két korábban tárgyalt modell közül az utóbbi felfogásával azonosul, véleményük szerint is a vezetők magatartása mindkét dimenzióban megnyilvánul, és 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 skálákon mért - értékeket koordinátarendszerben ábrázolják. A két koordináta által kijelölt rádspontokat - 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.

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 érdekeltiség egymásra utaltságot, de egyben kölcsönös bizalmat és megbecsülést is teremt.
- (1,9) - *Emberközpontú vezetés* (Country Club Management): A kielégítő kapcsolatok iránti emberi szükségletre irányított kitüntetett 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 elvart 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”* (Impoverished Management): Az elvart munka elvégzésére fordított minimális erőfeszítések mellett/helyett a szervezeti tagság megőrzésére irányuló maximális erőfeszítések.<sup>11</sup>

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.

#### 7.2.4.4 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-strukturáló, a termelésre figyelmet fordító (tulajdonképpen feladatorientált) stílusok rokonok; 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.

### 7.2.5 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 kontingencia elméletét, valamint Hersey és Blanchard elméletét mutatjuk be.

### 7.2.5.1 Vroom és Yetton normatív modellje

Vroom és Yetton modelljének<sup>12</sup> kiinduló feltevése az volt, hogy a vezetői magatartást a feladatstruktúrának megfelelően kell megválasztani. Normatív modelljük bizonyos döntési szabályok alkalmazásával egy döntési fán vezet 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 7.2. táblázat mutatja be:

**7.2. táblázat**  
**Vezetési stílusok Vroom és Yetton normatív modelljében**

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 a fontosabb beosztottjaival egyenként megbeszéli a problémát, és 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 élvezi.
Megjegyzés	A = autokratikus, egyszemélyi (Autocratic) C = konzultatív (Consultativ) G = csoportos (Group)

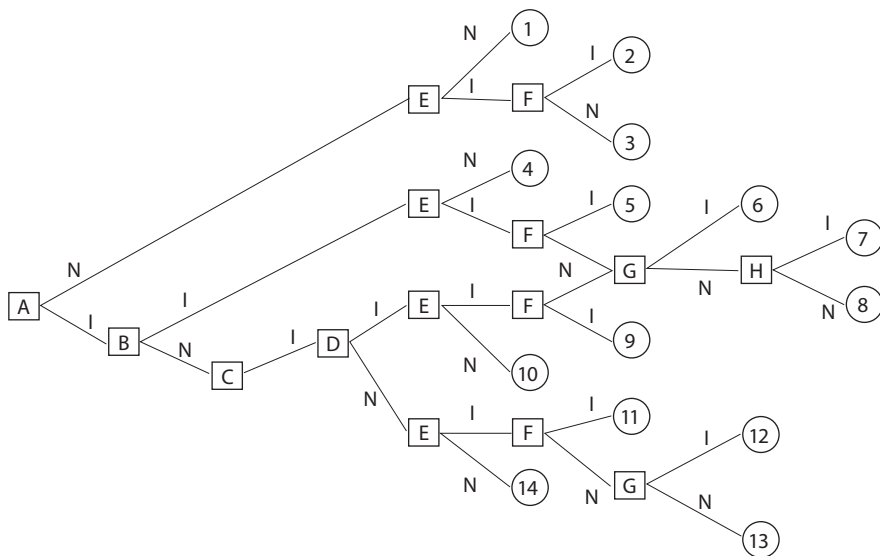
Forrás: VROOM, V.H. - YETTON, P.W.: Leadership and Decision Making, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh, 1973.

A vezetői szituációt jellemző, a döntés eredményességét befolyásoló nyolc kérdés a következő (mögöttük zárójelben a szituációs tényező rövid leírása):

1. Ha a döntés elfogadásra kerül, számít-e, hogy melyik alternatívára esett a választás? (A döntés minőségének fontossága.)

2. *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.)
3. *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.)
4. *Tudja-e Ön pontosan, hogy milyen információra van szükség, kinél van az információ, és hogyan lehet hozzájutni?* (A probléma strukturáltságának foka.)
5. *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.)
6. *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.)
7. *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.)
8. *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 előnybe.)

A döntési fát a 7.4. ábra mutatja be:



7.4. ábra

### Vroom és Yetton modelljének döntési fája

Forrás: VROOM, V.H. - YETTON, P.W.: *Leadership and Decision Making*, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh, 1973.

A döntési fa végső elágazásai problémátípusokat jelölnek ki. Ezekhez a 7.3. sz. táblázat segítségével rendelhetünk döntési módot.

7.3. táblázat

A döntési fa problémátípusainak és a választható döntési módok egymáshoz rendelése

Problémátípus	Elfogadható módszer				
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.: Leadership and Decision Making, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh, 1973.

7.2.5.2 Fiedler kontingencia-modellje

Fiedler kontingencia-modellje<sup>13</sup> a személyiségközpontú vonulatba sorolható. Alapfel-tételezése az, hogy különböző vezetési szituációkban más és más vezetési stílusok eredményesek. Két fajta vezetési stílust különböztet meg: a feladatorientált és a kap-csolatorientált 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 legke-vésbé tudott sikeresen együttműködni. Feladatorientáltnak minősül az a vezető, akinek nem kedvelt beosztottjáról adott értékelése negatív, elmarasztaló. Ezzel szemben kap-csolatorientáltnak minősül az a vezető, aki többé-kevésbé, de mégiscsak kedvezően nyilatkozik legkevésbé kedvelt munkatársáról (LKM).

Fiedler a feladat-, illetve kapcsolatorientáltságot mélyen a személyiségben gyö-kerező 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 kapcsolat-orientált. Ezt úgy is interpretálhatjuk, hogy Fiedler típusai a Blake-Mouton-féle rács-mező (1,9), illetve (9,1) sarokpontjainak felelnek meg. Eszerint a feladatorientált vezetői



stílus megfelelője a „hatalom-engedelmesség” (Authority-Obedience) vezetés, míg a kapcsolatorientálté az «emberközpontú» (Country Club) vezetés.

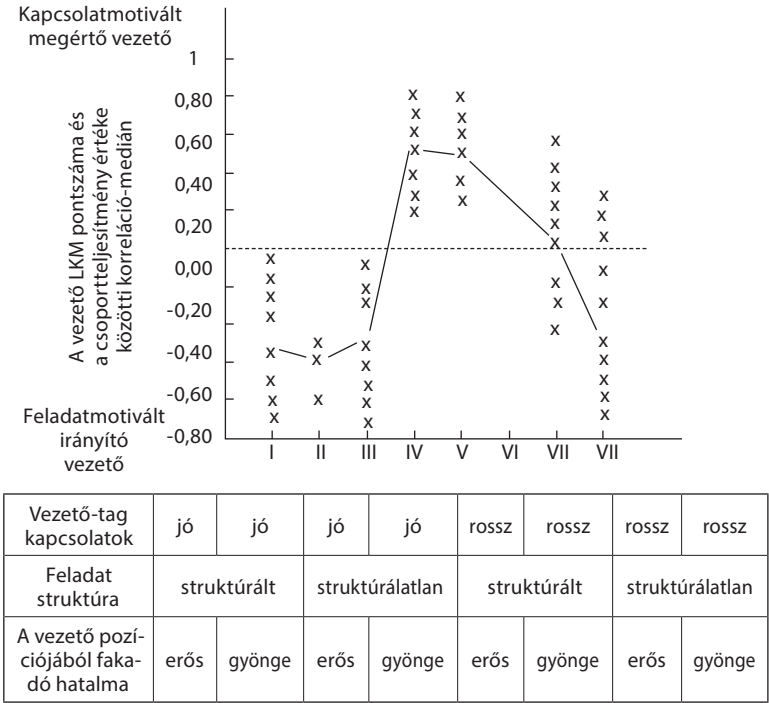
Fiedler az általa megkülönböztetett két stílus helyénvalóságát a vezető tevékenységét meghatározó csoportszituáció függvényében vizsgálja. A csoport helyzetét három tényező segítségével írja le:

- a vezető pozícióból fakadó hatalmával (ez lehet erős vagy gyenge);
- a csoport előtt álló feladat strukturáltságával-strukturálatlanságával;
- a vezető-beosztott viszony milyenségével (ez jó vagy rossz lehet).

A három tényező együttesen a vezető számára egyértelműen kedvezőtől az egyértelműen kedvezőtlenig nyolc féle különböző situációt írhat le, amelyekben más-más vezetési stílus vezethet jó csoport-teljesítményekhez.

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 7.5. ábra a Fiedler vizsgálatait eredményeit összefoglaló modellt mutatja be.



7.5. ábra

**Fiedler modellje: A vezetők LKM pontszáma és a csoport eredményessége közötti korreláció mértéke kivetítve különböző csoporthelyzetekre.**

Forrás: FIEDLER, F.E.: A hatékony vezetés személyiségétényezői és helyzeti meghatározói, in: Pataki Ferenc (szerk.): Csoportlélektan, Gondolat Könyvkiadó, Budapest 624. old.

### 7.2.5.3 Hersey és Blanchard elmélete

Hersey és Blanchard elmélete<sup>14</sup> 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).

A vezetési stílusokkal kapcsolatos felfogásuk eltér Fiedlerétől, ugyanis szerintük a vezető lehet egyszerre feladat- és kapcsolatorientált is. Ám e két dimenzióban csak a végpontokat értelmezik: vagy alacsony vagy magas lehet a feladat- illetve kapcsolatorientáltság – köztes értékek nélkül. Ennek megfelelően négy különböző vezetési stílust különböztetnek meg, amelyek tulajdonképpen a Blake-Mouton modell négy sarokpontjának feleltethetőek meg. Míg azonban a vezetői rács egyes pontjai a beosztottak illetve a termelés irányába megmutatkozó *attitűdöket* jelenítenek meg, addig a Hersey-Blanchard-modell feladat- illetve kapcsolatorientált *magatartásokat* tükröz.

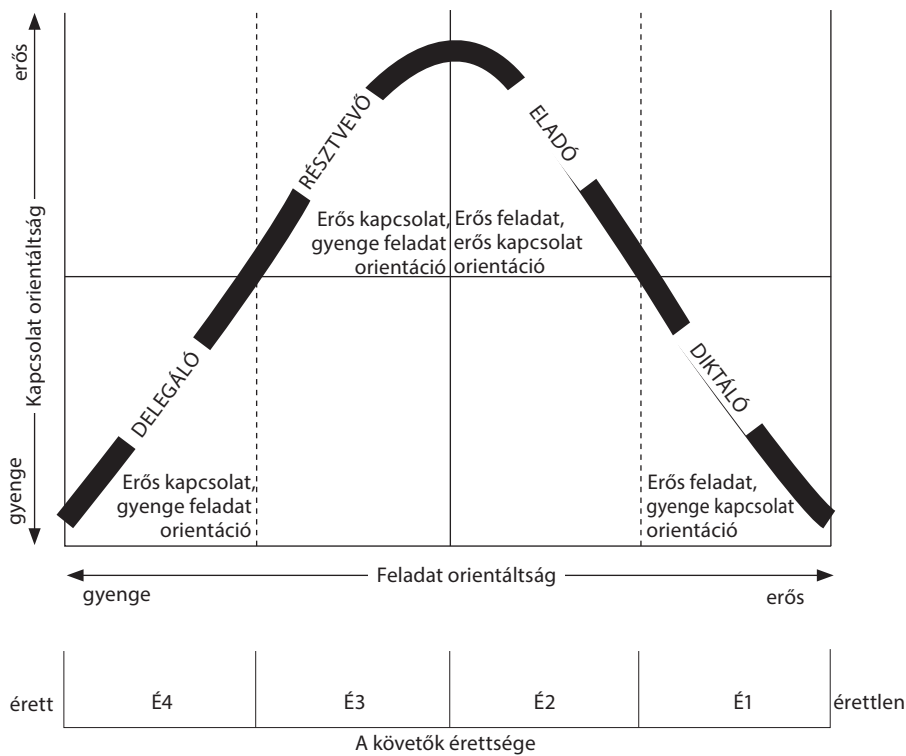
Az egyes stílusok a következők:

- *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 vezető az irányító és támogató magatartás egyaránt jellemzi.
- *résztvevő (participating)* – gyenge feladat-, erős kapcsolatorientáltság: a vezető és a követő is részt vesznek a döntési folyamatban, a vezető legfontosabb szerepe a döntésbe való bevonás, és az ehhez szükséges kommunikáció és támogatás, a partícipatív döntéshozatal segítése.
- *delegáló (delegating)* – gyenge feladat- és kapcsolatorientáltság: a vezető sem irányítást sem támogatást nem tanúsít. Mai fogalmainkkal ezt nevezhetjük *empowerment*nek.

A modell független változójának tekintett érettség négy szintjét különböztetik meg:

- **É 1:** a beosztottak sem nem képesek, sem nem hajlandók felelősséget vállalni, mert sem képességeik, sem önbizalmuk nem teszi ezt lehetővé.
- **É 2:** a beosztottak hajlandók lennének, de nem képesek elvégezni a szükséges feladatokat. Kellően motiváltak ugyan, de pillanatnyilag hiányoznak a megfelelő képességeik.
- **É 3:** a beosztottak képesek lennének ugyan rá, de nem hajlandók megtenni azt, amit a vezető kíván tőlük.
- **É 4:** a beosztottak képesek is és hajlandók is megtenni azt, amit elvárnak tőlük.

Az érettséget és a vezetési stílust integráló modelljüket a 7.6. ábra mutatja be.



**7.6. 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. old. alapján

A modell szerint az legkevésbé érett (É1) követők egyértelmű és konkrét irányítást várnak a vezetőtől, az É2 szint képesség hiányát vezetői oldalról az erőteljes irányítás és az ezt pszichológiailag kompenzáló ugyancsak erőteljes kapcsolatorientáció ellensúlyozza. Az É3 szint jellemzője a felelősségvállalás hiánya, amelyet éppen az elismertséget, státuszt biztosító döntésbe való bevonással, részvételi stílussal teremthetünk meg. Végezetül az É4 szinten a vezető "hátradőlhet", mert beosztottai képesek és készek is felelősséget vállalni.

## 7.2.6 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 az, hogy a vezetési stílust nem a vezető tulajdonságaiból, hanem magatartásából magyarázzák. Különböznek azonban abban, hogy az 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.

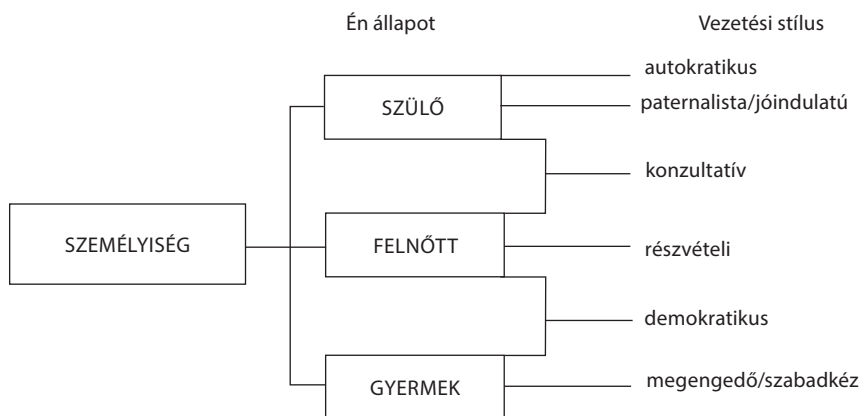
A kölcsönös kapcsolat meglétére maga Likert is rámutatott, aki a nevéhez fűződő típusok kidolgozása mellett részt vett az övétől lényegesen különböző tipológiát kialakító michigani kutatásokban is. Likert párhuzamot von a keménykezü-parancsoló és a részvételi csoport, valamint a feladatcentrikus és a beosztottcentrikus átmenetek között.

Érdekes tartalmilag is összevetni a két megközelítést. Vegyük ehhez alapul a két „gyűjtő modellt”; a Blake-Mouton-félét és Tannenbaum-Schmidt modelljét. Kétségtelenül van összefüggés a kizárólag a termelésre figyelmet fordító és a beosztottakkal csak minimálisan törődő vezetői viszonyulás és a beosztottak részvételét nem igénylő autokratikus vezetői stílus között. Hasonlóan a beosztottak megelégedettségét középonti 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 többszempontú 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. *Weirich* izgalmas tanulmányában<sup>15</sup> 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-állapot* is tetten érhető, míg a megengedő, szabad kezű vezetői stílus mögött a *gyermeket* sejtethetjük (lásd 7.7. ábra).



7.7. ábra

### A Berne-féle személyiség szerkezet és a vezetési stílus összefüggése

Forrás: WEHRICH, H.: How to Change a Leadership Pattern, Management Review, April 1979 (Vol. 68, No 4.)

A magatartásra alapozott leadership-elméletek átalakították a menedzsmentről való gondolkodást is. A klasszikus szervezet- és vezetéselméletek még inkább az egyoldalú akaratnyilvánításról, a korra jellemző menedzsmentirodalom már inkább a beosztottak befolyásolásáról beszél. Ez sokkal szerteágazóbb és árnyaltabb tevékenység: az engedelmesség helyett az együttműködést, 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, kívánságait, vágyaikat is kielégíthetik.

Ennek megfelelően a klasszikusoknál még közvetlen irányításnak nevezett vezetési funkció helyébe a 70-es évek végére leading-nek nevezett, lényegesen kibővült tartalmú vezetési funkció lép<sup>16</sup>. A kor bármely menedzsmentet tárgyaló tankönyvét kézbe véve azt tapasztaljuk, hogy a leading-et három alkotóelemre bontva tárgyalják: kommunikáció, a megfelelő vezetési stílus megválasztása (leadership) és a motiválás.<sup>17</sup>

#### 7.2.7 Az ezredforduló leadership modelljei

Némi túlzással azt mondhatnánk, hogy az áttekintett leadership-elméletek fejlődésének csúcspontja Blake-Mouton vezetési rácsának jobb felső sarka, a csoportközpontú 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 évek fordulójához közelítve<sup>18</sup> azonban a leadership elmélete és gyakorlata túllépett ezen. Tulajdonképpen a Hersey-Blanchard modell „se feladat - se kapcsolat” *delegáló* (em-

powerment) leadership-je veti erre a legélesebb fényt: a vezető-beosztott kapcsolat új minőségére világítva rá! A kor sikeres vezetői olyat tudtak a leadershipről, amit a feladat-kapcsolat orientációra alapozott vezető kiválasztás nem tudott produkálni: érdekeik kielégítése helyett (mellett) az 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 Mintzberg vezetői szerepei, az üzletkötő-átalakító leadership megkülönböztetés, Kotter manager-leader modellje, az érték-központú (neo-karizmatikus) leadership-elméletek és az érzelmi intelligencián alapuló leadership-felfogáson keresztül mutatjuk be.

#### **7.2.7.1 Mintzberg vezetői szerepei<sup>19</sup>**

A vezetésről való gondolkodás megváltozása szempontjából az ezredforduló 1975-ben kezdődik, amikor *Mintzberg*<sup>20</sup> a vezetői tevékenység gyakorlati tanulmányozása alapján arra a következtetésre jutott, hogy a vezetői tevékenységben lényeges hangsúlyeltolódás tapasztalható ahhoz képest, amit Fayol óta arról feltételeztünk. Nem vonva kétségbe, hogy a vezetők továbbra is rendelkeznek formális hatáskörrel (autoritással) saját szervezeti egységeik felett, amely kijelöli a szervezeten belüli státuszukat, és ezen hatáskörükön belül továbbra is gyakorolják hagyományos vezetői funkciójukat (terveznek, szerveznek, operatíván irányítanak, koordinálnak és ellenőriznek), a (felső) vezetői szerepek számottevően új elemek gazdagodtak, amelyekben nagymértékű hasonlóságok fedezhetők fel.

Formális státuszuk és hagyományos vezetői funkcióik (szerepeik) lehetővé — és egyben kényszerű kötelességgé is — teszik a vezetőnek, hogy alá-, mellé- és főlérendelt szervezeti tagokkal kapcsolatokat alakítson ki. E kapcsolatok a forrásai mindannak az információnak, amely alapján a vezető döntéseket hozhat a legkülönbözőbb szervezeti kérdésekben a stratégiától a struktúraalakításon keresztül a személyzeti problémáig.

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 7.8. ábra).

## 7.8. ábra

### A vezetői szerepek Mintzberg csoportosítása szerint

<p style="text-align: center;">SZEMÉLYKÖZI SZEREPEK</p> <p style="text-align: center;">Nyilvános megjelenések szerepe (Figurehead)</p> <p style="text-align: center;">Főnöki szerep (Leader)</p> <p style="text-align: center;">Kapcsolatteremtő és -ápoló szerep (Liaison)</p>
<p style="text-align: center;">INFORMÁCIÓS SZEREPEK</p> <p style="text-align: center;">Információgyűjtő szerep (Monitor)</p> <p style="text-align: center;">Információsztosztó szerep (Disseminator)</p> <p style="text-align: center;">Szóvivő szerep (Spokesperson)</p>
<p style="text-align: center;">DÖNTÉSI SZEREPEK</p> <p style="text-align: center;">Vállalkozói szerep (Entrepreneur)</p> <p style="text-align: center;">Zavarelhárító szerep (Disturbance handler)</p> <p style="text-align: center;">Erőforrás-elosztó szerep (Resource allocator)</p> <p style="text-align: center;">Tárgyaló-megegyező szerep (Negotiator)</p>

*Forrás: MINTZBERG, H.: The Manager's Job: Folklore and Facts, Harvard Business Review, July-August 1975. alapján*

#### 7.2.7.1.1 A személyközi szerepek

Mint említettük, a három személyközi szerep — nyilvános megjelenések szerepe, főnöki szerep, kapcsolatteremtő és -ápoló szerep — alapjául a formális hatáskör és szervezeti státusz szolgál. Jóllehet e szerepek egyike-másika formálisnak vagy rutinszerűnek tűnik, egyik vezető sem tekinthet el ezektől.

Bármely szervezeti egység vezetőjének gyakorta kell ceremoniális kötelezettségeknek eleget tenni (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 a szervezete idegközpontjává válik, keresi az információkat, de megfordítva is igaz: minden információ őt keresi. Ez már átvezet a következő szerepcsoportba, az információs szerepekhez.

#### 7.2.7.1.2 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, melyek 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 koncentrál 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 — szakszerűen friss, aktuális információk után kutat beosztottjainál, vezetőtársainál, külső környezetében. Ennek eredményeként ő a szervezete legjobban informált tagja, különös tekintettel a puha információkra. Érdekes visszaidezni, hogy gyűjtő szerepben 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 a 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 válasz megadását várja (ha szükséges, utasítás, döntés kíséretében).

*Szóvivő* szerepe hasonlít az információelosztóéhoz, csak itt a szervezeten kívül szereplőket veszi 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 leg többjében.

#### 7.2.7.1.3 Döntési szerepek

Az információ természetesen nem öncél, hanem nélkülözhetetlen „bemenete” a döntéshozatalnak. A vezetői munka tanulmányozása világossá teszi, hogy a vezető játssza a főszerepet a 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. Másodszor, 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 a 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 időpon-



tokban 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 az 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 sztrájkkal 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 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 különböző 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 írásztali munka, telefon, tervezett értekezlet stb. kategóriákba osztályozza a tevékenységeket. Rögzíti gyakoriságukat és erre alapozva célokat, magyarázatokat rendel hozzájuk, s ezekből építi fel a tíz vezetői szerepet.

#### **7.2.7.2 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 a 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 alku folyamatban egyeztetik. Az alkudozók azonban a maguk útját járják, sem céljaik, sem kapcsolatuk nem megy túl ezen a kölcsönös előnyökkel kecsegtető alkun.<sup>21</sup> 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 várakozásaikat.<sup>22</sup>

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 a vezető-vezetett kapcsolatban mindkét fél életvitele, életfelfogása átalakul, a szervezeti célok összekapcsolódnak és összhangba kerülnek magasabb rendű, általános emberi célokkal, értékekkel.<sup>23</sup> Az átalakító vezető növeli a követők tudatosságát és a kitűzött célok iránti elkötelezettségét, valamint a célok elérhetőségével kapcsolatos ismereteiket, tudásukat. El tudja érni, hogy a követők a szervezet érdekében felülemelkedjenek saját önérdekükön. Ezzel együtt új motivációs perspektívákat nyit számukra: magasabb szintre emeli és kiterjeszti törekvéseiket, vágyaikat, céljaikat.<sup>24</sup> Az átalakító vezető klasszikus - ha nem is a gazdasági életből vett - példája Gandhi, aki indiaiak millióinak reményeit keltette és emelte fel.

### 7.2.7.3 Kotter manager-leader modellje

John Kotter<sup>25</sup> jóval gyakorlatiasabban tesz különbséget a vezetők két, egymást kiegészítő szerepe: a manager és leader között. A vezető manageri 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 manager 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, a folytonos technológiai fejlődés, a tőkeintenzív iparágakban felhalmozódott kapacitásfeleslegek mind-mind változásra kényszerítik a szervezeteket. A sikeresen betöltött leader szerep eredménye az 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 manageri és leaderi szerepeikben különbözőképpen hajtják végre ezeket a feladatokat.

- **Célkitűzés:** a manager a komplexitást kezelendő rövid és hosszabb távú tervekben fogalmazza meg az elérendő célokat, és a célok elérése érdekében költségkereketekeket alakít ki. 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 manager 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 - összefoglalóan megteremti a szervezet formális rendszereit. 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 az elmúlt időben 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 mondani valóját *személyes hitelével* támassza alá.
- **Végrehajtás:** a manager *problémamegoldással* és *kontrollrendszerek* működtetésével tolja az embereket a kívánt irányba, a leader alapvető emberi szükségletek kielégítésével *motiválja* őket. Előző beszámoltatással, rendszeres megbe-

szélésekkel, 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 manager és a leader szerepkör közti legfontosabb különbségeket a 7.4. táblázatban foglaljuk össze.

**7.4. táblázat**

**A manager és leader szerepek közötti legfontosabb különbségek Kotter szerint**

	<i>Manager szerepkör</i>	<i>Leader szerepkör</i>
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	Eredményesség, a környezet kihívásainak megfelelő sikeres szervezeti változás

Forrás: KOTTER, J.: *What Leaders Really Do*, Harvard Business Review, December 2001., 85-96. old. alapján. (magyarul: KOTTER, J.: *Mit csinálnak a vezetők valójában?* Harvard Business Manager, 1999. 2.sz.)

Sokszor és sokan vetik fel a kérdést, hogy manager vagy leader típusú vezetőkre van-e szükség? Ha e kérdésre válaszolni akarunk, akkor mindenekelőtt azt kell tisztáznunk, hogy ezek nem vezető *típusok*, hanem vezetői *szerepek*, *szerepkörök*. A két szerep bemutatását azzal kezdtük, hogy azok kiegészítik - és semmiképpen sem kizárják - egymást. A „manager vagy leader?” kérdés értelmetlen, ahhoz hogy egy vezető sikeres legyen *mindkét* szerepet be kell töltenie. A fenti kérdés két illúzió szülte:

- 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 managerek emelkednek vezető pozícióba. A valóság azonban inkább az, hogy egyik vagy másik vezetői szerepkör válik túlsúlyossá, amely kívülről akár kizárólagosnak is *észlelhető*. Valójában a változás korszaka nem jelenti minden szervezeti rend elvetését, és a stabil szakaszok sem jelentenek mozdulatlanyságot, kisebb változások ilyenkor is bekövetkeznek. Erre a kérdésre a szervezeti változásokkal foglalkozó 10. 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» - és tovább állnak más változásban lévő szervezetekhez. Az valóban igaz, hogy az olyan sikeres változás-vezetők (leaderek), mint Jan Carlzon, az Scandinavian Airline Systems, vagy Lee Iacocca, a Chrysler első emberei maradandót alkottak leader szerepükben. Azt azonban nehéz lenne vitatni, hogy hasonlóan tudták szakmájuk minden finomságát: kitűnő tervek készítették, működtettek kontroll rendszereket, szervezeteik szabályok és eljárások szerint is működtek. Pusztán leadership teljesítményükkel sohasem érték volna el azokat az eredményeket, amely az elismerést hozta számukra. Minden „leadernek” szüksége van manageri szerepei gyakorlására, ha sikeres akar lenni, és minden „managernek” szüksége van leaderi szerepeire, ha fenn akar maradni. Adott vezetőnél a két szerepkör között súlyponti különbségek előfordulhatnak egyik vagy másik szerepkör előnyére, de az egymást kizáró feltevés a gyakorlatban elképzelhetetlen.

Kotter felismerése és elméleti hozzájárulása azonban több, mint a két vezetői szerep különbségeinek részletekbe menő bemutatása. Vegyük észre, hogy a korábbi leadership-értelmezéssel szemben Kotter a leadershipet nem a szélesebb értelemben vett vezetés (menedzsment) egyik funkciójának tekinti (mint például fentebb a 7.2.6. fejezetpont végén bemutatott vezetésifunkció-értelmezés), hanem a változásoknak irányt szabó és azt kivitelezni képes vezetői tevékenységet kiemeli a többi vezetési funkció közül és azonos súlyúnak tekinti a hatékony rendszerműködést biztosító összes többi megmaradt menedzsment funkcióval!

A Kotter-i manager-leader szerep megkülönböztetés a szervezeti hierarchia minden szintjén értelmezhető, de valójában elsősorban a felsővezetőkre vonatkozik. Nem kisebbítve a középvezetés változást generáló szerepét, nem tévedünk, ha a felső vezetés feladatának és felelősségének egyre inkább a szervezeti változást tekintjük elsősorban. Az empowerment modell felé haladó szervezeti univerzumban a vezető szintek közötti tradicionális Fayol-i munkamegosztás paradigmátikusán átalakul: a felső vezetők a környezeti változásokat felismerve vonzó jövőképpel kívánnak irányt szabni a szervezeti változásoknak és változási stratégiákkal, programokkal a szervezet új fejlődési pályára állítására koncentrálnak, és a rendszerműködtetés minden lényeges feladatát egyre inkább teljes felelősséggel a mögöttük lévő vezetői szintekre delegálják. Ennek folyamányaként a fejezet korábbi részében bemutatott leadership-elméletek egyre inkább a középvezetői munka megértését és hatékonyabbá tételét segítik. *Sashkin* és *Fulmer* összehasonlító táblázata<sup>26</sup> összefoglalja a vezetésistílus-kutatások említett megközelítéseit, amely a feladatkörnyezet különbsége alapján éles különbséget tesz a felsővezetők gyakorlata (Executive Leadership) és a közép- és alsó szintű vezetés (Operational Leadership) között. Az összevetésnél személyi, szituációs és viselkedésbeli különbözőségekre mutatnak rá (lásd 7.9. ábra).

7.9. ábra

## A felsővezetői illetve a közép- és alsó szintű vezetői stílus összehasonlítása

Közép és alsó szintű vezetés (Operational Leadership)		Felső szintű vezetés (Executive Leadership)
<p><b>Hatalom:</b> 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><b>Jövőkép (vízió):</b> A hatékony felsővezető képes legalább öt éves időtávban, 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, hogy terjesszék ki terveiket a szervezeti struktúrában.</p>
<p><b>Hatáskör, feladat struktúra, alkalmazottak:</b> A jól meghatározott feladatok és munkák szintjén a szituáció leglényegesebb tényezői a vezetők pozíciójából 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 számbaveszi ezeket a szituációs tényezőket és erre alapozva dönt a magatartási akciókról.</p>		<p><b>Változás, célok, emberek:</b> 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 mindazokat a kritikus funkciókat, amelyekkel minden szervezetnek foglalkoznia kell saját túlélése érdekében: adaptáció, célélérés, koordináció. A hatékony felsővezető megérti a szervezeti kultúra kulcsvonásait, mindig számon tartja erősségüket és állandóan keresi további megerősítésük lehetőségét.</p>
<p><b>Következetes változékonyság:</b> A hatékony közép- és alsó szintű vezető tudatában van a két alapvető vezetői magatartásformának: a feladatra irányítottnak és a kapcsolatorientáltnak, sőt ezek pontosabban körülhatárolt résztípusainak is. Ez a vezető a különböző helyzetekhez igazodva alakítja magatartását. Ha ezt a helyzetekhez igazodó magatartást igazán hatékonyan csinálja, beosztottjai úgy tekintenek rá, mint aki egyszerre erősen feladatra orientált és kapcsolatorientált. A kutatók ezt gyakran tévesen értelmezik azt állítva, hogy objektív szemlélők tapasztalata szerint e vezetők egyszerre jellemezhetők a két orientáció magas szintjével.</p>		<p><b>Karizma:</b> 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 emberek felé, és olyan új lehetőségek és kockázatok megtervezése, amelyekben másokat is bevonhat. A vezető e magatartást s az abból eredő karizmát arra használja, hogy megteremtse és folytonosan megőrizzen olyan közös hiedelmeket, amelyek meghatározzák és fenntartják a szervezeti kultúra kulcstényezőit (változás, célok, emberek).</p>

Forrás: SASHKIN, M. - FULMER, R.M.: Toward an Organizational Leadership Theory, 1988.

#### 7.2.7.4 Értékközpontú (neo-karizmatikus) leadership-elméletek

A hatalommal foglalkozó 6. fejezetben a személyes hatalomforrások között mutattuk be a vezetőt középpontba állító karizmatikus uralomformát, és e fejezet 7.2.2. fejezet-pontjában összekapcsoltuk a kiváló teljesítményt valószínűsítő tulajdonságokat hordozó „nagy ember” felfogással.

A GLOBE-kutatás, amely a leadershipet olyan személyes képességként határozta meg, amelynek birtokában valaki a szervezeti hatékonysághoz és sikerhez való hozzájárulásra tudja befolyásolni, motiválni a szervezet tagjait<sup>27</sup>, 62 országban vizsgálta azt, hogy beosztottjaik mit várnak a kiemelkedő vezetőktől. Ez a kutatás empirikusan bizonyította, hogy a sikeres vezetőktől elvárt tulajdonságok és magatartásformák jelentősen különböznek különböző kultúrákban, ám az ezredfordulóhoz közelítve van két olyan leadership-tulajdonság, amelyek kulturális tradícióktól függetlenül univerzálisan elvártak a sikeres vezetőktől – a csoportközpontú és a karizmatikus-értékközpontú vezetési stílus.

A GLOBE a karizmatikus-értékközpontú leadershipet úgy értelmezi, hogy a vezető a szilárd meggyőződéssel vallott alapértékeire támaszkodva képes inspirálni, motiválni munkatársait és magas teljesítményszintet vár el tőlük. Az ilyen vezetőkre jellemző az is, hogy mások számára vonzó jövőképet képesek megfogalmazni, vezetői tevékenységüket személyes hitelükkel támasztják alá, és önérdéküket a közös érdek mögé rangsorolják <sup>28</sup>. *„A hatékony üzleti vezetőktől beosztottjaik minden országban elvárják, hogy a vezető meggyőző és proaktív vállalati jövőképet kínáljon, rendelkezzen a beosztottakat a jövőkép megvalósítására serkentő erős motiváló-, és a jövőkép kivitelezését támogató kiemelkedő tervezőképességekkel.”*<sup>29</sup>

A Weber-i karizmaértelmezés az ezredfordulóra jelentős értelmezésbeli hangsúlyeltolódáson megy keresztül. A karizmatikus vezető Webernél még valamilyen természetfelettinak vagy emberfelettinak észlelt kivételes tulajdonságának köszönhetette, hogy a követők felnéztek rá – a követés tulajdonképpen a személye iránti odaadás következménye volt.<sup>30</sup> A vezető-beosztott viszony középpontjában tehát tulajdonképpen a vezető állt.

A neo-karizmatikus felfogás szerint a követőt nem a vezető személye vonzza, hanem az, hogy *milyen értékeket képvisel* és az alapján *mit tesz*. Conger és Kanungo<sup>31</sup> a karizmatikus leadership-szakirodalom összefoglalása és saját kutatási eredményeik alapján a következő magatartásformák alapján tekintenek valakit karizmatikus vezetőnek (lásd 7.5. táblázat).



## 7.5. táblázat

### A karizmatikus vezető tulajdonságai és viselkedésmintái Conger és Kanungo szerint

Stratégia jövőkép és annak világos megjelenítése	
1	Vonzó és lelkesítő stratégiai és szervezeti célokat kínál
2	Inspiráló: képes motiváló módon megfogalmazni és hatékonyan kommunikálni a szervezeti tagoktól elvárt cselekvést
3	Következetesen a szervezet jövőjére vonatkozó új és új ötleteket fogalmaz meg
4	Nyilvános beszédei magával ragadóak
5	Van jövőképe: a jövőbeli lehetőségek megragadására újabbnál újabb ötletei vannak
6	Vállalkozó szellemű: a célok elérése érdekében képes megragadni a lehetőségeket.
7	Nyitott és képes felismerni a szervezeti célok elérését elősegítő kedvező környezeti (fizikai és társadalmi) lehetőségeket
Környezeti fogékonyság	
8	Képes felismerni a szervezeti célok elérésének útjában álló fizikai környezeti korlátokat (technológiai behatároltság, erőforrás hiány, stb.)
9	Képes felismerni a szervezeti célok elérésének útjában álló társas-kulturális környezeti korlátokat (kulturális normák, az alulról jövő támogatás hiánya, stb.)
10	Felismeri a szervezeti tagok képességeit és készségeit
11	Felismeri a szervezeti tagok személyes korlátait
A szervezeti tagok szükségleti iránti fogékonyság	
12	Kölcsönös kapcsolatok és megbecsülés kialakítása révén befolyásol másokat
13	Fogékonyságot mutat a szervezet többi tagjának szükségletei és érzései iránt
14	Egyértelműen kifejezésre juttatja a szervezet többi tagjának szükségletei és érzései iránti személyes törődését, érdeklődését
Személyes kockázat	
15	A szervezet érdekében nagy személyes kockázatot vállal
16	A szervezet sikere érdekében magas személyes költségeket is magára vállal
17	A szervezeti célok elérésére törekedve olyan tevékenységekbe is belevág, amelyek számára személyes kockázatot jelentenek
Rendhagyó viselkedés	
18	A szervezeti célok elérése érdekében nyitott a rendhagyó magatartásformákra
19	A szervezeti célok elérése érdekében kész nem szokásos eszközökhöz nyúlni
20	Igen különös viselkedésre is hajlandó, ami meglephet más szervezeti tagokat

Forrás: CONGER, J. A. – KANUNGO, R. N. (1998): *Charismatic Leadership in Organizations*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA. 94.old.

A karizma tehát továbbra is – csakúgy mint Webernél – észlelési és tulajdonítási kérdés: valaki azért karizmatikus, mert annak látjuk. Az újabb keletű karizmaértelmezés azonban már kevésbé vezetőközpontú: a vezető „csak” vonzó jövőképet és követendő értéket mutat fel, ám a megvalósítás már az egyre magasabb szintű – önmegvalósító – motiváció ki-elégítésére törekvő követő dolga, ő kezdeményez, ő a megvalósító. Azaz nem az a kérdés,



hogy *ki* a karizmatikus, hanem hogy *mit kell tennie*, hogy a vezetőt karizmatikusnak ésszeljék. A sikerorientált követők pedig azt a vezetőt keresik, aki megfelelő kihívásokat kínál számukra és megteremti annak lehetőségét, hogy azt meg is valósítsák. A karizmatikus vezető tehát sokkal inkább értékeiken, semmint érdekeiken keresztül szólítja meg a követőket, és a jövőképet sem személye, hanem az abban foglalt érték- és kihívásrendszer teszi vonzóvá – a neo-karizmatikus leadership felfogást ezért is nevezik másként *értékközpontú* vezetésnek. Ezért a vezető annyiban karizmatikus, amennyiben az általa képviselt célok, víziók, stratégiák vonzóvá teszik – azaz a klasszikus karizmatikus felfogással szemben, ahol a vezető személye teszi vonzóvá az általa képviselt célt, a neo-karizmatikus felfogás esetén a vezető által felmutatott célok, víziók, stratégiák teszik vonzóvá a személyét.

A karizmatikus vezető valójában két utat járhat:

- vagy olyan jövőképet tesz magáévá és áll megvalósításának élére, amelynek elérésére képes és motivált munkatársai törekcszenek (bottom-up jövőkép)
- vagy maga talál ki egy vonzó jövőképet, amellyel képes és motivált embereket tud megszólítani, szerveztetéséhez vonzani (top-down jövőkép).

Mindkettő, de különösen az utóbbi, magában hordozza azt a kockázatot, hogy vezető és beosztottjai nem képesek elérni azt a jövőképet, amelynek megvalósítására szövetkeznek – az erős kölcsönös elköteleződés csak középszerű eredményre vezet.

Vegyük észre: a sikeres karizmatikus vezetés kétszeresen is észlelési kérdés:

- egyrészt maga a vonzó jövőkép egy *észlelt kíváncsatos jövőbeni állapot*, a vezető víziója arról, hová törekszik a szervezet,
- ezt a jövőképet – és általa a vezető személyét is – a követők vonzónak *észlelik*.

A két észlelés közül bármelyik lehet torzított):

- *a vezető személyes célja előbbre való*: a karizmatikus vezetők általában „nagy egók” és nem mindig a szervezet céljait szolgálva cselekszenek, így a vezető jövőképe sokkal inkább szolgálja a saját személyes céljait, semmint a piacét, a fogyasztókat,
- *pirruszi győzelem*: a jövőkép eléréséhez szükséges erőforrásokat komolyan alulbecsülték,
- *elhamarkodott (korát megelőző) jövőkép*: a jövőképet a piac és a fogyasztók valóságától elrugaszkodott vagy torzított észlelésére vezetik vissza, az önmagában jó, távolabbi jövőben sikerre vihető ötlet még korai ahhoz, hogy rövid távon is sikerre vigyék, a vezető nem figyel oda a munkatársai által megfogalmazott kritikára, az erős vezetői személyiség körül kialakul a csoportgondolkodás légköre (lásd a 3. fejezetben).
- a fel nem ismert piaci-környezeti változások megakadályozzák a jövőkép újrafogalmazását.<sup>32</sup>

#### 7.2.7.5 Érzelmi intelligencián alapuló leadership

Daniel Goleman érzelmi intelligenciáról szóló publikációi<sup>33</sup> új fejezetet nyitottak a leadershipről való gondolkodásban. Alapüzenete az, hogy a vezetői kiválóságához elengedhetetlen a technikai értelemben vett tudás és a kiemelkedő szellemi képesség (IQ), de egy olyan vezető-beosztott kapcsolatban, ahol a munkatársunk a legmagasabb

szintű motivációi által vezérelt, valamint felelősséget vállal, és a kiváló szintű teljesítményhez szükséges szakmai és technikai ismeretekkel is rendelkezik, a sikeres vezetés kulcsa a fenti *kompetenciákat kiegészítő érzelmi intelligencia*. Goleman az érzelmi intelligencia összetevőit a következőkben írja le (lásd 7.6. táblázat):

**7.6. táblázat**  
**Az érzelmi intelligencia összetevői**

	<i>Meghatározás</i>	<i>Jellemző tulajdonságai</i>
Éntudatosság	Annak képessége, hogy felismerjük és értsük saját hangulatunkat, lelkiállapotunkat, érzelmeinket, hajtóerőinket és preferenciáinkat, és mindezek másokra gyakorolt hatását	Önbizalom: értékeink és képességeink biztos tudata Pontos önértékelés: erősségeink és korlátaink ismerete Érzelmi tudatosság: érzelmeink és azok hatásának felismerése Önkritikus humorérzék, önironia
Önszabályozás	Képesség, amely lehetővé teszi, hogy kezelni tudjuk belső állapotainkat, impulzusainkat, erőforrásainkat.	Megbízhatóság: őszinteség, igazmondás Lelkiismeretesség: a saját teljesítményünkkel kapcsolatos felelősségvállalás Önkontroll: a hátráltató érzelmek és impulzusok kordában tartása Nyitottság a változásra (innováció): találékonyság, nyitottság az új ötletekre, megközelítési módokra és az új információkra Alkalmazkodóképesség, a kétértelműség tűrése: a változás kezelésében megmutatkozó rugalmasság
Motiváció	Szenvedélyes törekvés a pénzen és státuson túlmutató értelmes munkára. A célok elérésére való energikus és következetes törekvés.	Teljesítménymotiváció: a kiválóságra, vagy egy adott szintjének elérésére irányuló késztetés Optimizmus: a kitűzött célok elérésére irányuló kitartás, minden akadály és kudarc ellenére Szervezeti elköteleződés: igazodás a team vagy szervezet céljaihoz Kezdeményezőkézség: készenlét a felmerülő lehetőségek megragadására
Empátia	Képesség mások érzelmi állapotának megértésére és jártasság abban, hogy érzelmi reakcióik szerint bánjunk másokkal	Mások megértése: aktív érdeklődés mások meggyőződése, nézőpontja, érzelmei iránt. Mások fejlesztése: mások fejlődési szükségleteinek megértésére és képességeinek fejlesztésére irányuló szakértelem Kulturális fogékonyság: a kibontakozás lehetőségének biztosítása tőlünk különböző emberek számára. Kliens-központúság: nyitottság az ügyfelek szükségleteinek felismerésére és teljesítésére Politikai tudatosság: egy közösség, team érzelmi feszültségeinek és erőviszonyainak észlelése.
Társas készségek	A kapcsolatok ápolásában és a kapcsolati háló kiépítésében való jártasság, képesség a közös nevező megtalálására és a szimpátiateremtésre, hogy másokból az általunk kívánt reakciót váltsuk ki	A változás katalizálása: változás kezdeményezése és hatékony változásvezetés Kommunikáció, meggyőzőképesség: őszinte érdeklődés mások véleménye iránt, és hatékony módszerek alkalmazása mások befolyásolása, meggyőzése érdekében Csapatépítés: csapatépítési és -vezetési képesség, együttműködés, a munkacsoport összehangjának megteremtése a közös célok elérése érdekében Konfliktuskezelés: tárgyalási képesség, az ellentétek feloldásának képessége Kapcsolatépítés: hasznos ismeretségek ápolása

Forrás: Goleman, D. (2004): *What makes a leader?* Harvard Business Review, January, 88. old. és Goleman, D. (2002): *Érzelmi intelligencia a munkahelyen*. SHL könyvek. EDGE 2000, Budapest. 58-61. old. alapján, szerkesztve..

Vegyük észre: az érzelmileg intelligens vezető figyelmének középpontjában a problémamegoldók problémái állnak, ezeket akarja megoldani, hogy azok minden energiáját a problémának szentelhessék.

## 7.3 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 hatalomalkalmazás, 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, büntető tábor, a vezetők valamilyen szintig figyelembe veszik a börtönlakók, a foglyok kívánságait. Enélkül elveszíthetik az engedelmességet, és a negatív hatalom alkalmazása (lázadás, ellenállás) alááshatja a szervezet normális működését. 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: hadsereg, erőszakos szervezetek, vagy a gazdasági életben ilyenek a válság szituációk. Az egyértelmű hatalmi környezetben is felfedezhetjük azonban legalább a bizonyos szükségleteket elismerő és kielégítő leadership elemeket.

De van-e hatalommentes leadership? A pusztá 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.

Amennyire a hatalom kapcsán azt írtuk, hogy hatalmi vákuum nincs (lásd 6. fejezet), úgy leadership vákuum sincs. Vannak szervezeti helyzetek, amikor a vezető (leader)

nem képes sem javítani sem hátráltatni a beosztottak teljesítmény szintjét. Tehát az, hogy a vezető mit tesz, tulajdonképpen érdektelen a végső eredmény szempontjából – ezek a leadership-közömbösítők vagy -helyettesítők, amelyek olyan esetben teszik feleslegessé a vezetőt, amikor<sup>34</sup>:

- a feladatmegoldás és -kezdemenyezés, valamint a teljesítményre való ösztönzés nem a leader-től, hanem magától a csoporttól ered (kiemelkedő kompetenciákkal rendelkező egyének összetartó csoportja)
- a beosztott a szervezet informatikai rendszeréből hozzáférhet azokhoz a feladatmegoldáshoz, -kezdemenyezéshez, és teljesítményre való ösztönzéshez szükséges információkhoz, amely alapján önállóan cselekedhet, és nem szorul egy hierarchikus vezető/(leader)–beosztott kapcsolatra (technológia, főleg a számítógép alapú információtechnológia).
- nem szorul a beosztott a vezető iránymutatására, támogatására, szakmailag jobb nála, fölötte áll (széleskörű szakmai képzettség)
- a beosztott az ösztönző rendszer által kínált előnyökben nem igazán érdekelt, a vezető befolyásoló képessége korlátozott,
- a feladat maga erősen strukturált (pontosan definiált, munkaköri leírásban részletesen körülírt), akkor annak teljesítéséhez minimális vezetői befolyás szükséges,
- a beosztottnak nincs szüksége külső visszacsatolásra, megerősítésre, motivációs szempontból vezető nélkül is „elvan”, elégedett, önjáró, (a munka maga belső megelégedettséget eredményező motivációs kielégülést tesz lehetővé)
- a szervezet világos, egyértelmű formalizált célokat fogalmaz meg, illetve a célok eléréshez vezető szabályok, eljárásrendek egyértelműek, akkor maga a szervezeti szabályrendszer biztosítja azt, amit kevésbé egyértelmű célok, közösen kitalálандó megoldások estén a beosztottak a vezetőtől (leader-től) várnak.

## 7.4 Szótár

átalakító leadership  
beosztottcentrikus  
eredményesség  
erőforrás-elosztó szerep  
értékközpontú leadership  
érzelmi intelligencia  
feladatcentrikus  
figyelem  
hatékonyság  
jövőkép  
kapcsolatteremtő és -ápoló szerep  
karizmatikus vezetés  
kezdeményezés-strukturálás  
követés  
nyilvános megjelenések szerepe  
személyes vezetés  
tárgyaló-megegyező szerep  
tulajdonságok  
üzletkötő leadership  
vállalkozói szerep  
zavarelhárító szerep

transformational leadership  
employee-centered  
effectiveness  
resource allocator  
value-based leadership  
emotional intelligence  
job-centered  
consideration  
efficiency  
vision  
liaison  
charismatic leadership  
initiating structure  
followership  
figurehead  
leadership  
negotiator  
traits  
transactional leadership  
entrepreneur  
disturbance handler

## 7.5 Ellenőrző kérdések:

1. Mi az érdemi különbség hatalom és leadership között?
2. A tulajdonság alapú leadership-elméletek mely eredményei bizonyultak máig hatóan maradandónak?
3. Milyen körülmények között lehet eredményes az autokratikus stílus?
4. Milyen körülmények között lehet kockázatos a demokratikus vezetési stílus?
5. Mivel magyarázza, hogy a Hersey-Blanchard modell delegáló (empowerment) stílusa a Blake-Mouton modellben „fél”-vezetésnek minősül?
6. Lehet-e az eredményes vezetési stílust normatív modellekkel előírni? Válaszát indokolja!
7. Miért tekinti Kotter a manager szerepekkel azonos súlyúnak a leader szerepet?
8. Van-e különbség a felső- illetve középvezetőkől elvárt leadershipben?
9. Mi a lényegi különbség a hagyományos karizmatikus leadership és a neo-karizmatikus felfogás között?
10. Miért értékelődik fel az érzelmi intelligencia a vezető-beosztott kapcsolatban?

## 7.6 Jegyzetek a 7. fejezethez

1. A manager-leader fogalmak értelmezéséről, tartalmi és terminológia vonatkozásairól bővebben lásd BOKOR Attila: *Leader és Manager, Vezetéstudomány*, (XXVII. évf.), 1996. 3. sz. és BAKACSI Gyula: *A vezetés fogalmi körébe tartozó kifejezések egy rendszerezési kísérlete*, *Vezetéstudomány*, 1988.(XIX.évf.) 12. szám; 24-31. old.
2. BURNS, J.M.: *Leadership*, Harper -Row, New York, NY, 1978. 19. old.
3. lásd FAYOL, H.: *Ipari és általános vezetés*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1984.
4. BOKOR ATTILA - SZÓTS-KOVÁCS KLAUDIA - CSILLAG SÁRA - BÁCSI KATALIN - SZILAS ROLAND: *Emberi Erőforrás Menedzsment*. Aula Kiadó, 2007
5. 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. old.
6. lásd: LIKERT, R.: *Egy érlelődő elmélet a szervezésről, a vezetésről és az igazgatásról*, in: ENGLÄNDER Tibor (szerk.): *Üzempszichológia*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1974, 101-124. old. és KOONTZ, H. - O'DONELL, C. - WEIHRICH, H.: *Management*, McGraw-Hill, New York, NY, 1980., 672. old. alapján
7. 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. old.
8. u. ott. 357-358. old.
9. GRIFFIN, R.W.: *Management*, Houghton Mifflin Co, Boston, MA, 1984; és GUIOT, J.M.: *Szervezetek és magatartásuk*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1984. alapján.
10. u. ott.
11. lásd: BLAKE, R.R. - MOUTON, J.S.: *The New Managerial Grid*, Gulf Publishing, Houston, 1978.
12. lásd: VROOM, V.H. - YETTON, P.W.: *Leadership and Decision Making*, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh, 1973.
13. FIEDLER, F.E.: *A hatékony vezetés személyiségtényezői és helyzeti meghatározói*, in: Pataki Ferenc (szerk.): *Csoportlélektan*, Gondolat Könyvkiadó, Budapest, 1980., 603-644. old.
14. HERSEY, P. - BLANCHARD, K.: *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, (4th ed.), Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, NJ., 1982.
15. WEIHRICH, H.: *How to Change a Leadership Pattern*, *Management Review*, April 1979 (Vol. 68, No 4.)
16. A Management, leading és leadership fogalmak viszonyáról lásd BAKACSI Gyula: *A vezetés fogalmi körébe tartozó kifejezések egy rendszerezési kísérlete*, *Vezetéstudomány*, 1988.(XIX.évf.) 12. szám; 24-31. old.
17. lásd például az egyik legnépszerűbb menedzsment tankönyvet (KOONTZ - O'DONELL - WEIHRICH, 1980), de ugyanezt a vezetési funkció tagolást tükrözi DOBÁK Miklós: *Szervezeti formák és vezetés*, Akadémiai Kiadó, Budapest, 2006. című könyve is (140-157. old).
18. NAISBITT, J.: *Megatrendek*, OMIKK, Budapest, 1985.



19. Ezt 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. old.
20. MINTZBERG, H.: *The Nature of Managerial Work*, Harper and Row, New York, NY, 1973. és MINTZBERG, H.: *The Manager's Job: Folklore and Facts*, Harvard Business Review, July-August 1975. alapján
21. BURNS, J.M.: *Leadership*, Harper -Row, New York, NY, 1978. 19-20. old.
22. BASS, B.M.: *Leadership and Performance beyond expectations*, The Free Press, New York, NY, 1985.
23. BURNS (1978), 20. old.
24. lásd: BASS (1985)
25. lásd: KOTTER, J.: *What Leaders Really Do*, Harvard Business Review, May-June 1990., 103-111. old. és KOTTER, J.: *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*, The Free Press, New York, NY., 1990.
26. 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.
27. HOUSE, R. J. - HANGES, P. J. - JAVIDAN, M. - DORFMAN, P. W. - GUPTA, V. (eds.) (2004.): *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, (Vol. 1). Thousand Oaks, CA: Sage. 15.old.
28. U.o. 669-717.old.
29. CARL, D.E. – JAVIDAN, M. (2001): UNIVERSALITY OF CHARISMATIC LEADERSHIP: A MULTI-NATION STUDY. A National Academy of Management Conference-en 2001 augusztusában előadott konferencia tanulmány (kézirat), Washington DC, 29.old.
30. WEBER, M. (1996): *Gazdaság és társadalom. A megértő szociológia alapvonalai 2/3. A gazdaság, a társadalmi rend és a társadalmi hatalom formái (Az uralom szociológiája I.)* KJK. 205-215.old.
31. CONGER, J.A. – KANUNGO, R. N. (1998): *Charismatic Leadership in Organizations*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
32. CONGER, J (1990): *The Dark Side of Leadership*. Organizational Dynamics. No.2. (Summer). 44-55. old., KHURANA,R. (2002): *Searching for a Corporate Savior: The Irrational Quest for Charismatic CEOs*. Princeton University Press, Princeton, NJ.
33. GOLEMAN, D. (2004): *What makes a leader?* Harvard Business Review. January. 82-91.old. (Magyarul: *Mitől lesz valaki vezető?* Harvard Business Manager, 1999.4.szám), GOLEMAN, D. (2002): *Érzelmi intelligencia a munkhelyen*. SHL könyvek. EDGE 2000, Budapest.
34. KERR, S. –JERMIER, J.M. (1978): *Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement*. Organizational Behavior and Human Performance, December. 378. old., és HOWELL, J..P. – BOWEN, D.E. – DORFMAN, P. – KERR, S. – PODSAKOFF, P.M. (1990): *Substitutes for leadership: Effective alternatives to ineffective leadership*. Organizational Dynamics, No. 1. (Summer) 21-38.old.



# Konfliktusok a szervezetben

*A fejezet célja, hogy:*

- *megkülönböztesse a szervezet szempontjából a jó és a rossz konfliktusokat,*
- *bemutassa az egyéni és szervezeti szintű konfliktusok kezelésének modelljeit,*
- *bemutassa a konfliktuskezelés lehetséges eszközeit,*

## 8. Konfliktusok a szervezetben

*A szervezetek tele vannak konfliktusokkal. A hagyományos vezetés felfogás 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 azokat. Napjaink konfliktus felfogása ezen is túllép: bátorítják a konfliktusok felszínre kerülését, mert a harmónia egyben a változatlanlanság, a változás képességének hiánya is. E felfogás szerint a szervezeteknek és csoportoknak meg kell találni a konfliktus és harmónia<sup>1</sup> dinamikus egyensúlyát, hogy megőrizték változási képességüket, kreativitásukat.*

A csoportok kialakulásának van egy szakasza - a viták fázis - amelynek természetes velejárója a konfliktus (4. fejezet). Az erőforrások elosztása állandó konfliktusok forrása a szervezetekben, ezek hatalmi-politikai kezelését az 6. 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 személyiség jellemzők eltérését is<sup>2</sup>. Ezzel együtt jár a szubkultúrák különbözősége is (lásd következő fejezet).

A mátrixstruktúrákat úgy jellemeztük, mint amelyek intézményesítik a konfliktusokat<sup>3</sup> 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 megelégedettségét is növelhetik. Handy például a mátrixstruktúrával együtt járó feladatkultúrát úgy jellemezte, mint amely igen magas elégedettségi, önmegvalósítási szintet tesz lehetővé a szervezet tagjai számára.<sup>4</sup>

## 8.1 Mi a szervezeti konfliktus?

**Konfliktusról akkor beszélünk, ha két vagy több egymásra utalt 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 az érintettek valami miatt egymásra vannak utalva, valami – amit el szeretnének érni – nem sikerülhet a másik nélkül. Lehet bármennyire eltérő az érdekünk, a céljaink, az értékrendünk, a preferenciáink, ha nincs egymásrautaltság, akkor az legfeljebb ellenszenvet, negatív attitűdöt vált ki. Ha azonban céljaink elérése kapcsán valamiért kölcsönösen egymásra vagyunk utalva, ezzel együtt veszélyeztetve látunk valamit, ami számunkra fontos („se vele, se nélküle”), akkor már valódi konfliktushelyzet jön létre. Ez a fontos dolog lehet bármi: erőforrás, előmeneteli lehetőség, döntési alternatíva, státusz, „ki jön először, ki a második”, 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 lándzsát; aláássák a csoportban kivívott státuszunkat; nyilvános fórumon az általunk vallott értékekkel, meggyőzésekkel szembe más értékeket, meggyőzéseket szegnek. Ennek megfelelően beszélhetünk érdek-, vagy értékkonfliktusról.
- A konfliktus észlelt jelenség. Nincs konfliktus akkor, ha az érdek-, vagy véleménykülönbséget egyik fél sem észleli vagy észleli ugyan, de nem tekinti problematikusnak. (Látens 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:<sup>5</sup>

- **Jónak (más megnevezéssel funkcionálisnak, konstruktívnak) tekintjük azt a konfliktust, ami elősegíti a csoport céljainak elérését, növeli teljesítményét.**
- **Rosznak (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 másikra vonatkoztatva.

Ugyancsak szó volt már korábban arról is, hogy egy szervezet teljesítményét nem csak outputjának mennyiségi és minőségi paramétereivel, hanem a szervezeti tagok elégedettségével is mérhetjük. Ismét csak: vannak olyan konfliktusok, amelyek elősegítik a mennyiség és a minőség javítását, de hátrányosan érintik a csoport szociális klímáját, a megelégedettséget (lásd a csoportokról szóló 4. fejezet feladat- illetve kapcsolatorientált szerepeit). Így bizonyos konfliktusok 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 és megbotránkozást válthat ki egy bürokratikus szervezetben). Végül a legsúlyosabb elvetetés a meghatározással szemben, hogy csak a konfliktus rendeződése *után* tudjuk csak 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* eredményre vonatkozó várakozásai alapján kalkulált kockázattal kell vállálnia vagy megakadályozni a konfliktust.

A fenti kritikai vélemények ellenére vannak olyan jellemzők, amelyek egyértelműen a konstruktív, illetve a destruktív konfliktusokkal kapcsolhatók össze.

Destruktív az a konfliktus, amely:

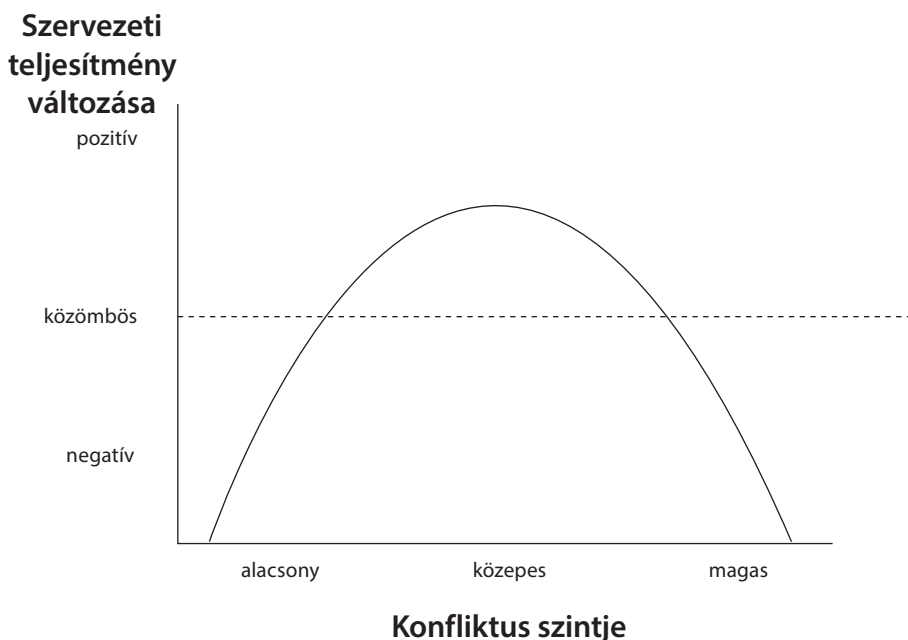
- olyan helyzetet eredményez, amely érzelmileg telített (pl. valaki nyer/veszít), mert ilyen esetben az érintettek számára fontosabbá válhat a konfliktus megnyerése, és szem előtt téveszthetik magát a megoldandó problémát,
- védekező, blokkoló magatartáshoz vezet,
- polarizálja a csoportvéleményt,
- 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 megtegye), 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. Előbbi azért, mert *nem hozza felszínre a problémát* (az érintettek ötlettelenek és érdektelenek, apatikusak, konfliktuskerülők, a változás iránt érzéketlenek), utóbbi azért, mert az érzelmileg telítődő konfliktus nem segíti a probléma *megoldását* (az érintettek közül hiányzik az együttműködésre való hajlam, a helyzet kaotikussá, rombolóvá válik). 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 képes menedzselni. Az összefüggést a 8.1. ábra szemlélteti.



**8.1. ábra**

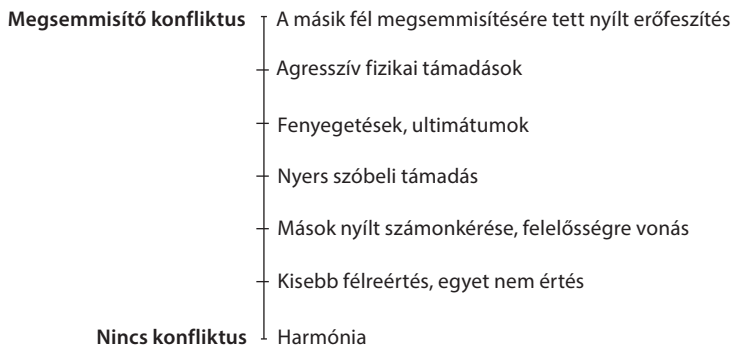
**A konfliktus erőssége és a szervezeti teljesítmény összefüggése**

*Forrás: NORTHCRAFT, G.B. - NEALE, M.A.: Organizational Behavior. A Management Challenge, The Dryden Press, Chicago, IL, 1990. 224.old.*

(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).

A konfliktusmentes harmónia, konfliktusmentes állapot és a szélsőséges, túlzott konfliktus (amely eljuthat akár a másik megsemmisítésére törekvő támadásig) szélsőségei között a tényleges konfliktusintenzitás több fokozatot felvehet (e fokozatokat a 8.2. ábra szemlélteti).





## 8.2. ábra

### A konfliktus-intenzitás skála

Forrás: ROBBINS, S.P. - JUDGE, T.A.: *Organizational Behavior* (12th ed.), Pearson - Prentice-Hall, 2007, 453. old.

#### 8.1.2 A konfliktus kialakulásának folyamata

A konfliktus, mint folyamat öt szakaszra osztható<sup>6</sup>:

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 okozhatnak 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 szükségszerű azonban, hogy egy potenciális (látens) 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, vélt ellentmondások is vezethetnek konfliktushoz. És megfordítva – valós érdekellentétek is szőnyeg alá söpörve maradhatnak akkor, ha azt az érintettek valamiért nem tekintik konfliktushelyzetnek. A konfliktus tényleges 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 egy megértés, mind egy ahhoz kapcsolódó kellemetlen érzés. Már ezen a ponton sok minden el-

dől 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 üggyé* válik. Már nem a probléma a fontos, hanem érzéseink, indulataink, sérelmeink vezetnek a konfliktus megoldása során.

*A konfliktus kezelési módjának kialakítása.* A konfliktus észlelését és átérését a konfliktus szándékolt kezelési módjának megválasztása, a konfliktuskezelés stratégiájának 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 - cselekvési - fázistól, mert az azonnali akció egy lényeges dologgal nem vet számot: a másik fél konfliktuskezelési stratégiájával. Számtalan konfliktus elmérgesedésének az 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 vetünk számot azzal, hogy lépéseink válaszreakciókat eredményeznek. A konfliktus megoldása során követhető stratégiákat, magatartásformákat a 8.2. és 8.3. fejezet-pontokban részletesen bemutatjuk.

*A konfliktus alatti tényleges viselkedés.* Sokan ezzel a szakasszal azonosítják a konfliktust, mivel itt válik láthatóvá a konfliktus, itt hangzanak el kijelentések, itt indulnak el kezdeményezések, és itt válik láthatóvá a másik fél reakciója is. Ebben a szakaszban a felek nyíltan a konfliktuskezelési stratégiájuk megvalósítására törekkenek. Ez megvalósulhat egyetlen ütköztetésben, de szélsőséges esetben akár évekig 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 tényleges konfliktus a 8.2. ábrán bemutatott 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:

- vagy megoldatlan marad (a felek beássák magukat a pozícióik mögé és védekező álláspontjukból kimozdíthatatlanok),
- vagy az egyik fél nyers hatalmi eszközökkel, erőszakkal oldja meg a konfliktust,
- vagy valamelyik fél távozik a szervezetből.

Az első hosszú időre elodázhathatja a megoldást, utóbbi kettő pedig ugyan valamilyen lezárását jelenti a konfliktusnak, de a szervezet ugyancsak 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. 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, érzéseinek 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 képzelik el. A híres fogolydilemma<sup>7</sup> például 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 a bíró - akinek konkrét bizonyítéka nincs - a következő választás elé állít (lásd 8.3. ábra):

**8.3. ábra**  
**A fogolydilemma döntési mátrixa**

		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

*Forrás: HANKISS Elemér: Társadalmi csapdák - Diagnózisok, Magvető, 1983. 14. old.*

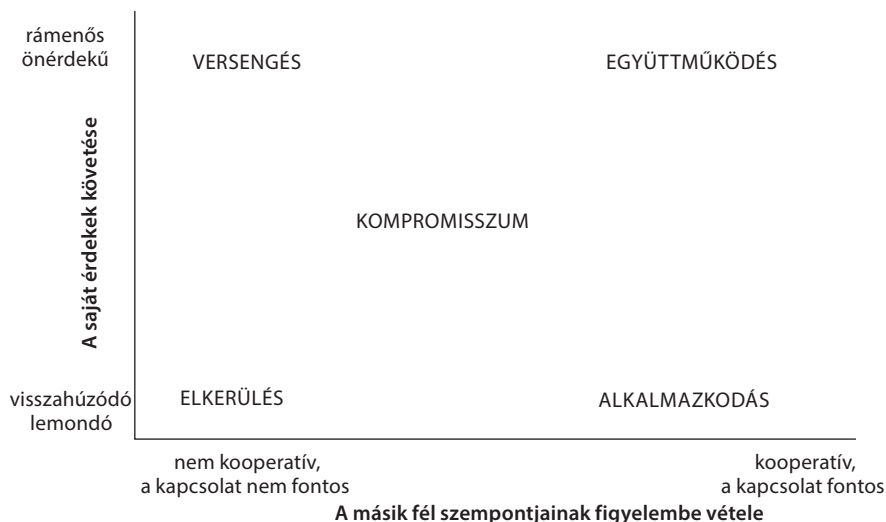
- együttműködik a másikkal, azaz nem vallja be tettüket: ekkor minimális büntetésre számíthat, ha társa sem vall, de igen komoly börtönre, ha az rávallana,

- vallomást tesz a másik ellen: ekkor kiszabadul, ha a másik egyébként nem vallana, illetve "testvériesen megosztóznának" a komoly büntetésen, ha mindkettő vallana.

Céljuk, érdekük hasonló, de az eltérő stratégia választása mindkét fél számára rosszabb eredményhez vezet. A példa rávilágít a személyközi konfliktusok két lényeges összetevőjére:

- a konfliktusban résztvevők rendszerint egymásra utaltak, kölcsönösen függenek 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 úgy, hogy kizárólag önérdékünk vezérel és úgy is, hogy tekintettel vagyunk másokra. A két megfontolás a 8.4. sz. ábrán látható kétdimenziós térképet eredményezi, amely a konfliktus során követhető ötféle magatartásformát különbözteti meg.



**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. old.

Vegyük sorra az egyes magatartásokat:

- *Elkerülés* (nem erőltetem saját célomat sem, de nem kooperálok a másik céljának elérése érdekében sem, és ugyanezt várom el a másik féltől is: 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 egy 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 megváltoztatják a beszélgetés témáját. A konfliktusok elkerülési pszichológiailag is tagadhatják a konfliktusok létezését. A konfliktusok elkerülése igen hasznos lehet, ha éppen olyan kérdésekről van szó, amelyek nem jelentősek, vagy amikor nagyobbak annak a költségei, hogy valakit meggyőzzünk, mint a nyereség, ami abból számunkra adódhat („pirruszi győzelem”, „többbe kerül a leves, mint a hús”). Ugyancsak célszerű lehet a konfliktusok elkerülése, amikor nagyon kevés az esély arra, hogy sikerrel kerüljünk ki belőle. Ugyanakkor az elkerülés bizonyos mértékig időnyerést 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. Az elkerülő magatartás jelentheti azt is, hogy a felek egy későbbi időre halasztják a konfliktus megoldását (felismert, de át nem élt konfliktus). A szőnyeg alá söpört probléma később előkerülhet, és amikor egy későbbi időpontban a felek számára a várható haszon már meghaladja a költségeket, kockázatokat, akkor más stratégiával közelítenek annak megoldásához.

- *Alkalmazkodás (nem erőltetem saját célomat, viszont kooperálok a másik céljának elérése érdekében):* a másik partner érdekeihez való igazodás. Az alkalmazkodó személyek rendszerint igyekeznek fenntartani a kapcsolatokat és félnek olyan dolgok megtételétől, amely az embereket eltávolíthatja egymástól. Általában úgy érzik, hogy jobb feladni saját céljaikat, mint megkockáztatni mások ellenségesessé 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 olymódon, 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 tipikus konfliktuskezelési stratégia hierarchikusan alárendelt viszonyban (főnök-beosztott viszonyban, hatóságokkal való konfliktusunkban, aszimmetrikus hatalmi helyzetben). Emellett nagyon jó stratégia lehet akkor is, ha az ember rájön arra, hogy hibás volt: lehetővé teszi, hogy korrigálja a korábbi helyzetet és ez egyúttal annak jeleként is mutatkozhat, hogy az illető megfontolt. Ez olyan gesztusként is értékelhető, ami fokozza a jó hírért. 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. És szokásos az alkalmazkodó stratégia akkor is, ha azért engedek a pillanatnyi konfliktusban, hogy másik alkalommal a másik fél engedjen: «ma én alkalmazkodom, holnap te engedsz majd». Fontos hangsúlyozni, hogy az alkalmazkodás *nem* az önérdékről való *lemondás*, nem *altruizmus*. Ez csupán az önérdék alárendelése a másik (konfliktusban érintett fél) érdekének. Ha a másik fél érdeke maradéktalanul teljesül, és az önérdék még valamilyen szinten kielégíthető, akkor erről az alkalmazkodó nem mond le, csupán „kivárja a sorát”.

- *Versengés (erőteljesen törekszem saját céloom 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 veszteség gyengének érzékeljük, aki elveszíti státuszát, ezért rámenősek, agresszívak vagyunk. Versengőként úgy érezzük, hogy a konfliktusnak kell, hogy legyen egy győztese és egy vesztese, és személy szerint 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 a 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. Fontos hangsúlyozni: a versengő magatartás nem feltétlenül azonos az agresszivitással („dögöljön meg a szomszéd tehene”). A versengő *nem a másik ellen van*, hanem az önérdékének maximális érvényesítésére törekszik. Ha a másik fél érdeke ezt akadályozza, akkor annak persze szembefeszül, átgázol rajta, de ha az érdekeit nem sérti, akkor nincs ellenére.
- *Együttműködés (elfogadjuk a másik fél érdekeit, miközben érvényt kívánunk szerezni saját érdekeinknek is. Készek vagyunk aktívan együttműködni az másik fél érdekének minél jobb teljesülésében, és ezt várjuk a másik féltől is):* ez a fogolydilemma másik alternatívája. Azon a feltételezésen alapul, hogy reális lehetőség van olyan megoldásra, amely a résztvevő felek mindegyikének kielégíti az érdekeit. Nem biztos, hogy létezik ilyen megoldás, ám az együttműködő mégis úgy véli, hogy érdemes a megtalálásával próbálkozni. Az együttműködő stratégia tehát nem feltétlenül vezet el egy kölcsönösen előnyös megoldáshoz, de mindenképpen az erre való törekvést, szándékot tükrözi. Együttműködőként kifejezésre juttatjuk szükségle-

teinket 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 meg. A hatékony problémamegoldási sémák gyakori konfliktuskezelési közelítésmódja. Az együttműködő megoldás hasznos lehet, amikor az emberek egyet értenek 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.

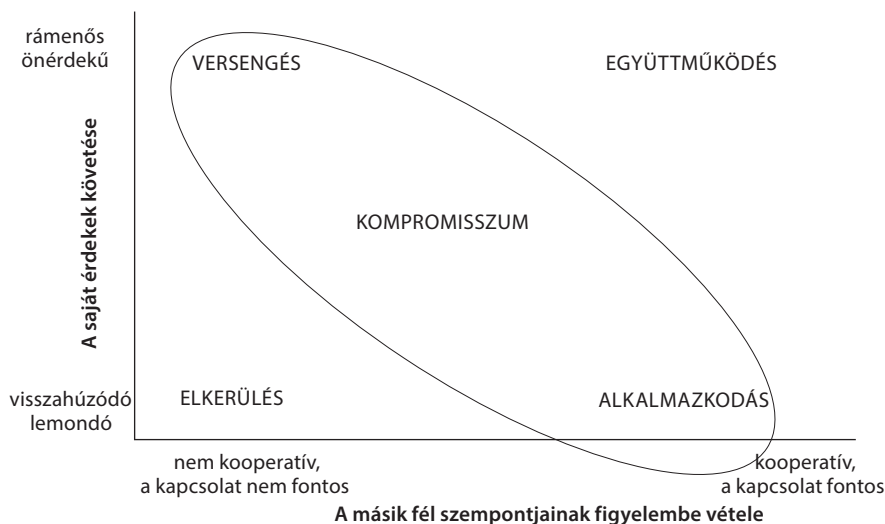
- *Kompromisszum (engedek a saját érdekeimből, de ugyanezt elvárom a másik féltől is):* azon a hiedelmen alapul, hogy adott probléma megoldása során senki sem érheti el a saját szempontjai kizárólagos érvényesülését, vagyis az érintetteknek meg kell találniuk egy mindkettejük számára többé-kevésbé elfogadható közbülső megoldást. Kompromisszumkeresőként úgy gondolkodunk, hogy az embereknek általában hajlandónak kell lenniük arra, hogy bizonyos kívánságaikból engedjenek, és hogy nagyobb érzékenységet mutassanak a más személyek 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 meg a megoldáshoz vezető utat. Mindkét félnek kell nyernie valamit az ügyön, ugyanakkor szükségképpen veszítenek is valamennyit. A kompromisszumra törek 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 résztvevő 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 megoldáskeresés egyik jellegzetes technikája a tárgyalás, amellyel az 5. fejezetben részletesen is foglalkoztunk). 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 áttekintsék és elemezzék a szóban forgó komplex helyzetet. Végül a kompromisszumkötés akkor is hasznos lehet, amikor az együttműködés, vagy a verseny egyszerűen nem vezet megoldáshoz a felek között. A kompromisszummal kapcsolatos gyakori tévhit, hogy a kompromisszum a félúton való megegyezés („fele-fele” megoldás). Valójában ez az egyensúlyi kimenet a legritkább, a felek engedményei eltérőek lehetnek: ha erősebb pozícióban vagyok, kevesebbről kell lemondanom, ha viszont gyengébb a pozícióm, akkor többről. A kompromisszum tehát azt jelenti, hogy a felek a maradéktalan önérték-értvényesítésről mondanak le, ennek mértéke azonban a konfliktusban érintett másik félhez viszonyított relatív erőpozíciójuk függvénye.

Vegyük észre, hogy a 8.4. ábra keresztátlója az úgynevezett zéró-összegű játszma helyzetet jeleníti meg! **Zéró-összegű játszmának nevezzük azokat a konfliktushelyzeteket, ahol az egyik fél az önértékét csak a másik fél rovására növelheti.**<sup>8</sup> A zéró-összegű játszma logikája szerint a felek az elosztható előnyöket („tortát”) adottnak tekintik, és a konfliktus megoldás arra irányul, hogy az „adott tortából kinek mekkora szelet jut”:

- a versengő stratégia logikája: „ide nekem az oroszlánt is” – addig akarok a tortából enni, amíg csak bírok (ha maradna belőle, az lehet a másiké),
- az alkalmazkodó stratégia logikája: „nyál-csorogva várom, hogy a másik jóllakjon, s ha marad annak örvendek”,
- a kompromisszumos stratégia logikája: megegyezünk, hogy hol vágjuk el a tortát, és mindenki viszi és eszi a saját részét.

A zéró-összegű játszma tengelyét a 8.5. ábra szemlélteti:



8.5. ábra

A zéró-összegű játszma (versengés-kompromisszum-alkalmazkodás) tengelye



A nem zéró-összegű játszma logikája (melyet a 8.6. ábra szemléltet) ezzel szemben a következő: a két konfliktusban érintett fél képes-e együtt egy nagyobb „tortát” előállítani?

Vegyük észre, hogy a megnövelt, nagyobb tortát is el kell osztani, ez a nem zéró-összegű játszmák rejtett (másodlagos) zéró-összegű eleme. Ez a nagyobb tortán való osztozkodás ugyancsak nem szükségszerűen a „fele-fele” logikát követi, de van egy világos kritériuma: mindkét félnek jobban kell járnia ahhoz képest, mint ha a zéró összegű alapjátszmát választotta volna. Ha nem, a vesztes fél visszatér a zéró-összegű logikához (és azzal nem kizárt mindketten rosszabbul járnak).



**8.6. ábra**  
**A nem-zéró-összegű játszma (kooperáció, együttműködés)**

Vegyük észre, hogy a 8.4. ábrán bemutatott térkép a konfliktusban résztvevő egyik fél nézőpontját tükrözi: hiedelmeit a konfliktus és a probléma természetéről. A legtöbb embernek létezik egy domináns, a legtöbb konfliktushelyzetben jellemző magatartás formája. Ez azonban nem jelent kizárólagosságot, a konfliktuskezelő viselkedésünk a helyzettől is függ, különböző szituációkra más-más konfliktuskezelő magatartást alkalmazhatunk. Amellett, hogy a konfliktushoz való hozzáállásunk, stratégiánk helyzetfüggő, annak sikere attól is függ, hogy a másik fél milyen stratégiával viszonyul ugyanahhoz a konfliktushoz! A fogolydilemma kapcsán említettük, hogy a konfliktus során követett magatartásunk függ a másik érintett féltől is. Konfliktuskezelési stratégiája, a domináns stratégiákat reprezentáló térképe neki is van. A konfliktus lefolyása jelentős mértékben azon múlik, hogy a két magatartás hogyan illeszkedik egymáshoz. A különböző konfliktuskezelő magatartások találkozásának valószínű következményeit a 8.7. ábrában foglaljuk össze. A két, konfliktusban érintett félnek a konfliktus megoldására irányuló stratégiája lehet *komplementer* (egymáshoz illeszkedő, megoldásra

vezető), és *nem-komplementer* (egymáshoz nem illeszkedő, megoldásra nem vezető). A nem-komplementer helyzeteknek csak akkor van megoldása, ha az érintettek közül legalább az egyik vagy mindkét fél változtat a kiinduló stratégiáján.

Komplementer helyzeteknek tekinthetők a következők:

- *Együttműködő-együttműködő*: Két együttműködő stratégiát követő fél kölcsönös előnyöket keresve kooperálni fog egymással, és ha a helyzetben benne van a „tortanagyobbítás” lehetősége, akkor ezt meg is fogják találni. (Ellenben ha kiderül, hogy a helyzet „menthetetlenül” zéró-összegű, akkor mindkettejüknek stratégiát kell váltani ahhoz, hogy megoldásra jussanak, jó eséllyel „fair” kompromisszumot fognak kötni).
- *Versengő-alkalmazkodó*: A versengő bizonyosan érvényesíti önérdékét az alkalmazkodóval szemben,
- *Elkerülő-elkerülő*: Két elkerülő találkozásának eredménye: „szőnyeg alá söpört konfliktus”.
- *Kompromisszumos-kompromisszumos*: Két kompromisszumkereső is – némi pozícióharc után – meg fogja találni az adott torta elosztásának mindkét fél számára elfogadható módját.

8.7. ábra

A konfliktusra reagáló magatartások találkozásának valószínű következményei\*

	<i>Elkerülő</i>	<i>Alkalmazkodó</i>	<i>Kompromisszum-kereső</i>	<i>Versengő</i>	<i>Együttműködő</i>
<i>Elkerülő</i>	Szőnyeg alá söpört (látens) konfliktus	Elkerülés vagy önérdék-érvényesítés	Kedvező kompromisszum (ha az elkerülő kész "beszállni" a konfliktusba)	Valószínűleg a versengő önérdék-érvényesítése, ha az elkerülő behódol	Önérdékérvényesítés vagy kompromisszum (ha az elkerülő "bevonható" a konfliktusba)
<i>Alkalmazkodó</i>		Kompromisszum vagy együttműködés	Önérdék (kompromisszum)	Az alkalmazkodó alárendeli magát a versengő önérdék-követésének	Együttműködés (kompromisszum)
<i>Kompromisszum-kereső</i>			Kompromisszum	A versengőre előnyösebb kompromisszum	Együttműködés ("tortanagyobbítás") vagy kompromisszum ("a torta adott")
<i>Versengő</i>				Konfrontáció (kiszámíthatatlan következményekkel)	Együttműködés vagy konfrontáció
<i>Együttműködő</i>					Együttműködés

\*A táblázatban szürkével kiemelve a komplementer helyzetek

Amennyire a komplementer helyzeteknek van megoldása, annyira a nem komplementer helyzetekben csak akkor jutunk megoldáshoz, ha legalább az egyik (de olykor vagy mindkét fél) stratégiát vált:

- *Együtműködő-elkerülő*: előbbi feltehetően igen frusztrált állapotba kerül: érdemi problémamegoldó-készségére elzárkózás, visszavonulás a válasz. Legvalószínűbb reakciója a saját problémamegoldó koncepciójának érvényesítése (azaz a versengőhöz hasonló megoldás) – ehhez azonban az elkerülőt alkalmazkodásra kell rávennie, esetleg létrejöhet valamiféle kompromisszum is.
- *Együtműködő-alkalmazkodó*: Az együtműködő az alkalmazkodóból nagy valószínűséggel együtműködést vált ki (hisz mindketten készek a másik fél érdekeinek tekintetbe vételére, és az alkalmazkodó nem altruista), ha mégsem, legalábbis egy számára kedvező kompromisszumot ér el vele.
- *Együtműködő-versengő* találkozása már érdekesebb képlet: az együtműködő nyitott a versengő érdekét figyelembe venni, sőt kész annak megvalósításában együtműködni. Ugyanakkor mindkettőben megvan az önérdek érvényesítésére törekvés, és az együtműködőt frusztrálhatja a versengő nem kooperatív viselkedése. Ha a versengő nem túl rámenős, nyithatnak egy egészséges együtműködés felé. Ha a versengő rámenőssége bizonyul erőteljesebbnek, akkor az együtműködő átválthat versengőbe és hosszú alku következhet kiszámíthatatlan végeredménnyel, mert mindkét félnek fontos az önérdek érvényesítése: Végül valamilyen kompromisszum valószínűsíthető.
- *Együtműködő-kompromisszumos*: kettejük találkozásakor a megoldás azon múlik, hogy a kompromisszumkereső győzi meg partnerét arról, hogy a játszma zéró-összegű, vagy az együtműködő győzi meg partnerét arról, hogy a torta növelhető. Valószínűbb kimenet az együtműködés, de jó eséllyel lehet kompromisszum is.
- *Versengő-kompromisszumos*: mivel mindkét fél a „zéró-összegű keresztátlón van”, a kimenet (megoldás) a kettejük erőviszonyán múlik, szinte bizonyos végeredmény egy kettejük erőviszonyait tükröző kompromisszum (amely valószínűleg a versengőre előnyösebb).
- *Versengő-elkerülő*: az erős önérdekvezérelt versengő várhatóan érvényesti akaratát az elkerülővel szemben is, ehhez azonban az elkerülőnek át kell váltani alkalmazkodási stratégiára, (ha erre nem hajlandó, és fenntartja fizikai kivonulását a konfliktusból, akkor a versengőnek nincs kinek a rovására érvényesítenie az érdekeit).
- *Versengő-versengő*: ennek a konfliktusnak a kimenete a legnehezebben előre jelezhető, mindenképpen 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 bankot”. De az sem kizárt, hogy patthelyzet alakul ki, amely egyszersmind a konfliktus elmérgesedésével, állóháborúval jár együtt.

- *Kompromisszumos-alkalmazkodó*: a kompromisszumkeresőben az alkalmazkodó várhatóan „felébreszti az oroszlánt” és vagy érvényesíti önértékét, vagy számára nagyon előnyös kompromisszumot köt.
- *Kompromisszumos-elkerülő*: az elkerülő a kompromisszumkeresőben is „felébresztheti az oroszlánt”, aki várhatóan előnyös alkut köt, érvényesítve önértékét, de ehhez alkalmazkodásra kell bírnia az elkerülőt.
- *Alkalmazkodó-elkerülő*: várhatóan nem kerül sor nyílt konfliktusra, mert egyik fél sem törekszik önérték érvényesítésre! Az alkalmazkodó – tiszteletben tartva partnere konfliktuselhárító magatartását – várhatóan nem fogja erőltetni a problémamegoldást, és szőnyeg alá söprik a problémát. Ha az alkalmazkodó rájön partnere stratégiájára, az felébresztheti benne a versengőt (ennek kimenetét lásd fentebb: versengő-elkerülő),
- *Alkalmazkodó-alkalmazkodó*: mivel mindketten a másik fél szempontjainak érvényesítésére töreksenek, de zéró-összegű a problémaértelmezésük, a legvalószínűbb a kompromisszumra való átváltás (szerencsésebb esetben azonban együttműködés is létrejöhethet).

## 8.3 Konfliktusok kezelése szervezeti szinten

Az előző fejezetpontban az egyének közötti - tulajdonképpen csoportszintű - konfliktusokat és az azok esetén követett egyén 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 (felsővezetők, 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<sup>9</sup> a szervezeteket egymással kölcsönös függési viszonyban álló csoportok hálózatának tekinti. A hálózat csomópontjai a csoportok, szervezeti egységek, amelyeket *függőségi kapcsolatok* kötnek össze (lásd a hatalommal foglalkozó 6. fejezetben). A csoportok a szervezeten belül egymásra utaltak, ugyanakkor saját érdekeik is vannak. A csoportok közötti kapcsolatokat így az egymás közötti *verseny és az együttműködés* egyaránt jellemzi (csakúgy, mint az egyéni szintű konfliktusok esetében).

Mastenbroek a csoportok közötti kapcsolatok négy féle típusát különbözteti meg, amelyek egyben a csoportközi konfliktusok egyes szintjeit is kijelölik. Mind a négy szinten megtalálhatjuk a *versengő* (önérdekű) és az *együttműködő* (kooperatív) magatartás-

formákat: 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 a 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 Thompson-i közös érdekeken alapuló, soros, és kölcsönös egymásrautaltsága szemlélteti a legpontosabban (ezt az 6. 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 egyeznie a feladatok egymás közötti felosztásáról és koordinálásáról. A megegyezést nehezítik az operatív célok különbözősége, az egyes szervezeti egységek tervezési és előrelátási horizontjának eltérése<sup>10</sup>, és a környezeti és belső függésből adódó bizonytalanságok. Ezen döntések meghozatala során a szervezeti egységek rendszeresen mérlegelik *saját preferenciáikat*, és e preferenciák közötti *konszenzusnak* kell biztosítani a rendszer technikai működőképességét. Az egyéni preferenciák jelentik e kapcsolatrendszer *versengő* elemeit, a konszenzus pedig az együttműködést.
- *Társas-érzelmi (szocio-emocionális) kapcsolatok:* a szervezetekben az embereket érzelmi kötelékek is összekapcsolják: rokonszenvenben vagy ellenszenvenben megnyilvánuló személyes kapcsolatok, az együvé tartozás érzése, az azonosságtudat. A közös tevékenység csoportösszetartozást és lojalitást fejleszt ki - ez a szervezetek szociális rendszer felfogása (fészek modell). A társas-érzelmi kapcsolatok ugyancsak tartalmaznak versengő és együttműködő elemeket: előbbi az *önazonosság*, az individuális (vagy csoport-azonosság), 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 törekcszenek. Ez politikai játszmákhoz, hatalmi manőverekhez vezet, amelyek a stratégiaailag fontos pozíciók megszerzését és megtartását célozzák. A hatalmi kapcsolatok sokszor a látható szervezeti felszín alatt húzódnak meg, ezzel együtt a szervezeti magatartások megéréséhez ennek a kapcsolatrendszernek az ismerete elengedhetetlen - ez a szervezetek csípési sorrend (pecking order) modellje. A hatalmi kapcsolatokban a szervezeti egységek saját érdekeiket igyekeznek érvényesíteni. Itt hol saját autonómia, erős, független pozíció kialakítására törekcszenek (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 az azokra jellemző együttműködési illetve versengő elemeket a 8.1. táblázatban foglaljuk össze.

**8.1. táblázat**  
**A szervezeti kapcsolatok négy szintje a rájuk jellemző együttműködési és versengő elemekkel**

<i>Kapcsolattípus</i>	<i>Együttműködési elem</i>	<i>Versengő elem</i>
1. Instrumentális kapcsolatok	Konszenzus (kooperáció)	Egyéni preferenciák (verseny)
2. Társas-érzelmi kapcsolatok	Együvé tartozás	Identitástudat (önazonosság)
3. Hatalmi-függőségi kapcsolatok	Egyesített erő (egymásrautaltság)	Függetlenség (autonómia)
4. Tárgyalási kapcsolatok	Összhozam maximalizálás	Saját részesedés maximalizálás

*Forrás: MASTENBROEK, W.F.G.: Konfliktusmenedzsment és szervezettefejlesztés, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1991. 45-48. old. alapján*

A szervezeti (csoportközi) konfliktusokat szokás vertikális és horizontális konfliktusok szerint osztályozni. Horizontálisnak nevezhetjük azokat a konfliktusokat, amelyek azonos hierarchikus szinten lévő 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.

### 8.3.2 Magatartásformák szervezeti szintű konfliktusok esetén

A szervezeti szintű konfliktusok esetén nem használható közvetlenül az egyéni konfliktusoknál bemutatott térkép. Ennek két oka van:

- a szervezeti szinten a konfliktus együttműködési és versengési dimenziói jóval összetettebbek,

- a négy szintből a hatalmi-függőségi kapcsolatok dominálják a többi konfliktuskezelési módjára vonatkozó szándékot is.

Mindezek alapján a szervezeti konfliktus során jellemző magatartások három formáját különböztetjük meg. Mindhármát azonos szempontok szerint mutatjuk be: mi jellemzi a probléma megfogalmazását, hogyan ítélik meg az érintett felek a konfliktust, milyen szerepet játszanak a konfliktusban résztvevő felek, mit tekintenek a konfliktus kívánatos végeredményének, a konfliktusban résztvevők 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 résztvevő felek kerülnek a konfrontációt, harmóniára, vagy legalább is a harmónia látszatának fenntartására törekszenek. 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 tekintik, a szervezeti élet negatív, káros jelenségének tartják. A konfliktusok megítélése kiterjed a megfogalmazókra is: „vészmadaraknak”, a szervezet lejáratására törekvőknek, a szervezeti érdek elárulóinak tekintik őket, megmozgatva minden követ elhallgattatásukra.
- *Résztvevők:* a konfliktusban résztvevők konfliktuskerülők, egymáshoz alkalmazkodók, 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 („fűnyíró elven”) történik, a bázis megkérdőjelezése rendszeridegen gondolat. Ez azért természetesen nem jelent teljes mozdulatlanságot: kisebb csatározások, türelmes pozícióharcok azért folynak a hatalom- és az erőforrásallokáció körül, de azok alapszerkezetét nyíltan nem kérdőjelezi meg senki.
- *Tipikus magatartásformák, normák:* ebben a konfliktuskezelési stratégiában a legfőbb szabály: „kerüld a konfliktust”. Ha megtámadnak, vonul 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 hűsbavágó 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 azok erőviszonyai is kiegyensúlyozottak: egyiknek sincs meg a stratégiai áttöréshez szükséges többlet ereje. 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 patikamérlegén: hogyan érinti az egyensúlyi viszonyokat. Ez magatartásforma emlékeztet a személyközi konfliktusok elkerülő magatartására. Lényeges különbség azonban, hogy míg az elkerülő egyéni magatartást inkább személyiségjellemzőkkel magyarázhatjuk, az elsimító, elkerülő szervezeti szintű magatartást jórészt a stabil, intézményesült hatalmi szerkezetre vezethetjük vissza. E magatartástípus jellegzetes megjelenési formája a konfliktusok alacsony szintjével jellemezhető és a szervezeti teljesítményt nem javító szervezeti helyzetnek tekinthetjük. 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 elsimító, 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. Ezután 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 részerdekeik (tétjeik) vannak. A helyzet zéró-összegű játszma, vagy a résztvevők annak érzik. Számukra a tét a lényeges szűkös erőforrásokhoz (költségvetési



kerethez, szűkös kapacitáshoz) való hozzájutás, 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 értékelik. 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 kiharcolása.
- *Tipikus magatartásformák, normák:* a lehetőségek kihasználása („nyomulj, ha előnyöd van”), a pozíciók védelme („köss kompromisszumot, ha nincs”), maximalizáld a saját részed. Állandó és alkalmi koalíciók köttetnek a kedvező döntések elérésére. A kritikus szervezeti döntések befolyásolásában sok a politikai elem. A résztvevők igyekeznek elrejtetni a nekik hátrányos információkat, és megfordítva: az ellenlábasok számára kedvezőtlen adatokat, tényeket megszerzésére és felfedésére töreksenek.
- *Tipikus szervezeti szituációk:* a tárgyalás, kényszerítés olyan szervezeti helyzetekre jellemző, ahol a környezet kikényszeríti a hatalmi szerkezet átszervezését 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 létjogosultságát 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 egymásrautaltságok 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 modell 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 hatalmam, 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, a destruktív irányba mozduló, elmérgesedő konfliktuslefeolyások is.

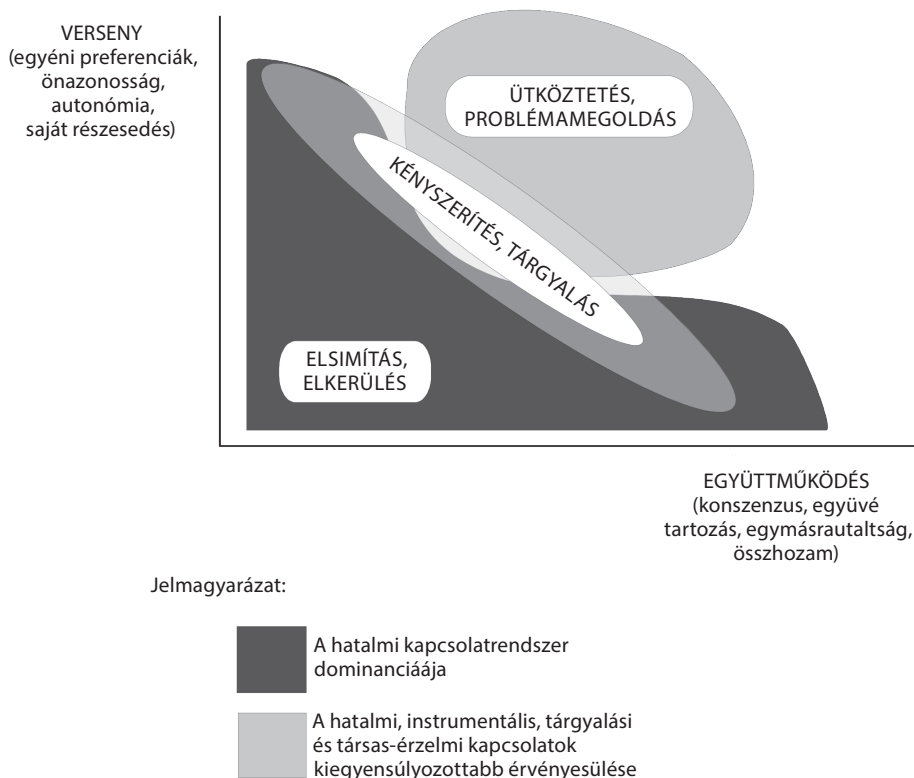
### 8.3.2.3 Ütköztetés, problémamegoldás

- *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 egymásra utaltságot, a kölcsönös függést az egyéni célok elérésében. Ennek alapja azonban a másik fontos megkülönböztető jellemző: a konfliktus helyzet 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.
- *Kíváncsú 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.

Az ütköztetés, problémamegoldás az a szervezeti konfliktuskezelési forma, ahol az egyes kapcsolati szintekre jellemző konfliktusok tisztán, a hatalmi-függőségi befolyá-

soktól többé-kevésbé mentesen megjelenhetnek. Minden problémát annak tekintenek, ami valójában: a technológiai problémát műszaki kérdésnek, a koordinációs problémákat szervezeti kérdésnek. Nem sejtene 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, kényszerítési 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 a közepes konfliktusszint a jellemző; ez az, 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 a 8.8. ábrán foglaljuk össze.



**8.8. ábra**

**A szervezeti szintű konfliktuskezelési magatartások térképe**

## 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 módszereit<sup>11</sup>.

A szervezeti konfliktusok egy jelentős része a szervezet differenciáltságából, a munkamegosztás, a strukturális és technológiai kapcsolódások következményeként alakul ki a szervezetekben. Ezért a konfliktusok egy részét szervezeti eszközökkel lehet kezelni. Ezeket technokratikus, strukturális és személyorientált *koordinációs eszközöknek* nevezhetjük<sup>12</sup>.

A szervezeti formákkal, szervezeti struktúrákkal foglalkozó kézikönyvek nagyobb teret szentelnek ezek részletes bemutatásának, itt csak ezen eszközök felsorolására szorítkozunk (lásd 8.2. táblázat).

**8.2. táblázat**  
**A koordinációs eszközök típusai**

Koordinációs eszköz típusa	Koordinációs eszköz
Strukturális	Hierarchia (vertikális koordináció), keresztkapcsolatok
	Ad hoc és állandó bizottság, team, projekt közvetlen kapcsolat, integráló szervezeti egységek
	Termékmenedzserek, mátrix típusú megoldások
Technokratikus	Szabályok, szabályzatok, eljárások, információs és kontroll rendszerek
	Tervek, programok, ütemtervek
	Költség-keretek (budget), pénzügyi tervek, érdekeltségi rendszer, elszámoló árak
Személyorientált	Konfliktusfeloldás
	Vezetőkiválasztás
	Szervezeti kultúra, belső értékrend, (tovább)képzés

Forrás: Khandwalla (1975) alapján DOBÁK Miklós és tsai: Szervezeti formák és vezetés, Akadémiai Kiadó, Budapest, 2006. 51. old., kiegészítésekkel.

A koordinációs eszközök mellett léteznek további olyan módszerek is, amelyek nem strukturális, hanem inkább magatartási jellegűek és összefoglalóan szembesítési technikáknak nevezhetünk: a konfliktusban részt vevők arra vállalkoznak, hogy 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 az érintett felek szeretnék konstruktív irányba terelni, de maguk már képtelenek erre. A harmadik fél igen gyakran külső tanácsadó, aki gazdag magatartástudományi és konfliktuskezelési tapasztalatokkal rendelkezik. Lényeges feltétel, hogy mindegyik konfliktusban érintett fél elfogadja. Ilyenkor a tanácsadó számottevő eredményeket érhet el az együttműködő magatartásformák kialakításában, a konfliktus mérséklésében.

*Ráveheti a feleket, hogy ismét kommunikáljanak egymással, elősegítheti a 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:

- az egyik esetben a tanácsadó nincs felhatalmazva a konfliktust lezáró döntésben való részvételre, ilyenkor közvetítőről (mediátor) beszélünk,
- 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 munkaiügyi kapcsolatok rendezése során (menedzsment-szakszervezet vitái).
- *Főlérendelt célok:* a konfliktusok rendezésének egy másik technikája, hogy a konfliktusban álló szervezeti egységek elé olyan célt tűznek ki, amely együttműködésre készíteti 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 főlérendelt 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 többiekről kialakított egyoldalú feltevések, sztereotípiák esélyét, javítja a kommunikációképességet. Inkább a konfliktusok megelőzésére, mint megoldására alkalmas technika.
- *Csoportközi tréningek:* a tréningekről a 10. fejezetben ejtünk bővebben szót, ezért erre a technikára ott térünk vissza.
- *Tárgyalás, alku:* ezt a technikát az 5. fejezetben mutattuk be részletesen.

## 8.5 Szótár

átélt, átérzett konfliktus  
alkalmazkodás  
együttműködés  
elkerülés  
észlelt konfliktus  
fölérendelt célok  
kompromisszum  
versengés

felt conflict  
accomodating  
collaboration  
avoiding  
percieved conflict  
superordinated goals  
compromising  
competing

## 8.6 Ellenőrző kérdések:

1. Milyen szerepet tölthet be egy konfliktus a szervezetek életében?
2. Mely konfliktusokat tekinthetjük funkcionálisnak, és melyeket károsaknak?
3. Milyen lépések jellemzik egy konfliktus kibontakozását?
4. Hasonlítsa össze az együttműködő és a kompromisszumos konfliktusmegoldó stratégiát! Mi a lényeges különbség a kettő között?
5. Hasonlítsa össze az elkerülő és az alkalmazkodó konfliktusmegoldó stratégiát! Mi a lényeges különbség a kettő között?
6. Mennyiben mások az egyéni illetve szervezeti (csoportos) konfliktus kezelési stratégiák?
7. Mi a teendő, ha a konfliktusban érintet két fél stratégiája nem komplementer?
8. Milyen szervezeti eszközrendszert javasol a konfliktusok kezelésére? Melyik milyen esetben előnyös?
9. Mennyire célszerű és mennyire szerencsés a konfliktusokat hatalmi eszközökkel megoldani?

## 8.7 Jegyzetek a 8. fejezethez

1. ANDICS Jenő és 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 és tsai: *Szervezeti formák és vezetés*, Akadémiai Kiadó, Budapest, 2006. 85. old.
4. HANDY (1986), részletesebben lásd 9. fejezetben.
5. lásd ROBBINS, S.P. - JUDGE, T.A.: *Organizational Behavior* (12th ed.), Pearson - Prentice-Hall, 2007, 512-515. old.
6. A konfliktus folyamatát ROBBINS-Judge (2007), 506-512. old. alapján mutatjuk be, gondolatmenetét azonban számos ponton kiegészítettük.
7. lásd HANKISS Elemér: *Társadalmi csapdák - Diagnózisok*, Magvető, 1983. 12-16. old. (Újabb kiadás: Osiris Kiadó, 2004)
8. Zéro-összegű játszma játékelméleti alapjairól lásd: NEUMANN, J. -MORGENSTERN, O. (1944): *The Theory of Games and Economic Behavior*, MÉRŐ László (1996): *Mindenki másképp egyforma*. Tercium Kiadó, Budapest
9. Ezt a fejezetpontot MASTENBROEK, W.F.G.: *Konfliktusmenedzsment és szervezetfejlesztés*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1991. című művének 2. fejezete alapján (27-56. old.) tárgyaljuk, gondolatmenetét több ponton kiegészítve.
10. a differenciáltság okozta szervezeti egységek közötti különbségek részletesebb kifejtését lásd: LAWRENCE, P. R.- LORSCH, J. W.: *Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration*, Richard D. Irwin Inc. Homewood Illinois., 1967.
11. Az összefoglalóhoz felhasználtuk DOBÁK Miklósi: *Szervezeti formák és vezetés*, Akadémiai Kiadó, Budapest, 2006. 50-55. old., TOSI, H.L. - RIZZO, J.R. - CARROLL, S.J.: *Managing Organizational Behavior*, Pitman, Marshfield, MA, 1986. 489- 498. old. és DAFT, R.L.: *Organization Theory and Design*, (4th ed.), West Publishing, New York, NY, 1992, 444-450. old. műveit.
12. Khandwalla nyomán lásd DOBÁK (2006)



# A szervezeti kultúra

*A szervezet 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 szub-kultúrákat,*
- rámutasson az erős és gyenge kultúrák előnyeire és hátrányaira,*
- elemezze a magyar kultúra néhány meghatározó tényezőjét és jellemzőjét.*

## 9. 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 őscsúszdán.*  
Julio Cortazar: Szervusz, López.

A 2. fejezetben az egyéni magatartás egyik legfontosabb befolyásoló tényezőjének találjuk 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 előre jelezhetjük jövőbeni viselkedését. Erre adott vezetői válasz a leadership tárgyalásánál (7. 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 magatartásbefolyásoló szerepet tulajdonítottunk a normáknak, amelyek ugyancsak jó előrejelzői a csoporttagok magatartásának. A normák hatása, a konform viselkedés akkor bizonyult 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 töreksenek, amelyek csak rájuk jellemzőek, megadják a szervezet egyediségét, ugyanakkor elősegítik a szervezeti tagok közös értelmezését a kíváncsú és helyénvaló viselkedésről.<sup>1</sup>

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 irodalmának egyik slágertémájának, a szervezeti kultúrának a virágzásához.

### 9.1 Mi a szervezeti kultúra?<sup>2</sup>

A külső környezet kihívásaira és a belső integráció problémáira minden szervezet kialakít egy csak rá jellemző viselkedést. Ez olyan magatartások, normák, értékek és hiedelmek rendszere, amely a múltban eredményesnek bizonyultak, segítségükkel

a szervezet sikeresen oldotta meg az előtte tornyosuló problémákat, ezért megtartják, megőrzik és a jövőbeli cselekvések egyik fontos vezérlőeszközének tekintik azokat.<sup>3</sup>

A szervezetek elvileg végtelen sokféle magatartással válaszolhatják meg a kihívásokat, gyakorlatilag azonban csak egyet: választaniuk kell a lehetőségek közül. A választás tanulási folyamat eredménye, amelyben a meghatározó szervezeti szereplők példájának, a próbálkozásokból nyert tapasztalatnak és olykor véletlen tényezőknek is szerepük lehet. Mindenesetre ha egy szervezet rátalált a maga viselkedési formájára - és az sikeresnek is bizonyult - ez megerősíti mind a magatartást, mind a mögöttük levő értékeket és hiedelmeket: a szervezet erőteljesen ragaszkodni fog hozzá.

### 9.1.1 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 gondolkodás- és magatartásmódot.<sup>4</sup>**

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 programozottságának<sup>5</sup>. 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 jóval változatosabb cselekvéseket - eredményezne.

Melyek azok az értékek, amelyek a szervezeti kultúrák építőkövéül szolgálnak? Tizenegy ilyen értéket különböztethetünk meg<sup>6</sup>:

1. *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 rendelődnék 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 kontrollálja a szervezet a tagjainak viselkedését előírásokkal, szabályokkal, közvetlen felügyelettel.
6. *Kockázatvállalás - kockázatkerülés (bizonytalanság tűrése ill. kerülése)*: azt mutatja, mennyire elvárt a munkatársaktól az innovatív, kockázatkereső, rámenős magatartás.
7. *Teljesítményorientáció*: azt mutatja, hogy a szervezeti jutalmak mennyiben teljesítményhez kötöttek, illetve mennyiben múlnak más tényezőkön (pl. senioritás, 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, mennyire koncentrálnak a vezetés a végső eredményre, vagy inkább az eredményhez vezető folyamatokra, technikákra fordít figyelmet.
10. *Nyílt rendszer (külső) - zárt rendszer (belső) orientáltság*: azt mutatja, mennyire követi és válaszolja meg 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 9.1. sz. ábrában foglaljuk össze.

Munkakör	1. Azonosulás	Szervezet
Egyén	2. Egyén/csoport központúság	Csoport
Feladat	3. Humán orientáció	Kapcsolat
Függés	4. Függés – függetlenség	Független
Gyenge	5. Kontroll	Erős
Gyenge	6. Kockázat vállalás	Erős
Más	7. Jutalmazási kritérium	Teljesítmény
Gyenge	8. Konfliktus tűrés	Erős
Folyamat	9. Cél-eszköz orientáció	Végeredmény
Belső működés	10. Nyílt-zárt rendszer	Külső környezet
Rövid táv	11. Időorientáció	Hosszú táv

**9.1. ábra**

### **A szervezeti kultúrát meghatározó kulcskategóriák**

*Forrás: ROBBINS, S.P.: Organizational Behavior (6th. ed.) Prentice-Hall Int'l., 1993. 603. old. alapján, annak kiegészítésével*

## 9.1.2 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. Ide tartoznak még a történelmi fejlődés eredményeként kialakuló szélesebb társadalmi kulturális feltételek is (erre a 9.2. 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 hozzáállás módját. Az általuk képviselt értékek válnak a szervezeti folklór részévé, személyes példái, történeteik válnak a későbbi generációk gondolkodásmódját is befolyásoló legendákká, mítoszokká.

A kultúra társas *tanulási folyamat* eredménye (a szervezeti tanulásról bővebbet a 11. 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, amelyek révén 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 inkább sikeresek, 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, amelyek zsákutcának bizonyulnak, 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 mintaadóak a szervezet többi tagja számára. Ugyancsak meghatározóak hiedelmeik és alapvető értékvalasztásaik is, hiszen előfeltevéseiket, meggyőződéseiket ellenállás nélkül tehetik a szervezeti érték-

rend részévé. Minden későbbi, ettől eltérő hiedelemnek már azt is bizonyítania kell, hogy az alapítók előfeltevései tévesek voltak. Egy hiedelemrendszer megváltoztatni viszont jóval nehezebb, mint kialakítani, ezért az alapítók mindig mélyen otthagyják lenyomatukat a szervezet kultúrájában. Az alapítók már régen távoztak a szervezetből, amikor az általuk kialakított értékrend még meghatározza a szervezet magatartásmintáit: a szervezetek kultúrája hosszú időn keresztül képes átörökölni, fennmaradni, miközben az adott szervezet tagjai akár többszörösen is kicserélődnek. Az alapítókat a szervezeti kultúra szakzsargonjában szokás hősöknek is nevezni: a vezetők működ-  
tetik, a hősök teremtik a szervezeteket.<sup>7</sup>

Az így kialakult értékrend, a rendszeresen eredményesnek bizonyuló eljárások sztenderd működési szabályosságokká, rutinokká alakulnak. Ezeket a szabályszerűségeket a szervezethez később csatlakozók a *szervezeti szocializációs* folyamat során sajátítják el<sup>8</sup>. Ennek a szocializációs folyamatnak mind a szervezet, mind az egyén számára pozitív következményei vannak. A szervezet szempontjából ez kiszámítható, jól előre-  
jelezhető magatartást eredményez: az új tagok átveszik azokat a magatartásmintákat, amelynek révén a többiekhez való illeszkedésük zökkenőmentes lesz és a mindenki által elfogadott hiedelem- és értékrendszer is érintetlen marad. Az új szervezeti tagoknak pedig ez 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, amelyek 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 szerepük van. Viselkedésük modellértékűen közvetíti az alapvető értékeket: mennyire ismerik el és bátorítják a kockázatvállalást, mennyire tisztelik a hagyományokat, nyitott ajtóval várják-e az új ötletek kitalálóit. 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.

### 9.1.3 A szervezeti kultúra szintjei

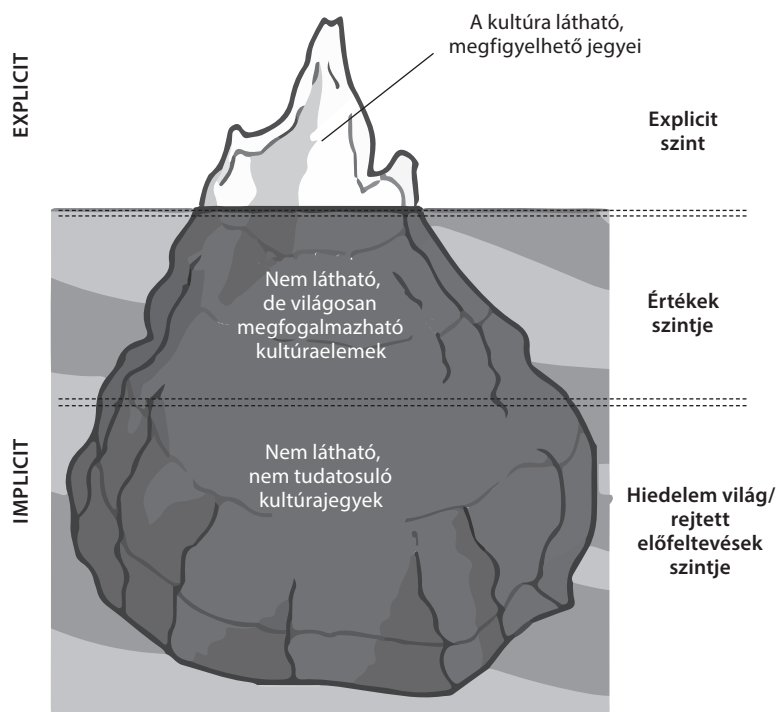
*Ami igazán lényeges, az a szemnek láthatatlan.  
Saint-Exupéry: A kis herceg*

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.<sup>9</sup>

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, rend-

szeresen 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 kinézetét. Ezekből a látható jelekből azonban csak következtethetünk arra, 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 9.2. ábra szemlélteti.



9.2. ábra

### A szervezeti kultúra szintjei

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, ceremoniális 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 különböző beavatási szertartások, a bizonyos pozíciókba kerülést megelőző próbák, viták, meghallgatások mind-mind ebbe a körbe sorolhatók. Ezek funkciója többrétű: bemutatják a szervezeti tagok új szerepeit és bevezetik őket ebbe a szerepbe, státuszt teremtenek számukra, amely elősegítheti a szervezettel való szorosabb azonosulást, növelik a közösségérzést, tanítanak, fejlesztenek és a végén elismerik a tanulás eredményét.<sup>10</sup>

- *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 tartunk. A történetekbe néha kitalált *elemek* is keverednek (legendák), és olykor találkozunk teljes egészében fantázia szülte, de az értékekkel és hiedelmekkel összhangban állókkal is (mítoszok).<sup>11</sup> 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 státuszok 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, szolgálati autóról, a nyitottságot jelképező egy légterű 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 magatartásváltozásokat.

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 mó-



don is megfogalmazható, a szervezet tagjainak fejében világosan megfogalmazódó értékek, és az ezek mélyén rejlő, előfeltevések között.<sup>12</sup> Ezeknek a rejtett előfeltevéseknek - amelyeket a 2. fejezetben alapvető hiedelmeknek nevezünk - sokszor tudatában sem vagyunk<sup>13</sup>, 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 szembesülnek<sup>14</sup>.

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 attitűd-vizsgálatok, 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 érték-vizsgálatok, 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 és a kapott eredmények még bizonytalanabbak. Alapvető hiedelmeinkhez leginkább résztvevő megfigyeléssel, kultúraantropológiai módszerekkel férközhetünk közel, amely igen hosszadalmas és nagy szakmai hozzáértést követelő módszertan.

## 9.2 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:

## 9.2.1 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 magába, mint az egyéni szabadság fontossága, vagy a jóról és a rosszról szóló erkölcsi imperatívuszok, a társadalomra általában jellemző filozófiai felfogások.

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 alkalmazására kényszerültek: az uniformizáló törekvések egy bizonyos mértékig képesek voltak növelni a hatékonyságot, de ahol szembekerültek az alapvető nemzeti kulturális jellemzőkkel, ott hatásuk visszajára fordult.

A nemzeti kultúrák leírására *Geert Hofstede* tett kísérletet világhírűvé vált modelljében<sup>15</sup>. 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 a közvetlen felettesükkel való egyet nem értésüket kifejezni, 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 milyenek magatartási szabályok kapcsolódnak: mi minősül az engedelmesség ésszerű mértékének, vagy a vezető-beosztott kapcsolatban a hatalom gyakorlásának mely módjai és eszközei fogadhatók el.
- *Bizonytalanságkerülés index* (BKÍ): azt jelzi, hogy milyen erős a szabályokhoz való ragaszkodás mértéke, 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 - kollektivizmus*: az egyén és a közösség kapcsolatának alapvető jellemzőit írja le egy adott társadalomban. Elsősorban az együttélés sajátossá-

gaira vonatkozó értékeket tükrözi vissza. 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.

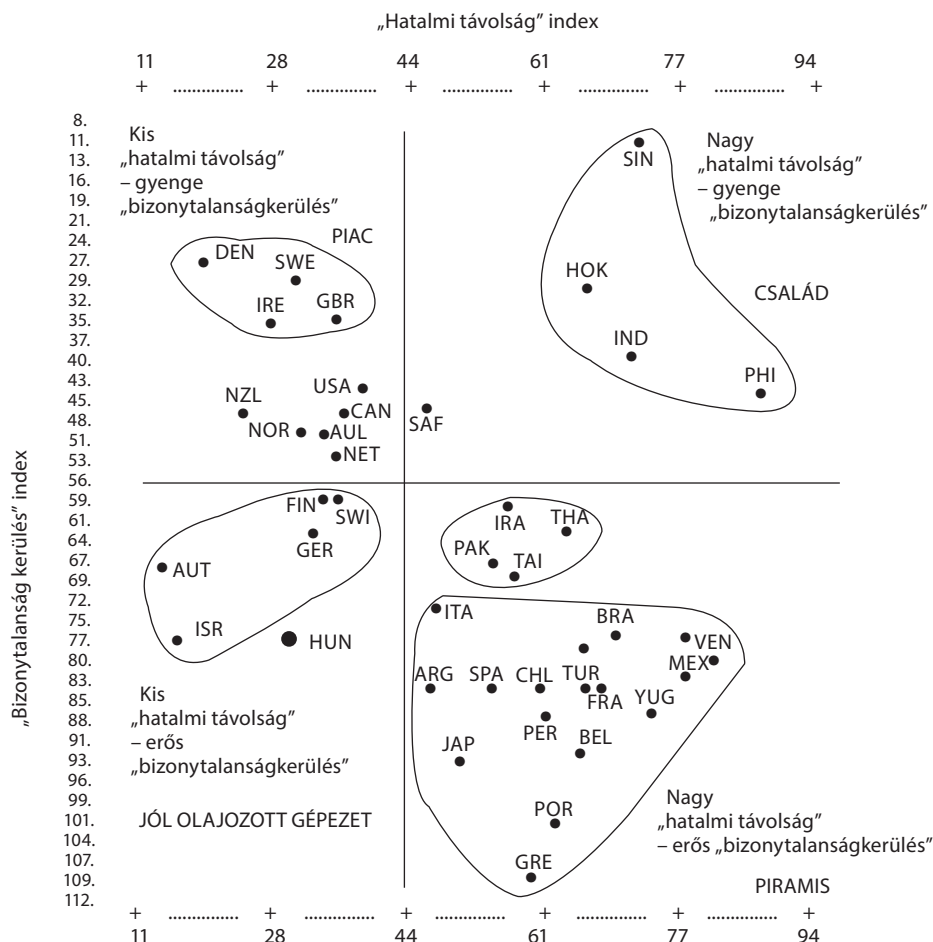
- *Férfias - nőies értékek:* a legtöbb kultúrában a férfiaktól elsősorban a rámenőiséget, míg a nőktől inkább a gondoskodást, mint alapvető szerepet várják el. Kimutatható, hogy van összefüggés a szervezet céljai, valamint a férfiak és a nők adott szervezetben megvalósítható karrierlehetőségei között. Azok a szervezetek, amelyeknek „férfias” céljaik vannak, inkább alkalmaznak férfiakat, míg azok a szervezetek, mint például a kórházak, ahol inkább nőies, a gondoskodást megtestesítő célok a jellemzőek, ott 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 bizonytalanságkerülés különösen nagy hatással vannak arra, hogy milyen típusú szervezeti struktúrákat részesítenek általában előnyben az adott országban, sőt még azt is befolyásolják, hogy az adott országban mely szervezetelméletek válnak népszerűvé. Az emberek fejében meglévő „ideális szervezet” képét ugyanis nagymértékben meghatározza az, hogy milyen vezető-beosztott viszonyt tartanak elfogadhatónak és milyen mértékben képesek tolerálni a környezeti bizonytalanságot.

E két dimenzió által kifeszített koordinátarendszerben 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. Ide tartoznak 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 kerültek a latin kultúrák, az iszlám országok, és néhány távol-keleti ország. A hatalmi távolság és bizonytalanságkerülés által kifejlesztett kulturális térképet a 9.3. sz. ábra mutatja be.



**9.3. ábra**  
**A nemzeti kultúrák Hofstede féle világtérképe**

Lásd: BAKACSI GY.: Szervezeti magatartás és vezetés, Aula, 2004: 233. old.  
Forrás: HOFSTEDE, G.: Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values. Sage Publications, Beverly Hills, 1980.

A 80-as évek közepén mért magyar felső- és középvezetői mintán a magyar vezetők a „jól olajozott gép” negyedben, a német kultúrkör közelében helyezkedtek el a nemzeti kultúrák világtérképén<sup>16</sup>.

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 önérdekét 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 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 egyénenként vezessük.<sup>17</sup> A kollektív kultúrákban a személyes számonkérhetőségtől függetlenül nem lógnak, sőt a legnagyobb teljesítményt olyan feltételek között produkálták, ahol a munka közös felelősséggel járt<sup>18</sup>.

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 kultúrákba<sup>19</sup>. A származási kultúra és a saját kultúra közötti különbségek tudatosításával azonban megkönnyíthetjük a saját kultúrára való szükséges adaptációt.

### 9.2.2 A GLOBE kutatás eredményei

A *Global Leadership Effectiveness and Organizational Behavior (GLOBE<sup>20</sup>)* kutatóközösségének kultúraértelmezését az alábbiak szerint foglalhatjuk össze:

**A kultúra a közösség tagjainak közös tapasztalatokból származó és generációkon keresztül átöröklődő, a közösség valamennyi tagja által osztott motivációinak, értékeinek, meggyőződéseinek, identitásainak és a lényeges események közös értelmezéseinek vagy jelentéseinek összessége.**<sup>21</sup>

A fenti általános alapdefiníció mellett lényeges rámutatni a GLOBE figyelemre méltó módszertani újdonságára. Míg a korábbi nemzetközi összehasonlító kultúrákutatók jellemzően leíró dimenziók mentén mérték és értelmezték a kultúrák egymástól való eltéréseit, és azt vizsgálták, „ahogy a dolgok vannak”, addig a GLOBE ezen kategória mellett bevezeti az normatív (előíró) dimenziókat is, melyek a megkérdezettek azon elvárását tükrözik, „ahogy a dolgoknak lenniük kellene”. Ezáltal lehetőség van nemcsak a megkérdezettek által érzékelt, hanem a véleményük szerint kívánatos nemzeti és szervezeti kultúrák mérésére is.

A kultúra kétféle értelmezésének a viszonyára úgy tekinthetünk, mint ugyanazon érem két oldalára. A történelem során a legtöbb közösség lényegében ugyanazokkal a külső hatásokkal és belső problémákkal szembesült, legfeljebb ezek az adott közösség fejlettségi szintjétől függően más sorrendben, illetve más-más korszakban következnek be. A kultúrák között azonban nem a környezeti hatások, hanem az azokra adott *közös(ségi)* válaszok alapján tehetünk különbséget. Egy közösség elvileg többféle sikeres választ adhat az őt ért környezeti hatásokra, gyakorlatilag azonban meg kell találnia egy konkrét választ, amellyel biztosítja fennmaradását, túlélését, növekedést, fejlődését. Ezt a sikeres alkalmazkodási mintát aztán normaként (sikeres alkalmazkodási technikaként) örökíti tovább a közösségen belül. A kultúra tapasztalati értelmezése tehát nem más, mint külső környezeti hatásokra és belső társas problémákra kialakított alkalmazkodás közvetlenül vizsgálható, megragadható, viselkedésben, cselekvésben illetve szimbólumokban, tárgyasult megtestesülési formában jelentkező formája. A normatív értelmezés a kultúra tagjainak szubjektumában létezik: az ezt alkotó elemek - értékek, normák, előfeltevések – valójában sokkal inkább *következményei* a kultúrának, semmint meghatározó sajátosságai. A leíró értelmezés tehát maga a múltbeli és jelenbeli környezeti és belső kihívásokra adott válasz, amelynek elsajátítása a közösség fennmaradását és fejlődését biztosítja, míg a normatív kultúraértelmezés azt a sikeres alkalmazkodási mintát mutatja fel, amely közös normatív irányultságként (viselkedésbeli, magatartásbeli és attitűd-beli elvárásként, normaként) nemzedékeken keresztül átöröklődve a közösség jövőbeli sikeres alkalmazkodását hivatott biztosítani. Egy közösség (kultúra) mindkettő alapján világosan megkülönböztethető más közösségektől. Egy adott közösségre jellemző mind a jelen kihívásaira adott válaszokat jelentő ténylegesen követett *gyakorlata*, mind a normatív módon átörökölt, szubjektumban létező *értékrendszere*. A GLOBE kutatás 2004-ben publikált átfogó monográfiájában a kétféle kultúraértelmezés megnevezését konzekvensen ennek megfelelően alakították ki (House et al., 2004): a tapasztalati értelmezést *gyakorlatnak (practices)*, a normatív értelmezést pedig *értéknek (values)* nevezik.

A GLOBE kutatás a nemzeti és szervezeti kultúrát – azok tapasztalati (gyakorlat) és normatív (érték) értelmezését – *kilenc változó* (hatalmi távolság, bizonytalanságkerülés,

kollektivizmus I. [intézményi kollektivizmus], kollektivizmus II. [csoportkollektivizmus], nemi egyenlőség, rámenősség/asszertivitás, teljesítményorientáció, jövőorientáció, humánorientáció) alapján mérte. A választott dimenziók felölelik az ismert empirikus kultúrakutatási előzmények szinte minden lényeges kultúraváltozóját, sőt azokat újakkal egészítik ki. A változók terén tapasztalható fogalmi azonosság mellett azonban már itt utalunk arra, hogy kisebb-nagyobb mértékben eltérő lehet a változók definíciója. Alább bemutatjuk ezen kultúraváltozók (dimenziók) definícióit, és azok szakirodalmi előzményeit. A kultúraváltozók meghatározásait a GLOBE monográfiája alapján mutatjuk be<sup>22</sup>.

- **Hatalmi távolság:** annak a mértéke, hogy egy szervezet vagy a társadalom tagjai mennyire várják el és fogadják el a hatalom egyenlőtlen eloszlását, hogy a hatalom a szervezet vagy kormány magasabb szintjeire rétegződjön és oda koncentrálódjon
- **Bizonytalanságkerülés:** annak a mértéke, hogy egy szervezet vagy a társadalom tagjai a kialakult társas normákra, rituálékra és bürokratikus gyakorlatra támaszkodva mennyire törekszenek a bizonytalanság elkerülésére, mérsékelve ezzel a jövőbeli események előrejelezhetetlenségét.
- **Intézményi kollektivizmus:** annak a mértéke, hogy a szervezetek és a társadalom intézményi normái és gyakorlata mennyire bátorítják és jutalmazza az erőforrások kollektív elosztását és a kollektív cselekvést.
- **Csoportkollektivizmus:** annak a mértéke, hogy az egyének a szervezetükben vagy a családjukban mennyire juttatják kifejezésre büszkeségüket, lojalitásukat és összetartozás-érzésüket.
- **Nemi egyenlőség:** annak a mértéke, hogy a társadalom vagy egy szervezet mennyire minimalizálja a nemi szerepek közti különbségeket, elősegítve ezzel a nemek közötti egyenlőséget.
- **Rámenősség/Asszertivitás:** annak mértéke, hogy az egyének a társas kapcsolataikban mennyire határozottak (asszertívek), szembenállóak (konfrontatívak) és agresszívek a szervezeteikben vagy a társadalomban
- **Teljesítményorientáció:** annak a mértéke, hogy egy szervezet vagy a társadalom mennyire bátorítja a csoporttagokat a teljesítmény növelésére és a kiválóságra, és mennyire jutalmazza őket ezért.
- **Jövőorientáció:** annak mértéke, hogy egy szervezet vagy a társadalom tagjai milyen mértékben adják a fejüket olyan jövőorientált magatartásformákra, mint a tervezés, a jövőbe való befektetés, a javak egyéni vagy kollektív felélésének elhalasztása.
- **Humánorientáció:** annak a mértéke, hogy a szervezetek vagy a társadalom tagjai mennyire bátorítanak és jutalmaznak másokat arra, hogy igazságosak, méltányosak, önzetlenek, barátságosak, nagylelkűek, gondoskodók és kedvesek legyenek.

A kilenc változó tekintetében a kutatásban résztvevő 62 ország között lényeges különbségek mutatkoznak. A 9.1. táblázatban bemutatjuk a 10 kulturális klaszterbe sorolt 62 ország kilenc kultúráváltozó alapján mért különbségeit az észlelt nemzeti kultúra szerint.

**9.1. táblázat**

**A GLOBE kutatás kultúráváltozóinak értékei országonként és kulturális klaszterenként (valamennyi változó 1-7 skálán mért)**

	Teljesítmény-orientáció	Jövőorientáció	Intézményi kollektívizmus	Nemi egyenlőség	Hatalmi távolság	Csoport-kollektívizmus	Bizonytalanság-kerülés	Rámenőség/Asszertivitás	Humán-orientáció
Világ átlag	4,10	3,85	4,25	3,37	5,17	5,12	4,16	4,14	4,09
Világ szórás	0,41	0,46	0,42	0,37	0,41	0,75	0,60	0,37	0,47
Angol-szász kultúra	4,37	4,08	4,46	3,4	4,97	4,30	4,42	4,14	4,20
Anglia	4,08	4,28	4,27	3,67	5,15	4,08	4,65	4,15	3,72
Ausztrália	4,36	4,09	4,29	3,40	4,74	4,17	4,39	4,28	4,28
Dél-Afrika (fehér)	4,11	4,13	4,62	3,27	5,16	4,50	4,09	4,60	3,49
Kanada	4,49	4,44	4,38	3,70	4,82	4,26	4,58	4,05	4,49
Új-Zéland	4,72	3,47	4,81	3,22	4,89	3,67	4,75	3,42	4,32
Írország	4,36	3,98	4,63	3,21	5,15	5,14	4,30	3,92	4,96
USA	4,49	4,15	4,20	3,34	4,88	4,25	4,15	4,55	4,17
Latin-Európai kultúra	4,05	3,76	3,98	3,29	5,21	4,82	4,25	4,17	3,66
Olaszország	3,58	3,25	3,68	3,24	5,43	4,94	3,79	4,07	3,63
Portugália	3,60	3,71	3,92	3,66	5,44	5,51	3,91	3,65	3,91
Spanyolország	4,01	3,51	3,85	3,01	5,52	5,45	3,97	4,42	3,32
Svájc (francia)	4,94	4,73	4,06	2,97	4,86	3,97	5,37	4,51	3,60
Franciaország	4,11	3,48	3,93	3,64	5,28	4,37	4,43	4,13	3,40
Izrael	4,08	3,85	4,46	3,19	4,73	4,70	4,01	4,23	4,10
Észak-Európai kultúra	3,92	4,36	4,88	3,71	4,54	3,75	5,19	3,66	4,17
Finnország	3,81	4,24	4,63	3,35	4,89	4,07	5,02	3,81	3,96
Dánia	4,22	4,44	4,80	3,93	3,89	3,53	5,22	3,80	4,44
Svédország	3,72	4,39	5,22	3,84	4,85	3,66	5,32	3,38	4,10
Germán kultúra	4,41	4,40	4,03	3,14	4,94	4,21	5,12	4,55	3,55
Ausztria	4,44	4,46	4,30	3,09	4,95	4,85	5,16	4,62	3,72
Svájc	4,94	4,73	4,06	2,97	4,86	3,97	5,37	4,51	3,60
Hollandia	4,32	4,61	4,46	3,50	4,11	3,70	4,70	4,32	3,86



	Teljesítmény-orientáció	Jövőorientáció	Intzményi kollektivizmus	Nemi egyenlőség	Hatalmi távolság	Csoport-kollektívizmus	Bizonytalanság kerülés	Rámenőség/Asszertivitás	Humán-orientáció
Németország (k)	4,09	3,95	3,56	3,06	5,54	4,52	5,16	4,73	3,40
Németország (ny)	4,25	4,27	3,79	3,10	5,25	4,02	5,22	4,55	3,18
<b>Kelet-Európai kultúra</b>	<b>3,73</b>	<b>3,38</b>	<b>4,10</b>	<b>3,84</b>	<b>5,26</b>	<b>5,54</b>	<b>3,57</b>	<b>4,33</b>	<b>3,86</b>
Magyarország	3,43	3,21	3,53	4,08	5,56	5,25	3,12	4,79	3,35
Oroszország	3,39	2,88	4,50	4,07	5,52	5,63	2,88	3,68	3,94
Kazahsztán	3,57	3,57	4,29	3,84	5,31	5,26	3,66	4,46	3,99
Albánia	4,81	3,86	4,54	3,71	4,62	5,74	4,57	4,89	4,64
Lengyelország	3,89	3,11	4,53	4,02	5,10	5,52	3,62	4,06	3,61
Görögország	3,20	3,40	3,25	3,48	5,40	5,27	3,39	4,58	3,34
Szlovénia	3,66	3,59	4,13	3,96	5,33	5,43	3,78	4,00	3,79
Grúzia	3,88	3,41	4,03	3,55	5,22	6,19	3,50	4,18	4,18
Románia *	3,51	3,33	3,75	3,88	5,63	5,43	3,66	4,14	4,09
<b>Latin-Amerikai kultúra</b>	<b>3,85</b>	<b>3,54</b>	<b>3,86</b>	<b>3,41</b>	<b>5,33</b>	<b>5,52</b>	<b>3,62</b>	<b>4,15</b>	<b>4,03</b>
Costa Rica	4,12	3,60	3,93	3,56	4,74	5,32	3,82	3,75	4,39
Venezuela	3,32	3,35	3,96	3,62	5,40	5,53	3,44	4,33	4,25
Ecuador	4,20	3,74	3,90	3,07	5,60	5,81	3,68	4,09	4,65
Mexikó	4,10	3,87	4,06	3,64	5,22	5,71	4,18	4,45	3,98
El Salvador	3,72	3,80	3,71	3,16	5,68	5,35	3,62	4,62	3,71
Columbia	3,94	3,27	3,81	3,67	5,56	5,73	3,57	4,20	3,72
Argentína	3,65	3,08	3,66	3,49	5,64	5,51	3,65	4,22	3,99
Bolívia	3,61	3,61	4,04	3,55	4,51	5,47	3,35	3,79	4,05
Brazília	4,04	3,81	3,83	3,31	5,33	5,18	3,60	4,20	3,66
Guatemala	3,81	3,24	3,70	3,02	5,60	5,63	3,30	3,89	3,89
<b>Fekete-Afrikai kultúra</b>	<b>4,13</b>	<b>3,92</b>	<b>4,28</b>	<b>3,29</b>	<b>5,24</b>	<b>5,31</b>	<b>4,27</b>	<b>4,24</b>	<b>4,42</b>
Namíbia	3,67	3,49	4,13	3,88	5,29	4,52	4,20	3,91	3,96
Zambia	4,16	3,62	4,61	2,86	5,31	5,84	4,10	4,07	5,23
Zimbabwe	4,24	3,77	4,12	3,04	5,67	5,57	4,15	4,06	4,45
Dél-Afrika (fekete)	4,66	4,64	4,39	3,66	4,11	5,09	4,59	4,36	4,34
Nigéria	3,92	4,09	4,14	3,01	5,80	5,55	4,29	4,79	4,10
<b>Arab kultúrák</b>	<b>3,90</b>	<b>3,58</b>	<b>4,28</b>	<b>2,95</b>	<b>5,23</b>	<b>5,58</b>	<b>3,91</b>	<b>4,14</b>	<b>4,36</b>
Egyiptom	4,27	3,86	4,50	2,81	4,92	5,64	4,06	3,91	4,73
Katar	3,45	3,78	4,50	3,63	4,73	4,71	3,99	4,11	4,42

	Teljesítmény-orientáció	Jövőorientáció	Intzményi kollektívizmus	Nemi egyenlőség	Hatalmi távolság	Csoport-kollektívizmus	Bizonytalanság kerülés	Rámenőség/ Asszertivitás	Humán-orientáció
Marokkó	3,99	3,26	3,87	2,84	5,80	5,87	3,65	4,52	4,19
Törökország	3,83	3,74	4,03	2,89	5,57	5,88	3,63	4,53	3,94
Kuvait	3,95	3,26	4,49	2,58	5,12	5,80	4,21	3,63	4,52
<b>Dél-Ázsiai kultúra</b>	<b>4,33</b>	<b>3,99</b>	<b>4,35</b>	<b>3,28</b>	<b>5,39</b>	<b>5,87</b>	<b>4,10</b>	<b>3,86</b>	<b>4,72</b>
India	4,25	4,19	4,38	2,90	5,47	5,92	4,15	3,73	4,57
Indonézia	4,41	3,86	4,54	3,26	5,18	5,68	4,17	3,86	4,69
Fülöp-szigetek	4,47	4,15	4,65	3,64	5,44	6,36	3,89	4,01	5,12
Irán	4,58	3,70	3,88	2,99	5,43	6,03	3,67	4,04	4,23
Malajzia	4,34	4,58	4,61	3,51	5,17	5,51	4,78	3,87	4,87
Thaiföld	3,93	3,43	4,03	3,35	5,63	5,70	3,93	3,64	4,81
<b>Konfuciánus Ázsia</b>	<b>4,58</b>	<b>4,18</b>	<b>4,80</b>	<b>3,18</b>	<b>5,15</b>	<b>5,42</b>	<b>4,42</b>	<b>4,09</b>	<b>4,00</b>
Szingapúr	4,90	5,07	4,90	3,70	4,99	5,64	5,31	4,17	3,49
Hong Kong	4,80	4,03	4,13	3,47	4,96	5,32	4,32	4,67	3,90
Japán	4,22	4,29	5,19	3,19	5,11	4,63	4,07	3,59	4,30
Tajvan	4,56	3,96	4,59	3,18	5,18	5,59	4,34	3,92	4,11
Korea	4,55	3,97	5,20	2,50	5,61	5,54	3,55	4,40	3,81
Kína	4,45	3,75	4,77	3,05	5,04	5,80	4,94	3,76	4,36
<b>Klaszterbe nem sorolt ország</b>									
Cseh Közt.	4,11	3,63	3,60	3,79	3,59	3,18	4,44	4,03	4,17

Forrás: HOUSE, R. J. - HANGES, P. J. - JAVIDAN, M. - DORFMAN, P. W. - GUPTA, V. (eds.) (2004): *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, (Vol. 1), 2004. Thousand Oaks, CA: Sage

\* A Romániára vonatkozó adat forrása: BAKACSI-CATANA-CATANA et al (2006)<sup>23</sup>

### 9.2.3 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 emellett 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 „mini-kultúrákat”, 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 következő

- 9.3.3. - fejezetpontban 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 is.<sup>24</sup> 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 a kérdésre, 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! A környezetünk komplex és a szervezeteket heterogén értékek veszik körül. A szubkultúrák sajátos értékei a szervezeti környezet komplexitásának egy bizonyos szeletét tükrözik vissza, ennél fogva a szubkultúra a teljes környezeti bizonytalanságnak csak egy részét válaszolja meg a magatartás stabilizálásával.<sup>25</sup> Vegyük észre, hogy ez nem más, mint Lawrence és Lorsch szerzőpáros differenciálódásáról szóló szervezeti struktúraértelmezésnek<sup>26</sup> 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 azokat: ez esetben 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 nem kívánatos magatartás.

Vegyük észre azonban, hogy a szervezetek életében előfordulhatnak olyan helyzetek - például a válság -, ahol az alternatív kultúrák, vagy akár az ellenkultúrák jelenléte hordozza magában a szervezeti megújulás képességét. A szubkultúrák tehát - amelyeket a stabil, változatlan feltételrendszerben esetleg tehernek tekintünk - a változások időszakában a túlélés biztosítékaivá léphetnek elő.

Erre a problematikára az erős és gyenge szervezeti kultúrákkal foglalkozó 9.4 fejezetpontban még visszatérünk.

## 9.3 Néhány kultúramodell

Az előző két fejezetpontban összefoglaltuk mindazt, amit a szervezeti kultúrákról általában tudni kell. Ebben a pontban néhány konkrét modellt mutatunk be. A fenti közös alapot elfogadva a különböző szerzők igen eltérő kultúratipológiákat alkottak. A különbözőség fő magyarázó oka az, hogy a fejezet elején felsorolt értékek közül más-más értékeket tekintettek a szervezeti kultúra szempontjából meghatározónak. Könyvünkben Handy és Quinn modelljeit valamint a Schein féle „szakmakultúrák” modellt mutatjuk be.

### 9.3.1 Handy kultúratipológiája

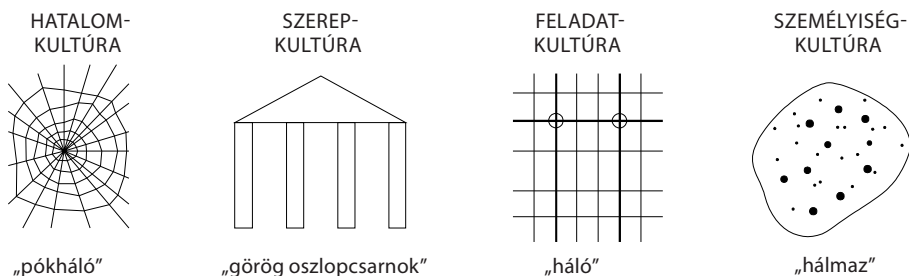
Handy<sup>27</sup> abból indul ki, hogy a különböző tevékenységet végző szervezetek jellegzetesen eltérő értékrendet fejlesztenek ki, s ez a kulturális különbözőség olykor a szervezetben belül is megfigyelhető: más a munkavégzés módja, ritmusa, más személyiségű embereket vonzanak, eltér a szervezetek belső atmoszférája, sokszor még a külső jegyek (öltözködés, munkahely belső elrendezése) is egyértelműen árulkodnak 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 ki minden irányba. A szervezet a 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 hatalom biztosítása a kulcspozíciók megszerzésével és a rendszeres ellenőrzésekkel történik. A szervezetben jellemző a politikai magatartás: a döntések az erőviszonyok alakulásának függvényei, semmint ügyrendi vagy logikai kérdéseikéi. 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 felsővezetés, 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.

lódik. 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 még éppen teljesíteni szándékozó emberek ideális terepe, akiknek biztonságot és kockázatmentes szaktudást nyújt. Az önmegvalósításra törekvőknek azonban csak a szervezet csúcsai ígérek kielégülést.

- *Feladatcultúra:* munkakör és projekt irányultságú kultúra, metaforája a háló, leggyakoribb strukturális megjelenése a mátrixszervezet. A feladatcultúra legfőbb törekvése a munka elvégzése, ehhez igyekszik racionális alapon hozzárendelni az erőforrásokat. A befolyás - amely a háló csomópontjaiba irányul - forrása a szakértelm és valamelyest a személyiség, a formális pozíciónak másodlagos jelentősége van. A hatalom jóval megosztottabb, mint más kultúrákban. Az egyéni különbségeket, célokat és státuszokat háttérbe szorító, jellegzetesen csoportcultúra. Kifejezetten jó alkalmazkodóképességű kultúra: csoportjai, projektjei a konkrét célok függvényében rugalmasan átalakíthatók, vagy akár meg is szüntethetők. A változó környezet, erős piaci verseny esetén sikeres ez a kultúra, ahol a termék-életgörbék rövidek, a gyors reagálás elengedhetetlen. Az emberek nagy fokú önállósággal cselekszenek és ellenőrzik saját munkájukat. Az értékelés szigorúan teljesítményhez kötött, az elismertséget a képességek, semmint 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 szükségessége azonban könnyen versengő magatartáshoz, konfliktusokhoz vezet.
- *Személyiségcultúra:* ügyvédi kamarák, partnerek által vezetett tanácsadó és auditáló cégek jellemző szervezeti felépítése és jellegzetes kultúrája. Központi alakjai a kiemelkedő szaktudással rendelkező személyek, akik szabad akaratukból döntenek úgy, hogy összefogva közös irodát, titkárságot, személyzetet és infrastruktúrát alakítanak ki. Szervezetük végsőkéig leegyszerűsített: leginkább az egyének halmazának tekinthető. Az egyetlen kontrollmechanizmus a partnerek közös megegyezése, 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 9.4. ábra mutatja be.



#### 9.4. ábra

#### A Handy féle kultúrák képi megjelenítése

Forrás: HANDY, C.B.: Szervezetek irányítása a változó világban, Mezőgazdasági Kiadó, Budapest, 1986., 74-79. old.

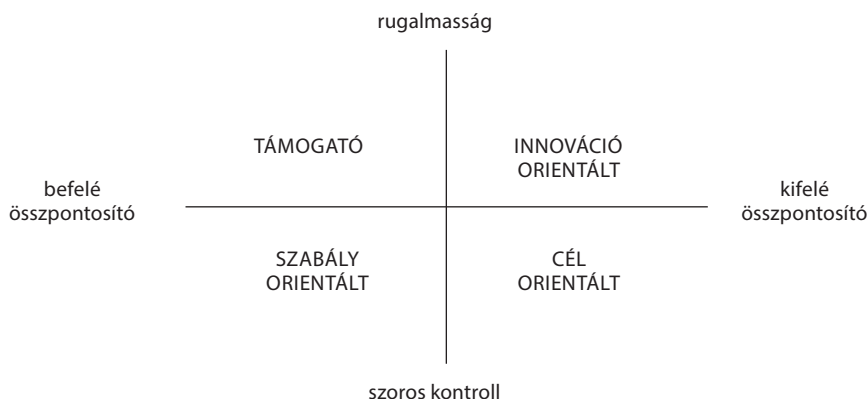
#### 9.3.2 Quinn szervezeti kultúra-modellje

Quinn<sup>28</sup> az elméletében azt vizsgálta, hogy a szervezetek milyen értékek figyelembevételével törekszenek hatékonyságuk növelésére. Két ilyen hatékonyságot magyarázó értéket azonosított:

- *befelé vs. kifelé összpontosítás*: a befelé összpontosító szervezet elsősorban a szervezeti tagok és a szervezet belső hatékonyságára, folyamataira koncentrál, míg a kifelé összpontosító központi problémája a környezetéhez való illeszkedés,
- *rugalmasság vs. szoros kontroll*: a rugalmasság a szervezeti tagok nagyobb mozgásterét, belátásukon alapuló nagyobb döntési szabadságot, a szoros kontroll (nomen est omen) a szervezeti tagok magatartásának nagyobb szabályozottságát jelenti.

Az elmélet azért tekinthető jelentősnek, mert egyetlen modellbe vonja össze a szervezeti hatékonyság két igen különböző magyarázó tényezőjét. Ezek alapján határozza meg, hogy milyen céloknak tulajdonít értéket a vezetés (ezek a 2. fejezetben bevezetett kategóriával szölvva természetesen 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 négy negyedes mátrixot feszít ki, amelyeket a 9.5. ábra mutat be. Az egyes negyedek érdekessége, hogy - jóllehet valós szervezetikultúra-típusokat mutatnak be - értékfelfogásuk egy-egy szervezetelméleti irányzat filozófiájának is megfeleltethető.



**9.5. ábra**  
**Quinn szervezeti kultúra-modellje**

Forrás: QUINN (1988)

- *Támogató kultúra (befelé összpontosító - rugalmas):* jellemzői a kölcsönös bizalom és felelősség, a részvétel, az együttműködő, kooperatív magatartás, jó csoportszellem, erős csoportkohézió, az egyéni fejlődés, önkiteljesítés megvalósítása, informális és döntően szóbeli kommunikáció és a szervezet iránti elkötelezettség. Központi értéke az emberi erőforrás fejlesztése, ezt szolgálják az összetartozás, a közszellem fejlesztése, és a különböző tréningek. A vezetés számára a munkatársak fontosabbak, mint a környezeti kihívások. A kultúra szervezetelméleti hátterét a Human Relations irányzat jelenti.
- *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 szolgálják a megfelelő formális információ- és kommunikációs rendszer kialakítása és az erre alapozott döntési mechanizmusok. A vezetés számára az eddig elért eredmények megőrzése a legfontosabb. Szervezetelméleti háttere a belső szervezeti folyamatokra koncentráló (főleg német) iskola és a bürokráciatanok.
- *Célorientált kultúra (kifelé összpontosító - szoros kontroll):* jellemzői a racionális tervezés, központi célmeghatározás, a hatékonyság, teljesítmény kiemelt fontossága, a vezetők központi szerepe, a többiek korlátozott információkhoz való hozzáférése (erőteljes titokrétegzettség), a feladathoz kötődő szóbeli kommunikáció. Központi értéke a termelékenység, hatékonyság, profit, ezt szolgálják a racionális célkitűzés és a tervezés. A vezetés a célok és az azt elősegítő rész-célok teljesítésére fordítja figyelmét. Szervezetelméleti háttere a racionális cél-

kitűzés modelljei, de ide sorolható a megegyezései eredménycélokkal történő vezetés (MEV) modellje is.

- *Innovációorientált kultúra (kifelé összpontosító - rugalmas)*: jellemzői a külső környezet szüntelen figyelemmel kísérése, a kockázatvállalást is magába foglaló kísérletezés, a kreatív problémamegoldás, a versenyszellem, jövőbe tekintés, előrelátás, szabad és szerteágazó szervezeti információáramlás, teamek, feladatcsoportok, állandó képzés és tanulás. Központi értéke a növekedés és a környezeti erőforrások megszerzése, ezt szolgálják a rugalmasság, az állandó készenlét. A vezetés a lehetőségek folyamatos feltárására és megragadására koncentrál. Szervezetelméleti hátterének a környezeti kihívásokra választ kereső „nyílt rendszer”-modellek tekinthetők.

### 9.3.3 Egy érdekes megközelítés: szakmakultúra - szervezeti kultúra

Schein több szervezet megfigyelésére alapozva három olyan kultúrát tudott megkülönböztetni valamennyiben, amelyek közül kettő egy-egy szakmai közösséghez kapcsolható<sup>29</sup> 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 egymásrautaltságát, és megtanulja kezelni azokat. A magatartásfejlesztési programok két értelemben is rendszeresen rajtuk csattanak: egyrészt a melósok minden változási program és szervezeti tanulás „cél táblái”; másrészt a fölöttük álló szintnek tartott vezetőfejlesztési tréningek általában arra irányulnak, hogy hogyan lehet jobban kezelni az operátorokat.
- A „*műszakiak*” (*engineers*): minden szervezetben van egy alaptevékenységet biztosító alaptermék, amelyet egy sajátos szakmakultúrával rendelkező „műszaki” csapat tervez meg és kísér figyelemmel. (A „műszaki” elnevezés itt szimbolikus, bármilyen technokrata vagy tervező ide sorolható, mint például a szoftverprogramozók vagy az ösztönzési rendszer kidolgozói.) E széles értelemben vett „műszaki” szakmakultúra legfontosabb hallgatólágos 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 bűvöletében 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 irányíthatóak és ellenőrizhetőek. 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 felkapaszkodott csúcspanaszvezetők 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. Ővük a végső felelősség, ők fogják „a zabos zacskó 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 csapatokról is szól a fáma, de a világ valamennyi vezérigazgatója megtanulja, hogy a legkeményebb pénzügyi döntéseket saját magának kell meghozni, 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 választódnak ki, ezeket a tapasztalataikat hamarosan elfelejtik, mert a verseny világa kegyetlen, kompromisszumokat kell kötni, a lehetőségeket meg kell ragadni és - mindenek előtt - 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: az emberi tényezőt korlátozni akarják. Schein rámutat, hogy a két utóbbi szakmakultúra legfontosabb előfeltevései a szervezeten kívüli világban gyökereznek - s leginkább ott is lehet megváltoztatni azokat. Ha a három szakmakultúra között fentebb vázolt 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.

## 9.4 Erős-gyenge kultúra

A szubkultúrák kapcsán már utaltunk arra, hogy a szervezet kultúráját alááshatja az, ha a szubkultúrák túlságosan erősek és nincs olyan domináns kultúra, amely integ-

rálhatná azokat. 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 könyvükben<sup>30</sup>. **Az erős kultúra tulajdonképpen nem más, mint a domináns kultúra azon alapvető értékei, amelyen széles körben osztoznak a szervezetben és amelynek a hatása erőteljes a szervezeti tagok magatartására.**<sup>31</sup> A kultúra erejét tehát *magatartásbefolyásoló képessége* adja.

A bürokrácia testületi szelleme<sup>32</sup>, Barnard szervezeti személyisége<sup>33</sup> 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?

- 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 nemcsak szocializációs folyamataira, belső képzésére és magatartásfejlesztési 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, amelyek az adott kultúrába való beilleszkedést biztosítják. Napjaink felvételi beszélgetéseiben, tesztjeiben egyre tágabb teret nyernek az ilyen célú elemek. Az erős szervezeti kultúra azonban nem csodafegyver: vannak kockázatai is. Minthogy a kultúra egyik legfontosabb következménye a kiszámíthatóság, 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 - azt egy másik erős kultúrával felváltani. Ehhez meg kell ingatni olyan értékeket és magától értetődő előfeltevéseket, amelyekhez az emberek ragaszkodnak. Ez nehéz, konfliktusokkal terhes és nem egyszer fájdalmas folyamat, hiszen a jóról és rosszról, helyénvalóról és helytelenről kialakult meggyőződéseinket nem lehet egyik napról a másikra szögre akasztani. Dinamikus, változó környezetben a szubkultúrák sokszínű rendszere jobb alkalmazkodó-képességet 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 magatartásbefolyásolási eszközökhöz kell nyúlnia, ha egyébként elkötelezett híve az értékek alapján való vezetésnek, a szervezeti kultúrának.

## 9.5 Szótár

alapvető előfeltevések	basic assumptions
azonosulás a munkakörrel, szervezettel	identification with the job, organisation
egyén-/csoportközpontúság	individualism/collectivism
belső függés/függetlenség	interdependent, independent
cél-/eszközüorientáció	ends-means orientation
bizonytalanságkerülés index	uncertainty avoidance index
ceremóniák, szertartások	ceremonials, rites and rituals
ellenkultúra	counter-culture
férfias/nőies értékek	femininity/masculinity
hatalmi távolság index	power distance index
humánorientáció	humane orientation
individualizmus/kollektívizmus index	individualism/collectivism index
az iroda berendezése,	office layout
a munkahely belső elrendezése	risk tolerance/risk avoidance
kockázatvállalás/kockázat kerülés	conflict tolerance
konfliktustűrés	open/closed system
nyílt/zárt rendszer	long/short-term orientation
rövid/hosszú távú időorientáció	standard operating procedures
sztemerd működési eljárások	organisational routines
szervezeti rutinok	organisational climate
szervezeti klíma	organisational culture
szervezeti kultúra	organisational socialisation
szervezeti szocializáció	sub-culture
szubkultúra	supportive culture
támogató kultúra	stories, legends, myths
történetek, legendák, mítoszok	

## 9.6 Ellenőrző kérdések:

1. Hogyan alakul ki és hogyan változik egy szervezet kultúrája?
2. Hogyan ragadhatóak meg a kultúra különböző szintjei?
3. Mi a nemzeti kultúra és az adott kultúrában található szervezeti kultúra viszonya?
4. A nemzeti kultúra ismerete mennyiben segíthet a szervezetek sikeresebb vezetésében?
5. Milyen előnyei és milyen kockázatai vannak annak a ténynek, hogy a szervezeteken belül léteznek szubkultúrák?
6. Az egyes kultúra típusok hogyan függenek össze a szervezet más jellemzőivel?
7. Milyen előnyei és milyen kockázatai vannak az erős szervezeti kultúrának?

## 9.7 Jegyzetek a 9. fejezethez

1. lásd: PERROW, Ch.: *Szervezetszociológia*, Osiris-Századvég • Panem-McGraw-Hill, Budapest, 1994, 174-194. old. (újabb kiadás: Osiris Kiadó, 2002) és 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. old.
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. old. és BRANYICZKI Imre: *Szervezeti tanulás - szervezeti kultúra - szervezeti változás*, Kandidátusi értekezés (Kéziratban), 1993. A szervezeti kultúra (3. fejezet), 38-72. old. munkáira. A felhasznált két forrás - amelyek a fejezetet jórészt átszövik - gyakorlatilag nem a szövegek szó szerinti átvételét, hanem tartalmi interpretálását jelentik, 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. old.
4. SCHEIN (1985); 9. old.
5. HOFSTEDE, G. : *Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values*. Sage Publications, Beverly Hills, 1980.
6. ROBBINS, S.P. - JUDGE, T.A.: *Organizational Behavior (12th ed.)*, Pearson - Prentice-Hall, 2007, 602. old. listája alapján, annak a 11. ponttal történő kiegészítésével. Utóbbit HOFSTEDE, G.: *Cultural constraints in management theories*, Academy of Management Executive, 1993. (vol. 7), No.1, 81-94. old. említi, 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. old.
8. Lásd pl.: NEMES Ferenc: *A szervezeti szocializáció mint kultúraelsajátítási folyamat*. Vezetéstudomány, 1988. július.
9. lásd SCHEIN (1985).
10. TRICE, H. M. - BEYER, J.M.: *Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonies*, Academy of Management Review, September 1984., 653-659. old. alapján.
11. u. ott.
12. SCHEIN, E.: *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1985.
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. old.
14. SCHEIN, E.: *Culture: The Missing Concept in Organization Studies*, Administrative Science Quarterly, June 1996, (Vol. 41, No. 2), 236. old.
15. HOFSTEDE, G. : *Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values*. Sage Publications, Beverly Hills, 1980.

16. BAKACSI Gyula: *Kísérlet a 80-as évek vezetői magatartási modelljének megfogalmazására*, Kandidátusi értekezés, (Kézirat), 1993.
17. HACKMAN, J.R.: *Groups that Work (and Those That Don't)*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA, 1991. 493.old.
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. old.
19. HOFSTEDE, G.: *Cultural constraints in management theories (1993)* Academy of Management Executive, Vol.7., No.1. 81-94.old.
20. A kutatásról készült első átfogó monográfia: HOUSE, R. J. - HANGES, P. J. - JAVIDAN, M. - DORFMAN, P. W. - GUPTA, V. (eds.) (2004): *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, (Vol. 1), 2004. Thousand Oaks, CA: Sage 15. old.
21. HOUSE et al. (2004), 15. old.
22. U.ott. 12-13.old.
23. BAKACSI Gy – CATANA, G.A. – CATANA, D. (2006): *GLOBE-Romania. Final report on the results of GLOBE-Romania project*. Unpublished manuscript.
24. MEYERSON, D.-MARTIN, J.: *Cultural Change. An Integration of Three Different Views*. Journal of Management Studies, 1987. No. 6.
25. 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. old.
26. LAWRENCE, P. R.-LORSCH, J. W. *Organization and Environment*. Harvard University Press, Boston MA., 1967
27. HANDY, C.B.: *Szervezetek irányítása a változó világban*, Mezőgazdasági Kiadó, Budapest, 1986., 73-80. old. (a magyar fordítás egyenetlenségei miatt felhasználtuk az eredeti művet is: HANDY, C.B. : *Understanding Organizations*, (3rd ed.) Penguin Book, London, 1985., 186-196. old).
28. 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. old. és QUINN , R.E.: *Beyond Rational Management*, Jossey-Bass, San Francisco, 1988. alapján.
29. SCHEIN, E.: *Culture: The Missing Concept in Organization Studies*, Administrative Science Quarterly, June 1996, (vol. 41., No 2.), 229-240. old.
30. DEAL-KENNEDY (1982)
31. WIENER, Y.: *Forms of Value Systems: A Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance*, Academy of Management Review, October 1988, p. 536.
32. Lásd WEBER, M.: *Gazdaság és társadalom I-II*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1994.
33. lásd KIESER, A. - KUBICEK, H.: *A magatartástudományi döntéelmélet*, in: KOVÁCS Sándor (szerk.): *Szöveggyűjtemény a szervezetelmélet történetének tanulmányozásához II.*, Tan- könyvkiadó, Budapest, 1985. 202. old.





# Szervezeti változás

*A fejezet célja, hogy:*

- bemutassa a változás magatartási szempontú kulcskérdéseit,*
- számbavegye 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.*

## 10. Szervezeti változás

*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 szervezeti 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 a 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, outputot, 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, folyamat modelljét részletesen tárgyalja Dobák Miklós és Antal Zsuzsanna Vezetés és Szervezés c. tan-*

könyve - ezt elfogadjuk, ismertnek feltételezzük, és a változások magatartási vonatkozásainak tárgyalásához alapnak tekintjük. A fejezet követhetőségét elősegítendő azonban a témánk szempontjából legfontosabb megállapításait az 10.1. fejezetpontban összefoglaljuk.

## 10.1 Változás - szervezeti nézőpontból<sup>1</sup>

A szervezetek „nyílt rendszer”-felfogásából 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 - szervezet illeszkedés 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 nevezzük azokat, 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:

- az *eredményesség* arra utal, hogy a szervezet céljai folyamatosan megfelelnek-e a külső környezet által támasztott elvárásoknak, a szervezet a helyes célokat követi-e,
- a *hatékonyág* 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 az 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.

## 10.2 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, kívánt állapotot meghatározni, a többi már „megy magától.” Valójában vezetői szempontból az átmenet folyamata rejt 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 változási folyamat fenti meghatározása kísértetiesen emlékeztet a probléma definíciójára és a változásvezetés valóban számos problémát rejt magába.

A változás folyamata pedig erősen emlékeztet az általános problémamegoldási folyamatra (célmeghatározás, diagnózis, döntés, implementáció), ugyanakkor a változás által felvetett problémák sajátos jellege miatt vannak specifikus jellemzői is.

A változás folyamatát magatartási szempontból három nagyobb szakaszra tagolhatjuk<sup>2</sup>:

1. Alapos szervezeti elemzés, amely feltárja a jelenlegi helyzetet, a problémákat és a problémákhoz vezető okokat. A helyzetelemzés során figyelembe vett összes tényező közül azonban kitüntetett figyelmet kell szentelni és világosan tisztázni kell:
  - melyek azok a tényezők, amelyek a jelenben észlelt és a jövőben kívánatosnak tekintett állapot között definiálható különbség (probléma - lásd a 2.6.1. fejezet-pont Bartee-féle problémameghatározását) szempontjából jelentősek (*fontosság*). A változás során a vezetőknek a fontos dolgokra kell koncentrálniuk,
  - melyek a probléma szempontjából *sürgősen* kezelendő kérdések, hogy újabb problémák felmerülése elkerülhető legyen,
  - és a számba vett tényezők fontosság illetve *sürgősség* szempontjából való elemzése-értékelése után dönthető el, hogy a szükséges változás meghatározása szempontjából (mit, mire kell változtatni) a vezetőknek mire kell koncentrálnia.

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 könyvek<sup>3</sup> kimerítően tárgyalják. Azt a tapasztalt változásvezetők által követett hüvelykujj-szabályt azonban érdemes itt rögzíteni, mely szerint a vezetők az általuk vezetett változások során:

- koncentráljanak a fontos és sürgős problémák megoldására,
  - a fontos de nem sürgős, illetve a sürgős de nem fontos dolgokat delegálják az alárendelt vezetőkre illetve beosztottakra és kérjenek tőlük döntéselőkészítő javaslatot,
  - és a változás folyamata során ne foglalkozzanak a sem nem fontos, sem nem sürgős feladatokkal (ezt vagy ugyancsak delegálják valamely alsóbb szintre, vagy tegyék be a változás véghezvitele után esedékes feladataik közé).
2. A változás fókuszpontjainak (fontosság-sürgősség szerinti) tisztázását követően alaposan elemezni kell a szükséges változások *megvalósításához* (implementációjához) szükséges tényezőket. Ez az elemzés olyan kérdésekre válaszol, 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,
  - milyenek a változásban érintettek *erőviszonyai* (azaz milyen esélyeik vannak a változás kivitelezésére, és ebben milyen eszközök állnak rendelkezésükre);
  - a változás kezdeményezőinek 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 szakasról a 10.3. fejezet-pontban (Szervezeti ellenállás) szólunk részletesebben.

3. Az előző két szakasz elemzéseit alapul véve választhatjuk meg változtatási stratégiánkat és taktikánkat, és készíthetjük el a változási folyamat akciótervét. Ennek során ki kell térni arra, hogy:
- mit kell tenni,
  - kinek kell azt végrehajtani,
  - milyen sorrendben,
  - milyen határidőkkel.

A változási stratégiával és a taktikákkal a 10.4. pontban foglalkozunk. A változási folyamat egy lehetséges forgatókönyvét pedig a 10.6. 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.

## 10.3 A változásokkal szembeni ellenállás<sup>4</sup>

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 magunknak 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. Széleskörű 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 vezetésnek a 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 túlpартnak 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 vezetőik hibáira gondolunk. Az első két ok nyomán fellépő ellenállás azonban gondos tervezéssel sem küszöbölhető ki. Érdemes tehát ezeket közelebbről is szemügyre venni.

### 10.3.1 A szervezeti ellenállás személyi okai

*De kérdezem én, hangszúllyal 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*, a *bizonytalanságkerülésünk*, a status-quo megőrzésére való törekvésünk, amit másképpen homeosztatisz beállítottnak 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 korábbiól 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 nem csak 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 tudatalatti 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. „*kívülről álló (outsider) effektus*”: az alapállás, hogy „ezt ti találtátok ki, csináljátok is meg, nekem semmi közöm hozzá”. Ugyanez a magatartás figyelhető meg gyakran, mikor 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, kényelmesség, bizalmatlanság mind-mind a változások sikere ellen hat.

### 10.3.2 A szervezeti ellenállás szervezeti okai<sup>5</sup>

Nemcsak 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 visszajára fordulásának logikai háttere a következő öt állításban összegezhető<sup>6</sup>:

1. *A jelenlegi helyzet eltérő észlelése:* A változás kívánatossága nagy mértékben 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 teljesítményvesztéyzetető helyzet 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. *A kívánatos állapot eltérő észlelése:* Ha a változás kezdeményezői helyett az érintettek, és a szervezet többi vezetőjére gondolunk, ők nem ugyanezekre tényekre alapozzák a változás következményeivel, eredményeivel kapcsolatos várakozásait. Ehelyett inkább a kezdeményező vezetők viselkedéséből és szavaiból igyekeznek meg 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 tag is hasonló véleménnyel bír. 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 az saját



elkötelezettségük alapján számolnak az esetleges ellenállással, azaz, hogy 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 – lásd 2.5.3. fejezetpont). Ez az állítás tulajdonképpen a legfontosabb végkövetkeztetés. A vezetők nem értik, hogy miért nincs lelkesedés az érintettekben, akik viszont 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 eltérő módon viszonyulnak 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, vezetés-pszichológiai tényezők mellett az ellenállásnak további okait is felsorolhatjuk:

- Az ellenállás talán legfontosabb szervezeti oka a *hatalmi pozíciók féltése*. A szervezet tagjai saját érdeküket nézik, nem (feltétlenül) a szervezet egészének érdekeit. A hatalommal foglalkozó 6. 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 - amely 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 divízióális struktúrák létrehozása kihúzta a talajt: a központban maradó tevékenységelemeiket a stratégiai és a controlling egységek szívták fel. A régi tervezési főosztályok tagjait ezekbe az egységekbe vagy a divíziókhoz csoportosították át, amit a bizonytalansági tényezőn túl sokan presztízavesztésként is megéltek. 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 10.1. 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 alrendszerben<sup>7</sup> 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 9. 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 szervezetiellenállás-gerjesztő tényező szerepét.
- Nem csak 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.

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.

## 10.4 Változásvezetési stratégiák és taktikák

Az ellenállási tényezők és okaik számbavétele után tulajdonképpen a 10.2. 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 azt, 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 zárókoalíciója 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 eldöntésére<sup>8</sup>:

$$\text{Változás} = E \times M \times F > K$$

- ahol
- E = a jelenlegi helyzettel való *elégedetlenség*,
  - M = a változás által elérendő új *modell*, amely összefoglalja, hogyan kell máshogy vezetni. Tulajdonképpen a változás kezdeményezőjének a vízióját jelenti,
  - 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 szereplőknek, (egyéneknek, csoportoknak, szervezeteknek).

Azaz változás csak akkor valószínű, ha változást elősegítő, támogató tényezők (elégedetlenség, modell és folyamat) ellensúlyozzák a változás költségeit. A változást elősegítő tényezők szorzással való összekapcsolása az sejteti, hogy azok közül bármelyik hiányzik, vagy legalábbis nem kielégítően erős, az önmagában korlátja lehet a sikeres változásnak.

#### 10.4.1 Változásvezetési stratégiák

Ha a változással kapcsolatos fenti „menni vagy nem menni” döntésen túl vagyunk, akkor döntenünk kell a követendő stratégiáról. A változási stratégiák mibenlétéről a szakirodalomban nincs egységes nézet. Könyvünkben a Greiner által kezdeményezett „változási stratégia”-modellt fogadjuk el: **a változási stratégia központi eldöntendő kérdése a lassú, fokozatos (inkrementális) illetve a gyors (radikális) változás közötti választás.**<sup>9</sup>

Az inkrementális és a radikális változások több szempont szerinti összehasonlítását a 10.1. sz. táblázat tartalmazza.

**10.1. sz. táblázat**  
**Az inkrementális és radikális változások összehasonlítása**

<i>Inkrementális változás</i>	<i>Szemponatok</i>	<i>Radikális változás</i>
egy vagy néhány lényeges szervezeti jellemző változik	a változás terjedelme	számos vagy az összes lényeges szervezeti jellemző változik
a megváltozó szervezeti jellemzők kis mértékű módosulása	a változás mértéke	a szervezeti jellemzők nagy mértékű változása
adott szervezeti egységre korlátozódó változások	a változás hatóköre	a szervezet egészét érintő változások
a szervezet egy vagy néhány hierarchikus szintjét érintő változások	a változás szintje	a szervezet minden hierarchikus szintjén ható változások
lépésről lépésre bekövetkező, kevésbé látványos változások	a változás módja	nagyobb, látványos "ugrások" révén bekövetkező változások
viszonylag lassan bekövetkező változások	a változás sebessége	a változások viszonylag gyorsan következnek be
a szervezet külső alkalmazkodásának előmozdítása és/vagy a szervezeti alrendszerek, struktúrák és folyamatok belső illeszkedésének továbbfejlesztése	a változás alapvető célja	a szervezet külső alkalmazkodásának előmozdítása és/vagy a szervezeti alrendszerek, struktúrák és folyamatok új konfigurációjának létrehozása
az alsóbb szintű vezetők vagy a felső vezetés irányítja	a változás irányítása	a felső vezetés irányítja

*Forrás: DOBÁK (2006), 191. old.*

A stratégiaválasztás szempontjából ez nem két elkülönült alternatíva, a választás sokkal inkább a közöttük értelmezhető kontinuum bármely pontjára vonatkozhat.

A gyors változások pontos akciótérket kívánnak és az érintettek viszonylag kis részvételével járnak együtt: az érintetteket kész helyzet elé állítva és támogatásukra nem számítva az ellenállás lehengetelésére törekszik. A lassú változások esetében nem minden előre megtervezett és a változtatás kezdeményezője sokakat bevon maga mellé a változás folyamatába, ezzel is minimalizálva az ellenállást.

A változási stratégia választási lehetőségeinek kontinuumát és a két végpont legfontosabb jellemzőit a 10.1. ábra foglalja össze.



**10.1. sz. 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.*

Természetesen az, hogy a változás lassan vagy gyorsan zajlik, nem egyértelműen utal a változás nagyságrendjére: nagyléptékű, 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"<sup>10</sup>).

A lassú vagy gyors változás közötti stratégiai választáshoz Kotter és Schlesinger szerint négy tényezőt kell megfontolni (ezeket tekinthetjük a változási stratégia szituációs tényezőinek):

- *Az ellenállás várható mértéke és formái:* minden tényezőt változatlanak tekintve minél nagyobb a várható ellenállás, annál nehezebb azt egyszerűen lehangolni, annál inkább kényszerül arra a vezetés, hogy a kontínuumon jobbra mozogva az ellenállás mérséklésére, semmint 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 kontínuumon és megfordítva, 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 kontínuumon. A szükséges és hasznos információk megszerzése ugyanis időigényes és mások bevonását feltételezi.
- *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 dönteni a vezetőknek, hogy a gyorsaság a fontos, vagy minél több ember részvételére helyezi a hangsúlyt, a kettő igen ritkán valósítható meg együtt.

#### 10.4.2 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, vagy legalább az erről kialakított észlelésüket.

A gyakorlati szervezeti változások konkrét vezetési problémáinak megoldására a tapasztalatok szerint az egyes vezetők különféle típusokba rendezhető 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 változás vezetési taktikák két osztályozását mutatjuk be: a Zaltman-Duncan félélt és Nutt félélt<sup>11</sup>. Megjegyezzük, hogy Zaltman és Duncan, illetve Nutt ezeket stratégiáknak nevezik, ebben a modell-összefüggésben azonban *taktikáknak* tekintjük azokat és a továbbiakban következetesen ezen a néven illetjük. A két megközelítésen túl Schlesinger és társai további változásvezetési taktikaként említi a tárgyalást és a ko-optálást, ezekkel az 5. illetve a 6. fejezetben mint tárgyalásos konfliktuskezelési illetve hatalmi technikákkal már foglalkoztunk, így erre itt külön nem térünk ki.<sup>12</sup>

#### **10.4.2.1 A Zaltman-Duncan féle változási taktikák**

Gerald Zaltman és Robert Duncan<sup>13</sup> 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 tekintélyes számú konkrét gyakorlati változtatás tapasztalatai alapján sorolták csoportokba. A változtatások igen széles skálán mozogtak, így a társadalmi méretű programok megvalósításától vállalati szervezetfejlesztési projektekig sokrétű tapasztalatokat dolgoztak fel.

Ezek a taktikák elsősorban a változások külső - szervezeten (ill. a változási közegen) kívüli - támogatóinak, kezdeményezőinek szempontjából elemzik a szóba jöhető eszközöket, módszereket. Másként fogalmazva arról van szó, hogy a szervezetfejlesztési 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 elérni az érintettek viselkedésének kívánt irányú megváltoztatását. Ennek alapján négy típusú taktikát tártak fel.

#### **1. 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 szűkségnek 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 könnyebbé tételével.

A változás szükségességének elfogadása az érintettek körében még nem garantálja automatikusan a rássegítő taktika sikerét. Az érintetteknek fel kell ismerniük azt, hogy a rássegítő taktikák keretében nyújtott támogatás a változások megvalósítását valóban előmozdítja.

A rássegítő 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 rássegítő taktika alkalmazása nem célravezető. Hasonló módon kevésbé hatékony a rássegítő taktika olyankor, ha a változásnak nagyon sok vagy nagyon mélyen rögzült attitűdöt, viselkedést kellene módosítatnia.

## **2. 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 legsemmlegesebbnek, mert szigorú tényyszerűsége, objektivitásra törekszik. A rássegítő taktikától eltérően legtöbbször nem is ajánl konkrét irányt vagy módot a változásra, azt az érintettek belátására bízza.

A felvilágosító-oktató taktika relatíve időigényes. Az időszükséglettől akkor lehet eltekinteni, ha a vezetés képes hatalmi eszközökkel viszonylag gyorsan kierőszakolni 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 változásra szüksége. 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.

### 3. Manipulatív taktika

A manipulatív taktika alkalmazása olyan eszközök igénybevételét is jelenti a változások megvalósítása érdekében, amelyet a köznap nyelv bevetésnek, szemfényvesztésnek, csúsztatásnak, sőt egyszerűen hazugságnak nevezne. Valójában nem egészen erről van szó: a nyilvánvalóan hamis, valótlan állításokkal operáló vezető hiteltelenné válik, munkatársai nem követik, ezért a félrevezetésen alapuló kommunikáció kétélű, kockázatos eszköz. Itt inkább túlzásokról illetve elhallgatásról, kicsinyítésről van szó: e stratégia alkalmazása során a vezetők inkább az érintettek változáshoz való érzelmi és tudati viszonyulását igyekeznek manipulálni a változás kívánatosságának, az érintettek számára várható előnyeinek tendenciózus felnagyításával, míg a negatív aspektusokat, várható hátrányokat, kockázatokat igyekeznek háttérbe szorítani, jelentőségüket elhanyagolhatónak feltüntetni.

A manipulatív taktika alkalmazása természetesen nem a vezetők fejletlen erkölcsi érzékére vezethető vissza, hanem a változások kedvezőtlen feltételrendszerére. A manipulatív taktika alkalmazása különösen akkor célravezető, ha:

- az érintettek nem elkötelezettek a változások iránt;
- menetközben meg kell változtatni a változások irányát;
- az érintettek az új viselkedés fenntartását vagy elvetését mérlegelik;
- kevés az idő és hatalmi eszközök nem vehetők igénybe;
- a változás vezetőinek nincs közvetlen befolyása 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 nélküli minden kockázat. Ha „kibukik” a taktika jellege, azaz fény derül a manipulációkra, akkor ez igen nagy ellenállást vált ki az érintettekben.

### 4. Hatalmi taktika

A hatalmi taktika elsősorban a kényszerítés eszközét alkalmazza a kívánatos változások elérésére. Olyan eszközökre épít, amely a hatalommal foglalkozó fejezetben már leírtunk.

A változások vezetése során a hatalmi taktika alkalmazása lényegesen lerövidíti a változások eléréséhez szükséges időt és egyben csökkenti az érintettek meggyőzéséhez 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 a kényszerítés fenntartásával őrizhetők meg. Amennyiben a kényszerítő erők huzamos fenntartása bármely okból nem lehetséges, úgy számolni kell a változás visszarendeződésével.

A hatalmi taktikát olyankor célszerű alkalmazni, ha az idő kevés, és mindenképpen áttörést kell elérni a változás során. A gyors áttörés igénye származhat abból, hogy a változásra szánt idő elnyújtásával komoly ellenállás bontakozna ki, de oka lehet az is, hogy az első változtatási lépések megtételével kívánja a vezetés 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 kényszerítés eszközéhez kell a vezetésnek nyúlnia.

Zaltman és Duncan szerint a gyakorlatban csaknem kizárólag vegyes taktikák alkalmazására kerül sor. A változások vezetése során az egyes taktikák a változási feltételrendszer függvényében felváltva, sőt akár időben átlapolva kerülhetnek alkalmazásra. A hatalmi taktika alkalmazása például átsegítheti a szervezetet és a vezetőt a kritikus pontokon, ezt követően azonban majdnem bizonyosan szükség lesz „utógondozásra”: valamely másik taktika alkalmazásával utólag megszerezni az érintettek egyetértését, együttműködő-készségét, támogatását, amely elengedhetetlen a változás tartós fennmaradáshoz. 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.

#### **10.4.2.2 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 szintén 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 különböző változásvezetési taktikák megvalósításának támogatására korlátozódik.

A Nutt által leírt és elkülönített taktikák mindazonáltal - noha független kutatások eredményeként alakultak ki - sokban emlékeztetnek a Zaltman-Duncan féle osztályozásra. Nutt is négyféle csoportját különbözteti meg az implementációs taktikáknak.

### **1. Beavatkozási taktika**

A beavatkozási taktika lényege az, hogy a vezető egyszemélyben letéteményese, kezdeményezője és motorja a változásnak: közvetlen vezetői beavatkozások sorozatával tartja kézben a teljes változás menetét, kezdeményez, megvalósít, ellenőriz, korrigál. A változást tulajdonképpen egyfajta „one-man-show”-ként kezeli.

A vezető megpróbálja beleültetni a szervezet kulcsembereinek tudatába azt, 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 azt demonstrálja, hogy változásokat kell végrehajtani.

A vezető a meglévő állapotok bírálataira 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 ötletek keletkezését. 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 eleme 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 (Lásd 2.4.6 fejezet). Itt a vezetők mint a változás motorjai szerepelnek, és ennek érdekében legfontosabb feladatuk az, hogy meggyőzően bizonyítsák a változások szükségességét.

### **2. A részvételi taktika**

A vezető kezdeményezi az új elképzelés kialakítását, bevezetését, és deklarálja az alapvető elvárásokat és a továbblépés irányait. Az induló ötlet kifejlesztésére létrehoznak egy csoportot, amely a továbbiak során kézben tartja a változtatási terv elkészítését és bevezetését. A csoport tagjait gondosan kell kiválasztani annak érdekében, 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 könnyebbé válik.

### **3. 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. A vezető felkér szakértőket, vagy maguk a szakértők keresik meg a változás gondolatával a vezetőt. A szakértők mindkét esetben a vezető által megadott elképzelések alapján, de lényegében önállóan dolgoznak. Ha a terv elkészült, akkor 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, akkor általában átveszi a dolgok irányítását, és a tervet követve irányítja a változásokat. Nutt tapasztalatai szerint az esetek többségében így születnek a vállalati operációkutató programok, de így valósulnak meg a szervezetfejlesztési projektek is.

### **4. 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 taktika tervét, illetve a működés és viselkedés elvárt módjait. Ez legtöbbször a formális kommunikációs csatornákon keresztül valósul meg. Nutt tapasztalatai szerint ezt a taktikát a vezető általában akkor veszi igénybe, 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-Raven-i hatalomtípusok bármelyikéből. E változtatási taktika alkalmazásának korlátai általában egybeesnek a vezetői hatalom korlátaival.

## **10.5 Organizational Development**

A (magatartástudományi) szervezetfejlesztés<sup>14</sup> (Organizational Development, OD) olyan megközelítések gyűjtő kategóriája, 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 teljesítmény növekedését, 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.

Alább szemléltetésül elsorolunk néhány olyan beavatkozást, amelyek mind besorolhatók az OD gyűjtőcímke alá, s amelyek talán érzékeltetik a terület kiterjedtségét:

- a vállalat felsővezetői 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 több napos tréningen vesznek részt, ahol kommunikációs készségüket, a vevőkkel való kapcsolat kialakításának módját tanulják meg és gyakorolják be,
- egy termelő üzem munkásainak munkakör-gazdagítását külső tanácsadó segítségével alakítják ki,
- a vezetői utánpótlás számára a vállalat módszeres fejlesztési programot dolgoz ki, amely kiterjed valamennyi lényegesnek tartott vezetői képesség és készség fejlesztésére,
- egy ingatlanközvetítő társaság az ügynökeinek két napos 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 magatartástudományok eredményeit felhasználva úgy igyekszik elősegíteni a tervezett szervezeti változásokat, hogy növelje a szervezet teljesítményét. Ugyanakkor a szervezetfejlesztés feltételnek tekinti 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?

- *Az ember tisztelete:* az egyéneket felelősséggel bíró, lelkiismeretes és a viszonyai-val törődő embernek tekinti, akinek meg kell adni a tiszteletet és tiszteletben tartani méltóságát.
- *Bizalom és támogatás:* a hatékony és egészséges szervezeteket a bizalom, nyíltság, hitelesség és a támogató légkör jellemzi.
- *A hatalom kiegyenlítődése:* a hatékony szervezetek kis súlyt fektetnek a hierarchikus tekintélyre és a kontrollra.
- *Ütköztetés:* a problémákat nem szabad a szőnyeg alá söpörni. Nyíltan ütköztetni kell azokat.
- *Részvétel:* A változás érintettjei annál inkább elkötelezettek lesznek a változás megvalósításában, minél inkább részesei voltak a változást előkészítő döntésnek.<sup>15</sup>

A szervezetfejlesztési beavatkozások az egyéni vagy csoportmagatartás változtatását többnyire módszeres adatgyűjtésre és annak elemzésére építik az alábbi általános modelt követve: *problémaazonosítás - elemzés - visszacsatolás - akció - értékelés*<sup>16</sup>.

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, magatartásváltoztatás) várható. A szervezetek saját problémamegoldását gyakran a megoldáscentríkusság jellemzi, van egy jó elképzelés, amelyhez igazítják a problémákat.
- Minimalizálja a változással szembeni ellenállást, mert a szervezetfejlesztés a természeténél fogva részvételi alapon történik. A visszacsatolási szakaszban a fejlesztés alanyának lehetősége van a problémaészlelés és -elemzés, valamint az elképzelt akciók aktív értékelésére, amely növeli az elkötelezettségét az egész folyamat iránt.
- Konkrétan értékelhető a szervezetfejlesztés eredménye, hiszen az akció előtt világosan megfogalmazzák, hogy milyen magatartásváltozást várnak tőle és a kialakult magatartás összevethető az adatgyűjtés során diagnosztizálttal.

A szervezetfejlesztés tanácsadók segítségével (*change agent*-ek) - szervezetfejlesztők, OD-specialisták, trénerek - avatkozik be a szervezet belső magatartási folyamataiba. Leggyakoribb 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 magatartásváltozás 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 megfelelő 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 (vagy legalább is 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 tanácsadó csapat 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 résztvevőket a munkahelyi környezetükből kiemelik, mentesítik a napi munkavégzés nyomása alól és rendszerint a munkahelytől távoli, nyugodt helyszínen történik a magatartásfejlesztés. Előnye a programra való nagyobb ráhangoltság, erősebb motiváció, az oldottabb, nyitottabb, fogadókészebb légkör, amely elősegítheti a tanulást. Hátrányként azt

szokták megemlíteni, 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 magatartásfejlesztést, amely a mindennapi munkatevékenységhez kapcsolva kíséri 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 problématisúpusok szerint a következők<sup>17</sup>:

- A vezető együttműködési, problémamagoldó- és vezetési (leadership) képességeit fejlesztő tréningek - T-csoport, Vezető 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 - munkahely térbeli elrendezésének kialakítása, bérezési és jutalmazási rendszer kialakítása, munkakör-tervezés, teljesítményértékelési rendszerek kialakítása;
- A beosztottak attitűdjét, a kiscsoportok működését, a szervezeti klímát és a szervezeti folyamatokat mérni tudó módszerek és fejlesztésük OD-technikái;
- A teljes fejlesztési folyamat egészéhez kapcsolódó technikák - folyamattanácsadás (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 célunk az egyes technikáknak, 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.

Tankönyvünkben nem célunk továbbá, hogy a fejlesztéssel kapcsolatos elméleteket, módszereket és modelleket teljes körűen körüljárjuk. A képzés-fejlesztés konkrét módszereivel, technikáival bővebben az emberierőforrás-menedzsment tantárgy keretében foglalkozunk majd.<sup>18</sup>

## 10.6 Egy változásvezetési forgatókönyv

A fejezet utolsó pontjában egy változásvezetési forgatókönyvet mutatunk be, amelyet több mint 100 vállalat változási folyamatait, azok eredményeit és buktatóit tanulmányozva John Kotter fogalmazott meg<sup>19</sup>. Kotter abból indul ki, hogy valamennyi változási

folyamatnak bizonyos meghatározott szakaszokon kell keresztül mennie, 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 különböző pontjaiban leírt elemeket (stratégiát, taktikát, egyéb szempontokat), de visszautalnak még a leadershipről tanultakra is. A Kotter által javasolt forгатókönyv a következő:

- *Teremtsünk sürgősségérzést!* A piaci és versenyfeltételek vizsgálatára alapozva mutassunk rá a lehetőségekre illetve a válságos vagy válság lehetőségét rejtő tényezőkre! Látassuk be munkatársainkkal, hogy a jelenlegi helyzet mellett kitartani veszélyesebb, mint a ismeretlenbe ugrani!
- *Teremtsünk erős koalíciót!* Toborozzunk akkora csapatot, amelynek elég hatalma van a változási folyamat végigviteléhez! Ez a koalíció teamként működjön együtt a változás folyamán!
- *Fogalmazzunk meg vonzó jövőképet!* Olyan jövőképet kell felmutatni, amely a változási folyamat irányítójává lesz a változás erőfeszítések során! Készítsünk a jövőkép eléréséhez vezető stratégiát!
- *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!
- *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!
- *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!
- *Megszilárdítva az elért eredményeket kezdeményezzünk további változásokat!* A részsikerekből szerzett hitelünket használjuk ki a jövőképhez nem illeszkedő további rendszerek, struktúrák, működési elvek megváltoztatására! Vegyük fel, léptessünk elő és fejlesszünk olyan munkatársakat, akik megvalósítják a jövőképet! Töltsük meg új élettellel a változási folyamatot új projektek, témák indításával, új változásvezetők felkarolásával.
- *Intézményesítsük az új megközelítéseket!* Mutassunk rá az új magatartásformák és a vállalat sikere közötti összefüggésre! Lássunk hozzá a vezetés fejlesztés és utánpótlás biztosításának!

## 10.7 Szótár

alkalmazkodás	adaptation
egy-hurkos 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



## 10.8 Ellenőrző kérdések:

1. Melyek a szervezeti változást kikényszerítő illetve azt hátráltató tényezők?
2. Melyek a változásvezetés, mint specifikus probléma-megoldási folyamat jellemzői?
3. Miért alakul ki ellenállás a változásokkal szemben?
4. Melyek az ellenállás személyi okai?
5. Melyek az ellenállás szervezeti okai?
6. Mi alapján ítéltethető meg egy változás várható sikere?
7. Milyen tényezők mérlegelésével válasszuk meg változás-vezetési stratégiánkat és taktikánkat?
8. Hasonlítsa össze a gyors (radikális) és a lassú (inkrementális) stratégiákat! Mikor melyiket választaná?
9. Az egyes változás taktikák hogyan segítik a stratégia kivitelezését?
10. Melyek a magatartástudományi szervezetfejlesztés legfontosabb alapelvei?

## 10.9 Jegyzetek a 10. fejezethez

1. DOBÁK Miklós és tsai: *Szervezeti formák és vezetés*, Akadémiai Kiadó, Budapest, 2006., 181-211. old.
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. old.
3. lásd pl. DOBÁK (2006)
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. old.
5. A fejezetponthoz felhasználtuk SZ KIS (1991), ROBBINS (1993), 673-674. old, és SCHLESINGER és tsai (1992), 345-348. old. munkáit.
6. SPROULL, L.S. - HOFMEISTER, K.R.: *Thinking about implementation*, Journal of Management, 1986 (Vol. 12), No.1., 43-60. old. alapján
7. Az alrendszerokről, dekomponálásuk módjáról lásd DOBÁK (2006), 113-126. old.
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. old.
10. lásd DOBÁK (2006), HAMMER, M. - CHAMPY, J. (2000): *Vállalatok újraszervezése*. Panem Könyvkiadó, Budapest.
11. A Zaltman-Duncan és a Nutt féle stratégiákat SZ KIS László: *Változási stratégiák* c. fejezetének változtalan átvételével mutatjuk be, in: BAKACSI GY. - BALATON K. - DOBÁK M. - MÁRIÁS A.: *Vezetés-szervezés II.*, Aula, Budapest, 1991., 195-200. old.
12. 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. 350. old.
13. ZALTMAN, G. - DUNCAN, R.: *Strategies for Planned Change*, John Wiley and Sons, 1977.
14. A Magyarországon meghonosodott szervezetfejlesztés és a magatartástudományi szervezetfejlesztés fogalmak közötti különbséget DOBÁK (2006) így magyarázza: „A 'magatartástudományi' 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.
15. 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. old. Idézi: ROBBINS (1993), 685. old.

16. A szervezetfejlesztés folyamatmodellje lépéseinek részletes bemutatását lásd VARGA Károly: *Az emberi és szervezeti erőforrás fejlesztése*, Akadémiai Kiadó, Budapest, 1988. és DOBÁK (2006), 203-204. old.
17. SCHLESINGER és tsai (1992), 467-468. old alapján.
18. Lásd például: BOKOR A. – SZÖTS-KOVÁTS K. – CSILLAG S. – BÁCSI K. – SZILAS R. (2007): *Emberi Erőforrás Menedzsment*. Aula Kiadó, Budapest. 7. fejezete.
19. KOTTER, J.: Leading Change: Why Transformation Efforts Fail, Harvard Business Review, March-April 1995, 59-67. old. (Magyarul: *Változtatások vezetése - Miért sikertelenek az átalakítási törekvések?* Harvard Business Manager, 2007. 5. szám). 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.

# Szervezeti tanulás – tanuló szervezet

*A fejezet célja, hogy:*

- *tisztázza szervezeti tanulás és a tanuló szervezet fogalmát,*
- *bemutassa a tanuló szervezet koncepciót,*
- *megkülönböztesse az információn illetve tudáson alapuló tanuló rendszereket,*
- *bemutassa a tanuló szervezet jellemzőit.*

# 11. Szervezeti tanulás – tanuló szervezet

(A fejezet társszerzője: Gelei András<sup>1)</sup>)

*Ebben a fejezetben a szervezet környezeti alkalmazkodásának legújabb irányzatát: a szervezeti tanulást tekintjük át, és erre alapozva bemutatjuk a tanuló szervezet koncepciót. A szervezeti tanulás az elmúlt időszak meghatározó elméleti és gyakorlati témájává vált. Meggyőződésünk, hogy ez egy olyan közelítés, amely tartós versenyelőnyt biztosító eszközként vonul be a szervezetek világába, és az is meggyőződésünk, hogy hosszú távon ez nem egyszerűen csak versenyelőny lesz, hanem megfordítva: hiánya egyértelmű versenyhátrányt fog jelenteni.*

Arie De Geus, a Royal Dutch/Shell fő tervezője szerint: „Az egyetlen fenntartható előny versenytársaiddal szemben az, ha képes vagy gyorsabban tanulni, mint ők”.<sup>2</sup> Ennek több oka is van:

Az egyre gyorsabb és sok esetben radikális környezeti változások félreérthetetlen „üzenetet” közvetítenek a szervezeteknek: a hosszú távú fennmaradás egyedül lehetséges módja a sikeres *alkalmazkodás*: az, hogy a szervezet folyamatosan nyitott marad a környezeti változások felé, belső rendszereit, folyamatait *rugalmasan* alakítja ki, hogy azok szükség esetén képesek legyenek a változásra. Egyes felmérések szerint az üzleti szervezetek átlagos „élettartama” kevesebb, mint negyven év<sup>3</sup>, és rugalmatlanságuk, gyenge tanulóképességük miatt még olyan vállalatóriások is nehéz helyzetbe kerülhetnek, mint az IBM, a Pan Am vagy a General Motors.

A felgyorsult versenyben a tanulás azonban többet jelent, mint pusztán a külső kényszer által vezérelt alkalmazkodás képességét: csak azok a szervezetek lesznek életképesek, amelyek proaktív módon *előre tudnak* menni a változásoknak<sup>4</sup>, s a környezeti trendek elemzése, a várható környezeti változások előrejelzése révén előbb képesek cselekedni, mint versenytársaik. A Shell például a 70-es években képes volt előre felkészülni a várható olajválságra, s a megfelelő lépések eredményeként közepes méretű olajtársaságból viszonylag rövid idő alatt vált az iparág egyik meghatározó vállalatává.

Mi több, a sikeres szervezeti tanulás eredményeként nemcsak hogy gyors, hanem *a hagyományos megoldásoktól eltérő, kreatív szervezeti válaszok születnek* a környezet kihívásaira. Nem véletlen, hogy a legjobban tanuló szervezetek egyben a leginnovatívabb szervezetek is.

A sikeresen tanuló szervezetek további jellemzője, hogy a szervezeti tagok elkötelezettségére, valamint a magasabb rendű, főleg önmegvalósítási szükségleteire építve *képesek a szervezetben meglévő alkotó energiákat a fontos szervezeti célok érdekében mozgósítani*. Mindezek révén a szervezeti tanulás

- növeli a szervezet stratégiai célmegvalósító képességét (adott szervezeti célok elérésének képességét),
- fokozza szervezet stratégiai alkalmazkodóképességét (a stratégiai célrendszer megváltoztatásának lehetőségét és a sikeres megvalósítás esélyeit), és
- az emberi erőforrásra mint stratégiai tényezőre építve biztosítja a tartós stratégiai versenyelőnyt.

## 11.1 Tanulás – szervezeti tanulás

A 2. fejezetben részletesen foglalkoztunk az egyéni tanulással, 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 viselkedésformák „áttanulásának” menetét: a régi viselkedés kiolvasztása, az új cselekvés elsajátítása és végül annak rutinszerűvé váló tétele, begyakorlása (visszafagyasztása). Emellett bemutattuk a csupán a viselkedésen változtató egyhurkos, illetve a magatartást vezérlő alapvető értékeket is megváltoztatni képes kéthurkos tanulási modellt.

A szervezetek esetében is beszélhetünk tanulásról. Az egyéni tanuláshoz hasonlóan a szervezetet is úgy határozhatjuk meg, mint a szervezet viselkedésében való változást<sup>5</sup>: a döntések folyamatának átalakulását, a szervezeti tagok cselekvési rutinjainak megváltozását, végső soron az egyéni és szervezeti teljesítmény javulását. A szervezeti tanulás lényeges eleme mind a magatartásváltozás, mind a több tudás és a jobb megértés révén javuló teljesítmény<sup>6</sup>. Nem minden változás jár együtt tanulással, de a szervezeti változás szempontjából az a legkedvezőbb, ha a változás során megszerzett tudás kódolásra kerül a szervezet „memóriájában”.

**Szervezeti tanulás az a folyamat, amelynek eredményeként a szervezetben tudás jön létre, ez a tudás *elterjesztésre* kerül a szervezetben, az *beépül* a szervezetbe (a szervezeti memóriába) és rögzül, ezáltal a döntésekhez és a konkrét akciók megvalósításához tartósan elérhetővé és felhasználhatóvá válik más szervezeti tagoknak és egységeknek is<sup>7</sup>.**

Argyris és Schön<sup>8</sup> értelmezésében (a definíciót némileg továbbfejlesztve) a szervezeti tanulás azt a folyamatot jelenti, ahogyan a szervezetek feltárják, elemzik és korrigálják az elkövetett hibákat.

A definíciónak több lényeges eleme van:

- a szervezeti tanulás egy folyamat
- eredményeként a szervezetben tudás jön létre,
- ez a tudás elterjesztésre kerül a szervezetben,
- a tudás beépül a szervezetbe (a szervezeti memóriába) és rögzül,
- a rögzült tudás tartósan elérhetővé és felhasználhatóvá válik a döntésekhez és cselekvésekhez,
- a tudás más szervezeti tagoknak és egységeknek is felhasználhatóvá válik.

A részletes ismertetés előtt fontos, hogy a szervezeti tanulással kapcsolatban megfogalmazzunk néhány általános tanulságot:

Argyris és Schön felfogása szerint a szervezeti tanulást nem lehet azonosnak tekinteni 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 az előzőek nélkül viszont nincs szervezeti tanulás: 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 elemzésétől.<sup>9</sup> A szervezeti tanulás azonban több és más, mint a szervezeti tagok egyéni tanulásának pusztá összegzése, hiszen a szervezeti tanuláshoz szükséges, hogy az egyének által megszerzett tudás „szervezetivé váljon”, azaz tartósan elérhető legyen más tagok és egységek számára is. A szervezeti tanulás egyik lényegi kérdése éppen az, hogy akkor is megmaradjon a tudás a szervezetben, ha az azt létrehozó szervezeti tag időközben elhagyná a szervezetet.

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 is (lásd a 9. fejezetben). 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.

Fontos azt is tudatosítanunk, hogy szervezeti tanulás minden szervezetben zajlik, de az tény, hogy vannak jobban és kevésbé jól tanuló szervezetek. Azok a társaiknál jobban, sikeresebben tanuló szervezetek, amelyek korszerűbb, értékesebb és hasznosabb tudásra tesznek szert, amelyek hatékonyabban képesek megosztani a tudást a szervezetben és gyorsabban képesek azt beépíteni a mindennapi működésbe, vagy



egyszerűbben szólva, ahol a jobb tudás jobban elterjed és rögzül, s ahol így jobb döntések születnek és jobb akciók valósulnak meg.

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 tetten<sup>10</sup>. A rutinok függetlenedhetnek a cselekvési folyamat résztvevőitől, hiszen a rutinszerűvé vált cselekvéseket a szervezet akkor is ismétli, ha tagjai kicserélődtek. Így a rutin a része annak a jelenségnek, amit *szervezeti memóriának* nevezünk, és amelyet a 11.3.2.2. fejezetpontban fejtünk ki részletesebben.

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 megerősödjének 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 létezik 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 gondolkodás mintázata viszonylag állandó maradhat. Valódi szervezeti változásról csak szervezeti tanulás esetén beszélhetünk, amikor is a szervezet kognitív térképében (közös osztott előfeltevéseiben és értékeiben, stb.) következik be változás.

Elényegében nem más, mint kéthurkos tanulás a szervezet szintjén. Ha a szervezeti tanulást úgy határoztuk meg korábban, 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 megoldanák a felmerülő hibákat, de éppen ez a „konzervativizmus” mélyíti el azokat.

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 be elavult szabályok, eljárási minták, problémakezelési sémák. Erre csak akkor van lehetőség, ha a szervezet tagjai problémamegoldási folyamataik során (tehát valójában állandóan, és különösképpen az újnak számító, és változást igénylő eseteknél) igyekeznek *azonosítani és feltárni* az egyén, a csoport és a szervezet szintjén létező kognitív térképeket: 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, hanem 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 megfelelők, és 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 szorulhatnak.<sup>11</sup>

A 11. fejezetben utaltunk a változás-stabilitás dilemmájára. A változások időszaka - amelynek során a környezet minősíti a szervezet válaszképességét, *eredményességét* - rendszerint megköveteli, hogy a szervezet képes legyen kéthurkos módon tanulni. A stabilitás időszakában - amely a belső *hatékonyság* kiaknázásával és folyamatos fejlesztésével járul hozzá a szervezeti teljesítmény növeléséhez - rendszerint az egyhurkos tanulás modellje is biztosítani képes a szükséges változások tanulási hátterét.

A szervezeti tanulást mindezek után két oldalról közelíthetjük meg:

- Egyfelől, vizsgálhatjuk a tanulás eredményeként keletkező *tartalmat*, az új ismeretet, *tudást*, *képességet*.
- Másfelől vizsgálhatjuk a *folyamatot*, amelynek során a szervezet, új, eddig ismeretlen tudásra, képességekre, ismeretekre tesz szert, és amelyet a szervezet memóriájába beépítve a szervezet valamennyi tagja számára hozzáférhetővé tesz, amely ezt követően alapjává válik szervezeti döntéseknek és cselekvéseknek.

## 11.2 Tudás

A tudás<sup>12</sup> mára valamennyi szervezet létfontosságú problémájává kezd emelkedni, minthogy a versenyképes termékek és szolgáltatások mindinkább komoly tudást fel-

téteznék. Az elmúlt évtizedben lezajlott információtechnológiai forradalom nemcsak szükségessé, de lehetségessé is tette a szervezeti eredményesség tudásintenzív megközelítését, sőt egyre inkább azt mondhatjuk, hogy mára jóformán ez a tudás marad az egyetlen versenytársak által nem másolható, tartósan megőrizhető előny a szervezetek közötti versenyben. A tudás ma a nyersanyagokhoz, emberi erőforráshoz, pénzforrásokhoz hasonlóan fontos erőforrássá vált.

A legtöbb iparág vezető vállalata rendelkezik valami különlegessel, ami tudás alapú. Holnapra, aki nem tud ilyet felmutatni, lemarad és eltűnik a süllyesztőben. Ebből a szempontból elgondolkodtató, hogy az 1970-es Fortune 500-as toplista vállalatainak egyharmada 1983-ra nemhogy az 500-ból került ki, de meg is szűnt.<sup>13</sup>

*Boisot az információnak a fizikai erőforrásokkal szembeni előtérbe kerülését az emberiség története legújabb forradalmának nevezi. „A legutóbbi időkhöz a gazdaságban az információra úgy tekintettek, mint a tranzakciókat támogató jószágra, semmint olyanra, amely a maga jogán tárgya a tranzakciónak”<sup>14</sup>. Ez másként fogalmazva azt jelenti, hogy: „a termelés dematerializálásával – amely nem mást jelent, mint hogy egységnyi termék előállításánál keletkező hozzáadott érték egyre kevésbé anyag és energia, s egyre inkább információtartalom – olyan gazdasági rendszerek felé haladunk, amelyekben az információt többé nem tekinthetjük egyszerűen a csere külső támogató eszközének, hanem az egyre inkább annak középpontjába kerül.”<sup>15</sup>*

Mindez nem csak az elmélet szintjén megjelenő új paradigma, de a gyakorlatban is mindinkább előtérbe kerül. Napjaink mikro-marketing technikája lehetetlen lenne a fogyasztók széles körére kiterjedő, hihetetlen információgazdagságú adatbázisok és azokat gyorsan és megbízhatóan elemezni képes szoftverek nélkül. *Heskett* rámutat arra, hogy az információnak egyre inkább a termelésben is eszközöket helyettesítő szerepe van, legyen elég itt csak a készletek szintjét radikálisan csökkentő készletgazdálkodási programokra, vagy a rugalmas gyártási rendszereket, vagy a shared service centereket lehetővé tevő integrált, számítógép vezérelt technológiákra utalni.<sup>16</sup> Ezek mind-mind szervezeti rendszerekbe és folyamatokba desztillált tudást jelenítenek meg.

A szervezeti tanulás azonban valójában túlmutat az adatok és információk világán. Hogy erre rávilágíthassunk, először fogalmi szinten is igyekszünk különbséget tenni információ, adat, és tudás között.

### 11.2.1 Tudás, információ, adat

*Simon* mutatott rá arra, hogy az emberi problémamegoldás korlátozottan racionális, továbbá a problémamegoldás folyamata asszociatív jellegű és nem algoritmikus<sup>17</sup> (lásd 2.6.2. fejezetpont). A problémamegoldás során tehát folyamatosan visszanyúlunk a fejünkben meglévő kész gondolati mintákhoz és az adott problémahelyzetet ezekkel összehasonlítva keressük a hasonló megoldási mintákat, majd azokat alkalmazzuk. Lényegében tehát a cselekvést az a tudás, azok a gondolati minták, metaforák, keretek (frame-ek) határozzák meg, amit korábban elsajátítottunk, s amelyet a tanulási folyamattal folyamatosan pontosítunk, finomítunk, vagy éppen felülvizsgálunk.

Nemcsak az egyének, hanem a szervezetek is felhalmoznak ilyen gondolati és megoldási mintázatokat, ezek szervezeti dokumentációkba, írott és íratlan eljárásokba, rutinokba, a sikeres megoldási módokat szervezeti kulturális értékekbe kódolva rögzítik és teszik hozzáférhetővé a szervezet tagjai számára. Az egyén számára e mintázatok elsajátítása sajátos egyéni tanulási feladatot jelent, amibe a szabályzatok formális, adatszerű megismerésétől a szervezeti értékek szocializáció révén történő internalizálásáig ívelően sok minden beleértendő.

A tudásnak és a tanulásnak tehát van egy konkrét, megragadható és egy személyhez kötődő, megragadhatatlan (tacit) eleme.

Popper<sup>18</sup> szerint a tudás az emberi természetben gyökeredzik, s nem más, mint a világról, vagy annak részeiről alkotott hiedelmeink alapján való cselekvési készség. A tudás nem egyszerűen a problémák megoldására adandó egyértelmű válasz, sokkal inkább olyan válaszkészlet (valószínűségeloszlás), amelyet az adott probléma megoldására képesek vagyunk felvonultatni. Ezt a válaszkészletünket a világból érkező információkkal újra és újra pontosítjuk.

A szakirodalom egyre inkább elfogadni látszik a tudásnak ezt a hiedelemként, és nem egyszerűen logikai struktúráként való felfogását. **A tudás olyan egyéni hiedelem-rendszer, amelyet jelenségek közötti oksági összefüggésekről alakítottunk ki**<sup>19</sup>. Ez az értelmezés összhangban áll mind Popper hiedelemfelfogásával, mind Polányi személyes tudás elméletével.<sup>20</sup>

Információnak tekintünk bármit, amely valamilyen módon bizonytalanságot szüntet meg, megerősítve vagy módosítva ezzel a problémahelyzetek megoldására kialakított válaszkészletünket.

Az adat ezzel szemben nem (feltétlenül) hordoz információt, nem feltétlenül szüntet meg bizonytalanságot, erősít meg vagy módosít cselekvési mintát. **Az adat valami-féle ismeret fizikai formába megjelenítve, kódolva.** Bizonyos adatok egyeseknek információval szolgálnak, másokban semmilyen bizonytalanságot nem szüntetnek meg. A nyomkereső számára például az erdőben fellelhető nyomok fontos információk, számunkra legfeljebb csak adatok - feltéve, hogy egyáltalán észrevesszük őket.

A szervezeti tanulás képességének elsajátításához be kell járnunk az adattól a tudásig ívelő pályát. Azok a szervezetek, amelyek gyorsan és hatékonyan dolgoznak fel adatokat még nem feltétlenül tekinthetők tanuló szervezetnek. Még csak nem is azok, amelyek ebből eredményesebben nyernek ki lényeges információkat. **A tanuló szervezetek azok, amelyek a szervezet tagjainak egyéni tudását eredeti módon képesek kombinálni és ezzel a szervezet szintjén új, eredeti tudássá ötvözni.** Mindez természetesen akkor válik versenyelőnyé és kritikus szervezeti erőforrássá, ha ezt a tudást, pontosabban annak termékekben és szolgáltatásokban való megjelenését a piac hozzáadott értéknek ismeri el.

Az úgynevezett információs forradalom az adat szintjén hozott korábban elképzelhetetlen mennyiségi változást: a számítógépes rendszerek és hálózatok segítségével – természetesen miután magának a rendszernek a kiépítésébe hatalmas befektetés

történik (időben, pénzben, emberi munkáiban) – gyakorlatilag azonos idejű (real time) módon lehet tetszőleges részletezettségű vagy éppen aggregáltságú adatokhoz jutni. Ezek az adatok azonban a legtöbb szervezetben legfeljebb információként kerülnek felhasználásra, hisz ezeknek az információknak a problémamegoldás szempontjából nincs mintázatuk, ezt a mintázatot problémamegoldásuk és döntéseik révén a döntéshozók és a szervezet tagjai rendelik hozzá az információkhoz. Az információrobbanás tehát *önmagában* nem jelent több tudást, ahhoz arra van szükség, hogy az embereket (problémamegoldó készségüket, együttműködő képességüket, változási képességüket) fejlesszük. Ez az, ami valódi tudást hoz létre a szervezetekben, s ez az, amire a szervezeti tanulás irányul.

A szervezeti tanulás ilyen értelemben is több és más, mint a szervezeti egyének tanulásának pusztá összegzése: lényege éppen az, hogy az egyes egyéni tudásokat hogyan lehet olyan eredeti és szinergikus módon kombinálni, hogy abból többlettudás keletkezzék.

### 11.2.2 A kihívás: információ vagy tudás – avagy mi számít versenyelőnynek?

Fentebb úgy fogalmaztunk, hogy az információ az üzleti tranzakciókat segítő tényező helyett egyre inkább az üzleti tranzakciók tárgyává válik, s olyan hozzáadott értéket teremt, amelynek piaci értéke van.

A hagyományos piaci, mikroökonómiai megközelítések szerint piaci értékkel csak hasznossággal és relatív szűkösséggel rendelkező jószág bír. Ebben a tekintetben éles különbséget tehetünk azonban az adat/információ és a tudás között. Az információ ugyanis sajátos jószág: ahhoz, hogy hasznossága bebizonyosodjon, fel kell fedni, ebben a pillanatban azonban elveszti szűkösségét<sup>21</sup>. Ezt lehet különböző jogi intézményekkel körülbástyázni (szabadalmi oltalom, törzskönyvezés, áruvédjegy, szellemi tulajdon védelme), ezek azonban egyfelől a jog rendszerén belül sem problémamentes intézmények, másfelől kikényszerítésük bizonyos kultúrákban kifejezett nehézségekbe ütközik.<sup>22</sup>

A tudás ebből a szempontból más. Ha egy termékbe hozzáadott értéként valódi tudás épül be (és ezt a lehető legszélesebb értelemben értjük: kutatási eredménytől a sajátos szolgáltatási eljáráson át eredeti marketingstratégiáig bármi lehet, aminek a vevő hozzáadott értéket tulajdonít), az a tudás a termék elsajátításával még nem válik a vevő sajátjává: hiába van a birtokomban egy Stradivari hegedű, egy Steinway zongora, vagy egy Rolls-Royce, nem tudom megismételni az adott termék előállítását. Ez a termékbe „fagyott” tudás – innováció, fejlesztés, technológiai tudás – természetesen idővel elsajátítható, de ahhoz az elsajátítónak végig kell menni ugyanazon, vagy közel ugyanazon a tanulási folyamaton. Erre nem feltétlenül képes mindenki, s ha végig is megy, az eredeti tudás tulajdonosa közben ugyancsak tanul, s versenyelőnye megmarad, (de még ha nem tanulna is, a «first mover» piaci előnye még mindig megmarad).

Stratégiai és piaci értelemben tehát a legtöbb iparágban és szolgáltatási szektorban a nem is olyan távoli jövőben a legfontosabb, vagy hovatovább az egyetlen fenntart-

ható versenyelőny a termékekbe integrált, a versenytársak által nem másolható, és a vevő által hozzáadott értéknek elismert tudás lesz.

A szervezeteknek tehát stratégiai értelemben egyre inkább az lesz a központi problémája és megoldandó feladata, hogyan hozzanak létre olyan intézményeket, struktúrákat és tanulási eljárásokat, amelyek ilyen újfajta tudást képesek megteremteni, mégpedig a versenytársaknál gyorsabban, hatékonyabban, eredményesebben.

### 11.2.3 A tudás megragadhatósága: a megfogható vagy a személyes-kulturális tudás jelent versenyelőnyt?<sup>23</sup>

Polányi alapján a tudás megragadhatósága és kodifikálhatósága szempontjából különbséget tehetünk az ún. *explicit* tudás és a személyes (*implicit vagy tacit*) tudás között. Polányi azt figyelte meg, hogy általában többet tudunk, mint amennyit el tudunk mondani. Hiszen az előző példákban szereplő Stradivari hegedű vagy Steinway zongora készítőit - a mesterembereket - hiába is kérdezzetnénk, hogy miként készítik el ezeket a remekműveket, számukra lehetetlen feladat lenne szavakba önteni mindazt a tudást, ami sok év tapasztalatai és kísérletezései alapján birtokukban van. Híressé vált példájában Polányi a biciklizésen keresztül illusztrálja azt, hogy mindennapi tevékenységeinkben is számos olyan tudáselem létezik, amit magunk számára sem vagyunk képesek szabatosan elmondani, nemhogy szóbeli kommunikáció révén másoknak átadni. Az ilyen személyes tudás mélyen gyökerezik a tevékenységben, s a technikai készségek mellett megközelítési módot, gondolkodásmódot, a feladathoz való hozzáállást és szemléletet is jelent. Éppen ez az oka annak, hogy a technikai ismeretek és készségek elsajátítása nem elegendő az ilyen tudás megszerzéséhez, és ez magyarázza, hogy a személyes (*tacit*) tudás nem rendszerezhető, nem foglalható adatbázisba, és a megszokott, direkt (szóbeli, írásbeli) kommunikációval nem is közvetíthető.

Ezzel a fajta implicit tudással állítható szembe az explicitte tehető, azaz megragadható, leírható és verbálisan kommunikálható tudás típus. Míg a személyes tudás megfigyelés és főként saját tapasztalatok révén tanulható, és csak a tudás gyakorlati alkalmazása révén adható át, addig az explicit (megragadható) tudás minden további nélkül megszerezhető formális tanulással (pl. könyvekből), és továbbítható direkt kommunikáció révén.

Minderről azért fontos tudnunk, mert ahogy az emberek esetében úgy a szervezetek esetében is beszélhetünk explicit és implicit tudásról. A *tudásmenedzsment* (knowledge management) egyre népszerűbb területe elsősorban például azzal foglalkozik, hogy a szervezeti tagoknál és az egyes szervezeti egységekben fellelhető tudást hogy lehet minél hatékonyabban elterjeszteni az egész szervezetben oly módon, hogy ahhoz a lehető legtöbb ember hozzáférhessenek. A különféle számítógépes adatbankok és tudásbázisok azokat a szakmai ismereteket és gyakorlati tapasztalatokat tárolják, amelyek hasznosak lehetnek mások számára is. A multinacionális vállalatok vagy a nagy nemzetközi tanácsadó cégek ilyen módon képesek a felhalmozott tudást a szervezetben mindenki számára hozzáférhetővé tenni. A szervezetekben emellett az írott

szabályzatok és formalizált eljárások (pl. technológiai előírások, a termékfejlesztési folyamat megszabott módja, a kiválasztás vagy a teljesítményértékelés előírt menete) is megragadható, explicit tudást közvetítenek.

Az implicit szervezeti tudást alapvetően a szervezet kultúrájában ragadhatjuk meg<sup>24</sup> (lásd 9. fejezet). A szervezetek szintjén a magatartási normák<sup>25</sup>, a kialakult szervezeti rutinok<sup>26</sup>, a közös gondolkodási-értelmezési minták<sup>27</sup> mind a szervezeti tagok gondolkodását, észlelését és cselekedeteit alapvetően meghatározó, ugyanakkor nehezen megragadható elemek.

Mint ahogy az egyének esetében is a személyes, utánózzhatatlan, speciális tudás a versenyelőny, a kutatások és gyakorlati tapasztalatok alapján a szervezetek esetében is a szervezeti kultúrához köthető tudás jelenti a legnagyobb, tartós versenyképességet<sup>28</sup>. Ennek az az oka, hogy a szervezetek kulturális tudása komplex, hosszú idő alatt alakul ki és kötött a szervezet történelméhez, ellenáll a tudatos és tervezett változtatási törekvéseknek, nehezen kommunikálható, éppen ezért más szervezetek számára rendkívül nehezen vehető át vagy másolható le. A szervezeti kultúra tehát szó szerint egyedülálló érték, valódi „kincs”. Például hosszú évek kellenek ahhoz, hogy bizalmon, támogatáson és együttműködésen alapuló partneri viszony alakuljon ki az eltérő szakterületek között. A vezetés és az alsóbb hierarchiaszintek közötti bizalom kifejlődése sem megy egyik napról a másikra: a tudatos erőfeszítések mellett a közösen megoldott nehézségek és a közösen elért sikerek jelentik a valódi összetartó erőt. Márpedig az olyan kulturális értékek, mint a bizalom, az együttműködés, a kezdeményezés és felelősségvállalás, az innovativitás, a minőség-orientáció, stb. jelenthetik azt a szilárd talajt, amelyre a hosszú távú, tartós sikereket építhetjük. Nem véletlen, hogy ma már egyre több hazai vállalat foglalkozik saját kultúrájának tudatos fejlesztésével, illetve azzal, hogy a kultúrájában meglévő szervezeti tudást a stratégiai célok érdekében kiaknázza.

## 11.3 A szervezeti tanulás folyamata

A szervezeti tanulás vizsgálatához meg kell értenünk annak folyamatát, ennek kapcsán szót kell ejtenünk a tudás létrehozásáról, a tudás szervezeti elterjedéséről, a szervezeti tudásnak a szervezeti memóriában való tárolásáról és a szervezeti felejtésről, valamint a szervezeti tanulás eredményéről.

### 11.3.1 A szervezeti tudás létrehozása

A tudás létrehozása szempontból kétféle tanulást különböztethetünk meg<sup>29</sup>:

- *egy már meglévő tudás elsajátítását*, mások által kitalált, meg tapasztalt ismeret, tudás átvételét, magunk számára való reprodukálását – ide sorolhatjuk az információk megszerzését vagy szakmai ismeretek elsajátítását (kognitív tanulás), a licenc és know-how megvásárlást, a termékek vagy szolgáltatások másolását, vagy a saját, szervezeten belüli tapasztalatokból való tanulást (abban az érte-



lebenben, hogy szervezet egyik részében meglévő tudást elérhetővé tesszük más tagok / egységek számára is).

- *eredeti tudás létrehozása*, vagy új összefüggések és tények feltárásával, vagy meglévő ismeretek eredeti módon való kombinálásával – ide sorolhatjuk az új paradigmák születését, az innovációt, az sikeres alapkutatásokat, a tapasztalatokból való tanulást (olyan értelemben, hogy a szervezeti tapasztalatok mélyebb elemzésével új összefüggésekre és megoldási lehetőségekre jövünk rá) - átfogóan fogalmazva, a tudáskreáció különböző változatait.

A vezetésnek tudatosan számba kell vennie, hogy a tudás elérhető-e a szervezeten kívül vagy valamely más szervezeti egységben, illetve hogy van-e lehetőség a tudást a szervezeten belül létrehozni. A lehetőségek felmérése mellett mérlegelni kell, hogy a szervezeti célok szempontjából melyik a hatékonyabb és eredményesebb megoldás. Ez az örökzöld „venni vagy csinálni” dilemma. Elképzelhető, hogy egy komplex termelési technológiát vagy bonyolult szoftvert érdemesebb és olcsóbb készen megvásárolni, mint megpróbálni azt belül kifejleszteni. Ugyanakkor sok esetben a munkatársak által létrehozott tudás jelenti a valódi, hosszú távú megoldást (pl. egy vevőszolgálati rendszer felállítása vagy a helyi igényeket speciális módon kiszolgáló számítógépes program kialakítása).

Szorosan ehhez a kérdéskörhöz kapcsolódik, hogy a tudás kívülről származik, vagy a szervezeten belül jön létre.

*A szervezeten kívülről származó tudás* egy része megszerezhető, gyakran megvásárolható szakmai tudás. A szakmai fórumok, szakkönyvek, oktatási programok mellett ide tartozik a szakértői tanácsadók alkalmazása vagy új szakemberek felvétele is. A vállalatfelvásárlások és vállalat-összeolvadások, vagy a stratégiai szövetségek esetében is jelentős tudásátáramlással találkozunk. A licenc és know-how átadásnak a formája lehet a franchise-rendszer is. Egy másik lehetőség az átvétel (puszta másolás vagy adaptálás), amely vonatkozhat adott termékekre és szolgáltatásokra, vagy azok előállítási technológiájára is, amint azt a távol-keleti országok kezdeti sikerei bizonyítják. A szervezeten kívül fellelhető tudás, a létező legjobb gyakorlat megtalálására hazánkban is elterjedt kifejezés a „*benchmarking*”, amely vonatkozhat a saját iparágra, más iparágra, de éppen - nagyobb vállalatok esetében - a saját szervezetre is. A General Motors például a vállalatcsoporton belül, az amerikai Saturn vállalatnál találta meg azokat a megoldásokat, amelyekkel a vevői elégedettséget és elkötelezettséget a lehető legmagasabb szinten lehet tartani.

*A szervezeten belül* is több formája van a tudás létrehozásának. Ide tartozik a kísérletezés (akár a mindennapi munkavégzés során, akár külön erre a célra létrehozott kísérleti egységekben), a K+F, a folyamatos fejlesztésre építő rendszerek (pl. minőségi körök vagy TQM rendszerek), s speciálisan a mérhető teljesítmények elemzésére építő megoldások (a legkorszerűbb ezek közül a pénzügyi, vevői, működési és tanulási-fejlesztési dimenziókat elemző Balanced Scorecard rendszer<sup>30</sup>). A saját szervezeti tapasztalatok elemzésén alapuló tanulásnak azonban vannak más módjai is. A sikeres



szervezetekben gyakori, hogy „elvonulások”, tanulás-orientált megbeszélések és fejlesztő tréningek keretében kerül sor a mindennapi tapasztalatok (sikerek és problémák) feldolgozására és elemzésére. Az ilyen tréningek eredményeként olyan új tapasztalatok és megoldások születnek, amelyek ötvözik és egyesítik a résztvevők egyéni, személyes tapasztalatait. Ugyanezt a célt szolgálhatják a különféle szervezeti helyzetfeltáró vizsgálatok (pl. szervezetikultúra-feltárás és -elemzés, belső elégedettségvizsgálat), amelyek visszajelzést és értékelést adnak a jelenről, és alapot jelentenek az újfajta szervezeti döntésekhez és cselekvésekhez. Mindez azért is lényeges, mert a tartós versenyelőny szempontjából lényeges személyes-kulturális (implicit) szervezeti tudás csak a szervezeten belül jöhet létre, máshonnan nem tanulható meg.

A belső szervezeti tanulást segítő további lehetőség, ha adott feladat/probléma kapcsán olyan helyzeteket teremtünk, ahol találkoznak és ütköznek az eltérő szervezeti szempontok és megközelítések (pl. rotáció, keresztfunkcionális teamek alkalmazása), hiszen ezek kreatív, korábban nem létező megoldásokhoz vezethetnek. Végül, a véletlenek is eredményezhetnek új szervezeti tudást, elég csak a különféle innovációkról szóló történetekre gondolni.

Azonban a „szerencsés” véletlenek felismerése csakúgy, mint a máshonnan származó tudás alkalmazásának lehetősége vagy a saját tapasztalatokból való tanulás képessége is csak azoknak a vállalatoknak és szervezeteknek a sajátja, amelyek rendelkeznek a tudásteremtés számára szükséges „táptalajjal”, azaz, amelyekben megvan a tanulásra való fogékonyság, nyitottság és hajlandóság. Ezt az emberierőforrás-menedzsment (EEM) támogató rendszerei biztosíthatják: a stratégiai emberierőforrás-menedzsment az EEM-rendszerek megfelelő működtetésével, a tanulást támogató szervezeti kultúra kialakításával és az emberi elkötelezettség és kezdeményezőkézség mobilizálásával mindehhez lényegesen hozzájárulhat.

### 11.3.2 A tudás szervezeti elterjesztése és rögzítése (szervezeti memória, szervezeti felejtés)

A szervezeti tanulást azért különböztetjük meg a szervezetben zajló egyéni tanulások összességétől, mert az egyéni tudás beépül a szervezeti memóriába, ezáltal új, közös szervezeti tudás jön létre. Tulajdonképpen az explicit és implicit tudás fogalmának értelmezésekor már arról is volt szó, hogy a szervezetekben hogyan terjed és hogyan rögzül a tudás, ezért most csak rövid összefoglalást adunk. Hangsúlyozzuk ugyanakkor, hogy a szervezetben folyó emberi erőforrás tevékenység - támogatva a tudás szervezeti megosztását - növelheti a szervezeti tanulás sikerességét.

#### 11.3.2.1 A tudás elterjesztése

Az explicit, azaz megragadható és megosztható tudást többek között a vállalati dokumentumok és jelentések rögzítik és juttatják el a szervezet minden részébe. A pénzügyi és számviteli osztály vagy a kontrolling például minden területről begyűjti az adatokat, majd azokból kimutatásokat készítenek és a releváns információkat eljuttatják az érintetteknek. A tájékoztató anyagok, belső hírlevelek vagy vállalati újságok, de a vezetői

utasítások és körlevelek is fontos információkat tartalmazhatnak. A munkavégzés és egyes felmerülő problémák megoldásának kívánatos módját viszont kézikönyvek, folyamatleírások és szabályzatok rögzítik és közvetítik. Az orientációs kézikönyv például az újonnan érkezőknek jelent fontos információforrást - s nemcsak a tartalmi információk miatt, hanem azáltal is, hogy egy ilyen dokumentum megjelenése és stílusa „közvetíti” a vállalat kultúrájának számos jellemzőjét is. Természetesen nem feledkezhetünk meg a belső számítógépes rendszerekről (intranet, email, adatbázisok, tudásbázisok), amelyek tárolják és lehívhatóvá teszik a fontos információkat és tapasztalatokat. Ilyen tudásnak tekinthetők a tekintélyes adatállomány feldolgozása alapján modellezett *scoring* rendszerek is.

A tudás elterjesztésének más módjai is vannak. A rotációs programok révén a szervezet egyik részén fellelhető tudás - a munkatársak mozgása révén - elérhetővé válik más munkatársak számára is. Ugyanez a helyzet az olyan feladatmegoldó teamekkel vagy projektekkel, amelyekben eltérő területekről kerülnek össze a munkatársak. Ezekben az esetekben már nem pusztán információk, hanem személyes tudás (szemléletmód, közelítés, készségek) is „vándorolnak” egyik helyről a másikra. Természetesen a formális képzési és fejlesztési programok, valamint az egyéb tudásmegosztó fórumok is fontos részét képezik a tudás szervezeten belüli elterjedésének. A legkevésbé megragadható személyes-kulturális tudás (gondolkodásmód, szemlélet, attitűd, problémafelismerési és -megoldási készségek) átadása már nehezebb, ám kétségtelenül ide tartoznak a szervezeti szocializáció során szervezett orientációs programok vagy a mindennapokban is alkalmazható mentori rendszer. Kulturális tudást elsősorban mégis a saját tapasztalat, az adott szervezetben/szervezeti egységben eltöltött idő eredményezhet.

### 11.3.2.2 Szervezeti memória

A szervezeteknek változatos lehetőségei vannak a szervezeti memória működésének fejlesztésére, már csak azért is, mert a szervezeti tudást nem egyetlen központi helyen tárolják. A szervezeti *memória* különböző területeit azonosíthatjuk<sup>31</sup>:

- *Egyének*: a szervezeti tagok egyénekként rengeteg olyan tudással rendelkeznek, amely a szervezet sikeressége szempontjából lényeges, és a szervezetben rendelkezésre álló tudásnak mindig lesz olyan része, amely az egyes szervezeti tagokhoz köthető. Minél több releváns és specifikus tudással (információval, készséggel és nehezen megosztható tapasztalattal) rendelkezik egy munkatárs, annál fontosabb, hogy a szervezetnél tartsuk és megfordítva, annál hátrányosabb, ha elhagyja a szervezetet. Éppen ezért elengedhetetlen, hogy a stratégiai szempontból kulcsfontosságú munkatársakat - azonosításukon túl - meg tudjuk tartani a szervezet számára, és elkötelezetté tudjuk tenni őket abban, hogy tudásukat mozgósítsák, emellett minél szélesebb körben meg is osszák másokkal.
- *Szervezeti kultúra*: ide tartoznak a gondolkodást és szemléletet vezérlő közös értékek, vagy a kultúra legmélyebb rétegét jelentő közös előfeltevések csakúgy,

mint a magatartási normák. Ezekben fontos szervezeti tapasztalatok, közös értelmezés és tudás rögzült. Mindez elmondható a kultúra felszíni rétegeit jelentő informális kommunikációs mintákról, a szervezetre jellemző zsargonról, vagy a vállalati ceremóniákról és szimbólumokról. Az is sok tudást és tapasztalatot rejt, hogy a vezetők milyenre formálják a fizikai környezetet és a munkavállalók az idők során miként alakítják ki saját munkakörnyezetüket.

- *Transzformációs folyamatok:* ide tartoznak az alapfolyamatok, az információs folyamatok, a munkafolyamatok, eljárasmódok, folyamatszabályozások, szervezeti rutinok. Gondoljuk meg, hogy például egy futószalag is mennyi tudást rögzít arról, hogy a munkafeladatot miként érdemes elvégezni. Az EEM-tevékenységnek viszont támogatnia kell, hogy a folyamatokban rögzített tudást a mindennapokban megfelelően használják fel.
- *Szervezeti struktúrák és rendszerek:* a munkamegosztás, a hatáskörök és felelősségi körök kijelölése vagy a szervezeti szerepek meghatározása révén a szervezeti struktúra rengeteg tapasztalatot alapuló tudást rögzít arról, hogy a felmerülő feladatokat kinek, milyen hatáskörrel, kivel együttműködve stb. kell elvégeznie. A munkaköri leírások vagy a szervezeti és működési szabályzat mindezt formális módon is rögzítik<sup>32</sup>. Sokszor azonban a struktúrában tárolt tapasztalatok gátat jelentenek az új tudáson alapuló újfajta működés számára, nem véletlen, hogy a szervezetváltoztatási programok gyakran a struktúra átalakításával indulnak.
- *Szervezeti dokumentációs rendszerek és tudásbázisok:* ezalatt nemcsak a számítógépes rendszereket értjük, hanem azokat az egyéb dokumentumokat is, amelyek rögzítik a szervezetben felhalmozott explicit és implicit tudást (pl. szabályzatok, iktatási rendszerek, beszámoló rendszerek, orientációs anyagok).

A szervezeti memória jelentősége napjainkban több ok miatt is előtérbe kerül:

- Egyrészt a szervezetek sokszor maguk sem tudják, hogy mit is tudnak, ezért újra meg újra fel kell találniuk ugyanazokat a megoldásokat, és újra meg újra el kell követniük ugyanazokat a hibákat. A szervezetekben sokszor az idő vagy a motiváltság hiánya miatt nem rögzítik a megragadható (explicit) tudást sem, vagy rosszul, rossz helyen, rossz formátumban teszik meg azt. A memóriában ugyanakkor káros magatartásformák és gondolkodási minták is rögzülhetnek (pl. belső ellenségkép, felelősségáthárítás), nemcsak a megfelelőek.
- Másrészt a szervezeti memória bővíthetősége és rugalmassága meghatározza, hogy az új szervezeti tudás rögzülhet-e a szervezetben: minden újabb tudás a szervezeti memóriában őrzött korábbi tudás feltételrendszerében, „értelmezési keretében” válik (vagy nem válik) relevánssá és használhatóvá. Hiába talál fel valaki például egy értékesítési technikát vagy ösztönöz új belső kommunikációs módszert (pl. a belső e-mail használatát), ha a memóriában rögzült tudás rugalmatlansága miatt az nem tud gyökeret verni (pl. továbbra is mindenki a hagyományos módon értékesít, vagy ezután is az értekezletek jelentik az egyedüli kommunikációs fórumot).

- Harmadrészt a szervezeti memória befolyásolja azt, hogy a szervezetek miként észlelik és értelmezik a környező világ jelenségeit, mit „vesznek észre” a környezetükben és mit nem, s ennek alapján mire reagálnak, és mire nem. Sok szervezet például azért tűnik el idő előtt, mert nem képes időben reagálni a megváltozott környezeti eseményekre, például a versenytársak akcióira vagy a társadalmi környezet, pl. a fogyasztói igények változására.

### 11.3.2.3 Szervezeti felejtés

Az egyéni tanulás során rámutattunk a *tanult tudatlanság* (learned incompetence) jelenségére: a valamikor hasznos tudás a megváltozott feltételek között a sikeres alkalmazkodás kerékkötőjévé válik. A szervezetek szintjén is fennáll ugyanez a probléma, ezért szervezeti memóriához szorosan kötődik a *szervezeti felejtés* (unlearning) fogalma. **A szervezeti felejtés olyan folyamat, amelynek során szándékosan szabadulunk meg a már elavult, félrevezető tudástól**<sup>33</sup>. Erre leginkább akkor van szükség, ha a környezeti változások miatt teljesen új ismeretek, készségek, szemlélet és magatartás válik szükségessé. A szervezetben általában csak félreérthetetlen kényszerek hatására (pl. csökkenő árbevétel, finanszírozási problémák) szokott felmerülni, hogy valamit egészen másképp kellene csinálni, mint eddig, és hogy éppen a meglévő tapasztalat és tudás jelenti a problémák megoldásának legnagyobb akadályát. Különös veszélyben vannak a sikeres vállalatok, amelyek gyakran korábbi sikereik rabjai, ezért a legkevésbé képesek arra, hogy feltegyék maguknak az elbizonytalanító kérdéseket: «Jól csináljuk-e azt, amit csinálunk? Nem tudnánk-e másképp, jobban csinálni, mint ahogy most tesszük?». Márpedig a tartós tanulási képességnek része az, hogy a szervezet képes felejteni is.

Az explicit tudás a legkönnyebben megtanulható, egyben a legkönnyebben elfelejthető tudás. A korábbi információkat vagy szakmai ismereteket viszonylag könnyen fel tudjuk váltani újakkal. Ennél nehezebb a magatartást közvetlenül előíró szabályzatok, leírások és rutinok elfelejtése: a kiterjedt szabályozás alapján működő biztosítókban és bankokban például a szabályzatok módosításakor gyakran elmarad a korábbi szabályzatok felülvizsgálata, s így néha egymásnak ellentmondó előírások maradnak érvényben. A munkatársaknak még nehezebb dolguk van: nekik a korábbi előírások alapján kialakított magatartási rutinjaikat kell megváltoztatniuk. A legnehezebben azonban még csak nem is ezek a tudáselemek felejthetők el, hanem azok, amelyek a gondolkodásmód, a szemlélet, a kultúra változását igénylik. Nem véletlen, hogy radikális szervezeti változtatások idején az esetek közel 80%-ában lecserélik a megelőző szemléletet és gondolkodásmódot megtestesítő felsővezetést<sup>34</sup>.

### 11.3.3 A szervezeti tanulás eredménye

A sikeres szervezeti tanulás közvetett eredményeként a szervezeti teljesítmény tartós javulására számíthatunk, hiszen a tanulás révén nő a szervezet célmegvalósító-, alkalmazkodó- és fejlődőképesége. Ezek a kedvező következmények azonban hosszabb

távú hatások. Vajon melyek a szervezeti tanulás közvetlen eredményei, mi alapján dönthetjük el, hogy a szervezet valóban tanult-e<sup>35</sup>? Például szervezeti tanulás-e a részünkről, ha módosítások nélkül, egy az egyben átveszünk egy más környezetben már sikeresnek bizonyult technológiai eljárást? Vagy az lenne a szervezeti tanulás indikátora, hogy a stratégiai célok, a mindennapi munkavégzés vagy a régóta feszítő problémák egészen új perspektívába kerülnek? A vezetésnek az emberek magatartását kell-e befolyásolnia, vagy inkább a gondolkodásmódot és szemléletet kell fejlesztenie, esetleg mindkettőt együtt? És hogyan?

A szervezetváltoztatási törekvések túlnyomó többsége a megnyilvánuló magatartásra koncentrál. A szervezeti tanulás magatartási (behaviorista) megközelítése szerint is csak akkor történik szervezeti tanulás, ha eredményeként *megfigyelhető változás* következik be a szervezeti tagok és a szervezet *magatartásában*. A szervezeti tanulás ebben a felfogásban ugyanis nem más, mint szervezeti alkalmazkodás a megváltozott környezeti helyzethez, azaz új, a korábbinál jobb magatartási válaszok a felmerülő (rég és új) problémákra. Amennyiben a szervezet magatartása a tanulás fent leírt folyamatának eredményeként nem változik, valódi tanulásról nem beszélhetünk. A szervezeti tanulás éppen ezért leginkább a magatartási rutinokat és cselekvési mintákat érinti.

A szervezeti beavatkozások másik része viszont elsősorban a szemléletet, a gondolkodásmódot kívánja változtatni. Erre rímel a szervezeti tanulásnak a közös gondolkodási és értelmezési mintákra irányuló (kognitivist) megközelítése, amely viszont azt nevezi tanulásnak, ha a felmerülő eseményekre és problémákra korábbitól eltérő, új felismerések, értelmezési lehetőségek és magyarázatok születnek. Vagyis, ha a dolgok „új megvilágításba kerülnek” a szervezetben, ha a változás nem elsősorban a magatartást, hanem a szervezeti tagok gondolkodását, szemléletmódját<sup>36</sup> érinti. A szervezeti tanulás 2X2-es mátrixát a 11.1. ábra mutatja be.

**11.1. ábra:**  
**A szervezeti tanulás kognitív és magatartási oldala**

	Nincs kognitív változás	Van kognitív változás
Nincs magatartási változás	1. Nincs szervezeti tanulás	3. Új felismerés, az értelmezésekben bekövetkező változás, szemléletváltás, amelynek nincs közvetlen magatartási vonzata - lehetőség a magatartásváltozásra.
Van magatartási változás	2. Másol alkalmazott megoldások pusztán átvétele, másolás útján történő tanulás, vagy kényszer, illetve egyhurkos tanulás hatására bekövetkező magatartásváltozás.	4. Új felismerések, új értelmezések és szemléletváltás eredményeként újszerű szervezeti döntések, a szervezeti magatartás tartós megváltozása (kéthurkos tanulás eredményeként bekövetkező magatartásváltozás)

Forrás: FIOL-LYLES (1981) és BRANYICZKI (1993) alapján, módosításokkal

Az 1. síknegyedben nincs sem magatartásbeli, sem gondolkodásbeli változás, ezért itt nincs szó tanulásról. Ebben az esetben a szervezet tagjai mindent ugyanúgy tesznek, mint korábban, okát sem látják annak, hogy bármit másképpen kellene csinálniuk.

A 2. esetben viszont látható szervezeti magatartásváltozásról van szó, a mögöttes indokok, gondolkodásmód vagy szemlélet módosulása nélkül. A külföldi és hazai társaságok által létrehozott közös vállalatokban például hosszú ideig ez a korlátozott tanulási mód volt a jellemző, mivel a külföldön bevált módszereket, rendszereket és technikákat általában a helyi viszonyokhoz történő bármilyen illesztés nélkül vették át a hazai szervezetek. Ezek a változások hosszabb távon azonban csak akkor lehetnek sikeresek, ha előbb-utóbb kialakul az a szemlélet is, amely a módszerek sikeres alkalmazásához nélkülözhetetlen (vagy másik lehetőségként, ha a külföldön sikeres megoldásokat idővel módosítják a hazai kontextusnak megfelelően)<sup>37</sup>. Szintén a 2. síknegyedre jellemző az olyan magatartásváltás, amelynek háttérében nincs kognitív felismerés vagy elfogadás. A magatartásváltást motiválhatja külső kényszer (pl. az elbocsátástól való félelem): a számítógépes alkalmazásra való átállás kezdetén a munkatársak általában előbb kezdik el alkalmazni az új technikát, mintsem megértették volna annak működését, vagy meggyőződtek volna annak hasznosságáról - bár szemléletük idővel változhat. Végül ide tartozik az egyszerű magatartáskorrekció is. Ilyenkor cselekedeteink nem kielégítő eredményeivel szembesülve módosítunk azokon, anélkül, hogy mélyebben kutalnánk a lehetőségeket vagy az okokat. Erről az egyhurkosnak nevezett tanulásról a 2.4.7 pontban már volt szó.

A 3. eset ennek ellenkezője, itt a felismerések nem eredményeznek megfigyelhető magatartásváltozást. Ennek lehet az az oka, hogy hiába ismerte fel a szervezet a változtatás szükségességét, nem képes azok gyakorlatba történő átültetésére. Ilyenkor tehát nem beszélhetünk valódi tanulásról, csak a tanulás lehetőségéről. A vállalat hiába ismeri ugyanis fel a vevőorientáció fontosságát, ha a mindennapokban - belső viszályok vagy kommunikációs problémák miatt, esetleg anyagi lehetőségek hiányában - nem képes javítani szolgáltatásai minőségén. A csapatépítő vagy készségfejlesztő tréningeknél gyakran jelentkezik az úgynevezett *transzfer probléma*: a résztvevők nem képesek a mindennapokba átültetni azokat a gondolatokat, felismeréseket és készségeket (pl. az együttműködés fontosságáról), amelyek a tréningen oly magától értetődőek voltak. Előfordulhat azonban az is, hogy a felismerések és gondolkodásbeli változások következményeként az a nagyon is tudatos döntés születik a szervezetben, hogy a korábbi magatartás a helyes, azt nem kell változtatni. Ekkor a magatartásbeli változás elmaradása ellenére valódi szervezeti tanulásról beszélhetünk.

A 4. eset - a kognitív és magatartási változások együttes jelentkezése - valódi szervezeti tanulás. Belátható időn belül lényeges javulást érhetünk el a vevők megelégedettségében például annak a felismerésnek az eredményeként, hogy az eltérő szakterületek együttműködése nélkül nem lehet jó minőséget előállítani, és figyelmünket a belső kommunikáció fejlesztésére fordítjuk.

Fontos-e, hogy a magatartásváltozás mögött értelmezésbeli (gondolkodásbeli) szemléleti változás is legyen, vagy fordítva, hogy ez utóbbi változásokat konkrét viselkedésbeli fejlődés tanúsítja? A tartós teljesítményjavítás szándéka esetén a válaszunk határozott: igen. Nem elégedhetünk meg ugyanis azzal, hogy a munkatársak pusztán végrehajtják a feladataikat, anélkül, hogy értenék, miért is kell azt tenniük, amit tesznek. Ebben az esetben ugyanis nem lesznek elkötelezettek munkájuk iránt, mint ahogy az sem valószínű, hogy a lényeges összefüggések megértése nélkül és a megfelelő szemlélet hiányában bármifajta fejlesztésre, innovációra lennének képesek a munkában. Ahogy az sem elegendő, hogy pusztán a szándék, a gondolat szintjén szülessenek meg a változások, de kézzel fogható eredmények nélkül. A stratégiai emberierőforrás-menedzsment választ adhat a „hogyan” kérdésére. Amennyiben munkatársaink szélesebb körét bevonjuk a változási folyamatokba, és felkínáljuk számukra az együttgondolkodás lehetőségét, úgy számíthatunk arra, hogy a konkrét magatartásváltozással együtt bennük is kialakul az új helyzet megfelelő értelmezése és az új feladatok sikeres elvégzéséhez szükséges gondolkodásmód. A participációra és az önirányításra épülő vezetés nemcsak a munkatársak elégedettségét és elkötelezettségét növeli, de a szervezeti tanulást is fejleszti.

A továbbiakban megismerkedünk a tanuló szervezet kétféle, egymást kiegészítő megközelítésével: a tanuló szervezet filozófiáját és szemléletét hangsúlyozó Peter Senge-féle öt alapelvvel, majd David Garvin ötelemű modelljével, amely konkrét gyakorlati lehetőségekre hívja fel figyelmünket.

## 11.4 A tanuló szervezet 5 alapelve

Peter Senge hazánkban is egyre népszerűbbé váló munkájában a tanuló szervezet koncepcióról azt vallja, hogy általa

*„...olyan közösségeket, vállalatokat, intézményeket hozhatunk létre, ahol az emberek igyekeznek folyamatosan kiterjeszteni teljesítő képességüket, hogy elérjék az általuk valóban kívánt eredményeket; ahol segítik és támogatják az új, még terjedőfélben lévő gondolkodásmódokat; ahol szerephez jutnak a kollektív elképzelések, vágyak; ahol az emberek folyamatosan tanulják, hogyan tudnak közösen tanulni. ... A „tanuló szervezet” lényegileg tehát olyan szervezetet jelent, amely jövőjének alakítása érdekében folyamatosan növeli, erősíti alkotókedvét és tehetségét”<sup>38</sup>*

Látható, hogy a tanuló szervezet egy nagyon határozott jövőkép és szemlélet, amelynek befolyásolnia kell gondolkodásunkat, de eközben folyamatosan emlékeztetnünk kell magunkat arra, hogy ez egy olyan ideális helyzetet mutató jövőkép, amelynek irányába ugyan állandóan haladnunk kell, de ahova - Senge felfogásában - soha nem érkezhetünk meg. A tanuló szervezet kialakításakor „utazóvá kell válnunk”: utazó az, aki megleti az apró örömeket magában az útban és az utazásban is, és aki képes mindig érdekesebbé és jobbá tenni a haladást, szemben a „klasszikus turistával”, aki csak



azt várja az egész út során, hogy valahová végre megérkezessen (és ott fényképeket készíthessen), majd elinduljon a következő végcél felé.

A tanuló szervezetek öt alapelv szerint működnek, és mindegyik alapelv szükséges ahhoz, hogy meg lehessen valósítani a fokozott szervezeti célélérést és a növekvő emberi önmegvalósítást.

1. *Rendszerszemlélet, rendszergondolkodás (systems thinking):* Mindannyian, így nagyvállalatok vezetői is gyakran gondolkodunk rövid távon és hozunk döntéseket a felszínen tapasztalható, látható jelenségek alapján. A rendszerszemlélet olyan szemléleti-fogalmi keret és eszközrendszer, amelynek lényege, hogy gondolkodásunkban a nagyobb összefüggésekre figyeljünk, döntéseinknél a hosszabb távú és továbbgyűrűző hatásokra koncentráljunk, és cselekedeteink ne a felszíni, adott pillanatban észlelhető jelenségekre reagáljanak, hanem a mélyben húzódó lényeges - a felületes szemlélő számára viszont láthatatlan - tendenciák, minták és összefüggések elemzésével döntsünk és cselekedjünk. Erre azért van különösen szükség, mert a szervezeti valóságban az ok és az okozat időben szétválik, ezért döntéseinket sokszor nem a valódi ok-okozati kapcsolatokra építjük. A rendszerszemlélet lényege, hogy felismerjük az ok és az okozat elkülönülését, és rendszerszemléletű elemzéseket végezzünk döntéseink megalapozásához. A rendszer-gondolkodás révén például képessé válunk arra, hogy ne másokat hibáztassunk, hanem felismerjük, hogy a problémákat sokszor nem egyes személyek, hanem a rendszer maga okozza. Egyes termelőüzemekben például a három műszak mindegyike a gépek több óráig tartó karbantartásával indítja saját nyolc órás műszakját, majd ezután mindegyik műszak a végletekig felpörgeti a gépet, mert be kell hoznia a lemaradást - ezzel megalapozva a következő műszak lemaradását is. Mindaddig, amíg csak egymást hibáztatják, s senki - a vezetés sem - ismeri fel, hogy a problémát saját magatartásukban, a berendezésben, s még inkább a termelésprogramozásban és a tágabb feltételrendszerben kell keresni, nincs esélye a probléma tartós megoldásának, miközben a belső hangulat egyre romlik (tovább fokozva a problémát). A rendszerszemléletet összekapcsolhatjuk a hagyományos vezetési paradigmák meghaladásával is, amelyek működését a „nyertes-vesztes” játszmák uralják: saját sikerességünket másokkal szemben definiáljuk, és arra törekszünk, hogy mi legyünk a jobbak, mi kapjunk több elismerést és mi birtokoljunk több hatalmat, hogy ezáltal a későbbiekben még több erőforrást, még több sikert és még több hatalmat szerezhessünk. Szervezetünk vagy szervezeti egységünk eredményességét viszont ez rontja, s hosszabb távon mi is sikertelenebbek lehetünk (például azért, mert mások is a mi ellenünkben határozzák meg saját sikerességüket). Ezzel szemben ha a bizalomra, együttműködésre, a hibák felelős felvállalására és kijavítására, valamint a közös sikerre alapozzuk a működést, közép és hosszabb távon mind az egyén, mind a szervezet jól jár (nyertes-nyertes játszmák).



2. *Személyes irányítás (personal mastery)*: A személyes irányításnak nevezett alapelve a személyes hatékonyság állandó fejlesztését és a magasabb rendű egyéni célok elérését jelenti. A cél a szervezeti tagok tanuló- és fejlődőképességének kibontakoztatása, hiszen a személyes jövőképük elérése érdekében tevékenykedő munkatársak jelentik a tanuló szervezet egyéni alapját. A tanuló szervezetben érett, önmegvalósító személyiségekre van szükség, akik folyamatosan töreksenek személyes hatékonyságuk fejlesztésére mind a feladatok elvégzésében, mind társas kapcsolataikban, legyen szó munkáról vagy magánéletről. A kezdeményező és a döntéseikért felelősséget vállaló emberek azok, akik leginkább képesek tanulni saját és mások tapasztalataiból. Mivel ők belülről irányítottak (lásd 2.2.1. fejezetpont), ezért döntéseiket és cselekedeteiket értékek vezérik, és a tanuló szervezet megfelelő keretet jelent ahhoz, hogy a számukra megfelelő célokért és módon dolgozhassanak. A tanuló szervezetben a személyes irányítás, az önmegvalósítás nemcsak a felsővezetés privilégiuma, hanem a munkavállalók lehető legszélesebb körének sajátja. Látnunk kell azonban, hogy itt többről van szó, mint pusztán a munkavállalók fejlesztéséről. A személyes irányítás alapelve az emberrel foglalkozik, azzal, hogy ki-kik egyénileg miként érheti el magasabb rendű céljait, saját, önmegvalósításon alapuló személyes boldogságát. A tanuló szervezet ugyanis egy „egészséges szervezet”<sup>39</sup>, amelyben boldog, egészséges emberek dolgoznak azokért a célokért, amelyek valóban fontosak számukra.
3. *Gondolkodási modellek (mental models)*: A szervezetekben gyakran tapasztalható, hogy az új felismerésekből és ötletekből azért nem lesz semmi, mert azok nem illeszkednek a korábbi gondolkodásmódhoz, az uralkodó szemlélethez. A gondolkodási modellek – mint arról a szervezeti memória és felejtés kapcsán már szó volt – befolyásolják, hogy miként észleljük a környező világ eseményeit, és hogyan reagálunk azokra. Ahogy viszont egy ember sincs tisztában azzal, milyen gondolkodási modellek és észlelési szűrők alapján alkot képet a valóságról, a szervezetekre jellemző modellek sem tudatosultak. A gondolkodási modellek a szervezeti kultúra mélyebb, nem megragadható rétegéhez tartoznak<sup>40</sup>. A Royal Dutch/Shell-nél felismerték a gondolkodási minták erejét: a stratégiai tervezési folyamatban például különös hangsúlyt fektettek a vezetés uralkodó észlelési és gondolkodási mintáinak tudatosítására és felülvizsgálatára, így születnek valóban megalapozott, a múlt gyakorlatával radikálisan szakító döntések<sup>41</sup>. Ennek az alapelvnek a lényege éppen az, hogy egyénileg és közösen ismerjük fel saját gondolkodási modelljeinket, mert ez szemléletváltást eredményezhet, ami turbulens környezetben szükséges ahhoz, hogy adekvát válaszokat adjunk a környezet kihívásaira.
4. *Közös jövőkép kialakítása (building shared vision)*: Az önmegvalósító munkatársak személyes jövőképük elérésére tett erőfeszítései csak akkor eredményeznek tanuló szervezetet, ha létezik olyan közös jövőkép is, amely az egyéni jövőképekből emelkedik ki. Csak olyan szervezeti jövőképnek van mozgósító ereje, amely va-

lóban közös, amely tehát a személyes jövőképekre épül. A vezetők által megfogalmazott és a munkavállalók számára „kihirdetett” jövőképek nem feltétlenül ilyenek, annak nagyon vonzónak kell lennie akkor, hogy másvalaki jövőképeért lelkesedjünk. A tanuló szervezetek jövőképeinek éppen ezért magába kell foglalnia a munkavállalók személyes céljait, és elég kihívónak kell lennie ahhoz, hogy a munkavállalók csak közös erőfeszítéssel legyenek képesek megvalósítani azt. Ez esetben számíthatunk arra, hogy a szervezet tagjai a jövőkép megvalósításáért együtt fognak működni egymással, és közösen vállalnak majd felelősséget a célok eléréseért. A közös jövőkép megalkotása azonban nem egyszeri tevékenység, hanem állandó feladat: egyrészt újabb és újabb kihívásokat kell tudnunk megfogalmazni magunknak, másrészt folyamatosan kell törekednünk az egyéni jövőképek minél jobb integrálására. A közös jövőképalkotás visszahat a személyes jövőképekre, segíti azok kristályosodását.

5. *Csoportos tanulás (team learning)*: A szervezetek munkavégzési és tanulási alapegységei ma már nem az egyes munkavállalók, hanem a különféle munkacsoportok, teamek. A kérdés mindezek után az, miként fejleszthető egy csoport tanulási képessége: egyes teamek ugyanis sokkal jobb kollektív tanulási képességekkel rendelkeznek, mint tagjaik külön-külön, míg más csoportok lerontják tagjaik egyéni tudását és készségeit. A tanuló szervezetekben viszont tanuló teamekre van szükség, olyanokra, amelyek képesek felgyorsítani tagjaik egyéni fejlődését, és amelyek biztosítják a közös jövőkép elérését. A jól tanuló csoportok egyik legfontosabb jellemzője a dialógus képessége, amely egy olyan közös gondolkodást, közös „építkezést” jelent, ahol az egyéni gondolatok és vélemények - megteremkenyítve egymást - szinergikusan összeadódnak. A csoportos dialógus során a gondolatok áramlásából úgy alakul ki egy közös helyzetértelmezés és akcióprogram, hogy közben nem éri magát senki sem vesztesnek, hiszen gondolatai biztosan beépültek a csoport véleményébe. Sőt, a dialógusban az egyének inkább gazdagodnak, hiszen rengeteg olyan inspiráló vélemény és megnyilvánulás éri őket, amely saját személyes fejlődésüket is elősegíti.

Természetesen az öt alapelv csak együtt fejtheti ki a hatását, és csak akkor, ha a koncepciót le tudjuk fordítani a gyakorlatba is<sup>42</sup>. Mint arról az Emberierőforrás-menedzsment c. tárgyból szó lesz, a stratégiai emberierőforrás-menedzsment teljes szemlélete és az egyes alrendszerei önmagukban is hozzájárulhatnak az alapelvek napi gyakorlatba történő átültetéséhez.

A Senge-féle alapelvekhez azonban szeretnénk egy megjegyzést fűzni. Ha a magyar szervezetek tanuló szervezetté fejlesztését tűzzük ki célul, tapasztalataink szerint mind az öt alapelvben számottevő rés (gap) mutatkozik a jelenlegi gyakorlat és a tanuló szervezet által minimálisan megkövetelt szint között. Természetesen hazánkban is léteznek olyan korszerű felfogásban vezetett és működtetett vállalatok, ahol a felvázolt jövőkép már elérhető közelségbe került, de a szervezetek nagy átlagára nem ez a jellemző.

Éppen ezért azt gondoljuk, hogy az előrelépéshez, mind az öt területen a stratégiai emberierőforrás-menedzsment szemléletére és teljes támogatására szükség van. Meglehet, észlelésünk szubjektív, de megkockáztatjuk, a legnagyobb áthidalandó réseket a parciális érdekek által «elhomályosuló» rendszergondolkodásban, illetve a társadalmi fejlettségi szint és életminőség által korlátozott személyes irányításban láthatjuk.

## 11.5 A tanuló szervezet építésének Garvin-féle modellje

Garvin ötelemű modellje - amely szorosan kapcsolódik a szervezeti tanulás korábban bemutatott felfogásához - a sikeres vállalatok példái alapján konkrét útmutatással szolgál arra nézve, miként javíthatjuk a szervezet tanulási képességét. **Garvin felfogásában a tanuló szervezet „képes tudást létrehozni vagy megszerezni, képes a tudást elterjeszteni a szervezetben, és képes magatartását is megváltoztatni az új felismerések és tapasztalatok alapján”<sup>43</sup>.**

A tanuló szervezetekre ennek alapján jellemző a szisztematikus problémamegoldás, a saját tapasztalatokból való tanulás, a mások tapasztalataiból való tanulás, a kísérletezés, valamint a tudás elterjesztése.

1. *Szisztematikus problémamegoldás.* A szervezet tanulási képességének növelése érdekében fontos, hogy a problémákat szisztematikusan kezeljük. A szisztematikus problémamegoldás annyit jelent, hogy a tanuló szervezetben rendszeresen gyűjtik és elemzik a teljesítményre vonatkozó adatokat, és a döntéseket igyekeznek hipotézisek helyett tényekre alapozni. Ennek része, hogy a felszíni jelenségek mögött a mélyebb okokat és magyarázatokat keresik, nem elégednek meg a logikusnak tűnő, de nem megalapozott érvekkel - ez rokonságot mutat a Senge-féle rendszerszemlélettel. A szisztematikus problémamegoldás a TQM filozófiához köthető, amiből az következik, hogy a tanuló szervezet dolgozóinak ismerniük kell különféle helyzetfeltáró, konszenzuskereső és problémamegoldó módszereket. Mindez azonban nem elég: a tanuló szervezet építésekor el kell érünk, hogy ezeket a módszereket a dolgozók a mindennapi működésben folyamatosan alkalmazzák.
2. *Tanulás a saját tapasztalatokból.* A tanuló szervezetek időt és energiát szánnak arra, hogy elemezzék a sikereket és a kudarccokat. Ennek érdekében például rendszeres tapasztalatfeldolgozó műhelyeket működtetnek, ahol az eltérő nézőpontok és helyzetértékelések megismerésével és ütköztetésével tárják fel a problémák és sikerek mélyebb okait, vonják le a tanulságokat. Ez egy könnyen megvalósítható megoldás, a legtöbb szervezetben - az állandó teljesítménykényszer érzése miatt - mégsem szokták rászánni az időt a múlt elemzésére. A saját tapasztalatokból való tanulásnak azonban különböző szintjei vannak, értelemszerűen a kéthurkos tanulás és a tanulás tanulása mélyebb de nehezebb,

mint a - csak a magatartást érintő - egyhurkos tanulás. A tanuló szervezetekben mégis rendszeresen vannak olyan tréningek, ahol a tapasztalatok mélyebb feldolgozása és az ezekből való tanulás a cél, ezért a tanuló szervezet megteremtése érdekében törekednünk kell arra, hogy munkatársaink - és mi magunk is - bátran szembe merjünk nézni hibáinkkal. Ehhez viszont az kell, hogy a hibákat tanulási lehetőségként fogjuk fel, aminek alapvetően ellentmondana egy olyan gyakorlat, amely bünteti a hibázást.

3. *Tanulás mások tapasztalatából.* A külső forrásból való tanulásról, például a „benchmarking”-ról vagy a know-how átvételről a korábbiakban már volt szó. A hagyományos lehetőségek mellett a tanuló szervezetek kreatív megoldásokban is gondolkodnak. Egyes vállalatok például nemcsak a szakmabeliek tapasztalatai iránt érdeklődnek, hanem az egészen más területen dolgozó „szakértő laikusokat” is fontos információ és tudásforrásnak tartják. Például a vevőket is bevonják az új termékek fejlesztésébe, vagy ami továbbmegy ennél, történeszeket alkalmaznak a piaci trendek elemzésére és a fogyasztói szokások vizsgálatára, a legújabb termékötletek tesztelésére pedig egyes vállalatoknál antropológusokat kértek fel (pl. a Xerox-nál). Ezek és a hasonlóan kreatív megoldások most talán távolinak tűnhetnek, de ezeket a módszereket bevető vállalatoknál a befektetés messzemenően megtérült. Ami a mások tapasztalatából való tanulásnál viszont mindenképp lényeges, hogy a tanulás ne pusztán az eredményekre (egyes termékekre, szolgáltatásokra), koncentráljon, hanem a „hogyan”-ra, (a termék / szolgáltatás / innováció létrehozásának folyamatára), mert így képesek lehetünk a reprodukálásra, a máshol bevált megoldás adaptálására és annak továbbfejlesztésére is.
4. *Kísérletezés.* Abból kell kiindulnunk, hogy ha mindig ugyanazt csináljuk, mindig ugyanazt kapjuk. Valódi felismerésekre és új tudás létrehozására nincs esélyünk akkor, ha nem kísérletezünk új dolgokkal. A tanuló szervezetben ezért nem elég, hogy pusztán lehetővé tegyék a kísérletezést, hanem kifejezetten ösztönözni kell azt. A legsikeresebb szervezetekben például gyakoriak a kísérleti projektek és programok, s ezekben eltérő szakterületek képviselői működnek együtt; létre szoktak hozni olyan, az anyacég struktúrájáról leválasztott önálló szervezeti egységeket, ahol minden a kísérletezésnek van alárendelve; nagy-szabású kísérleti egységeket is életre hívhatnak (pl. a munkavégzési rendszerek terén ilyen kísérlet volt a General Foods topekai vagy a Volvo uddevallai üzeme, de ide sorolhatjuk a Ford székesfehérvári üzemét is). A kísérletezést támogató szervezetekre az is jellemző, hogy a legalsó szintekig terjedően tanulmányutakra küldik a munkatársakat; külön pénzügyi keretet biztosítanak a kísérletezés számára; és vonzó ösztönzőkkel támogatják az innovációkat.
5. *A tudás elterjesztése.* A tudás szervezeti elterjesztésének fontosságáról és lehetőségeiről a szervezeti tanulás definiálásakor már volt szó. A formális megoldások (számítógépes rendszerek, dokumentáció, szabályozók és előírások) mellett

gondolnunk kell a mindennapokban működő megoldásokra is: például nem kerül sok pénzbe és erőfeszítésbe az olyan fórumok (találkozók) szervezése, ahol a munkatársak a tapasztalataikat megoszthatják egymással. A tanuló szervezetek emellett fokozottan ügyelnek a szervezeti memória gazdagítására, és itt nem csak a megragadható tudásra kell gondolnunk. A személyes-kulturális tudás átadása és rögzítése szempontjából kiemelt szerep jut az EEM rendszereknek (pl. szocializáció, mentori rendszer, rotáció, csoportmunka, teljesítmény-fejlesztés, kompetenciák). Ugyanakkor nem feledkezhetünk el a külső szakértők alkalmazásáról sem, hiszen a tanuló szerevezetté válást tanácsadók és kutatók is hatékonyan tudják támogatni.

## 11.6 Szótár

csoportos tanulás	team learning
egyhurkos tanulás	single-loop learning
kéthurkos tanulás	double-loop learning
kísérletezés	experimentation
kognitív változás, gondolkodásmód váltás,	
szemléletváltás	cognitive change
közös jövőkép	shared vision
közös tudás	shared knowledge
magatartási változás	behavioral change
megragadható, megfogható, átadható,	
kommunikálható tudás	explicit knowledge
mentális modellek, gondolkodási modellek	mental maps
rendszer szemlélet, rendszer-gondolkodás	systems thinking
rutinok (szervezeti rutinok)	routines
személyes irányítás	personal mastery
személyes tudás, kulturális tudás,	
implicit tudás, tacit tudás	tacit knowledge
szervezeti felejtés	organizational unlearning
szervezeti memória	organizational memory
szervezeti tanulás	organizational learning
szisztematikus problémamegoldás	systematic problem solving
tanulás	learning
tanuló szervezet	learning organization
tapasztalati tanulás, tanulás a tapasztalatokból	experiential learning, learning from experience
	knowledge
tudás	distributing knowledge
tudás elterjesztés	transferring knowledge
tudás elterjesztés	knowledge creation
tudás létrehozás	knowledge acquisition
tudás megszerzés	knowledge sharing
tudásmegosztás	

## 11.7 Ellenőrző kérdések:

1. Milyen környezeti kihívások, változások tették szükségessé a tanuló szervezetek megjelenését?
2. Miért vált mára a tudás a szervezetek kritikus versenyelőnyévé?
3. Hogyan tenne különbséget adat, információ és tudás között?
4. Hogyan különböztetné meg az adatbázist, információbázist és a tudásbázist?
5. Hogyan különböztetné meg a meglévő tudás elsajátítására illetve az eredeti tudás létrehozására irányuló szervezeti tanulás folyamatokat?
6. Milyen eszközökkel valósítható meg az, hogy az egyéni tudások mások számára is hozzáférhetőek, visszakereshetőek legyenek?
7. Miért van szükség a szervezetekben felejtésre?
8. Melyek a tanuló szervezet Senge-féle alapelvei? Ezek mennyiben segítik elő a tanuló szerzetté válást?
9. Melyek a tanuló szervezet Garvin féle modelljének elemei? Ezek mennyiben segítik elő a sikeres tanulást?

## 11.8 Jegyzetek a 11. fejezethez



1. A szervezeti tanulást alapvetően BRANYICZKI Imre: *Szervezeti tanulás - szervezeti kultúra - szervezeti változás*, Kandidátusi értekezés, (kézirat), 1993., és TÖLGYES Ágnes: *Szervezeti tanulás*, Vezetéstudomány, 1994. 6.sz. 29-36. old., valamint a fejezet szerzőinek munkái alapján foglaljuk össze.
2. De GEUS, A.: *Planning as Learning*. Harvard Business Review, March-April 1988, 70-74. o. Idézi: SENGE, P.M.: *Az 5. alapelv*. HVG Rt, Budapest, 1998, 5. o.
3. De GEUS, 1988.
4. DOBÁK Miklós: *Szervezeti formák és vezetés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1996.
5. Nem vitatjuk azokat a felfogásokat, amelyek a kognitív szinten történő változásokat is tanulásnak tekintik, könyvünk célja szempontjából azonban célszerűnek tartjuk a tanulás=magatartás változás séma fenntartását.
6. lásd: FIOL, C.M. - LYLES, M.A.: *Organizational Learning*, Academy of Management Review, 1985. (Vol. 10.), No. 4. 803. old.
7. A szervezeti tanulás jelenségét sokan sokféleképpen definiálják, erről lásd pl. HEDBERG, B. *How Organizations Learn and Unlearn..* In: NYSTRÖM, P.C.-STARBUCK, W.H. (eds.) *Handbook of Organizational Design*, Vol. 1, 1981, University Press, Oxford.; FIOL, C.M.-LYLES, M.A.: *Organizational Learning*. Academy of Management Review, Vol. 10. No. 4., 1985, 803-813.o.; HUBER, G.P.: *Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures*. Organization Science. Vol. 2. No. 1. Febr. 1991, 88-115.o.; GARVIN, D.A.: *Building a Learning Organization*. Harvard Business Review, July-August, 1993. 78-91.o. vagy EDMONDSON, A.C.- MOINGEON, B.: *When to Learn How and When to Learn Why: Appropriate Organizational Learning Processes as a Source of Competitive Advantage*. In: EDMONDSON, A.C.- MOINGEON, B.: (Eds.): *Organizational Learning as a Source of Competitive Advantage*. Sage, London., 1996. áttekintését. Magyarul legelőször Branyiczky Imre mutatta be részletesen a különféle közelítéseket, lásd: BRANYICZKY Imre: *Szervezeti tanulás - szervezeti kultúra - szervezeti változás*. Kandidátusi értekezés. MTA, Budapest, 1993.. Mi itt leginkább HUBER, 1991 és GARVIN, 1993 definíciójára támaszkodunk, bár meghatározásunkban igyekeztünk sokféle közelítés tanulságait megjeleníteni.
8. ARGYRIS, C, - SCHÖN, D.A.: *Organizational Learning*, Addison-Wesley, Reading, MA, 1978.
9. lásd GELEI (1993)
10. lásd TÖLGYES (1994), 32. old.
11. lásd GELEI (1993).
12. A tudás témájáról magyar nyelven lásd BOKOR Attila: *Szervezeti kultúra és tudás-integráció: A termékfejlesztés problémája*. Ph.D Tézis javaslat. BKE Vezetési és Szervezési Tanszék, Budapest, 1999., kitűnő összefoglalóját, gondolatmenetét jelen fejezet megalapozása során messzemenően hasznosítottuk. Magyarul lásd még: KAPÁS Judit: *A vállalat tudása*. Vezetéstudomány, XXX. évf. 6. szám., 1999. 2-11.o.
13. De GEUS, 1988, Idézi: SENGE, P. M., 1998, 21. o.

14. BOISOT, M.: *Information Space. A Framework for Learning in Organizations, Institutions and Culture*. Routledge, London. 1995, 37.o.
15. DAVIDSE, J.: *Characteristics of Growth and Limitations in Electronics*. Technological Forecasting and Social Change, Vol. 24, 1983. 125-135. o.
16. HESKETT, J. (1986): *Managing in the Service Economy*. Harvard Business School Press, Cambridge, MA. 160.o.
17. SIMON, H.A.: *Korlátozott racionalitás*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1982.
18. POPPER, K.D.: *The Logic of Scientific Discovery*. Hutchinson, London, 1959.
19. SANCHEZ, R. – HENNE, A. – THOMAS, H. (1996): *Towards the theory and practice of competence-based competition*, in: SANCHEZ, R. – HENNE, A. – THOMAS, H. (editors): *Dynamics of Competence-Based Competition: Theory and Practice in the New Strategic Management*. Elsevier, Oxford, 1996. Hasonló sejtést magunk is megfogalmaztunk az elméletek és tudás hiedelem természetéről a 2.3.1. fejezetpontban.
20. POLÁNYI, Mihály: *Személyes tudás*. Atlantis, Budapest, 1994.
21. BOISOT, 1995, 11. o.
22. Olykor ez még egyébkén erősen jogszerű kultúrákban is komoly problémákat vet fel, lásd csak az Interneten legutóbb megjelenő rock- és popzenei albumok szerzői jogvédelme körül kialakult vitákat. Vannak azonban országok – például Thaiföld – ahol semmilyen márka vagy termék (legyen az fizikai vagy szellemi) nem élvez jogvédelmet.
23. Ebben a részben elsősorban NONAKA, I.: *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*. Organization Science. Vol. 5. No. 1., Febr. 1994. 14-37.o.; POLÁNYI, 1994; BOKOR, 1999 és KAPÁS, 1999 munkájára támaszkodtunk.
24. a szervezeti kultúráról lásd SCHEIN, E.H.: *Organizational Culture and Leadership*. 2nd. ed. Jossey-Bass Publishers, San Francisco. 1992., BAKACSI, 1998; a tagok gondolkodását és magatartását befolyásoló szervezeti tényezőkről lásd: GELEI András: *Szervezeti keret és szervezeti változás: egy értelmezési kísérlet*. Szociológiai Szemle, 1996/3-4, 55 - 81.o.
25. pl. az öltözködés, a megszólítás vagy az elvárt teljesítményszint normái
26. pl. a kommunikáció bevált módjai és csatornái, a felmerülő problémák - pl. gép meghibásodás - kezelésének íratlan szabályai
27. pl. mit jelent az, ha a főnök nem mosolyog; hogyan kell értelmezni a versenytárs legutóbbi lépését; mennyire akarunk jóban lenni az anyacéggel
28. BOKOR, 1999
29. HUBER, 1991, GARVIN, 1993, BOKOR, 1999 és KAPÁS, 1999 alapján
30. KAPLAN, R.S.-NORTON, D.P.: *Balanced Scorecard - Kiegyensúlyozott stratégiai mutatószám-rendszer*. Közgazdasági és jogi Könyvkiadó, Budapest, 1998.
31. WALSCH, J.P.-UNGSON, G.R.: *Organizational Memory*. Academy of Management Review, Vol.16., No.1., 1991. 57-91.o. alapján, módosításokkal
32. (lásd: Dobák, 2006)

33. HEDBERG, 1981, 18. old.
34. TUSHMAN, M.L.-NEWMAN, W.H.-ROMANELLI, E.: *Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution*. California Management Review; 1986. in: MINTZBERG, H.-QUINN, J.B. (eds.): *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. Prentice Hall, 1991. 784.o.; Edgar Schein - a szervezeti kultúra egyik legfőbb teoretikusa, egyben az egyik legismertebb szervezetfejlesztő tanácsadó szerint - mivel a szervezeti kultúra stabilitása miatt nem változtatható - helyett korrektebb lenne annak módosításáról és fejlesztéséről, vagy ellenkezőleg, totális szétveréséről beszélnünk. SCHEIN, E.H.: *Organizational Culture and Leadership*. 2nd. ed. Jossey-Bass Publishers, San Francisco., 1992.
35. FIOL-LYLES, 1985, BRANYICZKI, 1993, GELEI, 1996
36. A kognitív közelítés - szakkifejezéssel élve - a közös (kollektív) értelmezési sémák vagy a szervezeti kognitív térképek változását nevezi tanulásnak. A szervezeti értelmezési keretekről részletesebben lásd: GELEI, 1996.
37. MARKÓCZY Livia: *Managerial and organizational learning in Hungarian-Western mixed management organizations*. The International Journal of Human Resource Management 4:2 May, 1993.
38. SENGE, 1998., 5. és 17. o.
39. Az egészséges szervezet kifejezés a (magatartástudományi) szervezetfejlesztés (OD) fogalma, és az olyan szervezetre utal, amely képes megújítani önmagát, és ezért hosszú távon életképes. Lásd pl.: NEILSEN, E.H.: *Becoming an OD Practitioner*. NJ: Prentice-Hall, Englewood Cliffs., 1984; BOUWEN, R.: *Inquiry and Intervention for Development in Change and Innovation Contexts: a 'Learning' Methodology from a Social Constructionist Perspective*. University of Canterbury., 1993; FRENCH, W.L.-BELL, C.H.: *Organization Development*. (5th ed.) Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs, NJ., 1995.
40. Erről bővebben lásd: SCHEIN, 1992, ill. a 9. fejezetet
41. De GEUS, 1988.
42. A Senge és kollégái által kidolgozott gyakorlókönyv számos konkrét példát, technikát és végrehajtható tréningfeladatot tartalmaz: SENGE, M.- KLEINER, A.- ROBERTS, A.-ROSS, R.-SMITH, B.J.: *The Fifth Discipline Fieldbook. Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. Doubleday/Currency, New York., 1994.
43. GARVIN, 1993, 80. old.

# IRODALOMJEGYZÉK

- 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. Akadémia Kiadó.
- Adams, J.S. (1963): Toward an Understanding of Inequity, Journal of Abnormal Psychology November
- Ádám György (1968) (szerk.): Munkaszociológia, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Albrecht, K. (1983): Organization Development. a Total Systems Approach to Positive Change in Any Business Organization. Prentice-Hall, Englewood 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. (Újabb kiadás: Kairosz Kiadó, 1997)
- Allport, G.W. (1977): Az előítélet, Gondolat Kiadó, Budapest
- Andics Jenő - Rozgonyi Tamás (1977): Konfliktus és harmónia. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Andorka Rudolf (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 Ádám (1995): Emberi tőke. Humánpolitikai Szemle, 2.sz.

- Angyal Ádám (1994): Az üzleti etika alapfogalmai, Vezetéstudomány, 10. sz.
- Angyal Ádám (1992): A vállalati alapstratégia. Kandidátusi értekezés, MTA, Budapest
- Angyal Ádám (1991): A vezetésről katonai szemmel, Vezetéstudomány, 12.sz.
- Angyal Ádám (1991): Vállalkozó lennék - egy felmérés tanulságai, Vezetéstudomány, 9.sz.
- Angyal Ádám (1984): A szabályozók másik oldalán. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Antal Iván (1981): Szervezetfejlesztési igények levezetése a vállalat környezetének és céljainak jellemzőiből. Ipargazdaság, 1. szám.
- Antal Iván (1986): Vállalatok környezete, céljai, szervezete. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Antal Mokos Zoltán (1994): A privatizáció hatása a vállalati stratégiákra átmeneti gazdaságban, egy folyamat megközelítés, Vezetéstudomány, 8.sz.
- Antal László (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 Ferenc (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. old.
- Atkinson, R.L.-Atkinson, R.C.-Smith, E.E.-Bem, D.J. (1995): Pszichológia, Osiris, Budapest.
- Bakcsi Gyula - Tari Ernő (1995) (szerk): MáriásKönyv - tisztelgő kiadvány Máriás Antal 70. születésnapjára, Kézirat, Budapest.
- Bakcsi Gyula (1995): Szervezeti átmenet - vezetői magatartás. Vezetéstudomány, 4-5. szám,
- Bakcsi Gyula (1993): Kísérlet a 80-as évek vezetői magatartási modelljének megfogalmazására, Kandidátusi értekezés, MTA, Budapest
- Bakcsi Gyula - Balaton Károly - Dobák Miklós - Máriás Antal (szerk.) (1991): Vezetés-Szervezés I-II. Aula, Budapest.

- Bakacsi Gyula - Branyiczki Imre (1991): Kétféle vezetési kultúra találkozásának emberi problémái a vegyes vállalatokban. Humánpolitikai Szemle, 1.sz.
- Bakacsi Gyula (1990): Magatartási eredetű zajok a szervezeti kommunikációban. Vezetéstudomány, 4. sz.
- Bakacsi Gyula (1989): Fiedler vezetési elmélete és a hazai tapasztalatok. Közgazdasági Szemle, 1. sz.
- Bakacsi Gyula (1989): A leadership elméletek áttekintése. Közgazdasági Szemle, 7-8. sz.
- Bakacsi Gyula (1988): A vezetés fogalmi körébe tartozó kifejezések egy rendszerezési kísérlete, Vezetéstudomány, 1988. 12. sz.
- Bakacsi Gy – Catana, G.A. – Catana, D. (2006): GLOBE-Romania. Final report on the results of GLOBE-Romania project. Unpublished manuscript.
- Balaton Károly (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 Károly - Dobák Miklós (1983): Mennyiségi és minőségi módszerek az empirikus szervezetkutatásban, Egyetemi Szemle 1-2. sz.
- Balaton Károly- Dobák Miklós (1986): A mérnöki szemlélettől a társadalmi megközelítésig. (A vezetés-szervezés és szervezetelmélet kialakulása és újabb irányzatai.) Közgazdasági Szemle, 6. szám.
- Balaton Károly (1988): Szervezeti változás és mikroelekt-ronika, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Balaton Károly (1987): A mikroelektronika alkalmazásának szervezeti hatásai, Kandidátusi értekezés, Budapest.
- Barakonyi Károly - Lorange, Peter (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, No1.
- 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.: A szervezetfejlesztés stratégiája és modelljei, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest 1974.
- 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 Andrea - Lázár Marianna (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 Sándor (1992): „Hej! ha én is köztetek mehetnék”, Vezetéstudomány, 11.sz.
- Berne, E. (1987): Emberi játszmák. Gondolat Kiadó, Budapest. (Újabb kiadás: Háttér Kiadó, Budapest, 1999)
- Bihari Mihály (1979): A döntések szervezeti, hatalmi és érdekkörnyezete, Társadalmi Szemle, 3. sz.
- Bittner Péter - Tucza Attiláné (1993): Munkaszervezés - megbízhatóság - emberierőforrás-gazdálkodás, Vezetéstudomány, 10.sz.
- Blake- Mouton (1964): The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence, Houston, Gulf Publishing Co.
- Blau, P.- Schoenherr, R. (1971): The Management of Organizations. N.Y., Basic Books
- Blau, P. M. - Scott, W. R. (1969): Formal Organizations. Routledge & Kegan Paul, London
- Bóday Pál (1991): A személyzeti-munkaügyi apparátusok előtt sorakozó új tartalmú követelmények, Vezetéstudomány, 7.sz.
- Bóday Pál (1991): Vezetőkiválasztás, vezetőképzés, vezetői érdekeltség, Vezetéstudomány, 8.sz.
- Bóday Pál (1988): Vezetői előrehajtás. Vezetéstudomány, 6. sz.
- Bóday Pál (1987): A vezetői kiválasztásról. Vezetéstudomány, 4. sz.
- Boisot, M. (1995): Information Space. A Framework for Learning in Organizations, Institutions and Culture. Routledge, London.
- Bokor Attila (1996): Leader és Manager, Vezetéstudomány, 3. sz.
- Bokor, A. (1994): Posztmodern a menedzsment tudományban és gyakorlatban, Közgazdasági Szemle, 12.sz.
- Bokor Attila (1992): „Csak az jöjjön, aki bírja...”. Diploma dolgozat, (Kéziratban)
- Bokor Attila – Szóts-Kováts Klaudia: Emberi Erőforrás Menedzsment. Aula Kiadó
- Bor Irén - Marosi Miklós (1992): Vállalati vezetők és be-osztottak magatartásának újabb változásai szervezési és műszaki gazdasági kérdésekben. Vezetéstudomány, 3. sz.



- Borgulyáné Vető Ágota (1994): A német nyelvű országok vállalati kulturájához: Németország, Ipar-Gazdaság, 10.sz.
- Borgulyáné Vető Ágota (1994): A német nyelvű országok vállalati kulturájához: Ausztria, Ipar-Gazdaság, 11.sz.
- Bossányi Katalin - Nyikos László (1987): Együtt dönteni. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Bottyán László (1994): A kreativitás szerepe a vállalkozás sikerében, Vezetéstudomány, 7.sz.
- Bowen, D.E. - Ledford, 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, Wiley, N.Y.
- Branyiczki Imre (1993): Szervezeti tanulás - szervezeti kultúra - szervezeti változás, Kandidátusi értekezés, MTA, Budapest.
- Branyiczki Imre (1989): Szervezeti kultúrák empirikus vizsgálata. Közgazdasági Szemle, 1. sz.
- Branyiczki Imre (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. Prager, 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
- Carl, D.E. – Javidan, M. (2001): Universality of Charismatic Leadership: A Multi-Nation Study.
- Conger, J.A. – Kanungo, R. N. (1998): Charismatic Leadership in Organizations. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Carman, Rob (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. (2003): Vállalatgazdaságtan. Aula Kiadó, Budapest
- Churchman, C. V. (1977): 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.-356.1.
- Child, J. (1984): Organization. a Guide to Problems and Practice. 2. kiadás, Harper and Row, 1984.
- Child, J. - Tayeb, M. (1982-83): Theoretical perspectives in cross-national organizational research. International Studies of Management and Organization, Winter
- Child, J. (1990): 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. - Ledford, 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
- Conger, J (1990): The Dark Side of Leadership. Organizational Dynamics. No.2. (Summer). 44-55. old.
- C.L. Cooper (1975) (ed.): Theories of group processes. John Wiley and Sons, New York
- Cooperrider, D.L. és Srivastva, S. (1987): Appreciative Inquiry in Organizational Life. In.: Research in Organizational Change and Development. JAI Press, Vol. 1.,pp. 129-169
- Cotel Kornél (1984): Szervezetfejlesztés: új lehetőség vagy újabb zsákutca? Ipargazdasági Szemle, 3. szám
- Covey, S.R. (1992): The Seven Habits of Highly Effective People, Simon & Schuster, London.
- Cowen, Scott S. and Middaugh, J. Kendall (1990): Matching an Organisation's Planning and Control System to its Environment in.: 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, NJ.
- Czabán János-Susánszky János (1994): Adalékok a vállalati tanácsadó/tanácsadás profilváltáshoz, Vezetéstudomány, 7.sz.
- Czakó Ágnes - Kuczi Tibor - Lengyel György - Vajda Ágnes (1995): A kisvállalkozások néhány jellemzője a kilencvenes évek elején, Közgazdasági Szemle, 4.sz.
- Csanádi Mária (1995): Honnan tovább? T-Twins Kiadó - MTA Közgazdaságtudományi Intézet, Budapest
- Csanádi Mária (1987): A döntési mechanizmus szerkezetéről. Társadalomkutatás, 4. sz.
- Csath Magdolna (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. szám
- Deák János: Gondolatok a szervezetfejlesztés alapjairól és az iparvállalatoknál való alkalmazás lehetőségéről. Ipargazdaság, 1979. 7. szám.
- De Geus, A.: Planning as Learning. Harvard Business Review, March-April 1988, 70-74. o.
- Diós János (1994): Gondolatok szervezeti kultúráról, Ipar-Gazdaság, 12.sz.
- Dobai Pál (1992): Konfliktusok, konfliktushelyzetek a Magyar Honvédség hivatásos állománya körében, Vezetéstudomány, 11.sz.
- Dobák, M. (2006): Szervezeti formák és vezetés, Akadémiai Könyvkiadó, Budapest.
- Dobák Miklós (1993): Janus arcú vezetés. Előadás a budapesti Francia Intézetben, Kézirat
- Dobák Miklós és munkatársai (1992): Szervezeti formák és koordináció Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Dobák M. (1988): Szervezetalakítás és szervezeti formák. KJK, Budapest
- Dobák Miklós (1981): Az innováció és a nagyvállalati szervezet. Doktori disszertáció. Kézirat, Budapest.
- Dobák Miklós – Antal Zsuzsanna 2009: Vezetés és szervezés I-II. Aula Kiadó

- Donaldson, L. (1985): In Defence of Organization Theory: a Reply to the Critics. London Cambridge University Press
- Douma, Sytse & Schreuder, Hein (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): Assesment centers as the route to competence, Personel Management, November
- Early, P.C. -Northcraft, 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 Assesment and Review. Academy of Management Review vol. 14. no 1.
- Elbert, John - Karolini Mártonné - Poór József (1994): Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- 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 Tibor (1974) (szerk.): Üzempszichológia, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Erdei Ferenc (1980): A vezetés és igazgatás korszerű tudományos megalapozása és a vezetőképzés gyakorlata. Erdei Ferenc Összegyűjtött Művei. Akadémiai Kiadó
- Erdősi Gyula (1993): Divízionális szervezet innovációs rendszere, Vezetéstudomány, 7.sz.
- Erdősi Gyula (1992): Innovációs menedzsment, Távközlési Kiadó, Budapest.
- Erdősi Gyula (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 Comporative 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 Ferenc - Karolini Mártonné - Poór József (1994): Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Fayol, H. (1984): Ipari és általános vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Fekete Ferenc - Sándor Imre (1995): Kommunikációs lehetőségek válságos helyzetekben, Vezetéstudomány, 10. sz.
- Fekete Iván (1996): A változásmenedzselésemberi tényezői, Ipar-Gazdaság, 1-2.sz.
- Fekete Iván - Zsoldos Marianna (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 disszonancia 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 (Magyarul: A sikeres tárgyalás alapjai, Bagolyvár Kiadó, Budapest, 1999)
- Ford, R.C. - Fottler, M.D. (1995): Empowerment: a matter of degree. Academy of Management Executive, 3.
- 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, NJ: 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, Kritérion Könyvkiadó, Bukarest (Téka sorozat)
- Friedlander, F. (1987): The Ecology of Groups, in.: Lorsch, J.(ed.): Handbook of Organizational Behavior, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Friedländer, 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 Gyula (1996): A vállalkozások oktatásának elméleti összefüggései és gyakorlati tapasztalatai, Vezetéstudomány, 2.sz.
- Gaál Zoltán - Szabó Lajos (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 László (1995): Gazdasági növekedésünk emberi feltételeiről, Közgazdasági Szemle, 6.sz.
- Garai László (1993): "... elvegyültem és kiváltam". T-Twins Kiadó, Budapest
- Garai László (1990): "... kis pénz, kis foci?" Egy gazdaságpszichológia megalapozása, a Magyar Közgazdasági Társaság kiadása, Budapest.
- Garai László (1989): Egy gazdaságpszichológia megalapozása, Közgazdasági Szemle, 4.sz.
- Garvin, A. D. (1993): Building a Learning Organization. Harvard Business Review, July-August.
- Gelei András (1996): Szervezeti keret és szervezeti változás: egy értelmezési kísérlet, Szociológiai szemle, No 3-4, 55-81 old.
- Gelei András: Szervezeti változás - szervezeti tanulás -adaptív szervezet, Szakdolgozat, (Kézirat), 1993.
- Gerevich József (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
- Goleman, D. (2004): What makes a leader? Harvard Business Review, January.
- Goleman, D. (2002): Érzelmi intelligencia a munkahelyen. SHL könyvek. EDGE 2000, Budapest.
- Görög Mihály (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 Authonomy in.: Davis, L.E. - Taylor, J.C.: Design of Jobs, Penguin, Baltimore.
- Gyenes A. (1980): Szervezet, környezet, hatékonyság. Szociológia, No. 3-4. 307-19.
- Gyenes A. (1983): Környezetek és szervezetek. Társadalomkutatás No. 3. 41-60
- Ifj. Gyenes Antal - Rozgonyi Tamás (1981): Az alá- és fölérendeltségi viszonyok a szervezetben. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Gyulay Tibor (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, NJ.
- 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, 1985.
- Hankiss Elemér (1983): Társadalmi csapdák - Diagnózisok. Magvető Kiadó, Budapest (Újabb kiadás: Osiris Kiadó, Budapest, 2004)
- 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.
- Hedberg, B. How Organizations Learn and Unlearn.. In: NYSTRÖM, P.C.-STARBUCK, W.H. (eds.) Handbook of Organizational Design, Vol. 1, 1981, University Press, Oxford
- 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 Tibor (szerk.): Üzempszichológia, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Herzberg, F.R. (2003): One more time: How do you motivate employees. Harvard Business Review, January
- Héthy Lajos-Makó Csaba (1981): A technika, a munkaszervezet és az ipari munka. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Héthy Lajos - Makó Csaba (1979): Vezetés, vezető kiválasztás, ösztönzés. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Héthy Lajos - Makó Csaba (1978): Munkások, érdekek, érdekegyeztetés. Gondolat Kiadó, Budapest
- Héthy Lajos - Makó Csaba (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 Ágnes - Bauer András (1995): A magyar marketing vezetők helye a nemzetközi kulturális térképen, Vezetéstudomány, 6.sz.
- Hofstede, Geert (1993): Cultural constraints in management theories. Academy of Management Executive, Vol 7. No 1.
- Hofstede, Geert (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.
- House, R. J. - Hanges, P. J. - Javidan, M. - Dorfman, P. W. - Gupta, V. (eds.) (2004): Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies, (Vol. 1), 2004. Thousand Oaks, CA: Sage
- Hoványi Gábor (1995): A vállalat és környezete az ezredfordulón - a menedzser szemével, Közgazdasági Szemle, 10.sz.
- Hoványi Gábor (1995): Tájékozódás után - avagy magyar iparvállalatok válságmenedzselése, Ipar-Gazdaság, 1-2.sz.
- Hoványi Gábor (1994): Management Consulting - a stratégiai tanácsadás képlete és folyamata, Vezetéstudomány, 10.sz.
- Hoványi Gábor (1992): Vállalatvezetés, többdimenziós válsághelyzetben. Doktori értekezés, MTA, Budapest
- Howell, J..P. – Bowen, D.E. – Dorfman, P. – Kerr, S. – Podsakoff, P.M. (1990): Substitutes for leadership: Effective alternatives to ineffective leadership. Organizational Dynamics, No. 1. (Summer) 21-38.old.
- Huczynski, A. - Buchanan, D. (1991): Organizational Behaviour, Prentice Hall, London

- Hunt, J. (1988): *Managing People at Work, Work* (3rd ed.), McGraw Hill, London
- Hunt, J.G. - Baliga, B.R. - Dachler, H.P. - Schriesheim, C.A. (1988) (eds.): *Emerging Leadership Vistas*, Lexington Books, Massachusetts.
- Hunyadi György (1973) (szerk.): *Szociálpszichológia*. Gondolat, Budapest
- Ilonszki Gabriella - Punnett, R.M. (1993): Négy hazai párt vezető(ki)választásai 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 István (1992): A humánpolitikai egyes kérdései a katonaságnál, *Vezetéstudomány*, 11.sz.
- Jávor István (1987): *A hatalom szerkezete a vállalatban*. Közgazdasági és Jogi Könykiadó, Budapest
- Jávor István (1985): Szervezetek statikus hatalmi struktúrájának megjelenése a vezetői kultúrában. *Vezetéstudomány* 1. sz.
- Jelen Tibor (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 Karolina - Somogyi Sándor - Kocsondi József (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.
- Kapás Judit (1999.): A vállalat tudása. *Vezetéstudomány*, XXX. évf. 6. szám., 2-11.o.
- Kapitány Ágnes - Kapitány Gábor (1995): *Rejtjelek 2.*, Kossuth Kiadó, Budapest
- Kapitány Ágnes - Kapitány Gábor (1993): *Rejtjelek*, Szorobán Kiadó, Budapest
- Kapitány Ágnes - Kapitány Gábor (1983): *Értékrendszereink*, Kossuth Kiadó, Budapest
- Kaplan, R.S.-Norton, D.P. (1998.): *Balanced Scorecard - Kiegyensúlyozott stratégiai mutatószám-rendszer*. Közgazdasági és jogi Könyvkiadó, Budapest,
- Karassavidou, Eleonora (1994): Emberi erőforrás menedzsment: történeti áttekintés, *Vezetéstudomány*, 1-2.sz.
- Karsai Judit (1994): Hiányoznak a kockázatvállalásra kész szereplők, *Közgazdasági Szemle*, 2.sz.
- KERR, S. -JERMIE, J.M. (1978): Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, December



- 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 Gábor - Sziráczki György (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, Alfred (1995): *Szervezetelméletek*. Aula Kiadó, Budapest
- Kieser, A. - Kubicek, H.: *A magatartástudományi döntéelmélet*, in: Kovács Sándor (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. szám.
- Kindler József (1988): *Döntéelméleti előfeltevések kritikája*, Akadémiai doktori értekezés, MTA, Budapest.
- Kindler József (1985): *Rövidülő távlatok*, *Valóság*, 7.sz.
- Kindler József (1985): *A komplexitás törvényszerűségei és néhány gyakorlati következményük*. In.: Kovács S. (szerk.): *Szöveggyűjtemény a szervezetelmélet történetének tanulmányozásához I. kötet*. Tankönyvkiadó, Budapest.
- Kindler József (1980): *A pozitivisták módszertan válsága*. *Világosság*, 8-9. sz.
- Kindler J. (1978): *A csoportos döntések korszerű módszerei különös tekintettel a Nominális Csoport Módszerére (NCM)*, Kézirat.
- Kindler József (1974): *A rendszerszemléletű döntéelmélet egyes kérdései figyelemmel a vezetői döntésekre*, Kandidátusi értekezés, MTA, Budapest.
- Kindler József-Könczei György (1987): *Évalvációkutatás*. Kézirat. Budapest.
- Kindler József-Papp Ottó (1977): *Komplex rendszerek vizsgálata*. Műszaki Könyvkiadó, Budapest.
- Klein Sándor (1980): *Munkapszichológia*. *Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó*, Budapest
- Kocsis József (1994): *Változások menedzselése*, Műszaki Könyvkiadó, Budapest.
- Kocsis József (1994): *Menedzsment műszakiaknak*, Műszaki Könyvkiadó, Budapest.
- Kocsis József - Seregi Ferenc (1986): *Gazdasági szervezetek fejlesztése*. KJK, Budapest
- Kolb, D.A- Rubin, I.M. - Osland, J.S. (1991): *The Organizational Behavior Reader* (5th ed.), Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

- Kolb, D. - Fry, R. (1975): Toward an applied theory of experiential learning. in: C.L. Cooper (ed.): Theories of group processes. John Wiley and Sons, New York
- Koontz, H. - O'Donnell, C. - Weihrich, H. (1980): Management, McGraw-Hill, New York, NY.
- Koontz, H. - O'Donnell, C. (1964): Principles of Management. New York-Toronto-London
- Kornai János-Matits Ágnes (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 János Mátyás: Alku, asszimiláció, alku, in: Tardos Márton (1980) (szerk.): Vállalati magatartás - vállalati környezet. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Kovács Sándor (1991): Kísérlet az „európai menedzsment” körvonalazására, Vezetéstudomány, 12.sz.
- Kovács Sándor (1988): Előírni vagy leírni? Közgazdasági Szemle, 11. sz.
- Kovács Sándor (1985): A szervezetközi függés mint a magyar esetek magyarázó változója. MKKE. Kézirat
- Kovács Sándor (1983): Az innováció szervezeti feltételei - az innováció kettős köre. I-II. Vezetéstudomány, 6-7. sz.
- Kovács Sándor (1978): A szervezetfejlesztés problémája a kontingenciaelméletben. Szervezés és Vezetés, 11. szám.
- Kovács Sándor (1978): A szervezetfejlesztés problémája a kontingenciaelméletben. Szervezés és Vezetés, 11. szám.
- Kovács Sándor (1981): Szervezettípusok. 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 Kálmán (1977): Gazdasági szervezetek, belső és külső környezetük. Vezetéstudomány. 3. sz.
- Kulcsár Kálmán (1978): A szervezet és társadalmi környezete. In: Fogalmi rendszerekről, szervezetekről és szervezetekről. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Kulcsár Sándor (1993): Emberi tényező - vállalati alkalmazkodó képesség , Kandidátusi értekezés, MTA, Budapest.

- Kulcsár Sándor (1994): A vállalati változás menedzsment emberi oldala, Ipar-Gazdaság, 10.sz.
- Laczkó István (1983): Még egyszer a vezetéstudomány jellegéről, Vezetéstudomány, 2.sz.
- Ladó László (1985): Szervezélmélet és -módszertan. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Ladó László-Magyar Beck István (1987): A szervezetfejlesztésről. Ipargazdaság, 8-9. szám.
- Ladó László (1986): Szervezélmélet és -módszertan. (3. kiadás.) Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó Budapest.
- Laki Mihály (1993): A poszt szocialista állam a vállalatok piacán. Közgazdasági Szemle, 5.sz.
- Laki Mihály (1983): Vállalatok megszűnése és összevonása. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Laky Teréz (1994): A magángazdaság kialakulásának hatásai a foglalkoztatottságra, Közgazdasági Szemle, 6.sz.
- Laky Teréz (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, NJ.
- Lawrence, P.R. - Lorsch, J.W. (1967): Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration. Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston
- László Gyula (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 Ferenc (szerk.): Csoportdinamika, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Lewin, K. (1947): Frontiers in group dynamics. Human Relations 1, 5-42.o.
- Liener Dóra (1994): Néhány szában ... a FEJVADÁSZAT-ról, Vezetéstudomány, 9.sz.
- Likert, R. (1974): Egy érlelődő elmélet a szervezésről, a vezetésről és az igazgatásról, in: Engländer Tibor (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. Homewood, Ill., Irwin
- 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 István (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.
- Maier, N.R.R. (1967): Assets and Liabilities in Group Problem Solving: The Need for an Integrative Function, Psychological Review, Vol. 74., No. 4.
- Major Iván - Mihályi Péter (1994): Privatizáció - hogyan tovább? Közgazdasági Szemle, 3.sz.
- Makó Csaba (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.
- 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.
- Markóczy, L. - Goldberg, J. (1995): A Method for Eliciting and Comparing Causal Maps, Journal of management, Vol. 21., No. 2,
- Markóczy Livia (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
- Markóczy Livia (1993.): Managerial and organizational learning in Hungarian-Western mixed management organizations.The International Journal of Human Resource Management Vol. 4, No. 2.
- Marosi Miklós (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. KJK, Budapest
- Marosi Miklós (1985): Japán vállalatok vezetése és szervezése. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Marosi Miklós: Szervezés-ösztönzés-hatékonyág. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1978.

- Marques, Jorge (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
- Masterson, 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 szerveztelemzésére. Közgazdasági Szemle, 7-8. szám.
- Máriás Antal és társai (1980): Ipari nagyvállalataink szerveztelemzése I. rész. Készült a Szocialista Vállalat Kutatási Főirány keretében. Budapest.
- Máriás Antal (1992): Szelekció és kontraszelekció a vezető kiválaszt(ód)ásban. Vezetéstudomány, 3.sz.
- Máriás Antal (1989): A vezetői emberkép és a vezetési stílus. Közgazdasági Szemle, 1.sz.
- Máriás Antal (szerk.) (1979): Fejezetek a szerveztelemzés 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, George 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, Robert 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 Ferenc (1988): Közösségek rejtett hálózata (2. kiadás). Tömegkommunikációs Kutatóközpont, Budapest (Újabb kiadás: Osiris Kiadó, Budapest, 1996)
- Mérei Ferenc (1971): Közösségek rejtett hálózata. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

- Mészáros Tamás: A sikeres vállalati tervezés szervezési feltételei. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1984.
- Miles, R. - Snow, C.(1978): Organizational Strategy, Structure and Process. N.Y. McGraw Hill
- Miller, D. és Friesen, P.H. (1984): Organizations: a Quantum View. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Miller, G.: The Magic Number Seven, Plus or Minus Two, idézi: Kindler József (1973): a komplexitás törvényszerűségei, Kézirat, előadás a Soproni Rendszerelméleti Konferencián.
- Milton, C.R. (1981): Human behavior in organizations. Three levels of behavior. Englewood Cliffs NJ: 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. Prentice-Hall. N.J.
- Mintzberg, H. (1975): The Manager's Job: Folklore and Facts, Harvard Business Review, July-August.
- Mintzberg, H. (1973): The Nature of Managerial Work. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- 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. - Reilye, 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.), Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Nagy Beáta (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. Prentice Hall, Englewood Cliffs
- Nemény Vilmos (1973): Gazdasági rendszerek irányítása. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Nonaka, I. (1994.): A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. Organization Science. Vol. 5. No. 1., Febr. 14-37.o.

- Nemes Ferenc (1996): Az eltérő adottságokkal rendelkező munkavállalók vezetése, Vezetéstudomány, 2.sz.
- Nemes Ferenc-Tóth Imre Zoltán (1995): A magyar vezető-, menedzser- és üzletember képzés helyzete, különös tekintettel az üzletorientált agrármenedzser képzésre, Vezetéstudomány, 9.sz.
- Nemes Ferenc (1988): A szervezeti szocializáció mint kultúraelsajátítási folyamat . Vezetéstudomány, 7.sz.
- Nemes Ferenc (1981): A vezetői szerepfelfogás és magatartás néhány problémája vállalkozásoknál. Közgazdasági Szemle, 7-8. sz.
- Nemes Ferenc(1976): Érdekeltség, magatartás, tartalékok. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Northcraft, G.B. és 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
- 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
- Pascale, R.T.-Athos, A.G. (1981): The Art of Japanese Management. Warner Books, New York, NY.
- Pataki Béla (1995): A bizonytalan döntések néhány klasszikus elméletének kritikája, Ipar-Gazdaság, 5-6.sz.
- Pataki Ferenc (1980) (szerk.): Csoportlélektan (2. kiad.). Gondolat Könyvkiadó, Budapest
- Pataki Ferenc (1975) (szerk.): Csoportdinamika, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Pataki Ferenc (1969) (szerk.): Csoportlélektan. Gondolat Könyvkiadó, Budapest
- Pavlov, I.P. (1927): Conditioned Reflexes, Oxford University Press, New York.

- Pearce, Jone L.- Branyiczki Imre - Bakacsi Gyula (1992): A centralizált konzultatív vezetési megközelítés szerepe az állami vállalatok sikeres piacorientált szervezetté alakításában. *Vezetéstudomány*, 3. sz.
- Pearce, J.L. - Branyiczki, I. - Bakacsi, G. (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, G. (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, G. (1992): The back door: spontaneous privatization in Hungary. *Annalen der Gesamtwirtschaft*, 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.
- Pease, A. (2005): *Testbeszéd – Hétköznapi pszichológia*. Park Kiadó, Budapest, Pease, A-Pease, B. (2006): *A testbeszéd enciklopédiája*. Park Kiadó, Budapest
- Peck, D. - Whitlow, D. (1983): *Személyiségelméletek*, Gondolat, Budapest
- Perrow, Ch. (1994): *Szervezetpszichológia*. Osiris-Századvég/Panem-McGraw-Hill, Budapest (Újabb kiadás: Osiris Kiadó, Budapest, 2002)
- Peters, Th. (1992): *Liberation Management*. MacMillan, London
- Peters, T. I.-Watermann, R. H. (1986): *A siker nyomában*. Kossuth Könyvkiadó-Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1986.
- 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: Linzey, 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. N. Y. Harper-Row.
- 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.
- Polányi, Mihály (1994.): *Személyes tudás*. Atlantis, Budapest
- 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 József (1993): Stratégiai menedzsment - Az emberi erőforrás stratégiai tervezése, Vezetéstudomány, 7.sz.
- Poór József (1995): Emberi erőforrás menedzselés különböző vezetési kultúrákban, Vezetéstudomány, 9.sz.
- Popper Péter (1981): Belső utak könyve, Magvető, Budapest (2.kiad)
- Popper, K.D. (1959.): The Logic of Scientific Discovery. Hutchinson, London
- Porter, M.E. (2006): Versenysztratégiák, 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. - Rohrbaugh, J. (1983): A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. Management Science, Vol. 29.
- Ridderstrale, J. – Nordström, K.A. (2002.): Funky Business. KJK-Kerszöv
- Riesman, D. (1983): A magányos tömeg, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Ritti, R.R. - Funkhouser G.R. (1987): The Ropes to Skip nad The Ropes tp Know. John Wiley and Sons, New York.
- Robbins, S.P. – Judge, T.A. (2007.): Organizational Behavior (12th ed.), Pearson Education Prentice-Hall International, Inc., 47. old. alapján
- 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, Michel (1993): A munkatársak mozgósítása: az elmélettől a megismerésig és a gyakorlati alkalmazásig, Vezetéstudomány, 8-9.sz.

- Salamonné Huszthy Anna (1994): Új áramlatok a stratégia-alkotásban: A vízió és misszió szerepe a fejlett ipari országok vállalatainak vezetésében, *Vezetéstudomány*, 12.sz.
- Sági Zsuzsa (1991): Egy nagyvállalat társasági átalakítása a humánstratégia szempontjából, *Vezetéstudomány*, 10.sz.
- Sanchez, R. – Henne, A. – Thomas, H. (1996): Towards the theory and practice of competence-based competition, in: Sanchez, R. – Henne, A. – Thomas, H. (editors): *Dynamics of Competence-Based Competition: Theory and Practice in the New Strategic Management*. Elsevier, Oxford
- 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. - Schriesheim, 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. (1986): *Szervezéslélektan*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Schleicher Imre (1995): *Vezetés és menedzsment*, *Vezetéstudomány*, 7.sz.
- Schleicher Imre (1995): *Bizottságok a szervezetben*, *Vezetéstudomány*, 2.sz.
- Schleicher Imre (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 Iván: *A vállalatnagyság*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1982.
- Scott, W. R. (1987): *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*. 2nd ed. Englewood Cliffs.N.J. Prentice-Hall
- 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*. Doubleday, New York (Magyarul: *Az ötödik alapelv*, HVG Kiadó, Budapest, 1998)
- Shani, A.B. - Mitki, Y. (1996): Reengineering, TQM and Sociotechnical Systems Approaches to Organizational Change: Towards an Eclectic Approach? *Journal of Quality Management*, 1.

- 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*, The Free Press, New York, NY, (2nd ed.),
- Simon, H. A. (1982): *Korlátozott racionalitás*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Siposné Gyebnár Éva (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 Emeric - Füstös János (1996): *Szervezeti értékrend kialakítása - egyéni értékelés*. Ipar-Gazdaság, 1-2.sz.
- Somogyi Ferenc (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, David (1992): *A rendszerazonosságtól a szervezeti sokféleségig*, *Közgazdasági Szemle*, 12.sz.
- Stark, David (1991): *Privatizációs stratégiák Közép-Kelet-Európában*, *Közgazdasági Szemle*, 12.sz.
- Steiner László - Vecsenyi János (1995) (szerk.): *Vezetésről gyakorló vezetőknek*, Nemzetközi menedzser Központ, Budapest.
- Susánszky János: *A racionalizálás módszertana*. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1983.
- Susánszky János: *Tanulmányok a szervezetről és a vezetésről*. Tudományszervezési füzetek, Akadémiai Kiadó, Budapest, 1985.
- Sutermester, 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*, New York, Harper & Row.
- Szabó János (1992): *Humán konfliktusok a Magyar Honvédségben*, *Vezetéstudomány*, 11.sz.
- Szalai Erzsébet (1990): *Gazdaság és hatalom*. Aula Kiadó, Budapest
- Szalai Erzsébet (1982): *A reformfolyamat új szakasza és a nagyvállalatok*. *Valóság*, 5.sz. (Május)
- Sz. Kis L. (1991): *Szervezeti változások vezetése*. In: Bakacs Gy., Balaton K., Dobák M., Máriás A. (1991): *Vezetés - szervezés II*. Aula Kiadó, Budapest

- Takács Sándor (1995): A szervezeti kultúra és struktúra tranzakciós költség alapú magyarázatának alapjai, in: MáriásKönyv - tisztelgő 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 Márton (1980) (szerk.): Vállalati magatartás - vállalati környezet. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Tari Ernő (1993): Kis és középvállalatok menedzsmentje Svájcban, Vezetéstudomány, 8-9.sz.
- Tari Ernő (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. (Magyarul: A csoportok szociálpszichológiája, In: Pataki F. (szerk.): a csoportjelenségek pszichológiája, Tankönyvkiadó, Budapest, 1977)
- 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 Ágnes (1994): Szervezeti tanulás, Vezetéstudomány. 6.sz.
- Török Ádám (1993): Vállalati magatartási minták az átmeneti gazdaságban, Közgazdasági Szemle, 3.sz.
- Trethorn Ferenc (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. Butterworth - Heinemann
- 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 Attiláné-Bittner Péter (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 László (1991): A teammunka kapcsolatrendszeri problémái szervezetekben, *Vezetéstudomány*, 8.sz.
- Ványai Judit (1992): Sikeres humánpolitika Japánban, *Vezetéstudomány*, 7.sz.
- Varga Károly (1987): A hazai magatartástudományi szervezetfejlesztés tíz éve. *Ipargazdaság*, 8-9. szám.
- Varga Károly (1988): Az emberi és szervezeti erőforrás fejlesztése. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Varga Károly (1983): Szervezeti kultúránk koordinátái. *Ergonómia*, 3.sz. Március
- Varga Károly (1981): Szervezetfejlesztési kísérletek. *Valóság*, 7. sz.
- Varga Károly (1981): A szervezetfejlesztés mint szakma kilátásai Magyarországon. *Ergonómia*, 1. sz.
- Varga Károly (1979): Szervezeti akciókutatás I-II. MTA Szociológiai Kutatóintézet. Budapest.
- Vecsenyi János (1991): Felkészítés az üzleti életre és a vezetői munkára, *Vezetéstudomány*, 12.sz.
- Vecsenyi János (1983): A szervezetfejlesztés megalapozása a Komplex Vállalatmegismerési Tesztrendszerrel. *Vezetéstudomány*, 4. szám.
- Velinsky Tamás (1996): A részvénytársaság igazgatóságának szerepe és összetétele,  *Szakdolgozat (kézirat)*, Budapest.
- Vitár Zoltán (1994): A szervezeti értékrend és a vezetésfejlesztés, *Ipar-Gazdaság*, 6.sz.
- Voszka Éva (1996): A tulajdonváltás felemás sikeréve. *Közgazdasági Szemle*, 5.sz.
- Voszka Éva (1994): A redistribúció újjáéledése. *Közgazdasági Szemle*, 1.sz.
- Voszka Éva (1993): Elosztásos módszer és privatizáció. *Társadalmi Szemle*, 8-9.sz.
- Voszka Éva (1993): Szakadékban. Válságkezelés, tanulságokkal. *Társadalmi Szemle*, 1.sz.
- Voszka Éva (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 Pittsburg 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
- Walsh, J. P. – Ungson, G.R. (1991): Organizational Memory. *Academy of Management Review* vol 16., No. 1. 57-91. 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. és Fisch, R. (1974): *Change*. W.W. Norton, New York (Magyarul: Változás, Gondolat Kiadó, Budapest, 1990)
- Weber, M. (1990): *Gazdaság és társadalom, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.*
- Weber, M. (1987): *Gazdaság és társadalom. a megértő szociológia alapvonalai, I. kötet: szociológiai kategóriatan, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.*
- Weber, M. (1967): *Gazdaság és társadalom. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó*
- Wehrich, 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, Oliver (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, New York, Free Press*
- Williamson, O. (1983): *Organization Form, Residual Claimants, and Corporate Control in: 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. London. University Press*
- Woodward, J. (1970): *Industrial Organization: Behaviour and Control. London. Oxford University Press*
- 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 Paprika Zita (1991): *A szemeteszláda modell, Vezetéstudomány, 2.sz.*
- Zöldréti Attila (1994): *A kommunikáció szerepe a válsághelyzetek kezelésében, Vezetéstudomány, 7.sz.*

- Zöldréti Attila - Várady Zsolt - Szopkó István - Bárdits Viktor (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 Mária (1995): Válságkezelés - változás menedzsment, Vezetéstudomány, 4-5.sz.
- Zsolnai László (1994): Gazdaság etika és ökológia, Társadalom és Gazdaság, 2.sz.

