SHL
könyvek

KLEIN SÁNDOR

Vezetés- és szervezetpszichológia

NÉV- ÉS TÁRGYMUTATÓVAL





Klein Sándor a pszichológia tudomány doktora, egyetemi tanár a Pécsi Tudományegyetemen és a Debreceni Egyetemen. Mintegy száz szakcikk mellett számos könyvet és jegyzetet írt. Életére és munkásságára nagy hatással volt, hogy együtt dolgozhatott olyan zseniális emberekkel, mint a matematikatanítást alapvetően megváltoztató Dienes Zoltán vagy a humanisztikus pszichológiát a „tudósok világában" is elfogadtató Carl Rogers. Az utóbbi kilenc évben az SHL Hungary Kft. egyik vezetőjeként a korszerű alkalmasságvizsgálati módszerek hazai elterjesztésén fáradozik.

Ez a könyv *Klein Sándor: Munkapszichológia* című könyvének folytatása. Célja, hogy tankönyvként szolgáljon mindazoknak, akik felsőfokú tanulmányaik során szeretnék megérteni a pszichológia szerepét a vezetésben, és hogy pszichológiai ismeretekkel és szemléletmóddal segítse azokat, akik nap mint nap legjobb képességeik szerint igyekeznek ellátni a szervezetek irányításának nehéz, de izgalmas és sok örömöt nyújtó feladatát.

ISBN 978-963-9760-07-3
9 789639 760073

A sorozat első két kötete ugyancsak az SHL Könyvek sorozatban, az Edge 2000 Kiadó kiadásában jelent meg:

Klein Sándor: Munkapszichológia

Klein Balázs – Klein Sándor: A szervezet lelke

A sorozatot jól kiegészíti az Edge 2000 Kiadó következő kötete:

Klein Sándor: Negyven év munkapszichológia
(Ember, munka, szervezet: akkor és most)

Segítünk, Ha Lehet!©

Klein Sándor

VEZETÉS- ÉS SZERVEZETPSZICHOLÓGIA

Buda Béla
Gazdag Miklós
Kaucsek György
Mészáros Aranka
Simon Péter
Török L. Gábor
Wagner János

II. Rákóczi Ferenc Megyei és Városi Könyvtár
20100627545X

Edge 2000 Kiadó
Budapest, 2012.

M2

© 2002, Edge 2000 Kft.
© Klein Sándor
© Gyulai Líviusz

© Buda Béla
© Gazdag Miklós
© Kaucsek György
© Mészáros Aranka
© Simon Péter
© Török L. Gábor
© Wagner János

Az illusztrációkat készítette:
Gyulai Líviusz

Hatodik kiadás
(A 650–656. oldal az előző kiadásokban nem szerepelt.)



Kiadja: Edge 2000 Kft.
Felelős kiadó: Klein Dávid
Sorozatszerkesztő: Klein Sándor
Felelős szerkesztő: Halmos Ádám
Borító: Koronczi Endre
Tipográfia: Tóth Norbert
Nyomdai munkák: Generálprint Nyomda Kft.
Felelős vezető: Hunya Ágnes
ISBN: 978 963 9760 07 3
ISSN 1418-6586

Gyerekeimnek:
Izabelnek, Balázsnak, Dávidnak, Júliának és Ádámnak

Tartalom

Előszó 19

I. rész A VEZETŐ

1. fejezet
EGY KIS TÖRTÉNELEM 27
1.1 MI A VEZETÉS? 29
1.1.1 A vezetés: tudomány 30
1.1.2 A vezetés: művészet 31
1.1.3 A vezetés: szakma 31
1.2 „AZ IDŐ KÚTJA" 32
1.3 „AZ IPAR KAPITÁNYAI" 35
1.4 MAX WEBER ÉS A BÜROKRATIKUS VEZETÉS 36
1.5 A TERMELÉS SPECIALISTÁJA: FREDERICK WINSLOW TAYLOR ÉS A „TUDOMÁNYOS VEZETÉS" 37
1.6 A SZERVEZÉS SPECIALISTÁJA: HENRI FAYOL 39
1.7 ELTON MAYO ÉS A „HUMAN RELATIONS" – AVAGY A MUNKA SZOCIOLÓGIAI MEGKÖZELÍTÉSE 41

2. fejezet
ELMÉLETEK ÉS MODELLEK 43
2.1 VEZETŐI SZEREPEK 45
2.2 HUMANISZTIKUS MEGKÖZELÍTÉSEK 46
2.2.1 Maslow és a szükségletek piramisa 46
2.2.2 Frederick Herzberg „kéttényezős motiváció" elmélete 48
2.2.3 Carl Rogers és a személyközpontú megközelítés 50
2.2.4 Chris Argyris: Az egyén a szervezetben 50
2.2.5 Thomas Gordon és a vezetői eredményesség 52
2.3 A SIKERES VEZETŐ TULAJDONSÁGAI 53
2.3.1 Kutatási eredmények 53
2.3.2 Vezetési szakismeretek 55
2.4 VISELKEDÉSI MODELLEK – VEZETÉSI STÍLUSOK 58
2.4.1 Alapvető feltevés 59
2.4.2 McGregor – az „X" és az „Y" elmélet 60
2.4.3 Gondoskodó és strukturáló vezetés (Ohio State University) 62

2.4.4 Termelésközpontú és dolgozóközpontú vezetés (University of Michigan) ... 63
2.4.5 Vezetői rács (Blake és Mouton) ... 63
2.4.6 A vezetési stílusok (egy klasszikus kísérlet) ... 65
2.5 A SIKERESSÉG, MINT A HELYZET FÜGGVÉNYE (kontingencia-elméletek) ... 67
2.5.1 Fiedler kontingencia-modellje ... 70
2.5.2 Hersey és Blanchard modellje a helyzetfüggő vezetésről ... 72
2.5.3 House „út-cél" modellje ... 74
2.5.4 Vroom és Yetton participatív döntési modellje ... 76
2.5.5 A négy kontingencia-modell összehasonlítása ... 76
2.6 A Z-ELMÉLET FELTÉTELEZÉSEI ... 76
2.7 AZ R-ELMÉLET FELTÉTELEZÉSEI: RELÁCIÓS MEGKÖZELÍTÉS ... 79
2.8 A VEZETÉS RENDSZERELMÉLETI MEGKÖZELÍTÉSE ... 80
2.9 AZ ÁTALAKÍTÓ (TRANSZFORMÁLÓ) VEZETÉS MODELLJE ... 82
2.10 A VEZETÉSI STÍLUS „ÁRA" ... 88

3. fejezet
A VEZETŐI HATALOM ... 91
3.1 HATALOM ÉS ENGEDELMESSÉG ... 93
3.2 HATALOM ÉS TÁRSADALMI SZEREP ... 96
3.3 A VEZETÉS – BEFOLYÁSOLÁS ... 97
3.4 A VEZETŐI HATALOM TÍPUSAI ... 99
3.4.1 A jutalmazó hatalom ... 99
3.4.2 A kényszerítő hatalom ... 100
3.4.3 A kapcsolatokból származó hatalom ... 100
3.4.4 A jogi (törvényes, legitim) hatalom ... 100
3.4.5 A szakmai (szakértői) hatalom ... 101
3.4.6 Az információs hatalom ... 102
3.4.7 A referens hatalom ... 102
3.4.8 A hatalomfajták értékelése ... 103
3.5 A HATALMI ŰR ... 103
3.6 A SZEMÉLYES HATALMI BÁZIS KIÉPÍTÉSE ... 104
3.7 A HATALOM SZEMÉLYKÖZPONTÚ MEGKÖZELÍTÉSE ... 106
3.8 TÖREKVÉSEK A HATALOM MEGOSZTÁSÁRA ... 114
3.8.1 A részvétel (a participatív vezetés) ... 114
3.8.2 A megengedő vezetés ... 115
3.8.3 Felhatalmazás ... 116
3.9 A HATALOM VESZÉLYEI ... 118
3.9.1 Hatalom és önálló döntés ... 118
3.9.2 A manipuláció ... 121

3.9.3 A kétszínűség (machiavellizmus) ... 121
3.9.4 Kényszerítés, manipuláció, együttműködés – a három mostohatestvér ... 123
3.9.5 A Mach-skála ... 124
3.9.6 A hatalmi politika ... 125
3.9.7 Élni vagy visszaélni a vezetői hatalommal ... 127

4. fejezet
A VEZETŐI MUNKA GYAKORLATA ... 131
4.1 A VEZETÉS, MINT SZOCIÁLIS FOLYAMAT ... 133
4.2 A VEZETŐI SZEREPEK ... 134
4.3 VEZETŐI TEVÉKENYSÉGEK ... 137
4.3.1 Tervezés ... 137
4.3.2 Szervezés ... 143
4.3.3 Igazgatás ... 143
4.3.4 Döntés ... 145
4.3.5 Koordinálás ... 154
4.3.6 Ellenőrzés ... 154
4.3.7 Teljesítményértékelés ... 154
4.3.8 Tájékozódás és tájékoztatás ... 155
4.3.9 Toborzás és kiválasztás ... 155
4.3.10 A humánus létszámcsökkentés (Outplacement) ... 167
4.4 A VEZETŐ IDŐGAZDÁLKODÁSA ... 171
4.4.1 Az időbeosztás lépései ... 171
4.4.2 A halogatás ... 172
4.4.3 A munkamegszakítások kezelése ... 173
4.4.4 Megbízások ... 174
4.4.5 Lopják az időmet! ... 176
4.5 A HATÉKONY VEZETÉS HÉT ARANYSZABÁLYA ... 181
4.5.1 Az számít, hogy ki vagy ... 182
4.5.2 A hét szokás ... 183
4.5.3 A vezető fejleszthető ... 187
4.6 A SIKERES VEZETŐK TÍZPARANCSOLATA ... 188
4.7 VEZETŐK ÉS BEOSZTOTTAK ... 194

5. fejezet
A VEZETŐK MENTÁLHIGIÉNÉJE (Buda Béla) ... 199
5.1 A HATALOM ... 201
5.2 A MEGTERHELÉS ... 201
5.3 STRESSZ ... 202
5.4 A VEZETŐ ÉLETMÓDJA ... 205
5.5 A VEZETŐI ALKALMASSÁG – A VEZETŐI EGÉSZSÉG ... 206

5.6 TÚLTELJESÍTŐ HATÁSOSSÁG – DEPRESSZIÓ ... 208
5.7 ÉRZELEM-FELISMERÉSI KÉPTELENSÉG ... 210
5.8 A NEUROTIKUS PANASZOK JELZŐ FUNKCIÓJA ... 212
5.9 A VEZETŐI SZEREP ÉS A SZEMÉLYISÉG ... 213

6. fejezet
VEZETŐKÉPZÉS ... 217
6.1 A VEZETŐK FEJLESZTÉSE ... 220
6.2 FELNŐTT-NEVELÉS ... 223
6.3 TANULÓCSOPORTOK, INTENZÍV CSOPORTOK, TRÉNINGEK (Mészáros Aranka) ... 227
6.3.1 A tanulócsoport (tréning) mozgalom kialakulása ... 227
6.3.2 A tréningek általános jellemzői ... 230
6.3.3 A tréningek hatásai ... 231
6.3.4 A tréningmódszer kialakulásának tudománytörténeti gyökerei ... 232
6.3.5 A tréningezés magyarországi történetéről ... 242
6.3.6 A jelenlegi helyzetről ... 243
6.3.7 A képzés hatásvizsgálata ... 244
6.3.8 A trénerek képzéséről ... 245

7. fejezet
EMPÁTIA A VEZETÉSBEN (Buda Béla) ... 247
7.1 AZ EMPÁTIA FOGALMA ÉS JELENTŐSÉGE ... 249
7.2 AZ EMPÁTIA FEJLESZTHETŐ ... 250
7.3 AZ EMPÁTIA LÉLEKTANA ... 251
7.4 AZ EMPÁTIA FEJLESZTÉSÉNEK LEHETŐSÉGEI ... 252
7.5 AZ EMPÁTIA FELHASZNÁLÁSI LEHETŐSÉGEI ... 254
7.6 A VEZETŐ ÉS AZ EMPÁTIA ... 256

II. rész A CSOPORT
(a munka szociálpszichológiája)

Bevezetés ... 261

8. fejezet
A MUNKACSOPORT ... 263
8.1 ALAPFOGALMAK ... 265
8.2 A MUNKACSOPORT NAGYSÁGA ... 266
8.3 A MUNKACSOPORT KIALAKÍTÁSA ... 267
8.3.1 A homogenitás kérdése ... 267
8.3.2 Ismeretség ... 268

8.3.3 Csoportkohézió ... 268
8.3.4 A szociometriai vizsgálat ... 270
8.4 A TEAM – AVAGY AZ EGYÜTTMŰKÖDŐ CSOPORT ... 271
8.4.1 Versengés és együttműködés ... 272
8.4.2 A teamépítés folyamata ... 273
8.4.3 Szerepek a csapatokban ... 276
8.4.4 Karizmatikus vezető vagy vezetői csoport ... 278
8.4.5 Kulcsszerepek az együttműködő vezetői csoportokban ... 280
8.4.6 Sikertelen csoportok ... 282
8.4.7 Győztes csoportok ... 283
8.4.8 Hogy mi legyünk a győztesek! ... 284
8.5 A SZOCIÁLIS KLÍMA VAGY MÁSKÉPP: A CSOPORT LÉGKÖRE ... 285
8.6 KONFORMITÁS ÉS NORMAKÉPZÉS A CSOPORTBAN ... 286
8.6.1 A mozgó fénypont (Muzafer Sherif normateremtési kísérlete) ... 287
8.6.2 A vonalak hosszúsága (Solomon Asch kísérlete a csoportnyomás hatásáról) ... 287
8.6.3 A „többségi vélemény" ismerete (Richard Crutchfield kísérletei) ... 289
8.6.4 A csoportnormák típusai ... 290
8.7 MUNKAETIKA, A MUNKÁRÓL VALÓ VÉLEMÉNYEK ... 291
8.8 A JÓ VEZETŐ FIGYEL A CSAPATFOLYAMATOKRA ... 292

9. fejezet
A MUNKATEVÉKENYSÉG MOTIVÁCIÓJA ... 293
9.1 A MOTIVÁCIÓ FOGALMA ... 296
9.2 MOTIVÁCIÓELMÉLETEK ... 299
9.2.1 Korai elméleti alapok ... 300
9.2.2 Szükségletelméletek ... 300
9.2.3 Eszközelméletek ... 303
9.2.4 Méltányosságelmélet ... 304
9.3 A DOLGOZÓK MOTIVÁLÁSÁNAK FŐBB FORMÁI ... 305
9.4 A KÜLÖNFÉLE MOTIVÁCIÓS TÉNYEZŐK SZEREPE ... 306
9.5 A MOTIVÁCIÓ HATÁSA ... 309
9.6 HALOGATÁS: EGY MOTIVÁCIÓS CSAPDA TERMÉSZETE ... 310
9.7 A MOTIVÁCIÓ MÉRÉSE (hagyományos eljárások) ... 311
9.8 A MOTIVÁCIÓ MÉRÉSE: ÚJABB ELJÁRÁSOK ... 312
9.8.1 Az SHL Motiváció Kérdőíve ... 312
9.8.2 Motiváció Tulajdonság Kérdőív ... 313
9.9 ÚJABB TÖREKVÉSEK A MUNKAMOTIVÁCIÓ TERÉN ... 314
9.9.1 Motiváció direkt motiválás nélkül ... 314
9.9.2 A passzív motivációtól a proaktív motiváció felé ... 314

10. fejezet
A SZOCIÁLIS ATTITŰD 317
10.1 MIT NEVEZÜNK ATTITŰDNEK? 320
10.2 HOGYAN MÉRJÜK AZ ATTITŰDÖT? 324
10.2.1 A kognitív komponens mérése 324
10.2.2 Az érzelmi komponens mérése 325
10.2.3 A viselkedési komponens mérése 328
10.3 ATTITŰDVIZSGÁLATOK A MUNKAPSZICHOLÓGIAI GYAKORLATBAN 329
10.4 AZ ATTITŰD BEFOLYÁSOLÁSA 331
10.5 AZ ATTITŰD MINT MÓDSZERTANILAG HASZNOS FOGALOM 332

11. fejezet
ÉRTÉKEK A MUNKA VILÁGÁBAN 335
11.1 AZ ÉRTÉK FOGALMA 337
11.2 ÁLTALÁNOS- ÉS MUNKAÉRTÉKEK 339
11.3 EGYÉNI ÉS SZERVEZETI ÉRTÉKEK 340

12. fejezet
A MUNKÁVAL VALÓ ELÉGEDETTSÉG 343
12.1 A MUNKÁVAL VALÓ ELÉGEDETTSÉG MODELLJEI 345
12.1.1 A szükségletkielégítési elmélet (Vroom, 1964; Porter – Lawler, 1968) 346
12.1.2 A társadalmi referenciacsoport elmélet 346
12.1.3 Herzberg motivációelmélete 346
12.2 A MUNKÁVAL VALÓ ELÉGEDETTSÉG VIZSGÁLATI MÓDSZEREI 349
12.2.1 Értékelő skálák (kérdőívek) 349
12.2.2 Kritikus események módszere 349
12.2.3 Interjú 350
12.2.4 A munkával való elégedettség komplex vizsgálata 350
12.3 A MUNKÁVAL VALÓ ELÉGEDETTSÉGET BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK 350
12.3.1 A munkával való elégedettséget befolyásoló környezeti tényezők 350
12.3.2 A dolgozó saját tulajdonságai 352
12.4 A MUNKÁVAL VALÓ ELÉGEDETTSÉG VAGY ELÉGEDETLENSÉG KÖVETKEZMÉNYEI 352
12.4.1 Teljesítmény 353
12.4.2 Fluktuáció 353
12.4.3 Hiányzások 354
12.5 FRUSZTRÁCIÓ 354
12.6 ELMÉLYEDÉS A MUNKÁBAN 356
ÖSSZEFOGLALÁS 361

13. fejezet
A SZERVEZET ELEMZÉSÉNEK ÉS FEJLESZTÉSÉNEK CÉLJA: A HATÉKONY SZERVEZET 365
13.1 A SZERVEZETPSZICHOLÓGIA CÉLJA 367
13.2 MIT NEVEZÜNK SZERVEZETNEK? 370
13.3 A SZERVEZET MŰKÖDÉSÉT BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK 372
13.4 A VÁLLALAT INFORMÁLIS (NEM HIVATALOS) SZERVEZETE 374
13.4.1 Az informális kommunikáció 376
13.4.2 Státus 376
13.4.3 Szubjektív tekintély, informális hatalom 377
13.5 A SZERVEZET STRATÉGIÁJA 378
13.5.1 A szervezet célja 378
13.5.2 Milyen típusú szervezetté akarunk válni? 379
13.5.3 Mi a fontos számunkra? 380
13.6 MILYEN A HATÉKONY SZERVEZET? (amit a „guruk" mondanak) 381

14. fejezet
A SZERVEZETEK ELMÉLETEI 385
14.1 A METAFORA LÉNYEGE 387
14.2 A SZERVEZET MINT GÉP 387
14.2.1 A bürokratikus modell 388
14.2.2 A szervezet klasszikus alapelvei 390
14.3 A SZERVEZET MINT ÉLŐLÉNY 392
14.3.1 Centralizáció és decentralizáció 393
14.3.2 Lapos és magas struktúrák 395
14.3.3 A részlegek kialakítása 398
14.3.4 A „vonalbeli" és a „törzskari" részlegek elrendezése 399
14.4 A SZERVEZET MINT AGY 400
14.4.1 A tanuló szervezetek kialakulásához vezető változások 400
14.4.2 Néhány újfajta szervezeti forma 401
14.4.3 A szervezet mint informáló, feldolgozó agy 406
14.5 A SZERVEZET EGYÉB METAFORÁI 409
14.5.1 A szervezet mint kultúra 409
14.5.2 A szervezet mint politikai rendszer 409
14.5.3 A szervezet mint lelki börtön 409
14.5.4 A szervezet mint örök változás 410
14.5.5 A szervezet mint az elnyomás eszköze 411

15. fejezet
KOMMUNIKÁCIÓ A SZERVEZETBEN ... 413
15.1 A KOMMUNIKÁCIÓ FOGALMA ... 416
15.2 ALAPVETŐ PSZICHOLÓGIAI TÉNYEZŐK A KOMMUNIKÁCIÓ TERÉN (a kommunikáció személyiségpszichológiai megközelítése) ... 418
15.2.1 Kétirányú kommunikáció ... 418
15.2.2 A kommunikáció megindítása ... 419
15.2.3 Érdeklődés és motiváció ... 420
15.2.4 Az értelmezés problémája ... 421
15.2.5 A szervezet pszichikus struktúráit védő mechanizmusok ... 423
15.2.6 A hírforrások hitele ... 425
15.3 KOMMUNIKÁCIÓ ÉS MEGGYŐZÉS (a kommunikáció csoportlélektani megközelítése) ... 425
15.3.1 A meggyőzés hatásának megítélése ... 427
15.3.2 A meggyőzés hatásainak természete ... 427
15.3.3 Egy írásos dokumentum felépítése ... 428
15.4 KOMMUNIKÁCIÓ A VÁLLALATON BELÜL ÉS KÍVÜL (a kommunikáció szervezetelméleti megközelítése) ... 431
15.4.1 Az emberek közti személyes kapcsolatok ápolása ... 433
15.4.2 A felülről lefelé irányuló kommunikáció rendszere ... 435
15.4.3 A vízszintes irányú kommunikáció rendszere ... 438
15.4.4 A felfelé irányuló kommunikáció rendszere ... 438
15.4.5 A visszajelzés, mint kommunikáció ... 440
15.4.6 A szervezeti kommunikáció gátjai ... 441
15.5 A KOMMUNIKÁCIÓ ESZKÖZEI ... 441
15.5.1 A szervezeten belüli írásos kommunikáció ... 442
15.5.2 A telefon ... 443
15.5.3 A személyes kommunikáció ... 443
15.5.4 Nyilvános beszéd ... 444

16. fejezet
KREATIVITÁS A SZERVEZETBEN (ÖTLETGYÁR) ... 445
16.1 A PSZICHOLÓGIA ÉRDEKLŐDÉSE A KREATIVITÁS IRÁNT ... 447
16.2 A KREATIVITÁS TÉMÁJA MAGYARORSZÁGON ... 448
16.3 A KREATIVITÁS FOGALMA ... 449
16.4 KREATIVITÁS ÉS INNOVÁCIÓ ... 450
16.5 AZ ALKOTÁS FOLYAMATA ... 450
16.5.1 Előkészítés ... 451
16.5.2 Lappangás ... 451
16.5.3 Megvilágosodás ... 452
16.5.4 Igazolás, megvalósítás ... 452
16.6 A KREATÍV TÁRSADALOM ... 452

16.7 A KREATÍV SZERVEZET ... 453
16.8 A KREATÍV EMBER ... 454
16.8.1 Kognitív tényezők ... 454
16.8.2 Személyiségtényezők ... 457
16.9 A KREATIVITÁS FEJLESZTÉSE ... 460
16.9.1 Személyiséget befolyásoló eljárások ... 461
16.9.2 Gondolkodásunk fejlesztése ... 464
16.9.3 A hipotézisformálást elősegítő módszerek ... 469
16.9.4 A hit ereje ... 473
16.10 A KREATIVITÁS NEM LUXUS ... 474

17. fejezet
A SZERVEZETI KULTÚRA (Török L. Gábor) ... 477
17.1 A KULTÚRA SZÓ EREDETE ÉS JELENTÉSVÁLTOZÁSAI ... 480
17.2 A SZERVEZETI KULTÚRA IRÁNTI ÉRDEKLŐDÉS FELLÁNGOLÁSA: A JAPÁN KIHÍVÁS ... 481
17.3 SZERVEZETI KULTÚRA – NEMZETI (BEFOGADÓ) KULTÚRA ... 482
17.4 A SIKER KULTÚRÁJA – ÉS A KULTÚRA SIKERE ... 488
17.4.1 Az emberi tényező fontossága ... 490
17.4.2 Szilárd és egységes értékrend ... 491
17.4.3 Gazdag informális kommunikáció ... 491
17.5 SZERVEZETI KULTÚRATÍPUSOK – Charles Handy ... 492
17.5.1 Hatalomkultúra ... 493
17.5.2 Szerepkultúra ... 494
17.5.3 Feladatkultúra ... 495
17.5.4 Személykultúra ... 496
17.6 A SZERVEZETI KULTÚRA TÍPUSAIT ALAKÍTÓ, BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK ... 497
17.7 A KULTÚRA SZERKEZETE ÉS VÁLTOZÁSA – Edgar H. Schein ... 498
17.7.1 A tárgyi világ és a viselkedés szintje ... 498
17.7.2 A köznapi tudat szintje – hiedelmek és értékek ... 499
17.7.3 A világra vonatkozó legalapvetőbb feltevések szintje ... 500
17.8 A SZERVEZETI KULTÚRA MEGVÁLTOZTATÁSÁNAK LEHETŐSÉGEI 500
17.9 A SZERVEZETI KULTÚRA VIZSGÁLATÁNAK MÓDSZEREI ... 502
17.10 A SZERVEZETEN BELÜLI KULTÚRA MEGISMERÉSÉNEK ESZKÖZEI ... 503

18. fejezet
KONFLIKTUSKEZELÉS A SZERVEZETBEN (Wagner János) ... 509
18.1 AZ ALTERNATÍV KONFLIKTUSKEZELÉS ... 511
18.1.1 A konfliktus nem „ördögtől való" ... 512
18.1.2 Mi a konfliktus? ... 513

18.1.3 A konfliktusok okai ... 514
18.1.4 Mitől oldódik meg egy konfliktus? ... 516
18.1.5 A lehetséges tárgyalási módok ... 518
18.1.6 Teljesítők és versengők ... 522
18.1.7 Az emberek közötti kapcsolat hatféle formája ... 524
18.2 HOGYAN TUD EGY PÁRTATLAN KÍVÜLÁLLÓ SEGÍTENI EGY TARTÓS, KÖLCSÖNÖSEN KIELÉGÍTŐ MEGÁLLAPODÁS LÉTREJÖTTÉBEN? ... 526
18.2.1 Mi a facilitáció, és mit csinál a facilitátor? ... 526
18.2.2 Mi a mediáció? ... 529
18.2.3 Mire jó egy mediátor? ... 530
18.2.4 Kit kell bevonni a mediációba? ... 531
18.2.5 Mikor kerülhet sor mediációra? ... 531
18.2.6 A mediáció lépései ... 532

19. fejezet
PSZICHOTERROR A MUNKAHELYEN (Kaucsek György – Simon Péter) ... 535
19.1 A PSZICHOTERROR FOGALMA ... 537
19.2 A PSZICHOTERROR FOLYAMATA ... 541
19.3 A PSZICHOTERROR KIVÁLTÓ OKAI ... 544
19.4 A PSZICHOTERROR TÍPUSAI ... 544
19.4.1 A kollégák közötti konfliktusok elmérgesedése ... 544
19.4.2 A vezető elleni támadások ... 545
19.4.3 A vezető támadása a beosztottja ellen ... 546
19.5 A PSZICHOTERROR KÖVETKEZMÉNYEI ... 548
19.5.1 Betegségképek ... 549
19.5.2 Öngyilkosság ... 550
19.6 PSZICHOTERROR-ELLENES INTÉZKEDÉSEK ... 551
19.6.1 Rizikómenedzsment ... 551
19.6.2 A rizikómenedzsment fázisai ... 551
19.6.3 Korai beavatkozás ... 553
19.6.4 Utólagos rehabilitáció ... 554
19.7 A PSZICHOTERROR VÁLLALATI SZABÁLYOZÁSA ... 555
19.7.1 Konfliktuskezelés ... 555
19.7.2 A vezető feladatai ... 557
19.7.3 Egyeztető fórumok ... 557
19.8 BEFEJEZÉSÜL ... 558

20. fejezet
KULTÚRÁK KÖZÖTTI KÜLÖNBSÉGEK ... 559
20.1 TÖRTÉNETI ÁTTEKINTÉS ... 561
20.2 A KULTÚRÁK KÖZÖTTI PSZICHOLÓGIA KIALAKULÁSÁT SÜRGETŐ VÁLTOZÁSOK ... 562

20.3 MOTIVÁCIÓ ... 563
20.4 ÉRTÉKEK ... 564
20.4.1 Partikularitás és univerzalitás ... 564
20.4.2 Tradicionalizmus és modernitás ... 564
20.4.3 „Helyiek" és „külföldiek" ... 565
20.4.4 Munka és család ... 565
20.4.5 Belső és külső orientáció ... 566
20.4.6 Életcélok ... 566
20.5 A MUNKÁVAL VALÓ ELÉGEDETTSÉG ... 566
20.6 A MUNKA ELLENÉRTÉKÉVEL KAPCSOLATOS ATTITŰD (szervezeti igazságosság) ... 567
20.7 HATÉKONYSÁG ... 568
20.8 VEZETÉSI STÍLUS ... 569
20.8.1 Tekintélyelvűség ... 569
20.8.2 Részvétel (participáció) ... 570
20.9 KIVÁLASZTÁS ... 570
20.10 TESTNYELV ... 572
20.11 KÉPZÉS ÉS FEJLESZTÉS ... 572
20.12 KULTÚRÁK KÖZÖTTI KÜLÖNBSÉGEK – MAGYAR SZEMMEL ... 573
20.13 MILYENEK A MAGYAR VEZETŐK? ... 576
20.14. MINDENÜTT OTTHON, AVAGY A VEZETŐ MINT VILÁGPOLGÁR ... 577
20.14.1 Másokkal való kapcsolat ... 577
20.14.2 Gondolkodási stílus ... 578
20.14.3 Érzelmek ... 578
20.14.4 Kit nevezünk „euromenedzsernek"? ... 579
20.14.5 Mérés és fejlesztés ... 580

21. fejezet
A SZERVEZETFEJLESZTÉS ... 581
21.1 MI A SZERVEZETFEJLESZTÉS? ... 583
21.2 A VÁLTOZTATÁS SZÜKSÉGE ... 587
21.3 SZERVEZETFEJLESZTÉSI ELJÁRÁSOK ... 589
21.4 A SZERVEZETFEJLESZTÉS EGYIK CÉLJA A RUGALMAS SZERVEZET ... 593
21.5 A SZERVEZETFEJLESZTÉS LEHETŐSÉGEI ... 598
21.6 A FEJLETT SZERVEZETET FEJLETT EMBEREK ALKOTJÁK ... 602

Ember a szervezetben (Utószó helyett) ... 605

822418
II. Rákóczi Ferenc Könyvtár Miskolc

I. FÜGGELÉK
A VEZETÉS- ÉS SZERVEZETPSZICHOLÓGIA MÓDSZEREI 611
1. A VEZETŐK TULAJDONSÁGAINAK MÉRÉSE 613
Képességvizsgálatra használt módszerek 614
Személyiségvizsgálatra használatos módszerek 614
2. A SZERVEZETEK VIZSGÁLATÁNAK MÓDSZEREI 615
Kompetencia vizsgálatra használatos kérdőívek 615
A szervezeti séma grafikus ábrázolása 616
Esettanulmány 616
Pozícióelemzés 617
Szociometria 617
Az önálló döntések mértékének vizsgálata 618
A kommunikáció elemzése 619
Laboratóriumi vizsgálatok 620
Összehasonlító elemzés 620
Vállalati játékok 622
Operációkutatás 622
Matematikai szimuláció 623
Vállalati Kultúra Kérdőív 624
Akciókutatás 624

II. FÜGGELÉK
ÖT ÉVTIZED FŐ TENDENCIÁI A MAGYAR MUNKA- ÉS SZERVEZETPSZICHOLÓGIÁBAN 1960–2010 KÖZÖTT (Gazdag Miklós) 625
I. A 60-AS ÉVEK KÉT TENDENCIÁJA: A PSZICHOTECHNIKAI HAGYOMÁNYOK FELÉLEDÉSE ÉS A SZERVEZÉSI, VEZETÉSI KÉRDÉSEK MEGJELENÉSE 628
II. A 70-ES ÉVEK KÉT TENDENCIÁJA: AZ ERGONÓMIA ÉS A MUNKAMOTIVÁCIÓ 636
III. A 80-AS ÉVEK KÉT TENDENCIÁJA: A SZERVEZETFEJLESZTÉS ÉS A SZEMÉLYZETI PSZICHOLÓGIA 641
IV. A 90-ES ÉVEK KÉT TENDENCIÁJA: AZ „ÁTRENDEZŐDÉS" ÉS A PROFESSZIONÁLIS TANÁCSADÁS KIALAKULÁSA 646
V. MUNKA- ÉS SZERVEZETPSZICHOLÓGIA A 21. SZÁZAD ELSŐ ÉVTIZEDÉBEN 650
EXTENZÍV (MENNYISÉGI) NÖVEKEDÉS 650
DIVERZIFIKÁCIÓ (SZAKMAI ÁTRENDEZŐDÉS) 654

IRODALOMJEGYZÉK 657
TÁRGYMUTATÓ 713
NÉVMUTATÓ 729

ELŐSZÓ

Valamikor a régmúltban – pontosabban 1980-ban – megjelent egy kétkötetes könyvem „Munkapszichológia" címmel. Amikor készítettem, azt szerettem volna elérni, hogy „minden lényeges benne legyen, amit a pszichológia a munka világáról mondani tud" (kivéve a *vezetés* és a *reklám* pszichológiáját, valamint az ember-gép rendszerek problémáit tárgyaló *ergonómiát*).

Nagyjából ebben az időben jelentek meg a világ szerencsésebb részein is az összefoglaló igényű „munkapszichológiák": Amerikában 1976-ban a *Dunnett* által szerkesztett kézikönyv (több mint 1700 oldalon), Hollandiában 1984-ben a *Drenth, Thiery, Willems* és *de Wolff* által szerkesztett munka- és szervezetpszichológia (kb. 1300 oldalon). Az én célom szerényebb és nagyra vágyóbb is volt ezeknél: meg kellett elégednem a téma némileg kevésbé részletes feldolgozásával, de ezt szerzők tucatjainak közreműködése nélkül, egymagam akartam elvégezni. Az eredmény – minden hiányosság és tévedés ellenére – nem volt szégyellnivaló: a könyv csaknem két évtizedig segítette azokat, akik a téma iránt érdeklődtek.

A 90-es évek végén – hasonlóan az előbb említett két nagy nyugati összefoglaló munkához – időszerűvé vált az „én munkapszichológiám" *átdolgozott* kiadásának megjelentetése is. A *Munkapszichológia* 1998-ban a Janus Pannonius Tudományegyetem Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Intézete és az SHL Hungary Kft. közös kiadásában megjelent 2. kiadása* sok tekintetben eltért az elsőtől:

➢ mindenekelőtt igyekeztem kihagyni mindazt, ami fölött eljárt az idő, és igyekeztem felfrissíteni a szöveget új ismeretekkel,

➢ kiegészítettem (társszerzők segítségével) a könyv tematikáját az ember-gép rendszerek tárgyalásával (beleértve az utóbbi években egyre fontosabbá váló információs technológiákat is), és

➢ az eredeti könyv fejezetei közül kihagytam az „Üzemi szervezet elemzése és fejlesztése", a „Beilleszkedés" és az „Üzemi szociálpszichológia" című fejezeteket azzal a szándékkal, hogy egy közeljövőben megjelenő *Vezetés- és szervezetpszichológia* című kötet alapját képezik majd.

Nos, ez a könyv az ígért *Vezetés- és szervezetpszichológia*, amelybe – alaposan átdolgozva – valóban belekerültek a korábbi *Munkapszichológiából* kimaradt fejezetek. Ebből a magból nőtt ilyen szép nagyra ez a kötet, amely az új Munkapszichológiával együttesen a „pszichológia a munka világában" témakörének jelentős részét átfogja (noha készségesen elismerem, hogy továbbra is hiányoznak olyan jelentős területek, mint a reklám, a vállalkozás és a gazdaság pszichológiája).

* Örömmel nyugtázom itt, hogy e könyvvel egyidőben – az SHL Hungary Kft. kiadásában – a *Munkapszichológia* 2. kiadásának második változatlan utánnyomása is megjelent.

Ezzel a könyvvel is kettős *célom* van:

➢ *tankönyvként* szolgáljon mindazoknak, akik felsőfokú tanulmányaik során találkoznak azzal a feladattal, hogy megértsék a pszichológia szerepét a vezetésben és általában a szervezetek hatékonyabbá tételében, és

➢ *pszichológiai ismeretekkel* és *szemléletmóddal* segítse azokat, akik nap mint nap igyekeznek a legjobb képességeik szerint ellátni az emberek vezetésének, a szervezetek irányításának nehéz, de izgalmas és sok örömet is nyújtó feladatát.

Tisztában vagyok azzal, hogy az ilyen kettős cél komoly hátránnyal jár: a pszichológiai érdeklődésű olvasó túl sok nem pszichológiai jellegű anyagon kell, hogy átrágja magát, a vezetés gyakorlata felől közelítő olvasónak túlságosan elméletinek tűnő részek között kell megtalálnia a hasznosítható információkat. Mindig úgy gondoltam azonban, hogy az ilyesfajta „zajnak", másfajta szemléletű megközelítésnek jelentős haszna is van: serkenti az eredeti gondolatok létrejöttét. Esetünkben: a pszichológushallgató felismerheti, hogy a lelki jelenség törvényszerűségeit a vállalati realitás törvényszerűségei közepette kell hasznosítania, a gyakorló vezető rácsodálkozhat a napi jelenségek esetlegességei mögött felsejlő törvényszerűségekre.

Ami a kötet *szerkezetét* illeti, megpróbálom feltárni a mögötte rejlő logikát, noha elismerem, hogy a témának sok különböző, legalább ennyire logikus felosztási módja lehetséges. Ahogy azt a könyv címe is jelzi, tulajdonképpen *két* alkalmazott pszichológiai területről lesz szó: vezetéslélektanról és szervezetpszichológiáról. Hogy miért van mégis *három* részre osztva a könyv, azt magyarázza, hogy az *egyén* (a vezető) és a *szervezet* között létezik egy közbülső, közvetítő „játéktér": a *csoport*, amelynek ismerete nélkül az egyén viselkedése a szervezetben nem magyarázható meg. E három rész azonban sok szálon függ össze: egy-egy téma több részben is előkerül, s nem volt könnyű eldönteni, hogy melyik részben kerüljön részletesebb tárgyalásra.

A könyv címe *pszichológiát* ígér: vezetéspszichológiát és szervezetpszichológiát. Valójában a könyv többet is, kevesebbet is nyújt: többet, mert óhatatlanul más diszciplínák (szociológia, vezetéstudomány stb.) eredményeit is be kellett emelni és kevesebbet, mert abból sem kerülhetett be minden, amit a pszichológia ma a vezetésről, a szervezetről mondani tud. Reményeim szerint a könyv a vezetés és a szervezet problémáit alapvetően a pszichológus szemszögéből vizsgálja, s ezen belül is szemléletmódját elsősorban a szociálpszichológia határozza meg. Minthogy azonban a vezetés és a szervezet a *munka* világának jelenségei, magyarázó elveit gyakran a munkatudományoktól kölcsönzi.

Gyakran szembeállítják a tudományosság igényét az „ismeretterjesztő irodalommal". Ebben a könyvben igyekeztem megmaradni a két tábort elválasztó szűk ösvényen: érvelésemet – ahol erre mód volt – tudományos kutatási anyagokra építem, de nem szégyelltem idézni – különösen a vezetéssel kapcsolatban – a ma már magyarul is rendkívül gazdag

választékot kínáló népszerű könyvekből, ha a szerző mondanivalóját megszívlelendőnek tartottam. Bármilyen sokat fejlődött is ez a tudományág az elmúlt 20-30 évben, számos területen nem jutott még el a *bizonyított elméletek* szintjéig.

A pszichológusok és a személyzeti munka

A személyzeti tevékenység a munkaszervezeten belül két, egymástól merőben eltérő típusú feladatcsoportot jelent. Az egyikbe azok a feladatok tartoznak, amelyek *funkciója*, hogy megvalósuljon a munkaszervezet egységes, hatékony, a vezetés (rendszerint itt a vállalkozás első számú vezetőjének) szempontjai szerinti működése. Ezt nevezem *kontrollfunkciónak*. Más szavakkal: a személyzetisnek fontos szerepe van a (ha nem is a politikai értelemben vett, hanem a helyi vezetés szintjén értelmezett) *hatalomgyakorlásban*.

A másik típusú feladatcsoport a szervezeti célok megvalósításával, a munkavállalók tevékenységének, karrierjének, felkészültségének, együttműködésének *támogatásával* kapcsolatos.

A pszichológusok – alapvető beállítódásuknak megfelelően – elsősorban az *egyén, a személyiség oldaláról közelítik meg* azokat a konfliktusokat, amelyek a munkavállalók között szükségszerűen kialakulnak. A személyzeti munkakörben dolgozók feladata, hogy e konfliktusokat kezeljék, méghozzá – tetszik, nem tetszik – *a munkáltató érdekeit érvényesítve*. De az is nyilvánvaló, hogy minőségi, elkötelezett munkát, kezdeményezőkészséget, tartósan magas teljesítményt csak a negatív ösztönzés, kényszerítés, kontroll eszközeivel elérni nem lehet, ehhez a pozitív ösztönzés, a motiváció, az elkötelezettség kialakításának kifinomult módszerein keresztül vezet az út.

A pszichológusok szívesen vesznek részt e támogató tevékenységekben, de rendszerint *elutasítják, hivatásukkal ellentétesnek vélik* a személyzeti munkában még az átlagos hétköznapokon is természetes *kontroll-funkciókban való részvételt*. (Pl. természetes számukra, hogy személyiségvizsgálatokat végeznek egy új munkakörnek a legjobb jelentkezővel való betöltése érdekében, de rendszerint elutasítják, ha ugyanez a személyiségvizsgálat egy létszámleépítést készít elő.)

Munkácsy Ferenc: *A pszichológusok és a személyzeti munka*.
Munkaügyi Szemle, 2000. május, 10-11. oldal

Ez a fajta megközelítés a könyv végén egy meglehetősen gazdag, de igencsak „eklektikus" *irodalomjegyzéket* eredményezett. A „klasszikusok" mellett sikerkönyveket, a hazai szerzők írásai mellett külföldi (elsősorban angol és amerikai) kiadványokat, komoly kézikönyvek mellett mulandó újságcikkeket idéztem. Törekedtem arra, hogy a „valamirevaló" magyar nyelvű irodalom zöme az irodalomjegyzékben szerepeljen, de szerencsére ez az egykor reális cél ma már nem érhető el. Az angolszász irodalomból való válogatás azonban szinte teljesen önkényes. Az irodalomjegyzékben található könyvek, cikkek jórészét a szövegben idéztem. Szándékom szerint az idézett művek többsége az elmúlt húsz évben íródott – szerkesztőim bánatára az utolsó percekben is beillesztettem egy-egy éppen megjelent írást –, de nem hagytam ki egy frappáns utalást csak azért, hogy „javítsak a statisztikámon". Ahol megtaláltam, a külföldi

irásművek *magyar kiadását* idéztem. Ily módon a szövegben a szerző nevét követő zárójelben lévő évszám – a késői hazai megjelenés miatt – kissé furcsának tűnhet. Ezt csak néhol ellensúlyoztam az eredeti megjelenés évszámának megadásával. Bármilyen hosszúra sikerült is ez a könyv, szinte minden téma kifejtése csak vázlatos lehetett. Bízom benne, hogy az irodalomjegyzék hozzásegíti az Olvasót az őt érdeklő kérdések alaposabb megismeréséhez.

A könyv szövegét – így ezt az előszót is – idézetekkel szakítottam meg, melyeket alul-fölül vonal választ el a folyamatos szövegtől. Ezek – szándékom szerint – néha megerősítik a mondanivalómat, néha azonban „szemtelenül" feleselnek azzal, amit a szövegben írtam, mintegy állásfoglalásra késztetve az Olvasót. (Hasonló a szerepe az egyes részek elé biggyesztett mottóknak is.)

Ami a vezetés- és szervezetpszichológia sajátos *kifejezéseit*, szóhasználatát illeti, bár igyekeztem magyarul írni, néhol nem kerülhettem el az idegen szavakat – a terület ismeretanyagának jelentős része ugyanis az amerikai irodalomból származik. Amennyire lehetséges volt, nem használtam a sajátos „menedzsernyelv" fordulatait, és ahol az – véleményem szerint – nem okoz félreértést, igyekeztem az egyszerűbb nyelvi megoldást választani. Például

➢ a „pszichológia a munka világában" helyett többnyire a „munkapszichológia", a „pszichológusok a munka világában" helyett a „munkapszichológusok" kifejezést használtam, noha a kettő nem teljesen ugyanaz,

➢ többnyire nem különböztettem meg a „vezetőt" a „menedzsertől", noha az irodalomban a két fogalom eltérő megközelítése is létezik, s egyes szerzők számára – mint ahogy arra néhol rámutatok (pl. a 2.9 részben) – kifejezetten kulcskérdés e két fogalom elkülönítése,

➢ a „pszichológia" és a „lélektan" kifejezéseket szinonimaként használom.

Menedzsernyelv

Nem helyes *idiótának* nevezni a beosztottaidként tevékenykedő idiótákat. Ezzel csak még veszélyesebbé teszed őket. Bár nagyon jó mulatság bosszantani őket, nem ajánlom. Menedzserként meg kell tanulnod diplomatikusan viselkedni. Használd inkább az „emberi erőforrás" kifejezést. Ugyanúgy *idiótát* jelent, de valahogy mégsem ugyanazt a reakciót váltja ki az emberekből. Hasonlóképpen a „csapattag" és a „munkatárs" használata ajánlott a *fafej* és a *balek* szavak helyett. Az új kifejezések nem áldoznak fel semmit a pontosság oltárán, viszont növelik személyes biztonságodat.

Scott *Adams*: *Dogbert szigorúan titkos vezetői kézikönyve*.
SHL Hungary Kft., 1999.

Hasonlóan a Munkapszichológia 2. kiadásához, ezúttal is *társszerzők* segítségét kértem egy-egy téma szakszerű kifejtéséhez. Ahogy idősebb leszek, egyre több dologról kell elismernem, hogy nem értek hozzá és

már csak ritkán ébred fel bennem az érdeklődésnek az a foka, amiről az 1. kiadás előszavában azt mondtam: „a tanulás nálam legjobban bevált formája az, ha a témáról könyvet írok." Ezúton is hálásan köszönöm társszerzőimnek a könyv értékét, használhatóságát nagymértékben emelő közreműködésüket:

❖ *Buda* Béla az empátiának a vezetésben betöltött szerepét és a vezetők lelki egészségének megőrzésével kapcsolatos teendőket ismerteti.

❖ *Gazdag* Miklós a vezetés- és szervezetpszichológia hazai történetét vázolta fel.

❖ *Kaucsek* György és *Simon* Péter egy speciális, de káros hatásai miatt nagy jelentőségű kérdésről, a munkahelyi pszichoterrorról írtak. Másik témájuk ugyancsak a szervezetpszichológia témakörébe illeszkedik, de sokkal előremutatóbb: a jövő a rugalmas szervezeteké.

❖ *Mészáros* Aranka a tréningek „dzsungelében" igyekezett ösvényt nyitni: megmutatni a tudatos személyzeti fejlesztésben rejlő lehetőségeket (beleértve a kudarc lehetőségét is).

❖ *Török* Gábor a vállalati kultúra sokoldalú vizsgálatának jelentőségére mutat rá.

❖ *Wagner* János egy sajátos szemléletű konfliktusfeloldó módszerre ad példát.

Ugyancsak a *Munkapszichológia* 2. kiadásához hasonlóan ez a könyv is az *SHL Könyvek* sorozatában lát napvilágot. Az SHL a *Saville & Holdsworth Ltd.* rövidítése, de hogy magyarul könnyebb legyen megjegyezni, azt szoktuk mondani, hogy azt jelenti: „Segítünk, Ha Lehet." (Ezt írjuk ki egyébként jelmondatként az SHL Könyvek sorozatában megjelent minden kötet elejére is.) És hogy miben segít az SHL? Több mint húsz éve és a világ mintegy negyven országában elsősorban az *alkalmasságvizsgálatban* (azon belül is különösen a vezetők kiválasztásában) és a *képzésben* (azon belül különösen a vezetők személyiségfejlesztő, csapatépítő tréningezésében). Az SHL Hungary Kft.-t 1992-ben hoztuk létre *Kiss* Juliannával, s azóta az egyetemi oktatómunkám mellett időm jelentős részét az SHL-módszerek hazai adaptálásával töltöm. Az eredmény – úgy érzem – nem maradt el: jelenleg csaknem harminc hazai nagyvállalat személyügyi vezetői, munkatársai használják licenc-szerződés keretében ezt a pszichológiai alapokon álló, de nem pszichológus szakemberek által is megtanulható alkalmasságvizsgáló rendszert. Lehet, hogy időnként reklámízűnek fog tűnni a könyvben egy-egy utalás az SHL módszereire, de talán megengedhető nekem ez az elfogultság – különösen így, hogy az Előszóban be is vallom.

Ez a könyv az *SHL Könyvek* sorozat huszonhatodik tagja. Csupán módjával idéztem a sorozat többi kötetéből, de azt remélem, hogy az Olvasó érdeklődését így is sikerült felkeltenem például *Belbin* (A team avagy az együttműködő csoport), *Blanchard* (Empowerment. A felelősség hatalma), *Kao* (Ötletgyár, avagy a kreatív szervezet), vagy éppen *Champy* (A vezetés újjáalakítása) a vezetés- és szervezetpszichológia egy-egy témakörét részletesen kifejtő könyve iránt.

Csaknem két évtizeddel ezelőtt „A fejlődés távlatai: a humanista munkapszichológia" című előadásomban ezt mondtam: „A munkapszichológiát az a remény hozta létre, hogy a pszichológia tudománya felhasználható a nagyobb profit elérésére. A mi körülményeink között napjaink munkapszichológiájának feladata a dolgozó emberek szolgálata a pszichológia legkorszerűbb eszközeivel, nem feledve azt sem, hogy a nagyobb anyagi lehetőségek forrása a hatékonyabb munka" (*Klein*, 1981). Azóta jócskán megváltoztak a „mi körülményeink", de a pszichológia feladatát a munka világában ma is valahogy így látom. Remélem, ez a könyv is hozzájárul ahhoz, hogy a munka minél több ember életében ne csupán a létfeltételek biztosításának eszköze, de az öröm és az eredmények forrása legyen.

Ezúton is szeretném megköszönni mindazoknak az áldozatos munkáját, akik hozzájárultak ahhoz, hogy ez a könyv – hosszas vajúdás után – megszülethetett. Hadd említsem meg közülük név szerint is *Hajtman* Bélát: az ő minden részletre kiterjedő, javító szándékú bíráló megjegyzéseinek – melyek közül néhány súrolta a becsületsértés határát – köszönhető, ha az Olvasónak nem kell lépten-nyomon bosszankodnia a szöveg logikátlanságain. (S nekem nem kell minduntalan csuklanom, mert együtt emlegetnek a felmenőimmel.)

Végezetül köszönetet kell mondanom a feleségemnek, aki éveken át eltűrte, hogy könyvekkel árasszam el lakásunkat, mosogatás helyett is többnyire „papírozzak", és amikor huszadszor mondtam, hogy „ez az utolsó változat", úgy tett, mint aki elhiszi.

„A könyv" elkészült. Holnaptól minden másképp lesz. (Bár már van néhány dossziém, amelyben a következő, javított kiadáshoz gyűjtöm az anyagot.)

A mai nap pedig a pihenésé.

2001. június 10.

Klein Sándor

Előszó a második kiadáshoz

Nagy örömömre szolgál, hogy az első kiadás egy év alatt elfogyott, és az olvasók, egyetemi hallgatók körében pozitív fogadtatásra talált. Ez a könyv az első kiadás utánnyomása, kiegészítve egy név- és tárgymutatóval. Remélem, hogy ez a kiegészítés hozzájárul a könyv jobb használhatóságához.

E kötetet az SHL Könyvek új kiadója, az Edge 2000 Kft. jelenteti meg.

2002. július 26.

Klein Sándor

I. rész
A VEZETŐ

1. fejezet
EGY KIS TÖRTÉNELEM



Legbenső félelmünk nem az, hogy alkalmatlanok vagyunk. Legbenső félelmünk az, hogy hatalmunk nem ismer mértéket. Nem sötétségünk, hanem ragyogásunk ijeszt leginkább.

Azt kérdezzük magunktól: Ki vagyok én, hogy csillogásommal másokat elkápráztassak?

Miért ez a kishitűség?

Isten gyermekei vagyunk. Ha kicsinyek maradunk, azzal nem szolgáljuk a világot.

Senki előtt nem nyitunk új utat azzal, ha törpévé tesszük magunkat, nehogy mások elbizonytalanodjanak mellettünk.

Arra születtünk, hogy kinyilatkoztassuk a bennünk lakozó Isten dicsőségét. Mert ő nemcsak némelyikünkben, de mindegyikünkben ott lakik.

Amikor engedjük világítani saját fényünket, önkéntelenül lehetővé tesszük másoknak, hogy ugyanezt tegyék.

Amikor megszabadulunk félelmünktől, jelenlétünk automatikusan felszabadít másokat.

Nelson *Mandela*
Részlet az 1994-es elnöki beiktatási beszédből
In: J. *Canfield* – M. V. *Hansen*:
Erőleves a léleknek. (3. porció). Bagolyvár Könyvkiadó, 1997, 204. oldal

A vezetés mint önálló diszciplína valószínűleg olyan régi, mint az emberi történelem. Megkérdőjelezhetjük a szükségességét – mondván: értelmes és jóindulatú embereknek nincs szükségük arra, hogy valaki a nyakukra üljön –, de a tapasztalat az, hogy valamiféle központi szereplő (elnök, képviselő, szervező) nélkül nehezen képzelhető el hatékony csoport.

Ebben a fejezetben a „történelmi érdekességű" irányzatokat mutatjuk be vázlatosan, a kezdetektől nagyjából a II. világháborúig. A bibliai történetektől az ipari forradalom sikeres vezetőin át a munkapszichológia és a munkaszociológia által egyaránt alapító atyáknak tekintett *Taylor*ig, *Fayol*ig, *Mayo*ig terjed ez az ív.

1.1 MI A VEZETÉS?

A vezetés lényege: elérni egy feladat megoldását (egy kitűzött célt) más emberek segítségével. A vezető az az ember, aki képes elérni, hogy csoportjának tagjai:

- ➢ elkötelezetten együttműködjenek vele
- ➢ egy közös cél elérése érdekében
- ➢ képességeik, tehetségük, energiáik felhasználásával.

Taylor (1983, 184. oldal) – akit ellenfelei gyakran vádoltak azzal, hogy „az embert háttérbe szorítja" – századunk elején ezt írta erről:

„A vezetés alapvető célja a munkaadók és a dolgozók együttes, maximális boldogulásának az elősegítése. A „maximális boldogulás" kifejezést használtam, ami szélesen értelmezendő, tehát nem csak magas osztalékokat jelent a vállalatnak vagy tulajdonosának, hanem olyan, a lehetőségekhez mérten tökéletes fejlődést a gazdálkodás minden területén, amely állandó prosperitást eredményez.

Ugyanez a maximális boldogulás a dolgozóknál nemcsak kategóriájuk átlagánál magasabb bérek formájában mutatkozik meg, hanem – és ez a fontosabb – az egyéni hatékonyság maximumát elérő fejlődést eredményez, azaz a dolgozók képesek lesznek a természetes adottságaiknak megfelelő legmagasabb fokú munkára, és ezért, ha ez lehetséges, ilyen feladatokat kell adni nekik."

A vezetés lényege Dogbert szerint

A vezetés talán a legjobban az alaszkai szánhúzó kutyák példája alapján érthető meg. Rengeteg kutyára van szükség, hogy egy embert elhúzzanak. De ha a kutyák megfenyegetnék az embert, hogy megharapják, a muksó egyedül el tudna húzni egy rakat kényelmesen üldögélő kutyát ugyanazzal a szánnal. A vezetés valami ilyesmi, csak a szán meg a kutya meg a fagyott tundra nélkül.

Scott *Adams*: *Dogbert szigorúan titkos vezetői kézikönyve.*
SHL Hungary Kft., 1999

A vezetés ebben az értelemben *munka*: olyan sajátos munka, amelynek célja mások – a beosztottak – munkájának eredményessé tétele. *Munkán olyan fizikai és szellemi tevékenységet értünk, amelyet meghatározott időben és helyen, meghatározott cél érdekében, pénz ellenében végez valaki.* Ez a definíció a 21. század virtuális világában rohamosan veszít alkalmazhatóságából, hiszen a munka helye és ideje egyre kevésbé releváns. Gyakorlatilag azonban jól érzékelteti a lényeget: ha a szülők otthon vacsorát főznek a családnak, ezt nem tekintjük munkának, míg a szállodai szakács hasonló tevékenységét igen.

Példázat arról, hogy mi a munka

– Szervusz, kiskomám... – Jó nagy munkát sóztak rád, mi?
– Nicsak, Ben! Észre sem vettelek.
– Hát megyek úszni. Jönnél te is, igaz? Csak hát a munka nemesít, mi?
Tom egy darabig nézte Bent, csak aztán válaszolt:
– Mit nevezel te munkának?
– Hát például ezt, nem?
Tom meszelt tovább, és amúgy mellékesen odavetette Bennek:
– Lehet, hogy az, lehet, hogy nem. Én annyit tudok csak, hogy igen a kedvemre szabták...
– Te Tom... hadd meszeljek egy kicsit!...
– Nem, nem azt nem lehet, Ben...
– Megkapod ezt az almát...
Délutánra az ágrólszakadt Tom dúskált a gazdagságban. Bár nem tudta maga sem, az emberi természet nagy törvényét fedezte fel – hogy tudniillik valamelyik dolog kívánatossága azon fordul, mennyire bajos hozzájutni..., hogy munka az, amit muszáj elvégezni, játék pedig az, amit nem muszáj. Amiből következik, hogy a művirágkészítés és a taposómalom taposása munka, viszont a telekásás vagy a Mont Blanc megmászása nem.

Mark Twain: *Tom Sawyer kalandjai.*
Impresszum Kiadó, 1999, 15-16. oldal

Minden munka sajátos. A vezetés egyik sajátossága, hogy létezik *tudományos* megközelítése, vannak akik *művészi* szinten művelik, de valójában talán leginkább egy *szakma*, amit a mindennapokban jól és tisztességesen kell csinálni (1-1. ábra).

1.1.1 A vezetés: tudomány

A tudomány megfigyelésekből, vizsgálatokból, kísérletezésből származó rendszerezett tudásanyag, amely a vizsgálati tárgy természetének, alapelveinek meghatározását szolgálja. Nem valószínű, hogy az emberi szervezetek vezetésével foglalkozó vizsgálatok a közeljövőben pontosság, megbízhatóság tekintetében elérik a természettudományos vizsgálatok szintjét: önmagunk vizsgálatában nagyon nehéz objektívnak lenni, más emberek viselkedésének indítékai pedig legfeljebb közvetetten ismerhetők meg. Ennek ellenére egyre több erőfeszítés történik annak érdekében, hogy kifejlődjön a *vezetéstudomány*. Folyóiratcikkek, könyvek egyre növekvő mennyisége és egyre javuló színvonala bizonyítja, hogy ma már felhalmozódott egy olyan tudás- és elmélethalmaz e területen, amelynek alapján beszélhetünk vezetéstudományról. E tudományos eredmények jelentős része pszichológusoktól származik, pszichológiai vizsgálati eszközökkel érték el, pszichológiai természetű. Vizsgálatok százai igyekeznek meghatározni a sikeres vezetőket megkülönböztető tulajdonságokat, ezek kapcsolatát a vezetői viselkedéssel, a döntéshozatal folyamatát, az egyes motivációs eszközök hatékonyságát, hogy kiegészítsék, pontosabbá tegyék a vezetőknek a vezetés során adódó helyzetekkel kapcsolatos saját „megérzéseit". E könyv egyik fontos célja az, hogy a pszichológia mint tudomány eredményeinek ismertetésével segítse a vezetőket munkájukban.

Mindez azonban nem jelenti azt, hogy a vezetésben a tudomány nyújtotta ismereteken kívül nincs helye a véleménynek, az intuíciónak és az egyéni tapasztalatnak. A vezetéstudomány még igen fiatal. Sok kérdés még megválaszolatlan és sok eredmény ellentmondásos.

1.1.2 A vezetés: művészet

Valójában minden egyes válasz tucatnyi újabb kérdést vet fel, s nem valószínű, hogy valaha is rendelkezni fogunk egyetlen jól felhasználható „vezetői receptkönyvvel". A vezetőnek minden választása során megfelelően ötvöznie kell a helyzetből adódó követelményeket a rendelkezésre álló erőforrásokkal, s ez fogékonyságot, a komplex, szétágazó információk integrálására való képességet igényel. A tudományos eredmények általánosságait le kell fordítania konkrét emberi célokra. Márpedig a tudománynak az emberi célokra irányuló alkalmazása művészet.

Kötetünk egyik célja olyan pszichológiai szemléletformálás, amely elősegíti, hogy a vezetők valóban „művészi szinten" végezzék vezetői munkájukat.

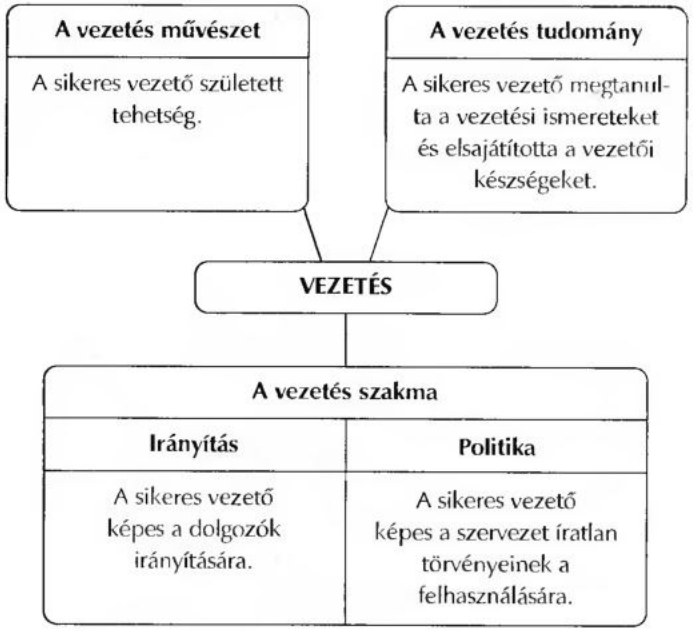
1.1.3 A vezetés: szakma

Bár az egyes vezetők feladatai végletesen különböznek, egyre inkább megteremtődnek annak feltételei, hogy a vezetést szakmának tekinthessük. Annak, hogy bizonyos szellemi tevékenységet szakmának tekintsünk, többé-kevésbé állandó követelményei vannak: meghatározott tudásanyag, szervezett önellenőrzés, s mindezek következtében társadalmi elismerés. Ezek közül a vezetés inkább csak az első és utolsó kritériumnak felel meg, a szervezett önellenőrzés követelményének kielégítése még csak alakulóban van.

Ennek a szakmának legalább két lehetséges összetevője van: az irányítás és a politika.

➢ *Az irányítás.* A vezető az az ember, aki megmondja az embereknek, hogy mit csináljanak és – ha valódi vezetőről van szó – az emberek lelkesen végig is csinálják, amire a vezető (a szervezet érdekében) igyekszik rávenni őket. (Mint mondani szokták: „Nem az a vezető, akinek a beosztottjai megcsinálják azt, amit ő akar, hanem az, aki eléri, hogy *azt akarják* csinálni, amit ő akar.")

➢ *A politika.* A vezetés eredményességéhez a szervezeten belül és azon kívül is kapcsolatok kiépítésére, koalíciók kialakítására, ésszerű kompromisszumok megkötésére van szükség, olyasfajta tevékenységre, amelyet általában a „politika" szóval illetünk, és gyakran csupán a külés belpolitikához kötünk, valójában azonban épp ilyen szerves része a vállalati és üzleti életnek is.



1-1. ábra. A vezetés tudomány, művészet és szakma (*Watson*, 1986 nyomán)

1.2 „AZ IDŐ KÚTJA"

Zeller Gyula (1995) *Bevezetés a menedzsmentbe* című könyvében leírja, mennyire irritálja korunknak az a nagyképű szemlélete, mely úgy tesz, mintha mindent napjainkban találtak volna fel. Ami a vezetéspszichológiát illeti, természetesen a kezdetek kérdése attól függ, mit tekintünk pszichológiának vagy éppen tudománynak. A gyökerek mindenesetre régiek.

A Bibliában több helyütt találhatunk utalást a tudatos vezetés fontosságára. *Zeller* Gyula azt a részt választotta ki, amelyben Jethró főpap ad tanácsokat Mózesnek, hogyan tudná eredményesebben intézni a nép ügyes-bajos dolgait (*Mózes* II. könyve 18.18-22):

„Erőd felett való dolog ez, nem végezheted azt egymagad. Most azért hallgass az én szavamra, tanácsot adok néked és az Isten veled lesz. Te légy a népnek szószólója az Isten előtt, és te vidd az ügyeket Isten eleibe. És tanítsd őket a rendeletekre és törvényekre és add tudtokra az utat, amelyen járniok kell és a tenni valót, amelyet tenniök kell. És szemelj ki magad az egész nép közül derék, istenfélő

férfiakat, igazságos férfiakat, kik gyűlölik a haszonlesést és tedd közöttük elöljárókká, ezredesekké, századosokká, ötvenedesekké és tizedesekké. Ezek tegyenek ítéletet a népnek minden időben, úgy hogy minden nagyobb ügyet te elődbe hozzanak, minden csekélyebb dologban pedig ők ítéljenek, így könnyítve lesz rajtad, ha azt veled együtt hordozzák." (*Károli* Gáspár fordítása.)

Zeller Gyula szerint ebben az idézetben – kissé túlozva – „minden benne van":

➢ a vezetői tevékenység monopolizálásának, az „egylépcsős" vezetésnek a tarthatatlansága ott, ahol a beosztottak nagyobb tömegéről van szó. Jethró meggyőzően bizonyítja, hogy szükség van a vezetői hatáskörök egy részének delegálására, tehát a többlépcsős rendszer kialakítására a döntéseknél („nem végezheted azt egymagad");

➢ a vezető három lényeges funkciója, feladata:

1. a célok kitűzése („add tudtokra... a tenni valót, amelyet tenniök kell");
2. az eszközök meghatározása („add tudtokra az utat, amelyen járniok kell"), valamint
3. a szabályozás („És tanítsd őket a rendeletekre és törvényekre");

➢ a szervezeti struktúra létrehozásának szükségessége (a lineáris szervezeti forma karrierje több mint háromezer év után sem ért véget: ezredes, százados, ötvenedes, tizedes);

➢ a vezetők kiválasztásának alapvető szempontjai („derék, istenfélő, igazságos férfiak, akik gyűlölik a haszonlesést");

➢ a kollektív felelősség elve („így könnyítve lesz rajtad, ha azt veled együtt hordozzák").

A mai vezetéstudomány elemei megtalálhatók *Mózes* törvénykönyveiben, több évezredes kínai iratokban, a babiloni és indiai feljegyzésekben, *Platon* műveiben, a római birodalom infrastruktúrájában.

Már a legrégibb ismert dokumentumok egyikében – a sumer papok által Kr. e. 5000 évvel készített írásokban – is fellelhetők utalások különféle vezetési módszerekre (*George*, 1968). A történelem folyamán a vezetők hozzájárultak az ókori civilizációk kiemelkedően sikeres „nagyvállalkozásaihoz" (gondoljunk például az egyiptomiak öntözési rendszereinek kialakítására és működtetésére, a piramisok felépítésére).

Zeller Gyula *Plutarkhosz: Párhuzamos életrajzok* című művében bőségesen talált példákat a vezetői magatartás tudatos formálására, a vezetői módszerek szisztematikus alkalmazására:

➢ Az athéni *Szolón* „csak olyan változásokat vett tervbe, amelyeket – remélte – rábeszélésére elfogadnak vagy személyes tekintélyével keresztül tud vinni".

➢ *Thészeusz* „volt az első, aki hajlandóságot mutatott a tömegek iránt – ő szakított először az egyeduralommal".

➢ A *Lükurgosz* által felállított öregek tanácsa biztosította „a szemben álló erők között... a helyes egyensúlyt, s ezzel az államhatalom szilárdságának és biztonságának legfőbb tényezőjévé vált".

➢ Nem volt olyan veszély, amelyből *Julius Ceasar* „kivonta magát, sem olyan fáradságos munka, amelyből részt nem vállalt".

A Kr.e. 4. század körüli Kínában keletkezett *Tao Te King*-ben – Weöres Sándor tolmácsolásában – ezeket a sorokat találhatjuk a vezetőről:

„az uralom a rendet kövesse
a szolgálat a lehetőt kövesse,
a tett a kellő időt kövesse.
Ha készséges, de nem erőszakos:
nem kél zúgolódás semerre." (8)

„Megszülni és felnevelni,
létrehozni és nem kívánni,
megalkotni és nem birtokolni,
hatalmaskodás nélkül vezetni:
ezt kell a legnagyobb jónak nevezni." (10)

A 17. vers olyan plasztikusan vetíti elénk a jó és a rossz vezető képét, hogy érdemes egészében idézni:

„A kicsinyek tudták, hogy vannak nagyok.
Szerették, felemelték,
aztán rettegték,
végül megvetették.
Aki hűtlen, hívet nem lel.
De ha ígérete szerint cselekszik,
munkája sikerül, érdeme növekszik,
és a nép azt mondja rája:
»A természet útját járja«."

Egyáltalán nem csoda, hogy John *Heider* (1998), aki humanisztikus csoportokat vezet Amerikában *Tao, út a vezetéshez* című könyvének előszavában így ír: „Csoportvezetőket, pszichoterapeutákat, tanárokat tanítva a *Tao Te King* bizonyult a leghasznosabb olvasmánynak. A tanulók szeretik és értik. De ami ennél is fontosabb: egyesíti a vezetői készségeket a vezető létezési módjával."

Még sokáig idézhetnénk a régieket. *Heider* könyvének magyar kiadásában például *Kiss* Julianna *Pais* István (1986) könyvéből ezeket az antik bölcsességeket válogatta:

„Hatalmasnak hatalmaskodni nem szabad..." (*Euripidész*)

„... úgy viselkedj az alárendelttel, ahogyan szeretnéd, hogy följebbvalód viselkedjék veled." (*Seneca*)

„... az erényt sokan csak a maguk dolgában tudják gyakorolni, de mással szemben erre képtelenek... vezetés mutatja meg az embert..." (*Arisztotelész*)

„Szolgáidat úgy használd fel, mint testvéreidet: egyiket erre, másikat arra." (*Démokritosz*)

Ezekhez könnyűszerrel hozzátehetnénk többtucatnyi, hasonlóan a vezetéslélektan témájához szorosan kapcsolódó gondolatot ebből a korból:

„Az volna a leghasznosabb mindenek között, ha azok, akiknek hatalmuk van, okosan viselnék magukat, s egyeseket, akik hajlanak rá, rábeszéléssel vezetnének a józan gondolkodásra, másokat viszont akaratuk ellenére is rákényszerítenének." (*Sztrabón*)

„... Vakmerő vezér könnyen bukik..." (*Euripidész*)

„... ha a vezér szükségtelenül teszi ki magát veszélyeknek és vakmerősködik, nem csak a saját, hanem a közösség biztonságát is elhanyagolja, amely pedig az övétől is függ". (*Plutarkhosz*)

„... Nyugodt kormányos menti vészben a hajót." (*Euripidész*)

„... az államférfiúnak valamelyest tisztában... kell lennie a lelki élettel, amint-hogy annak is, aki a szemet akarja gyógyítani, ismernie kell az egész testet..." (*Arisztotelész*)

Schönpflug (1992) „Alkalmazott pszichológia: újonc, nagy hagyományokkal" című tanulmányában a Kr.e. 6. században virágzó görög Lindos vezetőjét, *Kleobulost* idézi, aki ilyesfajta tanácsokat hagyott ránk: „Inkább hallgass, mint beszélj!"; „Ne erőszakkal próbáld elérni a célodat!"; „Borozás közben ne büntesd a rabszolgáidat, mert azt hihetik, hogy részeg vagy!"

És a Kr.e. 5. századból abderai *Protagorast*, aki arra figyelmeztet, hogy „Az eredményes tanuláshoz adottságra és önfegyelemre egyaránt szükség van, és fiatalkorban kell kezdeni."; „A képesség igyekezet nélkül épp úgy nem ér semmit, mint az igyekezet képesség nélkül."

Csupa olyan tanács, amely kis módosítással napjaink vezetőknek készült népszerű „szakácskönyveiben" is megtalálható.

A „tudományelőttes" törekvések jelentősége

Ha az emberi gondolkodás és megismerés vonatkozási keretének nem az egyes embereket tekintjük, akik mindegyike úgyszólván saját erejéből ragadja meg a természetet, hanem – miként Comte – ezt a megismerést több száz vagy akár több ezer nemzedéket átfogó fejlődés eredményének tekintjük, akkor valóban nem kerülhetjük ki azt a kérdést, hogy milyen viszonyban állnak egymással az ismeretszerzést célzó tudományos és „tudományelőttes" törekvések.

N. *Elias*: *A szociológia lényege*.
Napvilág Kiadó, 1999, 37. oldal

1.3 „AZ IPAR KAPITÁNYAI"

Bár az ipari forradalom a 18. század közepén kezdődött Angliában, a „vezetés tudományáról" mindenesetre a 19. századig nem nagyon beszélhetünk. A modern vezetéstudomány egyik előfutára kétségtelenül Adam *Smith* (1723-1790), a „közgazdaság atyja", aki nem csupán a föld, a munka és a tőke jelentőségére mutat rá, mint a termelés meghatározó tényezőire, de rámutat a munkamegosztás szerepére is a gazdasági növekedésben. A *Nemzetek Gazdagsága* (The Wealth of Nations) című könyvében a tűkészítést hozza fel példaként: a munkafolyamatot 18 részre osztva a termelékenység ugrásszerűen megnő.

A 19. század elején azután egyre inkább felismerik – elsősorban éppen a közgazdászok – a „vállalkozó vezető" jelentőségét: ő az, akinek a szervezet minden problémáját át kell látnia a politikai-gazdasági környezet alakulásától a nyersanyagszükségletig.

A 20. század elejének nagy ipari vezetői is ilyen mindenesek voltak. (Az USA-ban „az ipar kapitányai"-nak hívták őket.) Az amerikai vezetők közül a legismertebbek talán William C. *Durant*, aki a *General Motors*t alapította meg, Henry *Ford* és John D. *Rockefeller*.

A „nagy kapitányok" többnyire karizmatikus vezetők voltak.

A karizma jelentése az ókeresztény terminológia szerint „kegyelmi ajándék", amelynek birtokosa sok követőre számíthat, mivel a követők elhiszik, hogy rendkívüli, emberfeletti erőkkel és tulajdonságokkal rendelkezik. A karizmatikus vezér azért talál sok követőre, mert a karizma – többnyire csoda folytán – beigazolódik. A karizma addig él, amíg él a hit, hogy a vezetettekre jólét és boldogulás vár. Mihelyt ez a hit elvész, vége a karizmának is (*Csepeli* György, 1997).

Max *Weber* (1987, 249. oldal) szerint a karizmatikus vezető számára „nincs »kinevezés« vagy »elmozdítás«, nincs »hivatali pályafutás« és nincs »előmenetel«. Csak elhivatottság van, a vezér sugallatára, az elhivatott vezér karizmatikus képességei alapján. Nincs »fizetség« és nincs »javadalom«, hanem a szeretet és a bajtársiasság érzésén alapuló kommunisztikus közösségek vannak. ...Nincsenek világosan elkülönülő »hatóságok«, hanem csak megbízatásuk erejéig az úr karizmájával felruházott, illetve saját karizmájuk alapján megbízott küldöncök és követek vannak. Nincs szabályozás, nincsenek hagyományokat szem előtt tartó jogi útmutatások és precedensekre épülő ítéletek."

Ezek a karizmatikus vezetők szinte a semmiből teremtették meg a birodalmukat, azonban gyakran nem voltak képesek arra, hogy stabilizálják az általuk teremtett birodalmat. Ennek egyik oka az volt, hogy a szervezet túlnőtt rajtuk: többé nem lehetett annak minden fontos részletét fejben tartani, márpedig ők – a birodalomteremtés harcainak tapasztalatai alapján – senkiben sem bíztak, egyetlen munkatársuk tanácsaira sem hallgattak.

1.4 MAX *WEBER* ÉS A BÜROKRATIKUS VEZETÉS

Max *Weber* (1864-1920) a szociológia egyik legnagyobb hatású klasszikusa. Nincs sem szükség sem lehetőség arra, hogy ehelyütt sokrétű tudományos munkásságát ismertessük, csupán a vezetéselméletre – s így közvetve a vezetéspszichológiára – lényeges hatást gyakorolt egyik gondolatát emeljük ki, nevezetesen a *bürokrácia* jelentőségét.*

Ahogy Charles *Perrow* (1994, 63. oldal) írja:

„*Weber*nek a század elején tett kitűnő megfigyelése igazán forradalmi jelentőségű. Eszerint szabályok és előírások, tisztviselők és vezetők évszázadok óta jelen voltak környezetünkben – piramisokat építettek az ősi Egyiptomban, sorozatban gyártották a hajóemelő berendezéseket a középkori Velencében, mohón számlálták a bevételeket a Kelet-Indiai Társaságnál a késő reneszánsz kori Angliában, biztosításokat kötöttek Rembrandt korában a sok kockázatot vállaló, ám mesés jövedelemre szert tevő holland hajósokkal –, a XIX. században mégis valami új dolog született: az üzemi bürokrácia. Mindmáig nem sikerült tökéletesen megértenünk ennek a mély jelentőségét."

* A könyv szervezetekkel foglalkozó III. részében a szervezetek elméletei között elsőként a „bürokratikus modellel" foglalkozunk, és ennek kapcsán röviden ismét Max *Weber*rel (16.1 rész).

Max *Weber* és a bürokrácia

A bürokráciának *Weber* műveiben egyáltalán nincs az a kizárólag negatív felhangja, amely a magyar köznyelvben hozzá kapcsolódik. *Weber*nél a bürokrácia azt jelenti, hogy a szervezetek az ügyeket pontosan meghatározott szabályok szerint intézik. A bürokraták között pontos munkamegosztás érvényesül. Szakismereteik, pontosan megfogalmazott követelmények (például iskolai végzettség) alapján választják ki őket. Előléptetésük pontosan megfogalmazott elvek szerint történik. A bürokrácia működése tehát kiszámítható. Ezt állítja szembe a feudális ügyintézéssel, ahol a hatalmi pozícióban lévő személy rokoni és más kapcsolatai, esetleg anyagi érdekei (megvesztegetés) alapján döntötték el az eléjük kerülő ügyeket, a hatalmi pozíció birtokosai egyszerűen a számukra lekötelezettek (hűbéresek) közül választották ki az alacsonyabb hatalmi pozíciókat betöltőket, ezért az ügyintézés kiszámíthatatlan, de ugyanakkor személyesebb volt.

Weber a bürokratikus racionalizációban látja a modern gazdasági, társadalmi és politikai változások lényegét, ennél sokkal kevésbé fontos számára az, hogy a termelőeszközök magántulajdonban vagy állami tulajdonban vannak-e. *Weber* szerint a bürokrácia a szocializmusban is, sőt az állam nagyobb szerepe miatt ott még inkább kiteljesedik. *Weber* a bürokratizálódást elkerülhetetlennek tartotta, de annak negatív következményeit is hangsúlyozta. A bürokrácia „vasketrecéről" ír, amely korlátozza az egyéni szabadságot, s kiszolgáltatja a társadalom tagját a személytelen bürokratikus ügyintézésnek.

Andorka Rudolf: *Bevezetés a szociológiába*.
Osiris, 1997, 61. oldal

1.5 A TERMELÉS SPECIALISTÁJA: FREDERICK WINSLOW *TAYLOR* ÉS A „TUDOMÁNYOS VEZETÉS"

Frederick Winslow *Taylor*t (1856-1915) mint a „tudományos vezetés" atyját tartják számon, noha a korábban emlegetett Adam *Smith* után mások is hangsúlyozták a munka rendszeres vizsgálatának előnyeit:

➢ Charles *Babbage* arra mutatott rá, hogy az egyszerűbb munkákért sokkal kevesebbet kell fizetni,

➢ Henry *Gantt* (1861-1919) és Frank B. *Gilbreth* (1868-1924) pedig részletes munkaelemző technikákat dolgoztak ki.

A *„tudományos vezetés" a vezetési problémák olyan objektív megközelítése, amelyben a megoldásokat és a döntéseket megfigyelésre és mérésre alapozzák,* nem pedig szubjektív ítéletre.

Taylor mintakészítő segédként és gépészként kezdte egy acélműben Philadelphiában, 1878-ban. Esti egyetemen mérnöki diplomát szerzett és főmérnökként, majd tanácsadóként dolgozott. Nagysebességű acélvágó berendezéseket talált fel és ebből annyi jövedelmet szerzett, hogy 45 éves korában visszavonulhatott a napi munkától: életének utolsó 14 évét (fizetetlen) szaktanácsadóként és előadóként töltötte, gondolatait és a „tudományos vezetésre" vonatkozó elméleteit terjesztette.

Elsősorban az foglalkoztatta, hogyan lehet növelni a termelés hatékonyságát. Meg volt róla győződve, hogy a megnövelt hatékonyság teszi lehetővé, hogy egyszerre emelkedjenek a bérek és magasabb legyen a profit anélkül, hogy ehhez még több emberi energiára lenne szükség. *Taylor* tevékenységét a következőkben foglalhatjuk össze:

➢ Igyekezett optimális munkamódszereket kidolgozni, amelyek egyrészt növelik a hatékonyságot, másrészt pedig a megfelelő teljesítménykövetelmények alapját képezhetik.

➢ Felismerte, hogy mennyire szoros összefüggés van az anyagi elismerés és az elvégzett munka között. Megmutatta, hogy lehetséges magas béreket fizetni és ezzel együtt alacsony szinten tartani a munkaköltségeket, ha a dolgozóknak magas teljesítményeket jelölünk meg elérendő célként, ha azok hatékony módszereket alkalmaznak, és a díjazás szorosan kapcsolódik az elért teljesítményhez.

➢ Elemezte a közvetlen termelésirányítók munkáját, hogy módszereket fogalmazhasson meg kiválasztásukra és kiképzésükre.

➢ Javasolta a specializáció növelését. Az irodavezető feladata a munkafázisok leghatékonyabb sorrendjének meghatározása, a közvetlen termelésirányítóé a munkafegyelem fenntartása, a műszaki irányítás, a karbantartás, a gépek javítása.

➢ A munkahelyi szintű vezetők közötti munkamegosztás növelésére vonatkozó gondolatait alkalmazta a vezetés magasabb szintjeire is. A tervezés, a termelés, az eladás és a számvitel nála mint különálló szakterület jelent meg.

➢ A tőke és a munka közötti harmonikus együttműködésre törekedett.

Úgy vélte, hogy a vezetés *alapvető* feladata a munkaerő *kiválasztása* és *képzése*. Ma ez számunkra talán túlzott elfogultságot jelezhet a munkahelyi szintű termelékenység irányában, ez azonban egyrészt tükrözi saját hátterét, másrészt a kor üzleti horizontjának korlátait. E korlátai ellenére *Taylor* megközelítését mindmáig széles körben használják az iparban, és sok vezetési technika alapját képezi, a munkafolyamat tanulmányozásától a sztenderd költségképzési eljárásig.

A tudományos vezetés alapjai

Nem egyetlen elem, hanem az elemek együttese, kombinációja jelenti a tudományos vezetést, amelyre összefoglalóan a következők jellemzők:

– Tudomány a hüvelykujj-szabályok, a megszokott módszerek helyett.
– Harmónia a széthúzás helyett.
– Együttműködés az individualizmus helyett.
– Maximális teljesítmény a visszatartott teljesítmények helyett.
– Az emberek fejlődése a legnagyobb hatékonyság és prosperitás eléréséig.

Frederick Winslow *Taylor: Üzemvezetés. A tudományos vezetés alapjai.* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1983, 275. oldal (Eredeti megjelenés: 1911)

A tudományos munkaszervezés – a belőle kinőtt ún. *Bedaux* rendszerrel együtt (*Littler*, 1982) – sokat segített a személyügyi munka jelentőségének elfogadtatása terén. Bár a modern vezetéselméletek „ágyútüze" elsősorban éppen a taylorizmus mechanikus szemlélete ellen irányul, ez mit sem von le történelmi jelentőségéből.

1.6 A SZERVEZÉS SPECIALISTÁJA: HENRI *FAYOL*

Henri *Fayol* (1841-1925), egy nagy francia szénbányászati társaság vezetője körülbelül *Taylor*ral egyidőben gondolta először végig a szervezeti struktúra koncepcióját, a vállalkozások szervezetének racionális megközelítését. De míg *Taylor* elsősorban a munkahelyi szintű vezetéssel foglalkozott, addig *Fayol* a szervezetet mint egészet vizsgálta. Az alapvetően analitikus megközelítés azonban közös bennük.

Fayol a szervezetekben folyó *tevékenységeket* hat csoportba osztja:

- műszaki (termelés),
- kereskedelmi (vásárlás, eladás és csere),
- pénzügyi (a tőke felkutatása és optimális felhasználása),
- biztonsági (a vagyon és személyek védelme),
- számviteli (beleértve a statisztikát) és
- vezetési.

Ez a csoportosítás erősen emlékeztet a modern funkcionális szervezetre.

A vezetés *elemeit Fayol* a következőkben határozta meg:

- előrelátás (prognosztizálás és tervezés),
- szervezés (anyagi és humán struktúrák),
- irányítás (a tevékenységek szervezése),
- koordináció és
- ellenőrzés.

Ez pedig ugyancsak kevéssé különbözik attól, ahogy manapság általában elkülönítik a vezetés *funkcióit*:

- tervezés,
- szervezés,
- motiválás,
- ellenőrzés.

Fayol emellett felsorolta a vezetés *14 elvét*, amelyek – kissé régies nyelvezetük ellenére – jórészt szintén szerepelnek a mai vezetéstudományi könyvekben:

1. A munka megosztása: lehetővé teszi a hatékonyság specializáció általi növelését.

2. Hatáskör és felelősség: a hatékony vezetéshez e kettőnek össze kell kapcsolódnia.

3. Fegyelem: a hatékony fegyelem minden szinten jó vezetőket kíván.

4. Az egyszemélyi vezetés elve: az alkalmazottak csak egy felettestől kaphassanak utasításokat.

5. A vezetés iránya egységes legyen: minden szervezeti egységnek egyetlen céllal kell rendelkeznie.

6. Az egyénnek alá kell rendelnie magát az általános érdeknek: a modern meghatározás szerint a célotoknak kongruenseknek kell lenniük.

7. Megfelelő anyagi elismerés: az anyagi elismerésnek megfelelőnek kell lennie mind munkaadói, mind munkavállalói szempontból.

8. Centralizáció: mindig az adott helyzet határozza meg, hogy mennyire szükséges a hatalom koncentrációja, illetve mennyire van lehetőség decentralizálásra.

9. A „ranglétra": a hatalom közvetlen vonala a szervezet legmagasabb szintjétől a legalacsonyabbig. Kivételes esetektől eltekintve mindig ezt a vonalat kell követni; az eltérés csak a hatékonyság növelését szolgálhatja.

10. Rend: ez arra az egyszerű szabályra utal, hogy mindenkinek és minden dolognak van egy meghatározott helye a szervezeten belül.

11. Egyenlőség: az alkalmazottakat megfelelőképpen és igazságosan kell kezelni.

12. A „szolgálat" stabilitása: az állás stabilitását, amennyire csak lehet, biztosítani kell, és kerülni a szükségtelen munkaerőforgalmat.

13. Kezdeményezés: a vezetők bátorítsák beosztottaikat arra, hogy minél kezdeményezőbbek legyenek.

14. A testületi (csoport-) szellem: nagy jelentősége van a csoportmunkának és az ezzel együtt járó folyamatos kommunikációnak.

Végül *Fayol* összegezte, hogy milyen *tulajdonságokkal* kell rendelkezniük a vezetőknek:

- fizikai állapot (egészség, életkedv),
- értelmi képesség (felfogóképesség, ésszerű gondolkodás, ítélőképesség és alkalmazkodóképesség),
- erkölcsi tartás (energia, kitartás, felelősségvállalás, kezdeményezőkészség, lojalitás, tapintat és méltóság),
- műveltség (olyan dolgok általános ismerete, amelyek nem tartoznak szorosan a végzett munkához),
- műszaki ismeret (azon dolgok ismerete, amelyek szorosan kapcsolódnak a végzett munkához),
- tapasztalat (korábbi munkából fakadóan),
- vezetési képesség.

Fayol szerint a munkásoknál a műszaki hozzáértés a legfontosabb. A vezetési képességek viszonylagos fontossága úgy nő, ahogyan haladunk felfelé a ranglétrán és a legfelső szintű vezetők esetében ez válik meghatározóvá. Hitt abban, hogy a vezetői képességeket éppen úgy el lehet sajátítani, mint a műszaki hozzáértést: először iskolában, később az üzemi gyakorlatban.

Annak ellenére, hogy gondolatainak megfogalmazása óta mintegy száz év telt el, nagyon sok megfigyelése és elemzése mindmáig érvényes.

A vezetés általános elvei

A vezetési funkció hordozója és egyben tárgya: a vállalat mint társadalmi szervezet. Amíg más funkciókban anyagokkal, gépekkel foglalkoznak, addig a vezetési funkció kizárólag a szervezet tagjaira, a vállalati dolgozókra irányul.

A vállalat társadalmi szervezetének eredményes működése egy sor feltételtől függ, amelyeket hol elveknek, hol törvényeknek, hol szabályoknak minősítenek. Jómagam az elvek kifejezést használom, mégpedig e fogalom rugalmas értelmezésében. A vezetés terén ugyanis semmi sem merev és abszolút, minden a mértéken múlik. Gyakorlatilag sohasem alkalmazzuk ugyanazt az elvet ugyanolyan feltételek között: figyelemmel kell lenni az eltérő és változó körülményekre, az ugyancsak különböző és változó emberekre és egy sor egyéb tényezőre.

Az elvek ugyan megfelelően rugalmasak és szükség szerint adaptálhatók, mindazonáltal tudni kell azokat helyesen alkalmazni. Ez nehéz mesterség, amelyhez intelligencia, tapasztalat, határozottság és mértéktartás szükséges. A mértéktartás a vezetési funkciót ellátó személy egyik legfontosabb tulajdonsága.

Henri *Fayol*: *Ipari és általános vezetés.*
Közgazdasági és Jogi könyvkiadó, 1984, 57-58. oldal (Eredeti megjelenés: 1918.)

1.7 ELTON *MAYO* ÉS A „HUMAN RELATIONS" – AVAGY A MUNKA SZOCIOLÓGIAI MEGKÖZELÍTÉSE

Már a taylori „tudományos vezetés"-t megelőzően is többen felfigyeltek a „csoportban dolgozó ember" sajátosságaira. A legkorábbiak ezek közül a német gondolkodó Max *Weber*, a francia tudós Emile *Durkheim* és a francia-olasz Vilfredo *Pareto*. Az ő gondolataik nagy hatással voltak Elton *Mayo* munkásságára, aki később az Egyesült Államokban a híres *Hawthorne-kísérleteket* vezette.

Az első világháború e megközelítést új jelentőséggel ruházta fel. A háborúnak – különösen Európában – megrázó hatása volt az emberek életszemléletére: a háború alatt nagyon sok nő életében először vállalt ipari munkát, sokaknak megugrott a munkával szembeni elvárása, és nem voltak hajlandóak visszatérni a háború előtti munkakörülmények közé. Munkájukat kezdték többnek tekinteni, mint a megélhetés puszta eszközét, és fontosabbnak kezdték tekinteni a csoportmunka által nyújtott előnyöket.

Ilyen körülmények között végezték a *Hawthorne-kísérleteket* a *Western Electric Company* telepén 1927 és 1932 között. Ezek célja többek között annak meghatározása volt, hogy olyan tényezők, mint például a világítás, az ösztönző fizetési rendszer, a munkanap hossza, illetve a napi pihenési időszakok hogyan hatnak a termelékenységre. A különböző kísérletek azt mutatták, hogy ezekkel a mennyiségileg meghatározható tényezőkkel nem lehet kielégítően indokolni a termelékenység alakulását.

A kísérletek egyikében – amelyet olyan lányok csoportjával végeztek, akik telefonreléket szereltek össze – egy 12 hetes periódus során hétszer változtatták a dolgozók munkaóráinak számát, illetve a fizetés rendszerét és figyelték a termelékenység változásait. Az időszak végére a termelékenység 25%-kal nőtt, annak ellenére, hogy az utolsó változtatás

visszatérést jelentett az eredeti feltételekhez. *Mayo* és munkatársai arra a következtetésre jutottak, hogy más tényezők felelősek a változásokért. A választ a munkacsoportok társas viselkedésében és az emberek egymás közötti kapcsolatában találták meg. A termelékenység növekedését olyan tényezők határozták meg, mint a közhangulat, a megfelelő kapcsolat a munkacsoport tagjai között, valamint a hatékony vezetés. A jelenség a kísérlet nyomán *Hawthorne-effektusként* vált ismertté.

E kísérletek felhívták a figyelmet a magatartástudománynak mint alkalmazott tudománynak a fontosságára. A vezetés területén ez vezetett el annak felismeréséhez, hogy

➢ a vezetők társadalmi összefüggésrendszerben dolgoznak, és

➢ a vezetői munka hatékonyságát pszichológiai tényezők befolyásolják.

Ettől kezdve az anyagi ösztönzést nem lehetett a teljesítményt kizárólag meghatározó tényezőnek tekinteni.

A beszélgetés haszna

Mayo néhány „felfedezése" a következő:

1. A megbeszélések segítenek az egyénnek, hogy megszabaduljon a szükségtelen érzelmi megterheléstől és világosan kifejezze nehézségeit. Olyan helyzetbe kerül, hogy jó tanácsokat képes adni önmagának – ez az eljárás sokkal hatékonyabb, mintha másoktól fogadna el ilyeneket.

2. A megbeszélés megfelelő eszköznek bizonyult ahhoz, hogy megkönnyítse az egyén számára a kapcsolatteremtést a munkatársaival és elöljáróival, s ezeket a kapcsolatokat megelégedésére rendezze el.

3. A megbeszélés nemcsak ahhoz segíti hozzá az egyént, hogy jobban együtt tudjon működni saját munkacsoportján belül, hanem kívánságot és képességet fejleszt ki benne, hogy jobban együttműködjön a vezetéssel. Ez egy szükséges kettős hűség kezdete: egyszerre lojális saját csoportjához és a tágabb szervezethez. Ezután már a vezetés feladata, hogy ezt a kezdetet eléggé méltányolja.

4. Jelentősége van a vezetőképzés szempontjából is. Mint előkészület a felelősség vállalására az igazgatásban, mindennél jobb, amit ma az egyetemeken ajánlanak. Természetesen szükség van arra, hogy a jövő vezetőit ráneveljük ismereteik és eszméik teljesen világos kifejezésére. Még inkább szükséges azonban, hogy szert tegyenek a mások által elmondottakra való gondos odafigyelés képességére.

5. Végül pedig hangsúlyoznunk kell, hogy a megbeszélés mint információforrás jelentős objektív értéknek bizonyult a vezetés számára…

Elton *Mayo*: Hawthorne és a Western Electric Company. In *Hidy* Péter (szerk.): *Szociológiatörténeti olvasókönyv.* Janus Pannonius Tudományegyetem, 1999, 222-223. oldal, rövidítve (Eredeti megjelenés: 1945)

---

2. fejezet
ELMÉLETEK ÉS MODELLEK



Bizonyos mértékig a vezetéssel kapcsolatos „történelmi" irányzatok is elméleteknek tekinthetők. Hogy itt – kissé önkényesen – új fejezetet kezdünk, az jórészt azzal indokolható, hogy az elmúlt 50 évben megszaporodtak a vezetési elméletek, és így az *időrend* helyett érdemesebb valamiféle *kategorizáció* alapján sorra venni a jelentősebbeket. Felsorolásuk így is hiányos marad: inkább csak a vezetői viselkedés értelmezésének sokféleségére kíván rámutatni.

Másrészt be kell látnunk, hogy néhány „modern elmélet" nem sokkal több, mint egy szerencsés metafora. A történelmi anekdoták és az elméletek közé ezért beiktattam egy válogatást azokból a népszerű hasonlatokból, melyeket a vezetőkről, a vezetésről szoktak hangoztatni.

2.1 VEZETŐI SZEREPEK

A vezető mint tervező. *Senge* (1998) írja, hogy vezetőképző tanfolyamán gyakran teszi fel azt a kérdést, hogy ha a szervezet, amit vezetnek egy nagy tengerjáró hajó, akkor mit gondolnak a résztvevők, mi az ő feladatuk. A tipikus válasz nem meglepő módon: „A kapitány."

Más gyakori válaszok: „A kormányos, aki meghatározza az irányt." „A gépházat vezető mérnök." „A személyügyi igazgató, aki felveszi az embereket, biztosítja a folyamatos kommunikációt." Az a szerep, aminek talán a legnagyobb a jelentősége, ritkán jut eszébe bárkinek is; ez a hajó tervezője. Pedig talán neki van a legnagyobb hatása a hajó megfelelő működésére: hiába mondja a kapitány, hogy „30 fokkal jobbra", ha olyan kormányt építettek a hajóba, amivel csak 6 óra alatt lehet a hajót megfordítani.

A szervezetek „szociális architektúrája" ritkán látható, de jelentősége épp oly nagy, mint az épületek szerkezetéé.

A vezető mint tervező nem egyszerűen „dobozokat és vonalakat tesz ide-oda", hanem egyre inkább a szervezetet irányító eszmék, célok, látomások, értékek kidolgozására koncentrál.

A vezető mint tanár. Ezt a hasonlatot fordítva is gyakran szokták használni („a tanár mint vezető"). Valójában kétféle kép él bennünk a tanárról:

➢ a *hagyományos* tanár a tábla előtt állva tanít, „átadja" azt a kész tudást, amivel ő rendelkezik, tanulói – jó esetben – passzív befogadói a kapott ismereteknek, míg

➢ a *modern* tanár hozzásegíti tanulóit ahhoz, hogy minél gazdagabb tapasztalatokat szerezzenek, és azokat minél jobban fel tudják dolgozni.

A mai vezetők szerepe egyre inkább ehhez a „modern" tanáréhoz kellene, hogy hasonlítson, akinek az a feladata, hogy támogasson, serkentsen, segítsen.

Senge (1998) arra mutat rá, hogy a jó tanár (a jó vezető) nem pusztán a most történő eseményekre reagál, de igyekszik hosszútávra előretekintve rendszeresen formálni a tanulók (a beosztottak) viselkedését. *Brown* (1997) pedig azt hangsúlyozza, hogy a jó tanár is elkövethet hibákat, amikből még tanulni is lehet, de azért a „végzeteseket" igyekezzünk elkerülni.

A vezető mint gondnok. *Greenleaf* (1977) a *Szolgáló vezetésről* írt könyvében azt írja, hogy az a „szolgáló vezető", akinek a számára a vezetésben a szolgálat van az első helyen; akinek a számára a többiek szolgálata magától értetődő, természetes dolog; aki azért akar vezetni, hogy szolgálhasson. A „gondnok-vezető" két szinten gondoskodik a rábízott javakról:

- gondoskodik a vezetettekről és
- gondoskodik arról, hogy a vállalkozás betöltse küldetését, elérje célját.

Az első annak az átéléséből ered, hogy milyen jelentős hatással van a vezető a beosztottak életére: a nem megfelelő vezetés gazdaságilag, érzelmileg, lelkileg tönkreteheti a vezetetteket. A második szint abból fakad, hogy a jó vezető azonosul a szervezet céljaival, küldetésével.

2.2 HUMANISZTIKUS MEGKÖZELÍTÉSEK

Mayo és a Human Relations más kutatóinak munkásságát először a 30-as évek gazdasági válsága, majd a II. világháború szakította félbe. A háború után a kép megint csak változott: a munkáról úgy vélekedtek, hogy annak nemcsak gazdasági szükségszerűséget és más társadalmi szükségleteket kell kielégítenie, hanem egyúttal személyes kielégülést is kell nyújtania a sikerélmény által. Számos vezetési szakíró megpróbálta elméleti hátterét adni ennek a területnek, ezek közül talán a legismertebbek Abraham *Maslow*, Frederick *Herzberg*, Carl *Rogers*, Chris *Argyris* és Thomas *Gordon*.

2.2.1 *Maslow* és a szükségletek piramisa

A *Maslow*-i „szükségletek hierarchiája" azon a feltevésen alapul, hogy „egy szükséglet megjelenése általában a nálánál fontosabb másik szükséglet kielégítésén alapszik. Az ember e tekintetben folytonosan kívánó lény".

Maslow szerint a munkások teljesítménye úgy növelhető, „ha teret adunk emberi mivoltuknak". Ha a vezetők képesek megállapítani, hogy beosztottjaik a szükségletek hierarchiájában milyen szinten állnak, akkor lehetőségük van arra, hogy megtalálják a motiváció legjobb módját.*

Maslow elméletét így ismerteti Thomas *Gordon* (é.n. 21-22. oldal, eredeti megjelenés 1977):

„Az emberi szükségletek szigorú hierarchiába rendeződnek. Abraham *Maslow* – a kutatás úttörője, a Brandeis Egyetem egykori pszichológia professzora – az emberi igényeket öt csoportba sorolta és viszonyuk szemléltetésére szabályos piramist szerkesztett. Ezzel ábrázolja az öt különböző szükséglet-fajtát, jellemző erősségüket és fontosságukat egymás viszonylatában. Íme a szükségletek piramisa:



2-1. ábra. *Maslow* piramisa

Az I. szint szükségletei – mint a szomjúság, az éhség, a megfelelő hőmérséklet – a legfontosabbak (vagy »legerősebbek«), ezért elengedhetetlen – minden mást megelőzve – róluk gondoskodni.

A II. szintű igények kielégítése (a teljes biztonságérzet megléte) után támadnak csak fel a III. szinthez kapcsolódó szükségletek, és így tovább felfelé a szinteken. Például az éhes ősembert erősen motiválta éhsége a vadállat elejtésére, és hogy élelmet szerezzen, még életét is kockáztatta, nem törődött a biztonsággal. Miután az állatot megölte és jóllakott, a biztonság iránti igénye vált legerősebbé. A megmaradt húst tartósította és tárolta a következő étkezésre. Ha elég sokat raktározott, enni adhatott társainak is (befogadás, társas kapcsolat).

Amikor ez már mind jól ment, megpróbálkozott az élelem elkészítésének új és ízletesebb módjaival (teljesítményigény, sikerélmény). Végül a sikerek örömére és későbbi bebiztosítására az elejtett állatokról képet festett barlangja falára (önmegvalósítás).

Maslow szükséglet-hierarchia elméletének alkalmazása rendkívül fontos a vezetők számára.

1. A cégek nem mindig kínálnak dolgozóiknak lehetőséget arra, hogy kielégítsék IV. és V. szintű igényeiket; különösen az alacsonyabb munkakörökben dolgozók részére nem, ahol a munka szigorúan előírt vagy rutin jellegű, szinte teljesen irányított, és ahol korlátozott az egyéni cselekvés, a döntéshozatal, a kezdeményezés szabadsága.

2. Ha a vezetők önkényesen gyakorolják a hatalmat, akkor a beosztottak félnek a bírálattól vagy állandóan bizonytalannak érzik magukat munkakörükben. Biztonságigényük nem elégül ki, ezért megragadnak a II. szinten, és nem éreznek késztetést a teljesítményre, sikeres emberi kapcsolatra és a megbecsülés kivívására.

3. A dolgozók azonos időben vagy ugyanabban a helyzetben is különböző szinteken lehetnek. Az értekezleten az egyik beosztott lehet fáradt (I. szint),

* A motiváció kérdését részletesen tárgyalja a 10. fejezet.

a másik feladatokat akarna kiadni (IV. szint), miközben a többiek egymással beszélgetnek és viccelnek (III. szint).

4. Az I. és a II. szintű igények ritkán bizonyulnak erős ösztönzőnek a jóléti társadalmakban. A beosztottak megélhetési igényei nagyrészt kielégülnek (minimális bérszabályozás) és gyakran mentesek az elbocsátás bizonytalanságától (szakszervezeti védelem). Ezekben az országokban hatástalan, amikor a vezetők az elbocsátással fenyegetőzve próbálnak ösztönözni vagy irányítani.

5. Ha az alkalmazottaknak csekély lehetőségük van a III., a IV. és az V. szintű igényeik kielégítésére a munkában, akkor a munkán kívül keresnek lehetőséget a társas kapcsolatok, teljesítmény- és önmegvalósítási igényeik rendezésére (sport, hobbi, klubok). Emiatt sok dolgozó csak annyi energiát fektet be a munkájába, hogy megtartsa a munkahelyét és megkapja fizetését; ráadásul – akarva vagy akaratlanul – elidegenedik a cégtől.

6. Nagy teljesítmények és eredmények (IV. szint) elérésére való motivációhoz a dolgozóknak szükségük van vezetőkre, akik már gondoskodtak arról, hogy

(a) munkabérük méltányos legyen,

(b) foglalkoztatásuk biztosítottnak látsszon,

(c) csoportjuk megteremtse a társas kapcsolatok, az együttműködés, a megértés és az elfogadás körülményeit (I., II., és III., szintű igényeik már ki lettek elégítve).

7. A dolgozók legnagyobb hasznára az a vezető van, aki lehetővé teszi részvételüket a problémamegoldó és döntéshozó munkában, így biztosítva számukra társas és interakciós igényeiket (III. szint), az elismertség és az előrehaladás iránti igényeiket (IV. szint), és időről időre az önmegvalósítás élményét (V. szint) is."

2.2.2 Frederick *Herzberg* „kéttényezős motiváció" elmélete

Frederick *Herzberg*, a *Carnegie Institute of Technology* professzora alkotta meg az úgynevezett *motivátor – higiénés* elméletet, amelyik bizonyos értelemben *Maslow* elméletét fejleszti tovább. *Herzberg* szerint vannak olyan tényezők (az ún. „motivátorok"), amelyek valóban motiválják az embereket, míg más tényezők (ezeket „higiénés tényezőknek" nevezi) jelentősége az, hogy ha nem állnak rendelkezésre, akkor visszafogólag hatnak a tevékenységre, s ily módon semmissé tehetik a pozitív tényezők hatását.

A *higiénés* tényezők a következők:

- a fizetés (ezen a területen kritikus pont a cégen belül és kívül végzett munkák relatív fizetési szintjének összehasonlítása),
- a munkakörülmények,
- a munka biztonsága,
- a vezetők rátermettsége és,
- a kommunikáció.

A jó fizetés, a jó munkakörülmények stb. elhárítják az elégedetlenséget, de nem motiválják pozitívan a munkavállalókat arra, hogy jó eredményeket érjenek el.

A *motivációs* tényezők a következők:

- kihívást jelentő munka és az általa elérhető sikerélmény,
- felelősség,
- önállóság,
- lehetőség a tanulásra és az előrejutásra, és
- kellő informáltság és a folyamatokba való bevontság érzése.

Ez a felosztás szükségszerűen eléggé általános és nem mutatja a motivációs tényezőket a maguk teljes bonyolultságában.

A dolgozók hosszú távú motivációja csak akkor lehet sikeres, ha ügyelünk az alapvető higiénés tényezőkre és az egyes munkakörökbe kellő mennyiségű motivációs tényezőt építünk be.

A motiváció fokozására vonatkozóan *Herzberg* 3 technikát javasolt:

1. A munkakör *gazdagítása*: a dolgozót munkája iránti nagyobb felelősséggel ruházzuk fel – átadjuk felettesei felelősségének egy részét –, ugyanakkor nagyobb szabadságot engedünk a tekintetben, hogy miként éri el a kívánt eredményeket.

2. A munkakör *kibővítése*, ami azt jelenti, hogy több hasonló jellegű feladatot adunk a dolgozónak.

3. A munkakörök *cseréje* (rotációja) során az egyes dolgozók meghatározott terv szerint váltogatják a munkafeladatokat.

Mi ösztönöz hatékony munkára?

Herzbergéhez hasonló megállapításokat eredményezett egy motivációra vonatkozó, hat évig folyó vizsgálat, amelyet M. Scott *Myers*, a *Texas Instruments* munkapszichológusa vezetett. Az eredmények összefoglalását a *Harvard Business Review* közölte:

„Mi ösztönzi az alkalmazottat arra, hogy hatékonyan dolgozzon? Egy kihívást jelentő munka, ami lehetővé teszi az eredményesség, a felelősség, a fejlődés, az előmenetel, a munka élvezete és a kiérdemelt elismerés érzését.

Mi teszi elégedetlenné a munkásokat? Legtöbbször olyan tényezők, amelyek a feladaton kívül állnak: munkarend, világítás, kávészünet, tisztségek, rangidősök jogai, bérek, kiegészítő kedvezmények és más hasonlók.

Mikor támad fel a munkások elégedetlensége? *Amikor a munkában nincs lehetőségük jelentős eredmények elérésére, akkor fokozottan érzékennyé válnak a munkahelyi környezetükre, és hibákat kezdenek felfedezni".*

Myers, hasonlóan *Herzberghez*, ugyanazt a két szükségletcsoportot határozta meg a munkaadó által feltétlenül kielégítendőnek. A feladatcentrikusakat „motivációs igényeknek", a munkán viszonylag kívül állókat „megélhetési igényeknek" nevezte.

Myers kutatása is megerősíti, hogy a vezetésben két dologhoz kell felsőfokon érteni: a konkrét feladathoz (a munka tervezése, megszervezése) és az emberi kapcsolatokhoz (az igények megértése és kezelése). Az eredményes vezető feladatcentrikus és embercentrikus. A beosztottak a „nyerő csapatba" akarnak tartozni, de sohasem önértékelésük és önbecsülésük rovására.

Thomas Gordon: *Vezetői Eredményesség Tréning.* V.E.T. Stúdium Effektíve, é.n., 35-36. oldal

---

Ezeket a módszereket számos szervezet alkalmazta, részben azért, hogy oldják az ipari és adminisztratív munka unalmas jellegét. Bár használatuk nem csupán előnyökkel, de hátrányokkal is jár, a tapasztalatok alapvetően pozitívak.

2.2.3 Carl *Rogers* és a személyközpontú megközelítés*

Előre kell bocsátanom személyes elfogultságomat: számomra Carl *Rogers* személyközpontú megközelítése a legszimpatikusabb. A 80-as évek első felében tőle tanultam mindazt, amit a csoportokról tudok, de még inkább azt a „létezési módot", ami nélkül sokkal nehezebben tudtam volna megállni a helyemet ebben a gyorsan változó világban. Ennek ellenére – minthogy egy időben magam is megpróbálkoztam egy felsőoktatási szervezet „humanisztikussá tételével" (*Farkas–Klein, 1989*) – nagyon is tisztában vagyok azzal, hogy *Rogers* eszményei milyen nehezen ültethetők át a szervezetek valóságába.

Nem véletlenül használtam *Rogers* személyközpontú megközelítésére a „létezési mód" kifejezést. Carl *Rogers* mindenekelőtt azt kereste, hogy milyen feltételek mellett válik a leginkább valószínűvé az emberek személyiségének fejlődése. „Az emberekben hatalmas erőforrások rejlenek énképük, alapvető attitűdjeik, önálló cselekvéseik megértésére és megváltoztatására, és ezeket az erőforrásokat fel lehet használni, ha sikerül létrehozni a megfelelő pszichológiai légkört" – írja legutolsó könyvében, amelynek ezt a jellemző címet adta: *A Way of Being* („Egy létezési mód").

Carl *Rogers* az 1986-ban Szegeden megrendezett „Kultúrák közötti kommunikáció kreatív megközelítései" című nemzetközi összejövetelen felolvasta *Lao-ce:* Tao Te King című könyvének azt a részét (a 17.-et), amit – mint mondta – mindig magánál hordott. Az 1. fejezetben már idéztem ezt a részt Weöres Sándor fordításában. Most hadd idézzem ezt John *Heider* (1998) *Tao. út a vezetéshez* című könyvéből (17. rész: *Te csak a bába vagy*), mely – noha az eredeti szöveg többszörös átköltése –, azt hiszem, jól érzékelteti azt, amit *Rogers* mondani akart vele:

„Irányíts uralom nélkül.
Sok tett, sok beszéd s követők hadának vakhite az ostobát kíséri.
A bölcsnek pusztán áradó jelenléte az ereje. Övéi ebből merítve maguk munkálkodnak.
Hatalmad ha félik s ha rettegnek haragodtól, neved kétes hírnév dicstelen fénye fogja övezni.
Ne akarj. Ne uralj. Szándékaid, elképzeléseid csak rejtetten lehetnek hasznosak. Erősítheted embereidet, de tetteik kezdettől végig: ők maguk. Bízz bennük, hogy hihessenek benned.
Te csak a bába légy, aki új életet segít világra. Fölösleges mozdulatok és hangok nélkül. Azt segítsd, ami történik, s ne azt, aminek szerinted történnie kéne. Ha mégis cselekedned kell, dolgodat úgy tedd, hogy az anya szabadsága s felelősségének méltósága megmaradjon. Hiszen ő az, aki a gyermek világra jöttével így kiálthat: »megcsináltuk! mi! egyedül!«."

2.2.4 Chris *Argyris*: Az egyén a szervezetben

Bizonyos mértékig Carl *Rogers* követője Chris *Argyris* is, aki például egy korai munkájában (1971; eredeti megjelenés: 1953), miután pontos megfigyelések alapján hű képét nyújtotta az amerikai ipari vezetőknek, *Rogers* (1951) *Klienskőzpontú terápiája* nyomán a következő vezetési elveket javasolja:

* Carl *Rogers* véleményét a hatalomról a 3.3 részben idézzük.

1. Felelősség. A végső elemzés azt mutatja, hogy az emberek alapvetően saját maguknak tartoznak felelősséggel. Csak maguk dönthetik el, mit kell tenniük. A vezető igyekezzen biztosítani az embereknek a lehetőséget az ilyen típusú felelősség alapján végzett munkára.

2. Érettség. A legtöbb ember vágyat érez arra, hogy éretté váljék. Szeretnék, hogy a társadalom befogadja őket. Érezni akarják, hogy személyes értékkel rendelkeznek. Érezni akarják, hogy szükség van rájuk. Ha a vezető meg akarja érteni az embereket, ezekre az erőkre is kell támaszkodnia, nem pedig csupán arra a hatalomra, amit a szervezet biztosított számára.

3. Légkör. A vezető feladata, hogy meleg, kellemes légkört teremtsen, amelyben az egyes emberek ki merik nyilvánítani véleményüket vagy érzésüket, még akkor is, ha azok eltérnek a megszokottól, ha képtelenek vagy ellentmondásosnak tűnnek is. Ahol csak lehetséges, az embereknek éppoly szabadon merjék elhallgatni véleményüket, mint kinyilvánítani azt.

4. Elfogadás. A vezető igyekezzék oly módon közelíteni másokhoz, hogy elfogadja őket individuális emberi lényekként. Ez az elfogadás nem jelenti sem azt, hogy helyesli, sem azt, hogy helyteleníti érzéseiket, értékrendjüket, igényeiket. Rogers megállapítása szerint: „Az emberek közti kölcsönös kommunikáció fő akadálya az a természetes hajlamunk, hogy ítélkezzünk, értékeljünk, helyeseljünk (vagy helytelenítsünk). Igazi kommunikációra akkor kerül sor és az ítélkező tendencia akkor kerülhető el, ha figyelünk, megértésre törekszünk. Mit jelent ez? Azt jelenti, hogy a kifejezésre juttatott elgondolást vagy magatartást a másik egyén szemszögéből nézzük, érzékeljük, miként hat rá a szóban forgó dolog, megtaláljuk az ő hivatkozási rendszerét azzal kapcsolatban, amiről beszél." Ha szükség van megszorításokra, akkor ezekkel az emberek viselkedési módját korlátozzuk, nem pedig azt, hogy hogyan érezzenek.

Az előbbi vezetési elvek minimálisra csökkentik a vezetés olyan feladatait, mint a *presszió, erőszakolás, dirigálás* vagy *ösztökélés,* és hangsúlyozzák az olyan feladatokat, mint a *segítés, támogatás, tisztázás, bátorítás.*

Ha a vezető ezeket az elveket viszi át a gyakorlatba, akkor nem fog olyan kérdéseket feltenni magának, hogy „vajon helyes tanácsot adtam?", „sikerült bebizonyítanom igazamat?", „tisztességes eszközökkel győztem-e meg a többieket?". A vezetőt sokkal inkább olyan kérdések fogják érdekelni, mint „odafigyelek-e arra, amit ez az ember mond nekem?", „sikerül-e érzékelnem, hogy mit érez e kérdéssel kapcsolatban?", „tudtam segíteni neki elgondolásai és érzései tisztázásában úgy, hogy képes lesz önálló döntést hozni?".

Ezeknek az új vezetési elveknek elfogadásával párhuzamosan a vezetőnek, és végül a munkafelügyelőknek is, szükségük lesz új eszközökre és új módszerekre, amelyek segítségével ezeket az új elveket át tudják ültetni a gyakorlatba. Szükség lesz tehát arra, hogy a vezető és a munkafelügyelők némiképp átnevelődjenek olyan vonatkozásban, mint (1.) utasítások adása, (2.) panaszok kezelése, (3.) csoportok vezetése,

(4.) fegyelmi ügyek elbírálása és (5.) a döntések meghozatala (*Argyris* 1971, 210-212. oldal).

Argyris későbbi munkáiban (1964, 1982) rámutatott az egyén és a szervezet közötti elkerülhetetlen érdekütközésre. Azt vallotta, hogy a szervezet akkor a leghatékonyabb, ha a vezetők megmutatják a dolgozóknak, hogyan járulhatnak hozzá a szervezet céljainak eléréséhez, amiért megilleti őket az elismerés. Kifejtette azt is, hogy a legtöbb szervezet túlhangsúlyozza az ésszerűséget, és kisebb jelentőséget tulajdonít az érzelmeknek, különösen a negatív érzelmeknek. Véleménye szerint a legjobb szervezetek azok, amelyek felismerik és addig kezelik a negatív érzelmeket, amíg meg nem találják a megoldást vagy legalábbis a kompromisszumot (*Anderson* 1992, 41. oldal).

2.2.5 Thomas *Gordon* és a vezetői eredményesség

Carl Rogers halála óta Thomas Gordon a humanisztikus pszichológia legkiemelkedőbb alakja, noha magam is hallottam, amint egy kaliforniai személyközpontú összejövetelen nagy élénkséget keltve kijelentette: „Én mindig is Skinner híve voltam."* Kijelentése mögött az a fontos törekvés húzódik meg, hogy miközben munkássága valóban az emberi tevékenységek (a pedagógia, a vezetés stb.) humanizálására irányul, alapjában véve abban hisz, hogy ez csupán strukturáltan valósítható meg.

Megközelítésének ésszerűségét az is mutatja, hogy míg *Rogers* szép gondolatai csak elvétve tudtak gyökeret verni a magyarországi pedagógiában, a „Gordon-módszerről" ma már – hála a sok-sok „Gordon-tréningnek" – illik tudni pedagógiai körökben.

A Gordon-módszerrel kapcsolatos legnagyobb veszély éppen abban áll, hogy könnyebb elsajátítani *Rogers* „létezési módjánál", és felszínesen alkalmazva puszta modorossággá (és így akár nevetségessé is) válhat.

Gordon már az 50-es években érdeklődni kezdett a vezetés kérdései iránt, noha első könyve a csoportközpontú vezetésről nem keltett nagyobb érdeklődést. Igazán népszerűvé a „hatékonyságfejlesztő" könyveivel vált, melyekben szemléletesen közvetíti a szülők, pedagógusok, vezetők felé az emberi kapcsolatok minőségének fontosságát (*Gordon* 1988, 1990, é.n.).

Gordon (é.n.) számára a vezetés *problémamegoldás*, s a hatékony vezető, mint problémamegoldó akkor jár el helyesen, ha a problémamegoldás terheit nem egyedül vállalja fel, hanem mozgósítja a csoport tagjainak erőforrásait:

„Az ideális munkacsoport legalábbis elvileg összehozza valamennyi tag (köztük a vezető) alkotó erőforrásait, ha problémákkal kerül szembe, és a legjobb megoldást keresi azokra. Nem kell minden egyes tagnak minden probléma megoldásában részt vennie, de az ideális csoportban a tagok erőforrásai rendelkezésre állnak, amikor az időszerű és szükséges.

* *Skinner* a behaviorista pszichológia egyik legnagyobb alakja, és így bizonyos mértékig éppen ellenkező oldalról - a külső körülmények felől - közelíti meg az emberi viselkedést, mint Carl *Rogers*. Kettőjük történelmi érdekességű vitáját lásd *Rogers* (1956).

Szervezetek tanácsadójaként szerzett tapasztalataim arról győztek meg, hogy a legtöbb vezető alábecsüli a beosztottak fejében kihasználatlanul hagyott tudás, elképzelés, ötlet, lelemény gazdagságát. Saját intézetem vezetésében szerzett gyakorlatom során a »kollektív bolesesség« bizonyítékaival szinte naponta találkoztam. Ezen persze nem azt értem, hogy valamennyi problémához mindig igénybe vettem az egész csoportot. Különböző alkalmakkor különböző munkatársaimra támaszkodtam: néha csak egy emberre, néha többre, olykor közvetlen beosztottaimra, és csak nagyon ritkán az egész csoportra.

A kényes és bonyolult problémák megoldásához a csoport egy vagy több tagjának ismereteit és tapasztalatait használtam fel, ha viszont a problémák a szervezet összes részlegét érintették, azokat a rendszeresen megtartott vezetői értekezlet elé vittem, amelyen részt vettek a részlegek vezetői, és megjelenhetett bárki, aki akart." (47-48. oldal)

„A csapatépítés és az eredményes munka tekintetében döntő, hogy mennyire sikerül az önmaguk és beosztottaik közötti rangbeli korlátokat lebontani. Nincs ennél fontosabb szempont. A vezetői hatékonyságra vonatkozó definíciómnak is ez a lényege. Magyarul: »leszállok a magas lóról«, hogy társak lehessünk a munkában; ugyanakkor szabaddá teszem beosztottaimnak az utat a cégért való magasabb szintű felelősség vállalásához." (51. oldal)

„Amikor megtanuljuk a problémamegoldást előmozdító készség használatát (segíteni a másikat, hogy oldja meg ő), akkor valóban könnyebbé válik a munkánk, mintha megkísérelnénk az összes problémát egyedül megoldani. Ez a szerepkör megkívánná, hogy mindenre tudjuk a választ – mindentudók legyünk, emberfeletti intelligenciával felvértezve, és persze kimeríthetetlen energiákkal. Tehát azt kell megtanulnunk, hogyan kell a beosztottaknál elérni, hogy felvállalják saját dolgaik önálló megoldását; hogyan kell a problémák megoldására csapatot létrehozni; hogyan és mikor kell a csoporttagok alkotó erőit igénybe venni; és hogyan kell olyan munkakapcsolatokat kiépíteni, amelyekben a beosztottak nem tartanak távolságot tőlünk. Ellentétben a mindentudóvá válással, ezek a célok elérhetők." (57. oldal)

2.3 A SIKERES VEZETŐ TULAJDONSÁGAI

A tulajdonság-elméletek alapvető feltevése az, hogy a személy fontosabb, mint a szituáció, azaz, ha meg tudjuk mondani, milyen a sikeres vezető, akkor megoldottuk a legfontosabb problémát: még ha nem is tudjuk „előállítani" képzéssel, fejlesztéssel az ideális vezetőt, megfelelő alkalmasság-vizsgálattal ki tudjuk választani.

2.3.1 Kutatási eredmények

1950-ig több mint 100 tanulmány tárta fel a sikeres vezetők tulajdonságait. A probléma csak az volt, hogy a sok száz tulajdonságnak mindössze 5%-a volt olyan, amelyik a vizsgálatok többségében azonos volt. Az összes „vezetői tulajdonság"-gal ily módon senki sem rendelkezik, ha pedig csak a „fő" tulajdonságokat nézték, túl sok volt a kivétel. E korai vizsgálatok legfőbb tanulságai szerint a „jó vezető" legfőbb tulajdonságai a következők:

- *Intelligencia:* legyen átlagon felüli, de azért „zsenikre" a vezetői poszton nincs szükség. Az absztrakt és komplex problémák megoldására való képesség – különösen felsőbb szinten – előnyös. *Feinberg* (1997, 21. oldal) szerint ugyanakkor vigyázni kell, mert a kiemelkedő intelligencia hajlamos aláásni saját eredményességét.
- *Kezdeményezőkészség:* a vezetőnek fel kell ismernie, ha cselekvésre van szükség és valóban cselekednie is kell.

❖ *Önbizalom:* a vezető bízik magában és magasra tör.

❖ *Madártávlat:* a vezető képes felülemelkedni a részleteken, nagyobb összefüggésben szemléli a problémákat.

Ki a jó menedzser?

„Ki a jó menedzser – milyen tulajdonságokkal kell rendelkeznie?" Ezt a kérdést tettem fel sok-sok vezetőnek.

Íme néhány válasz:

„Tudnia kell, mi az igazi teendője – és ahhoz nagyon kell értenie."

„Szeretnie kell az embereket."

„Állandóan érzékelnie kell, mi történik körülötte. Ha nem tudja, mi folyik éppen, ha a beosztottjai nem tudják, mit várnak el tőlük, akkor nagy bajban van."

„Egy menedzsernek helyes döntéseket kell hoznia. El kell döntenie, mit kell elvégezni, és kinek kell azt elvégezni."

„Képesség, hogy megnyerje az embereket. Tudnia kell emberekkel dolgozni. Ösztönöznie kell őket arra, hogy jó munkát végezzenek."

„Mindig időt kell találnia arra, hogy beszélgessen a beosztottakkal különösen akkor, amikor azok valami miatt nyugtalanok, idegesek."

„Tudnia kell feltenni a megfelelő kérdéseket, és meg kell tanulnia hallgatni, odafigyelni a másikra!"

„A vezetés kulcsa a feladatátruházás képessége – a jó menedzser egyben jó koordinátor is."

„Az embereknek alapvető igénye, hogy a dolgokra hatással legyenek: teljesíteni akarnak. Egy menedzsernek segíteni kell őket ebben!"

„Találja meg a legjobb embereket, képezze ki őket, lássa el őket világos utasításokkal, és engedje meg nekik, hogy a maguk módján, az általuk jónak ítélt módszerekkel és stílusban végezzék el a munkát."

„A menedzser olyan valaki, aki képes a közvetlen ellenőrzést úgy csökkenteni, hogy beosztottjait nagyobb felelősséggel ruházza fel."

„Ahhoz, hogy valaki sikeres menedzser legyen, képesnek kell lennie mások helyébe képzelni magát."

G. Moss: *A vezetői eredményesség ABC-je.* Bagolyvár, 1991, 9-10. oldal

Egy felsővezetők körében Nagy-Britanniában végzett felmérés szerint a következők jellemzik a sikeres vezetőt (százalékban):

1. A közös munkára való képesség (78%)
2. Felelősségvállalás a fontos feladatokért már fiatalon (75%)
3. Eredményességre törekvés (75%)
4. Vezetői tapasztalatok fiatalkorban (75%)
5. Sokféle funkcióban szerzett tapasztalatok (74%)
6. Tárgyalási készség (66%)
7. Kockázatvállalás (63%)
8. Ötletesség (62%)

Látható, hogy ez a lista egyaránt tartalmaz képességeket (1, 6, 8), személyiségjegyeket (3, 7) és olyan tapasztalatokat, amelyek hozzájárultak e tulajdonságok kifejlődéséhez (2, 4, 5). Ez aláhúzza azt a tényt, hogy

a vezetést meg lehet tanulni: kellő intelligenciával, pozitív hozzáállással, bátorsággal, kitartással és józan ésszel (*Armstrong*, 1994).

Ilyen vezető vagyok

Ha egyetlen szóban kellene summáznom a jó vezető tulajdonságait, azt mondanám, hogy végső soron minden a *határozottságon* múlik. Alkalmazhatjuk a világ legkorszerűbb számítógépeit, összeszedhetünk mindenféle grafikont és adatot, de végül egybe kell illesztenünk valamennyi információnkat, ütemtervet kell összeállítanunk és *cselekednünk* kell.

Persze nem úgy értem, hogy hebehurgyán cselekedjünk. A sajtó néha úgy jellemez engem, hogy féktelen vezető vagyok, csípőből tüzelek, az orrom után megyek. Lehet, hogy néha ilyen benyomást keltek, de ha ez a jellemrajz csakugyan helytálló lenne, sohasem érhettem volna el sikert ebben a szakmában.

Az igazság az, hogy vezetési stílusom mindig is meglehetősen konzervatív volt. Valahányszor kockáztatok, csak azután szánom el rá magam, hogy megbizonyosodtam: a kutatás és a piaci felmérések igazolják ösztönömet. Lehet, hogy ösztönösen cselekszem – de csakis akkor, ha a megérzéseimet tények támasztják alá.

L. Iacocca: *Egy menedzser élete.* Gondolat, 1988, 73. oldal

A 2-1. táblázat 11 kutatás eredményeit foglalja össze arról, hogy melyek a kritikus vezetői tulajdonságok. Összefoglalva talán azt mondhatjuk: a vezetőnek *egészséges (érett)* személyiségre van szüksége, azaz a jó vezető tevékeny ura a környezetének, személyisége bizonyos fokig egységes és képes arra, hogy pontosan észlelje mind a világot, mind önmagát (*Allport* 1980, 301. oldal).

2.3.2 Vezetési szakismeretek*

A vezetési szakismeretek három alapvető fajtája: a technikai, az emberi kapcsolatokra irányuló és az integráló szakismeretek és készségek.

A technikai szakismeretek

A szervezet alacsonyabb szintjein szükséges lehet, hogy a vezetőnek megalapozott ismeretei legyenek azokról a munkafolyamatokról és technikákról, amelyekkel a csoport foglalkozik. Ezen a szinten a releváns szaktudás az, ami leginkább számításba jöhet mind a csoport által történő informális kiválasztás, mind a felsőbb vezetők általi hivatalos kinevezés esetében. Ha a vezető nem rendelkezik ilyen jellegű képességekkel és tudással, akkor beosztottai segítését, fejlődésüket és ösztönzésüket célzó erőfeszítései sem lesznek sikeresek. Nehezen tudja kitűzni a célokat, megállapítani az eljárásokat, kidolgozni a terveket, illetve megvalósítani azokat a feladatokat, amelyeket a felsőbb szinteken határoztak el. Ezért nem cserélhető fel egy gépműhely vezetője egy nukleáris kísérleti laboratórium vezetőjével, és ezért nem lehet hatékony az az áruházi anyagbeszerző, akinek nincsenek komoly ismeretei a munkaműveletekről.

* *Torgersen–Weinstock* 1979, 241-244. oldal nyomán.

1 *Szervezetek vezetéséhez szükséges képességek*	2 *Amit az elsőszámú vezetőnek tudnia kell*	3 *Tehővezetők felkészítéséhez szükséges képességek*	4 *Állami vezetők szükséges képességei*	5 *Katonai vezetés*	6 *A hatékony vezetők tulajdonságai*
Figyelő hallgatás Kommunikáció Vezetés Problémamegoldás Időgazdálkodás Alkalmazkodás a változáshoz Kapcsolatépítés Előadókészség Stresszkezelés	Kommunikáció Emberek irányítása Feladatdelegálás Türelem Tisztelet Ellenőrzés Megértés Értékelés Csapatépítés Stratégiai tervezés Döntéshozatal Önfegyelem Elemzőképesség Kemény munka Hajlékonyság Pénzügyi irányítás Időgazdálkodás Üzleti ismeretek Világos gondolkodás	Emberi kapcsolatok Kommunikáció Tervezés és célkitűzés Vezetés Döntés Pénzügyi irányítás Vállalkozási készség Feladatdelegálás Széleskörű tapasztalat Csapatmunka	Konfliktuskezelés Motiválás Stresszkezelés Időgazdálkodás Döntés Feladatdelegálás Vezetés Ismeretek és tapasztalatok	Kommunikáció Kapcsolatok Általános vezetési képesség Technikai kompetenciák	Konfliktuskezelés Kommunikáció a szervezeten kívülállókkal Döntéshozatal Kommunikáció a szervezeten belül A beosztottak fejlesztése Papírmunka Tervezés és célkitűzés

7 *Fiatal vezető-jelöltek szükséges képességei*	8 *A vezetői munka elnyeréséhez szükséges képességek*	9 *A jó vezetői teljesítményhez szükséges tulajdonságok*	10 *A ranglétrán való előrejutáshoz szükséges képességek és ismeretek*	11 *Társaik által hatékonynak tartott vezetők*
Figyelő hallgatás Írásbeli kommunikáció Szóbeli kommunikáció Motiváció/meggyőzés Interperszonális képességek Informális beszélgetés Csoportos problémamegoldás	Verbális kommunikáció Figyelő hallgatás Lelkesedés Írásbeli kommunikáció Technikai kompetencia Fellépés	Interperszonális képességek Szóbeli és írásbeli kommunikáció Kitartás/elszántság Lelkesedés Technikai kompetencia	Egyénekkel való együttműködés Információszerzés Döntéshozatal Csoportokkal való együttműködés Figyelő hallgatás és segítés Visszajelzés A vállalati imázs közvetítése Számítógép-kezelési ismeretek Munka Vezetéselmélet Pénzügyi Marketing Könyvelés	Verbális kommunikáció (beleértve a figyelő hallgatást) Időgazdálkodás Stresszkezelés Egyéni döntéshozatal Problémák meghatározása és megoldása Motiválás/befolyásolás Feladatdelegálás Célkitűzés Önismeret Csapatépítés Konfliktuskezelés

2-1. táblázat. Kritikus vezetői tulajdonságok a kutatások tükrében (*Whetten, Cameron és Woods* nyomán 1994*)

* Az egyes tanulmányok a következők: 1. *Prentice* (1984), 2-3. *Margerison* és *Kakabadse* (1984), 4. *Cameron* és *Whetten* (1984), 5. *Hunsicker* (1978), 6. *Luthans, Rosenkrantz* és *Hennessey* (1985), 7. *Benson* (1983), 8-9-10. *Curtis, Winson* és *Stephens* (1989), 11. *Whetten, Cameron* és *Woods* (1994).

A vezetők kívánatos tulajdonságai *Fayol* szerint

Összefoglalva, a nagyvállalati vezetők kívánatos személyi tulajdonságait és ismereteit a következőkben adhatjuk meg:

1. testi egészség és életerő;
2. intelligencia és szellemi frissesség;
3. erkölcsi vonások (akaraterő, elszántság, aktivitás, energikusság, továbbá – lehetőség szerint – merészség, a felelősség bátor vállalása, kötelességtudás és a közérdek iránti elkötelezettség);
4. magas fokú általános műveltség (kulturáltság);
5. vezetési készség, amelynek összetevői:
   - *előrelátás*,
   - *tervezés* (a terv meghatározásának és kidolgoztatásának képessége),
   - *szervezés* (elsősorban a vállalat társadalmi életének fejlesztése),
   - *parancsolás* (az emberekkel való bánásmód művészete),
   - *koordinálás* (a cselekvések és erőfeszítések összehangolás),
   - *ellenőrzés*;
6. általános ismeretek valamennyi lényeges funkcióra vonatkozóan;
7. a lehető legnagyobb fokú szakmai hozzáértés és felkészültség a vállalat tevékenységi körére nézve.

Figyelemre méltó, hogy a nagyvállalati vezetők számára kívánatos tulajdonságok és ismeretek hét csoportjából hatot ugyanazok az összetevők alkotnak, bármilyen területen is tevékenykedjék a vállalat. Csupán a hetedik csoportba sorolt speciális ismeretek különböznek a vállalat tevékenységi körétől függően...

Az bizonyos, hogy az egészség hiánya veszélyezteti az összes többi tulajdonság megnyilvánulását, az ismeretek hasznosítását. Ugyanezt mondhatjuk a nagyfokú intellektuális hiányosságokról. Ami a hat lényegi funkcióra vonatkozó ismereteket illeti, a vezetési kapacitástól eltekintve mindenféle ismeretnél tehetünk engedményeket, még a vállalat tevékenységéhez szorosan kapcsolódó speciális szakmai ismereteknél is (ezeket pótolhatja a részlegvezetők és a törzskar segítsége). Nem így a vezetési ismereteknél és készségeknél, melyeket senki és semmi nem tud pótolni.

Az erkölcsi tulajdonságokat tekintve megállapítható, hogy a felső vezetők morális gyengeségei igen hátrányos következményekkel járnak. A hierarchia felső szintjein egyrészről nyilvánvalóan megsokszorozódik a hatalom, de ezzel párhuzamosan a hét vagy nyolc rangjelző sávval rendelkező vezető személyi tulajdonságai, hibái százszoros súllyal esnek latba – mondjuk – a művezető botlásaihoz képest.

Henri *Fayol*: *Ipari és általános vezetés*.
Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1984, 126-128. oldal (Eredeti megjelenés: 1918.)

Az emberi kapcsolatokra vonatkozó ismeretek és készségek

Ahhoz, hogy egy vezető képes legyen mások viselkedését befolyásolni, döntően fontos, hogy képes legyen másokat megérteni és velük kapcsolatot teremteni. Az eredményes vezetőnek pontosan kell észlelnie beosztottai, munkatársai és feljebbvalói tényleges igényeit, azt, hogy hogyan látják ők a munkahelyi problémákat. Érzékenyen kell reagálnia mások érzelmeire, hiedelmeire, attitűdjére. Tisztában kell lennie csoportjának közösségi kapcsolataival, valamint azok fejlesztésének lehetőségével.

A vezetőnek a birtokában levő tudással olyan döntéseket kell hoznia, amelyek hosszú távon vezetnek eredményhez és elégedettséghez. A pontos észlelések kialakulását nagymértékben elősegíti eredményes kommunikációs képessége. Ehhez több kell a jó beszédkészségnél és nonverbális jelek használatának készségénél. Ide tartozik, hogy olyan légkört tud teremteni, amelyben a gondolatok és érzések közvetlenül megoszthatók, amelyben mind az emberi, mind a technikai információ félelemtől vagy gyűlölködéstől mentesen áramolhat.

Ennek fontossága minden bizonnyal a legalsóbb felügyeleti szinten a legnyilvánvalóbb. A magasabb szintű vezetői döntések teremtik meg azonban azokat az alapszabályokat, amelyekre a beosztott vezetők saját gyakorlatukat alapozhatják. A hivatalos szervezeti struktúra is a csúcson alakul ki, akárcsak az átfogó jutalmazási rendszer és a hierarchia „tónusa". Megfelelő döntések eléréséhez és az eredményes kommunikációhoz azonban minden szinten elengedhetetlen az emberi tényező megértésének képessége.

Integráló ismeretek és készségek

Amint a vezető felfelé halad a szervezeti hierarchiában, egyre fontosabb számára az a képesség, hogy a vállalatot integrált, komplex egységnek tekintse. Ez magában foglalja a rendszert alkotó részrendszerek kölcsönös függőségének a felismerését is. A felső vezetőnek az egyes emberekkel és elszigetelt problémákkal való foglalkozás helyett azzal kell törődnie, hogy a különböző szakemberek és csoportok munkáját a cél felé irányuló összehangolt tevékenységgé integrálja. Jó kapcsolatot kell teremtenie a beruházókkal, a különböző szintű kormányhivatalokkal, a helyi és általános közvéleménnyel, a jelentősebb ügyfelekkel és szállítókkal stb.

A nagy szervezetek csúcsvezetőinek minden bizonnyal a legnagyobb állandó feladata olyan struktúra kialakítása, amely alkalmas az összes érdekelt fél igényeinek kielégítésére. Ez a feladat magas szintű integrálást igényel. Az átfogó látásmódnak és az integrálásra való képességnek az alacsonyabb vezetői szinteken nincs stratégiai jelentősége. Az átlagos művezető technikailag korlátozott feladattal és specializált csoporttal dolgozik. Az ő fő feladata rendszerint az, hogy olyan rögzített célokat valósítson meg, amelyeket a szervezet valamely más pontján tűztek ki. Alternatívái tehát, akárcsak felelőssége, korlátozott. Általánosságban elmondható, hogy amint valaki magasabb vezetői szintre lép, mind a ráháruló gondok, mind pedig a belátására bízott megfontolások köre bővül, és ezért egyre fokozottabban szüksége van az integráció képességére és integrált ismeretekre.

2.4 VISELKEDÉSI MODELLEK – VEZETÉSI STÍLUSOK

Ha a vezetők sikeressége nem csupán a személyiségüktől, képességeiktől, tudásuktól függ, akkor mitől?

Az amerikai kutatók – akiknek többsége amúgy is *behaviorista* – olyan *viselkedési modelleket* kezdtek keresni, amelyek többé-kevésbé garantálják a vezetők sikerességét. Azt vizsgálták, mit és hogyan *csinálnak* a sikeres vezetők: hogyan delegálják a feladatokat beosztottaiknak, miként

kommunikálnak, hogyan „játsszák a szerepüket"? Abban a reményben tették ezt, hogy ha sikerül jól leírniuk mindezt, akkor ez minden vezető számára megtanítható lesz.

Azok a modellek, amelyekről ebben a részben szólunk, a vezető *stílusára* koncentrálnak.

2.4.1 Alapvető feltevés

A vezetői stílus *a vezető mások által érzékelt viselkedésmintája* (amely szavakban és tettekben nyilvánul meg). Ebből a szempontból tehát nem az számít, hogy a vezető milyennek látja magát (a vezető énképe), hanem az, hogy milyennek látják azok, akiket befolyásolni akar.

A vezetői stílusról alkotott elméletek alapvető feltevése az, hogy a dolgozók bizonyos stílusú vezető irányítása alatt keményebben, hatékonyabban dolgoznak, mint más stílusú vezetők esetében.

A vezetési stílus

Minden ember, ha beszélnek róluk, és főleg a fejedelmek valamilyen tulajdonságaik miatt nevezetesek, amelyek vagy elmarasztalást, vagy dicséretet jelentenek számukra; ezért van az, hogy az egyikről azt mondják, nemes lelkű, a másikról, hogy kapzsi; az egyik kegyetlen, a másik szenvedélyes; az hűtlen, a másik ragaszkodó; az egyik elpuhult és gyáva, a másik merész és bátor; az egyik kellemes modorú, a másik gőgös; az egyik kéjvágyó, a másik szűzies; az egyik őszinte, a másik ravasz, de (ezeket a tulajdonságokat) sem birtokolni, sem megfigyelni nem lehet teljes mértékben, mert az ember körülményei ezt nem teszik lehetővé.

Niccolo *Machiavelli*: *A fejedelem*.
Kossuth Kiadó, 1991

Vezetési stílusok Argyris szerint

Argyris (1971) *A vezetés aktív módszere* című könyvében „vezetőtípusról", a „vezetés módjáról" beszél: „Általánosságban szólva – írja – a »vezetési mód« kifejezést annak a jelölésére kívánjuk használni, ahogyan egy személy embereket vezet. A vezetési módszere jelenti a vezetésben általa követett szabályokat. Magában foglalja magatartásának minden vonatkozását, mindazt, amit az irányítása alá tartozók vezetésekor tanúsít." (22. oldal).

Az *Argyris* által bemutatott vezető vezetési stílusának jellemzői:

1. állandó és szoros kapcsolat a beosztottakkal (a munkafelügyelőkkel),
2. hűség a szervezethez,
3. egyéni bánásmód és
4. reális célkitűzés.

Ezek részben vezetői tulajdonságok, részben vezetői módszerek. Amire – *Argyris*-szal egyetértésben – rá akartam mutatni az az, hogy a vezetési *stílus* elmélete nem szakítható el a vezetői *tulajdonságok* elméletétől: a vezető egyénisége befolyásolja a szervezetben szerzett tapasztalatait (s az ennek nyomán kialakuló viselkedési stílusát) és a szervezetben szerzett tapasztalatai befolyásolják személyisége alakulását.

Autokrata/demokratikus – egy gyakran használt ellentétpár

A vezetői stílusok vizsgálata a legtöbbször az *autokrata/demokratikus* ellentétpár hatásait igyekezett feltárni. A két stílus legfőbb különbsége az, hogy hol a *hatalom*: az extrém autokratikus vezetés esetén a hatalom a *vezető* kezében van (ő dönt teljes egészében, jutalmaz–büntet, ellenőriz); demokratikus vezetés esetén viszont a hatalom (és vele a felelősség) megoszlik a csoport tagjai közt. Általában a vizsgálati eredmények a demokratikus vezetői stílus fölényét mutatják (ha a többi tényezőt sikerült nagyjából azonos szinten tartani). A magyarázat: a részvétel a döntésekben hozzájárul a dolgozók önmegvalósító tendenciáinak kielégítéséhez, növeli önbecsülésüket, és így nagyobb erőfeszítésekre készteti őket.

Ön milyen főnök?

Az emberek osztályozzák a főnököket. Ön milyen főnök? *Autokratikus*, aki nem tűr ellentmondást? Vagy *tanácskozó*? Vagy *demokratikus*? Vagy *laissez faire*? Vagy olyan, akinek magatartása a *helyzettől függ*?

– Autokratikus: „Én beszélek, te hallgatsz, és én döntök."
– Tanácskozó: „Én kérdezek, te válaszolsz, én magyarázok és döntök."
– Demokratikus: „Én problémákat vetek fel, megbeszéljük és döntünk."
– Laissez faire: „Döntesz, ahogy akarsz – engem hagyj békén!"
– Helyzettől függő: „Vizsgáljuk meg a helyzetet, mielőtt megbeszéljük a problémát."

G. Moss: *A vezetői eredményesség ABC-je*. Bagolyvár, 1991, 43. oldal

---

2.4.2 McGregor – az „X" és az „Y" elmélet

Douglas *McGregor* szerint a vezető kétféleképpen tekinthet a munkavégző emberre a szervezeten belül. Ezt a kétféle szemléletmódot nevezte *A vállalkozás emberi oldala* című könyvében *X és Y elméletnek*:

Az „X" elmélet. Ez az elmélet az embereket alapvetően lustának tünteti fel, akik nem akarnak dolgozni, egyáltalán nem kreatívak, képzelőtehetség nélküliek, olyanok, akiket pusztán csak a pénz képes motiválni. Ha egy vezető ilyennek látja az embereket, akkor ez tükröződik a vezetési stílusában is: a hangsúlyt a szoros ellenőrzésre, a feladatok pontos meghatározására, a hibák büntetésére helyezi.

Az „Y" elmélet. Ezzel szemben az, aki az „Y" elméletet követi, azt feltételezi, hogy az emberek dolgozni akarnak, kreatívak és részt akarnak venni az alkotásban, vagyis elsősorban más tényezők motiválják őket, mint a pénz. Az embert ilyen szempontból szemlélő vezetést a nyíltságra, a részvételre és a kommunikációra való bátorítás jellemzi.

Emlékeztetőül: *Maslow* – akinek a motivációs elméletére épül ez a „modell" –, középutat javasolt e két szélsőséges nézet között:

➢ tegyük fel, hogy a munkásoknak magasabb szintű szükségleteik vannak;

➢ kínáljunk a dolgozóknak nagyobb önállóságot és felelősséget, de csak olyan mértékig, ameddig képesek is megfelelni a megnövekedett felelősségnek;

➢ biztosítsuk, hogy a dolgozók mögött megfelelő mértékű támogatás álljon. (Lásd még a szervezetek elméleteivel kapcsolatban a 14.3.2 részben.)

Az X és az Y elmélet Bagoly szerint

Az „X" és az „Y" elmélet – folytatta Bagoly – központi helyet foglal el Douglas McTévedt könyvében, melynek címe: *A pirána is ember*. Az „X" elmélet lényegében a hagyományos megközelítést képviseli. Abból indul ki, hogy a dolgozó ügyetlen és lusta, csak azért dolgozik, mert nincs más választása, ennél fogva büdös neki a munka, már csak ezért sem árt alaposan a körmére nézni.

Az „Y" elmélet szerint az emberek szeretnek dolgozni, véghez akarnak vinni bizonyos dolgokat, és vállalni értük a felelősséget. Viszolyognak attól, hogy gyámkodjanak felettük. Amint látod, a két elmélet homlokegyenest ellenkező dolgot állít, így csak egy kérdést kell megválaszolnunk: melyik a helyes?

McTévedt, a könyv szerzője megpróbálta ugyan a pártatlanság látszatát kelteni, de vitathatatlan, hogy az „Y" elmélet odaadó híve volt. Te melyiket választanád? – szegezte Mackónak a kérdést Bagoly.

– Nekem úgy tűnik, egyesek, mint például Füles, jobban járnának az „X" elmélettel, míg mások, mint Nyuszi, inkább az „Y"-nal. Aztán itt vagyok én: néha jó, ha valaki segít intézni a dolgokat, néha nem. Ha valakinek szüksége van rá, hogy állandóan törődjenek vele, arra nézve valósággal végzetes lehet az „Y" elmélet.

– Gratulálok, Mackó – álmélkodott Bagoly. – Pontosan erre a következtetésre jutott Abraham McFáradt *Mindhatálig menedzser* című könyvében. Peter U. Bool, a neves szakértő is azt vallja, nem az a fontos, melyik elmélet a jó – döntse el minden menedzser, neki mi kell. Azt is ő állítja, hogy új elméletre van szükség, mert az „X" és az „Y" elmélet egyetlen szervezetben sem működik tökéletesen. Magad is láthatod, nem vagy Agyhűdést Szenvedett Medve, hiszen ugyanarra a következtetésre jutottál, mint a szakma krémje.

Roger E. *Allen*: *Micimackó-menedzsment*.
Tericum Kiadó, 1995, 38-40. oldal

Parry (1996) beszámol egy vizsgálatról, amelyben 15 országban 50 000 vezető vezetési stílusáról nyertek képet. Néhány érdekesebb megállapításuk a következő:

➢ A vezetési stílust inkább a képzettség, mint a tapasztalat befolyásolja (az X és Y stílusú vezetők aránya a másoddiplomásoknál 41 illetve 59 százalék, a felsőfokú végzettségűeknél fele-fele, míg a középiskolai végzettségűeknél 58 illetve 42 százalék).

➢ Az USA-ban, Kanadában, Ausztráliában a vezetők több mint fele az Y vezetési stílust preferálja. Másutt ez az arány lényegesen kisebb (Mexikóban 13%, Indonéziában 21%); általában annál kisebb, minél fejletlenebb az ország ipara.

➢ Az X vezetési stílus a gazdaság erősen szabályozott szektoraiban (pl. közlekedés) uralkodó és ott, ahol kevésbé van felsőfokú végzettségre szükség (értékesítés, szolgáltatás).

➢ Bár általában nincs különbség az X és Y stílusú vezetők szervezeteiben kimutatott profit között, a *határozottan* Y stílusú vezetők szervezetei jobban teljesítenek, mint a *határozottan* X stílusú vezetőké.

➢ És végül: az utóbbi évtizedben a világon szinte mindenütt eltolódik a vezetés az Y stílus irányába: csapatépítés, felhatalmazás („empowerment"), a dolgozók bevonása az ügyek intézésébe, TQM – megannyi új kezdeményezés, mely az Y stílus jegyeit viseli magán.

(A vezetés területén megmutatkozó kulturális különbségekről lásd részletesebben a 20. fejezetet.)

Maslow kétségei az X és Y elméletről

...Az az igazság, hogy nincs pontos és mennyiségileg mérhető információnk a népességnek ama arányáról, amely ténylegesen viseltetik valamilyen pozitív érzelemmel a munka iránt, valamilyen fajta kíváncsisággal minden tény és minden igazság iránt, bizonyos óhajjal a hatékonyság iránt...

Mekkora a tekintélyi elvhez visszavonhatatlanul ragaszkodó népesség aránya? Még azt sem tudjuk, mennyi a pszichopata vagy a paranoid karakterű, vagy az önállótlan vagy a biztonság-motivált stb.

Nem tudjuk hányan vannak azok, akik valóban szeretnének részt venni a vezetői döntésekben, és hányan azok, akik nem kívánják ezt...

Ez az egész akkor csupán kísérlet..., amely tudományosan nem bizonyított feltételezésen alapszik: nevezetesen azon, hogy az ember szeret részt venni saját sorsának alakításában, hogy adott, elégséges információk birtokában bölcs döntéseket hoznak..., hogy jobban szeretik a szabadságot, mintha főnökösködnek felettük, hogy szeretik ha mindabban szavuk van, ami a jövőjükkel kapcsolatos stb...

Végső soron, ha McGregornak az emberi természettel kapcsolatos véleményét vesszük alapul, kiderül, hogy azoknak a bizonyítékoknak nagy része, amelyre ő következtetéseit alapozza az én motivációval, önmegvalósítással stb. kapcsolatos kutatásaimból és tanulmányaimból származik. Minden ember közül azonban én tudom a legjobban, milyen ingatag ez az alap, mint végső alap.

Idézi: P. E. *Torgersen – I. T. Weinstock: Vezetés integrált felfogásban.* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1979, 257-258. oldal

---

2.4.3 Gondoskodó és strukturáló vezetés (Ohio State University)

Az *Ohio State University* kutatói arra kérték a beosztottakat, jellemezzék vezetőiket. Ezekből a jellemzésekből két jól elkülöníthető vezetői stílus bontakozott ki:

A gondoskodó vezető. A *gondoskodó* stílusú vezető mindenekelőtt beosztottai jólétével, kényelmével, karrierjével törődik. Barátságos, kellemes légkört igyekszik kialakítani. Feltételezi, hogy beosztottai képességeik legjavát kívánják nyújtani és az ő feladata az, hogy ezt megkönnyítse számukra. Nem támaszkodik a hatalom formális eszközeire, munkatársaira, mint vele egyenlőkre tekint. Tipikus viselkedése:

- dicsér, amikor csak lehetőség nyílik rá,
- nem kíván többet, mint ami teljesíthető,
- segít, ha a dolgozóknak személyes problémájuk van,
- barátságos,
- megjutalmazza a jó munkát.

Nem meglepő, hogy a dolgozók szeretik a gondoskodó stílusú vezetést. Ez a stílus a dolgozók megelégedettségére, együttműködési készségére, motivációjára feltétlenül jó hatással van, buzdítja a kreativitást, csökkenti a hiányzások, betegségek számát.

A strukturáló vezető. A strukturáló vezetésre a tervezés, szervezés, ellenőrzés, irányítás a jellemző. A strukturáló vezető tipikus viselkedése:

- pontosan kiadja a beosztottak feladatait,
- jól mérhető teljesítménynormákat tűz ki,
- világosan meghatározza a feladatok sorrendjét, időtartamát, fontosságát, és
- azonos eljárások követését várja el mindenkitől.

Mint az várható volt, a strukturáló vezetőknél nagyobb volt a fluktuáció és kisebb a dolgozók elégedettsége. Kutatási eredmények arra utalnak, hogy az eredményes vezetőknek mindkét fajta viselkedésre szükségük van: a beosztottak általában csak akkor tevékenykednek igazán hatékonyan, ha a strukturáló vezetőt egyben gondoskodónak is tekintik.

2.4.4 Termelésközpontú és dolgozóközpontú vezetés (University of Michigan)

A *Michigani Egyetem* kutatói vizsgálataik során hasonló eredményre jutottak. A vezetők két csoportját ők termelésközpontú, illetve dolgozóközpontú vezetőknek nevezték:

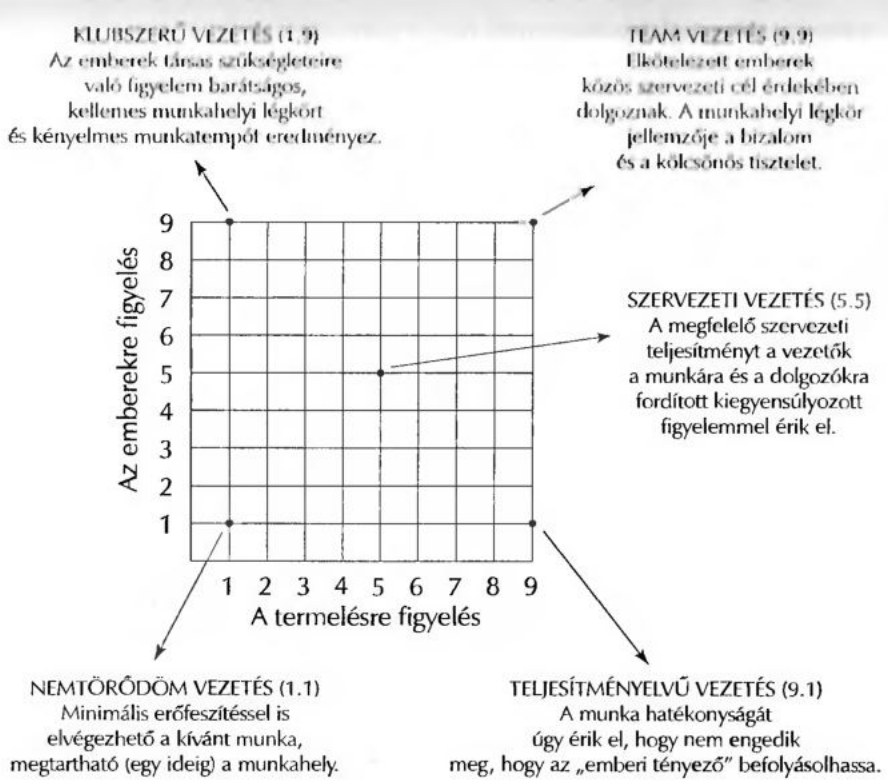
- A *termelésközpontú* vezetők pontos normákat állapítanak meg, szerveznek, ellenőriznek és főképp az eredmény érdekli őket.
- A *dolgozóközpontú* vezetők a dolgozókkal közösen hozzák meg döntéseiket, nagy gondot fordítanak a dolgozók megelégedettségére.

A kutatások szerint azok a vezetők voltak a leghatékonyabbak, akiknek jó kapcsolatuk volt a csapattagokkal, akiket arra buzdítottak, hogy magasra tegyék maguk elé a mércét és igyekezzenek mindent megtenni azért, hogy el is érjék a maguk számára kitűzött, kihívást jelentő célt.

2.4.5 Vezetői rács (*Blake* és *Mouton*)

A *Blake* és *Mouton* által kifejlesztett vezetői rács modell (*managerial grid model*) 5 stílust különböztet meg, melyekben különböző arányban keveredik az *emberekkel* való törődés (vagyis a gondoskodó, dolgozóközpontú vezetés) és a *termeléssel* való törődés (vagyis a strukturáló, termelésközpontú vezetés).

A 2-2. ábrán bemutatott 5 stílus lényege a következő:



2-2. ábra. *Blake* és *Mouton* (1964) „Vezetői rácsa" (Az 5 stílus mindegyikében jellegzetesen más az eredménnyel és az emberekkel való törődés aránya; az (1.1) pont például annak a „reménytelenül rossz" vezetőnek a stílusát jelöli, aki sem az eredménnyel, sem az emberekkel nem törődik.)

➢ A *nemtörődöm* (1.1) stílusú vezető fő célja az, hogy ne kerüljön bajba: „úszik az árral", csak arra koncentrál, hogy a hibákért ne lehessen felelősségre vonni. Minimális erőfeszítésre hajlandó és azt is csak azért, hogy elkerülje az elbocsátást.

➢ A *klubszerű* (1.9) stílusú vezető családi atmoszférát igyekszik kialakítani, bízva abban, hogy a dolgozók nem élnek vissza ezzel. Ez a baráti légkör nem mindig jár együtt a tempós és eredményes munkavégzéssel.

➢ A *teljesítményelvű* (9.1) vezető csak az eredménnyel, a szervezet céljaival törődik. Abban hisz, hogy a szervezet hatékonyan működhet pusztán azáltal, ha a dolgozóknak világos utasításokat ad és azokat szigorúan betartatja.

➢ Az *arany középút* (*szervezeti vezetés* 5.5) hívei arra törekednek, hogy megtalálják az egyensúlyt a dolgozók és a szervezet szükségletei között.

Gyakran megfelelő teljesítmény érhető el ily módon: az eléggé jó hangulatú dolgozók elvégzik a kívánt munkát.

➢ A *team* stílusú vezető (9.9) arra törekszik, hogy erősen összetartó, elkötelezett csapatában magas legyen mind a teljesítményre törekvés, mind a munkával való elégedettség. A dolgozók érzik, hogy egyéni céljaik szorosan kapcsolódnak a szervezet céljához és így a vezető a kölcsönös bizalomra és megbecsülésre építve igyekszik nagy eredményeket elérni.

2.4.6 A vezetési stílusok (egy klasszikus kísérlet)*

Kurt *Lewin* és munkatársai (1975) a 1940-es években szabadidőklubok 10 éves résztvevőit vizsgálták, akik mit sem tudva arról, hogy kísérletezneknek velük, három csoportba osztva folytatták tevékenységüket, a játékkészítést, azonos (de a különböző csoportokban eltérően viselkedő) vezetőkkel.

Az egyes csoportokban a vezetés jellegzetességei a következők voltak:

1. A tekintélyelvű vezetési stílus.

➢ Minden fontosabb irányelvet a vezető határoz meg, a csoport nem szólhat bele a vezetői döntésbe.

➢ A tevékenység későbbi menete mindig bizonytalan, mert a vezető visszatartja az egészre vonatkozó információkat.

➢ A vezető rendszertelenül utasít és jelöl ki személyeket egyes feladatok elvégzésére.

➢ A vezető önkényesen vezet és dicsér.

2. A demokratikus vezetési stílus.

➢ Minden közérdekű kérdésben vita után a csoport dönt, a vezető csak kezdeményez és kezdeményezéséhez támogatókat szerez, „közvéleményt" teremt.

➢ A tevékenység egésze, a perspektíva vita folyamán alakul ki. A csoportcélhoz vezető főbb lépések világosak. Ha a vezető tanácsára van szükség, a vezető mindig alternatívát állít fel, amelyen belül választani lehet.

➢ A csoport tagjai szabadon választják meg, hogy az egyes feladatokon kikkel akarnak dolgozni, és a munkát a csoport osztja fel.

➢ A vezető dicséretei és bírálatai „objektivitásra" törekednek, figyelembe véve a csoport véleményét is.

3. A „laissez faire" (mindent ráhagyó) vezetési stílus.

➢ A csoportban az egyének egyedül, illetve csoportosan dönthetnek bármiben, a vezető minimális mértékben vesz csak részt ebben.

➢ A vezető ellátja a csoportot a tevékenység végzéséhez szükséges anyagokkal, és közli: ha kérdezik, hajlandó válaszolni. A vitát ráhagyja a csoportra.

➢ A vezető egyáltalán nem törődik a szervezéssel.

➢ A vezető nem avatkozik be a munkafolyamatokba, nem tesz kísérletet értékelésre. Nem dicsér, nem bírál.

* *Csepeli* György(1997) 374-376. oldal kissé rövidítve.

Az eredmények

Legkevesebbet a *liberális* (laissez faire) vezetési stílus alatt dolgoztak a fiúk (33% konstruktív munka az összes rendelkezésre álló idő százalékában). Rossz volt a végzett munka minősége is. A fiúk érdeklődése minimális volt, többnyire játszottak, beszélgettek egymással. A dologtalanság könnyen vezetett játékos agresszióra. Egészében véve nem érezték magukat jól a tagok ebben a csoportban.

A *demokratikus* vezetési stílus körülményei között a munkavégzés a teljes rendelkezésre álló idő 50%-át tette ki. Igen erős volt a munka iránti érdeklődés, ami abban is megmutatkozott, hogy a fiúk akkor is nyugodtan dolgoztak tovább, amikor a vezető elhagyta a helyiséget. Nagyfokú kreativitás és eredetiség jellemezte a demokratikus körülmények között végzett tevékenységet.

A demokratikusan vezetett csoportokban a résztvevők kevésbé gyakran használták az „én" személyes névmást. Nagyobb fokú volt a csoporttal való törődés („mi", „miénk"). A csoport társas-vonzalmi szerkezete kiegyensúlyozottabb volt a többi csoporténál. Nagyobb volt a készség a csoporttulajdon kímélésére is.

A *tekintélyelvű* csoportokban a munkavégzés kimagasló volt (74% az összes rendelkezésre álló idő százalékában). Ezért az eredményért azonban drágán kellett fizetni. Mindenekelőtt az agresszív légkörrel: hatalmaskodás, szitkozódás, hencegés, rombolás, bűnbakállítás kísérte a megnövekedett munkateljesítményt. Mindez azzal függ össze, hogy a tekintélyelvű vezetés óhatatlanul meghiúsítja egy sereg szükséglet kielégítését, szabályokat és korlátokat állít az egyén elé, aki agresszív viselkedéssel vezeti le a benne felhalmozódott feszültségeket. Mindamellett a tekintélyelvű vezetés bizonyos szükségleteket azért kielégít. Kielégülést jelenthet a passzivitás, az, hogy a csoporttagok azonosíthatják magukat (irreális szinten) egy erős – talán az apa mintájára elképzelt –, hatalmas vezetővel.

Csalóka a munkateljesítmény növekedése azért is, mert nem tükröz valódi érdeklődést. Amint a vezető kiment a szobából, az autokratikusan vezetett csoportokban visszaesett a teljesítmény (74-ről 29%-ra).

Az egyes csoportok nem egyformán reagáltak a tekintélyelvű vezetési stílusra. Voltak *behódoló* csoportok (itt nyilván a tekintélyelvű személyiségre jellemző fejlődéslélektani regresszióból adódó szükséglet dominált), és voltak *ellenszegülő* csoportok (itt a frusztrációs élmény hevesebb agressziót eredményezett). Általános megfigyelés volt, hogy a tekintélyelvű csoportokban nivellálódtak az egyének közti különbségek. Általános nyomottság uralkodott, a fiúk természetes életkedve eltompult.

A vezetési stílus kérdése sosem szakítható el a csoport által követett *tevékenység* szerkezeti követelményeitől. Minél inkább közelítünk a társadalmi szükségletek kielégítésére szakosodott szervezetek világához, annál nyilvánvalóbbak a tekintélyelvű vezetés jegyei, s ez nem feltétlenül rossz. Gondoljuk csak meg, hogy mire vezetne, ha mondjuk a mentők vagy a tűzoltók demokratikus formák között tevékenykednének, s az

utasításos kommunikáció formáját felcserélnék a konszenzuskeresés, a nyilvános csoportvita formájával. Ugyanakkor az sem kevésbé káros, ha a demokratikus vezetési stílus helyett akkor is tekintélyelvű vezetési stílust alkalmazunk, mikor például szabadidős vagy terápiás csoportról van szó. A liberális vezetési stílus sem eredendően rossz. Elképzelhetőek olyan tevékenységek, amelyek koordinálására ez a laza, az egyéneket alig befolyásoló vezetés a legcélszerűbb módszer. A társadalomszervezés egyik legégetőbb gondja annak megállapítása, hogy mely tevékenységi fajtákban melyik vezetési módszer funkcionál megfelelően, és melyik diszfunkcionális.

A „demokratikus" *elnevezés* elsöprő erejű pozitív konnotációkat szabadít fel, amelyek azt sugallják, hogy az interperszonális helyzetekben a vezetőnek minden körülmények között vitára, konszenzusra, az egyéni kezdeményezések bátorítására, a vezetettek autonómiájának növelésére kell törekedni. Ezzel szemben az „autokratikus" vezető démonizálódik, hiszen ő minden döntést maga hoz, parancsol és elnyom. A „laissez faire" stílus pedig eleve kérdésessé teszi, hogy vezetésről van-e szó, hiszen a vezető semmiféle módon nem szól bele a vezetettek döntéseibe és ügyeibe.

(*Lewin* kísérletét *Mérei* Ferenc óvodásokkal ismételte meg, s erről „Módszerek" címmel a vezetőképzésben is jól felhasználható, nagyhatású film készült.)

2.5 A SIKERESSÉG, MINT A HELYZET FÜGGVÉNYE (KONTINGENCIA-ELMÉLETEK)

A kutatóknak viszonylag hamar be kellett látniuk, hogy a vezető tulajdonságai és vezetési stílusa együttesen sem magyarázza meg minden alkalommal a vezetők sikereit és kudarcait.

Torgersen és *Weinstock* (1979, 241. oldal) egyetértően idéz egy több mint 40 évvel ezelőtti szakértői véleményt:

„Bevallottan és hallgatólagosan egyaránt széles körben elfogadott az a feltételezés, hogy létezik *vezetői tipus*. Ugyanakkor feltételezhetően minden vezető tudja, hogy egy vállalatnak a különböző szintű munkákhoz mindenféle vezetőre szüksége van. Egy üzemvezetőtől megkívánt tulajdonságok minden bizonnyal teljesen ellentétesek azokkal a tulajdonságokkal, amelyekre egy gyár elnökhelyettesének leginkább szüksége van. A vezetéssel foglalkozó irodalom tele van arra irányuló kísérletekkel, hogy meghatározzák a vezető szükséges tulajdonságait és ezek önmagukban egész összerűen is hangzanak... De elég egy pillantást vetni bármely vállalat sikeres vezetőire, hogy lássuk, milyen nagymértékben különböznek az ő egyéni tulajdonságaik a vezetői erények elméleti felsorolásától."

Míg a korábbi vezetési gondolkodás „a vezetés egyetlen létező legjobb útját" kereste, a kontingenciaelmélet hívei azt mondják, hogy számos „legjobb útja" lehet a vezetésnek a körülményektől és a feltételektől függően. *Lawrence* és *Lorsch* két szempontból figyelték a szervezetet: a *differenciáció* és az *integráció* szempontjából (a differenciáció itt azt jelöli, hogy milyen mértékben bomlik a szervezet alegységekre, míg az integráció a részek közötti koordináció mértékét jelöli). A tanulmány *stabil* és *bizonytalan* környezetben dolgozó cégeket vizsgált. Azt vették észre,

hogy a bizonytalan környezetben dolgozó cégek olyan struktúrákat fejlesztettek ki, amelyek a differenciáció illetve integráció magas fokát képviselték, ugyanakkor a stabil környezetben dolgozó cégek esetében a differenciáció kisebb volt. (Stabil az olyan környezet, amely nem sokat változik az idők során, míg a nem stabil környezet állandó változás és bizonytalanság forrása.)

Burns és *Stalker* angol cégeket vizsgált abból a szempontból, hogy milyen hatással van a környezet stabilitása a szervezet sruktúrájára és a vezetésre. Úgy találták, hogy a *stabil* környezetnek a *mechanikus*, míg a nem stabil környezetnek az *organikus* szervezet felel meg.

A *mechanikus* típusú szervezet jellemzőiként az alábbiakat jelölték meg:

- A munkafeladatokat világosan meghatározzák és behatárolják.
- A munkafeladatok változatlanok maradnak, ameddig a felső vezetés nem változatja meg azokat.
- Az ellenőrzés, a hatáskör és a kommunikáció hierarchikus struktúrája jellemző rájuk.
- Vertikális kommunikációs rendszerek működnek. A kommunikáció felülről érkező instrukciók és döntések formájában jelenik meg.
- A lojalitás és az engedelmesség alapvető elvárás.
- Fontosságot és presztízst tulajdonítanak a szervezettel való azonosulásnak.

Az *organikus* típusú szervezetet pedig a következőképpen határozták meg:

- A munkafeladatok sokkal inkább egymáshoz kapcsolódnak.
- A munkafeladatokat folyamatosan módosítják és újradefiniálják a szervezet tagjai.
- Az ellenőrzés, a hatáskör és a kommunikáció hálózati struktúra formájában működik.

A vezetők sikerességét tehát számos külső tényező befolyásolja, így többek között a beosztottak fejlettsége, a dolgozók szükségletei, a csoportos döntéshozatal szabályai, a vezető és a beosztottak viszonya, a vezető hatalmának forrásai, a feladat jellege, a beosztottak személyisége (2-3. ábra). A következőkben – a vezetés sokféleségét hangsúlyozó keretes idézet után – a négy legismertebb kontingencia-elméletet ismertetjük röviden.

A vezetésről alkotott elképzelések

Hasonlóan a *patkányfogóhoz*, aki kivezette az egereket Hammelnből, a vezető kitűzi a célokat és megmutatja az irányt a követőknek, majd különféle ígéretekkel rábírja őket, hogy kövessék. A vezető gondjaira van bízva, hogy mi történik, és az hogy megy végbe. Amikor a vezetőről ily módon gondolkodunk, magát a vezetőt és annak tulajdonságait állítjuk a figyelem központjába. Ha megismerjük, milyen az illető vezető, milyen céljai és stratégiai elképzelései vannak, képesek leszünk leírni a vezetést. A vezetésnek az egyéni sajátosságok nézőpontjából való megközelítése hasonló ahhoz, ahogyan a „nagy emberekről" vagyunk hajlamosak gondolkodni.



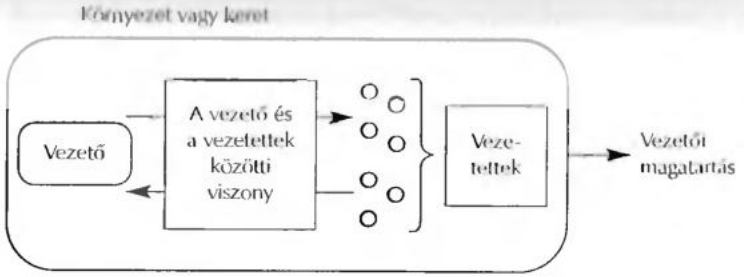
2-3. ábra. A vezető hatékonyságát befolyásoló külső tényezők (a kontingencia-modellek mindegyike csupán néhányat vesz ezek közül figyelembe)

A vezetésről alkotott második elképzelés a vezetőt *ügynökként* fogja fel. A vezetés azt foglalja magában, hogy érzékenynek kell lenni az emberek igényei iránt, és segíteni kell őket azok kielégítésében. Az emberek szükségletei és kívánságai iránti fogékonyság igen fontos, mivel ezeken keresztül lehet meggyőzni az embereket arról, hogy tudunk nekik segíteni. Ennek a nézetnek megfelelően, ami történik, az a vezetők és beosztottaik viszonyától függ. Ezen elképzelés körül alakultak ki a vezetés kereskedelmi ügylettel kapcsolatos elméleti megközelítései.

A vezetésre vonatkozó harmadik elképzelés a vezetőt mint *bábot* állítja a középpontba. Ebben az elképzelésben a vezető a beosztottaktól kapja az irányítást és az erőt is, azok húzogatják az őt mozgató zsinórokat. A vezető a csoport közvetítője, aki a csoport célkitűzéseire reflektál és önmaga is azok elérésén dolgozik. A vezetés értelmezéséhez mindent meg kell tudni a beosztottak elvárásairól és célkitűzéseiről. Ebben a felfogásban a vezetés a „nézők szeme előtt zajlik".

A vezetéssel kapcsolatos *tűzoltói* felfogás képviseli a negyedik elképzelést. Eszerint a vezetés annak megfelelően alakul, hogy éppen mik a körülmények. Ebből következően, ha megismerjük azokat a körülményeket, amelyek között a vezetés zajlik, meg tudjuk érteni magának a vezetésnek a természetét. A környezet adja meg az igényeket, kényszereket és választásokat a vezetők és a beosztottak vonatkozásában egyaránt. A vezetés kontingenciaelméletei épülnek erre az elképzelésre…

Az „utca embere" szerint a vezetőnek mind a négy felfogást egyesíteni kell magában. Egy ilyen vezetőnek egyrészt a jövőbe látás képességével kell rendelkeznie, másrészt pedig figyelembe kell vennie a beosztottak kívánságait, és képesnek kell lennie meggyőznie őket arról, hogy az elmélkedés mellett tegyenek is valamit a saját meggyőződésükért, amikor elérkezik az idő a cselekvésre…



Az ábra a vezetés néhány lehetséges összetevőjét ábrázolja. A vezetés értelmezéséhez feltétlenül tudnunk kell valamit (1) a vezető személyiségéről és hátteréről, valamint a toborzási folyamatról, melynek eredményeként vezetővé vált; (2) azon csoportok és egyének tulajdonságairól, akiket a vezető vezet; (3) a vezető és a vezetettek közötti viszony természetéről; (4) arról a környezetről vagy keretről, amelyben a vezetés zajlik; végül arról (5), hogy mi zajlik a vezető és vezetettek között. Hogy milyen típusú vezetéssel állunk szemben, az a szóban forgó öt összetevő természetétől és kombinációjától függ. Ugyanúgy, mint az ételrecepteknél, ezeket az alapösszetevőket is sokféle módon kombinálhatjuk, és eredményül egészen különböző dolgokat kaphatunk.

M. G. *Hermann*: A vezetés összetevői.
In: *Lányi* Gusztáv (szerk.): *Politikai pszichológia*. Balassa Kiadó, 1996, 205-220. oldal

2.5.1 *Fiedler* kontingencia-modellje*

Az elmúlt évtizedek egyik legtöbbet kutatott és legtöbbet vitatott elmélete Fred *Fiedler* (1967) nevéhez fűződik. *Fiedler* széleskörű nemzetközi kutatási eredmények alapján úgy véli, hogy a csoport teljesítménye és a vezetési stílus közötti kapcsolatot számos fontos tényező befolyásolja. Feltételezi, hogy az emberi kapcsolatokra hangolt, illetve a feladatorientált vezető hatékonyságát

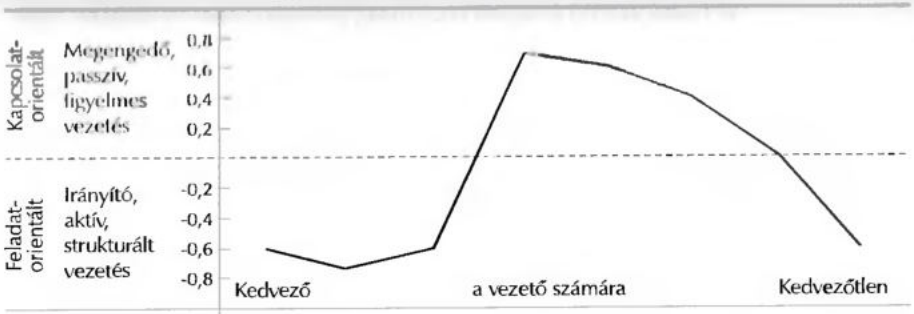
1. a meglevő vezető–csoporttag viszony,
2. a csoport feladatának strukturáltsági foka és
3. a vezető által birtokolt hivatalos hatalom határozza meg.

Vizsgálati eredményei azt mutatják, hogy a *feladatorientált* vezető eredményesebbnek bizonyul ott, ahol a vezető–csoporttag kapcsolatok jók és a feladat struktúrája bonyolult. Az *emberi kapcsolatokra hangolt* vezetés ott megfelelőbb, ahol a vezető-csoporttag kapcsolatok jók, de mind a feladat strukturáltsága, mind a vezető pozicionális hatalma kicsi (2-4. ábra).

Fiedler a következőképpen magyarázza eredményeit: a belátó, engedékeny, akceptáló vezetők optimális csoportteljesítményt érnek el közepesen kedvező helyzetekben. Ezek olyan szituációk, amelyekben

a) a feladat strukturált, a vezetőt azonban nem kedvelik, és ezért diplomatikusnak kell lennie,

* ...az értelemig és tovább (SHL Hungary Kft., 1999) című interjúkötetemben további adalékokat találhat az érdeklődő olvasó *Fiedler* elképzeléséről (*Klein*, 1999a, 85-96. oldal). *Fiedler* elképzeléseivel több mint harminc éve találkoztam az USA-ban, s hazajövet nagy lelkesedéssel számoltam be róla (*Klein*, 1970b).



Kategória	1	2	3	4	5	6	7	8
Vezető–csoport-tagok viszony	jó	jó	jó	jó	rossz	rossz	rossz	rossz
A munkafeladat strukturáltsága	erős	erős	gyenge	gyenge	erős	erős	gyenge	gyenge
A vezető hatalma	nagy	kicsi	nagy	kicsi	nagy	kicsi	nagy	kicsi

2-4. ábra. A vezetés *Fiedler*-féle kontingencia-modellje. Korreláció a kapcsolatorientált vezetési stílus mutatója és a csoport teljesítménye között. (A feladatorientált vezetői stílus az 1, 2, 3 és 8, a kapcsolatorientált vezetői stílus a 4, 5, 6 feltételek esetén hatékony.) (*Fiedler*, 1967, 146. oldal nyomán.)

b) a közkedveltségnek örvendő vezetőnek kevéssé részletezett, bonyolult feladatot kell megoldania és éppen ezért, a csoporttagok kreativitására és együttműködésére számít.

Ha a feladat erősen strukturált, és a vezetőt is szeretik, akkor a nem irányító viselkedés vagy az engedékeny attitűd sem nem helyes, sem nem hasznos. Ha a szituáció teljes mértékben kedvezőtlen, azaz, ha egy önkéntes csoport közkedveltségnek nem örvendő vezetője bonyolult feladattal áll szemben, a vezető nyugodtan lehet autokrata és utasító stílusú, mivel egy pozitív, engedékeny vezetési stílus ilyen körülmények között a csoport részéről a teljes inaktivitást eredményezheti.

Mint minden más elméletnek, *Fiedler* kontingencia-modelljének is megvannak a korlátai és bírálói. Az elmélet legfőbb *gyengeségei* valószínűleg a következők:

➢ a szituációs változók nagyon komplexek és így igen nehéz objektívan mérni őket,

➢ a modell nem veszi figyelembe a csapattagok képzettségét és számos más tulajdonságát (kevéssé valószínű, hogy betanított munkások hatékony vezetése ugyanolyan vezetői stílust igényel, mint mondjuk egy kutatócsoporté),

➢ a modell feltételezi, hogy a vezető rendelkezik a szükséges vezetési képességekkel; ha ez nincs így, akkor a siker valószínűsége éppen e hiányzó képességek fejlesztésével növelhető, és végül

➢ *Fiedler* szerint a vezető viszonylag nehezen képes változtatni vezetési stílusán, s ezért, ha a vezetési stílus nem illeszkedik a szituációhoz, akkor a szituáción kell változtatni és nem a vezetőn – ami a gyakorlatban elég nehezen megoldható.

2.5.2 *Hersey* és *Blanchard* modellje a helyzetfüggő vezetésről

Ennek a modellnek az az alapvető feltételezése, hogy a vezető stílusát a csapattagok „érettségének" szintjéhez kell igazítani.* A modellnek 3 alapfogalma van: a vezetőt jellemző kétféle viselkedés (feladatkiadó és támogató) és a beosztottak érettsége (felkészültsége):

➢ A *feladatkiadó (irányító, direktív) viselkedés.* Jellemző rá az egyirányú kommunikáció (a beosztottak kötelességének egyértelmű megfogalmazása, a végrehajtás módjának előírása). Az irányító vezető strukturál, irányít, ellenőriz.

➢ *A támogató (szupportív) viselkedés.* Jellemző rá a kétirányú kommunikáció (odafigyelés, biztatás, a beosztottak bevonása a döntéshozatalba).

➢ *Az érettség.* A modell értelmezése szerint egy beosztott akkor érett, ha képes arra, hogy magas, de elérhető célokat tűzzön ki maga elé, és felelősséget vállaljon a célok eléréséért. Ez nem a beosztott általános tulajdonsága, hanem a beosztott viszonya az elérendő feladathoz.

Fiedlerrel szemben *Hersey* és *Blanchard* (1988) azt hangsúlyozzák, hogy a vezető megtanítható arra, hogy viselkedését a szituáció követelményeihez igazítsa. A 4 alapvető vezetői stílus szerintük a következő (2-2. táblázat):

➢ *A rendelkező (irányító, direktív)* stílust a világos, egyértelmű utasítások jellemzik. Gyakran erre van szüksége például az újonnan belépő dolgozóknak. Az új belépők többnyire lelkesek, energikusak, elkötelezettek, szeretnének minél előbb munkához látni, minél többet tanulni. Minthogy amúgy is magas az elkötelezettségük, nincs szükségük túl sok támogatásra.

➢ *A meggyőző (tanító, coaching)* stílus a kétirányú kommunikációra, a motivációra épül, igyekszik bizalmat ébreszteni a beosztottban, de a döntések felelősségét, az ellenőrzést a vezető nem adja ki a kezéből. Ez a vezetési stílus leginkább a még nem eléggé tapasztalt, kezdő dolgozóknak felel meg.

➢ *Az együttműködő (támogató, szupportív)* stílus esetén a vezető és a csapat megosztja a döntés felelősségét. A csapattagok betanulása során akkor célszerű ezt alkalmazni, amikor már magabiztosan oldják meg a feladatokat.

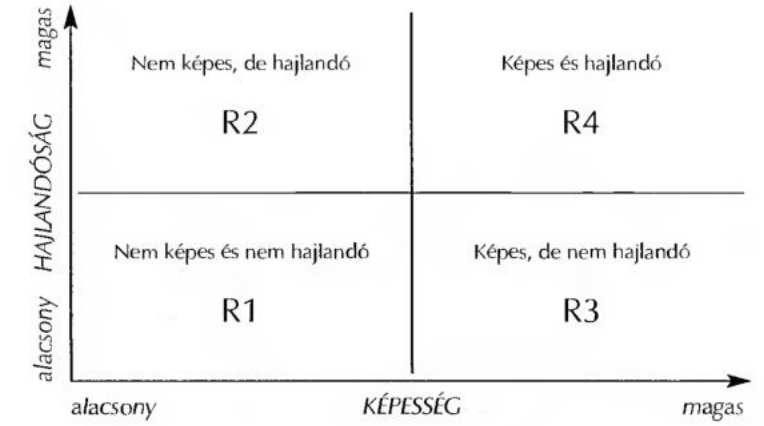
➢ *A delegáló* stílus lényege, hogy bár lehet, hogy a vezető határozza meg a problémát, a megoldás módja a beosztottak döntésére van bízva. Ehhez természetszerűleg érett (tapasztalt, felelősségvállaló: kompetens) beosztottak kellenek.

A beosztott felkészültségét (érettségét) ugyancsak két összetevő határozza meg: a képesség és a hajlandóság (2-3. táblázat). A 2-5. ábra mutatja be a beosztott felkészültségének összefüggését a vezetői magatartással.

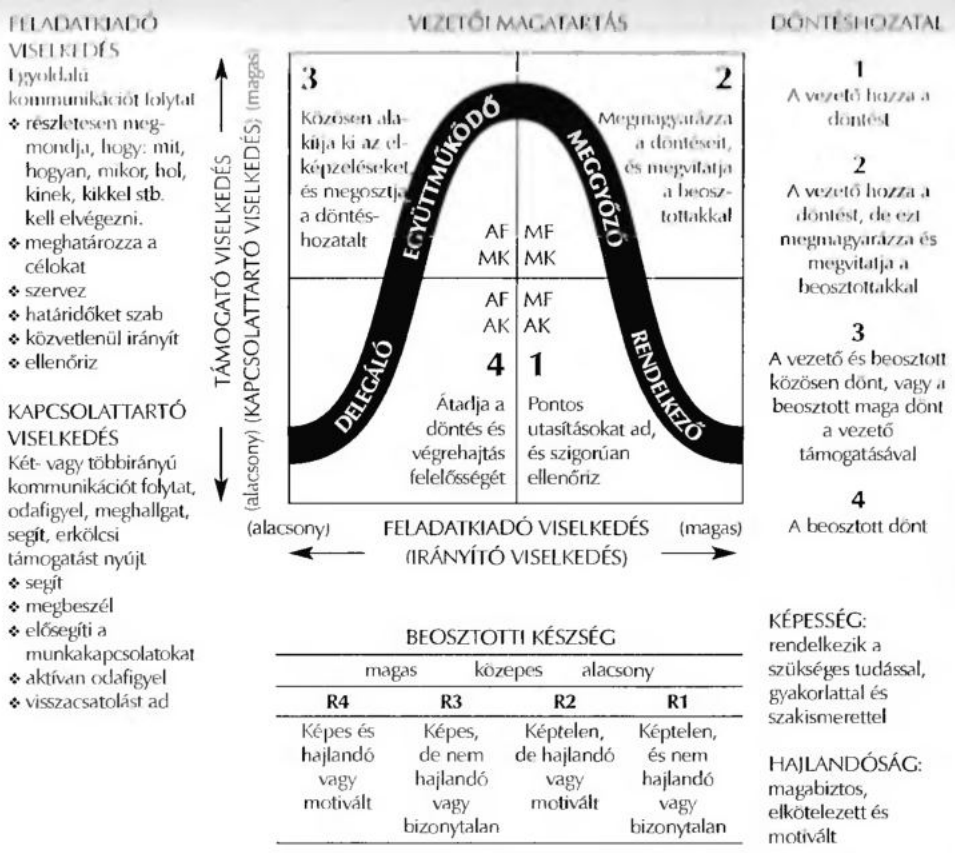
* A modell magyar nyelvű ismertetését lásd *Hersey* (1997) és *Blanchard-Zigarmi* (1998).



2-2. táblázat. Vezetői stílusok *Hersey* (1997) szerint



2-3. táblázat. A beosztottak felkészültségi szintje (készsége, érettsége) *Hersey* (1997) szerint



2-5. ábra. *Hersey* (1997) vezetői modellje (Keresse meg a beosztottak készségeinek szintjét, majd húzzon egy függőleges egyenest addig, amíg metszi a vezetői viselkedést leíró görbét. Ez a pont megmutatja, milyen legyen a feladatkiadó és kapcsolattartó viselkedés mértéke.)

2.5.3 *House* „út-cél" modellje

Robert *House* „út-cél" modelljének lényege: a hatékony vezetőnek világosan meg kell fogalmaznia a feladatokat, el kell hárítania a teljesítés elé tornyosuló akadályokat, el kell érnie, hogy a beosztottak elégedettek legyenek a munkájukkal és magas teljesítményt nyújtsanak. Két külső feltétel határozza meg, milyen vezetői stílus a megfelelő: a dolgozók tulajdonságai és a feladat jellege (2-6. ábra).

A másik két kontingencia-modellhez hasonlóan ez a modell sem mondja meg, milyen a legjobb vezetői stílus. Ehelyett azt hangsúlyozza, hogy a vezetői stílust a körülményekhez kell igazítani. A modell szerint a 4 fő vezetési stílus a következő:

➢ *Teljesítmény-orientált vezetés.* Az ilyen stílusú vezető kihívást jelentő célokat tűz ki, magas teljesítményt vár el a beosztottaktól és bízik abban, hogy ezt meg is csinálják.



2-6. ábra. *House* „út-cél" modellje

➢ *Irányító (direktív) vezetés.* Az ilyen vezető világosan a beosztottak tudomására adja, hogy mit és hogyan kell csinálniuk. (Ezt hívták az Ohio State University kutatói *strukturáló,* illetve a Michigan Egyetem kutatói *termelésközpontú* vezetésnek.)

➢ *Résztvevő (participatív) vezetés.* Ennek a stílusnak a lényege a beosztottakkal való konzultáció a döntések előtt.

➢ *Támogató (szupportív) vezetés.* Az ilyen vezető barátságos, törődik azzal, hogy a beosztottak jól érezzék magukat a munkahelyükön. (Ez a stílus a *gondoskodó,* illetve a *dolgozóközpontú* vezetési stílushoz hasonlatos.)

A modell másik két fontos fogalma (vagyis azok a feltételek, amelyektől a sikeres vezetői stílus függ): a beosztottak tulajdonságai és a feladatok sajátosságai.

➢ *A beosztottak tulajdonságai. House* mindenekelőtt azt állítja, hogy a dolgozók akkor fogadják el a vezető stílusát, ha úgy érzik, hogy az hozzájárul ahhoz, hogy most vagy a jövőben több örömük legyen a munkájukban. Például, ha egy dolgozónak fontos az elismerés, a dicséret, az emberi kapcsolat, akkor kedvezően viszonyul a támogató vezetőhöz. Akinek viszont az autonómia iránti igénye nagy, az inkább a teljesítményorientált vezetést kedveli.

➢ *A feladatok sajátosságai.* Világos, hogy *egyszerű,* rutin jellegű feladatok esetén az állandó irányítás felesleges. Lehet, hogy az irányító vezetés ilyenkor is csökkentheti a lazsálást, de egyben fokozhatja a dolgozók elégedetlenségét is. Másrészt a résztvevő vagy a támogató vezetés az ilyen érdektelen feladatok esetén is növelheti a vezetővel, a vállalattal kapcsolatos jó érzést. *Komplex* feladatok esetén gyakran a direktív vagy a teljesítmény-orientált vezetés a célszerű: a dolgozók többnyire értékelik, ha a vezető megmutatja az utat, amelyen a kitűzött cél elérhető.

A modell értéke ismét csak az, hogy rámutat: különböző helyzetekben különböző vezetői viselkedésmód lehet eredményes.

DÖNTÉSI STÍLUS	JEL	DEFINÍCIÓ
AUTOKRATIKUS	A I	A döntést a vezető egyedül hozza meg.
	A II	A döntés előtt a vezető a csoport tagjaitól információt kér, de a döntést egyedül hozza meg. Esetenként informálja a csoport tagjait a helyzetről.
KONZULTATÍV	C I	A vezető ismerteti a helyzetet a csoport minden tagjával és kikéri a véleményüket róla. A csoporttagok együttesen tárgyalják a helyzetet, a vezető pedig egyedül hozza meg a döntést.
	C II	A vezető és a csoport teamként tárgyalja meg a helyzetet, de a döntést a vezető egyedül hozza meg.
CSOPORTOS	G	A vezető és a csoport teamként tárgyalja meg a helyzetet és együtt hozzák meg a döntést.

2-4. táblázat. Döntési stílusok *Vroom* és *Yetton* (1973) participatív döntési modellje szerint

2.5.4 *Vroom* és *Yetton* participatív döntési modellje

Ennek a modellnek a fő célja, hogy segítsen meghatározni, szükség van-e arra, hogy a vezető bevonja beosztottait a döntésekbe. Hatékonynak azt a döntést tekinti, amely alapos és eléri a célját. A hatékony döntési stílushoz a vezető úgy juthat el, ha elemzi a döntési helyzetet és ennek alapján kiválasztja a legmegfelelőbb stílust (2-4. táblázat).

A helyzet elemzését 8 kérdés segíti, melyeket meghatározott sorrendben kell a vezetőnek feltennie (2-5. táblázat).

2.5.5 A négy kontingencia-modell összehasonlítása

A vezető feladata a többiek irányítása és motiválása, azaz elérni, hogy a beosztottak hatékonyan és elégedetten dolgozzanak. A négy kontingencia modell részben eltérő tanácsokat ad az adott helyzetben leghatékonyabb vezetői stílus kiválasztására. A 2-6. táblázat a modellek összehasonlítását igyekszik megkönnyíteni.

2.6 A Z-ELMÉLET FELTÉTELEZÉSEI*

1981-ben *Ouchi* egy érdekes elméletet körvonalazott, melyből a következő gyakorlati tanácsokat vonta le:

1. Biztosítsunk az embereknek hosszú távú foglalkoztatást, „családias" légkört és egyértelmű célokat: így a vállalatnál maradnak, jól dolgoznak és büszkék lesznek az elvégzett munkára.

2. Hagyjunk a dolgozóknak beleszólást a munkájukra vonatkozó döntésekbe: az ilyen döntéseket jobban megértik és lelkesebben támogatják.

3. Igényeljük, hogy a beosztottak mint egy „nagy csapat" fontos tagjai, egyénileg vállaljanak felelősséget teljesítményükért: ennek az igénynek eleget is fognak tenni.

4. Az embereket inkább hosszú távon értékeljük, ne túl gyakran, mivel így lehetőséget adunk, hogy saját akaratukból, jellemük szerint fejlődjenek, ne pedig külső nyomásra.

*Anderson (1992), 34-35. oldal.

A KÉRDÉS SORSZÁMA	A KÉRDÉS JELE	A KÉRDÉS TÉMÁJA	A KÉRDÉS
1.	MK	Minőségi követelmény	Mennyire fontos a döntés technikai minősége?
2.	E	Elkötelezettség	Mennyire fontos, hogy a csoport tagjai magukénak érezzék a döntést?
3.	VI	A vezető informáltsága	Elég információval rendelkezem-e a jó döntéshez?
4.	PJ	A probléma jellege	Strukturált-e a probléma?
5.	EV	Az elkötelezettség valószínűsége	Ha egyedül hozom meg a döntést, ésszerűen elvárható-e, hogy a csapatom tagjai a magukénak érzik majd?
6.	AC	Azonosulás a céllal	Azonosulnak-e a csapatom tagjai azokkal a szervezeti célokkal, amelyeket a probléma megoldásával el akarok érni?
7.	BK	Beosztottak közötti konfliktus	Valószínű-e, hogy a csapattagok között konfliktus lesz a preferált megoldási lehetőségek tekintetében?
8.	BI	A beosztottak informáltsága	Elegendő információval rendelkeznek-e a csapattagok ahhoz, hogy hatékonyan tudjak dönteni?

2-5. táblázat. A döntés stílusának meghatározásához felteendő kérdések *Vroom* és *Yetton* participatív modelljében

5. A bizalom és a tisztesség légkörére törekedjünk a vezető és a nem vezető beosztású dolgozók közötti kapcsolatokban, és arra, hogy az emberek érzékeljék egyéni hozzájárulásuk jelentőségét, fontosságát.

6. Ne legyen sok alá-fölérendeltségi szint a szervezetnél, helyezzünk hangsúlyt a munkavégzésben a munkacsoportokra, hogy erősítsük az emberekben a csoporthoz és a szervezet egészéhez való tartozás érzését. Ezzel egyúttal jobban számon kérhetővé tehetjük az egyes emberek és csoportok munkáját, javíthatjuk teljesítményét.

7. A hivatalos teljesítménymérés mellett alkalmazzunk olyan „nem hivatalos" szabályokat, eljárásokat, amelyek ösztönzik a csoport és a szervezet céljaival való belső azonosulás kialakulását a dolgozókban.

A Z-elmélet kiveszi a reflektorfényből az egyént, és annak a csoportkultúrának a keretei közé helyezi, amelyikben él. Az embereknek értéktudatot, jelentőséget ad, amely a szervezet egészének teljesítményéhez járul hozzá. Enyhíti a rájuk nehezedő nyomást: kevésbé érzik, hogy teljesítményükkel mindenkit mindenkor felül kell múljanak. Japánban az

MODELLEK	FIEDLER „KONTINGENCIA" MODELLJE	HERSEY ÉS BLANCHARD „SZITUÁCIÓS VEZETÉSI" MODELLJE	HOUSE „ÚT-CÉL" MODELLJE	VROOM ÉS YETTON „PARTICIPATÍV DÖNTÉSI" MODELLJE
A szituáció milyen jellegzetességeit veszi figyelembe	A feladat struktúrája A vezető és a vezetettek kapcsolata A vezető pozíciója	A beosztottak érettsége	A feladat jellege A beosztottak tulajdonságai	Nyolc diagnosztikus kérdés az időre, a minőségre és az elfogadásra
Vezetői stílus	Feladatorientált Kapcsolatokra orientált	Irányító Támogató Tanító Delegáló	Teljesítményorientált Irányító Résztvevő Támogató	Autokratikus I. és II. Konzultatív I. és II. Csoportos
Következtetések	A vezetői stílust a szituációhoz kell igazítani vagy fordítva: a szituációt úgy kell megváltoztatni, hogy illeszkedjen a vezető stílusához. Azok a helyzetek, amelyekben a vezető ellenőrző/irányító szerepe magas vagy alacsony, a feladatorientált vezetőknek kedveznek. A közepesen erős ellenőrző/irányító szituációk viszont a kapcsolatra orientált vezetők számára előnyösek	A hatékony vezetők olyan vezetői stílust választhatnak, amely megfelel a beosztottak érettségének.	Egyszerű, rutin feladatok esetén a támogató vagy a résztvevő vezetői stílus felel meg a beosztottaknak, mert így kielégíthetik szociális szükségleteiket. Komplex, nem-rutin jellegű feladatok esetén az irányító vagy a teljesítményorientált vezetői stílus kedvez azoknak a beosztottaknak, akik a munkájukban szeretnék megvalósítani magukat.	A hatékony vezetők elemzik a helyzetet, és így válaszolni tudnak a szituációra vonatkozó 8 kérdésre, amely elvezeti őket az 5 vezetői stílus közül ahhoz, amely az adott helyzetben a leghatékonyabb döntést biztosítja.

2-6. táblázat. A négy kontingencia-modell összehasonlítása

egyéni és vállalati elkötelezettség kulcsa, hogy csoportos munkával kell hozzájárulni részegységek, szervezetek, sőt a nemzet kulturális céljainak megvalósításához.

A Z-elmélet bírálói azt állítják, hogy Észak-Amerikában a japán és az amerikai kultúra különbségei miatt az elmélet nem igazán működne. Ugyanakkor úgy tűnik, az elmélet feltételezéseinek egy részét sikeresen alkalmazták, különösen néhány családi kisvállalkozásnál, de nagyvállalati körülmények között is, pl. az IBM-nél, a Hewlett-Packardnál, a GM-nél és egyéb vállalatoknál.

A sors iróniája, hogy az észak-amerikai szervezetek vezetői, akiknek döntően zsidó-keresztény történelmi és kulturális gyökereik vannak, enynyire idegennek és távolállónak tartják vállalkozás- és szervezetvezetési stílusuktól az együttműködés, a kölcsönös támogatás, a hűség, a szoros családias kötelék, a meghitt légkör és a törődés értékeit. Az egyéni teljesítmény, az emberek közötti verseny, a dolgozók és a vállalatvezetés szembenállása és általában az „én" hangsúlyozása az ötvenes évek óta nagyon sok ember értékrendszerét meghatározza. Ennek egyik fontos oka talán az, hogy a vállalatoknál a bérezési rendszer is általában az egyéni teljesítményt honorálta és nem kötődött a csoport eredményeihez.

A Z-elmélet és az amerikaiak

Bár a Z-elmélet meglehetősen nagy népszerűségnek örvendett a korai 1980-as években, az utóbbi évtizedekben elvesztette néhány, menedzsmenttel foglalkozó elméleti szakember pártfogását. Miközben az amerikai menedzserek nagyon jól tudatában vannak annak, hogy a külföldiekkel – főleg a japán vállalatokkal – folytatott versenyben jelentős piaci részesedéstől esnek el, nem képesek ezeknek a gondolatoknak az Egyesült Államokon belüli gyakorlati alkalmazására. Ehelyett folytatják a dolgozók fölötti főnökösködést, megkísérelve rávenni őket olyan dolgokra, melyet nem akarnak megtenni. Az amerikai és a japán társadalom, értékrendszer és kultúra ilyen típusú különbségei akadályozták meg, hogy a Z-elmélet széleskörűen elterjedjen a nyugati vállalatoknál. De azok az amerikai vállalatok, melyekben alkalmazták az *Ouchi* által javasolt elveket, még ma is virágoznak.

B. L. *Marquis* – C. J. *Huston*: *Vezetői szerepek és menedzsment funkciók az ápolásban.* Medicina Könyvkiadó, 1999, 42. oldal

2.7 AZ R-ELMÉLET FELTÉTELEZÉSEI: RELÁCIÓS MEGKÖZELÍTÉS

Alderson (1985) a feltételezések egyedülálló rendszerét vezette be a vezetéssel kapcsolatos nézetek küzdőterére. Ezeknek az új irányt adó feltételezéseknek az *R-elmélet* nevet adta. E nézetrendszert a következő feltételezések alkotják:

1. Minden embernek szüksége van *szeretetre* (megerősítésre), *méltóságérzetre* (értékelésre) és *tiszteletteljes bánásmódra* (annak elismerésére, hogy önálló emberi értékei vannak, hogy teljesítményét nemcsak a családban vagy egyéb környezetekben, hanem a munkahelyen is értékelik).
2. Az emberek önbecsülésének felépítése a fenti három alapvető igény kielégítésével kedvezően befolyásolja a dolgozók szellemét, munkájuk minőségét és termelékenységét.
3. A vezetők és a beosztottak viszonyában nem a szembenállás, hanem a béke segíti elő a kölcsönös tisztelet és méltóság légkörének kialakulását és az egymással való feltétel nélküli emberi törődést.
4. A vezetők és beosztottak közötti viszony döntő fontosságú a termelékenység, a munkaszellem és a minőség szempontjából.
5. Az emberek vágynak arra, hogy keményen dolgozhassanak, és büszkék eredményeikre.
6. Ha a munkavállalókat olyan környezetbe helyezzük, amely érzékeny az ember egyéni értékeire, akkor együttműködővé, kreatívvá és termelékennyé válnak.
7. A dolgozók „helyes" kezelése a legfontosabb dolog, ez már önmagában elég ahhoz, hogy emberi értékeiket előtérbe helyezzük.

Első pillantásra ezek a nemes gondolatok túlságosan leegyszerűsítőnek hatnak, hogy hitelt kapjanak bonyolult világunk „igazi" valóságában. Mindenesetre például a pennsylvaniai Pittron acélöntödében meghökkentően jól működtek, talán azért, mert a munkások és a vállalatirányítók egyaránt elfogadták őket. Volt valami, amit a vállalatnál minden szinten mindenki igényelt: mindenki azt akarta, hogy megbecsüljék. Két évvel azután, hogy bevezették az „emberi megbecsülés" programját, az üzem 6 millió dolláros vesztesége 6 millió dolláros nyereségbe csapott át, a létszám 300-ról 1100 főre emelkedett, az évi 600 panasz 1-re csökkent, a 20%-os hiányzás 1%-ra, a gyenge minőségű termelés minőségi termeléssé fejlődött, és a termelékenység 64%-kal nőtt. Az ilyen ugrásszerű változás figyelmet érdemel. (*Sproul* 1980-as könyve bemutatja a Pittron átszervezésének teljes esettanulmányát.)

2.8 A VEZETÉS RENDSZERELMÉLETI MEGKÖZELÍTÉSE

A szervezet olyan rendszer, amelynek vannak *inputjai* (bemenetei: anyagok, pénz, emberi erőforrások), rendelkezik egy *átalakítási folyamattal* (technológia) és *outputokkal* (kimenetelekkel: áruk és szolgáltatások). Az outputok felől érkező *visszacsatolás* teszi lehetővé, hogy a szervezet környezetéből érkező jelzésekre a szervezet megfelelően reagáljon. A rendszerelmélet jelentős része a rendszer jellemzőinek leírásával és elemzésével foglalkozik. Elsősorban a következő jellemzőket tartják lényegesnek:

- A rendszert *egészként* kell szemlélni, nem egyszerűen különálló elemek kombinációjaként.
- A rendszer *inputot hoz be* a környezetéből.
- A rendszer az inputokat a kívánt *outputokká alakítja* át.
- A rendszer *outputokat visz ki* környezetébe.
- A rendszer *nyitott* vagy *zárt* lehet aszerint, hogy kapcsolatban áll-e környezetével vagy sem. Azok a szervezetek nyílt rendszerek, amelyek számára elengedhetetlen, hogy állandó kölcsönhatásban álljanak környezetükkel, ha fenn akarják tartani működésüket.
- Egy rendszernek lehetnek *alrendszerei*, amelyek kölcsönös függésben állhatnak egymással.
- A rendszernek képesnek kell lennie arra, hogy *szinergiát* hozzon létre, vagyis az együttműködő elemek több outputot képesek produkálni, mintha külön-külön dolgoznának.
- Egy zárt rendszerben az *entrópia* fokozatosan nő, míg végül a rendszer „elhal".
- A gazdasági szervezetek nyílt rendszerek, azaz folyamatosan visznek be energiát és forrásokat a környezetükből; így képesek elkerülni az entrópia növekedését, és így képesek életben maradni.
- Egy nyílt rendszer rendelkezik azzal a *visszacsatoló* elemmel, ami a szükséges korrekcióra figyelmeztet.
- Egy nyílt rendszer növekedése során struktúráját egyre jobban *differenciálja* és finomítja.

A rendszerelmélet – modern hangzása ellenére – nem új dolog: *Bertalanffy* mintegy fél évszázada körvonalazta az elméletet, *Boulding* 1956-ban már a rendszerek kilenc komplexitásszintjét különböztette meg, és *Miller* és *Rice* (1967) több mint harminc évvel ezelőtt dolgozta ki az eredetileg biológiai jellegű elképzelés adaptálását a kereskedelmi és ipari szervezetekre.

A rendszerelmélet talán legfőbb jellegzetessége a vezetés szempontjából az, hogy a szervezetet a technikai és a társadalmi változók kölcsönhatásában vizsgálja: nyilvánvalónak tartja, hogy a technikai paraméterek változtatása kihat az emberi tényezőkre és fordítva.

A „szocio-technikai rendszer" fogalma *Trist* és munkatársai (1963) nevéhez fűződik, akik a londoni *Tavistock Intézetben* dolgoztak.* A 40-es években az angol szénbányákban radikális technológiai változásokat vezettek be. *Trist* és munkatársai kimutatták, hogy ez erőteljes hatással volt a bányászok társas viszonyaira. Arra is sikerült rájuk irányítaniuk a figyelmet, hogy ha a változtatások bevezetésekor eleve ügyeltek volna a lehetséges emberi következményekre, akkor sokkal kevesebb lett volna a káros „mellékhatás".

A vezetés rendszerelméleti felfogásának legismertebb képviselője *Likert* (1961, 1967, 1974, 1976). Kétszáz vállalat vizsgálata alapján négyféle rendszert különített el:

1. rendszer: *Kizsákmányoló parancsoló.* A döntéseket ráerőltetik a beosztottakra, a motiváció alapja a fenyegetés, kevés a kommunikáció, nincs csapatmunka és a felelősséget a hierarchia csúcsán lévők viselik.

2. rendszer: *Jóindulatú parancsoló.* A vezetés stílusa lekezelő, vállveregető, a motiváció a jutalmakon alapul, némi csapatmunka, s az 1. rendszernél valamivel jobb kommunikáció is van, s a középvezetőkre is delegálnak felelősséget.

3. rendszer: *Konzultatív.* A vezetők bizonyos mértékig megbíznak a beosztottakban, a motiváció a jutalmazás mellett bizonyos mértékig a beosztottaknak a döntésekbe való bevonására is alapozódik, van csapatmunka, vízszintes és függőleges kommunikáció, a szervezeti célokért való felelősség a 2. rendszernél jobban szét van osztva a hierarchia különböző szintjei között.

4. rendszer: *Participatív.* A vezetők megbíznak a beosztottakban, a motiváció a közösen megállapított célok teljesítéséért adott jutalmakon alapul, jó a kommunikáció, a csapatmunka általános, a szervezeti célok eléréséért mindenki felelős.

Könnyű észrevenni, hogy az 1. és 2. rendszer megfelel *McGregor* X elméletének, míg a 4. rendszer lényegében az Y elmélet feltételezéseiről szól.

Likert szerint minél közelebb jut egy szervezet a 4. rendszerhez, annál nagyobb lesz a termelékenység, kevesebben fognak kilépni, kisebbek lesznek a költségek, jobb a minőség, magasabbak a keresetek.

---

* A Tavistock Intézet munkájáról és jelentőségéről lásd a Frank *Heller*rel készült interjút *Klein* Sándor: „...az értelemig és tovább" (SHL Hungary Kft., 1999, 74-84. oldal) című könyvében, a „Tavistock konferencia" módszeréről pedig *Gerevich* József (1989) írását.

2.9 AZ ÁTALAKÍTÓ (TRANSZFORMÁLÓ) VEZETÉS MODELLJE

Az elmúlt 15-20 év világszerte, és a 90-es évek Magyarországon különösen a *változás* évei. Így nem csoda, hogy egyre többen vélik úgy, hogy a vezető legfontosabb feladata az *átalakítás* (a transzformáció), a ma és még inkább a holnap vezetői stílusa a *transzformáló* vezetés.

A transzformáló vezetés lényege a *motiváció*. A transzformáló vezető rendkívül erős motivációs erővel rendelkezik: képes arra, hogy csapatának tagjait maximális erőfeszítésre késztesse saját belső értékeik, szükségleteik mozgatásával. A transzformáló vezető követőiben bizalmat, lojalitást, tiszteletet, csodálatot kelt: beosztottai többet hoznak ki magukból, mint amennyire képesnek tartották magukat.

Tichy és *Devanna* (1990) *A transzformáló vezető* című könyvében egy három felvonásos drámaként írja le szemléletesen a szervezetekben folytonosan végbemenő változást. A dráma főszereplője: a transzformáló vezető. A drámai feszültség forrásai a következők:

➢ *A stabilitás és a változás erői közti harc.* A sikeres szervezeteknek meg kell találniuk a stabilitás és a változó környezethez való alkalmazkodás közti ideális egyensúlyt: azok a szervezetek, amelyek túlságosan ragaszkodnak a hagyományaikhoz, előbb-utóbb eltűnnek a süllyesztőben, míg azok a szervezetek, amelyek az átalakulás után nem képesek visszanyerni egyensúlyukat, irányíthatatlanná válva önmagukat pusztítják el.

➢ *A realitás tagadása és elfogadása közti feszültség.* A dráma tragédiába torkollik, ha a főszereplők (a vezetők) megpróbálják figyelmen kívül hagyni a változó realitást, homokba dugják a fejüket, hogy ne lássák a várható következményeket.

➢ *A remény és a félelem harca.* A szervezetek a legendás főnix madárhoz hasonlóan képesek arra, hogy újjáteremtsék magukat, ehhez azonban arra van szükség, hogy elavult, elöregedett, haszontalanná vált részeiket elpusztítsák, s ezzel mintegy helyet teremtsenek az újnak. Komoly feszültség feszül azok között, akik hisznek abban, hogy a rombolásra szükség van az új kialakításához, illetve akik szerint még tovább lehetne működni a régi módon.

➢ *A menedzserek és a vezetők közti harc.* A menedzserek a létező szervezet fenntartásának, működtetésének elkötelezett hívei, a vezetők a változás élharcosai. A köztük lévő szemléletbeli különbség: *jól csinálni a dolgokat* vagy a *jó dolgokat csinálni.**

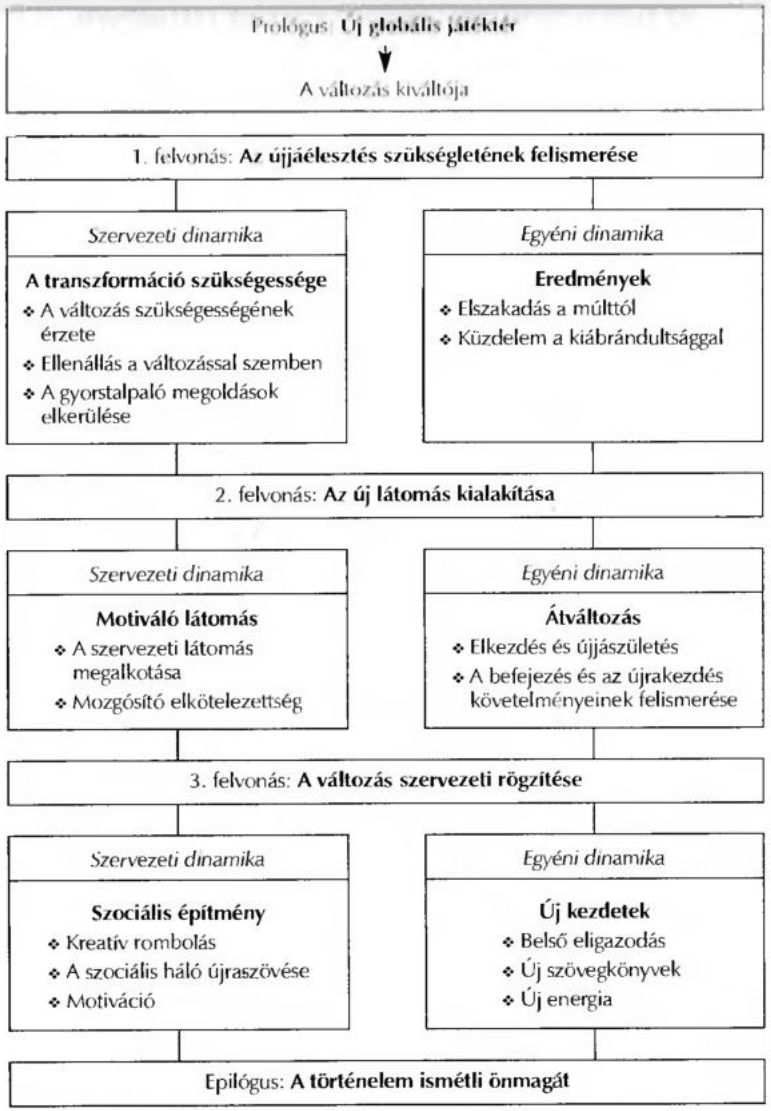
A „transzformációs dráma" (2-7. ábra) egyaránt játszódik a szervezet és az egyén szintjén. A vezető feladata ezért kettős:

❖ felvázolni azt a pozitív képet, amivé a szervezet a változás következtében válhat, és

❖ érzelmi támogatást nyújtani a változástól félő dolgozóknak.

Az átalakító vezetés egy másik nagy hatású propagálója, Terry *Anderson* (1992) szerint a vezetés lényege, hogy a vezető átalakító, fejlesztő hatást fejt ki emberekre, csoportokra és szervezetekre, hogy javítson az élet minőségén és a munka hatékonyságán.

* Az *Előszóban* azt ígértem, hogy *többnyire* nem különböztetem meg a menedzsert a vezetőtől – nos, ez az egyik kivétel.



2-7. ábra. Transzformáló vezetés: egy háromfelvonásos dráma (*Tichy–Devanna*, 1990, 29. oldal nyomán)

Az általa kialakított modell elsősorban a vezető következő képességeit tekinti alapvetőknek (2-8. ábra):

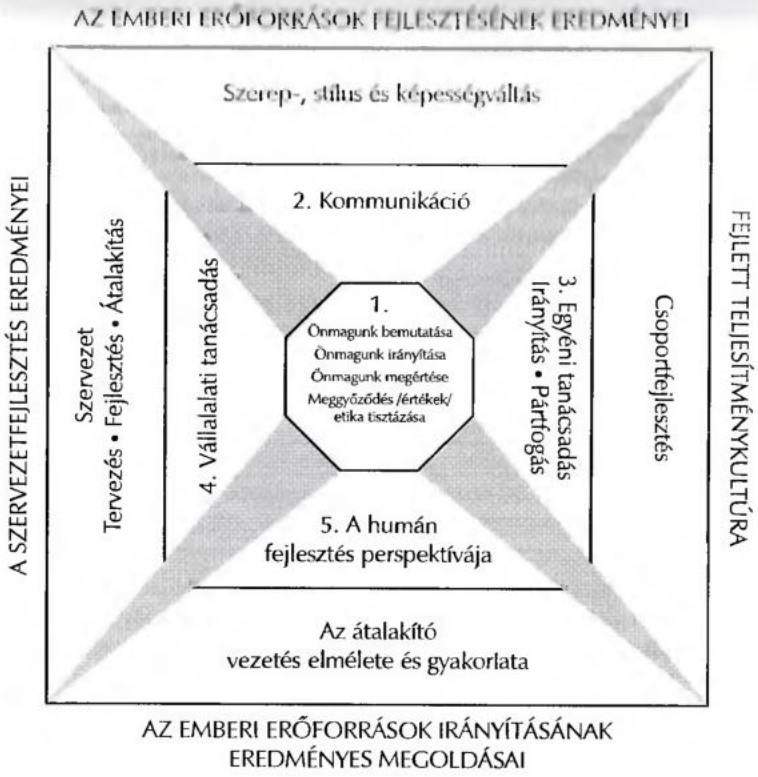
❖ önirányítási képesség (saját magunk megértése, értékeink tisztázása),

❖ kommunikációs képességet,

❖ egyéni tanácsadói képességeket,

❖ vállalati tanácsadói képességeket és

❖ fejlődési képességet.

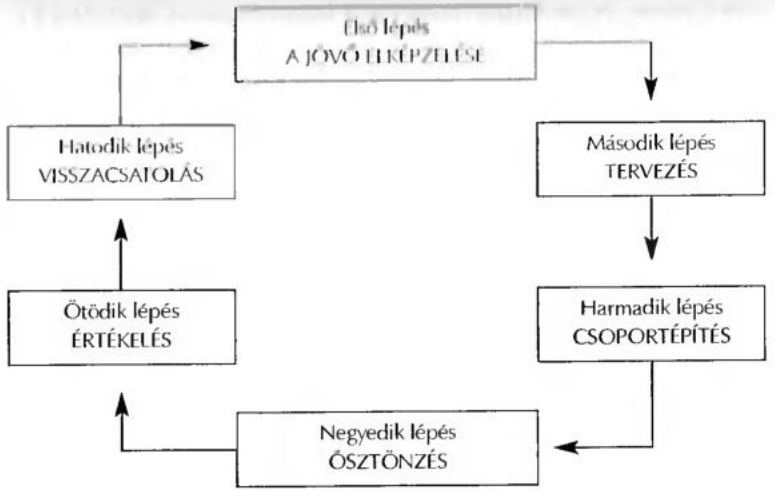


2-8. ábra. Az embereket és a szervezeteket fejlesztő és átalakító tudás és képességek (*Anderson* 1992)

Az átalakulásnak hat *szakasza* van (*Anderson* 1992, 66-68. oldal, 2-9. ábra):

1. *A jövő elképzelése.* Ez az első lépés képzelőerőt, alkotó szellemet és a csoport vagy a szervezet történetének ismeretét feltételezi, hogy pontosan és a valóságból kiindulva tudjuk meghatározni és megfogalmazni, hogy mire számíthatunk a jövőben. A legtöbb ember számára az összes lépés közül ez a legnehezebb, mivel eredetiséget feltételez, megköveteli, hogy kilépjünk a hétköznapi gondolkodás és cselekvés keretei közül. Márpedig a szokások hatalma erős, az emberek az új gondolatokat csak lassan fogadják be, és itt olyan kockázatról van szó, amelyet sok ember nem hajlandó vállalni.

2. *Tervezés.* Ha kialakítjuk jövőképünket (akár megbeszéltük másokkal, akár nem), építhetünk rá, gondosan meghatározhatjuk, mit, mikor, hol és hogyan kell tenni, ki mire a legalkalmasabb. Ehhez adott esetben családi vagy bizottsági megbeszélésekre, az ötletek megvitatására, csoportalakító megbeszélésekre, az érdekellentétek feloldására és tárgyalásokra lehet szükség. A kialakult tervek csak akkor lehetnek sikeresek, ha az emberek hisznek benne, hogy jobban is lehet dolgozni, jobban is



2-9. ábra. A tervezés lépései

lehet élni. Ennek a meglátásnak, jövőképnek valamilyen emberi szükséglet megragadására és kielégítésére kell irányulnia, különben nem lesz piaca termékünknek vagy szolgáltatásainknak.

3. *Csoportépítés.* Ha jól átgondoltan felelősséget akarunk adni az embereknek, összeillő és hatékony csoportokat kell létrehoznunk. Az embereket, ha lehetséges, kívánságaiknak megfelelő csoportokba tegyük, erejüknek és érdeklődésüknek megfelelő feladatokat bízzunk rájuk, és miközben egyre nagyobb felelősséget vállalnak, szakmailag és lelkileg támogassuk őket. Így érjük el, hogy felnőjenek a kihívásokhoz, amelyeket remélhetőleg vállalnak. Az *emberek* természetének és a *munkafeladatok* természetének egyeztetése, emberek összehozása emberekkel kifinomult vezetői érzéket igényel.

4. *Ösztönzés cselekvésre.* Ha az emberek valamennyire már elfogadták a tervet, külső vagy belső hatásra folyamatosan érdekeltek kell maradjanak, különben a terv nem valósul meg az eredetileg elképzelt szinten vagy az előirányzott időn belül. Ki kell fejlesztenünk az *elismerés rendszerét*, ha azt akarjuk, hogy az érdekeltség olyan csúcsszinten maradjon, amely az embereket próbára teszi és elérhető teljesítményekre sarkallja. Az emberek nem dolgoznak teljes odaadással, ha érzik, hogy sokkal többet adnak, mint amit kapnak – ez kedvüket szegi. Sokféleképpen lehet az embereket elismerésben részesíteni: igyekezni kell, hogy eltaláljuk „érzékeny pontjaikat". Ha megfelelően jutalmazzuk munkájukat és olyan lehetőségeket biztosítunk számukra, amely fenntartja érdekeltségüket, akkor megtaláltuk a szervezetek átalakításának legfontosabb tényezőit. Az ösztönzés elvezet a szervezeti élet legfontosabb eleméhez: a cselekvéshez. Az érdekeltség és a teljesítmény magasabb szintjeit akkor érhetjük el, ha kielégítjük a dolgozók mélyebb igényeit: az elismerés, a jól végzett munka, a megmérettetés, a közösség és az értelmes munka igényét.

5. *Értékelés.* Az átalakítási törekvések eredményeinek értékelése kényes, de elengedhetetlen lépés. Fontos azért, hogy javítani tudjunk a terven, de azért is, hogy közösen meg tudjuk ünnepelni a sikereket. Minél gondosabban részletezzük a tervben az elérendő célokat, annál könnyebb az eredmények értékelése. Az értékelés ismérveit már a terv kidolgozása során meg kell fogalmazni. Ezek az ismérvek legyenek reálisak, mérhetők, tükrözzék a kívánt változásokat, és a teljesítményre vonatkozzanak.

6. *Visszacsatolás a folyamatba az értékelés segítségével.* Az értékelés után rendszeres időközönként a folyamat összes lépését meg kell ismételni, hogy a beosztottak ne alakítsanak ki hamis feltételezéseket a dolgok alakulásáról, illetve arról, hogy hogyan kellene azoknak alakulniuk. A jövőkép újragondolása, a tervek átfogalmazása és újratárgyalása, új ösztönzők bevezetése, az összhang és a termelékenység javítása érdekében végzett átcsoportosítások és a rendszeres értékelés egyaránt segíti, hogy az emberek és a szervezetek tisztában legyenek azzal, hogy mi valósult meg és hol van esély kedvező változásra.

A mozgékony és az elmélyült vezető – két vezetési stílus

A mozgékony vezető, aki nem szeret egy helyben ülni, szívesen beszélget beosztottjaival, gyakran jár le a műhelybe, hogy szót váltson Józsi bácsival, a szerelővel, Pistával, az esztergályossal és a többiekkel. A vezetői munkáról folyó beszélgetésen, értekezleten arra hivatkozik, hogy ez a helyes vezetői stílus, ezért jár el így. Vezetőképzőn hallott oktatásra, idevágó szakirodalmi tanácsokra, más vezetőkkel folytatott megbeszélésekre és saját tapasztalataira hivatkozik. Ez valójában nem képmutatás, saját maga is meg van győződve arról, hogy alapos megfontolás eredményeképp választotta éppen ezt a vezetői stílust. Akcióelméleti vizsgálódásaink szerint a valódi ok, hogy a vezető akcióhalmazában előkelő helyet foglal el a mozgás, beszélgetés, a dolgozók közvetlen meghallgatása. Irodájában ülve, jelentések olvasásával töltött bizonyos idő után szükségszerűen felerősödik igénye, hogy lemenjen a műhelybe. Miután ez rendszeressé válik, a közgondolkodással összhangban értelmi okot keres viselkedésére. Nem nehéz szakirodalmi idézetre bukkannia vagy megerősítő véleményeket hallania, hiszen majdnem mindenre akad példa a sokféle nézet között. A viselkedés célszerűségét, hasznát sem nehéz bizonyítani: mindig akad olyan vezetői értekezlet, fizetésemelésre, előléptetésre vonatkozó döntési szituáció, ahol jól fel lehet használni a személyes ismereteket. Biztosan akad olyan eset is, amikor a jól ismert vezető személyes kérésére rendkívüli erőfeszítéssel járó feladatokat is elvállalnak a dolgozók. A „műhelybe járásra", személyes kontaktusokra beállított vezető azokat a jelenségeket veszi észre könnyebben, melyek saját stílusát igazolják.

Más vezető, aki *szeret elmélyedni,* alaposan átgondolni dolgokat, és tudja, hogy nem lehet úgy dolgozni, ha ötpercenként megzavarják, kijelöl egy fogadóórát. Ezalatt bárki mehet hozzá, de előtte és utána igyekszik zavartalanul, folyamatosan dolgozni. Mivel nincs hajlama részkérdéseket megoldani, egyes emberek személyes gondjait hallgatni, ezt úgy magyarázza: az ilyen feladatokra vannak az alvezéreim, a szakszervezeti bizalmi, a személyzetis stb. Nekem a legfontosabb ügyekre kell koncentrálnom.

Erdős Géza: Akció (A teljes szívvel végzett tevékenység).
SHL Hungary Kft., 2000, 76-77. oldal

Az átalakítás során *12 elvet* kell figyelembe venni (*Anderson* 1992, 68-70. oldal):

1. Mindenki minden helyzetben valamilyen – jó vagy rossz – hatással van társaira és környezetére.

2. Ha megfigyeljük ezeket a hatásokat, jobban észrevesszük a vezetői beavatkozás lehetőségeit és értékelni tudjuk az eseményeket. Mindenki számára előnyös, ha tudatosabban figyelünk az eseményekre.

3. Közvetlen hatókörén belül valószínűleg mindenki ki tud fejteni valamilyen kedvező, vagyis átalakító vezetői hatást.

4. Erőnket és befolyásunkat pozitív célok érdekében és másokat tisztelve kell használnunk, ha azt akarjuk, hogy vezetésünk a kívánt hatással járjon, és sikeresnek minősüljön. Ha ismerjük saját erősségeinket, megszerezzük a befolyást biztosító stratégiai pozíciókat, kapcsolatokat alakítunk ki hozzánk hasonló gondolkodású és bennünket támogató emberekkel, érvényesítjük a személyünkből és helyzetünkből eredő befolyásunkat másokkal szemben, akkor könnyebben el tudjuk érni magasabb rendű céljainkat is.

5. Minden szervezeti változás az emberek kezdeményezésével kezdődik.

6. A vezetés a szó legmélyebb értelmében a vezetett emberek mélyebb igényeinek megértése és teljesítése. Hiába érjük el az innováció vagy a termelékenység javításával kapcsolatos céljainkat, az érdekeltség és az elégedettség szempontjából kiemelkedő jelentőségű, hogy kielégítsük az emberi értékekkel, az anyagi és erkölcsi elismeréssel, a teljesítménnyel és a fejlődéssel kapcsolatos mélyebb igényeket is.

7. Az átalakító vezetés fontos alkotóeleme az erkölcs is, amely lényeges szerepet játszik a vezetés minden kérdésében, hiszen nem sokan bíznak meg az olyan vezetőben, aki hazudik, sikkaszt vagy másoknak árt.

8. Az átalakító vezető odafigyel arra, hogy az emberekben kialakuljon a közösséghez való tartozás érzése, hogy tapasztalják a kölcsönös tiszteletet és bizalmat. A tulajdonosi részesedés minden vállalkozásnál erősítheti az érdekeltséget, a munkaerkölcsöt, az alkotó szellemet és energiákat, a termelékenységet.

9. Vezetőre szükség van minden környezetben, minden emberi kapcsolatban, minden helyzetben, minden pillanatban. A vezetés azt jelenti, hogy tudatosan kedvező változás elérésére törekszünk az emberek és a szervezetek fejlődésében, meghatározott célok érdekében. Ha tisztában vagyunk azzal, hogy milyen vezetői lehetőségeink vannak és megragadjuk azokat, erősödik egyéni hivatástudatunk, nagyobb hatást tudunk kifejteni az életben és a munkában.

10. Az átalakító vezetés hosszú távú hatásokra és hosszú távú fejlődésre törekszik, nemcsak azonnali eredményekre. Ha látjuk, hogy a fejlődés hosszabb időn át kedvező, sokkal elégedettebbek is vagyunk.

11. Ahhoz, hogy a vezetés hatékonysága fennmaradjon, szilárd hivatás- vagy küldetéstudatra van szükségünk. Ha pontosan meghatározott,

megvalósítható küldetéstudatunk van, amelyért „tűzbe megyünk", kiemelkedhetünk az emberek tömegeiből.

12. Az átalakító vezetés feltételezi, hogy amögött, amit ma ésszel fel tudunk fogni, létezhet valamilyen más, magasabb rendű, mélyebb valóság. Az átalakító vezetőt az alázatosság jellemzi, nem a dölyfös pöffeszkedés.

Ha ezek az elvek a vezető énjének részévé válnak és az életben alkalmazza őket, erőteljesebb hatást ér el a vezetői szerepek nagy részében (2-10. ábra).

2.10 A VEZETÉSI STÍLUS „ÁRA"

A vezetési stílusok ismertetésénél többnyire kitértünk arra, hogy milyen várható következményekkel (előnyökkel-hátrányokkal) jár az egyes stílusok alkalmazása.

A vezetési stílusokkal foglalkozó elméletek bemutatásának befejezéséül azt mutatjuk be, milyen alaposan kell mérlegelni a várható hatásokat. Erre a célra *Argyris* (1971) sikeres vezetőjét választottuk, aki aktív, lendületes vezetési stílusával – készen arra, hogy munkájával „egyen, aludjon, éljen" – nem csupán kivezette a gyárat gyenge gazdasági helyzetéből, de egyenesen felvirágoztatta: megnövelte a termelést, csökkentette a költségeket, emelte a béreket és szaporította az üzletkötések számát. Ennek legfőbb eszköze az volt, hogy kemény munkával fokozta a munkafelügyelők és a többi dolgozók munkájának hatékonyságát.

Másrészt (és ezért idézzük *Argyrist*), domináns, egyszemélyi vezetése következtében beosztottai (a munkafelügyelők) teljesen tőle függtek „a jutalmazás, a büntetés, a hatalomgyakorlás, állásuk megtartása, a kommunikáció és a vállalattal való azonosulás területén".

Ez pedig a következőkhöz vezetett (201-207. oldal, némileg rövidítve):

„A munkafelügyelők idejük jelentős részét töltik az egymás közti versengéssel, melynek célja a Vezető dicséretének, bizalmának elnyerése. Igyekeznek túltenni egymáson, hogy részesüljenek a Vezető hőn óhajtott, de viszonylag gyéren osztogatott jutalmaiban.

A felügyelők a Vezetővel olyan dolgokat közölnek, amikről tudják, hogy szívesen hallja. Minden olyasmit eltitkolnak, amiből következtetni lehetne, hogy ők nem alkotnak »együttműködő gárdát«, hogy nem csak ők, hanem a részlegek is viszályban vannak egymással. Ennek eredményeképpen az emberi kapcsolatok problémáit technikai-adminisztratív problémákká alakítják át. De eltitkolják saját érzéseiket is, különösen azokat a negatív érzéseket, amelyeket a vezetési móddal szemben éreznek.

A felügyelők sok időt töltenek azzal, hogy megpróbálják kinyomozni, mit kíván a Vezető. De ha éppen nem is nyomoznak, sokan akkor is a Vezető kívánságain töprengenek. Vajon mi izgatja őt ma? Mire fogja a hangsúlyt helyezni? A veszteségekre? A munkabér költségeire? Vagy valami egyébre? A Vezető viselkedését képtelenek előre megjósolni, hiszen a vezető következetlenül, előre nem látható módon jutalmazza, bünteti, irányítja és ellenőrzi őket.

A munkafelügyelők abból a szempontból is függnek a Vezetőtől, hogy ő határozza meg céljaikat és e célkitűzések elérésének módját. Egyes esetekben még az is megtörténhet, hogy ismerik a választ, de mégis úgy tesznek, mintha nem



2-10. ábra. Az átalakító vezetés szerepei és feladatai (*Anderson* 1992)

ismernék, csak azért, hogy a Vezető úgy érezze, elsőnek ő jött rá a megoldásra. Úgy gondolják, hogy a Vezető az ilyen viselkedést szereti (noha ez nem igaz). Az egésznek az lesz az eredménye, hogy a Vezető kételkedni kezd abban, hogy a felügyelők tudnak-e egyáltalán saját fejükkel gondolkodni.

A munkafelügyelők belemerülnek a részlegek közti állandó viszálykodásba. Senki nem lehet biztos abban, hogy nem lesz-e bűnbak valamiben, nem lehet tudni – ahogyan az egyik felügyelő kifejezte magát –, hogy »ki dobja át a kerítésen a döglött macskát, és kinek a kertjében köt ki reggelre«. Sok időt töltenek annak kiderítésével, hogy nem próbálja-e valaki alaptalanul hibáztatni a »mi részlegünket«...

A munkafelügyelők – mint csoport – a Vezetőtől függnek a csoport-összetartozás vagy csoportszolidaritás érzése terén. Termelésük csoportos munka esetén a Vezető jelenlétén múlik. Ha a munkafelügyelők magukra maradnak, akkor csoportos együttlétben elveszítik hatékonyságukat. Így aztán az egyéni kezdeményezést, rámenősséget és egészséges versengést hirdető vezetési mód – valamint magának a szervezetnek a felépítése – azt eredményezi, hogy a munkafelügyelők nem fejezik ki érzéseiket, minden megnyilvánulásukat kontrollálják, és annyira alárendelt helyzetbe kerülnek, hogy amikor megkérdezik maguktól, micsodák is ők voltaképpen, »egerek vagy emberek«, azt válaszolják, hogy »egerek«.

A felügyelők magatartását tehát konfliktusokból, feszültségekből és frusztrációkból eredő visszafojtott érzések irányítják. Panaszkodnak az egymás közti együttműködés hiányára. A vezetési mód minden jel szerint megakadályozza, hogy a munkafelügyelők közel kerüljenek egymáshoz, barátokká váljanak.

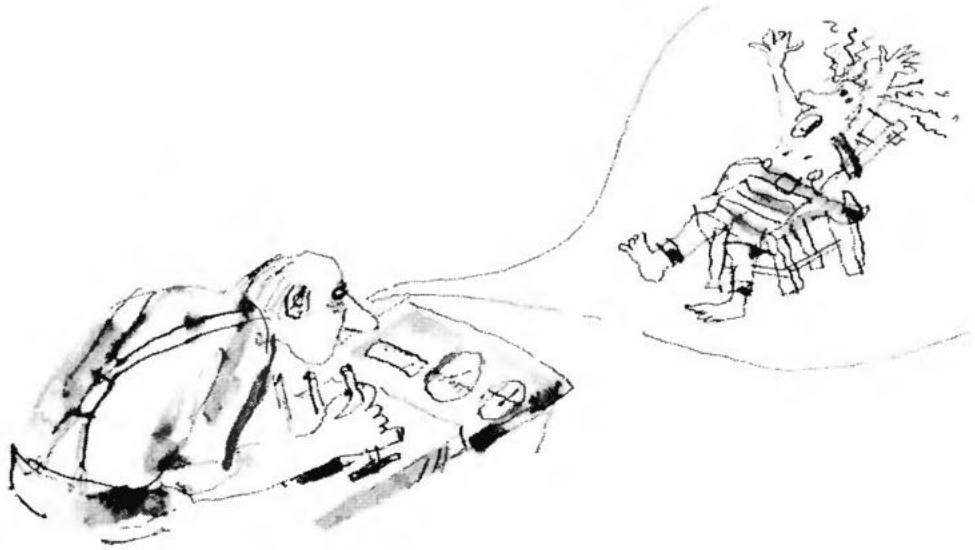
Ez természetesen újból kiemeli a Vezető szerepének fontosságát, hiszen a felnagyelőket csak őhozzá fűzik szoros kötelékek.

A munkafelügyelők pszichológiailag úgy alkalmazkodnak a szervezethez és a Vezetőhöz, hogy konfliktusaikat, frusztrációs érzéseiket és a bennük ébredt feszültséget nemcsak a Vezető elől, hanem saját maguk elől is rejtegetik. A világukat jellemző negatívumok egy részét célszerűen kiiktatják tudatukból (szublimálják, elfojtják). Ami megmarad, azt racionalizálják és kivetítik."

Ezt a hosszabb idézetet azért iktattuk be a fejezet végére, hogy figyelmeztessük az olvasót: a vezetés terén sincsenek „csodálatos gyógymódok,"* minden gyógyszernek vannak mellékhatásai, gondolni kell a túladagolás veszélyeire. A vezetési stílusokkal kapcsolatos tudományos vizsgálatok eredményeit csak a körülmények gondos mérlegelésével, a józan észre hallgatva szabad a konkrét esetekben alkalmazni.

* A Victor D. *Sanua*val folytatott beszélgetés címére – „Csodálatos gyógymódok pedig nem léteznek!" – utalok a macskakörmös kifejezéssel. *Sanua* „ ...az értelemig és tovább" című interjúkötetemben elsősorban a szellemi rendellenességek gyógyítási lehetőségeiről beszélt (*Klein*, 1999a, 151-162. oldal).

3. fejezet
A VEZETŐI HATALOM



A hatalom – és különösen a hatalommal való visszaélés, a hatalommal való felelős elszámoltatás – világszerte egyike a szervezetek (és a kormányok) legégetőbb kérdéseinek.

A vezető olyan ember, aki képes mások viselkedését befolyásolni. A hatalom pedig az a „képesség", amivel az egyik ember eléri, hogy egy másik ember megtegyen valamit, amit egyébként nem tenne meg.*

A kérdés: *Miért* teszi meg az egyik ember azt, amit a másik parancsol vagy javasol? Másrészt *milyen körülmények között* nem engedelmeskednek az emberek ilyen utasításoknak? *Csepeli* György (1997, 368. oldal) szerint:

„Mások befolyásolása a vezetés révén sokkal több annál, hogy csupán a valamilyen feladatra történő közös megoldásra egyszerűsítsük. Egyáltalán nem magától értetődő, hogy ki határozza meg a szóban forgó feladatot, ki nyilvánítja a feladatot megoldottnak, nem is beszélve arról, hogy a megoldás közös-e vagy sem.

A vezető és a vezetett közötti kapcsolat egyik előfeltétele, hogy a kapcsolatban részt vevőkben a szocializáció során kialakuljon a megfelelő szerepek teljesítéséhez szükséges kompetencia. Ennek hiányában vezetés helyett csak erőfölényből adódó nyers kényszerítésről beszélhetünk.

A vezetés létrejöttéhez szükséges másik előfeltétel, hogy a vezetés során a vezetett elfogadja a közte és vezetője közötti egyenlőtlenséget. Ha a vezetett erre nem hajlandó, akkor elnyomás következik be, aminek semmi köze sincs a vezetéshez..."

3.1 HATALOM ÉS ENGEDELMESSÉG

A hatalom kérdéseinek tárgyalását a szociálpszichológia egyik nagy hatású kísérletének ismertetésével kezdjük.

Stanley *Milgram* (1965, 1974) azt vizsgálta, mi történik akkor, ha egy „tekintély" utasítása konfliktusba kerül azzal, amit a lelkiismeretünk diktál: hol húzódnak a hatalom és az engedelmesség határai. *Aronson* (1987, 73-75. oldal) így írja le a kísérlet drámai lefolyását:

„A színtér a következő: a kísérleti személyek önként jelentkeznek egy kísérletben való részvételre. Azt mondják nekik, hogy a kísérlet tárgya a büntetés hatása az emlékezetre, ez azonban csak a tálalás. A vizsgálat tárgya valójában az, hogy az emberek milyen mértékben hajlandók engedelmeskedni a tekintélynek. Amikor az önkéntes a megbeszélt időpontban megjelenik a laboratóriumban, bemutatják egy másik résztvevőnek és egy kissé zord tekintetű fehérköpenyes kísérletvezetőnek, aki közli velük, hogy a büntetésnek a tanulásra gyakorolt hatását fogják tanulmányozni. A gyakorlathoz az szükséges, hogy az egyik résztvevő legyen a »tanuló«, akinek egy szópárokat tartalmazó listát kell memorizálnia, a másik pedig a »tanár«, aki ellenőrzi őt. A kísérleti személy és társa sorshúzással döntik el,

* A „képesség" szót azért tettük idézőjelbe, mert a hatalom csupán részben emberi „tulajdonság": a hatalom természetesen „pozíciót" és még sok minden mást is jelent, mint arról később szó lesz.

melyik szerep jut legyen, a kísérleti személy történetesen a »tanár« szerepét húzza. Ezután egy »áramütés-generátor« nevű műszerhez vezetik. A műszer kapcsolótábláján vagy harminc kapcsoló helyezkedik el, jelölésük 15 volttól (»enyhe áramütés«) a közepes és a súlyos áramütésen át egészen 450 voltig (»életveszélyes áramütés«) terjed. Valahányszor a »tanuló« hibásan felel, a »tanárnak« áramütést kell rámérnie – egyre növelve a feszültséget. Ezután a »tanárt« és a »tanulót« a kísérletvezető bevezeti a másik helyiségbe, ahol a »tanulót« a »villamosszékhez« kötözik, és elektródák segítségével összekapcsolják a generátorral. A »tanuló« megkérdezi a kísérletvezetőt, nem árthat-e neki a kísérlet, tekintve, hogy enyhe szívpanaszai vannak. A kísérletvezető megnyugtatja: »Noha igen fájdalmasak lehetnek az áramütések, tartós szövetkárosodást nem okoznak«. A kísérlet megkezdéséhez a »tanárt« visszakísérik az »áramütés-generátort« tartalmazó szobába.

A »tanuló« persze jól tudja, hogy aggodalomra nincs oka. Ő a kísérletvezető segítőtársa, a sorshúzást pedig úgy manipulálták, hogy mindenképpen neki jusson a »tanuló«, a kísérleti személynek pedig a »tanár« szerepe. A »tanuló« igazából nincs bekapcsolva az áramkörbe. Ám az igazi kísérleti személy – a »tanár« – azt hiszi, hogy a szomszéd szobában levő »tanuló« össze van kötve az általa irányítandó generátorral. Az áramütés hatását példaképpen rajta is kipróbálják (a szerkezetben levő 45 voltos telep segítségével), és saját fülével hallja, hogy a »tanuló« úgy reagál, mint akinek fájdalmat okoznak. Így hát meg van győződve arról, hogy az áramütések tényleg nagyon kínosak lehetnek. Eszébe sem jut, hogy amit hall, az valójában nem egyéb, mint egy magnófelvétel, vagy pedig a »tanuló« egy előre kidolgozott forgatókönyv szerint játssza el a szerepét.

A gyakorlat megkezdődik. A »tanuló« többnyire helyesen válaszol, de ejt néhány hibát is. Valahányszor téved, a »tanár« áttér a soron következő kapcsolóra és így – legalábbis azt hiszi – egyre erősebb áramütést mér a »tanulóra«. Az ötödik áramütésnél, hetvenöt voltnál az »áldozat« morogni és nyöszörögni kezd, százötven voltnál kéri, hogy hagyják abba a kísérletet, százhetvenöt voltnál felüvölt, hogy nem bírja a fájdalmat. A mutató túlhaladja az »erős áramütés« megjelölést és a »Vigyázat! Nagyon erős áramütés« jelzéssel ellátott ponthoz közeledik. Ahogy az áramütés erősebbé válik, az »áldozat« ahelyett, hogy válaszolna, dörömbölni kezd a falon és könyörög, hogy engedjék ki a szobából. Ez persze nem helyes válasz, a kísérleti személynek tehát azt az utasítást adják, hogy növelje a feszültséget, és újabb áramütéssel sújtsa az »áldozatot«. Néhány próbálkozással később az újabb »tanulási« ingerre a másik szobából csak a baljós csend a válasz. Persze ez ugyancsak helytelen válasz, így a kísérletvezető a kísérleti személynek azt az instrukciót adja, hogy növelni kell a feszültséget, és újabb áramütést adni.

A kísérlet résztvevőit véletlenszerűen válogatták össze üzletemberek, értelmiségiek, hivatalnokok és munkások mintájából. Hány százalékuk folytatta az áram adagolását, egészen a kísérlet végéig? Mennyi ideig folytatnánk mi? Szociálpszichológia-szemináriumon minden évben felteszem ezt a kérdést hallgatóimnak és a 240 diák 99 százalékától azt a választ szoktam kapni, hogy abbahagynák a kísérletet, mihelyt a tanulók dörömbölni kezdenek a falon. Hallgatóim becslése hasonló ahhoz az eredményhez, amelyet *Milgram* kapott, amikor egy neves orvosi fakultás negyven pszichiáterét kérdezte meg. A pszichiáterek becslése szerint a legtöbb kísérleti személy abbahagyná 150 voltnál, vagyis amikor az áldozat először kéri, hogy engedjék el. A pszichiáterek úgy vélték, hogy csak mintegy 4 százalékuk folytatná az áram adagolását azután is, hogy az áldozat már nem válaszol (330 voltnál), és hogy kevesebb, mint 1 százalékuk sújtaná az „áldozatot" a lehető legmagasabb áramütéssel.

Hogyan viselkednek a kísérleti személyek, amikor tényleg benne vannak ebben a szituációban? Meglepő módon *Milgram* azt találta, hogy az előzőekben leírt

vizsgálatok során a kísérleti személyek nagy többsége – több mint 62 százalékuk – ment el egészen a kísérlet legvégéig, bár egyeseknél a kísérletvezető bizonyos nógatására volt szükség. Az engedelmeskedő kísérleti személyek nem azért folytatták az áramütések adagolását, mert szadista hajlamú, kegyetlen emberek voltak. Az sem mondható róluk, hogy érzéketlenek lettek volna az áldozat szenvedése iránt. Voltak, akik tiltakoztak, voltak, akik láthatólag izzadtak, remegtek, dadogni kezdtek vagy a belső feszültség egyéb jeleit mutatták. Különös módon, időnként ideges nevetésben törtek ki. De mégis engedelmeskedtek."

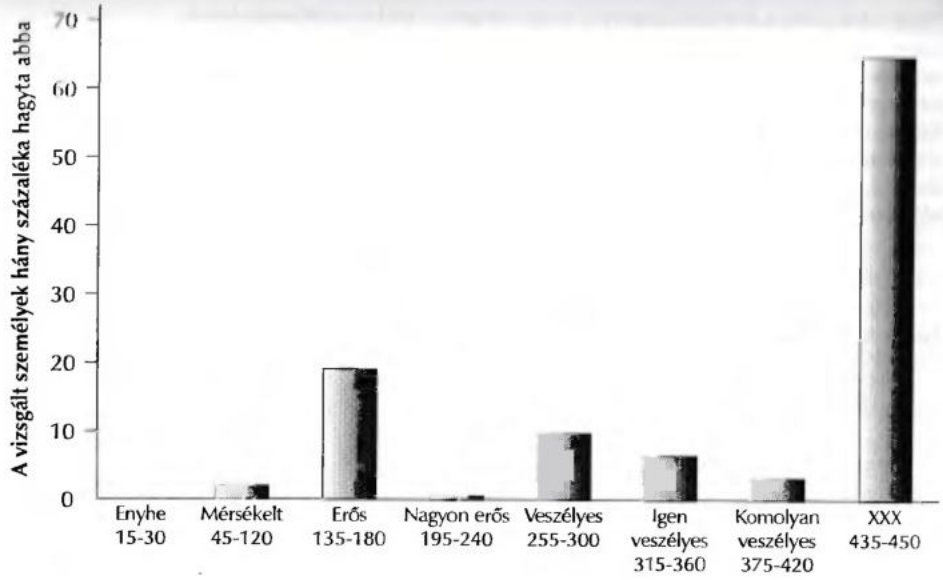
A „szívgyengeségre" panaszkodó tanuló által (magnetofonszalagról) adott válaszok Milgram áramütéses kísérletében

75 volt	– Hú!
90 volt	– Hú!
105 volt	– Hú! (hangosabban)
120 volt	– Hú! Ez tényleg fáj.
135 volt	– Hú!
150 volt	– Hú! Ennyi elég. Engedjen ki innen. Mondtam, hogy vannak szívpanaszaim. Aggódom a szívem miatt. Engedjen ki, kérem. Aggódom a szívem miatt. Nem csinálom tovább. Engedjen ki.
165 volt	– Hú! Engedjen ki. (Kiabálva)
180 volt	– Hú! Engedjen ki. Engedjen ki. Aggódom a szívem miatt. Engedjen ki! Nincs joga itt tartani! Engedjen ki! Engedjen ki innen! Engedjen ki! Engedjen ki innen! Aggódom a szívem miatt. Engedjen ki! Engedjen ki!
210 volt	– Hú! Vigyen ki innen. Elég volt. Nem akarok tovább részt venni a kísérletben.
225 volt	– Hú!
240 volt	– Hú!
255 volt	– Hú! Vigyen ki innen.
270 volt	– Hú! (Agonizáló sikoltás) Engedjen ki innen. Engedjen ki innen. Engedjen ki innen. Engedjen ki. Hall engem? Engedjen ki innen.
285 volt	(Agonizáló sikoltás)
300 volt	(Agonizáló sikoltás) – Többé nem válaszolok semmire. Vigyen ki innen. Nem tarthat itt. Vigyen ki. Vigyen ki innen.
315 volt	(Erősen agonizáló sikoltás) – Mondtam, hogy semmire sem válaszolok. Nem veszek részt már a kísérletben.
330 volt	(Erős és hosszú agonizáló sikoltás) – Engedjen ki innen. Engedjen ki innen. A szívem! Mondom, hogy engedjen ki. – (Hisztérikusan:) – Engedjen ki innen. Engedjen ki innen. Nincs joga itt tartani. Engedjen ki! Engedjen ki! Engedjen ki innen! Engedjen ki! Engedjen ki!

Stanley *Milgram*: *From Obedience to Authority* (Az engedelmességtől a tekintélyig). New York, Harper&Row, 1974, 56-57. oldal

---

A kísérletet sok országban, sokféle vizsgálati személlyel, különféle feltételek között megismételték. Ha a vizsgálatvezető „kevésbé tekintélyes" volt, az engedelmeskedők aránya 48%-ra csökkent, ha csak telefonon adta az utasításait, ez az arány a 25%-ot sem érte el. Ez azonban még mindig nagyon nagy szám (3-1. ábra).



3-1. ábra. *Milgram* kísérlete az engedelmességről
(a vizsgált személyek hány százaléka hagyta abba a kísérletet, miután a „tanuló" tiltakozott 150 voltnál, majd nem válaszolt 330 volt után; *Milgram* 1974, 35. oldal)

A *Milgram* kísérletek jelentősége itt számunkra az, hogy erőteljesen figyelmeztet arra: a vezetők hatalommal rendelkeznek, s a hatalom komoly felelősséggel jár.

3.2 HATALOM ÉS TÁRSADALMI SZEREP

A szociálpszichológia egy másik nevezetes „eseményét" *Thorne* és *Henley* (2000, 567-568. oldal) pszichológiatörténetéből idézem: Philip *Zimbardo* a Stanford egyetem híres pszichológia-professzora egy ízben kilenc egyetemi hallgató 20 évvel ezelőtti letartóztatásáról és kálváriájáról számolt be. A rendőrség által őrizetbe vett hallgatókat megbilincselték, adataikat felírták, ujjlenyomatot vettek tőlük, meztelenre vetkőztetve átkutatták, lefújták őket fertőtlenítő sprayvel, megalázó egyenruhát húztak rájuk, és bezárták őket a „Stanford County börtönbe".

A börtönélet a hallgatók számára nem bizonyult könnyűnek. Nevük nem volt, csak számuk. Közölték velük, hogy az őrök utasításait kell követni, akik khakiszínű egyenruhát, visszatükröző napszemüveget viseltek, és kezükben gumibotot tartottak. Bármelyik szabály megszegése a privilégiumok elvesztését jelentette, vagy akár még rosszabbat, ahogyan azt a bentlakók igen hamar megtanulták, mikor bezárták őket a mellékhelyiségbe, illetve arra kényszerítették őket, hogy a WC-kagylókat saját kezükkel takarítsák ki.

Egy elvetélt börtönlázadás után a feltételeket megváltoztatták. Még rosszabbak lettek. Mikor a hivatalnokok úgy találták, hogy a rabok depresszióban, pszichoszomatikus rohamokban és szétesett gondolkozásban szenvednek, úgy döntöttek, hogy a Stanford County börtön őrei túl kegyetlenek, és az egységet 6 nappal a nyitása után bezárták.

Annak ellenére, hogy ez egy igazi történet, a „történet vége" valószínűleg nem az, amire az olvasó gondol. A Stanford County börtön volt, de történetesen a Stanford egyetem pszichológia tanszékének a pincéjében kapott helyet. Bár a rendőrök igaziak voltak, a börtönőröket és a börtönlakókat önkéntes egyetemi hallgatók közül választották ki. Azaz *Zimbardo* egy szimulált börtön eseményeit vizsgálta, nem pedig egy valódi korrekciós intézményét. A főhivatalnok, aki úgy döntött, hogy a börtönt be kell zárni, maga *Zimbardo* volt.

Mivel az, hogy kiből lett „börtönlakó", és kiből „börtönőr", a véletlennek múlt, *Zimbardo* és munkatársai arra a következtetésre jutottak, hogy a társadalmi szerepnek, nem pedig személyes vonásoknak tulajdoníthatóan alakult ki a börtönőrök egyre növekvő szadizmusa, és a börtönlakók egyre nagyobb beletörődése. *Zimbardo* demonstrációja drámai módon tárta fel a környezeti feltételeknek a viselkedés formálásában játszott erejét.

Zimbardo kísérlete egyben arra is rámutat, milyen felelősség vezetőnek lenni. Ahogy korábban Nelson *Mandelától* idéztük: „Legbenső félelmünk nem az, hogy alkalmatlanok vagyunk. Legbenső félelmünk az, hogy hatalmunk nem ismer mértéket." A vezetésnek erre a „sötét bugyrára" a 19. fejezetben a „pszichoterror" kérdésével kapcsolatban még egyszer visszatérünk.

3.3 A VEZETÉS – BEFOLYÁSOLÁS

A vezetőket frusztráló tényezők közül kiemelkedik a munkatársak befolyásolásának problémája. A befolyásoláshoz szükséges két alapvető képesség a támogatás és a konfrontálás (*Weisbord – Maselko*, 1981):

➢ *A támogatás.* A beosztottak időnként segítségre szorulnak. A vezető fontos feladata, hogy ezt a segítséget időben, megfelelő módon és mértékben megadja. A támogatás olyasmi, amit a vezető a másik ember számára csinál. Lényege, hogy ilyenkor szétválasztjuk a *véleményünket* arról, amit a másik *mond*, attól az *érzéstől*, amit az illető *kifejez*. A támogatáshoz meg kell hallanunk, meg kell értenünk, meg kell éreznünk azt, amit a másik *valóban* kommunikálni akar, és ennek megfelelően kell cselekednünk.

➢ *A konfrontálás.* A vezetőnek időnként ellent kell mondania a beosztottaknak. A konfrontációt a vezető a szervezet vagy éppen a saját érdekében választja. Ilyenkor is elfogadja létezőként a másik kívánságát, de határozottan fellép a saját elképzelése érdekében.

Douglas *McGregor* a vezetői teamekkel kapcsolatban azt írta, hogy az igazán jó felsővezetői teamekben a tagok odafigyelnek egymásra. Minden ötletet – még a legfurcsábbakat is – meghallgatnak. Ugyanakkor gyakran előfordul, hogy valamilyen kérdésben nem értenek egyet. Ezt

azonban nem tekintik kellemetlenségnek. A csoport nem igyekszik elkerülni a konfliktust: a tagok támogatják egymást, és ha szükségét érzik, konfrontálódnak.

A meggyőzés ereje

A meggyőzés, ugyanúgy mint a hatalom fogalma, gyakran megzavarja és megtéveszti az üzletembereket. Olyannyira bonyolult, és olyannyira veszélyes, ha nem megfelelően alkalmazzuk, hogy sokan inkább messziről elkerülik. Azonban a hatalomhoz hasonlóan a meggyőzés is óriási jótétemény a szervezet számára. Összehozza az embereket, felszínre hozza a gondolatokat, változtatásokra sarkall, konstruktív ötleteket ad. Ennek érdekében azonban meg kell értenünk, mi is a meggyőzés valójában – tanulás és tárgyalás, nem pedig győzködés és eladás. Elkötelezettséget és gyakorlatot igénylő művészet ez, amely napjaink üzleti világában egyre nélkülözhetetlenebb.

J. A. Couger: *A meggyőzés művészete.*
Harvard Business Manager, 1999, 2, 17-26. oldal

A 3-1. táblázat egy egyszerű önértékelő eszközt mutat be a vezető befolyásolási képességének felbecsülésére. A tanács: a vezető fejlesztő-csoporton (tréningen) való részvétel nélkül is javíthat befolyásolási képességén.

Annak megfelelően keretezze be a megfelelő számot, hogy a vastagon szedett viselkedés mennyire jellemző Önre? Gondoljon egy olyan személyes kapcsolatra, amin változtatni akar, egy problémára, ami megoldásra vár, egy emberre, akivel beszélnie kell.

Támogatás elfogadása		
Kellemetlen/nehéz	1 2 3 4 5 6 7	Kellemes/könnyű
Támogatás nyújtása		
Nehéz/ritkán fordul elő	1 2 3 4 5 6 7	Könnyű/gyakran előfordul
Szembeszállás másokkal		
Kínos/nehéz/igyekszem elkerülni	1 2 3 4 5 6 7	Természetes/könnyű/hasznos
Ha mások szembeszállnak velem		
Kényelmetlen/ félelmetes/ igyekszem elkerülni	1 2 3 4 5 6 7	Örömmel fogadom, mert esélyt ad a párbeszédre

Milyen következtetést von le a fentiekből?

Tegyen x-et ahhoz az állításhoz, amelyikkel egyetért:
- Elégedett vagyok a befolyásolási képességemmel
- Többször kellene támogatnom másokat
- Többször kellene szembeszállnom másokkal
- Szeretnék mindkét befolyásolási képességemen javítani

3-1. táblázat. Önértékelő lap a befolyásolási képesség megállapítására

3.4 A VEZETŐI HATALOM TÍPUSAI*

„A vezetési viszonyban részt vevők közötti egyenlőtlenség kiindulópontja, hogy a vezető olyan, a vezetett által is elismert értékeket birtokol, amelyeknek a vezetett nincs birtokában. A vezetés alapja a hatalom, amelyet az értékek egyenlőtlen társadalmi eloszlása tesz lehetővé. A hatalom nem azonos a vezetéssel, de ahol hatalom által létrehozott egyenlőtlenségek vannak, ott várható, hogy az interperszonális kontextusban a nagyobb hatalommal rendelkező lesz a vezető." (*Csepeli* 1997)

A vezetői hatalom talán legátfogóbb magyarázata szociálpszichológusoktól, *Frenchtől* és *Raventől* (1959) származik. Szerintük a vezetők hatalmának öt fontos típusa van, amelyek lehetővé teszik, hogy befolyásolják mások gondolkodásmódját, viselkedését:

1. a jutalmazó hatalom,
2. a kényszerítő hatalom,
3. a törvényes (legitim) hatalom,
4. a referens hatalom és
5. a szakértői hatalom.

Lényegében ezt fejlesztette tovább *Hersey* (1997), amikor hétféle hatalomról beszél, melyeket két nagyobb csoportra oszt:

1. A *pozíciós* hatalom a szervezettől származik (fentről kapjuk, noha ezért is napról-napra újra meg kell küzdenünk). Fajtái: jutalmazó, kényszerítő, kapcsolatokból származó és jogi hatalom.
2. A *személyes* hatalom azt fejezi ki, hogy a vezető mennyire képes bizalmat, megbecsülést kiváltani a beosztottaiból. Fajtái: szakmai, információs és referens hatalom.

Nézzük meg röviden mi jellemzi a hatalom különböző fajtáit.

3.4.1 A jutalmazó hatalom

Az ember viselkedését jelentős mértékben a szükségletek kielégítésére való törekvés motiválja. Ha a vezető képes a dolgozók szükségleteinek kielégítésére, ez eredményes eszköz lehet a beosztottak viselkedésének befolyásolására. Pontosabban, a beosztott lehetővé teszi a vezető számára, hogy befolyásolja tevékenységét mindaddig, amíg úgy érzi, hogy ennek eredménye a kívánt jutalom. A jóváhagyott viselkedést követő ismételt jutalmak elfogadása a vezető-beosztott kapcsolat erősödését segítik elő. Vagyis a beosztott engedelmességre kondicionálódik azáltal, hogy tudatában a jóváhagyott viselkedés és szükségletei kielégítése között megerősített összefüggést észlel.

Nyilvánvaló, hogy az a szükséglet-kielégítés, amelyik engedelmeskedés nélkül is megvalósul, nem növeli a vezető jutalmazó hatalmát. Az ilyen jellegű szükséglet-kielégítés valójában a vezető jutalmazó hatalmának csökkenéséhez vezet, azáltal, hogy csökkenti a beosztottban a szükségletek szintjét. Így például a vezetőnek nincs hatalma a beosztott állása felett, ha valami miatt (szakszervezetek, szerződés) nincs joga a felmondáshoz, vagy ha a dolgozó tudja, hogy könnyedén talál hasonló jó munkát.

* *Torgersen* és *Weinstock* (1979) illetve *Hersey* (1997) nyomán (részben szó szerint átvéve); lásd még pl. *Secord-Backman* (1972, 247. oldal)

Majdnem ugyanilyen korlátozások érvényesek a más irányú szükségletek további kielégítésével kapcsolatos vezetői hatalomra: a bérszínvonalat kollektív szerződésben, vagy magasabb vezetési szinten is megállapíthatják; a beosztott közösségi szükségleteit munkatársaival, sőt munkahelyén kívül is kielégítheti; a megbecsülési szükséglet (státusz, presztízs, tisztelet) gyakran a legközelebbi munkatársak révén nyer kielégítést legkönnyebben.

Bár a vezetői elismerést, mint motiváló tényezőt, nem szabad figyelmen kívül hagyni, nem is szabad túlhangsúlyozni. Érzékenységre és belátásra van szükség a jutalmak megállapításakor, és annak eldöntésékor, hogy mekkora jutalom szolgál még valóban ösztönzőként a szervezet teljesítményének és jólétének növelésére.

3.4.2 A kényszerítő hatalom

A kényszerítő hatalmat a jutalmazó hatalommal szemben az érem másik oldalának is tekinthetjük. A meglevő szükséglet-kielégítés (munkabér, biztonság, elismerés és hasonlók) megvonásával való fenyegetés kényszerítő hatalma szoros kapcsolatban van a szükségletek kielégítését biztosító jutalmazó hatalommal; a fájdalommal vagy feszültséggel való fenyegetés hatalma szorosan kapcsolódik az azok enyhítésére szolgáló hatalommal. Világos, hogy a vezető büntető hatalma (a szükséglet-kielégítés megvonása vagy fájdalom okozása) döntő erejű motiváló tényező lehet. Az ilyen kényszerítés pszichológiai következményei azonban a kényszer azonnali hatásán túlmutatnak. Ahogyan a jutalom erősíti a vezető és a beosztott közötti kapcsolatot, a fenyegetés és a büntetés alkalmazása ennek a kapcsolatnak a gyengülését idézi elő. A kényszer általában csak addig hatékony, amíg a beosztott nem talál más munkahelyet vagy más vezetőt. A folyamatosan megnyilvánuló kényszer többnyire azt eredményezi, hogy a beosztott igyekszik más munkahelyet keresni. Minél intenzívebb ez a keresés, annál valószínűbb, hogy talál valamilyen elfogadható alternatívát. És minél elfogadhatóbbak az alternatívák, annál kevésbé hatékony a büntetéssel való fenyegetés. A tényleges vagy csupán kilátásba helyezett büntetés csökkenti a beosztottnak a vezetőhöz és a szervezethez való kötődését. Rövid távon mind a fenyegetés, mind a büntetés hatékony befolyásoló eszköz lehet, de távolabbi hatásuk mindenképpen káros.

3.4.3 A kapcsolatokból származó hatalom

Ez abból származik, hogy a beosztottak úgy érzékelik, hogy a vezetőnek befolyásos, illetve fontos személyekkel van kapcsolata a szervezeten belül és kívül. A beosztottak engedelmességének forrása ebben az esetben az, hogy meg akarják szerezni azokat a vélt előnyöket vagy el akarják kerülni azokat a szankciókat, amelyeket a fontos személyhez kötnek.

3.4.4 A jogi (törvényes, legitim) hatalom

Ha valaki már egy bizonyos ideje ugyanannál a szervezetnél dolgozik, hozzászokik ahhoz, hogy hivatalos vagy informális pozíciót betöltő egyének irányítása alatt áll. A beosztott tehát megszokott módon elfogad általános utasításokat elöljárójától, és korlátozottabb mértékben

olyan szakemberektől is, mint a biztonsági felelős vagy a vállalat főkönyvelője. (Az elismert hatáskörrel rendelkezőktől kapott utasításokat általában nagyobb valószínűséggel követik, mint az ilyen háttérrel nem rendelkező egyénektől származókat.) A beosztott kialakít egy szubjektív keretet, amely azokra az utasításokra vonatkozik, melyek mindegyikét a vezetőtől el kell fogadnia, s amely az ő szerepével és a mások törvényes szerepével kapcsolatos véleményére épül. A vezető ama jellemzőjét, amellyel a beosztott viselkedését megfelelő szerepe folytán befolyásolni tudja, törvényes (legitim) hatalomnak nevezzük. Ez az a hatalom, amelyet egyenruhák, rangok és nagy hivatalok szimbolizálnak. A törvényes hatalom tehát arra a kényszerítő érzésre épül, hogy az elismert vezetőtől származó jogos utasításokat követni kell. Az ilyen hatalom alapja, hogy a működési szabályzatot mind a vezető, mind pedig a beosztott elfogadja. A vezető megszokja, hogy bizonyos embereket (vagy szerepbetöltőket) bizonyos módon befolyásol, a beosztott pedig egyre inkább hozzászokik, hogy ezt a befolyást elfogadja. Ezt a hatalmat korlátozza, hogy a beosztott mit fogad el a vezető hatáskörébe tartozónak. Előfordulhat például, hogy egy munkaügyis utasítani akarja az üzemi dolgozókat egy bizonyos munkamódszer bevezetésére, de a dolgozók úgy látják, hogy ezzel túllépte hatáskörét, és ezért ellenállnak.

A nyomás (presszió), mint vezetői eszköz

A legtöbb vezető presszionáló eszközöket alkalmaz. Erős konkurenciával dolgozó iparágakban a hasonló munkakörű tisztségviselők közül sokan elismerik, hogy presszióval próbálják a dolgozókat érdekeltté tenni munkateljesítményük javításában. A vezetők ugyanakkor azt sem tagadják, hogy egy bizonyos határon túl a presszió alkalmazása könnyen kelthet súrlódásokat a szervezeten belül, és bűnbakok keresésével vagy hibái eltitkolásával minden beosztott igyekszik kibújni a presszió alól. Sőt, a presszió további fokozása egyenesen le is rombolhatja az egyének minden ambícióját a munkában. Így aztán a vezető tisztviselők állandóan arra törekednek, hogy a presszió alkalmazásában célszerű egyensúlyi helyzetet teremtsenek.

Chris Argyris: *A vezetés aktív módszere (Egy sikeres vezető portréja).* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1971, 15. oldal (Eredeti megjelenés: 1953.)

3.4.5 A szakmai (szakértői) hatalom

A megalapozott tudás és az elemző készség bizonyos témakörben növelheti az egyén képességét, hogy befolyásoljon másokat az adott tárgykörrel kapcsolatos lényeges dolgokban. Ha a vezetőt egy témakörben szaktekintélynek ismerik el, akkor befolyásolni képes a beosztott gondolatait és tevékenységét azon a területen. Ez jó példa arra, hogyan növeli a technikai szakismeret és tudás a vezetés eredményességét. Az a vezető, aki „alacsony beosztásból küzdötte fel magát", rendelkezik azzal az előnnyel, hogy végzett már hasonló munkát és oldott már meg hasonló problémákat, mint beosztottja.

Egy hierarchián belül a hivatalos vezető rendszerint rendelkezik bizonyos sajátos tudásanyaggal, amely pozíciójának eredménye. Ilyen például a célok, a vállalatpolitika, a felsőbb vezetői körök által tervezett speciális akciók ismerete. Ha a beosztott látja, hogy a vezető ilyen ismeretekkel rendelkezik, az növeli a vezető befolyását. Ha ráadásul a vezetőről azt tartják, hogy az osztály belső ügyeit illetően is szaktekintély, akkor jelentős szakértői hatalommal fog rendelkezni.

A szakértői hatalom kapcsolatban van a referens hatalommal olyan értelemben, hogy a tudás nagyra értékelt tulajdonság. Az is előfordulhat, hogy egy vezető rendelkezik szakértői hatalommal, noha egyébként nem kedvelik. Lehet, hogy egy kiképző őrmestert mélységesen utálnak, de az M-16 fegyver kezelését illető szaktudása nyilvánvalóan mély benyomást kelt az újoncokban. Sok egyetemista mondja tanáráról: „Hiú, öntelt, beképzelt, de kiváló ismerője szakterületének." Másrészt sok vezetőről gondolják a beosztottai, hogy „belevaló fickó, de fogalma sincs a munkafolyamatról."

3.4.6 Az információs hatalom

A beosztottak gyakran úgy érzékelik, hogy a vezető számukra értékes információk birtokában van, illetve hozzáférhet ilyenekhez. Az információs hatalommal rendelkező vezető azért tudja befolyásolni a beosztottakat, mert azoknak szükségük van ezekre az információkra („benne akarnak lenni a dolgokban").

Az információs forradalom megteremtette a lehetőségét annak, hogy az információkat az emberek széles köréhez eljuttassuk. A döntéshozatal szükségessé is teszi az információkhoz való hozzáférést mindenki számára. A hatalmukat féltő vezetők – néha jól felfogott egyéni érdeküknek megfelelően – mégis igen gyakran visszatartják a lényegesnek tartott információkat.

3.4.7 A referens hatalom

Fiatalok gyakran bálványozzák a popsztárokat, a híres sportolókat. A sportcsillagok utánzása nem ér véget a labdakezelési stílusnál, hanem gyakran kiterjed az öltözködésre, a magatartásra, a beszédre és a viselkedés egyéb formáira.

Azt a képességünket, hogy rávegyünk másokat, hogy hozzánk hasonlítsanak és minket utánozzanak, referens hatalomnak nevezzük.

A beosztottak gyakran nem csupán a vezető pozíciójára vágynak, hanem olyanok akarnak lenni, mint ő: tanulmányozzák a vezető nézeteit, sajátos modorát, szaktudását és környezetét. A vezető erős befolyással lehet hívei gondolkodásmódjára és cselekedeteire. Meglehet ugyanakkor, hogy sem a vezető, sem követője nincs tudatában ennek a befolyásnak a lényegével.

3.4.8 A hatalomfajták értékelése

A különböző hatalomfajták közül a szervezet – amellett, hogy bizonyos jutalmazó és kényszerítő hatalommal erősíti – biztosíthatja a vezető számára a *törvényes* hatalmat (cím, magasabb beosztású vezetők támogatása, a hatáskör világos megfogalmazása stb.) a *referens* hatalmat (kinevezéssel és vezetőképzéssel) és a *szakértői* hatalmat (kinevezés, technikai képzés és a lényeges információk biztosítása). Ennél azonban fontosabb az a *személyes* hatalom, amely az egyén képességein, „karizmáján", a róla kialakult *image*-n alapul.

A hivatalos vezető a befolyás megszerzéséért versenyben van a csoport informális vezetőivel és magával a csoporttal is, valamint olyan külső befolyásoló tényezőkkel, mint például a szakszervezeti vezetők, a felsőbb szintű vezetők stb. Az ilyen befolyásoló források szintén rendelkeznek az előbbiekben részletezett hatalomfajtákkal különböző kombinációkban. A csoport viselkedésének vezetői irányítását dinamikus egyensúlynak is tekinthetjük: a vezető változó hatalomfajtáinak, valamint a külső befolyások egyensúlyának.

3.5 A HATALMI ŰR*

Amennyiben a tekintély feljogosít a parancsadásra, logikus a kérdés: „A dolgozók néha miért *nem* követik a parancsokat?" Azt a távolságot, mely a vezető hatalma és a beosztott pozíciója között fennáll, *hatalmi űrnek* nevezzük. Minél több hatalommal rendelkezik a vezető a beosztottak szemével nézve, annál valószínűbb, hogy követik. A széles hatalmi űr negatív hatásaként a szervezeten belül káosz jöhet létre (pl. csökken a termelékenység, ha minden parancsot megkérdőjeleznek).

A civilizáció alapvető mozgatórugói közé tartozik, hogy mindig van néhány hatalommal rendelkező egyén, aki a többieket bizonyos teljesítmények elérésére buzdítja. Az egyének nagyon korán szocializálódnak arra, hogy kövessék a hatalmi személyeket. A gyermekek arra vannak szoktatva, hogy elfogadják szüleik, tanáraik és csoportvezetőik tanácsait.

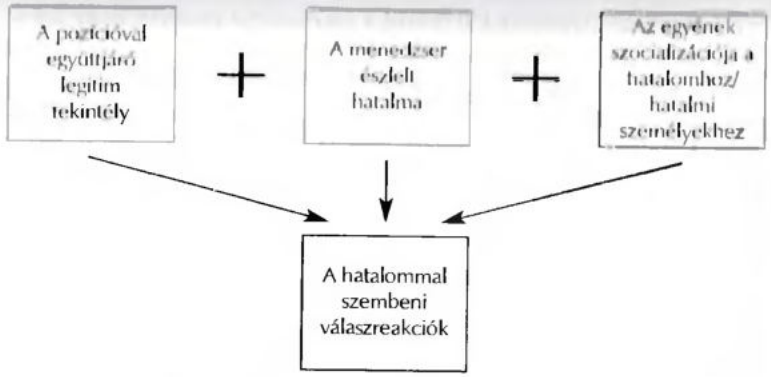
A szocializációs hatások miatt a vezető hatalma és a dolgozói válaszreakciók közötti űr általában meglehetősen kicsi (noha kultúránként nagyon is különböző lehet). Bizonyos esetekben éppen arra lenne szükség, hogy a beosztottak megkérdőjelezzék a vezetők hatalmát. (Az orvosok közül néhányan úgy érzik, parancsolhatnak az ápolóknak. Ez utóbbiak közül azonban egyre többen igénylik a kiegyenlítettebb orvos–ápoló kapcsolatot.) A 3-2. ábra a hatalomra való válaszreakciók dinamikáját mutatja a szervezeten belül.

Néha a beosztottakat zavarja a hatalom nagyon nyilvánvaló gyakorlása. Mivel a parancsolás elfojtja a közreműködést, csak ritkán megengedhető hatalmi eszköze a vezetésnek.

A hatalmi űr áthidalásának eszköze, ha a vezető őszinte erőfeszítést tesz minden egyes beosztott külön egyéniségként való megismerésére és kezelésére. Ez különösen azért fontos, mert mindenki más mértékben tolerálja a tekintélyt, de ez az egyéni tolerancia növelhető a személyes törődéssel.

---

* *Marquis*, B. L. és *Huston*, C. J. (1999), 204-207. oldal (rövidítve)



3-2. ábra. Mitől függ a beosztott reakciója a hatalomra? (*Marquis*, B. L. és *Huston*, C. J. 1999)

A vezetőnek elegendő információval kell ellátnia alkalmazottait a szervezeti célokkal kapcsolatban, hogy megértsék, erőfeszítéseik miként járulnak hozzá a szervezeti cél teljesítéséhez. Ha az alkalmazottak úgy látják, hogy a vezető jól végzi a munkáját és hisznek abban, hogy a szervezet az ő érdekeiket képviseli, akkor a vezető képes a hatalmi űr áthidalására.

Végezetül ahhoz, hogy a hatalmi űr ne szélesedjen, a vezetőnek *megbízhatónak* kell lennie. Minden vezető úgy kezdi meg működését, hogy az alkalmazottak készek hinni neki. A szocializációs folyamat eredményeként az emberek többnyire elhiszik, amit a hatalommal rendelkezők mondanak. Azonban a hatalommal szembeni tisztelet semmivé foszlik, ha a vezető nem foglalkozik az alkalmazottakkal, nem becsületes, vagy képtelen feladata elvégzésére. Amennyiben a vezető elveszti hitelét, a tekintélyéből fakadó hatalma is csökken.

A megbízhatóságot kérdőjelezi meg az ígéretek be nem tartása is. Ha már ígéretet kell tenni, jobb, ha kevesebbet ígérünk. A vezetőknek soha nem szabad garantálniuk a jövőbeli jutalmakat, hacsak nincs meg a teljes ellenőrzésük az összes tényező felett. Amennyiben a vezetők visszavonják a jövőre tett ígéreteiket, elvesztik hitelüket beosztottaik szemében.

3.6 A SZEMÉLYES HATALMI BÁZIS KIÉPÍTÉSE*

A vezetőknek a személyes és a szervezeti célok elérése, valamint a vezetői szerep betöltése érdekében ki kell építeniük személyes hatalmi bázisukat. Ehhez sokféleképpen láthatunk hozzá. A korábbi tapasztalatokból, a passzivitásból és a rossz célkitűzésekre való összpontosításból eredő magatartás felcserélhető az új hatalom elnyerését szolgáló viselkedéssel. A hatalom növelését szolgáló legfontosabb lépések a következők (ezeket a lépéseket – a politikai stratégiákkal együtt – a 3-6. táblázatban, a 108. oldalon foglaltuk össze):

* *Marquis*, B. L. és *Huston*, C. J. (1999), 209-211. oldal nyomán

1. Terjesszük ki személyes forrásainkat. A hatalom és az energia együtt jár. Egy vezető csak akkor lehet hatékony, ha elegendő időt szán a kikapcsolódásra, feltöltődésre is. Azok a vezetők, akik nem törődnek önmagukkal, hibás döntéseket hozhatnak, és ez súlyos következményekkel járhat. Időt kell fordítani a személyes kapcsolatokra is, és nem árt külső érdekeltségeket szerezni.

2. Tűnjünk tekintélyt parancsolónak. Az ember megjelenése, viselkedése, beszéde meghatározza, hogy a többi ember elfogadja-e vezetőnek. Az a vezető, aki áldozatnak látszik, kétségkívül azzá is válik.

3. Dolgozzunk meg a hatalomért. Többnyire azoké lesz a hatalom, akik keményen megdolgoznak érte. Ezek az emberek nem lesik a munkaidő végét, nem lógják el az értekezleteket, továbbképzésre járnak, panaszkodás nélkül túlóráznak. A hatalmi bázis nem könnyű és gyors manőverekkel, hanem kemény munkával építhető ki.

4. Ismerjük meg a szervezeten belüli hatalmi viszonyokat. A hivatalos és a nem hivatalos hatalmi struktúra megértése és elfogadása előfeltétel. Az egyéneknek tisztában kell lenniük kötöttségeikkel, és azzal, kihez fordulhatnak tanácsért. Ehhez személyesen ismerniük kell mind a hivatalos, mind a nem hivatalos hatalommal rendelkezőket. A nem hivatalos struktúrán belül gyakran nehezebb a hatalommal rendelkező személyek felismerése.

5. Tanuljuk meg a szervezet nyelvét és szimbólumait. Minden szervezetnek saját kultúrája és értékrendszere van. Az új tagoknak meg kell érteniük ezt a kultúrát, és alkalmazkodniuk kell hozzá, hogy kiépíthessék hatalmi bázisukat. Az intézményes tabuk és „szent" dolgok figyelmen kívül hagyása gyakran kínos helyzetbe hozhatja az újonnan érkezőt.

6. Tanuljuk meg, miként tudjuk felhasználni a szervezet által előnyben részesített dolgokat.

7. Bővítsük szakmai ismereteinket. Mivel az alkalmazottaktól elvárják, hogy jól teljesítsenek, a különleges egyéni teljesítmény rendkívül fontos a hatalom elnyerésében. A különleges teljesítmények elérésének egyik módja a szakmai ismeretek és jártasságok tökéletes szintre emelése. A másokból hiányzó ismeretek és jártasságok megléte növeli az egyén hatalmi bázisát. A tudást és jártasságot tükröző kiválóság növeli a vezető hitelét és meghatározza, hogy a többiek miként tekintenek rá.

8. Legyünk széles látókörűek. Nem szabad megengedni, hogy látókörünk beszűküljön a közvetlen csoportunkra. A sikeres vezető nemcsak azt ismeri fel, hogy az egyes részlegek miként illenek bele a nagyobb szervezetbe, hanem azt is, hogy az intézmény egésze miként áll összefüggésben a teljes külső környezettel. Széles látókör nélkül az emberek ritkán jutnak hatalomhoz.

9. Támaszkodjunk a szakemberekre, és kérjünk tanácsot. Az új embereknek szerepmodelleket kell találniuk. Azáltal, hogy másokhoz fordulnak tanácsért, azt demonstrálják, hogy a csoport tagjaivá akarnak válni; hogy óvatosak, és szakértői véleményre van szükségük az előrehaladáshoz, továbbá, hogy nem törtető újoncok, akik mindenre tudják a választ.

Összhangba kerülni a szervezet megfelelő „öregjeivel" kitűnő módszer a hatalom növelésére.

10. *Legyünk rugalmasak.* Bárkinek, aki hatalomhoz akar jutni, jó hírnévre kell szert tennie a megegyezésre való képesség terén. A merev, kompromisszumra képtelen újoncokat úgy szemlélik, mint a szervezet érdekei iránt közömbös embereket.

11. *Éreztessük jelenlétünket a szervezeten belül.* Illeszkedjünk be a szervezetbe, a munkacsoportba. A csoportmunka során ne igyekezzünk rögtön magunkhoz ragadni az irányítást (hacsak nem mi vagyunk megbízva a csoport vezetésével). A kezdő vezetőknek fejleszteniük kell megfigyelő- és verbális készségeiket. Az értekezleteken csak úgy szólaljanak fel, ha tényleg értékes és jól megfogalmazott mondanivalójuk van.

12. *Tanuljuk meg elfogadni a dicséretet.* A bókok fogadása művészet. Szívélyesnek, de semmiképpen sem passzívnak kell lennünk, mikor megdicsérnek különleges erőfeszítéseinkért. Másokkal is tudatnunk kell, amikor valami különleges szakmai elismeréshez jutottunk – persze nem hivalkodó stílusban, hanem a tehetséges és különleges ember önbecsülését tükrözve.

13. *Tartsuk meg humorérzékünket.* A megfelelő humor nagyon hatásos. A magunkon való nevetni tudás és magunk nem túlságosan komolyan vétele rendkívül fontos a hatalomépítéshez. Mindezt csak mértékkel, nehogy udvari bolondokká váljunk.

14. *Hatalmazzuk fel a beosztottakat.* A vezetőknek fel kell hatalmazniuk a beosztottakat, és a beosztottaknak is fel kell hatalmazniuk vezetőiket.

3.7 A HATALOM SZEMÉLYKÖZPONTÚ MEGKÖZELÍTÉSE

Ez a rész lényegében egy hosszabb idézet Carl *Rogers* (1978) a „személyiség erejéről" (*On Personal Power*) írt könyvének 4. fejezetéből (némileg rövidítve). Nem hiszem, hogy bárkinek is újat mondok azzal, ha előrebocsátom: a *Rogers* által javasolt *személyközpontú vállalat* – amelyben a hatalom nem a szervezet csúcsán összpontosítódik – ma is a ritka kivételek közé tartozik. De, mint az egyik lehetséges elérendő cél, ma még időszerűbb, mint 20 évvel ezelőtt volt. Tehát, Carl *Rogers* ezt írta a hatalommal kapcsolatos tapasztalatairól:

A szervezeteket – az államigazgatásban, az iparban, az oktatásban és az egészségügyben egyaránt – a hierarchia csúcsán lévő hatalom jellemzi. Bár a hatalom a csúcsra azoktól áramlik, akiket igazgatnak, mi rendszerint csak a szabályok, utasítások, szelektíven adott jutalmak révén a csúcsról lefelé áramló irányítási folyamatot éljük át. Az utóbbi években sok nagy amerikai vállalat módosította ezt a szélsőségesen hierarchikus irányítást: a hatalmat, a felelősséget, a kezdeményezést igyekeztek elosztani az igazgatás minden szintjén. Más országokban – például Svédországban – a kísérletezést továbbvitték a munkások szintjére. Az irányításban részt vevők megpróbálták növelni a szabad kommunikációt minden irányba: lentről felfelé, a csúcsvezetéstől lefelé, vízszintesen az osztályok, a szakemberek között.

Bizonyos iparágakban érződött is ennek konstruktív hatása. Sok függött azonban attól, hogy a csúcsvezetés mennyire őszintén akart lehetőséget teremteni az egyének számára képességeik maximális kihasználására.

Az ilyen konstruktív tendenciákat gyakran két tényező semlegesíti vagy gátolja:

➢ az igazgatás fenntartja a „jogot" a döntésekhez, és

➢ a változtatás elsődleges célja nem annyira a személyek fejlődése, inkább a profit növelése.

Néhány éve egy vállalatvezetőknek tartott előadás alkalmából készítettem a következő összefoglaló táblázatot a vezetés két alapvetően különböző módjáról; nem nehéz rájönni, hogy az én személyes meggyőződésemet és gyakorlatomat a bal oldali oszlop tartalmazza (3-2. táblázat).

A hatáson, befolyáson alapuló vezetés jellemzői	A hatalmon és az irányításon alapuló vezetés jellemzői
– autonómia adása a személyeknek és csoportoknak	– döntéshozatal, utasítás
– az emberek munkájának figyelemmel kísérése	– a beosztottak viselkedésének irányítása
– a saját gondolatok, érzések kifejezése	– a gondolatok, érzések hozzáigazítása az „elvárthoz"
– a tanulás megkönnyítése	– a hatalom gyakorlása az emberek, a szervezet felett
– az önállóság ösztönzése	– uralkodás
– az innovatív alkotások elfogadása	– korlátozás
– a teljes felelősség átruházása	– tanítás, oktatás, tanácsadás
– a visszajelzés felajánlása, befogadása	– mások értékelése
– az önértékelés bátorítása	– jutalmak osztása
– mások fejlődésének, eredményeinek értékelése	– a saját eredmények értékelése

3-2. táblázat. A vezetés két módja (Carl *Rogers* szerint)

Nagyon szeretnék hatással lenni és befolyásolni, irányítani vagy hatalmat gyakorolni azonban nem kívánok, és a módját sem ismerem. Hatáson és befolyáson azt a viselkedést értem, amely megváltoztatja mások viselkedését, de nem azáltal, hogy nézeteimet rájuk erőszakolom vagy irányítom őket.

Eddigi életemben azt tapasztaltam, hogy a befolyásom mindig nőtt, amikor a hatalmamat, tekintélyemet megosztottam.

Azzal, hogy a kényszerítést, irányítást elkerültem, azt hiszem, tanulásra, kreativitásra, önirányításra ösztönöztem és ezek azok az eredmények, amelyek leginkább érdekelnek.

Az egyik legnagyobb jutalomnak azt tekintem, ha kimondhatom: „Lehetővé tettem ennek a személynek, hogy az legyen, ami, és hogy

elérjen valamit, amit nem érhetett volna el nélkülem." Röviden: nagy elégedettséget jelent a valamivé válás facilitátorának lenni.

Azzal, hogy az embereket saját maguk értékelésére bátorítom, autonómiára, felelősségvállalásra, érettségre ösztönzök.

Azzal, hogy az embereket „ügyeik intézésében" szabaddá teszem, gazdagítom életüket és tudásukat és egyben a sajátomat is. És éppen ez az, amit leginkább értékelek magamban, hogy képes vagyok magam körül valóságos személyes szabadságot és kommunikációt eredményező légkört teremteni.

Szeretek nálam fiatalabb emberekkel kapcsolatban állni, szeretem friss gondolatokra, kreatív cselekedetekre való képességüket.

Ez nem egyszerűen elmélet. Vezetői létezési módomban fogalmazódott meg 1945 körül, amikor a Chicagói Egyetem Tanácsadó Központját megalapítottam. A vezetésről alkotott véleményemet a terápia személyközpontú megközelítése változtatta meg. 1948-ban egy beszédemben a következőket mondtam:

„Csaknem húsz éven át vezettem különböző csoportokat. Egyre inkább érdekelt a kliens-központú tanácsadás, de eszembe se jutott, hogy ez befolyásolhatja azt, ahogyan a szervezeti problémákkal foglalkozom. Csak az utóbbi két-három évben figyeltem fel arra, mennyire másképp viselkedem, mint igazgató. A kliens-központú megközelítés hatékonysága éppen azt jelenti, hogy olyan területeken is megmutatkozik, ahol nem is gondoltuk volna. Ilyen például a vezetés, ahol nehéz, de »kifizetődő« az alkalmazása."

Egyáltalán nem volt könnyű és egyszerű a Tanácsadó Központ személyközpontú vezetése.* Sok mindennel kísérleteztünk, s később néhány olyan próbálkozásunk is értékesnek bizonyult, amely akkor zsákutcának tűnt. A közel ötven főből álló személyzetnél mindig akadt probléma, változás, személyes fejlődés. Azóta sem találkoztam olyan odaadó csoporttal, annyi termékeny, kreatív fáradozással, mint az alatt a tizenkét év alatt. A munkaidőnek nem volt jelentősége, a nap minden órájában, késő éjjelig, hétvégeken, ünnepeken – mindenki dolgozott, mert így akartuk. Tapasztalatból sok furcsa dolgot megtanultam. Teljesen elcsüggesztett az elején, hogy látszólag nem tudtuk megtalálni a Központ működtetésének helyes módját. Eleinte minden döntést megegyezéssel hoztunk. Ez túlságosan nehézkes volt. Majd egy kis csoportra bíztuk a döntéshozatalt. Ez lassúnak bizonyult. Koordinátort választottunk, akinek a döntései szerint jártunk el, és akitől – akárcsak egy miniszterelnöktől – meg lehetett vonni a bizalmat. Csak fokozatosan jöttem rá, hogy nincs *megfelelő* módszer. A Központ élete, vitalitása, fejlődőképessége a flexibilitásának volt köszönhető, a kollektív gondolkodás állandóan változó képességének, új működési módok alkalmazásának.

Azt tapasztaltam, hogy megosztott hatalom esetén nem sokat számít, hogy ki az elnök. Így azután gyakran az igazgatási feladatokat a szerve-

* A *Rogers* által alapított irányzat korai elnevezése: „non-direktív (nem irányító) pszichoterápia". Szójátékkal *Rogers* későbbi, kaliforniai intézményének (Center for Studies of the Person) mindenkori igazgatóját hívták úgy, hogy a „non-direktor".

zet egyik fiatal tagja vállalta el, mert így megismerhette a szervezet működését; segédorvos elnökölhetett a következő évi költségvetést előkészítő csoportban; egy újonnan belépő vezethette azt a csoportot, amelyik a tervekről, a létszámról, az előléptetésekről döntött. Tudtuk: ha az igazgató nem pontosan képviseli a tagok véleményét, döntéseiket a stáb mint egész, elveti.

Nagy jelentőségűnek tartom a *személyes érzelmeket* a vezetésben. Gyakran órákat töltöttünk azzal, hogy egy jelentéktelen kérdésen vitatkoztunk, míg valaki felismerte és kifejezte a kérdés alapját alkotó érzéseket (ellenségeskedés, bizonytalanság érzése, versengés két leendő vezető között vagy valakinek a neheztelése, akit sosem hallgattak meg). Amikor az érzések napfényre kerültek, az addig olyan fontosnak tűnő kérdés elveszítette jelentőségét. Másrészt, amikor a dolgozók között nyílt volt a kapcsolat, fontos kérdések eldöntése – mint a következő évi költségvetés elosztása, egy vezető megválasztása, egy célkitűzés elfogadása – csak perceket vett igénybe.

Ha egy munkacsoportban jó a kommunikáció és meghitt a hangulat, nagyon nehéz *felmondani* bárkinek is. Nálunk a tizenkét év alatt csak egyszer fordult elő elbocsátás, miután sok kísérletet tettünk arra, hogy az illetőnek segítsünk: többször figyelmeztettük, hogy a csoport nem tudja elviselni kétes üzelmeit.

Másrészt sok állás egy éves tartamra szólt, és közülük nem mindenkit tudtunk felvenni az állandó tagok közé, így problémát jelentett, kit válasszunk ki és kitől búcsúzzunk el. A kellemetlen helyzetre többféle kompromisszum és megoldás született (névleges és fizetetlen állások, részidős kinevezések) – igyekeztünk emberséges megoldást találni a potenciálisan bántó helyzetekre.

Hatékony módokat találtunk *válságos helyzetek* feloldására. Ha a fenyegetés, a krízis a csoporton kívülről jött – például a költségvetés alapos megnyirbálása vagy támadás a pszichiátriai osztály részéről –, a csoport azonnal egységessé vált, és egy vagy több tagot teljes hatalommal ruházott fel, hogy legjobb belátásuk szerint foglalkozzanak a problémával. Ha belső válságba kerültünk – például a stáb két tagja közti ellenségeskedés vagy valamelyikünk etikailag kérdéses viselkedése miatt –, akkor többnyire megbeszéléseket tartottunk, hogy érzéseinket ki tudjuk fejezni, és megkönnyítsük a mindenki számára elfogadható megoldás megtalálását.

Nagyon ritka, hogy a személyközpontú megközelítés hatása a szervezetben *fölfelé* is érvényesüljön. Munkamódszerünk a Tanácsadó Központban nem változtatta meg a dékán igazgatási gyakorlatát, akinek felügyelete alá tartoztunk. Természetesen nem hatottunk az egyetem egész igazgatására, amely határozottan hierarchikus volt. Azt hiszem, ezt egyszerűen tudomásul kell venni. Egy személyközpontúan gondolkodó ember megteremtheti magának a cselekvési szabadságot – ahogy én is tettem a dékánnal való kapcsolatomban, és azután teljes egészében alkalmaztam ezt a filozófiát azokkal, akik a szervezeti ranglétrán alattam voltak –, de

nem valószínű, hogy ez a megközelítés a szervezet felsőbb szintjein is meghonosodik (kivéve abban a szerencsés esetben, amikor a legmagasabb beosztásúak válnak fogékonnyá az újításra).

Van egy másik felfedezés is, amely részben a tanácsadó Központban szerzett tapasztalataimból származik, de még inkább más csoportokkal való kapcsolataimból. Ha egy kicsit bizonytalan vagyok, és nem igazán készségesen osztom meg a hatalmat a csoporttal, mert úgy érzem, hogy irányításra van szükség, akkor azt *nyíltan meg kell mondanom*. Teljes mértékben lehetséges, hogy egy szervezet vagy csoport részben szabadon, részben irányítva működjön, ha a tagok világosan, egyértelműen tudják, milyen kérdésekben irányít a hatalommal bíró személy, és melyek azok a területek, amelyeken az egyén vagy a csoport szabadon választhat. Ez lehet, hogy nem az ideális helyzet, de tökéletesen járható út. Keserű tapasztalatok árán megtanultam, hogy önirányítást biztosítani a csoportnak, amelyet aztán krízishelyzetben visszaveszek, minden érintett számára romboló tapasztalás. Megtanultam, hogy minden másnál fontosabb, hogy őszintén akarjam felruházni a csoportot hatalommal.

Van valami bizonyíték arra, hogy egy személyközpontú szervezet ugyanolyan hatékonyan tud működni, mint a hagyományos hierarchikus csapat?

Rensis *Likert* vezetése alatt kutatók egy csoportja egy biztosító társaságnál végzett vizsgálatokat. Először a hatékonyságot és a dolgozók hangulatát mérték a csoportoknál, és a mérések alapján alacsony és magas kategóriába sorolták ezeket. Jelentős viselkedésbeli, módszerbeli és személyiségbeli eltéréseket találtak a hatékony és jó hangulatú, illetve a kevéssé hatékony és rossz hangulatú csoportok vezetői között. A jó minősítésű munkaegységekben a vezetőket elsősorban a dolgozók mint emberek érdekelték, és a termelékenység másodlagos jelentőségű volt. A vezetők ösztönözték a részvételt, a megbeszélést, a közös döntéshozatalt a munkával kapcsolatos problémáknál. Érdekes, hogy ezekben a csoportokban a vezetők nem ellenőrizték közvetlenül a munkát, bíztak a dolgozók felelősségvállalásában, abban, hogy jó munkát végeznek. Azoknál a csoportoknál, ahol a hatékonyság és a hangulat rossz volt, a vezetők ezzel ellentétes viselkedést tanúsítottak: elsősorban a termelékenységgel foglalkoztak, egyedül hoztak nagy döntéseket, és nagyon szigorúan ellenőrizték a munkát. Nehezen lehetne ennél szebb bizonyítékot találni a személyközpontú megközelítés eredményeire.

Később ezt a tanulmányt *Likert* kiterjesztette csaknem 5000 szervezetre. Harold *Lyon* – aki nem sok eredménnyel próbálta bevezetni a személyközpontú megközelítést az egyik minisztérium igazgatásába – kitűnően összegzi *Likert* megállapításait (3-3. táblázat).

G. W. *Cherry* 1975-ben bonyolult kutatási módszereket és statisztikai eljárásokat alkalmazott a következő kérdések tanulmányozására:

➢ Milyen a „tökéletesen működő személy" (*Rogers*) vagy „önmegvalósító személy" (*Maslow*)? A viselkedéssel foglalkozó tudósok meg tudják-e objektívan határozni ezt a személyt?

Hatékony vezetők	Nem hatékony vezetők
Emberorientáltak (mindenkit sajátos személyiségnek tekintenek)	Teljesítményorientáltak
Képviselik a csoportjukat	Nem képviselik a csoportjukat
A csoporttagokkal együtt döntenek	Egyedül döntenek
Nem büntetnek	Gyakran büntetnek
Kapcsolataik nyitottak, kétoldalúak	Zárkózottak, nehezen megközelíthetők
Kevés megbeszélést tartanak (nincs rá szükség az állandó kommunikáció miatt) és ezeken sokan beszélnek	Sok formális megbeszélést tartanak, melyeken általában ők beszélnek
Büszkék a csoportjukra	Sokat bosszankodnak a rossz munkamorál miatt
Jól terveznek	Rosszul terveznek
Válságos helyzetben is keresik a közös megoldás lehetőségét, illetve azt a személyt, aki a válságot a legjobban meg tudja oldani	A válságos helyzeteket maguk igyekeznek megoldani

3-3. táblázat. A hatékony és a nem hatékony vezetők közötti különbségek *Likert* megállapításai alapján

➢ A nagy szervezetek szerint milyen ember legyen a magas szintű vezető? Mennyire hasonlít *Rogers* „tökéletesen működő személyiségéhez"?

➢ Milyen összefüggés van a „tökéletesen működő személyiség" jellemzői és a tényleges vezetők produktivitása, kreativitása, interperszonális együttműködése, a munkával való elégedettsége között?

Anélkül, hogy részletezném *Cherry* módszereit, megpróbálom tudományos eredményeit egyszerűsítve kifejteni. Elsősorban megállapította, hogy a viselkedéssel foglalkozó, tapasztalt *tudósok* meglehetősen egyetértenek a *tökéletesen működő (önmegvalósító) személy* leírásában. Hasonlóan azt tapasztalta, hogy harminchét *felsővezető* objektívan le tudta írni, milyen *igazgatóra* van szüksége az ő szervezetének.

Talán nem túl meglepő, hogy számos különbség volt a két kép között. A legnagyobb: az önmegvalósító személynek lényegesen több tulajdonságát sorolták fel, mint a jó igazgatónak. Az önmegvalósító személy néhány tulajdonsága:

➢ fantáziáló, álmodozó, elmélkedő,

➢ ellenséges érzelmeit egyenesen kifejezi,

➢ intenzív érzékszervi élményei vannak (érintés, íz, illat, testi kontaktus),

➢ gondolkodása, képzettársítása szokatlan,

➢ filozófiai kérdések foglalkoztatják (vallás, értékek, az élet értelme),

➢ élvezi az esztétikai benyomásokat,
➢ ösztönösen megérzi az emberek indítékait,
➢ jó társasági ember (pl. jó a humora),
➢ értékeli a függetlenséget, autonómiát.

Vagyis az önmegvalósító személy melegebb, eredetibb, nyitottabb, kifejezőbb egyén az átlagosnál, filozófiai, művészeti érdeklődésű, nagyra értékeli az őszinte emberi kapcsolatokat. Míg az „ideálisnak" tartott vezető az érzéseit nem nyilvánítja ki, a „tökéletesen működő személy" barátságos és ellenséges érzéseit egyaránt nyíltan kifejezi. Az „ideális" igazgató közel áll a „vezető" általános sztereotípiájához – megbízható, produktív, elfogulatlan, akire támaszkodni lehet, de nem álmodozó, nem filozófus és nem teljesen autonóm személy.

Azt is válaszolhatnánk: „Na és? Ez a kettő egyszerűen két különböző ideál. Az önmegvalósító személy valószínűleg nem lenne jó igazgató." *Cherry* tapasztalatai ennek ellentmondanak. Úgy találta, hogy az emberi melegség, az interperszonális kapcsolatokra való képesség, az együttérzés, a figyelmesség összefüggésben vannak a hatékonysággal, a kreativitással, a jó munkavégzéssel: a személyközpontú vezető értékesebb a szervezet számára, mint a sztereotip igazgató. Egy másik érdekes kutatási eredménye az volt, hogy az, aki elismeri és megosztja nem csak a pozitív, de a negatív érzéseit a többiekkel, aki érző (de nem túlérzékeny) lélek, valószínűleg hatékony vezető, de kevésbé valószínű, hogy elégedett a munkájával.

Végül úgy találta, hogy számos tulajdonság, amelyet gyakran asszociálnak a vezetéssel – hatalomorientáltság, agresszivitás, kizsákmányoló jelleg, készség arra, hogy szükség esetén bármilyen eszközt felhasználjunk a célok elérése érdekében –, nincs összefüggésben a kreativitással, az együttműködési hajlammal, és általában negatív korrelációban áll a csoport kielégítő munkájával.

Mindez mintha ahhoz a meglepő következtetéshez vezetne, hogy aki képes közeli interperszonális kapcsolatot kiépíteni, aki személyközpontú, aki a hatalmat nem sokra értékeli, aki fejleszti a személyiségét és igyekszik magát megismerni, az hatékony igazgató lenne.

A szkeptikusok – és számos vezető ilyen – még sok kérdést feltehetnek. „Nagyon szépek ezek a kutatások, de ezek az elképzelések vajon beválnának-e egy tipikus vállalati helyzetben? Egy ilyen szervezet fenn tudná-e tartani magát anyagilag? Rentábilis lenne?" A következő történet érdekes választ ad ezekre a kérdésekre:

Ismertem egy embert, aki sok éven át egy nagy ipari cég szaktanácsadója volt. Ez a férfi a szervezet egy részében személyközpontú igazgatást hozott létre. Olyan sokra tartották az igazgatók, akiket oktatott, hogy pár év múlva megengedték neki, hogy „kísérletet" végezzen a vállalaton belül kísérleti és kontroll üzemekkel. Hangsúlyozni kell, hogy már a kísérlet elején is mind a kísérleti, mind a kontroll üzemekben általában jó volt a dolgozók és a vezetők viszonya, magas színtű volt a termelés hatékonysága, és természetesen nagyon szigorú volt a költségvetési rendszer. Tehát mind a kontroll, mind a kísérleti üzemek a kutatásban jól működő rendszerekként kezdtek.

A kísérlet hét éve során a személyközpontúan vezetett kísérleti üzemek vezetői egyre inkább megbíztak az alkalmazottakban: egyre inkább szükségtelenné vált az állandó ellenőrzés, vizsgálgatás. Az alkalmazottak ugyancsak megbíztak egymásban: kölcsönösen tisztelték egymást, jó kapcsolatban voltak, a kommunikáció vertikálisan és horizontálisan is kétirányú volt; a felelősséget, a döntéshozatalt megosztották.

Az eredmények egyértelműek. A kísérleti üzemekben az egyik egység átlagos költsége 22 cent volt, a kontroll üzemekben ugyanennek az egységnek az átlagos költsége 70 cent. A kísérleti üzemekben három-öt igazgató van, a hasonló nagyságú kontroll egységeknél 17-23 igazgató!

Mi a társaság neve? Ki a tanácsadó? Amikor azt mondtam ennek az ismerősömnek, hogy az eredményeket publikálni kell, azt válaszolta, hogy nem lehet. A társaság profitja olyan nagy, hogy ezt kereskedelmi titokként kezelik, amelyet nem szabad kiszivárogtatni más cégeknek ebben az iparágban, ahol nagy a verseny. Amikor a dolog iróniáján meglepődtem – hogy ti. az emberek személyekként való kezelése szakmai titok –, a tanácsadó megmagyarázta, hogy a csúcsvezetés nagyon keveset értett meg az egészből: ők csak a mérlegkönyvet látják.

Mivel a történet hitelességét nem tudom bizonyítani, könnyen megértem az olvasó kételkedését. A történet mégis igaz, ellenőriztem. Maga a tény, hogy nem lehet szabadon elmondani, a modern kapitalista vállalat zavaros céljait tükrözi: „őszintén" érdeklődik a személyek iránt – amíg az érdeklődés profitot hoz.

Remélem, sikerült megértetnem, hogy lehetséges a személyközpontú szervezet. Erős bizonyítékok jelzik, hogy egy ilyen szervezetben az egyének felelősen együtt tudnak dolgozni a célok kitűzésén, a vállalati politika meghatározásán, az igazgatási részleteken, a szervezeti módok változatain, az elkerülhetetlenül felmerülő válsághelyzetek megoldásán. A csoport egésze okosabb döntéseket tud hozni egyetlen személynél, mert mindnyájuk vezetői képességét mozgósítja.

Azt hiszem, a személyközpontú szervezet problémái ugyanolyan bonyolultak és nehezek, mint a hierarchikus szervezeté. Azonban teljesen eltérőek, és megoldásuk sokkal több személyes fejlődéssel jár. Lehet, hogy a személyközpontú szervezet nem látszik különösen eredményesnek: a munkát gyakran megszakítják emberi indítékok miatt; a kívülálló nem találja a „megbízottat". De az ilyen szervezet üzletileg is hatékony lehet, amellett hogy egyik legfontosabb „terméke" a személyek fejlődése teljes tehetségük kibontakoztatása irányába. A személyközpontú szervezet nem a tradicionális szervezet egy változata: eltérő értékekre épül, eltérő elvek alapján működik, eltérő eljárásokkal éri el hatásosságát. Forradalom az emberi célok teljesítésében.

* * *

Ezeket mondotta Carl *Rogers* a hatalomról. A pszichológia egyik jelentős hozzájárulása lehetne az emberiség testi-lelki jólétéhez, ha segítene

abban, hogy a *Rogers* által leírt személyközpontú vezetési stílus minél szélesebb körben elterjedjen.

Carl *Rogers*: A hatalom megosztása nagyobb jutalom

A hatalom iránti vágy néha azt jelenti, hogy sérteni szeretnénk, tehát frusztrációból, agresszióból fakad.

Néha tanult viselkedésminta, amit a kultúra közvetít: azt hisszük, a siker egyedüli módja az, ha a többieken uralkodunk.

Időnként a gyenge én-kép, az önértékelés hiánya okozza: „önmagamban bizony nem sokat érek, de ha hatalmam van, akkor nagyobb valaki vagyok".

Tapasztalataim szerint, bár az önzés (hogy ti. „én tudlak téged kontrollálni") néha megelégedettséget okoz, sokkal jutalmazóbb hatású az, amikor átélem, hogy „föl tudlak tölteni erővel", amikor megosztom a hatalmat másokkal. Mert ha személyes hatalmam van az emberek fölött, akkor ennek a következménye gyakran félelem, neheztelés és más negatív érzések. De ha megosztom a hatalmat az emberekkel, akkor ennek lelkesedés, pozitív érzelmek, fejlődés az eredménye: a hatalommegosztás jutalmazó hatása sokkal nagyobb, mint az uralkodásé. Remélem, hogy segíthetünk az embereknek abban, hogy ezt megtanulják. A nyugati kultúrákban azt tanítják, hogy a sikeres élet titka az, hogy sok ember fölött legyen hatalmunk. De – úgy tűnik nekem – azt is megtaníthatjuk, hogy a hatalom megosztása és más emberek erővel való feltöltése sokkal nagyobb jutalmat eredményez.

Klein Sándor: A kliensközpontú pszichoterápiától a kultúrák közötti kommunikációig. In: *Fodor* Katalin (szerk.): *Személyiségfejlesztés II.* A Közművelődés Háza, 1989, Tatabánya

3.8 TÖREKVÉSEK A HATALOM MEGOSZTÁSÁRA

Az elmúlt 40 évben többször is érezhető volt, hogy a vállalati vezetés – az eredményesség érdekében – meg kellett, hogy ossza hatalmát a dolgozókkal.

3.8.1 A részvétel (a participatív vezetés)

A dolgozók számos esetben birtokában vannak olyan tudásnak és speciális elemző szakismeretnek, amelyet vezetőik nélkülöznek. Sőt a munkamódszerekről, a munkakörülményekről és a jutalmazásról gyakran világosabb képük van, mint a vezetőknek. Az a vezető, aki felismeri a tudásnak, szakértelemnek és érdekeknek ezt az értékes halmazát, arra törekszik, hogy ezeket a lehető legnagyobb produktivitás és igény-kielégítés szolgálatába állítsa. Megpróbálja megteremteni a kölcsönös befolyás légkörét, hogy mindenki szerepet kapjon a döntéshozatalban, aki arra alkalmas és abban érdekelt. Nem veszi fel a „magasból irányító félisten" szerepét, őszintén keresi a dolgozók segítségét, és amikor csak megteheti, támogatást nyújt nekik.

Ha a dolgozók részt vesznek a célok kitűzésében, személyesen is jobban kötődnek elérésükhöz; miután részt vettek a rendszer és a munkafolyamatok kialakításában, még inkább szükségét érzik, hogy működtessék is azt. Sajátjuknak érzik a vállalkozás sikerét. Önbecsülésüket növeli, ha a fontos döntések meghozatala előtt kikérik a tanácsukat. A döntésekbe

bevont dolgozó érzi, hogy tapasztalattal, koncepcióval bíró személyiség, s nem csupán egy géphez kapcsolódó kézpár.

Nagy jelentősége van annak, hogy minden fontos információ eljusson a dolgozókhoz, hogy érezzék: jól értesültek, és van befolyásuk a dolgokra. Nem csupán arra kérik őket, hogy „legyenek" konstruktív ötleteik, hanem hogy fogalmazzák is meg azokat, és ezáltal segítsenek a vállalatpolitikai döntések előkészítésében. A részvételen keresztül tehát lehetségessé válik mind az önbecsülési, mind az önmegvalósítási szükségletek kielégítése, miközben a meghozott döntések is jobbak lesznek.

A „participatív vezetés" elképzelése ma még kevés helyen valósult meg, sokan mégis kissé „régies" fogalomnak tartják. *Byham* és *Cox* (é.n.) felhatalmazó vezetést tanuló „hőse", Joe Mode a vállalati könyvtárban talál rá egy porlepte könyvre, „amely valami *participatív vezetést* emleget", s ezt olvassa benne:

„A participatív vezetés elmélete abban a gondolatban gyökerezik, hogy az alkalmazottakat be kell vonni a döntéshozatal folyamatába. Az alapgondolat már régi, de népszerűsége ingadozó.

Az egyik fő probléma az, hogy igen kevesen fogták fel az elmélet valódi értelmét. Az ötvenes években a menedzserek azt hitték, hogy a participatív vezetés azt jelenti, hogy barátságosnak kell lenni az alkalmazottakkal. A hatvanas években azt, hogy érzékenynek kell lenni az emberek szükségletei és motivációi iránt. A hetvenes években azt gondolták, hogy segítséget kell kérni az alkalmazottaktól. A nyolcvanas években úgy értelmezték, hogy sok csoport-értekezletet kell tartani.

Az elmélet gyakorlati alkalmazásakor a különböző menedzserek különböző eredményeket kaptak. Az egyik menedzser összehívott egy gyűlést, hogy megpróbálja bevonni az alkalmazottakat, és a dolog bevált. Egy másik menedzser ugyanezt csinálta, de semmi különös nem történt.

Maga az elnevezés – participatív vezetés – mintha azt sugallná, hogy ez a vezetők dolga (és másfelől, mintha korlátozva lenne, hogy ebben maguk az alkalmazottak mennyire vehetnek részt). A valóságban az »alkalmazottak bevonása« egy olyan szakkifejezés, amely együtt fordul elő a »participatív vezetés«-sel, és e két terminus szinte egymással felcserélhető. Bár a participatív vezetés elmélete nem vallott kudarcot, az afölötti zűrzavar, hogy mit jelent (és mit nem jelent), megakadályozta széleskörű sikerét."

3.8.2 A megengedő vezetés

Ez tulajdonképpen tudatos törekvés arra, hogy az alacsonyabb szervezeti szinteken dolgozók számára is lehetővé tegyük, hogy munkájukat saját elgondolásaik szerint végezzék, állandó vagy szigorú felügyelet nélkül. Ha egyszer a célokat kitűzték, a dolgozóknak megengedik, hogy úgy szervezzék meg a munkát, hogy az (remélhetően) egyrészt működőképes, másrészt igényeiket kielégítő legyen. A munkafolyamatok műveleteinek kidolgozását decentralizálják annak a meggyőződésnek az alapján, hogy azok, akik a munkát végzik, hatékony eljárásokat és módszereket tudnak és fognak kidolgozni feladataik végrehajtásának megkönnyítésére.

Az ilyen „engedékenység" a dolgozónak a szervezeti célokhoz való erősebb kötődésével jár. Azonkívül nyilvánvaló következtetésnek tűnik

az is, hogy a dolgozók képesek lényeges szellemi tevékenységre a munkarendszer fejlesztése céljából. Ez is olyan eszköz tehát, amelynek segítségével a dolgozó nagyobb mértékben képes kielégíteni önbecsülési szükségleteit a napi munka során. Ha a dolgozó az alkotásra való szabadságot és lehetőséget tapasztalja, konstruktív erőfeszítéseivel általában arra törekszik, hogy megtartsa ezeket a kedvezményeket. Ha ezek az erőfeszítések csoportja vagy a szervezet egésze számára felismerhető haszonnal járnak, a vezető részéről további jutalmakra számíthatnak.

3.8.3 Felhatalmazás

A „felhatalmazás" – az angol *empowerment* kifejezés egyik lehetséges magyarítása – egyike az utóbbi idők legdivatosabb fogalmainak. Ken *Blanchard* és munkatársainak könyve, az *Empowerment (A felelősség hatalma)* címmel nemrégiben jelent meg magyarul, mutatva, hogy a divat Magyarországot is elérte.

De mit is értünk ezen a fogalmon?

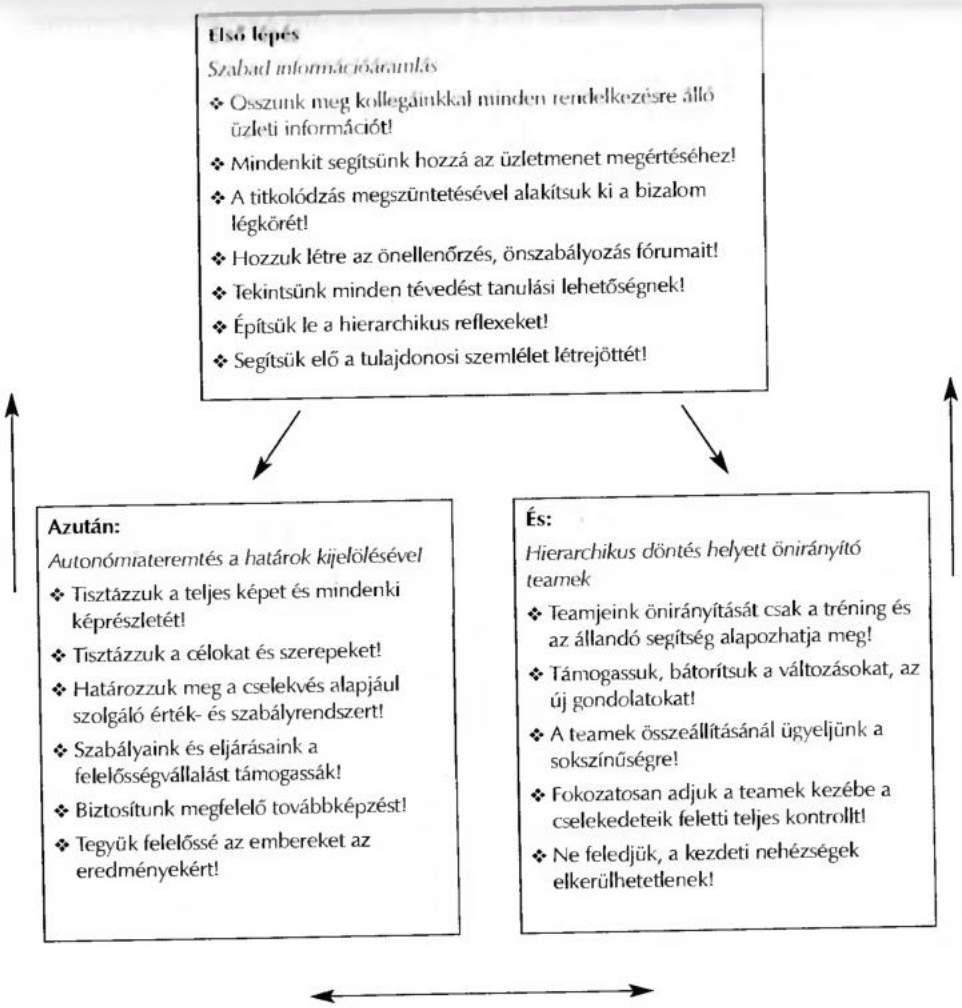
Byham és *Cox* (é.n.) már említett *N-Erg! A felhatalmazás villáma* című könyvében a vállalat problémáira megoldást kereső Joe Mode jegyzetfüzetének egyik oldalán ez áll:

Az emberek N-ergizálásának első három lépése, azaz:
1. fenntartani az önbecsülésüket,
2. meghallgatni őket és empátiával reagálni,
3. segítséget kérni a problémák megoldásában,
elvezet az N-erg lelkéhez: *felajánlani a segítséget anélkül, hogy elvennénk a felelősséget.*

Egy kicsit érthetőbben: a felhatalmazó vezetés lényegében arra törekszik, hogy az egész szervezetben növekedjék a dolgozók önálló cselekvési lehetősége, döntési joga, felelőssége, autonómiája – egyszóval a bizalom (3-4. táblázat). A felhatalmazás az ember alapvető igényeire épít: az autonómiaszükségletre, a befolyás, a hatékonyság érzetének igényére. *Gandz* és *Bird* (1996) szerint „a felhatalmazás a 90-es évek szervezeti forradalma".

Az *empowerment* folyamat, amelynek során a vezető–vezetett („szülő–gyerek") kettőség átadja a helyét egy felelősségvállaló, egymásban bízó, egymást támogató, „felnőttekből álló" közösségnek, ahol mindenki a képességei szerinti legjobbat igyekszik nyújtani. Az angol szó azt sugallja, hogy erővel, hatalommal töltődik fel a szervezet minden tagja, nem a többiek legyőzésére, hanem a feladatok tökéletes teljesítésére. Mindenkinek jogává és egyben kötelességévé válik, hogy megoldja azokat a problémákat, amelyekkel találkozik.

A felhatalmazás folyamatának kétségtelenül felülről kell indulnia, és sokban hasonlít ahhoz, amit a politikában „demokratizálódásnak" hívnak. Téved azonban, aki azt hiszi, hogy a felelősségteremtő vezető odaveti a gyeplőt a lovak közé, átadja a hatalmat a dolgozóknak. Az „empowerment" szónak – mint minden éremnek – két oldala van. Az egyik a hatalom megosztása abban az értelemben, hogy minden dolgozót



3-3. ábra. A felhatalmazás játékszabályai (*Blanchard* és munkatársai, 1998)

döntési helyzetbe kell hozni. A másik: felszabadítani a dolgozók energiáit (tudását, tapasztalatait, motivációját) a hierarchikus szervezet megkötöttségei alól. Lehetővé tenni számukra, hogy felelősséget vállaljanak, hogy a maximumot nyújtsák. (Az *empowerment* az emberekben szunnyadó energiák felszabadítását jelenti – olvashatjuk *Blanchard* könyvének definíciójaként.)

Valószínűleg nem véletlen, hogy ilyen nehéz megtalálni az *empowerment* magyar megfelelőjét: a felhatalmazó, felelősségteremtő vezetés inkább a kivétel, mint a szabály a mai magyar valóságban. És nem csak a vállalatoknál, de szinte az élet minden területén: a szükségesnél jóval

kevesebb szülő találja meg a megfelelő arányt a gyerekek szerető támogatása, irányítása és önállósága között. A tanárok jelentős része még mindig úgy gondolja (vagy legalábbis úgy viselkedik), mintha ő lenne „minden titkok tudója", az orvosokat még a törvény erejével is nehéz rábírni, hogy a beteget felnőtt számba vegyék és elmondják neki, mit miért csinálnak vele, mi a baja (*Klein*, 1998c).

A hiba a menedzserben van!

Biztos járt már úgy, hogy egy perccel zárás előtt valamit feltétlenül venni szeretett volna. Látta a boltban az összes eladót, de a bejárat már zárva volt. Hiába kopogott, oda sem bagózott senki. „Ki a felelős a boltban történtekért?" – kérdezi a felelősségteremtést csak most tanuló hősünktől a felelősségteremtő (empowering) vezető. És a válasza: „A hiba a menedzserben van! Abban, ahogy belesulykolja az alkalmazottakba, hogy a bolt nem az övék...(Ha az eladók) a bolt gazdáinak érezhették volna magukat, biztosan kinyílt volna az az ajtó."

Ken *Blanchard* és munkatársai: *Empowerment – A felelősség hatalma.*
SHL Hungary Kft., 1998, 23. oldal

Blanchard (1998) szerint a felhatalmazás három fő lépésből áll:

- ➢ a szabad információáramlás megteremtése
- ➢ autonómiateremtés a határok kijelölésével és
- ➢ a hierarchikus döntési rendszerek felcserélése önirányító teamekkel (3-3. ábra).

Az empowerment valószínűleg a legjobb – ha nem is a legkönnyebb – eszköz arra, hogy eljuttassuk a dolgozókat a hideg különállástól a lelkes elkötelezettségig (3-5. táblázat).

3.9 A HATALOM VESZÉLYEI

A hatalommal való visszaélésekről szóló történetekkel van tele a sajtó, a rádió és a televízió (lásd még a 19.2.5 részt a pszichoterrorról szóló fejezetben). A hatalom szélesebb körű önálló döntésekre ad módot, és ez automatikusan megnöveli a visszaélés lehetőségét. A beszámoltatási rendszerek csökkentik a visszaéléseket, de többnyire visszaszorítják a kreativitást és csökkentik az elkötelezettséget is. A társadalom általában és a szervezetek különösen azt szeretnék, ha az emberek a „törvényes, jó dolgokat" csinálnák (becsületesen, etikusan, szervezeti szerepüknek megfelelően viselkednének), mégis – úgy tűnik – a helyzet egyre romlik. A kérdés: mit lehet tenni?

3.9.1 Hatalom és önálló döntés

Az első megállapítás a hatalommal való visszaélésről az, hogy az tud visszaélni vele, akinek van: vagyis a vezetők. A második tipikus téma: a „nagyközönség" nem érti, hogyan lehet, hogy a szervezet „megengedte", hogy valakinek ekkora hatalma legyen, és miért nem ismerték fel korábban a visszaélést?

Ön tehát azt állítja, hogy bízik alkalmazottaiban...
Vajon üzletpolitikája milyen üzeneteket sugall?

	A bizalom szintje	
	alacsony	*magas*
Általános észlelés	Egyes alkalmazottak gondatlanok, nemtörődömök, esetleg becstelenek. A cégnek védenie kell önmagát, és nem hagyatkozhat embereire.	Valamennyi alkalmazott bizalomnak és tiszteletnek örvend. A lojalitás mindenkit arra ösztönöz, hogy vigyázzon a cég anyagi értékeire. Senkinek az erkölcsét és integritását nem kérdőjelezik meg.
Pénzügyi javak	A pénzalapokhoz való hozzáférés a menedzsment hierarchiájában elfoglalt szinttől függ. A műveletekhez több aláírás szükséges	A munkaköri szükségletek, nem pedig a pozíció szabja meg a jogosultságot a pénzalapok kezelésére.
Materiális javak	Kulcsokkal csupán a menedzsereket és az arra kijelölt alkalmazottakat látják el.	Bármely alkalmazott bejuthat bárhová.
Üzleti információ	A bizalmas információk csak a menedzsereknek és a kijelölt alkalmazottaknak állnak rendelkezésére.	Bármelyik alkalmazott bármilyen információhoz hozzáférhet.
Személyzeti információ	A menedzserek csupán egyes konkrét információkat szolgáltathatnak ki az alkalmazottaknak.	Az alkalmazottak hozzáférnek valamennyi információhoz.

3-4. táblázat. Ön bízik embereiben? (*Tenner – DeToro*, 1997, 167. oldal)

Apátia:
Nincs sem mellette, sem ellene. Nem érdeklődik. Nincs energiája. „Mikor lesz már vége a munkaidőnek?!"

Az engedelmesség hiánya:
Nem látja az előnyöket, és nem teszi meg, amit várnak tőle. „Nem csinálom; nem kényszeríthettek rá."

Nehezítő engedelmesség:
Nem látja az előnyöket, de nem akarja elveszíteni az állását. Többé-kevésbé eleget tesz annak, amit elvárnak tőle, mert ez kötelező, de tudtára adja mindenkinek, hogy valójában nem tartozik a csapathoz.

Formális engedelmesség:
Általában véve látja az előnyöket. Megteszi, amit várnak tőle, de semmi többet. „Elég jó katona."

Őszinte engedelmesség:
Látja az előnyöket. Megtesz mindent amit elvárnak tőle, sőt többet. Követi a „törvény betűjét". „Jó katona."

Csatlakozás:
Akarja. Megtesz mindent, ami megtehető a „törvény szellemének megfelelően".

Elkötelezettség:
Akarja. Hozzájárul, hogy megtörténjen. Megalkotja a szükséges „törvényeket" (struktúrákat).

3-5. táblázat. Az apátiától az elkötelezettségig vezető út

A felhatalmazást gátló hét tényező

1. A hatalommal és a tekintéllyel kapcsolatos szervezeti szintű meggyőződések. A felhatalmazás gátja lehet, ha a tekintélyt és a hatalmat a szervezeti célmegvalósítás és stratégiai tervezés alapvető motiváló erejeként tartják számon.

2. Az ellenőrzés érzékelése, a szükségletek és a beállítódások. Ha a vezetők hangsúlyozzák a szabályokat, előírásokat és a kijelölt eljárásmódokat, nem nagyon lesz mód az alkalmazottak közreműködésére és felhatalmazására. Azt a személyt, aki nem hajlandó mások tanítására, és aki nem szereti, ha a többieknek sikerül valamit elintézniük, „méhkirálynő"-nek nevezzük, az olyan magatartást pedig, melynek célja másoknak a hatalomtól való távoltartása, „méhkirálynő-szindrómának" hívjuk. A méhkirálynő maga akar a legfőbb személy lenni, és azt kívánja, hogy a többiek hatalom nélkül maradjanak. A méhkirálynők magatartására jellemző, hogy a szakmán kívüli (általában magas pozíciókat betöltő férfi) személyekkel azonosítják magukat, és hidegen hagyja őket a tényleges hivatásukon belüli javítás vagy változtatás.

3. Szervezeti szintű inaktivitás. A szervezeten belüli felhatalmazás nem magától történik. Ehhez a szervezet idejének, energiájának és forrásainak mozgósítása szükséges.

4. Személyes és részlegen belüli gátló tényezők. A részlegen belüli rivalizálás a forrásokért való belső versengéshez vezet. Minél több időt kell a vezetőnek saját „területiumának" védelmére fordítania, annál kevesebb ereje marad a felhatalmazás megvalósítására.

5. Az alkalmazottak száma, összetétele és képzettsége. A változatos összetételű emberi erőforrással rendelkező nagyobb szervezeteknek nagyobb kihívással is kell szembenézniük a felhatalmazás központosított, mégis rugalmas stratégiáinak kidolgozására.

6. A dolgozók felelősség- és kötelezettségérzete nem megfelelő, vagy magatartásukkal/hozzáállásukkal van probléma. A munkaköri szerepek és elvárások tisztázása elősegítője a felhatalmazásnak, hiszen a dolgozók megértik, mit várnak el tőlük, és képesek lesznek felismerni, hol lehet még javítani munkájukon.

7. A vezetői hozzá nem értés. A felhatalmazáshoz szükséges vezetői készségek – a tervezés, a célkitűzés, a problémák felismerése és megoldása, a döntéshozás, a fontossági sorrendek felállítása, a változás menedzselése, az interaktív és önirányító teamek létrehozása, a kommunikáció, a konfliktusmegoldás, a motiváció növelése és az építő hatású megállapodásokhoz jutás – nélkül a vezető erőfeszítései többnyire nem lehetnek sikeresek.

B. L. *Marquis* – C. J. *Huston* (1999): *Vezetői szerepek és menedzsmentfunkciók az ápolásban.* Medicina Könyvkiadó, 1999, 208-209. oldal

Mitchell és munkatársai (1998) napjaink szervezeteiben kétféle, egyre erősödő feszültség- és konfliktusforrásra mutatnak rá:

➢ A hatalom – és így a felhatalmazás is – kétélű fegyver: egyrészről valóban fokozza a felelősségvállalást, a hatékonyság érzetét, a munkával való megelégedettséget; másrészről viszont mindig lesznek emberek, akik visszaélnek a kapott lehetőséggel, és önző módon (néha meg nem engedett eszközökkel is) kihasználják az ellenőrzés hiányát. A felhatalmazásnak van egy „sötét oldala", amelyre ugyancsak oda kell figyelni: a dolgozók egy része felelőtlenül élhet a kapott hatalommal, és ez „erkölcsi veszélyt" jelent.

➢ Ha megpróbálunk tenni valamit ezekkel a potenciális visszaélésekkel szemben, ez többnyire az ellenőrzés/irányítás szigorítását, valamilyen szorosabb beszámoltatási rendszer bevezetését jelenti (normák, költségvetés, etikai szabályok). A döntési jog visszaszorítása csökkenti a szabálytalan viselkedést, de az ún. *proszociális viselkedést* is (a dolgozók kevésbé lesznek hajlandók záróra után is dolgozni, ha erre szükség van; kisegíteni egymást, ha valaki megszorul; előre gondolkodni a lehetőségekről és veszélyekről; rizikót vállalni az eredmény érdekében). Emellett az iskolából jól ismert jelenség lép fel: ha a tanár bent van az osztályban, figyel, szabályoz, irányít, ellenőriz, akkor rend van, de ha kimegy – ha megszűnik a „külső nyomás" –, a gyerekek azonnal felrúgnak minden szabályt. A felhatalmazás terén is meg kell tehát találni a mértéket. A „sündisznós" történet itt is alkalmazható: a sünök fáztak az éjjel, hát összebújtak melegíteni egymást; de ekkor meg szúrni kezdték egymást, így széjjelebb mentek; amitől újra csak fázni kezdtek, hát összébb húzódtak – és így tovább, mindaddig, amíg megtalálták azt a távolságot, ahol már nem nagyon fáztak és még nem nagyon szúrták egymást.

3.9.2 A manipuláció

Sokan azért nem akarnak vezetni, mert nem akarnak másokat manipulálni. Holott a vezetés és a manipuláció, bár közel állnak egymáshoz, nem rokonértelmű szavak. „A vezetés nyílt aszimmetriát teremt vezető és vezetett között. Ezzel szemben a manipuláció olyan viszony, mely elleplezi az aszimmetriát. A manipulátor a szimmetria álcájában a legszélsőségesebb kiszolgáltatottság helyzetébe hozhatja partnerét" (*Csepeli*, 1997).

A manipuláció visszaélés a szabadsággal. *Síklaki* (1994, 123-131. oldal) szerint paradox helyzet, amelyben a manipulátor akkor is eléri célját, ha a másik hisz neki, és akkor is, ha nem hisz. „Manipulációra az a szituáció ad lehetőséget, amelyben az egyik fél a másik által nem ismert információtöbblettel rendelkezvén a másikat olyan viselkedésre veszi rá, amelyre az a teljes információmennyiség birtokában nem lenne hajlandó" (*Csepeli*, 1997).

3.9.3 A kétszínűség (machiavellizmus)

A manipuláció „technikáját" *Machiavelli* mutatja be a legszemléletesebben. A sikeres manipulációhoz mély emberismeretre van szükség. A *Machiavelli* által közvetített emberismeret egyszerre racionális és mechanikus (a másik embert kiismerhető, módosítható, átalakítható tárgynak tekinti): „A csapást egyszerre kell mérni, hogy hatása rövidebb ideig tartson, mert így kevésbé fáj. De a kegyeket apránként, időről időre adagolják, hogy az emberek tovább érezzék áldásos hatásukat" (*Machiavelli*, 1991, 50. oldal).

A machiavellizmus egyik alapelve a *látszat*. („Mindenki annak lát, aminek látszol.") A fejedelem mutatkozzon irgalmasnak, hűségesnek, emberségesnek, egyenesnek, vallásosnak. Ez persze nem azt jelenti, hogy mindezekkel a tulajdonságokkal rendelkezzen is:

„A lényeg csak az, hogy úgy tegyen, mintha valamennyi jó tulajdonsággal rendelkezne. Sőt merem állítani, hogy ha valakiben megvannak ezek a tulajdonságok, és állandóan ezek szerint cselekszik, bizonyosan árt magának, de ha csak látszólag rendelkezik velük, az feltétlenül hasznára van. Jó, ha a többiek azt hiszik, hogy könyörületes, hűséges, emberséges, vallásos vagy, de légy alkalmazkodó és megalkuvó, ha a helyzet úgy hozná, hogy ezek a tulajdonságok ártalmadra volnának. Akkor egyik pillanatról a másikra változz meg, és cselekedd az ellenkezőjét." (*Machiavelli*, 1991, 74-75. oldal)

A fejedelemre leselkedő veszélyek egyike a *hízelkedők* hada, a hízelkedők hamis információi. A veszély kikerülése nem egyszerű:

„Kizárólag csak úgy védekezhetsz a hízelgők ellen, ha tudtukra adod, hogy az igazság nem sérthet meg. De ha mindenki megmondja neked az igazat, tekintélyed lehanyatlik. A bölcs fejedelem tehát harmadik módot választ. Maga köré gyűjti országának bölcs embereit, és csak nekik engedi meg, hogy szemébe mondják az igazat, de csak arról az ügyről, amiről megkérdezi véleményüket, egyébről nem." (*Machiavelli*, 1991, 91. oldal).

A gátlástalan politikus

Machiavelli szerint a politika az egymással szemben semmiféle szabályt el nem ismerő politikusok harca. Eleve reménytelen a politikus vállalkozása, ha jóhiszeműen abból indul ki, hogy versenytársai nem gátlástalanok. Az első adandó alkalommal megbukik, hiszen védtelen gátlástalan konkurenseivel szemben. De bukás vár arra a politikusra is, aki őszintén kimutatja gátlástalanságát, nyers hatalomvágyát, hiszen ezáltal örökös harcba sodorja magát, mely végül is felemészti. Egyedül az lesz sikeres politikus (*Machiavelli* terminológiájában a Fejedelem), aki tudatában lévén versenytársai gátlástalanságának, önmaga gátlástalanságát leplezi, s ezzel információtöbblet birtokába jut...

Machiavelli műve – megalkotója szándéka ellenére – a hatalom technológiai alapismereteit összefoglaló „machiavellizmus" kátéja lett, melyből későbbi korok politikusai merítették rettenetes következményekhez vezető tudásukat. Míg *Machiavelli* fejedelme még hihetett a Történelem felmentő ítéletében, addig a fejedelem modern utódai a nemzetállam bürokráciája által banalizált Gonosz technológusaivá lettek.

A tekintélyelvű ideológián alapuló totalitarizmus hatalmi láncát működtető, tekintélyelvű személyiségtípusok közül *Adorno* és munkatársai a „manipulátort" tartották a legveszedelmesebbnek. A manipulátort kényszeres valóságérzék jellemzi, mely mindent és mindenkit a cselekvés tárgyaként jelenít meg. A hangsúly a „csináláson" van, függetlenül attól, hogy mit és miért „csinál" a személy, profitot, gázkamrát vagy vasművet...

Totalitárius körülmények között különösen veszélyes következményekkel jár a célra vak cselekvési kényszer, ugyanakkor nincs olyan szervezet, mely eredményes működése érdekében ne kényszerülne igénybe venni a manipulátorok szolgálatait.

Csepeli György: *Szociálpszichológia*. Osiris Kiadó, 1997.

Bármennyire különbözzenek is az emberek céljai, elkerülhetetlen az érdekek ütközése. Nyilván annak van nagyobb esélye a sikerre, aki el tudja érni, hogy minél többen az ő érdekeivel összhangban cselekedjenek, viselkedjenek.

Háromféle módon érheted el, hogy mások az érdekeiddel összhangban cselekedjenek. Ezek a következők:

- kényszerítés,
- manipuláció és
- kölcsönösen előnyös együttműködés.

Vegyük sorra ezeket!

Kényszerítés. Csak akkor kényszeríthetsz valakit, hogy meggyőződése ellenére az érdekedben cselekedjék, ha hatalmad van felette. Mikor van hatalmad egy másik ember felett? Ha tetszésed szerint korlátozhatod legfontosabb alapszükségleteinek kielégítését. Tőled függ, mennyit ehet, kaphat-e vizet, van-e elfogadható lakása, ruhája, szabadon változtathatja-e a helyét, ki van-e téve életveszélynek.

A történelem során mindig is a fiziológiai szükségletek kielégítésének ellenőrzése volt fő eszköze annak, hogy az egyik ember rákényszeríthesse akaratát a másikra. Az a társadalom, ahol az emberek egyik csoportja szabadon ezt teheti az emberek egy másik csoportjával, valójában háborús állapotban van, és a háborúnak megvannak a maga sajátos törvényei. A kényszerítés, mint az érdekérvényesítés civilizálatlan módszere, kívül esik a vezetéslélektan érdeklődési körén.

Manipuláció. Latin eredetű szó, és azt jelenti, ügyesen csinálni valamit (a kézzel). Ma már inkább átvitt értelemben használják, és azt jelenti, ügyesen bánni az emberekkel. A szónak azonban van egy határozott negatív felhangja. Ez rögtön világossá válik, ha kibővítem az előző mondatot egyetlen szóval: a manipuláció azt jelenti, ügyesen bánni az emberekkel – mint *eszközökkel.*

A manipulációt az emberi kapcsolatok olyan formájaként határozhatjuk meg, amikor valaki *eszközként* használja a másikat céljainak elérésére.

Valamivel bővebben: a manipuláció egyenrangú együttműködésnek álcázott kapcsolat, amelyben az egyik fél (manipuláló) eszközként használja a másikat (áldozat) céljainak megvalósítására. Ezt úgy éri el, hogy kihasználva az áldozat ingatag önbecsülését, saját érdekét közös célként álcázza.

Azt is mondhatjuk, hogy a manipuláció olyan játszma, amelynek lényege az, hogy a játszmamester – kihasználva az áldozat szeretet- és megbecsülés-szükségleteinek krónikus kielégítetlenségét – valós értékű együttműködésért pótlékokkal fizet: hamis dicséretekkel, hamis csodálattal. Vagy pedig érezteti vele (burkolt fenyegetés), hogy ha nem a „közös" érdekekkel összhangban viselkedik és cselekszik, megvonja tőle a

---

* Alexander *Oakwood* (1999): *Te és mások (hogyan működjünk együtt EREDMÉNYESEN).* Bagolyvár Könyvkiadó, 17-19. oldal rövidítve

szeretetét, a megbecsülését. A manipulációnak ezt a formáját „érzelmi zsarolásnak" nevezzük.

A manipuláció sajátossága, hogy az áldozat nincs tisztában a tényleges érdekviszonyokkal, és meggyőződéssel hiszi, hogy saját céljain dolgozik. Ha felismeri, hogy manipulálják, dönthet a kapcsolat megszakítása vagy fenntartása mellett. Az utóbbi esetben azonban már nem beszélhetünk manipulációról. Azzal ugyanis, hogy az áldozat annak ellenére kitart a kapcsolat mellett, hogy tisztán látja az érdekviszonyokat, megszűnt áldozat lenni. Döntésében már nincs jelen a játékmester fortélyos befolyása.

Egyenrangú felek együttműködése. Az ilyen kapcsolat legfontosabb jellemzői a következők:

➢ A felek tisztában vannak saját érdekeikkel. Ezek egyeztetésével határozzák meg közös céljaikat.

➢ Szilárd az önbizalmuk és önbecsülésük, ezért nem szorulnak mások dicséretére és csodálatára – legyen ez őszinte vagy hamis. Ezért aztán nem is vehetők rá tényleges érdekükkel ellentétes célok megvalósítására úgy, hogy tevékenységük *valós értékű* eredményéért a manipulációs játszmamester *hamis érzelmekkel* fizet.

3.9.5 A Mach-skála

Richard *Christie* és Florence *Geis* (1970) a hatvanas években Machiavelli művéből vett idézetek alapján létrehozták a Mach-skálát, melynek segítségével mérni lehet a válaszadók „machiavellizmusként" jellemzett manipulációs készségét (kétszínűségét). Példaként bemutatjuk a machiavellizmusra leginkább érzékeny öt állítást. (A dőlt betűvel szedett állításoknál a helyeslés, a többinél az ellenkezés a machiavellizmus jele.)

➢ *Akkor boldogulhatunk legjobban az emberekkel, ha azt mondjuk nekik, amit hallani akarnak.*

➢ *Csak bajt keres magának, aki bárkiben is teljesen megbízik.*

➢ Az embernek csak akkor szabad cselekednie, ha százszázalékosan biztos abban, hogy erkölcsileg igaza van.

➢ *Bölcsen jár el, aki fontos embereknek hízeleg.*

➢ Mindent megfontolva, jobb ha az ember szerény és becsületes, mint ha fontos és becstelen.

Egyik vizsgálatukban a skálát először kitöltették a kísérleti személyekkel, akiket ezt követően a kísérlet érdekében megalkotott kártyajátékban való részvételre kértek föl. A játékot hárman játszották. A három játékos közül kettőnek kellett mindig szövetkeznie, miközben tíz dollárt lehetett 5:5 vagy 8:2 arányban szétosztani. Az eredmények azt mutatták, hogy a magas Mach-pontszámot elérő személyek rendszerint jóval előnyösebb alkut kötöttek, mint az alacsony Mach-pontszámúak.

Későbbi vizsgálataik kimutatták, hogy a skála nem mutat túl szoros korrelációt sem az intelligenciával, sem a társadalmi státusszal. A Mach-skála Indiában is működött. Egy vizsgálatban azt találták, hogy – az alacsony pontszámúakkal szemben – a magasabb pontszámúak inkább voltak hajlandók hazudni annak érdekében, hogy megkapjanak egy ösztöndíjat.

3.9.6 A hatalmi politika*

Miután egy alkalmazott kemény munkával kiépítette hatalmi bázisát, megnövekedett személyes hatalomra, a szervezettel kapcsolatos ismeretekre és a politikai hatalommal kapcsolatos fejlődő képességekre van szüksége. Az emberek gyakran elvesztik nehezen megszerzett hatalmukat a szervezeten belül, mivel politikai hibát követnek el. Gyakran a tapasztalt vezetők is hibáznak ezen a téren. A hatalom olyan, általánosan igénybe vehető forrás, melynek nincs örökös minősége, épp úgy elvesztheto, mint megszerezhető.

Nincs értelme egy szervezeten belül a politika erkölcsösségét vagy értékeit vitatni, hiszen politika minden szervezetben létezik, s így a vezetők csak energiájukat vesztegetik és politikailag gyengék maradnak abban az esetben, ha elutasítják a politikai manőverezés művészetének és készségének elsajátítását.

Mivel a hatalom kölcsönös függőséget feltételez, azok a vezetők, akik nincsenek tisztában annak a szervezetnek a struktúrájával, amelyben dolgoznak, nem lesznek képesek hatásos működésre sem az adott struktúrán belül, beleértve az intézmény politikájával való megbirkózást is. Csak miután megértették a hatalmat és a politikát, akkor lesznek képesek a vezetők felismerni a változás korlátait és lehetőségeit. Az egyének számos irányból ki vannak téve a hatalmukat csökkentő támadásoknak. Amikor ezek bekövetkeznek, a hatalmi pozícióval rendelkező egyének maguk alatt vágják a fát, amennyiben az előrehaladás helyett a hátrálást, a progresszió helyett a regressziót választják.

A következő *politikai stratégiák* segítenek a kezdő vezetőnek a szervezeti politika negatív hatásainak leküzdésében (ezeket a politikai stratégiákat a *hatalomépítés* – 3.6 részben tárgyalt – *stratégiáival* együtt a 3-6. táblázatban foglaltuk össze):

1. *Váljunk az információ és a kommunikáció kezelésének szakembereivé.* Vigyázzunk arra, hogy a tények megtévesztők, környezetükből kiemelve félrevezetők lehetnek. A vezetőnek óvatosnak kell lennie az elé tárt tények elfogadásában, mivel az információt gyakran megváltoztatják, hogy megfeleljen egyesek igényeinek. A vezetőnek el kell sajátítania az információ megszerzésének és mások kikérdezésének a módszerét.

A döntést mindaddig el kell halasztani, amíg a megfelelő és pontos információt össze nem gyűjtöttük és felül nem vizsgáltuk. Azok a vezetők, akik nem csinálják meg a szükséges „házi feladatot", olyan döntéseket hozhatnak, melyeknek súlyos politikai következményeik lesznek. Ráadásul a vezetők nem engedhetik meg maguknak, hogy sarokba szorítsák őket olyasvalamiről vitázva, amiről nagyon keveset tudnak. A politikailag körültekintő vezetők kimondják, hogy „Nem tudom", amennyiben nem áll megfelelő információ a rendelkezésükre.

Szomorú következményei lehetnek, ha a nem megfelelő információt a nem megfelelő emberekkel, nem megfelelő időben osztjuk meg.

---

* B. L. *Marquis* – C. J. *Huston* (1999), 212-216. oldal nyomán

Hatalomépítő stratégiák	Politikai stratégiák
Terjesszük ki személyes forrásainkat	Sajátítsuk el az információ és a kommunikáció kezelését
Tűnjünk tekintélyt parancsolónak	Legyünk „előretörő" (proaktív) döntéshozók
Dolgozzunk meg a hatalomért	Terjesszük ki személyes forrásainkat
Ismerjük meg a szervezeten belüli hatalmi viszonyokat	Hozzunk létre politikai szövetségeket és koalíciókat
Tanuljuk meg a szervezet nyelvét és szimbólumait	Legyünk érzékenyek az időzítéssel szemben
Tanuljuk meg, miként tudjuk felhasználni a szervezet által előnyben részesített dolgokat	Támogassuk az alkalmazottak önbecsülését
Bővítsük a szakmai ismereteinket	A személyes és a szervezeti célokat a szervezet oldaláról szemléljük
Legyünk széles látókörűek	
Támaszkodjunk a szakemberekre, és kérjünk tanácsot	
Legyünk rugalmasak	
Éreztessük jelenlétünket a szervezeten belül	
Tanuljuk meg elfogadni a dicséretet	
Tartsuk meg humorérzékünket	
Hatalmazzuk fel a beosztottakat	

3-6. táblázat. A hatalomépítő és a politikai stratégiák (a táblázat első oszlopa a 3.6 részben, második oszlopa a 3.9.6 részben tárgyalt jelenségekre utal)

A legsúlyosabb politikai hibák közé tartozik, amit bárki elkövethet, valakinek *hazudni* a szervezeten belül. Noha az információk visszatartása, vagy közlésének megtagadása rövid távon és esetenként lehet jó politika, a hazugság azonban sohasem az.

2. *Legyünk „előretörő" (proaktív) döntéshozók.* Bár *reaktívnak* lenni még mindig jobb, mint *passzívnak* lenni, az igazi cél azonban a proaktivitás. Az „előretörő" vezető felkészül a jövőre, maga alakítja a jövőt, ahelyett, hogy csupán megvárná, míg az bekövetkezik. Látja a rendszerek változását, de ahelyett, hogy felvenné a harcot ezekkel a változásokkal, inkább felkészül a velük való találkozásra.

3. *Terjesszük ki személyes forrásainkat.* Mivel a szervezetek dinamikusak, és a jövőt lehetetlen megjósolni, az „előretörő" vezető a személyes források kiterjesztésével készül fel a jövőre. A személyes források magukban foglalják a gazdasági stabilitást, a magas végzettséget és a széles körű szakértelmet. Azok, akiknek „van pénzük a bankban és benzinük a tankban", természetszerűleg nagyobb esélyekkel rendelkeznek.

Nincs politikai hatalmuk azoknak az embereknek, akikről a többiek tudják, hogy nem engedhetnék meg maguknak állásuk megváltoztatását, vagy nem lennének képesek hasonló másik állást szerezni.

4. *Hozzunk létre politikai szövetségeket és koalíciókat.* A vezetők gyakran növelhetik hatalmukat és befolyásukat a más csoportokkal kötött szövetségeken keresztül. Szövetségre léphetünk munkatársakkal, szponzorokkal és beosztottakkal. A szövetségesek lehetnek a csoport belső tagjai, de lehetnek kívülállók is.

A szövetségek formálásának egyik leghatékonyabb módja a *hálózatépítés.* A vezetők javíthatnak politikai helyzetükön azáltal, hogy a szervezeten kívüli munkatársakkal veszik fel a kapcsolatot. A hálózatépítés – a koalíciók és szövetségek kiépítése – a szervezeten belül is hatásos lehet.

5. *Legyünk érzékenyek az időzítéssel szemben.* Aki azon a délutánon adja elő kérését egy költséges konferencia meglátogatásával kapcsolatban, amikor felettese éppen átesett egy beható fogászati kezelésen, érzéketlen az időzítéshez. Azt is tudni kell, mikor ne tegyünk semmit. (Például egy olyan alkalmazott problémáját, aki három hónapon belül nyugdíjba vonul, megoldja az idő.)

Az érzékeny vezető azt is megtanulja, mikor kell visszavonulni: mindenesetre azelőtt, mielőtt a felettes határozott „nem" válaszával szembesülne. Ha mégis elértük ezt a pontot, politikailag nézve nem bölcs dolog az ügy további erőltetése.

6. *Támogassuk az alkalmazottak önbecsülését.* Számos módja van annak, hogy a vezető alkalmazottai önbecsülését növelje. A jó munkáért járó egyszerű „köszönöm" is rendkívül hatásos lehet, ha másvalaki jelenlétében mondjuk ki. Az őszinte elismerés, a dolgozók kiváló teljesítményének jutalmazása hatásos politikai stratégia.

7. *A személyes és a szervezeti célokat a szervezet oldaláról szemléljük.* Még a legnagyobb, látható erőfeszítések sem járnak a kívánt hatalommal, ha azok nem a szervezet céljainak elérését szolgálják.

A kezdő vezetők gyakran csak saját szükségleteikben és problémáikban gondolkoznak, ahelyett, hogy egészében látnák a dolgokat. Ráadásul az emberek gyakran fentről várják a megoldásokat, ahelyett, hogy maguk keresnék meg rá a válaszokat. Amikor a problémát felismerjük, politikailag jóval ésszerűbb azt egy javasolt megoldással együtt továbbítani, mint csupán a problémát tárni felettesünk elé. Bár lehet, hogy felettesünk nem fogadja el a megoldást, de legalább méltányolja, hogy megkíséreltük annak megoldását.

3.9.7 Élni vagy visszaélni a vezetői hatalommal*

A vezetői eredményesség egyik kritikus tényezője, hogy miként használja a vezető a kezében lévő hatalmat. A „rendes ember" a maga gyámoltalan módján nem szívesen él hatalmával és a konfliktuskerülő magatartás minden negatív következményével kénytelen szembesülni. A vezetői hatalom-kihasználás másik pólusa a „vasököl" típusú vezető. Bár a társadalomban egyre nagyobb hatással vannak jelen a „rendesség" középosztálybeli értékei, azért a „vasöklű keményfiú" főnökökből is maradt még néhány.

* *Gardiner* (1998), 40-44. oldal, kissé rövidítve

Rensis *Likert* (1967) kutatása kimutatta, hogy rövid távon az autoriter, „vasöklű" főnökök tényleg képesek eredményt felmutatni, sőt, sokszor igen látványos karriert is befuthatnak, ha elég okosak, és sohasem maradnak egy cégnél túl hosszú ideig. Az ilyen típusú személyiséget szokták kifejezetten azzal a céllal felvenni egy-egy céghez, hogy elvégezze a „nagytakarítást". Általában rendkívül súlyos gondokkal küzdő részleget vagy munkacsoportot adnak a kezébe, sokszor az előző „rendes" főnököt felváltva, és „vasököl" vállalja is a feladatot, hullanak a fejek. Első lépése általában az, hogy egy szinte véletlenszerűen kiválasztott alkalmazottat azonnali hatállyal elbocsát. Ekkor a félelem hulláma söpör végig az egész szervezeten, amitől *rövid távon* drámaian javul a teljesítmény.

Hosszú távon viszont a teljesítmény újra meredeken csökkenni fog, ha a félelem hatalmát aknázza ki a vezetés; ha a „vasöklű" főnök nem elég okos és túl hosszú ideig marad egy pozícióban, könnyen azon veheti észre magát, hogy neki is kifelé áll a rúdja. Az idő múlásával ugyanis eltűnik a pillanatnyi félelem motiválta teljesítményjavulás – a félelem önmagában már nem elég eredményes. Tanulmányok sora támasztja alá ezt a tényt, de egyszerűbben is bebizonyíthatjuk: csak meg kell kérdeznünk bármelyik gyermeket, aki hosszú évekig ki volt téve szülei üres fenyegetőzésének. („Meg ne próbáld, Pistike, mert a Mama majd jól elkalapál!") Nem kell sok idő hozzá, hogy a gyermekeken jelentkezzenek az átmeneti jellegű, ám súlyos „süketség" tünetei.

Másik oka annak, hogy a „vasöklű" vezetési technika hosszú távon nem működik, az, hogy az alkalmazottak inkább saját jól felfogott érdekeikre szavaznak, és ahelyett, hogy sokáig tűrnék főnökük visszaélését hatalmával, távoznak a cégtől; legalábbis azok, akiknek lehetőségük van rá – és többnyire ők a legtehetségesebbek.

További ok a hosszú távú teljesítménycsökkenésre, hogy a maradni kényszerülők igen zseniális és kreatív útjait találják ki, miként „tehetnek alá" a vezetésnek, melyet gyűlölnek. Az ismerős vezetői közhely, hogy „Ne keményíts, légy rendes!" bizonyára olyan autoriter szervezetnél született meg, amelyet másokat kihasználó, „vasöklű" menedzserek vezettek.

Ha figyelembe vesszük azt a nyilvánvalóan bizonyított tényt, hogy a „vasöklű" vezetés hosszú távon teljesen eredménytelen, felmerülhet a logikus kérdés: akkor miért van még mindig olyan sok autoriter vezető? A válasz valószínűleg az emberiség örök vágyálmában keresendő, abban a mindent túlélő reményben, hogy van *gyors* megoldás, vannak csodaemberek, akik egy nap alatt meggyógyítják minden bajunkat. Minden erőnkkel azon vagyunk, hogy a költségeket visszaszorítsuk, ezért aztán egy átlag vezetőre hihetetlen nyomás nehezedik, hogy lehetőleg azonnali eredményeket tudjon felmutatni, még akkor is, ha hosszú távon a cég érdekei sérülnek. Ha van valami, amit tanulhatunk a japánoktól, az éppen az, hogy türelmesebbnek kell lenni, és olyan vállalati stratégiát kell alkalmazni, ami jóval túlmutat a jelen pénzügyi éven, ne adj isten, pénzügyi negyedéven!

Természetesen a konfliktuskerülő magatartás a japánoknál sem ismeretlen, de mivel ők a hangsúlyt a hosszú távú eredményekre helyezik, a vezetők nincsenek olyan komoly nyomás alatt. Nem meglepő tehát, hogy a japán vezetők egészségesebbek, normálisabbak, következésképp hosszabb életre számíthatnak, mint amerikai kollégáik. A mi menedzsereink sajnos nagy árat kell fizessenek a rájuk kényszerített stresszes életformáért (lásd az 5. fejezetet).

A komoly vállalati nyomás azonban csak részben magyarázza az autoriter vezetői stílus továbbélését – a válasz másik része a személyiségfejlődés pszichológiájában keresendő. Társadalmunk egy részét – vagy 5 százalékát – a „kóros hatalomvágy" elnevezésű pszichés betegség fenyegeti. Az ebben szenvedők komoly személyiségzavarral küszködnek, vonzódnak a hatalmi helyzetekhez, és mihelyst hatalomra kerülnek, rögtön visszaélnek vele (*Adorno* és munkatársai, 1950).

Az *autoriter személyiségeket* általában vonzza hatalmuk hivatalos, törvényes megerősítése, ezért a modern rendőrkapitányságokon már tudományosan igyekeznek kiszűrni az ilyen jelentkezőket, még mielőtt megkezdenék a kiképzést. A szakzsargonban „nehéz zsaruknak" hívják a hataloméhes rendőröket, akik – ha végül mégsem sikerül kiszűrni őket, és felfegyverkezve, egyenruhában kiszabadulnak az utcára – erőszakos magatartást tanúsítanak, melytől nem csupán a bűnözők retteghetnek.

Kis eszmefuttatásunkat a „vasöklű vezetés" témakörében egy igazságát már többször bebizonyító közhellyel fejezzük be: „A hatalom korrupttá tesz; az abszolút teljhatalom pedig abszolút korrupttá." – mondta Lord *Acton*. Szerencsére a demokratikus társadalmakban létrejönnek azok az ellenőrzési és kiegyensúlyozási pontok, amitől a hatalommal és erőfölénnyel való visszaélés hosszú távon nehézkessé, lehetetlenné válik. Ha egy autoriter vezetőt más eszközökkel nem is szabályoznak, a *fair play* és a bevált eljárások íratlan szabályainak megszegése – a normálisan működő demokráciákban – előbb-utóbb bukásukhoz vezet.

4. fejezet
A VEZETŐI MUNKA GYAKORLATA



„Mindenki tudja, hogy mit csinál egy vezető." „Nem könnyű meghatározni, hogy egy vezető mit is csinál egész nap" – mindkét mondatban van némi igazság. Ha megkérdezzük az embereket arról, hogy mi is a vezetők legfontosabb teendője, akkor többnyire azt a választ kapjuk, hogy „ők hozzák a döntéseket". Ha megkérdezzük a vezetőket, hogy milyen döntéseket hoztak az elmúlt héten, akkor gyakorta ezt válaszolják: „Az elmúlt hét nem volt tipikus: nemigen kellett bármit is eldöntenem." Vagyis: a vezetői munka nem csupán döntésekből áll. Hogy miből? Erre leginkább a vezetők munkájának szisztematikus elemzéséből kaphatunk választ.

4.1 A VEZETÉS, MINT SZOCIÁLIS FOLYAMAT

Brech (1975) szerint a vezetés szociális folyamat, amelynek célja a vállalkozás hatékony, gazdaságos tervezése és szabályozása érdekében bizonyos feladatok ellátása, felelősségek felvállalása. (Ilyen feladatok például a döntéshozatal, a tervek és a tények összevetése, az emberek motiválása, a tevékenységek integrálása, a működés ellenőrzése.) A vezetés négy fő eleme szerinte:

➢ *A tervezés:* Mit, hogyan, milyen módszerekkel, milyen elvárt teljesítménnyel kell csinálni a jövőben?

➢ *Az ellenőrzés:* Megfelel-e a teljesítmény az elvárásoknak?

➢ *A koordináció:* A csapat munkájának összehangolása, a megfelelő munkamegosztás kialakítása.

➢ *A motiváció:* Annak elérése, hogy a dolgozók kellő lelkesedéssel dolgozzanak, és lojálisak legyenek a szervezethez.

Drucker (1977) szerint a vezető alapfeladatai:

➢ a célkitűzés,

➢ a szervezés,

➢ a motiváció és kommunikáció,

➢ a mérés és

➢ az emberek fejlesztése.

Noha továbbra sem teszünk éles különbséget vezetés és menedzsment között, a következő oldalon még egyszer felvillantjuk e két fogalom szokásos elkülönítését.

Ebben a fejezetben a vezető legfontosabb feladatait tekintjük át, először azonban emlékeztetünk arra, hogy a vezetés milyen sokféle szerep eljátszását igényli.

Menedzsment és vezetés

A *menedzsment* hatáskörébe tartozó folyamatok esetében az a legfontosabb tényező, hogy a lehető legüzembiztosabban és kockázatmentesebben bonyolódjanak le. Ez azt jelenti, hogy a feladat nem lehet szokatlan vagy nehezen végrehajtható. A rendszerek és a szervezetek célja az, hogy segítsék a normálisan viselkedő normális embereket mindennapi rutinfeladataik sikeres végrehajtásában. Ebben nincs semmi izgalmas vagy magával ragadó. De ez a menedzsment.

A *vezetés más*. A nagy látomások beteljesítése időnként teljes erőbedobást követel. A motiváció és az inspiráció feltölti az embereket. Míg az irányító mechanizmusok a helyes irányba terelnek, a motiváció kielégíti az emberek igényét a teljesítményre, az összetartozásra, az elismerésre, az önbecsülésre, és arra az érzésre, hogy a saját kezükben tartják a sorsukat, és képesek valóra váltani az álmaikat. Ezek az érzések minden embert mélyen érintenek, és erőteljes reakciót váltanak ki belőlük.

Kotter, J.P. (1999): Mit csinálnak a vezetők valójában?
Harvard Business Review, 2,8-16. (eredeti megjelenés éve: 1990)

Néhány alapfogalom definíciója

Menedzsment: egy szervezet emberi, pénzügyi, fizikai és információs erőforrásai tervezésének, az azokról való döntéseknek, szervezésének, vezetésének és irányításának folyamata, amelyet céljai eredményes és hatékony megvalósítása érdekében végez.

Tervezés: az a menedzsment funkció, amely a szervezet jövőbeli működésére vonatkozó célokat határozza meg, és dönt az elérésükhöz szükséges tevékenységekkel és erőforrásokkal kapcsolatban arról, hogy kinek, mit, mikorra, milyen sorrendben kell megtennie.

Szervezés: az a menedzsment funkció, amely az elvégzendő feladatok és az azokhoz szükséges személyi és tárgyi feltételek csoportosítását, elrendezését és összekapcsolását jelenti annak érdekében, hogy az érintettek a legeredményesebben tudják elvégezni a munkát.

Irányítás: az a menedzsment funkció, amely a beosztottak tevékenységének ellenőrzését, a szervezet céljai felé vezető úton tartását és a szükség esetén történő korrekciók végrehajtását jelenti.

Vezetés: az a menedzsment funkció, amely a szervezet tagjai viselkedésének tudatos befolyásolását jelenti annak érdekében, hogy azok a meghatározott célok eléréséért tevékenykedjenek. Ily módon a vezetés közvetlenül a szervezetben levő emberekre összpontosít azok motivációjának kialakításán és fenntartásán keresztül."

A négy alapfogalom eredetije: menedzsment – *management*, tervezés – *planning*, szervezés – *organizing*, irányítás – *control*, vezetés – *leadership*.

Az általános menedzser szakképesítés
szakmai/vizsgáztatási követelményeiről szóló 10/1995 számú
művelődési és közoktatási miniszteri rendelet értelmező rendelkezéseiből.

4.2 A VEZETŐI SZEREPEK

„Valószínűleg nem csupán történelmi véletlen, hogy a *személy* szó első jelentését tekintve álarc. Annak a ténynek az elismerése, hogy valaki mindig és mindenütt, többé vagy kevésbé tudatosan, szerepet játszik... Ezekben a szerepekben ismerjük meg egymást; s bennük ismerünk önmagunkra is." Erving *Goffman* (1999, 26. oldal) idézi Robert Ezra *Park* (1950) „Faj és kultúra" című könyvéből ezt a részt, rámutatva a *szerep* fontosságára a mindennapi életben.

Minden vezető természetszerűleg más és más személy, személyiség, mégis, ha az ember elég sok vezetővel találkozott, megfigyelte őket munkájuk során, elkerülhetetlenül fel kell, hogy tűnjenek azok a *tipikus* szerepek, amelyeket nap mint nap eljátszanak.

A legtöbb vezető valóban *hisz* abban a szerepben, amit eljátszik:

„Ha az egyén szerepet játszik, burkoltan felkéri megfigyelőit, hogy vegyék komolyan azt a benyomást, amelyet bennük kialakítani próbál. Felkéri őket, hogy higgyék el: a jellem, melyet látnak, valóban azokkal a vonásokkal rendelkezik, melyek látszatra megvannak benne, a feladat, amelyet végrehajt, valóban olyan következményekkel jár, amilyenekre burkoltan igényt támaszt, s általában a dolgok olyanok, amilyennek látszanak." (*Goffman*, 1999, 25. oldal)

Carl *Rogers* (2001) arra figyelmeztetett bennünket, hogy tanárként, szülőként, terapeutaként, vezetőként akkor vagyunk a leghatékonyabbak, amikor *kongruensek* vagyunk: azaz amikor azonosak vagyunk önmagunkkal.

A nehéz feladat tehát: hogyan tudunk azonosak maradni önmagunkkal, miközben a vezetői munka sokféle szerepet vár el tőlünk? Be kell vallanom, hogy nem tudom a megoldást. Az biztos, hogy hosszú távon sem a vezető, sem a szervezet számára nem hasznos, ha a vezető másnak mutatja magát, mint ami.

Amikor „vezetői szerepekről" beszélünk, azt biztosan nem értjük rajta, hogy a vezetőnek kinevezése után látványos, ám kevés tartalommal bíró *vezetői allűröket* kell felvennie, noha – mint azt *Molnár* Ágnes és *Kirilly* András (2000) vizsgálata kimutatta – hazai kis és középvállalkozásaink vezetőinél gyakran ez a helyzet (lásd a keretes idézetet).

A következőkben azt a tízféle szerepet soroljuk fel, amelyeket a vezetőnek *Mintzberg* (1973, 1990) szerint be kell töltenie. A vezetői szerepek három csoportba oszthatók:

Interperszonális szerepek

1. *A szervezet feje.* Ez a legegyszerűbb és legalapvetőbb szerep: a vezető mintegy szimbolizálja, képviseli a szervezetet – ő tartja a beszédeket, írja alá a leveleket, fogadja azokat, akik a „főnökkel" akarnak beszélni.

2. *Vezető.* Ez a legfontosabb szerep – felelősség a dolgozók kiválasztásáért, motiválásáért, támogatásáért.

3. *Kapcsolatteremtő.* A szervezeten belüli és kívüli kapcsolatok ápolása, a szervezet és a környezet harmonikus együttműködésének megteremtése.

Információs szerepek

4. *Figyelő.* A vezető fontos feladata a formális és informális információk figyelemmel kísérése mind a szervezeten belüli, mind pedig a szervezeten kívüli forrásokból. Ez teszi lehetővé, hogy megfelelő döntéseket tudjon hozni.

5. *Elterjesztő.* A vezető feladata a kívülről jövő információk eljuttatása a szervezeten belül minden érdekelt részére, valamint a belső információk közzététele. Ő a szervezet idegrendszere.

6. *Szóvivő.* A vezető feladata, hogy szükség esetén emberei véleményét, problémáit eljuttassa a legfelső vezetéshez, a közvéleményhez, a kliensekhez, a sajtóhoz.

Döntési szerepek

7. *Kezdeményező.* A vezetőnek kezdeményező szerepet kell vállalnia a szükséges változások tervezésében és végrehajtásában.

8. *A zavarok elhárítója.* A váratlan események azt igénylik, hogy a vezető megfelelő lépéseket tegyen a normális működés helyreállítása érdekében.

9. *Az erőforrások elosztója.* A vezető formális hatalmánál fogva legjobb ítélőképessége szerint osztja szét a rendelkezésre álló erőforrásokat (pénzt, anyagot, időt, embereket).

10. *Tárgyaló.* Ő az, aki az egyénekkel vagy más szervezetekkel vitás kérdésekben tárgyal és megegyezik.

Mintzberg szerint ezek a szerepek minden vezető munkájában megtalálhatók, noha természetesen különböző mértékben.

Tipikus vezetői hibák (egy hazai felmérés tanulságai)

Voltak olyan vezetők, akik nem voltak képesek emberi hangon kommunikálni, ha stresszhelyzetbe kerültek. *Kiabáltak, pattogtak, az alkalmazottaikkal tiszteletlenül, fölényesen viselkedtek.* Kéréseiket is ellenkezést nem tűrő hangnemben közölték. Megbeszélések alkalmával ellenvéleményt nem tűrtek, vagy csak nagyon ritkán.

Az legalább ennyire elszomorító jelenség volt, hogy a vezetők ezt a magatartást haza is vitték, s ennek a családjuk is rendszeresen a szenvedő alanyává vált. A végeredmény sok esetben a válás lett.

A vezetők többségének nagyon gyakran és hamar elfogyott a türelme. Néhány másodpercen belül idegessé váltak, amint az események nem az ő elképzelésük szerint alakultak. Ezért sem akart a vizsgált vezetők nagy része továbbtanulni. Azt mondták, hogy: nekik már nincs türelmük hosszabb ideig egy helyben (pl. iskolapadban) ülni és másokat hallgatni! Azt pedig végképp nem tudnák elviselni, ha őket megalázó, kiszolgáltatott helyzetbe hoznák holmi „hülye vizsgán."

Nagyfokú érzelmi kiegyensúlyozatlanság, labilitás volt jellemző sok vezetőre.

A vezetők egy része rendkívül érzékennyé, rendkívül *sértődékennyé* vált. Ha viccelődtek velük, vagy kérdéseikre olyan választ kaptak, amely egy kicsit nem tetszett nekik, azonnal megsértődtek.

Az ügyfél szent. Amikor valaki hibázott, az csakis egy beosztott lehetett. *A vezetők saját hibájukat sokszor azonnal továbbhárították valamelyik beosztottukra.* Az egyik elemzett cégnél valamelyik dolgozó elpanaszolta, hogy milyen csúnyán és igazságtalanul szúrta le őt az ügyvezető, ráadásul egy ügyfél előtt. Amikor a vezetőt erről az esetről megkérdeztük, azt válaszolta: „Csak nem mondom azt az ügyfélnek, hogy én voltam a hülye! Valakit le kellett szúrnom, hogy az ügyfél megnyugodjon."

Molnár Ágnes – Kirilly András: A változás-menedzselés szükségességének tünetei néhány kis- és középvállalkozásnál. II. *Humánpolitikai Szemle,* 2000, 5, 3-19.

4.3 VEZETŐI TEVÉKENYSÉGEK

Angyal Ádám (1999) könyve alapján soroljuk fel és tekintjük át röviden a legfontosabb vezetői tevékenységeket. Ezek:

1. a tervezés,
2. a szervezés,
3. az igazgatás,
4. a döntés,
5. a koordinálás,
6. az ellenőrzés,
7. a teljesítményértékelés,
8. a tájékozódás és tájékoztatás, és
9. a toborzás és kiválasztás.

Az egyes tevékenységek tárgyalása meglehetősen egyenetlen. Ha minden vezetői tevékenységet a maga súlyának, jelentőségének megfelelő részletességgel vennénk szemügyre, ezzel egy külön könyvet is megtölthetnénk. Tekintse az Olvasó ezt a részt annak, ami: szubjektív és önkényes válogatásnak a vezetők tennivalói közül. (A motivációval külön fejezet foglalkozott, s a 9 felsorolt tevékenységet kiegészítettük a létszámcsökkentés nehéz, de néha szükséges feladatával.)

Dogbert a „vezető" és a „menedzser" közti különbségről

A vezetői képességek merőben mások, mint a menedzseri képességek. „Menedzselni" definíció szerint annyit tesz, hogy az ember igyekszik a vállalat javait a vállalat számára a lehető legelőnyösebb módon felhasználni. Amikor „vezetsz", akkor megpróbálod ezeket a javakat a magad számára a lehető legelőnyösebb módon felhasználni. Nyilvánvaló, hogy a vezetés jobb dolog. Meg könnyebb is.

Scott *Adams: Dogbert szigorúan titkos vezetői kézikönyve*
SHL Hungary Kft., 1999

4.3.1 Tervezés

A vezetés céltudatos tevékenység, ezért elengedhetetlen része a tervezés. *A tervezés főbb elemei:*

- a célkitűzés,
- a célok eléréséhez vezető utak, módszerek meghatározása és
- az elérendő eredmények rögzítése.

A tervezés időtartamát tekintve lehet

- hosszú távú (legalább 5 évre előre),
- közép távú (2-4 év) és
- rövid távú (1 hónap).

A tervezés jellege szerint megkülönböztetnek például

- stratégiai (a vállalat egészére vonatkozó),
- taktikai (egy adott eredmény eléréséhez szükséges tennivalókat tartalmazó) és
- operatív (a végrehajtó egységek feladatait tartalmazó) tervet.

A „tervezés" képessége fontos eleme a hatékony vezetői személyiségnek, így nem csoda, hogy például az SHL „Viselkedés a munkahelyen"

című személyiség-kérdőívében külön skála vizsgálja, melyet a vezetőkiválasztás során általában figyelembe szoktak venni.

Alice és a Fakutya

„– Lenne szíves megmondani, hogy merre kell mennem?
– Az attól függ, hová akarsz jutni – felelte a Fakutya.
– Ó, az egészen mindegy – mondta Alice.
– Akkor az is egészen mindegy, hogy merre mégy – mondta a Fakutya. – Csak menj, menj, ameddig...
– Ameddig valahova el nem jutok – fejezte be Alice.
– Valahová okvetlenül eljutsz – mondta a Fakutya –, ha elég sokáig mégy."

Lewis *Carroll*: *Alice Csodaországban*

A tervezés összetett témájából – inkább csak önkényesen kiragadva – négy részterületet emelünk ki. Ezek:

➢ a stratégiai tervezés,
➢ az emberi erőforrás-tervezés,
➢ a vezetői küldetéstudat és
➢ a jó célkitűzés.

Stratégiai tervezés

A „stratéga" szó a görög „sztratégosz" szóból ered, amelynek hozzávetőleges jelentése „fővezér", és valószínűleg a sztratosz (hadsereg) és az *agein* (vezetni) szavakból állt össze. A mai vezetési irodalom elsősorban a „hosszú távú tervezés" fogalmával kapcsolja össze, amely – a felsővezetés talán legfontosabb tevékenységeként – a szervezeti célok kialakítására és megvalósítására irányuló döntésekből és egyéb tevékenységekből áll.

Kik a stratégiai vezetők? A szervezet felső vezetői – az elnök, a vezérigazgató, az igazgatók – feltétlenül stratégiai vezetők kell, hogy legyenek, hiszen az ő munkájuk jelentős részét teszi ki a stratégiai tervezés, a stratégiai tervek megvalósítása. A modern vezetési irodalom azonban egyre nagyobb súlyt helyez arra, hogy rámutasson a többi vezető szerepére a stratégia kialakításában és megvalósításában. Ha ugyanis a vezetőknek nincs lehetőségük arra, hogy „rajta hagyják a kezük nyomát" a stratégiai terveken, sokkal kevésbé lelkesen látnak a végrehajtásukhoz.

Általánosságban azt mondhatjuk, hogy a stratégiai terveket azoknak a vezetőknek kell elkészíteniük, akiknek a részlege a stratégiai eredményt – remélhetőleg – produkálni fogja. Csak így várható el, hogy minden vezető felelősséget érezzen a stratégiai feladatok teljesítéséért.

A stratégiai vezetés folyamata. A stratégiai vezetés általában három pólus egymásra hatásából jön létre. Ezek:

➢ a felsővezetők értékrendje,
➢ a szervezet működését lehetővé tevő és behatároló környezet és
➢ a rendelkezésre álló források.

A stratégiai vezetés egyaránt figyelembe veszi a környezeti lehetőségeket és veszélyeket, továbbá a szervezet erősségeit és gyengeségeit. A célokat rugalmasan változtatja a külső és belső feltételek változásának megfelelően.

Thomson és *Strickland* (é.n) szerint a stratégiai vezetés jellegzetessége a *dinamizmus:* minden stratégiai döntés felülvizsgálható, módosítható.

Pszichológiailag a stratégiai tervezés tehát nem csupán a hosszú távú tervezést, de a változtatás képességét (flexibilitást) és a változtatások szükségére való odafigyelést (a nyitottságot) is jelenti. Az eredményes stratégiai vezetés éppen e nehezen összeegyeztethető tulajdonságok (beállítottságok) kiegyensúlyozottságától függ.

Az emberi erőforrás tervezés (humán stratégia) és a vállalati stratégia természetszerűleg szorosan összefügg (*Grundy*, 2000).

Emberi erőforrás-tervezés

A szervezetek felső vezetésének egyik kulcsfontosságú feladata a *stratégiai tervezés:* ezen belül a gazdasági-, marketing- és termelési tervek mellett egyre nagyobb jelentőségűvé válik az *emberi erőforrás tervezése.* Távolról sem akarjuk azt a látszatot kelteni, hogy „a jövő kiismerhető", vagy hogy az „emberekkel ugyanúgy lehet tervezni, mint a nyersanyaggal", de megfelelő tervek nélkül sokkal nagyobb a valószínűsége, hogy „a szervezet cél nélkül lebegő hajója zátonyra fut valahol". A számítógépes szakértői rendszerek elterjedése óta a személyügyi munka integrálása az üzleti stratégiával egyre több helyen valósággá válik.

Az emberi erőforrás tervezése valójában három dolgot jelent:

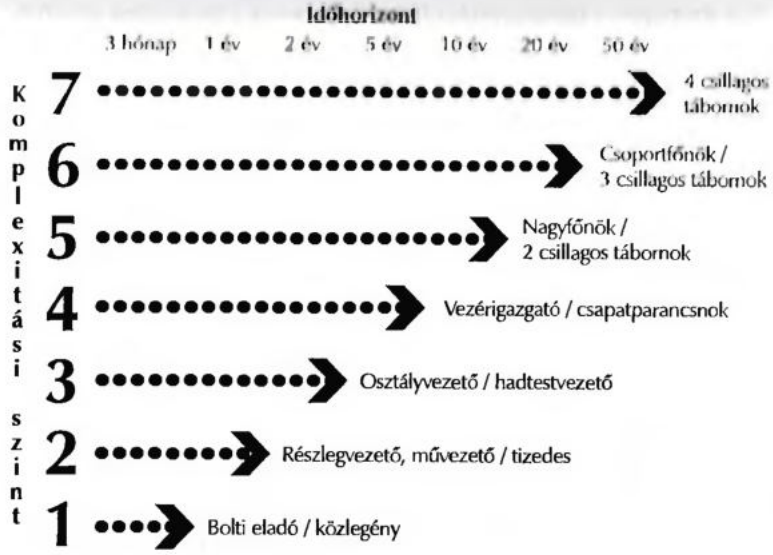
➢ az *igények* felmérését, elemzését, a várható szükségletek előrejelzését,
➢ a *lehetőségek* feltárását, azoknak a lépéseknek a kidolgozását, amelyekkel elérhető, hogy a szükséges emberi erőforrás a megfelelő időben rendelkezésre álljon, és
➢ az igények és lehetőségek közötti *interakció* megteremtését: összeegyeztetni a vállalati célok elérését azzal, hogy a dolgozók képességei a lehető legjobban hasznosuljanak, legitim törekvéseik teljesüljenek.

A vezető küldetéstudata

A vezetőnek világos jövőképpel, küldetéstudattal kell rendelkeznie. Arra kell koncentrálnia, amit el akar érni. Ez természetesnek tűnik, de nagyon is sok vezető, ha megkérdezzük, hogy hová szeretne eljutni, azt kezdi felsorolni – meglepő részletességgel –, hogy mit akar elkerülni. *Lynch* és *Kordis* (1996, 118 oldal) *A delfinstratégia* című könyvben így fogalmazzák meg a vezetők számára tanácsukat:

Az elkerülendő dolgokra való koncentrálás két dolgot eredményez, melyek egyike sem lehet előnyös számodra:

1. Pontosan az történik, amit el akarsz kerülni.
2. Hasonló lesz a hatás, mint amikor a visszapillantó tükörbe nézve vezeted a kocsit, tudod, hogy mi az, amitől elfelé mozdulsz, de nem tudod, hogy merre mész.



4-1. ábra. Elliot *Jaques* „időzónái" (*Lynch-Kordis*, 1996, 119. oldal nyomán)

A hosszú távú következmények mindkét esetben borzalmasak. Ha csak azt tudjuk, hogy mit *nem* akarunk, azzal a talajvesztettség érzése jár.

„Egy ember »*időhorizontja*« – írja *Lynch* és *Kordis* – az a maximális időperiódus, melyben képes specifikus, célorientált tevékenységeket tervezni és végrehajtani."

A 4-1. ábrán látható, hogy minél magasabb szintre kerül valaki a vezetői hierarchiában, minél nagyobb súly és felelősség helyezkedik a vállára, annál szélesebb időhorizonttal kell rendelkeznie.

Az „időhorizont" jelentőségét húzza alá az is, amit Elliot *Jaques*-ra (1976, 1986) hivatkozva írnak: az emberek „kognitív erejét" lényegében az határozza meg, hogy mennyi időre tudnak előre tervezni.

Karrier a hierarchikus szervezetben

Az emberek addig emelkednek a hierarchiában, amíg elérik inkompetenciájuk szintjét – és azután ottmaradnak.

Lawrence *Peter*: A Peter-elv, avagy miért fordulnak mindig rosszra a dolgok?
Kossuth Könyvkiadó, 1989

Gillian *Stamp* (1981, 1986) ennek alapján egy olyan hatékony vizsgálati eljárást dolgozott ki, amellyel megjósolható az emberek karrierje a hierarchikus rendszereken belül (Career Path Appreciation; CPA). Ugyanez a modell használható a munka által megkövetelt komplexitás becslésére, illetve a dolgozó és a munka megfelelésének vizsgálatára is (*Jacobs-Lewis*, 1992).

Ennél általánosabban is igaznak tűnik ez a jelenség: a sikeres emberek és a sikeres szervezetek többsége egyaránt világos célokkal indul neki az „életnek," és az út során nem veszti szem elől az esetleg a körülményeknek megfelelően változó-módosuló céljait. Fontos feladat tehát, hogy a célkitűzés mikéntjét még gyerekkorban megtanuljuk – lásd például *Kabarcz* Zoltán és Hajnalka (1999) könyvét – és felnőttkorban is gyakoroljuk.

A jó célkitűzés

Ha a „küldetési nyilatkozatokat" (angolul: „mission statement") nem fordítják le *mérhető teljesítménycélokká*, akkor csak szép szavak maradnak. A célok a szervezet szélesebb értelemben vett szándékát jelentik: meghatározzák, hogy mit kell egy bizonyos – viszonylag hosszú – idő alatt elérni.

A Floridai Áramszolgáltató Vállalat például így fogalmazta meg célkitűzéseit:

1. Javítjuk a vevő elégedettségi szintjét az eladott áru és a szolgáltatások minőségével kapcsolatban, mégpedig úgy, hogy
   a) a legkevesebbet a mi fogyasztóink reklamáljanak az egész szolgáltatóiparban,
   b) megfelelő kapacitással biztosítjuk a jelenlegi és jövőbeni vevők szükségleteinek kielégítését, és
   c) a szolgáltatások kimaradását a létező legalacsonyabb szintre szorítjuk az iparágban.
2. A szabályoknak megfelelve növeljük a teljesítményt úgy, hogy
   a) az atomerőműhöz való hozzáférést az iparágban a legmagasabb szinten biztosítjuk, és
   b) javítjuk a nukleáris biztonságot azzal, hogy az automatikus erőmű-leállítások... nálunk lesznek a legritkábbak az iparágban.
3. Javítjuk a meglévő erőforrások kihasználását a költségek stabilizálása érdekében azzal, hogy stabil és méltányos árakat szabunk a fogyasztói árindexhez képest.
4. Gondoskodunk alkalmazottaink és a tágabb közösség biztonságáról.

Milyen legyen a „ fejlesztő látomás"

A hatékony látomás...

– megihleti az érintetteket. (Steve *Jobs* az *Apple*-től forradalmat indított el azon a téren, hogyan dolgozza fel az információt az átlagember. Fred *Smith*, a *Federal Express* alapítója látomásában igazán megbízható postai szolgáltatás jelent meg. Ezek a vezetők nem egyszerűen a „piacteremtéssel" voltak elfoglalva, bármilyen fontos legyen is ez. „Hadjáratot vezettek", és felkérték az alkalmazottakat, a vevőket és a szállítókat, hogy csatlakozzanak hozzájuk.)

– kihívást jelent, és a kiválóságot rejti magában. (A látomás akkor jó, ha az alkalmazottakban bizalmat ébreszt, elhiteli velük, hogy képesek a szükséges cselekedetek végrehajtására.)

– a piac szempontjából is józan, rugalmas és kivitelezhető; megmutatja, hogy a cég miben más, mint vetélytársai.

– stabil, de az állandó fejlődést is hangsúlyozza.

– világítótoronyként és szabályozószerkezetként működik.

– felkészít a jövőre és tiszteli a múltat.

– tömör és ugyanakkor mindent átfogó: a folyamatos kiválóság megtestesülése.

Tom *Peters*: *Thriving on Chaos* (Aki a káoszból hasznot húz) című munkája nyomán. New York, Knopf, 1987, 486-490. oldal rövidítve

---

Jó és rossz példák a célkitűzések meghatározására

Rossz: Célunk a profit maximalizálása.

Megjegyzés: Mennyi a „maximum"? A nyilatkozat nem mérhető. Milyen kritériumot vagy mérőszerszámot fog használni a menedzsment annak eldöntésére, hogy egyenlő-e és mikor a valóságos profit a maximális profittal? Nincs kitűzve határidő.

Jobb: Célkitűzésünk, hogy 1988-ban a teljes profit 1 millió dollár legyen.

Rossz: Célunk a forgalomból származó bevétel és az egy egységre jutó volumen növelése.

Megjegyzés: Mennyivel? Továbbá, miután a nyilatkozat két témakörre is utal, könnyen következetlenné válhat. Ahhoz, hogy növeljük az egy egységre jutó volument, árcsökkentésre lehet szükség; és ha a kereslet nem követi rugalmasan az árakat, a forgalomból származó bevétel csökkenni fog, miközben az egy egységre jutó volumen növekedik. A cél elérésére nincs időpont kitűzve.

Jobb: Célkitűzésünk az, hogy a jelen naptári évben az eladásból származó bevételeket 30 millió dollárról 35 millióra növeljük; várakozásaink szerint ezt úgy érjük el, hogy 1 millió egységet adunk el 35 dolláros átlagáron.

Rossz: 1989-es célkitűzésünk az, hogy a reklámköltségeket 15 százalékkal növeljük.

Megjegyzés: A reklámozás tevékenység, nem pedig eredmény. Az igazi célkitűzés csak a többlet-reklámköltségből fakadó eredményességére vonatkozhat.

Jobb: Célkitűzésünk az, hogy 1989-ben piaci részesedésünket 8 százalékról 10 százalékra növeljük a reklámköltségek 15 százalékos növelésének segítségével.

Rossz: Célkitűzésünk az, hogy úttörők legyünk a kutatás és fejlesztés terén, és ezzel átvegyük iparágunkban a technológiai vezér szerepét.

Megjegyzés: Nagyon hatásos és nagyra törő nyilatkozat, különösen, ha az iparágban a technológia határai sok különböző irányba tágíthatóak.

Jobb: Az 1980-as évek során célkitűzésünk, hogy továbbra is vezető szerepünk legyen az új technológiák bevezetésében és új készülékek feltalálásában, amelyek lehetővé teszik a villamos árammal működő berendezések vásárlóinak, hogy takarékoskodjanak az energiafelhasználással.

Rossz: Célkitűzésünk az, hogy mi legyünk az iparág legnagyobb profitot hozó cége.

Megjegyzés: Nem elég konkrét; mivel mérjük a profitot – a teljes összeg dollárban kifejezve, vagy az egy részvényre eső nyereség, vagy az egy egységre jutó haszonrés, vagy az egész tőkeérdekeltség hozadéka, avagy mindez együtt? Továbbá mivel a célkitűzés arra is vonatkozik, hogy milyen jól teljesítenek más cégek, a célkitűzés nagy kihívást jelent, de esetleg nem is megvalósítható.

Jobb: Igyekezni fogunk az iparágban vezető szerepet játszani a tőkeérdekeltség profitrátájában azzal, hogy a tőkeérdekeltségekre 25 százalékos leadózott nyereséget fizetünk 1989-ben.

A. A. *Thompson* – A. J. *Strickland*: *Strategy Formulation and Implementation* (A stratégia formába öntése és megvalósítása). Illinois: Irwin, 1989, 31. oldal nyomán.

Az egyértelmű célkitűzések segítenek mindenkit a megfelelő irányba terelni, és mérföldkövekként szolgálnak, amelyekkel a haladás lemérhető.

A jó célkitűzés:

➢ határozott és konkrét,

➢ vívmányokat, mérhető eredményeket fogalmaz meg (nem tevékenységeket vagy viselkedésmódokat),

➢ megjelöli határidejét,

➢ kihívást jelent, de nem lehetetlen teljesíteni.

4.3.2 Szervezés

„A szervezés a vezetőknek az az általános törekvése, hogy a dolgok rendben menjenek, áttekinthetőek és értelmezhetőek legyenek. A szervezés tehát a működés kialakítása és folyamatos javítása. Sokan úgy tekintik, mint a meglévő rendszerek általános és folyamatos kritikáját és ennek nyomán azok fejlesztését." (*Angyal*, 1999, 53. oldal)

A szervezés főbb területei:

➢ *Munkaszervezés.* Annak meghatározása, hogy a dolgozók mit és hogyan csináljanak, milyen eszközökkel, milyen körülmények között, milyen anyagot (vagy információt) kell átalakítaniuk. A munkaszervezés eredménye a munkaköri leírás, a technológiai utasítás, a munkahely elrendezése, az emberek, áruk, információk mozgása.

➢ *Szervezetépítés.* Az emberek hatáskörének, felelősségének, kapcsolatainak, együttműködési szabályainak, a hatalmi viszonyoknak a kialakítása.

➢ *Folyamat- és működésszervezés.* A résztevékenységek működésének összehangolása (a termelés, az anyagellátás fejlesztése, az adminisztráció kialakítása, ésszerűsítése). Jellegzetes dokumentuma a működési szabályzat.

➢ *Rendszerszervezés.* A folyamatszervezés eredményeképp kialakult szervezeti folyamatok jól működő, egységes rendszerré formálása. (Például a logisztika a termelés, a készletgazdálkodás és az anyagellátás harmonizálását jelenti.)

➢ *Önszervezés.* A szervezet egyes részei – megfelelő vállalati kultúra esetén – saját maguk is képesek azokat a szervezési célokat magvalósítani, amit a vezetők el akarnak érni.

4.3.3 Igazgatás

Az igazgatás a vezetés folyamatának megszervezése illetve maga a vezetés (irányítás).

Az igazgatási munkát befolyásoló három legfontosabb tényező a vezetési stílus, a szervezeti kultúra és a vezetők társadalmi szerepvállalása.

A vezetési stílus kérdésével már több helyütt foglalkoztunk (lásd pl. a 2.4.5 részt). Lényege: hogyan tart kapcsolatot a vezető a beosztottakkal. A vezetési stílusoknak sokféle osztályozása létezik. Itt most azt a kategóriarendszert idézzük, amelybe az SHL személyiségtesztje, a „Viselkedés a munkahelyen (OPQ)" című kérdőív alapján lehet beosztani a vezetőket és a beosztottakat (4-1. táblázat).

STÍLUS	*LEÍRÁS*
DIREKTÍV	❖ Fenntartja magának a tervezés és irányítás felelősségét. ❖ Utasításait saját meggyőződésének megfelelően adja ki.
DELEGÁLÓ	❖ Minimális személyes részvétel. ❖ Igyekszik megosztani a feladatokat és a felelősséget.
EGYÜTTMŰKÖDŐ	❖ A konszenzusos döntéshozatalt kedveli. ❖ Sok időt szán a döntésekre. ❖ Ügyel arra, hogy mindenki hozzászólhasson a problémákhoz.
KONZULTATÍV	❖ Odafigyel beosztottainak érzéseire és véleményére, és egyúttal szem előtt tartja a feladatot is; maga hozza meg a végső döntést.
EGYEZKEDŐ	❖ Alkut köt beosztottaival. ❖ Felismeri beosztottainak igényeit és ezt használja tárgyalási alapként.

4-1. táblázat. Vezetői stílusok (az SHL „Viselkedés a munkahelyen" személyiség-kérdőívével mérve)

Érdemes megjegyezni, hogy minden vezetési stílushoz tartozik egy *beosztotti* stílus is, ezeket is az SHL személyiségtesztje alapján ismertetjük (4-2. táblázat).

STÍLUS	*LEÍRÁS*
RECEPTÍV	❖ Betartja az utasításokat és határidőket. ❖ Szeret egyértelmű utasítások szerint dolgozni.
MAGABIZTOS	❖ Önállóan szeret dolgozni. ❖ Megvannak a saját elképzelései és szereti, ha minél kevesebb beavatkozással valósíthatja meg azokat.
EGYÜTTMŰKÖDŐ	❖ Sok ötlete van. ❖ Szereti a közös döntéseket és jobban kedveli az újszerű megoldásokat, mint a hagyományosokat.
INFORMÁLÓ	❖ Szereti, ha bevonják a döntéshozatalba, de akkor is elfogadja a végső döntést, ha az ellentétes személyes véleményével.
VISZONZÓ	❖ Nyíltan kimondja véleményét és nem ijed meg a tekintélytől. ❖ Inkább meggyőzéssel, mint utasításokkal irányítható. ❖ Időnként makacsnak tűnhet, de a feladatot tartja szem előtt.

4-2. táblázat. Beosztotti stílusok (az SHL „Viselkedés a munkahelyen" személyiség-kérdőívével mérve)

A *szervezeti kultúra* a szervezet képessége és kialakult szokásai problémáinak megoldására. A szervezeti kultúrával a könyv harmadik részében külön fejezetben foglalkozunk.

A döntéshozók *társadalmi beágyazottsága*, kapcsolatrendszerük, közéleti, politikai, szakmai szerepvállalásuk kiemelkedően fontos lehet a szervezet jelene és jövője szempontjából.

Ch. *Barnard* írta, hogy a „a döntés gyönyörű művészetének lényege az, hogy nem döntünk olyan ügyekben, amelyeket az adott pillanatban nem kell eldönteni, nem döntünk a döntésre még nem érett ügyekben, nem hozunk olyan döntéseket, amelyek nem járnak eredménnyel, és nem döntünk arról, amiről másvalaki is dönthet."

E szellemes meghatározás hasonlít ahhoz, amit állítólag egy magyar vezérigazgató válaszolt arra a kérdésre, hogy „Tulajdonképpen mit csinál?": „Magas fizetést húzok azért, hogy azt mondom: igen vagy nem – és hogy többnyire igazam van." (*Pál* Tamás, 1981)

A döntés előfeltételei

Az, hogy milyen döntési helyzet adatik meg az emberek többségének, avagy milyen döntési szituációba kényszerülnek, nagymértékben összefügg a társadalmi rendszerrel is, amelyben élnek. A paternalista szocializmus leszoktatott a döntésről, mindent eldöntöttek helyettünk, úgymond érdekünkben, felettünk. Igen keveseknek adatott meg az, amit úgy nevezünk: a *vállalkozói döntés*.

A döntés előfeltételei:

1. *Érzékeljük a különbséget* a között, ami van, és a között, amit szeretnénk. (A bérből és fizetésből élők közül sokan „lelkük mélyén" talán vállalkoznának, de ez a vágyuk olyan mélyen el van temetve, hogy nem is tudatosodik bennük.)

2. *Motiválva legyünk a döntésre.* (Sok emberben, miután tudatosodott benne, hogy nem azt csinálja, amit akar, tettvágy helyett lehangoltság vesz erőt. Egyesek azt mondják, hogy ez a pesszimizmus magyar betegség. Pedig a döntéshez erő, energia kell.)

3. *Képesség a probléma megoldására.* (A vállalkozáshoz bizonyos kezdeti tudás, személyiségjegyek kellenek. Az egész némileg Münchhausen báró híres mutatványához hasonlít – saját hajunknál fogva kellene kihúzni magunkat a mocsárból.)

Egyéni és csoportos döntések

A döntések lehetnek egyéniek vagy csoportosak. Mindkettőnek vannak előnyei és hátrányai (4-3. és 4-4. táblázat).

ERŐSSÉGEK	GYENGESÉGEK
Az egyéni döntések gyakran gyorsabban megszületnek.	Az egyéni döntések néha elsietettek.
Az egyéni döntések gyakran egyértelműbbek, határozottabbak.	Az egyén gyakran nem rendelkezik a körültekintő döntéshez szükséges minden információval.
Az egyén jobban magáénak érzi az általa egyedül meghozott döntést.	Az egyéni döntések gyakran szubjektívek.

4-3. táblázat. Az egyéni döntések előnyei és hátrányai

* *Hammond, Keeney* és *Raiffa* (1999) és *Klein* (1992b) cikkének rövidített változata.

ERŐSSÉGEK	GYENGESÉGEK
A csoportos döntések és eljárások körültekintőbbek, alaposabbak.	A csoportos döntések idő- és költségigényesebbek (a csoportok tagjainak számával arányosan).
A csoportok több és sokoldalúbb információkkal rendelkeznek.	A csoportos döntés gyakran kompromisszum eredménye és nem a legkedvezőbb változat.
Több változatot lehet áttekinteni és csoportos alkotó módszereket bevetni.	A csoportok gyakran döntésképtelenek, jellegzetességük a döntések halogatása.
Az emberek nagyobb erőfeszítéseket tesznek azoknak a döntéseknek a megvalósításáért, amelyekben részt vettek.	A csoportokra gyakran rátelepszik néhány hangadó, kivált ha a szervezeti felettes is tagja a csoportnak.

4-4. táblázat. A csoportos döntések előnyei és hátrányai

A vezetői munka ugyan nem kizárólag döntésekből áll, de az kétségtelen, hogy a döntések meghozatala a vezetés lényeges része. Nem csoda, hogy a stratégiai döntéseket például a humán menedzser szakosok külön tantárgy keretében tanulják (*Barakonyi*, 1998).

Hogyan kerüljük el a döntéshozatalt?

Soha semmi jó nem származott a menedzserek döntéseiből. Amikor csak lehetséges, kerüld a döntéshozatalt. Csak bajt hoz a fejedre. Íme néhány módszer arra, hogyan kerüld el a döntéshozatalt, ugyanakkor mégis menedzseres dolgokat csinálj:

– Tégy úgy mintha összezavarodtál volna.
– Alakíts bizottságot, amelynek a tagjai túl elfoglaltak ahhoz, hogy idejük lenne ülésezni.
– Küldd el a beosztottaidat, hogy szerezzenek több háttér-információt.
– Veszítsd el az aláírandó iratokat.

Scott *Adams*: *Dogbert szigorúan titkos vezetői kézikönyve*. SHL Hungary Kft, 1999

*A döntés nehézségei**

A döntés során egy háromfejű sárkánnyal kell megbirkózni. A sárkány három feje: a bizonytalanság, a komplexitás és a konfliktus:

1. Bizonytalanság. Annak, aki vezető akar lenni, meg kell barátkoznia a bizonytalansággal. A vezető gyakran kerül szembe olyan problémákkal, amelyeknek nem ismeri a természetét, nem tudja, mikor fogjon neki, sőt, hogy egyáltalán érdemes-e nekifognia. Esetleg nem ismeri az alternatívákat, vagy hogy milyen forrásokkal rendelkezik; milyen külső események és mikor fognak beavatkozni – vagyis általában nem elegendő információ birtokában kell döntenie. Ezért aztán mi történik?

* Eredetileg a BOOM című folyóirat 1992. januári számában jelent meg (*Klein* 1992b).

A bizonytalanság, ha figyelmen kívül hagyjuk, egy bizonyos szinten túl szorongáshoz vezet. A szorongás elkerülésének egyik módja az, hogy a döntés leginkább bizonytalan részeit figyelmen kívül hagyjuk. Sok vezető úgy kezd hozzá egy feladat megoldásához, hogy egyszerűen elhárítja magától, hogy szembenézzen a bizonytalanság néhány lehetséges forrásával (például a rendeletek változásával).

Az értelmes vezető természetesen nem megy fejjel a falnak, nem hagyja figyelmen kívül a számára fontos, de általa nem ellenőrizhető változókat. Nem ritka azonban, hogy a vezetők úgy viselkednek, mintha a bizonytalan események sokkal valószínűbbek lennének, mint amennyire ténylegesen azok.

Idetartozik az a jelenség is, amit a pszichológusok „a kognitív disszonancia csökkentésé"-nek neveznek, hogy tudniillik a döntéseiket követően az emberek általában oly módon válogatnak a rendelkezésükre álló információk közül, hogy azok ne álljanak ellentétben a döntésükkel. Ha közben megbánták volna a döntésüket, akkor éppen ellenkezőleg, azokat az információkat gyűjtik, amelyek az alternatívák helyességét emelik ki.

Magyarország közismerten nemcsak a „létező szocializmus" idején volt a „Pató Pál urak" országa, abból az alapvető filozófiai bölcsességből kiindulva, hogy amit nem csinálunk, abból nem lehet baj. Valóban igaz, hogy a problémák egy része idővel magától megoldódik, ez a stratégia azonban a piacgazdálkodás versenyében csak nagyon kevés esetben vezet eredményre. Vezetőinkben tudatosítani kellene, hogy a döntés késleltetése maga is döntési alternatíva, amely a lehetőségek elvesztéséhez vezethet. Általában ennél lényegesen jobb stratégia, ha a döntésünket a rendelkezésre álló információkra alapítjuk, és figyelmünket a tevékenységünk során a még megmaradó bizonytalansággal kapcsolatos információk számára nyitva hagyjuk. Van az információ áramlásának egy olyan sajátossága, hogy ha több kézen (emberen, szervezeti egységen) halad keresztül, a bizonytalanság valahogy „felszívódik". Huszonöt évvel ezelőtt azt vizsgáltuk, hogy az agy elektromos hullámait regisztráló görbékből milyen következtetéseket tudnak levonni a szakemberek a páciens betegségére vonatkozóan, majd ezt hogyan tudják szavakba önteni, s más orvosok hogyan értelmezik ezeket a szavakat. Azt találtuk, hogy míg az információ természetesen egyre bizonytalanabbá vált, a belé vetett hit egyre nagyobb lett (*Moussong-Kovács–Klein* 1968). A vezető gyakran nincs tisztában azzal, hogy a „tiszteletreméltó" csatornákon hozzá eljutó információk mennyire bizonytalanok.

A bizonytalanság tényleges csökkentésére számos jó módszer van. A jó döntéshez minél több jó minőségű alternatívára van szükség. Ennek egyik ismert módja a *brainstorming* (ötletroham). Ennek során egy csoport egy problémával kapcsolatban szabadon kifejezi mindazt, ami eszébe jut, anélkül, hogy megítélné a gondolatok minőségét; az ötletek értékelése csak azután történik meg, amikor minden ötlet elhangzott.

Egy másik ismert módszer a *szinektika*, mely a probléma megfogalmazásától nyolc szakaszon vezeti keresztül a csoport tagjait.

Ugyancsak hasznos lehet a *szimuláció*: az alternatívák kipróbálása egy modellként szolgáló környezetben. (Lásd részletesebben a kreativitásról szóló, 16. fejezetben.)

A vezető csökkentheti a bizonytalanságot, ha több és jobb információt szerez be. Nálunk még nem alakult ki kellőképpen az információk piaca, illetve a megbízható információ értéke. Természetesen az információgyűjtésnek is megvan a maga gazdaságossága, hiszen egy bizonyos szinten túl a várható nyereség nem fedezi a költségeket.

Információk gyűjtésének egyik hasznos módszere lehet, ha különböző képzettségű emberekből egymást jól megértő, egymással kommunikálni tudó csoportot, *teamet* szervezünk.

A vezető legtermészetesebb törekvése, hogy igyekszik növelni a nyereség valószínűségét, illetve bizonyos esetekben legalábbis csökkenteni a veszteség valószínűségét. Egy másik megközelítés is lehetséges azonban, amelyik az esetleges nyereség *nagyságát* igyekszik növelni, illetve a lehetséges veszteség mértékét igyekszik csökkenteni.

A bizonytalanság csökkenthető megfelelő *formális megállapodásokkal*. Az árak és a bérek rövid távú fluktuációját például elkerülhetjük, ha a vásárlásokkal, szállításokkal kapcsolatosan hosszú távú megállapodásokat kötünk. A káros következmények elkerülése érdekében azonban ezekben a szerződésekben többnyire magas árat kell fizetni. A vállalkozóknak meg kell tanulniuk például, hogy a biztosítás nem kidobott pénz, hanem a biztonság elengedhetetlen tartozéka. Másrészt viszont *kevés vállalkozás engedheti meg magának, hogy egyszerre hordjon nadrágszíjat és nadrágtartót* – azaz a túlbiztosítás költségeit.

Egy másik hasznos stratégia lehet a vezető és a szervezet *adaptációs képességének* növelése: a felkészülés a bizonytalan eseményekre való gyors és megfelelő válaszra. Így például jó megoldás lehet, ha a vállalkozó nem annyira a versenytársak árainak előrejelzésére koncentrál, mint inkább igyekszik flexibilis árrendszert kidolgozni és a versenytársak árait figyelve – ha szükséges – a saját árait megfelelően módosítani.

2. *Komplexitás.* A vezetőknek általában meglehetősen komplex helyzetben kell döntést hozniuk: sokféle tényezőt kell figyelembe venniük, és ezek bonyolult kölcsönhatásban állnak egymással. Ez a komplexitás jelenti a döntéshozatal talán legfőbb nehézségét. A vezetők többsége egyszerű stratégiákat használ abból a célból, hogy a rendelkezésre álló információt mintegy „előre csomagolja": szakértőket kérdez meg, a „józan eszére" hallgat, a kialakult sztereotípiái szerint cselekszik, a kulturális előítéletei befolyásolják, a szóbeszédre hagyatkozik.

A szervezetek általában gyors megoldásokat keresnek specifikus problémákra, és így meglehetősen *szubjektíven* értékelt szituációkra meglehetősen *egyszerű* döntési modelleket használnak. Csak ha ezek a modellek nem oldják meg a problémát, akkor kényszerülnek rá a távolabbi összefüggések vizsgálatára. Sok vállalkozó olyan, mint az az ember, aki az utca közepén vesztette el a kulcsát, mégis az utcasarkon keresi, mert ott van világos.

A döntési alternatívák rendszeres előállításával csökkenthető a helyzet komplexitása. Ilyen eljárás például a *morfológia*. Ennek lényege, hogy a döntéshozó először is azonosítja a megoldás kulcskérdéseit. Majd mindezekhez a dimenziókhoz valamilyen tulajdonságokat kell meghatározni. Így viszonylag kevés dimenzió és tulajdonság kombinációjával is viszonylag sok alternatíva állítható elő.

3. *Konfliktus.* A vezető élete általában konfliktusoktól terhes. A szervezetekben a vezetők jó része a maga pozíciójának javítására törekszik, és ez sokakban azt az érzetet kelti, hogy mindenki ellen játszik. Talán éppen ezért, a konfliktusszituációkban hozott döntések minőségének javítására azok a *modell-játékok* bizonyultak a legalkalmasabbaknak, amelyek rádöbbentik a résztvevőket arra, hogy az üzleti élet a *versenyzés* és a *kooperáció* elemeit egyaránt alkalmazza, és hogy a legtöbb esetben van lehetőség arra, hogy ne csupán egymás zsebéből vegyék ki a pénzt, hanem együtt javítsanak a helyzetükön.

A döntéshozatal csapdái

Azt is mondhatjuk, hogy a döntéshozatal a vezetők munkájának egyik legfontosabb, legnehezebb és legkockázatosabb része. A rossz döntések néha helyrehozhatatlanul tönkretehetnek céget és karriert. De honnan származnak a rossz döntések? Sok esetben a *döntési folyamatra* vezethetők vissza, a változatokat például nem határozták meg pontosan, nem gyűjtötték össze a kellő információt, a költségeket és a hasznot helytelenül mérték fel. De előfordul, hogy a hiba nem a döntéshozatal folyamatában, hanem magában a *döntéshozóban* rejlik. Az emberi agy működése szabotálhatja döntéseinket.

A vállalati vezetők számára, akiknek sikere az általuk hozott vagy jóváhagyott döntésektől függ, a *pszichológiai csapdák* különösen nagy veszélyt rejtenek. Aláásható mindent a termékfejlesztéstől a vállalatfelvásárlásig, a tőkekivonási stratégiától a cselekvési ütemterv készítéséig. Senki nem tudja megszabadítani gondolkodását ezektől a mélyen gyökerező fogyatékosságoktól, de mindenki képes arra, hogy megtanulja megérteni és ellensúlyozni a csapdákat.

A következőkben ismertetjük a döntéshozatal hat legfontosabb csapdáját:

1. *A lehorgonyzás csapdája.* A döntéshozatal során agyunk aránytalanul nagyobb súlyt ad az első megszerzett információnak. A kezdeti benyomások, becslések vagy adatok lehorgonyozzák a rákövetkező gondolatokat és véleményeket.

A horgonyok különböző alakot ölthetnek. Lehetnek egyszerűek és látszólag ártalmatlanok, mint például egy kolléga megjegyzése vagy egy újságban közölt statisztika, és lehetnek alattomosak, mint egy bőrszínről, akcentusról vagy ruházatról kialakított sztereotípia. Az üzleti életben

a legelterjedtebb horgonyok a múltbeli események vagy trendek. A marketing-szakemberek egy termék piacra dobásának megtervezését sokszor úgy kezdik, hogy tanulmányozzák az elmúlt évek értékesítési adatait. A régi, elavult számok horgonyokká válnak, amelyeket a prognóziskészítők egyéb tényezők alapján módosítanak. Ez a módszer ugyan meglehetősen pontos becsléseket eredményezhet, de hajlamosít arra, hogy a múlt történéseinek túlzott jelentőséget tulajdonítsunk, ugyanakkor az egyéb fontos tényezőket számításon kívül hagyjuk. Az olyan helyzetekben, melyeket gyorsan változó piac jellemez, a történelmi horgonyok megjelenése gyenge prognózisokhoz és elhibázott döntésekhez vezethet.

Mivel a horgonyok szabják meg a feltételeket, amelyek alapján a döntést meghozzák, az élelmesebb tárgyalópartner gyakran alkutaktikaként használja fel őket.

2. *A status quo csapdája.* Mindannyian szeretjük azt hinni, hogy döntéseinket racionálisan és objektíven hozzuk meg, de igazság szerint mindannyiunknak vannak előítéletei, és ezek az előítéletek befolyásolják a döntéseinket. A döntéshozók például erős elfogultságot mutatnak az olyan döntési változatok iránt, amelyek fenntartják a status quot.

Ez a tendencia különösen szembetűnő a forradalmian új termékek esetében. Az első automobilok, melyeket igen szemléletesen „ló nélküli kocsi"-nak hívtak, pont ugyanannyira hasonlítottak az általuk felváltott bricskákra, mint a világhálón megjelenő első „elektronikus újságok" nyomtatott elődeikre.

A *status quo* csapdájának forrása mélyen gyökerezik a pszichénkben, abban a vágyunkban, hogy énünket megvédjük a sérüléstől. A status quotól való elszakadás azt jelenti, hogy cselekednünk kell. Ha cselekszünk, felelősséget vállalunk, és ezzel kritikának és sajnálkozásnak tesszük ki magunkat. Ezek tudatában nem túl meglepő, hogy folyton okokat keresünk a semmittevésre. A *status quo*hoz való ragaszkodás a legtöbb esetben a biztonságosabb utat jelenti, mivel kevesebb a pszichológiai kockázata.

Rengeteg kísérlet bizonyította a *status quo* mágneses vonzását. Az egyik ilyen kísérlet során egy csoport tagjai között kétféle, nagyjából hasonló értékű ajándékot osztottak szét. A csoport egyik fele egy bögrét, a másik fele egy tábla svájci csokoládét kapott. Ezek után közölték velük, hogy elcserélhetik az ajándékukat a másik ajándékra. Azt képzelhetnénk, hogy körülbelül a kísérleti alanyok fele el akarta cserélni az ajándékát, de a valóságban csak a tizedük élt a lehetőséggel. A status quo a többségre befolyást gyakorolt, pedig csak percekkel azelőtt, véletlenszerűen alapozták meg.

Más kísérleti eredmények szerint minél több választási lehetősége van az embernek, annál erősebben vonzza a *status quo*. Többen választják a status quot, ha egy helyett két lehetőséget kínálnak fel nekik: csak az A helyett az A és B közüli választást. Miért van ez? Az A és B közötti döntés többletmunkát követel, amit a status quo választásával kikerülhetünk.

Az üzleti életben, ahol a valami megtételéből fakadó vétket sokkal keményebben büntetik, mint a mulasztási vétket, a status quonak különösen nagy a vonzása. Sok vállalati fúzió hiúsul meg azért, mert a felvásárló vállalat habozik új, alkalmasabb menedzsmentstruktúrát kialakítani a felvásárolandó cégnél. „Ne kavarjunk vihart" – szól a tipikus érvelés. „Várjunk, míg a helyzet stabilizálódik". De az idő múlásával a régi struktúra mind jobban gyökeret ereszt, és a változtatás ahelyett, hogy könnyebb lenne, egyre nehezebbé válik. Ha a menedzsment elmulasztja kihasználni a változtatásra legalkalmasabb helyzetet, később képtelen lesz szabadulni a *status quo*tól.

3. *Az elsüllyedt költség csapdája.* Hasonlóan mélyen gyökerezik bennünk a hajlam arra hogy választásaink múltbéli választásokat igazoljanak, még akkor is, ha nem bizonyultak sikeresnek.

Múltbeli döntéseink a közgazdászok terminológiájával élve *elsüllyedt költséggé (sunk cost)* válnak, azaz időközben vissza nem szerezhetővé vált idő- vagy pénzbefektetésekké. Tudjuk ugyan, hogy racionálisan gondolkodva ezeket az elsüllyedt költségeket nem lenne szabad összefüggésbe hoznunk jelenlegi döntéseinkkel, mégis hagyjuk, hogy rabul ejtse elménket, és helytelen döntések meghozatalára késztessen.

Miért nem tudnak megszabadulni az emberek múltbéli döntéseiktől? Többnyire azért, mert – tudatosan vagy tudattalanul – nem hajlandók beismerni, hogy hibáztak.

Ha elbocsátunk egy általunk felvett munkaerőt, nyilvánosan elismerjük, hogy rosszul ítéltük meg. Pszichológiai szempontból biztonságosabbnak tűnik békén hagyni, még akkor is, ha ez a döntés csak megsokszorozza a hibát.

Néha a vállalati kultúra megerősíti az elsüllyedt költség csapdájának hatását. A kedvezőtlen eredményt hozó döntések miatt kiszabott túlontúl szigorú büntetések arra motiválják a menedzsereket, hogy a bukott projekteket a végtelenségig fenntartsák abban a hiú reményben, hogy valami csoda folytán képesek lesznek sikeressé tenni őket. A vállalati igazgatóknak észre kell venniük, hogy a mai bizonytalan, előreláthatatlan eseményekkel teli világban gyakran még a jó döntések is rossz végeredménnyel járnak.

4. *A megerősítő bizonyíték csapdája.* Ez a csapda arra késztet, hogy kizárólag az ösztöneink vagy álláspontunk diktálta megoldás mellett szóló információkat keressük, és figyelmen kívül hagyjuk az ellentétes információkat.

A megerősítő bizonyítékkal szembeni elfogultság nemcsak azt befolyásolja, hogy hol gyűjtünk információkat, de arra is hajlamosít, hogy a kapott információk interpretálásakor túl nagy súllyal vegyük figyelembe az elképzeléseinket alátámasztó információkat, és elbagatellizáljuk azokat, amelyek ellentétesek nézeteinkkel.

Egy, a jelenséget vizsgáló kísérlet során két csoportot alakítottak ki. Az egyik csoport támogatta, a másik ellenezte a halálbüntetést. Mindkét csoport tagjaival elolvastatták két, körültekintően lefolytatott kutatás

leírását a halálbüntetés eredményességéről a bűnözés visszaszorításában. Az egyik kutatás következtetése szerint a halálbüntetés hatásos volt, a másik szerint nem. Annak ellenére, hogy mindkét érvelést megbízható tudományos adatokkal támasztották alá, a beszámolók elolvasása után minkét csoport tagjai még szilárdabban hittek nézetük helyességében. Automatikusan elfogadták a számukra szimpatikus információt, és elutasították az ellentmondó adatokat.

Ebben az esetben két alapvető pszichológiai erő lépett működésbe. Az egyik az a tendencia, hogy még azelőtt elhatározzuk, mit akarunk tenni, mielőtt megtudnánk, mi szól mellette és ellene. A másik pedig az a hajlam, hogy szívesebben foglalkozunk olyasmivel, amit kedvelünk, mint olyasmivel, amit nem kedvelünk. Ezt a hajlamot már a kisbabáknál is kimutatták. Természetesen vonzóbbnak tűnik számunkra az az információ, amely támogatja tudatalatti hajlandóságunkat.

5. A keretbe foglalás csapdája. A döntéshozatal első és egyben egyik legveszélyesebb lépcsője a kérdés megfogalmazása. A probléma keretbe foglalásának módja mélyrehatóan befolyásolhatja a döntést.

A keretbe foglalás csapdája sokféle formát ölthet, és gyakran szoros kapcsolatban áll más lélektani csapdákkal. Egy keret megalapozhatja a status quot, vagy bevezethet egy horgonyt. Az elsüllyedt költségekre terelheti a figyelmet, vagy megerősítő bizonyíték keresésére indíthat.

Az emberek vonakodnak kockáztatni, amikor a problémát a nyereség oldaláról közelítjük meg, de vállalják a kockázatot, ha az elkerülhető veszteségek szempontjából vetjük fel a kérdést. Mi több, általában elfogadják a felkínált keretet, és meg sem kísérlik egyéni módon újrafogalmazni a problémát.

6. A becslés és az előrejelzés csapdái. A legtöbben viszonylag jól értünk ahhoz, hogy megbecsüljük az időt, a távolságot, a súlyt és a mennyiséget. Ez azért van így, mert hozzászoktunk, hogy felmérjük ezeket a változókat, és gyors visszacsatolást kapjunk megítélésünk helyességéről. A mindennapos gyakorlat elménket olyan pontosan beállítja, mint egy mérőműszert.

Bizonytalan eseményekről becslést vagy előrejelzést készíteni azonban nem ilyen egyszerű. A vezetők folyamatosan rákényszerülnek a becslésre és az előrejelzésre, mégis ritkán sikerül világos visszacsatolást kapniuk próbálkozásaik helyességéről.

Ezért agyuk sosem áll be arra, hogy becsléseket adjon bizonytalanság esetén.

Az eddig bemutatott összes csapda befolyásolhatja a bizonytalan környezetben hozott döntéseinket, de vannak olyan típusú csapdák, amelyeknek bizonytalan helyzetekben különösen erős a torzító hatásuk, mivel megzavarják a lehetőségek feltérképezésére irányuló képességünket. Tekintsünk át hármat a leggyakrabban előforduló bizonytalansági csapdák közül:

1. A túlzott önbizalom csapdája. Bár a legtöbb ember nem nagyon ért a becsléshez és az előrejelzéshez, mégis hajlamosak vagyunk arra, hogy túl nagy önbizalommal ítéljük meg előrejelzéseink pontosságát. Ez megzavarhatja az ítélőképességünket, és hibás döntéseket eredményezhet.

Gondoljuk el, hogy milyen következményekkel járhat ez az üzleti világban, ahol a jelentősebb kezdeményezések és befektetések sikere gyakran becslések egész sorozatán múlik. Ha a menedzserek egy alapvető fontosságú változó legmagasabb értékét alulbecsülik, vagy legalacsonyabb értékét túlbecsülik, kedvező lehetőségeket mulaszthatnak el, vagy sokkal nagyobb kockázatnak tehetik ki magukat, mint képzelnék. Rengeteg pénzt pazaroltak már balsorsú termékfejlesztési projektekre, mert a menedzserek pontatlanul mérték fel a piaci bukás esélyét.

2. A túlzott elővigyázatosság csapdája. A prognóziskészítőkre leselkedő következő csapda a túlzott elővigyázatosságban rejlik. Amikor nagy tétekre menő döntésekkel találjuk magunkat szemben, „a biztonság kedvéért" hajlamosak vagyunk módosítani becsléseinket vagy előrejelzéseinket. Jó néhány évvel ezelőtt például a három nagy Egyesült Államokbeli autógyártó egyikének el kellett döntenie, mennyit gyárt le előre egyik legújabb modelljéből a legnagyobb forgalommal kecsegtető értékesítési időszakra. A döntésért felelős marketing tervezési részleg előrejelzéseit a kulcsfontosságú változókról – a várható értékesítési mutatókról, a versenytársak ténykedéséről, a költségekről – a részlegek kissé feltupírozták annak érdekében, hogy minél több autót gyártsanak a „biztonság kedvéért". A marketing tervezők azonban készpénznek vették a számokat, és a „biztonság kedvéért" még egy kicsit módosítottak rajtuk. Ezek után nem meglepő, hogy a legyártott autók mennyisége messze meghaladta a piaci igényeket, és hat hónapjába tellett a vállalatnak, mire – bevezető áron – túladott a feleslegen.

3. A felidézés csapdája. Akkor is csapdába eshetünk a becslések vagy előrejelzések készítésénél, ha sem az önbizalmat, sem az óvatosságot nem visszük túlzásba. A jövőbeni történésekkel kapcsolatos jóslatainkat a már megtörtént eseményekről felidézett emlékekre alapozzuk. Emlékezetünket azonban sok minden „megtréfálja". Például a drámai események mély nyomot hagynak emlékezetünkben. Mindannyian hajlamosak vagyunk arra, hogy eltúlozzuk a ritkán előforduló, katasztrofális események valószínűségét, részben azért, mert ezeknek a tragédiáknak aránytalan figyelmet szentel a sajtó. A velünk megtörtént drámai vagy traumát okozó események is torzítják gondolkodásunkat. Azok például, akik munkába menet elhaladtak egy baleseti helyszín mellett, nagyobb esélyt adnak a közlekedési balesetek előfordulásának, és azok, akiknek egy közeli barátjuk rákban halt meg, sokkal valószínűbbnek tartják, hogy maguk is ebben a betegségben fognak elhunyni.

4.3.5 Koordinálás

A koordinálás lényegében a különálló személyek, csoportok, szervezetek tevékenységének összefogása, összehangolása egy közös cél érdekében.

Alapformái

➢ *a vertikális* koordináció: az alá- és fölérendeltek munkájának összehangolása és

➢ a *horizontális* koordináció: az azonos beosztású, rangú (vagy legalábbis függőségi viszonyban nem lévő) emberek munkájának összehangolása.

Szokás még beszélni *diagonális* koordinációról (például mátrix szervezet, vagy projektvezetés esetén) és *ad hoc* együttműködésről (például amikor egy kreativitást igénylő feladat megoldására különböző osztályokról, különböző beosztású emberek fognak össze).

4.3.6 Ellenőrzés

A „Felhatalmazás" című részben (3.8.3) leírtuk, milyen felszabadító erő rejlik abban, ha a vezető megbízik a beosztottban, és megfelelő döntési jogkörrel ruházza fel. Ez azonban egyáltalán nem jelenti azt, hogy a dolgozó nem tartozik *felelősséggel* a tetteiért, és még kevésbé azt, hogy a vezetőnek nincs joga az ellenőrzéshez.

A jól kidolgozott ellenőrzési rendszer rendet és stabilitást jelent. A dolgozók szeretik tudni, mit várnak el tőlük és milyen jól teljesítenek. Az ellenőrzés tehát információcsere, visszajelzés, és az eredmények összevetése a célokkal. Az ellenőrzés a képzési, fejlesztési szükségletek megállapításának, a dolgozók motiválásának alapja (*Tannenbaum*, 1968, *Johnson* és *Gill*, 1993).

Az emberek általában ambivalensen viszonyulnak az ellenőrzéshez: nem kedvelik, ha a munkájukat ellenőrzik, de elismerik az ellenőrzési rendszerek hasznosságát, szükségességét. *Lawler* (1976) szerint a dolgozók főképp a következő esetekben várják el az ellenőrzést:

➢ ha visszajelzést szeretnének kapni a jó teljesítményükről,

➢ ha tudni szeretnék, mit és hogyan kell csinálniuk, és

➢ ha a jutalmazási rendszer (így a fizetés is) a teljesítményen alapul.

Az ellenőrzés célja az egyén és a szervezet szintjén egyaránt a megfelelő szintű teljesítmény biztosítása és állandó javítása.

Ouchi és *Maguire* (1980) szerint az ellenőrzés két formája

➢ a *viselkedés* ellenőrzése közvetlen személyes vezetői megfigyeléssel és

➢ az *output* ellenőrzése az eredmény vizsgálatával.

Mindkét forma fontos, mintegy kiegészítik egymást (további részleteket lásd pl. *Mullins*, 1996, 17. fejezet).

4.3.7 Teljesítményértékelés

A teljesítményértékelés során a vezetők minősítik a beosztottak munkájának eredményét. Alapja a teljesítmény megfigyelése és összevetése a tervekkel, az elvárásokkal, a szokásokkal, a normatívákkal.

A hatékony teljesítményértékelés előnyei:

➢ feltárja a dolgozók erősségeit és gyengéit (segít hasznosítani az előbbieket és kompenzálni az utóbbiakat),

➢ rámutat a hatékonyságot csökkentő, a fejlődést gátló problémákra,

➢ információt nyújt az emberi erőforrás tervezéséhez, az előléptetések megtervezéséhez, és

➢ javíthatja a kommunikációt azáltal, hogy lehetőséget ad az embereknek, hogy elmondhassák elképzeléseiket, elvárásaikat, fejlődésüket.

A jó teljesítményértékelés pszichológiai alapelvei megegyeznek a munka, a tanulás, a teljesítmény pszichológiai alapelveivel. Az emberek eredményesebben dolgoznak, többet tanulnak, jobban teljesítenek, ha ismerik az eredményt (megfelelő visszajelzést kapnak).

4.3.8 Tájékozódás és tájékoztatás

„A leggyakrabban gyakorolt vezetői szerepek egyike a tájékozódás és tájékoztatás, azaz az információkezelés: a hírek, adatok megszerzése, feldolgozása, feldolgoztatása, mérlegelése, továbbítása, a hírekben, adatokban rejlő üzleti erő megértése és hasznosítása. A tájékozódás és a tájékoztatás a vezetés minden területét átszövi, ez a kapcsolattartás alapja, a motiválás legfőbb eszköze." (*Angyal*, 1999, 76. oldal)

A vállalaton belüli és kívüli információkezelés és információközlés a vezetés rendkívül fontos része, melyre a kommunikációval kapcsolatos fejezetben még visszatérünk.

4.3.9 Toborzás és kiválasztás

Akár van külön személyügyi részleg a szervezetben, akár nincs, minden vezető fontos feladata mindent megtenni azért, hogy a lehető legjobb munkatársakkal dolgozhasson együtt. A lényeg, hogy a vezetők

➢ felismerjék a toborzás és a kiválasztás fontosságát,

➢ időről időre vizsgálják felül toborzásra és kiválasztásra használt módszerük hatékonyságát, és

➢ a kapott eredmények alapján rendszeresen javítsanak a toborzás és kiválasztás módszerein, technikáin.

Ebben a részben természetszerűleg csak felületesen tudunk foglalkozni ezzel az alapvető vezetői feladattal, csupán a *kiválasztás* kérdésénél időzünk el kissé hosszabban.

Toborzás

Nyilvánvaló, hogy kiválasztásról csak akkor beszélhetünk, ha van valódi *választási lehetőségünk*. („*Hobson-választás*"-nak hívják azt, amikor vagy elfogadjuk a felajánlott tárgyat vagy embert, vagy nem kapunk semmit. Állítólag Thomas *Hobson* a 17. századi Angliában lovakat adott bérbe és az ügyfelektől megkívánta, hogy azt a lovat vigyék el, amelyik a legközelebb áll az ajtóhoz. Hasonló volt a kérdésről a véleménye Henry *Fordnak* is, aki szerint az ügyfél bármilyen színben kérhette a T-modellt, és ha ez a szín a fekete volt, akkor meg is kapta.)

A toborzás célja ennek a választéknak a megteremtése. Nem térünk ki a *belső* és *külső* toborzás előnyeire/hátrányaira és a „toborzás művészetének"

más titkaira, csupán arra hívjuk fel a figyelmet, hogy az alkalmasságvizsgálatokat a vállalatok akkor sem kerülhetik ki, ha a jelöltek felkutatását személyügyi tanácsadó cégekre bízzák (*Somos*, 2000).

Milyen embereket keresnek a vállalatok?

Néhány éve még az egyes állások betöltésekor elsősorban a szakirányú diploma volt a követelmény. Ma sokszor a felvételi beszélgetés két-három idegen nyelven zajlik, s a hangsúly – a végzettségen túl – az önálló munkán, kreativitáson, számítógépkezelésben, s elsősorban a fejleszthető, személyes képességeken van. Ez utóbbi csoportba tartozik a jó kommunikációs készség, empátia, tolerancia, sőt még a kellemes modor vagy a nonverbális kommunikáció elemei is, mint pl. a mosoly, kézfogás, testtartás, a szituációhoz illő zónatávolság megtartása stb. Az emberi tőke dominanciájának egyik oka az, hogy a gazdasági életben felerősödött az interperszonális kapcsolatok szerepe. A vállalkozások bevételét nagyban befolyásolja az, hogy munkatársai tudnak-e bánni az emberekkel, képesek-e kivívni a vevők, gazdasági partnerek bizalmát.

Forintos Klára: A humán erőforrás fejlesztésének lehetőségei a magyar társadalom értékeinek tükrében, *Tudásmenedzsment*, 2000, 1, 33-38. oldal

Munkaelemzés

Minden kiválasztás kiindulópontja a *munka ismerete*. A munkaelemzés *inputjai* (bemenő információi):

- ➢ a munka *célja* (pontos és mérhető fogalmakkal leírva),
- ➢ a dolgozó *feladatai* (mit kell csinálni ahhoz, hogy a célt elérje), és
- ➢ a munkavégzés *körülményei* (a fizikai és a pszichikus feltételek).

A munkaelemzés *outputja* (kimenő információja) különféle lehet:

- ➢ munkaköri leírás,
- ➢ a munkához kívánatos tulajdonságok (viselkedésformák) leírása,
- ➢ kompetenciamodell kialakítása,
- ➢ a képzési szükségletek meghatározása stb.

A munkaelemzés főbb *módszerei:*

- ➢ a munka megtanulása és/vagy tényleges elvégzése,
- ➢ napló,
- ➢ interjú,
- ➢ kérdőív és
- ➢ a munkával kapcsolatos dokumentumok elemzése.

Valószínűleg a legjobb eredményt a különböző módszerek ötvözésével lehet elérni.

Néhány gyakran használt munkaelemző *eljárás:*

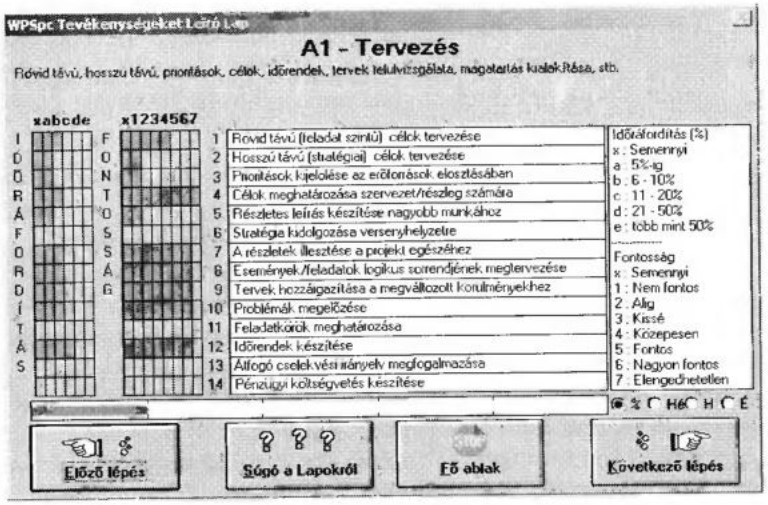
➢ *Kelly* (1955) eredetileg személyiségvizsgálatra készített *„rács-tesztje"* (lásd részletesen pl. *Carver* és *Scheier*, 1998, 15. fejezet, vagy *Atkinson* és munkatársai, 1995, 14. fejezet). A rács-teszt a munkaelemzésre is jól használható: pl. a vezetői munka lényeges elemei meghatározhatók úgy, hogy egy-egy felsővezető három általa ismert vezetőről megállapítja, hogy közülük kettő *miben* hasonlít egymáshoz, és különbözik a harmadiktól. (A hasonlóságokat *konstruktumoknak*, a különbözőségeket *kontrasztoknak* nevezzük. A felsővezető addig folytatja a táblázat kitöltését, amíg újabb konstruktumokat talál.)

➢ *A Kritikus események módszere* (*Flanagan*, 1954) olyan eseményekre kérdez rá, melyeknek kimenetele a munka szempontjából jelentős volt.

➢ *Részletes strukturált kérdőívek.* Ezek felvételét és értékelését napjainkban többnyire számítógépes szakértői rendszerek segítik. Ilyen pl. az SHL *Munkaelemző Rendszere* (Work Profiling System, WPS). A WPS számítógépes programja a munkát ismerő személyektől – többnyire három-hét főtől – először a munka *célját* kérdezi meg, majd a munkafeladatok *fontosságára* és a *munkaidőben elfoglalt részarányukra* kérdez rá, és végül a *munkakörnyezet jellegét* igyekszik tisztázni.

A számítógépes elemzés *eredménye* többféle lehet (4-2. ábra):

- ➢ munkaköri leírás,
- ➢ az ideális munkavállaló leírása,
- ➢ a munkához szükséges kompetenciák leírása,
- ➢ a kiválasztáshoz ajánlott módszerek leírása,
- ➢ a felvételi interjúhoz javasolt kérdések (lásd részletesebben: *Klein* Sándor 1998b).



4-2. ábra. Részlet a WPS-ből, az SHL számítógépes szakértői módszeren alapuló munkaelemző rendszeréből

A kompetenciamodellek

A munkaelemző módszerek eredményeként ma már szinte minden nagyobb szervezet rendelkezik *kompetenciamodellekkel.*

Kompetencián általában olyan alapvető tulajdonságokat – képességet, személyiségvonást, motivációt stb. – értünk, amelyek szükségesek egy munka kiváló elvégzéséhez. A szervezetenként – és gyakran ezen belül főbb munkacsoportonként – különböző kompetenciamodellek mellett

léteznek *általánosabb* kompetenciamodellek is. A legtöbb kutató elfogadja, hogy minden munkánál létezhet néhány, a feladathoz vagy szerephez kötődő *speciális* kompetencia, ám ezek valószínűleg csak egy kis részét képezik a teljes kompetenciamodellnek.

A nagy tanácsadó cégek többsége kidolgozott ún. *generikus* (általánosan használható) kompetenciamodelleket. Így például az SHL – kiterjedt adatgyűjtés és alapos statisztikai feldolgozás eredményeképpen – három olyan munkakörtípust azonosított, amelyeknek az elemzése sokféle szervezetnél hasonló kompetenciákat eredményezett, és ezekre a kutatásokra építve négy általános kompetenciamodellt dolgozott ki. A három munkakörtípus az *igazgatók* (vagy a vállalat legfelső vezetői), a *többi vezető* és az *ügyfelekkel közvetlen kapcsolatban álló munkatársak*. E kompetenciamodelleknek az előnye, hogy az adott munkakörtípusban szükséges kompetenciákat (az üzleti tevékenységhez kötődő specialitásokat leszámítva) kimerítően összefoglalják; bármikor rendelkezésre állnak; közvetlenül mérhetők; hozzáigazíthatók a felhasználó sajátos szervezeti kultúrájához és szóhasználatához.

A kompetenciamodellek felhasználhatók eredeti formájukban és – az ügyfelek speciális igényei szerint – kiegészíthetők a szervezet kultúrájára sajátosan jellemző kompetenciákkal.

Alkalmasságvizsgálat

Az alkalmasságvizsgálat gyakorlata hazánkban is rendkívül sokféle, nemzetközileg viszont még szélesebb a paletta. Az egyértelmű tapasztalat az, hogy az olcsó módszerek nem hozzák meg a várt eredményt, és így a végső elszámolásnál – pl. egy nem megfelelő vezető kiválasztása miatt – nagyon is sokba kerülhetnek a szervezetnek.

Minden alkalmasságvizsgálati módszertől megköveteljük, hogy

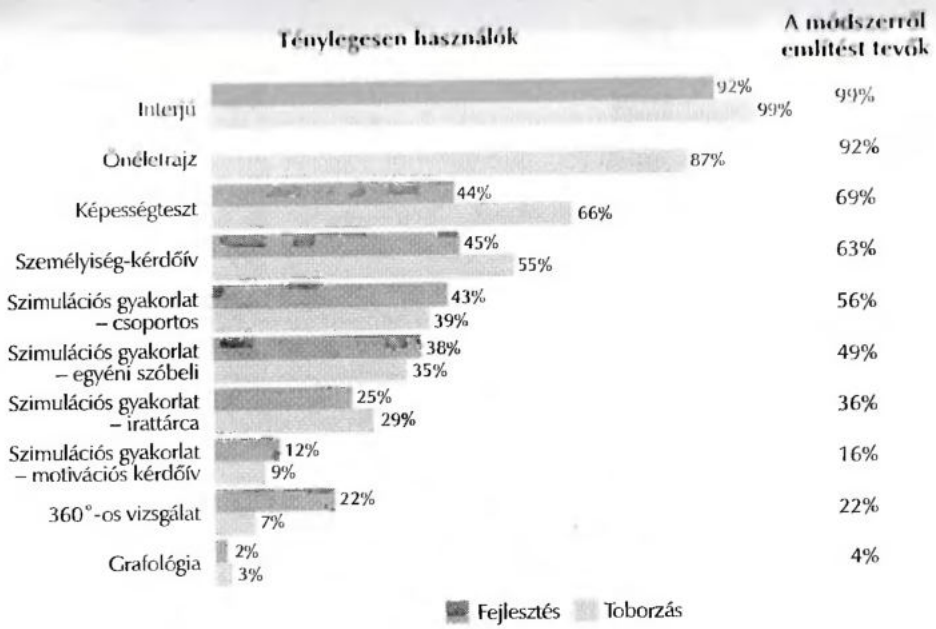
➢ *releváns* legyen (vagyis valóban az adott munkával kapcsolatos kérdésekből, feladatokból álljon),

➢ *megbízható* legyen (vagyis ha még egyszer elvégeznénk a vizsgálatot, hasonló következtetésekre jussunk),

➢ *érvényes* (valid) legyen (vagyis megfelelő kapcsolat legyen a vizsgálati eredmények és a munkateljesítmény között) és

➢ *normált* legyen (vagyis az egyének eredményeit megfelelő normacsoport eredményeihez lehessen viszonyítani).

A 4-3. ábra mutatja a különböző alkalmasságvizsgáló módszerek elterjedtségét Nagy-Britannia nagyobb szervezeteinél. Láthatjuk, hogy az *interjút* és az *önéletrajzot* szinte mindenütt használják, míg a *grafológiát* alig. (Az önéletrajzok hasznáról Henry *Ford* szellemesen, de kissé igazságtalanul ezt mondta: „Nekem mindegy, honnan jön valaki, a Sing-Singből vagy a Harvard Egyetemről. Mi az embert alkalmazzuk, nem pedig az életrajzát." *Oakwood*, 1989, 44. oldal.)



4-3. ábra. Az alkalmasságvizsgáló módszerek használatának gyakorisága Nagy-Britannia nagyobb szervezeteinél (a 360°-os vizsgálatokról lásd a 145. és 147. oldalt, a szimulációs gyakorlatokról a 149. oldalt)

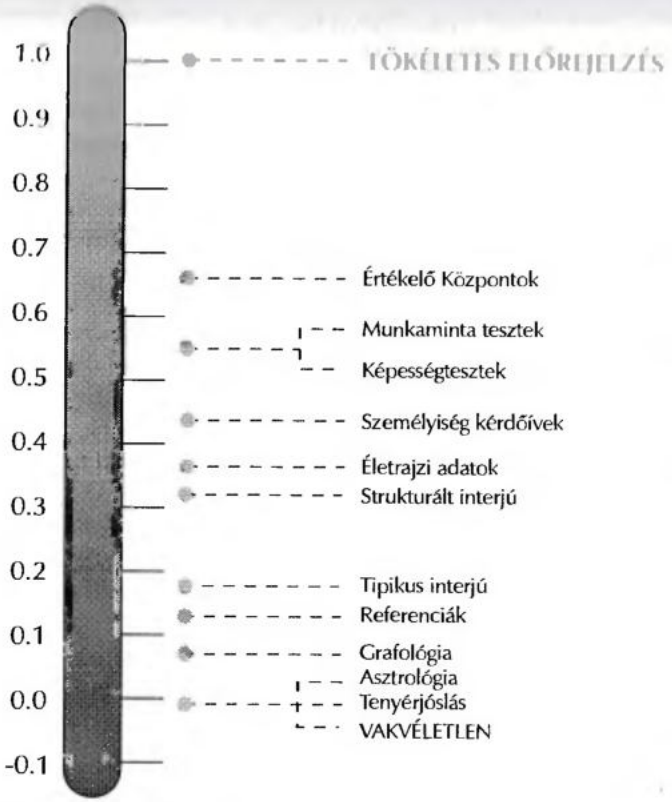
Érdemes megjegyezni, hogy ez a kép országonként jellegzetes eltéréseket és azonosságokat mutat:

➢ az interjú például mindenütt a legelterjedtebb módszer,

➢ az ún. *projektív* eljárások (például a közismert, „tintapaca" tesztnek is becézett Rorschach-teszt) vagy az előbb is említett grafológia népszerűsége azonban nagyon eltérő (pl. Franciaországban és Svájcban elfogadott módszer, de Nagy-Britanniában nem).

A 4-4. ábra az alkalmasságvizsgálati módszerek relatív validitását mutatja. Láthatjuk, hogy a „tökéletes előrejelzést" jelképező 1-es értéket egyik módszer sem közelíti meg, és hogy az ún. *Értékelő Központ* komplex eljárása teljesít a legjobban. Érdemes megfigyelni, hogy a *strukturált* interjú mennyivel kedvezőbb helyen van, mint a strukturálatlan interjú, és a referenciáknak, a grafológiának, az asztrológiának vagy a tenyérjóslásnak e téren nem sok haszna van. (A 4-3. és a 4-4. ábrát egy *angol* könyvből vettük át: könnyen lehetett volna francia írást találni, amelyik pl. a grafológiát sokkal előbbre tette volna.)

Az alkalmasságvizsgálati módszerek közül csupán a *tesztekre* és az *Értékelő Központokra* térünk ki röviden (lásd bővebben *Klein* Sándor: Munkapszichológia 4. fejezetét), és azok közül is csupán az SHL-nek a vezetők vizsgálatára ajánlott eljárásai közül mutatunk be néhányat.



4-4. ábra. Az alkalmasságvizsgálati módszerek relatív validitása (*Bain-Mabey*, 1999, 37. oldal)

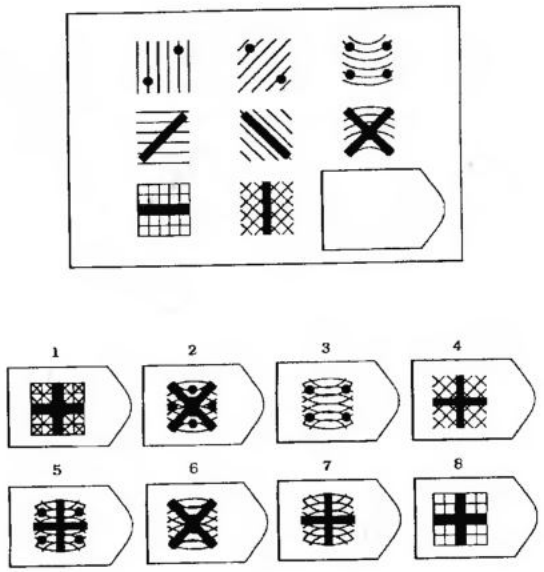
Tesztek

„Szinte a pszichológia önálló tudományként való megszületésének pillanatától kezdve a pszichológiai gyakorlat eszköztárának nélkülözhetetlen, legismertebb és legelterjedtebb módszereihez tartoznak a tesztek. Persze a legvitatottabbak közé is" – kezdi *Horváth* György (1997) a modern tesztmodellekről szóló könyvét. A tesztek jelentősége abban áll, hogy viszonylag rövid idő alatt – egy teszt nem nagyon lehet hosszabb egy óránál – viszonylag sok és megbízható információt nyújt a vizsgált személyről (*Klein*, 1984).

A kiválasztást segítő tesztek első csoportját a *képességtesztek* alkotják. A vezetők alkalmasságvizsgálata során használatos képességtesztek két nagy csoportja az *általános intelligenciatesztek*, és a *speciális képességtesztek*. Ha a munkaelemzés eredményeképpen ismerjük az adott munkához leginkább szükséges képességeket, akkor az általános intelligencia vizsgálata helyett célszerűbbnek tűnik *éppen ezeket* vizsgálni. Ha nem, akkor sor kerülhet intelligenciavizsgálatra is.

Vezetők alkalmasságvizsgálatára az SHL elsősorban a *numerikus* és a *verbális* képességek vizsgálatát ajánlja. A verbális tesztek például szövegrészleteket tartalmaznak, melyek után állítások találhatók. A jelöltek feladata az, hogy megállapítsák: az állítások következnek-e a szövegrészletekből.

Intelligenciavizsgálatra a munka világában ugyancsak alkalmas a Magyarországon az SHL-től beszerezhető – és nem pszichológus személyügyi szakemberek által is használható – *Raven Progresszív Mátrixok* (RPM) egyike, a *Mill Hill Szókincsteszttel* együtt (4-5. és 4-6. ábra)*. (Hogy azonban némi felkészültségre ezzel kapcsolatban is szükség van, azt az is mutatja, hogy tudni kell *választani* a 8-féle RPM közül.)**



4-5. ábra. Feladat a *Raven* Progresszív Mátrixok (RPM) egyik tesztjéből: találja meg a hiányzó mintát!

A képességtesztek használata világszerte erőteljesen nő. Ez arra mutat, hogy a szervezetek látják a képességvizsgálatok előnyeit: viszonylag gyorsan, egyszerűen objektív adatokhoz juthatnak, melyeket felhasználhatnak az alkalmazás szükséges (de nem elégséges) feltételeként. A *személyiségtesztekkel* több a probléma: természetesen mindenki egyetért azzal, hogy a munka – különösen a vezetői munka – eredményessége jórészt a személyiségtől függ, de vajon mérhető-e a személyiség?

* A pszichológiai teszteket általában csak pszichológusok használhatják – Magyarországon ezt egy időben törvény szabályozta –, egyes projektív eszközöket ráadásul ők is csak külön tanfolyamok elvégzése után. Az SHL kifejezetten a munka világára kidolgozott tesztjeinek használatát a személyügyi szakemberek (és a pszichológusok is) 1-2 hetes tanfolyamokon tanulhatják meg. A Raven-tesztek használatára 1-2 napos tanfolyamokon készíti fel az érdeklődőket az SHL.

** A 8-féle *Raven Progresszív Mátrixok* (RPM) felsorolását lásd az I. Függelékben.

34 VINCELLÉR

A hivatalnok	B jármű	C sasorr	D borász
E bogár	F csősz	G jegyző	H katona

4-6. ábra. A *Mill Hill* Szókicsteszt egyik feladata (kissé megváltoztatva): Azonosítsa a megadott szó jelentését!

A válasz egyértelműen igenlő, de hozzá kell tennünk, hogy mint minden mérésnek, a személyiség mérésének is megvannak a pontossági korlátai.

A probléma jelentős mértékben abból fakad, hogy a *klinikai pszichológiában* kidolgozott és a lelki beteg (lelki problémákkal küszködő) emberek vizsgálatára hasznosnak bizonyult módszerek „beszűrődtek" a *munka* világába. A főkönyvelő, akit nem vettek fel, mert egy „tintapacniban" – a híres *Rorschach* teszt képeire gondolunk – nem a „megfelelő" képet látta, joggal háborog amiatt, hogy nem érti, mi volt a probléma. Nálunk is egyre több újságcikk jelenik meg a személyiségkérdőívek „furcsa" kérdései ellen tiltakozva: „Mi közük ahhoz, hogy zuhanyozni szeretek inkább, vagy kádban fürödni?", és: „Hova akarnak ezzel kilyukadni?".

Azt ajánljuk, hogy a személyiség-kérdőívek *kiválasztásakor* ügyeljenek a következőkre:

➢ Csak olyan személyiség-kérdőívet használjanak, amely *jogtiszta*. (Hazánkban a legtöbb személyiség-kérdőívet a szerző és a kiadó engedélye nélkül használják. Ez nemcsak jogi problémákat vet fel, de azzal is fenyeget, hogy az eszköz nincs „karbantartva": egy régi, elavult változat – esetleg hibás – magyar fordításától nem várható jó eredmény.)

➢ Nézzék meg a teszt *kézikönyvében* a teszt *technikai adatait* (megbízhatóság, érvényesség stb).

➢ Nézzék meg, hogy a személyiség-kérdőívet *kiknek* a vizsgálatára szánták (egészségesek vagy betegek, vezetők vagy fizikai dolgozók részére stb.).

➢ Tartsák be a szerzők és kiadók arra vonatkozó ajánlásait, hogy az eszközt *ki, milyen képzettséggel* használhatja.

A személyiség-kérdőívek *felhasználásakor* a következőkre érdemes odafigyelni:

➢ Minden pszichológiai jellegű vizsgálatot jól *elő kell készíteni*, ez azonban fokozottan áll a személyiségvizsgálatokra. A vizsgált személyeknek előre tudniuk kell, hogy mi fog velük történni, miért, hogyan fogják felhasználni az eredményt.

➢ Minden vizsgálati személy kapjon *visszajelzést* arról, hogy a személyiség-kérdőívre adott válaszai alapján milyen kép alakult ki róla. A visszajelző beszélgetés során a vizsgált személynek legyen módja arra, hogy példákkal, az életéből vett eseményekkel megcáfolhassa azokat a pontokat, amelyekkel nem ért egyet.

Botrányos kockázati vizsgálat

Szexuális szokásaikról is kérdezték a dolgozókat

Alig hogy elkezdődött, kis híján botrányba fulladt a BÁV Bizományi Kereskedőház és Záloghitel Rt. egyes dolgozóival kapcsolatban elrendelt biztonsági vizsgálat. A dolgozók sérelmezték a szexuális szokásaikra vonatkozó kérdéseket. A vezérigazgató, aki szerint belső kommunikációs zavar történt, bekérette a kérdőívet, és határozatlan időre felfüggesztette a vizsgálatot.

A kiszivárgott hírek szerint a BÁV Bizományi Kereskedőház és Záloghitel Rt. több dolgozója arra készült, beadvány ír a vállalat vezetőinek, tiltakozásul a cégnél elrendelt kockázatvizsgálat ellen. A kérdőívek ugyanis szexuális szokásaikra vonatkozó kérdéseket is tartalmaztak.

Szentpéteri Kálmán vezérigazgató lapunknak elmondta: petíciót nem kapott, és nem is tud arról, hogy a dolgozók beadványt készítettek volna. Mint mondta: a BÁV egyik budapesti fiókja sérelmére elkövetett betörés után döntött arról, hogy biztonsági kockázati vizsgálatot rendel el a vállalatnál.

– A sajtó megírta, hogy a vizsgálatok jelenlegi állása szerint, a társaságunknak 123 millió forint anyagi kárt okozó betörésben egyik dolgozónk is érintett – mondja Szentpéteri. – Ekkor vetődött fel a gondolat, át kellene világítani azokat a munkaköröket, amelyeket csak megbízható munkatársak tölthetnek be.

A cég vagyonvédelmi vezetője meghatározta azokat a munkaköröket, amelyek betöltőit át kell világítani. A vizsgálatra egy olyan céget kértek fel – az Anima Poligráf Kft.-t –, amely több hazai multinacionális céget is átvilágított már.

Az első hat dolgozó vizsgálatát követően kitört a botrányt.

– El kell ismernem, belső kommunikációs hiba történt – mondja a vezérigazgató. – Voltak, aki azt hitték, ha elbuknak a teszten, elbocsátjuk őket. Pedig ilyen lépéseket nem terveztünk. Amikor arról tájékoztattak, hogy szexuális szokásaikról is kérdéseket tesznek fel a dolgozóknak, leállíttattam a vizsgálatot. Amikor megállapodtunk a kockázatelemzést végző vállalattal, előírtuk számára, hogy alkotmányos és személyiségi jogokat sértő kérdéseket nem tesznek fel. Én úgy tudom, hogy egy négyszázegynéhány kérdést tartalmazó úgynevezett kaliforniai tesztet töltetnek ki a vizsgálatba bevont munkatársakkal.

A vezérigazgató határozatlan időre leállíttatta a vizsgálatot, és bekérte a kérdőívet, amit szakemberekkel megvizsgáltat. A belső átvilágítás csak azt követően folytatódhat – mondta –, ha a kérdőív törvényesnek bizonyul, és pontosan tudja minden dolgozó, hogy mi célt szolgál.

F. Gy. A.

Népszabadság, Mozaik, 2000 május 20., 22. oldal, *Fekete* Gyula Attila

➢ Mindig tartsuk szem előtt, hogy a személyiség-kérdőívből nyert „profil" vagy „leírás" csupán a vizsgált személyről nyert információk egyike: a kapott eredményeket igyekezzünk beilleszteni az interjúból, az önéletrajzból stb. származó információk közé. Az esetleges ellentmondások feloldására mindig érdemes külön erőfeszítést tenni.

➢ Óvakodjunk a személyiség-kérdőív eredményeinek *túlértelmezésétől:* ne próbáljunk olyan következtetéseket levonni, amelyek „számunkra nyilvánvalóak", valójában azonban a kapott eredményekből nem következnek (és csupán a saját előítéleteinket tükrözik).

Tapasztalataink szerint e feltételek betartása esetén a személyiség-kérdőívek használatának nincsenek igazi veszélyei, a belőlük nyert információ az alkalmasságvizsgálat legértékesebb része lehet.

Vezetők alkalmasságvizsgálatára leginkább az SHL „Viselkedés a munkahelyen" (Occupational Personality Questionnaire; OPQ) című kérdőívét ajánljuk. A 4-5. táblázat az OPQ legújabb változata, az OPQ32 által mért tulajdonságokat mutatja be. A módszer nagy előnye az is, hogy a hozzá kapcsolódó EXPERT nevű számítógépes szakértői rendszer részletes leírást tud adni a vizsgált személyről 15 különböző nyelv bármelyikén.

Az OPQ32 – mint a legtöbb személyiség-kérdőív – *önértékelésen* alapul. Újabban külföldön rohamosan terjed – és néhány éve nálunk is megjelent – az ún. *360 fokos vizsgálat*. Ennek a lényege az, hogy az önértékelés mellett – azonos dimenziók mentén – a vizsgált személyt a főnöke, a beosztottai és a munkatársai is értékelik. Ebben a sokféle – másként és másként torzító – tükörben *együttesen* jobban megmutatkozik az egyén, mintha csupán egyetlen szempontból szemlélnénk. Amikor mód van rá,

EMBEREKKEL VALÓ KAPCSOLAT	
Meggyőző	– élvezi, ha eladhat valamit, ha megváltoztathatja mások véleményét, meggyőzően érvel.
Irányító	– kezdeményez, irányít, szervezi a csoportot, felügyel másokra, ellenőrz.
Szókimondó	– szabadon fejti ki a véleményét akkor is, ha az nem egyezik a többiekével
Független	– ha úgy érzi, hogy igaza van, akkor akár a többség döntése ellenére is a saját útját járja
Társasági	– szereti a humort, vidámságot, társasági, élénk, beszédes, jókedvű.
Kötődő	– sok barátja van, szeret társaságban lenni, másokkal tölteni az idejét.
Magabiztos	– idegenekkel is feltalálja magát, formális helyzetekben is otthonosan mozog.
Szerény	– nem dicsekszik saját teljesítményével, keveset beszél magáról, nem él vissza hatalmával.
Demokratikus	– másokat a folyamatokban való részvételre buzdít, konzultál velük, kikéri a véleményüket.
Gondoskodó	– törődik másokkal, segít annak, akinek szüksége van rá, toleráns.

GONDOLKODÁSI STÍLUS	
Adatokra építő	– jól kezel adatokat, döntéseit tényekre alapozza, élvezi a becslést, a mérést igénylő munkákat.
Kritikus	– kritikusan értékeli az információkat, keresi az állítások érvényességének határait.
Lélekbúvár	– elemzi mások és saját gondolatait, viselkedését, igyekszik megérteni az embereket.
Hagyományos	– a jól bevált módszereket, a hagyományos megközelítéseket kedveli.
Elméleti	– elméleti beállítottságú, intellektuális érdeklődésű, szereti a komplex és absztrakt feladatokat.
Innovatív	– eredeti megoldásokat keres, ötletes, kreatív, sok új ötlettel áll elő.
Változatosság-kedvelő	– szereti a változatosságot, az új dolgok kipróbálását, untatja a rutinszerű munka.
Alkalmazkodó	– viselkedését a helyzethez, az emberekhez igazítja.
Tervező	– mindent alaposan átgondol, szeret célokat kitűzni maga elé, megtervezi a teendőket.
Részletekre ügyelő	– módszeres, a dolgokat rendben tartja, precíz, pontos a feladatmegoldásokban.
Állhatatos	– határidőre befejezi a feladatokat, nem adja fel, amíg a munka kész nincs.
Szabálykövető	– szigorúan betartja a szabályokat, szereti a pontosan meghatározott feladatokat.

ÉRZELMEK, ENERGIA	
Laza	– nyugodt, stresszhelyzetben is hidegfejű, kevéssé szorongó, könnyen ki tud kapcsolni.
Aggódó	– aggódik, ha a dolgok rosszra fordulnak, fontos események előtt izgatott, ideges.
Kritikatűrő	– nehéz megsérteni, megbántani, könnyen lerázza a sértéseket.
Optimista	– vidám, jókedvű, akkor is bizakodó, ha rosszul áll a szénája.
Emberekben bízó	– bízik az emberekben, mert úgy véli, többségük megbízható, őszinte, szavahihető.
Érzelmein uralkodó	– ritkán mutatja ki az érzéseit, jól tudja palástolni az érzelmeit.
Aktív	– állandóan csinál valamit, élvezi, ha sok a dolga.
Versengő	– nyerésre játszik, eltökélt, hogy mindenáron győzni fog, rossz vesztő.
Teljesítő	– ambiciózus, magasra teszi a mércét, karrierorientált, az eredmények fontosak neki.
Gyorsan döntő	– gyorsan von le következtetéseket, hoz döntéseket; vállalja a kockázatot.

4-5. táblázat. Az OPQ 32 személyiség-kérdőív által vizsgált tulajdonságok

használják ki a 360 fokos vizsgálat előnyeit. (Az SHL minden kompetencia-tesztje ilyen 360 fokos vizsgálatokra készült.) *Popper* Péter (1999, 26. oldal) a *transzcendencia és a vallások* viszonyáról mondja: „Transzcendencia csak egy van. De megnyilvánulásai sokfélék. A vallások? Mintha egy hegyet sok oldalról fényképeznénk. Minden kép más, de ugyanazt a hegyet mutatja. Minden vallás ugyanarról az egyetlen transzcendenciáról beszél, egy más kultúra szempontjából, másféle nyelvezeten." Az ember személyisége is ilyen „transzcendencia", amely mindig más arcát mutatja felénk. Ha mindegyikre odafigyelünk, talán észrevesszük „a sokféleségben az egységet".

Értékelő/Fejlesztő Központ

Az *Értékelő/Fejlesztő Központ, ÉFK* (röviden: Értékelő Központ, *Assessment Centre* vagy AC) manapság a vezető-utánpótlás kiválasztásának egyik leghatékonyabb eszköze. Vezető-kiválasztáson kívül használható még pl. előléptetések, döntések előkészítése, fejlesztési szükségletek meghatározása kapcsán is. A két legfőbb alkalmazási terület azonban a *kiválasztás* és a *fejlesztés*, melyek a módszer nevében is benne vannak. A spektrum egyik végén helyezkedik el például az az egy napos *Értékelő Központ*, melynek eredményeként egy nagyvállalat eldönti, hogy kit vesz fel és kit utasít el a frissen végzett egyetemisták közül (a fejlesztés mindenfajta igénye nélkül). A másik végletre példa az a *Fejlesztési Központ*, amelynek kizárólagos célja a résztvevők fejlesztési szükségleteinek feltárása, anélkül, hogy bármilyen erőfeszítés történne a résztvevők összehasonlítására.

Tulajdonképpen már igen korán, a húszas években divatos volt Nyugat-Európában az az elképzelés, hogy a vezető pozíciókra esélyes emberekből csoportokat képezzenek, a későbbi feladataikhoz hasonló feladatokat adjanak nekik, és megfigyeljék, hogyan viselkednek, mennyire sikeresen oldják meg a feladatokat. Jórészt abból indultak ki, hogy a jövőbeni eredmények legjobb előrejelzője a múltbeli eredményesség. Olyan vizsgálatokat igyekeztek tehát összeállítani, amelyek kombinálják a pszichológiai teszteknek azt az előnyét, hogy sztenderd feladatok elé állítják a vizsgálati személyeket, az életszerűségből adódó nagyobb általánosíthatóság előnyével.

Az Értékelő Központot már a második világháború előtt, alatt és után a brit, az amerikai és a német hadsereg tisztjeinek kiválasztásakor is alkalmazták, felismerve azt, hogy az életszerű helyzetekben olyan tulajdonságok tárhatók fel, amelyek a „sterilebb" pszichológiai módszerek használata esetén esetleg rejtve maradnak.

Az Európából elindult Értékelő Központok a hetvenes években Amerikában váltak igazán divatossá, és az elmúlt 15 évben onnan hódították meg újra Európát. Hazai személyügyi szakemberek az Értékelő Központok iránt csak az utóbbi öt évben kezdtek valóban érdeklődni.

Vigyázat: „furcsa" kérdésekért feljelentés járhat!

A *Minnesota Multiphasic Personality Inventory* (röviden: MMPI) és a *California Psychological Inventory* (magyar nevén: Kaliforniai Pszichológiai Kérdőív, röviden CPI) a világ talán legtöbbet használt, kutatásokkal rendkívül széleskörűen alátámasztott személyiség-kérdőíve.

Ehhez hozzátehetjük: a projektív tesztek mellett a legtöbb pszichológus ma Magyarországon is ezeket az eljárásokat használja személyiség-vizsgálatra – okkal, hiszen e két teszt nagyon alapos magyar nyelvű adaptációval és számos érdekes hazai kutatási eredménnyel rendelkezik.

Csakhogy... az MMPI kifejezetten klinikai célból, bizonyos lelki betegségek diagnosztizálására készült, s bár a CPI a személyiség pozitív, kívánatos tulajdonságait próbálja diagnosztizálni, modellje az MMPI volt, s így természetszerűleg jócskán maradtak benne részek, melyek pl. vezető-kiválasztás esetén az egész teszt használhatóságát megkérdőjelezik.

A 70-es évek közepétől ugyanis a vezetőktől egyre kevésbé lehet olyasmiket kérdezni, hogy magukra nézve igaznak tartanak-e ilyesfajta állításokat:

„8. Mindig örömmel olvastam a Grimm meséket.

100. Jobban szeretem a zuhanyt, mint a kádfürdőt.

368. A vizeletemet mindig vissza tudom tartani.

407. Soha sem volt nehézségem a székeléssel.

466. Nagyon csiklandós vagyok.

480. Idegesítő számomra egy férget felszúrni a horogra." (Az állítások a CPI magyar adaptációjából valók – kissé megváltoztatva, a teszt védelme érdekében.)

Természetesen nem a „jóságát", diagnosztikus értékét kérdőjelezzük meg az ilyen fajta itemeknek, csupán jelezzük, hogy a szervezeti hierarchia csúcsának közelében lévő emberek előtt ezek az állítások diszkreditálják az egész mérőeszköz relevanciáját.

1992-ben egy nagy áruházláncnak a Dayton-Hudson-nak Kalifornia Legfelsőbb Bírósága előtt kellett védekeznie, mert az áruházak biztonsági szolgálatának embereit egy ún. *„Rodgers teszttel"* választották ki, mely a CPI és az MMPI „sűrítménye". A per végül is 1993 szeptemberében bíróságon kívüli megegyezéssel ért véget: az áruházlánc elfogadta a bíróság álláspontját, miszerint a jövőben sem döntéselőkészítés, sem végleges alkalmasságvizsgálat céljára nem használható a Rodgers-teszt vagy más olyan pszichológiai eszköz, mely az MMPI vagy a CPI bármely változatát részben vagy egészben tartalmazza. A Dayton-Hudson hárommillió dollárt helyezett el alapítványként, amelyből a 113 áruház biztonsági szolgálatára jelentkező 2500 jelöltet kárpótolták, valamint ebből fedezték a bírósági költségeket is.

Az esetnek széleskörű visszhangja volt a pszichológusok és az alkalmasságvizsgálatot végző személyügyisek között. Ettől kezdve világszerte még óvatosabban használják alkalmasságvizsgálatra az olyan eszközöket, amelyek „furcsa", a munkateljesítmény szempontjából irreleváns kérdéseikkel a magánéletet „érzékenyen" érintik.

Hozzá kell tennünk: a Rodgers tesztnek nem volt megfelelő kézikönyve, érvényességét tapasztalati bizonyítékok helyett pusztán a „klinikai megérzés" „bizonyította". Nemrégiben azonban közvetlenül a CPI-t érte „támadás", amikor Londonban egy állami hivatalban a leépítési program részeként használták.

London messze van – noha közelebb, mint Kalifornia –, de talán nálunk is egyre többen elgondolkodnak a magánélet „titkait" kutató kérdéseket tartalmazó tesztek kiválasztásra való felhasználásának veszélyeiről.

Az *SHL News* 1995. januári számából

Az Értékelő Központ jellegzetesen sokféle módszert igyekszik integrálni. A hagyományos pszichológiai tesztek, kérdőívek és interjúk *mellett* az Értékelő Központ sajátosságát a *szimulációs gyakorlatok* adják meg. A változatos gyakorlatok legalább négy csoportba oszthatók be:

Irattárca gyakorlatok. Az Irattárca Gyakorlat olyan helyzetet igyekszik teremteni, amely elsősorban a munka adminisztratív vonatkozásait szimulálja. A jelöltek egy irattárcát kapnak, mely egy adott vállalat vagy problémakör háttér-információit tartalmazza különböző iratok, feljegyzések formájában. A feladat az, hogy ennek alapján a jelöltek a körülményeknek leginkább megfelelő döntéseket hozzanak, és döntéseiket meggyőző érvekkel alátámasszák.

Csoportos gyakorlatok. A csoportos gyakorlatok különösen értékes információt szolgáltatnak arról, hogyan viselkednek a jelöltek értekezleteken vagy egy team tagjaiként. A gyakorlatokon nyújtott viselkedés alapján elsősorban a befolyásoló képességet, a csapattag-típust, illetve a csapat teljesítményéhez való hozzájárulás mértékét igyekszünk megállapítani.

Ténykereső gyakorlatok. Ezek a gyakorlatok a jelöltek tényfeltáró és döntéshozó képességét vizsgálják.

Elemző-bemutató gyakorlatok. Ezek a gyakorlatok elsősorban a vezetői szerep kommunikációs elemeit szimulálják.

4.3.10 A humánus létszámcsökkentés (Outplacement)

A vezetőnek időnként arra a nehéz kérdésre kell válaszolnia, kiktől váljon meg? A létszámcsökkentés nem csupán a hanyatló gazdaság velejárója (*Pulay*, 2000): gyakran éppen a szervezet drasztikus újjáalakításának következménye (*Champy*, 2000).

Angyal Ádám (2000) úgy látja, hogy szinte minden modern szervezési irányzat létszámleépítéssel jár:

➢ A *karcsú termelés* (*lean management*), amelyik – kissé leegyszerűsítve – úgy oldja meg a problémákat, hogy „mindenből kevesebbet" használnak. Ez jelent szervezeti egyszerűsítést, a folyamatok ésszerűsítését, költségtakarékosságot, és ezek keretében természetesen létszámcsökkentést is.

➢ A *leépítés* (*downsizing*) kifejezetten azt célozza, hogy miként lehet egyes dolgozók, részlegek, csoportok vagy szervezetek munkáját megtakarítani. Azt keresik, melyek a felesleges műveletek, folyamatok; az ezeken dolgozók leépítése megtakarítást jelent.

➢ A *kötelezettségek mérséklése* (*downscoping*), amelyik akár pénzügyi, akár egyéb meggondolásokból azt az utat keresi, hogyan lehet a vállalat kötelezettségeit (és ezzel terheit) mérsékelni. A kötelezettségek csökkentése köréből a munkavállalókkal szembeni kötelezettségek sem szoktak kimaradni, és ez elbocsátásokhoz vagy esetenként elvándorláshoz vezet.

➢ A *tevékenység-kihelyezés* (*outsourcing*), amely egyes, eddig a vállalaton belül végzett tevékenységeket kihelyez a piaci, vállalkozói szférába: ezek termékeit többé nem *megcsinálják*, hanem *megveszik*. Természetesen azok az emberek, akik eddig a megfelelő tevékenységekkel foglalkoztak, az adott vállalatban feleslegessé válnak.

➢ Az *alaptevékenységre fókuszálás* (*core business policy*) alatt azt a megoldást kell érteni, amikor egy szervezet csak azt végzi el, amit üzleti vagy termelési-technológiai meggondolásokból a piaci érvényesüléshez meghatározónak tekint (core competencies), a többi tevékenységtől megszabadul, beleértve azokat is, akik azokat végezték.

➢ Az *erőforrás-ésszerűsítés* (*rationalization*), amely a hatékonyság növelése érdekében minden felesleges vagy elkerülhető munkafolyamatot megszüntet, összevon. Ez természetesen a munkavégzőkre, a munkakörökre is vonatkozik.

➢ A *válságkezelés* (*crisis management*), amelyik még a sikeres szervezeteken belül is felüti a fejét, a gyengébben működő szervezeteknek pedig klasszikus vezetési fegyvere. A válságkezelés egyik fő technikája az összehúzódás (kisebb szervezet kialakítása) olyan alapon, hogy a rendelkezésre álló legszűkebb erőforráshoz méretezik a szervezetet.

➢ Az *emberi tőke megtakarítása* (*human engineering*), amelynek során – akárcsak az értékelemzésnél – azt vizsgálják, hogy mennyire „hasznosak", azaz mennyire kihasználtak az emberek és munkájuk. A haszontalan, felesleges tevékenységek és személyek leépítésre kerülnek.

➢ A *felvásárlás és összeolvadás* (*merger and acquisition*), amikor a cégek növekedési vágyaikat más cégekkel való fúziókkal oldják meg. Az összeolvadás többnyire leépítésekkel jár együtt, a párhuzamosságok felszámolása jegyében.

➢ A *szervezet korszerűsítése* (*organization development*), melynek egyik fő módszere a szervezet és a hierarchiák egyszerűsítése, vezetői szintek kiváltása, a túlságosan tagolt szervezetek összevonása. Értelemszerűen az emberek feleslegessé válását is jelenti.

A munka nélkül maradók segítséget várnak korábbi vezetőiktől. Néha egy jó beszélgetés vagy egy-egy könyv – angolul tudók számára például *Bolles* (2000), a magyar nyelvű könyvek közül például *Pintér* Zsolt (1997) – is segít valamit, noha nyilvánvalóan ennél sokkal többre van szükség.

A Rozmár és az Ács

Szólt a Rozmár: „Nem szép, hogy ilyen
sorsot szántunk nekik,
mily messze eljöttek velünk
s hogy siettek pedig."
De csak ennyit mondott az Ács:
„Jobban vajazd meg itt!"

Lewis *Carrol*: A Rozmár és az Ács (részlet)
In: *Tótfalusi* István (szerk.): *Bukfencező Múzsa*, Kozmosz Könyvek, 1976, 16. oldal

---

Annak idején *Angyal* Ádám (2000), mint az Óbudai Hajógyár igazgatója, többek között a következőket ajánlotta fel a felmondásra kerülő dolgozóknak:

➢ megemelt felmondási idő és nagyobb végkielégítés,

➢ áthelyezés a vállalat más gyáraiba,

➢ a feleslegessé vált eszközök kedvezményes megvásárlási lehetősége vállalkozásindítások támogatásaként,

➢ átképzési programok finanszírozása,

➢ korengedményes nyugdíjazással járó fizetési kötelezettségek vállalása,

➢ jogi tanácsadás,

➢ munkahelykeresés és munkaerő-közvetítés („átirányítás"),

➢ korlátozott foglalkoztatás a vállalat más gyáraiban (részmunkaidősként),

➢ betanítás a vállalat más gyáraiban végezhető munkára.

Felmerülhet a kérdés: miért kell a vezetőknek *humánus* létszámcsökkentési módszerekre törekedniük? Természetesen mindenekelőtt valóban *emberiességi* szempontból.

Annak is igaza van, aki azt mondja, hogy az ilyen megközelítés *pénzben* is kifizetődik: elkerülhetők a fenyegető, költséges munkaügyi perek. Az *outplacement* azonban általában pénzbe kerül – mint a környezetvédelem. „A kihelyezési programok is értelmezhetők a környezetvédelem részeként, csak ebben az esetben nem természeti, hanem a társadalmi környezet védelméről van szó." (*Angyal* Ádám, 2000)

A legjelentősebb érv azonban a vállalatok *társadalmi megfelelősége* – ami a vállalatok sikerének egyik legfontosabb mércéje. Ennek meghatározó eleme pedig az etikusság, az erkölcsös magatartás. A sikerre törekvő szervezetek egyszerűen nem tehetik meg, hogy ne vállaljanak felelősséget elbocsátott dolgozóikért, legalábbis oly mértékben, ami elvárható tőlük.

Kiválasztás az elbocsátásra

A munka világában használatos pszichometriai eszközöket elsősorban abból a célból hozták létre, hogy segítségükkel megállapíthassák, a jelöltek közül kik a legígéretesebbek, kit érdemes felvenni, alkalmazni, kitől várható el a legnagyobb teljesítmény.

Használhatók-e ezek az eszközök elbocsátás idején? Elősegíthetik-e az igazságos és hatékony munkaerő-leépítést? Nincs egyszerű és egyértelmű válasz ezekre a kérdésekre – minden esetet külön meg kell vizsgálni. Mindenesetre lényeges különbség van aközött, hogy a teszteket kiválasztásra, fejlesztésre, előléptetésre, vagy pedig az elbocsátások elbírálására alkalmazzuk-e.

Kiválasztás esetén a jelölt általában a szervezeten kívülről jön. Kevés információval rendelkezünk múltbeli teljesítményéről. A képzettségéről hozott bizonyítványok gyakran csak kevéssé vannak kapcsolatban a jövőbeni funkciójához szükséges képességekkel. Korábbi munkájának színvonalát csak indirekt módon, szubjektíven tudjuk megítélni. *Előléptetés* esetén a korábbi feladatok csak részben fedik az új munkakör által megkívánt tulajdonságokat. Mindkét esetben a tesztekkel végzett

közvetlen képességmérés és személyiségvizsgálat – ha a tesztek valóban a jó teljesítményhez szükséges képességeket és tulajdonságokat mérik – talán a lehetséges legjobb információt szolgáltatja. (Természetesen azonban a teszteredményeket ilyenkor is a többi információval *együtt* használjuk fel a döntés elősegítésére.)

A *leépítés, elbocsátás* esetén a „jelölt" már többnyire jó ideje a szervezetben dolgozik. Munkáját a személyügyi vezető jól ismerheti, tehát a döntést elsősorban a tényleges teljesítményre alapozva hozhatja meg. A teszteredmények másodlagosak, hiszen csak közvetetten, a képességeken keresztül befolyásolhatják a teljesítményt.

Sajnos azonban a teljesítmény pontos mérése igen gyakran nehézségekbe ütközik. Nem világosak a kritériumok. A vezetőket jobban fel kellene készíteni az emberek értékelésére ahhoz, hogy hatékonyabban el tudják dönteni, kit érdemes előléptetni stb., ezért többnyire ilyenkor is érdemes objektív tesztvizsgálatokat végezni – de tudnunk kell, hogy pusztán a tesztek „bevetése" inkább csak a problémák kikerülését jelentik. A szervezeteknek fel kell vállalniuk ebben a helyzetben a *valódi* teljesítmények reális felmérésének feladatát: minden dolgozónak kijár a *méltányos* bánásmód, akkor is, ha leépítésekre kerül sor. A létszámleépítés kérdését azonban másképp is megközelíthetjük: ahelyett, hogy azokat választjuk ki, akiket *el kell bocsátanunk*, azokat keressük, akiket *meg akarunk tartani*. Ilyen pl. az az eset, amikor lényeges átszervezés miatt kerül sor elbocsátásokra, amikor azonos munkát az átszervezés után kevesebb dolgozó fog ellátni – és így a munkaköri leírások alapvetően megváltoznak.

Minthogy ilyenkor az adott munkaerőből kell kiválasztani azokat, akik a most kialakítandó munkaköröket a legjobban képesek majd ellátni, a tesztek az új feladatokhoz szükséges újfajta képességek, személyiségvonások felbecsülésének egyik hasznos eszközét alkotják. (Természetesen – mint a tesztek mindenfajta felhasználása esetén – a munka elemzésével kell előzetesen igazolni a tesztek használatának jogosságát.)

Az elbocsátás mindig nagyon érzékeny, kényes kérdés, fontos lenne, hogy a folyamat minden „résztvevője" számára világos legyen, milyen alapon születnek meg a döntések. Ha teszteket is használunk, mindig alaposan készítsük fel a dolgozókat, s lehetőség szerint az eredményeket integráljuk a más forrásokból is szerzett ismeretekkel.

A tesztek használata egyértelműen ajánlható az elbocsátandó dolgozók új munkavállalását elősegíteni hivatott *tanácsadó-segítő* szolgáltatás részeként. Mindenesetre világosan közölni kell a dolgozókkal: a tesztezést fejlesztési-tanácsadó céllal, vagy az elbocsátandók kiválasztásának részeként végezzük.

Összefoglalva: véleményünk szerint a teszteket ne használjuk automatikusan az elbocsátásokkal kapcsolatos döntések megalapozására. Másrészt, gyakran hasznos kisegítői lehetnek a teljesítményről rendelkezésre álló adatoknak és az elbocsátandókat segítő tanácsadásnak.

Mindenesetre, ha teszteket használunk a leépítés során, mérlegeljük a következőket:

➢ valóban a tesztek jelentik a legjobb információszerző módszert a dolgozókról az adott helyzetben?

➢ elemeztük-e a munkafeladatokat, hogy tudjuk, milyen tulajdonságok a lényegesek a kiváló teljesítmény eléréséhez, és annak megfelelő teszteket választottak-e ki?

➢ világosan tudattuk-e minden érintett féllel, hogy ez esetben mire és hogyan fogjuk felhasználni a teszteredményeket?

4.4 A VEZETŐ IDŐGAZDÁLKODÁSA*

A jó vezetői munka elképzelhetetlen jó időbeosztás nélkül. A jó időbeosztáshoz pedig mindenekelőtt önismeretre van szükség. Az időbeosztást nehezíti, ha az egyén bizonytalan a dolgok fontossági sorrendjében, beleértve a rövid, a közép és a hosszú távú *célokat*. Ezek a célok adják meg annak a struktúráját, hogy mi az, amit ma, holnap, illetve valamikor a jövőben kell elvégezni. A célok azonban önmagukban még nem elegendőek: egy időhatárokkal rendelkező *konkrét terv* is szükséges. Azok a tervek, melyek megvalósítható lépésekből állnak, jóval átláthatóbbak, reálisabbak és véghezvihetőbbek.

A célok kitűzésével az emberek meghatározzák azt, hogy hogyan fog telni az idejük. Amennyiben nincsenek kitűzött céljaink, előfordulhat, hogy mások határozzák meg, miként töltsük el időnket és életünket. Gondoljon egy pillanatra a múlt hétre. Mindent véghezvitt, amit csak akart? Mennyi idő ment veszendőbe ön vagy mások miatt?

Ebben a részben néhány hasznos szempontot ismertetünk a vezető időgazdálkodásának kialakításához.

Az órás végrendelete

Az idő pénz. Ha meghalok,
Örökül egy órát hagyok,
És időt hozzá eleget:
Fiacskám – méregetheted.

Zemplényi Árpád

4.4.1 Az időbeosztás lépései

A túlterheltség és az idő szorítása hibákhoz, fontos feladatok kihagyásához, stresszhez és az eredménytelenség érzéséhez vezet. Bár úgy tűnik, néhány ember képes arra, hogy „természetes módon" ossza be idejét, az erre való készség tanulás és gyakorlás által fejlődik ki. Az időbeosztásnak három alapvető lépése van:

➢ a fontossági sorrend kialakítása

➢ a legfontosabb feladatok teljesítése és

➢ a megszerzett új információkra támaszkodva új rangsorolás.

A kezdő vezetők két általános hibája a napi tervezés fontosságának alábecsülése, illetve az, hogy nem hagynak elég időt a tervezésre.

---

* *Marquis–Houston* (1999) és *Klein* (1993b) nyomán.

A vezetők úgy érezhetik, haszontalanul ülnek asztaluknál az aznapi terv kidolgozásával, ahelyett, hogy valami meghatározott feladatot végeznének. Megfelelő tervezés nélkül azonban gyakran a kényszerhelyzetek irányítják őket.

A tervezéshez idő kell, gondolkodás, adatgyűjtés, az alternatívák kidolgozása és a döntések meghozatala. Ha a vezető munkaidejének elején időt szakít arra, hogy megtervezze az aznapi feladatokat, további idejét a legfontosabb teendőkre tudja fordítani. E tervezés alatt a vezetőnek át kell tekintenie a rövid, a közép és a hosszú távú célokat, és meg kell határoznia, milyen lépések szükségesek e célok elérésére.

Egy osztályvezetőnek például naponta érdemes megtennie a következőket:

➢ reggel sorolja fel azokat a tevékenységeket, melyeket aznap kell elvégeznie,

➢ tervezzen előre az esetleg szükséges értekezletekre,

➢ ismerje fel a jelentkező problémákat, és helyezze őket az osztály rövid vagy hosszú távú tervei közt a megfelelő helyre

➢ rendszeresen vizsgálja felül az osztálya terveit.

4.4.2 A halogatás

Vannak feladatok, melyeknek nincs közelgő határidejük, még halogathatók, elodázhatók. A halogatás három leggyakoribb oka:

1. Nem akarom elkezdeni.
2. Nem tudom, hogyan kezdjem el.
3. Nem tudom, hogyan kezdjem, még ha akarnám is, de nem is akarom.

Theodor *Kurtz* szerint a halogatás veszélye az, hogy „minél többet halogatsz, annál többet fogsz halogatni. A krónikus halogatók gyakran már olyan dolgokat is halogatnak, amiket különben élveznének."

Bár a vezetőknek szelektíven kell halogatniuk, nem szabad amiatt kerülniük egy feladatot, mert az megterhelő vagy kényelmetlen. Mielőtt a „később tedd meg" elemeket félreraknák, biztosnak kell lenniük abban, hogy a nagyobb feladatok fel vannak osztva kisebb részekre, s hogy készen áll a meghatározott időbeosztás és a végrehajtási terv. A tervnek tartalmaznia kell a rövid távú, a közepes és a végső határidőket. A vezető nem halogathatja a végsőkig azokat a dolgokat, amelyeknek nincs közvetlen határidejük: a közeli jövőben ki kell jelölnie egy meghatározott időpontot ezekre vonatkozóan.

De vannak „most tedd meg" típusú feladatok is. Ezek általában az osztály napi működésével kapcsolatos igényeket tükrözik. Ilyenek például a személyzet napi igényei, az eszközök hiányával való törődés, a találkozók beütemezése, az új alkalmazottak felvételének irányítása és a munkahelyi jellemzések adása. A „most tedd meg" kívánalmak olyan dolgokra is utalhatnak, amelyeket korábban félretettünk.

A „most tedd meg" jellegű dolgok közötti fontossági sorrend kialakításában a vezető segítségére lehet egy *írásbeli lista* készítése. Vigyázzunk: egy lista elkészítése néha a megvalósítás hamis érzetébe ringathat.

A lista csupán terv, nem pedig termék. A vezető hónapokra, vagy hetekre is készíthet listákat, de egy lista akár a napi tevékenységek összehangolására is szolgálhat. A napi listának azonban nem szabad hosszabbnak lennie annál, mint ami egy nap alatt reálisan megvalósítható; különben ahelyett, hogy segítené a menedzsert, inkább elkedvteleníti. Mindezen felül, bár a vezetőnek tudatában kell lennie a rutinfeladatoknak és terveznie is kell rájuk, nem mindig szükséges, hogy a listára is felvegye őket, mivel csak elvonják a figyelmet a más, fontosabb feladatokról. A listának megfelelő időt kell hagynia minden egyes feladatra, s üres időegységeket is kell tartalmaznia a váratlan eseményekre való tekintettel. A vezetőnek tudnia kell, hogy a lista a tervezés eszköze, és a végrehajtást bizonyos rugalmassággal kell kezelni.

Az időbeosztás utolsó lépése a fontossági sorrend újbóli felállítása. A vezető fontossági sorrendje (vagy listája) gyakran változik a nap, a hét, vagy egy hosszabb időszak alatt, mert új információ érkezett. A vezetőnek időt kell szánnia új fontossági sorrend felállítására minden nagyobb feladat befejezése után, mert lehet, hogy a korábbi célok közben már érvényüket vesztették. Ráadásul nincs az a mennyiségű tervezés, mellyel elkerülhetőek lennének az időszakos krízisek. Amennyiben a krízis mégis bekövetkezik, a vezetőnek a kríziskontrollhoz kell folyamodnia. A kríziskontroll során a menedzser félreteszi az előzetesen elsődlegesnek ítélt napi teendőket, újraszervez, kommunikál, és létrehoz egy új tervet.

4.4.3 A munkamegszakítások kezelése

Az alacsonyabb szinteken működő vezetők több munkamegszakítással találkoznak, mint felsőbb szintű társaik. Ez részben azért van így, mert az alap- és középszinteken dolgozó vezetők jóval inkább a mindennapos tervezéssel vannak elfoglalva, s így nagyobb számú beosztottal kerülnek közvetlen kapcsolatba. Ráadásul az alacsonyabb szinteken dolgozó vezetőknek nincs egy nyugodt munkaterületük vagy irodai segítségük a munkamegszakítások kiszűrésére. A gyakori megszakítások stresszhez és a munkával való csökkenő elégedettséghez vezetnek. A vezetőknek a hatásos időbeosztás biztosítása érdekében ki kell fejleszteniük a munkamegszakítások kivédésének képességét.

Az időpazarlásnak számos tényezője van (lásd 4-6. táblázat). Ezek közül kettőt emelünk ki:

1. A szocializáció

Bár a szocializáció segítheti a dolgozókat a kapcsolatteremtésben vagy a hatalomszerzésben, óriási mértékben képes gátolni a termelékenységet. Az egyének sokféleképpen leszoktathatók arról, hogy üres fecsegéssel rabolják a vezető idejét:

➢ *Ne tegye magát túlságosan elérhetővé.* Próbáljon meg nem „tevékenykedni" az irodában, amennyiben ez lehetséges. Ha hivatalos feladata van, csukja be az ajtót. Vegye rá az embereket, hogy jelentkezzenek be, ha találkozni akarnak önnel. Ezek a viselkedésmódok lefegyverzik az alkalmi fecsegőket.

➢ *Szakítsa félbe beszélgetőpartnerét, ha szükséges.* Amennyiben valaki elkalandozik a tárgytól, vágjon közbe, és finoman jegyezze meg: „Elnézést, nem értem. Pontosan mit is akar mondani?"

➢ *Kerülje a szocializáció elősegítését.* Amennyiben irodájában számos kényelmes szék, tele édességes tál vagy megjegyzéseket kiváltó képek találhatók, ez mind elősegíti a szocializációt.

➢ *Legyen tömör.* Ellenőrizze saját, nagyobb lélegzetvételű megjegyzéseit, s álljon fel, amikor végzett. Ez jelezni fogja a beszélgetés végét.

➢ *Ütemezze be a beszédes kedvű alkalmatlankodókat.* Ha valakinek túlontúl beszédes természete van, s folyton fenntartja, miközben ön körbejár, vagy az irodában tartózkodik, mondja meg, hogy „Most nem érek rá önnel beszélgetni, de lesz egy kis szabadidőm 11 órakor. Keressen meg akkor, rendben?"

➢ Amennyiben ön szeretne csevegni, és feladatai megengedik, hogy megtegye, *használja a kávészüneteket és az ebédidőt a szocializációra.*

2. *A túlzott papírmunka*

A vezetők általában el vannak árasztva papírhalmokkal. A megoldás: a vezetőnek tudnia kell szelektálnia.

1. Telefonhívások	6. Visszajelzés hiánya
2. Szocializáció	7. A megfelelően körvonalozott eljárásmódok és végrehajtási módok hiánya
3. Találkozók	8. Hozzá nem értő munkaerő
4. Információhiány	9. Szegényes szortírozási rendszer
5. Nem megfelelő kommunikáció	10. Papírmunka és olvasás

4-6. táblázat. Külsődleges időpazarló tényezők *Lancester* (1984) nyomán

4.4.4 Megbízások

A vezetők által megvalósított dolgok jó része nemcsak a saját, hanem a beosztottaik által tett erőfeszítéseknek is köszönhető. A megbízás – vagy idegen szóval a *delegáció* – úgy határozható meg, mint *a munkának mással való elvégeztetése,* illetve a beosztottak tevékenységének a szervezeti célok megvalósítására való irányítása. A vezető számára a megbízás nem *lehetséges,* hanem *szükséges* eszköz.

Sok jó oka lehet mások megbízásának. Például a vezetőknek a rutinfeladatokat lehetőleg másokra kell bízniuk, hogy szabaddá tegyék magukat a jóval összetettebb problémák kezeléséhez. De akkor is a megbízást kell alkalmazniuk, ha a csoportban van valaki, aki felkészültebb, illetve nagyobb tapasztalata vagy ismerete van a probléma megoldásához. A megbízás szolgálhatja a tapasztalatszerzés vagy a lehetőségek kiszélesítésének biztosítását is a beosztottak számára. Azok az alkalmazottak, akikre nincs elég felelősség bízva, unatkozni kezdenek, lustákká és hatástalanokká válnak. *Bennis* (1989) kijelenti: „Mindenkinek szüksége van rá,

hogy úgy érezze, órajta is múlik a szervezet sikere. Lehet, hogy ez csak csekélység, ám amikor az emberek meg vannak bízva valamivel, úgy érzik, hogy amit csinálnak, az fontos és értelme van" (23. oldal). Ily módon a vezető hozzájárul az alkalmazottak személyes és szakmai fejlődéséhez.

Mások megbízása alapvető készség, mely megtanulható. Az új vezetők a megbízás területén leggyakrabban a következő *hibákat* követik el:

1. *A nem elegendő mértékben történő megbízás.* Ez gyakran a vezetőnek abból a téves feltételezéséből ered, miszerint a megbízás esetleg úgy értelmezhető, mint saját képességeinek hiánya a munka helyes véghezvitelét illetően. A másik gyakori ok, amiért a vezetők nem bíznak meg másokat, hogy maguk szeretnék befejezni a munkát – nem bíznak meg a beosztottakban –, s úgy vélik, szükségük van a gyakorlatra, illetve, hogy jobban és gyorsabban meg tudják csinálni, mint akárki más. Fontos megjegyezni, hogy a mások betanítására fordított idő sokszorosan megtérülhet a későbbiekben.

A nem elegendő mértékben történő megbízás egy másik oka az attól való félelem, hogy a dolgozók neheztelni fognak a rájuk bízott munka miatt. A helyesen megosztott munka azonban növeli az alkalmazottak elégedettségét, és elősegíti a vezető és a beosztottak közti összehangolt munkakapcsolat kialakítását.

A vezetők azért is bízhatnak kevés dolgok másokra, mert tapasztalatlanok a munkában, esetleg magában a megbízásban, vagy pedig különleges igényük van a kontrollra és a tökéletességre. Az esetleges hibák megengedésének kizárása csökkenti a beosztottak fejlődési lehetőségeit, és időveszteséget jelent, amíg a vezető elvégzi a kiosztandó feladatokat. Ha a vezető a „kielégítő"-nél magasabb minőségre törekszik, ezt a megbízás időpontjában kell tisztáznia. Nem minden megbízást kell maximalista módon kezelni.

2. *A túlzásba vitt megbízás.* A nem elegendő mértékben történő megbízással ellentétben, mely túlterheli a vezetőt, néhány vezető túlzásba viszi mások megbízását, s ezáltal túlterheli beosztottjait. Néhány vezető azért viszi túlzásba mások megbízását, mert ő maga rosszul gazdálkodik az idővel, annak java részét a dolgok megszervezésének próbálgatásával tölti. Mások azért viszik túlzásba, mert nem bíznak saját képességeikben egy feladat megoldását illetően. A vezetőknek arra is vigyázniuk kell, nehogy túl sok mindennel bízzák meg kiemelkedően ügyes alkalmazottaikat, mivel azok így túlterheltekké, frusztráltakká és neheztelőkké válhatnak, ami mind rossz irányban befolyásolja teljesítményüket.

3. *A nem megfelelő megbízás.* Előfordul, hogy a vezető nem a megfelelő személyt bízza meg a feladattal, vagy nem a megfelelő időben adja ki a megbízást. Ez azt is jelentheti, hogy olyan feladatokat vagy kötelességeket kívánunk másra bízni, melyek meghaladják az adott személy képességeit, vagy melyeket a vezetőnek kellene elvégeznie.

A döntéshozással való megbízás a kellő információk biztosítása nélkül szintén egy példa a nem megfelelő megbízásra. Számos komplex szervezetben megkísérelték rábízni a döntéshozást a köztes szinten tevékenykedő menedzserekre. Amennyiben a felsőbb menedzserek a döntéshozást a szervezet alsóbb szintjeire próbálják áthelyezni, az információk megosztásának új csatornáit kell létrehozniuk. Sajnos néhány felsőbb szintű vezető ellenzi az információk megosztásának gondolatát.

Abban az esetben is nem megfelelő megbízásról van szó, ha a vezetés feloszt egy problémát, s egyik részét az egyik, másik részét a másik osztálynak adja. Amennyiben ez történik, a középvezetők csak a problémának egy részletét észlelik, és tevékenységüket töredékes információkra kell hogy alapozzák.

A 4.4.5, a 4.5 és a 4.6 részben egy-egy könyvet ismertetek, amelyek szemléletesen írják le, mit és hogyan csinálnak a „jó" vezetők. Több olyan kérdést fogunk érinteni, melyekről másutt bővebben volt vagy lesz szó; itt mintegy a vezetői gyakorlat egészébe való illeszkedésükre kívánunk rámutatni.

4.4.5 Lopják az időmet!*

Az Amerikai Humanisztikus Pszichológiai Társaság konferenciáján találkoztam Alain *Lakein*nel. A kopaszodó, örökmozgó, éles logikával rendelkező, vidám úriember Amerika egyik vezető személyisége az időgazdálkodás terén. Ügyfelei között megtaláljuk az olyan prominens társaságok vezetőit, mint az IBM, a Bank of America, a Standard Oil Company vagy az AT&T. *Hogyan gazdálkodjunk az idővel és életünkkel?* című könyvéből több mint kétmillió példány fogyott el, filmjei Amerikában a vezetőképző tanfolyamok anyagát alkotják. Legfontosabbnak tűnő üzeneteit megpróbálom az alábbiakban összesűríteni:

1. *Te irányítsd az életedet!* A legtöbb ember csak úgy „sodródik" a hétköznapokkal, hagyja, hogy az események irányítsák. Vedd a kezedbe életed irányítását! Ne görcsösen igyekezz, mert úgy nem sikerül. De ne is dobd oda a gyeplőt a sorsnak. Találd meg a határozottság és a hajlékonyság között az ideális egyensúlyt.

2. *Az idővel való gazdálkodás csak eszköz.* Mielőtt megfogadod, hogy észszerűen fogsz gazdálkodni az idővel – és így kezedbe veszed életed irányítását is –, érdemes megszívlelni, hogy minden perc része az életednek; hiába takarítasz meg órákat, ha ezért egy loholással, idegeskedéssel eltöltött nappal kell fizetned, és azután a megtakarított idővel nem tudsz mit kezdeni. Vigyázz tehát, hogy miközben odafigyelsz az időre, ne váljék belőled:

* *Lakein* (1995) könyvének ez az összefoglalója – az amerikai kiadás alapján – eredetileg a BOOM című folyóirat 1993. februári számában jelent meg a 19-22. oldalon (*Klein* 1993b). Ez a kedvenc időgazdálkodással foglalkozó könyvem, de természetesen számos más magyar nyelvű könyv is foglalkozik a témával (például *Blanchard-Oncken-Burrows* 1998, *Smith* 1996, *Stewart* 1992).

➢ *Túlszervezett Tamás*, aki mindig listákat készít a tennivalókról, semmihez sem kezd hozzá, amíg a legkisebb részletig el nem tervezte (és így csak igen ritkán tud valamihez ténylegesen hozzákezdeni), akit jobban érdekel, hogy úgy érezze, a tejében minden meg van szervezve, mint hogy a feladatot valóban teljesítse;

➢ *Időkukac Irma*, aki folyton az idő miatt aggódik, és így önmagát és környezetét azzal idegesíti, nehogy elvesztegessenek pár percet; aki állandóan lehetetlen határidőket akar betartani; aki a plafonon van, ha egy értekezlet egy perccel később kezdődik, s aki reggel nem pirítja meg a kenyerét, hogy megtakarítson 75 másodpercet;

➢ *Mindentjobban Mihály*, aki csak azzal van elfoglalva, hogy mindent jobban csináljon másoknál, eközben nem marad ideje arra, hogy felbecsülje a dolgok igazi értékét, akinek soha sincs ideje másokra, akit senki sem szeret, mert mindenkinek meg akarja szabni, mit és hogyan csináljon, akiben nincs spontaneitás, hajlékonyság, aki nagyon hatékony, de többnyire rossz lóra tesz.

3. *Vizsgáld meg, mit miért csinálsz!* Az időgazdálkodás sok százezer kisebb-nagyobb választásod, döntésed eredménye, amelyeket az évek során percről percre hoztál arról, hogy mit és hogyan csinálj. Tudod-e, hogy miért így és nem másképpen döntöttél? Érdemes megvizsgálni. Itt van például néhány lehetséges ok:

➢ Szokásból („Havonta egyszer összejövünk a Kovácsékkal. Már régen nem élvezzük, sem ők, sem mi, de valahogy automatikussá vált.")

➢ Mások elvárása miatt („A férjem addig rágta a fülem, míg végül meghívtam Szabóékat, pedig ki nem állhatom őket.")

➢ Félelemből („Csak ülök otthon, és arról ábrándozom, hogy milyen jó lenne felhívni azt a nőt, akivel nemrégiben ismerkedtem meg, de hátha tolakodónak fog tartani".)

➢ A pillanat hatása alatt („Színházba akartam menni Kisékkel, de nem értek rá, így elhívtam Nagyékat, akiket sokkal kevésbé szeretek.")

➢ Tudatos döntés alapján („Leültünk, és megbeszéltük a feleségemmel, hogy a jövő hónapban hogyan kerítünk sort arra, hogy találkozzunk azokkal a barátainkkal, akiket elhanyagoltunk, és akik nagyon hiányoznak.")

Nincs semmi rossz abban, hogy egyes dolgokat szokásból vagy a pillanat hatása alatt csinálsz, de ha elégedetlen vagy az eredménnyel, érdemes tudatosabban irányítani cselekedeteidet.

4. *Tervezz!* A tervezés tulajdonképpen azt jelenti, hogy a jövőt a jelenbe hozzuk, hogy itt és most csinálni tudjunk valamit az érdekében. A tervezés – döntések sorozata: mit, mikor és (ha szükséges) hogyan fogsz csinálni.

A tervezés két fázisa:

➢ Készíts listát a feladatokról és

➢ Döntsd el a feladatok fontosságát, jelöld A-val a legfontosabbakat, B-vel a közepesen fontosakat és C-vel azokat, amelyek kevéssé fontosak. A feladatokra fontosságuk arányában szánj erőfeszítéseket.

5. *Vizsgáld meg, mit akarsz az élettől!* Mindnyájunk élete véges, és ezzel a véges idővel kell gazdálkodnunk. Sokat segíthet, ha válaszolsz három kérdésre. Ülj le nyugodtan egy negyedórára, vegyél elő papírt, és írd fel az első címet:

a.) Mik az életem céljai?

Két perced van, hogy felsorold mindazt, ami eszedbe jut. Ne törődj azzal, hogy teljesíthető-e, amire vágysz, írj le mindent (világ körüli út, ház a Balatonnál, szexpartik, könyv az életedről stb.).

Két percig javítgathatod a listát (olvasd át, esetleg rájössz néhány rejtett vágyadra; például, ha a villamoson mindig könyvet olvasol, talán szeretnél továbbtanulni).

Második „életkérdés"-ként ezt írd fel:

b.) Hogyan szeretném eltölteni a következő öt évet?

Az előző kérdésre valószínűleg sok általánosságot válaszoltál (boldogság, siker, szerelem stb.). Erre a kérdésre konkrétabban lehet felelni.

Ismét két percet tölts el a felsorolással és a kiegészítéssel.

A harmadik kérdés újabb szempontot adhat:

c.) Ha tudnám, hogy mához hat hónapra agyonüt egy villám, hogyan élnék addig?

A kérdés célja annak felderítése, vannak-e számodra olyan fontos dolgok, amelyekkel most nem foglalkozol, vagy amelyek sokkal több figyelmet érdemelnének.

Két perced van a válaszra.

További három perc alatt a második két kérdésre adott válaszaid fényében vizsgáld meg az életed céljaival kapcsolatos válaszaidat (de természetesen hosszabb időt is eltölthetsz ezzel):

➢ A második kérdésre adott válaszaid az elsőre adott válaszok kiterjesztését adják? (ami célszerű lenne).

➢ A harmadik kérdésre adott válaszaid az első két kérdésre adott válaszok folytatását mutatják, vagy valamilyen éles változás következett be most, hogy rá kellett döbbenned arra, hogy az élet véges? (Ez természetesen attól függ, mennyire vagy valóban boldog, elégedett jelenlegi életeddel: ha a harmadik kérdésre teljesen más listát adtál, akkor itt az ideje az alapos változtatásnak az életedben.)

➢ Végül döntsd el, céljaid közül melyek A, B, illetve C kategóriájúak.

6. *Még ma kezdj hozzá!* Ha már ismered a céljaidat, meg kell határoznod azokat a tevékenységeket, amelyek elősegíthetik teljesítésüket:

➢ Mindenekelőtt készíts egy tevékenységlistát, minden elsőrendűen fontos cél eléréséhez, majd

➢ Határozd meg, mi a legfontosabb tennivaló a cél eléréséhez.

Fontos, hogy ne próbáld becsapni önmagadat. Ha túl sok A-tevékenységet soroltál fel (és majdnem mindig ez a helyzet), akkor minden tevékenységgel kapcsolatban kérdezd meg magadtól: „Feltétlenül el kell töltenem legalább öt percet a következő héten ezzel a tevékenységgel?" Ha

nem, húzd ki a listáról. A megmaradt tevékenységeket lásd el sorszámmal: A-1 a legfontosabb, azután jön az A-2 stb.

Állapítsd meg a határidőket, és készítsd el a következő hét tervét.

Az A-1 tevékenységet kezdd el most!

7. *Oszd be az idődet!* Tudom, nincs időd, mégis (vagy talán éppen ezért) időt kell szakítanod – lehetőleg reggel és este – az idő beosztására. Ne feledd: a fontos dolgokra mindig van elég idő. Igyekezz bizonyos ismétlődő tevékenységeket mindig azonos időben végezni (ezzel megtakarítasz egy sor döntést). Figyelj arra, mikor van a leghatékonyabb belső időd (amikor a legjobban tudsz dolgozni, gondolkodni stb.) és külső időd (amikor a legjobban tudsz másokkal tárgyalni, szórakozni stb).

Mindig legyen tartalék időd a váratlan dolgokra.

8. *Használd ki a veszteségidőket!* Mindenkinek szüksége van szabadidőre. Azt ajánlom, hogy feltétlenül vizsgáld meg, van-e elég szabadidőd, s ha nincs, tervezz be, mert különben a szervezeted felmondja a szolgálatot.

Ne erőltesd, de ha kedved van hozzá, jól felhasználhatod azokat az időket, amelyeket két tevékenység között, átmenetként töltesz el:

➢ reggel a felkeléstől az elindulásig (Robert *Kennedy* például *Shakespeare*-darabokat hallgatott borotválkozás közben);

➢ a munkahelyre menet (nem tudsz közelebbre költözni, vagy közelebbi munkahelyet keresni? Ha idegen nyelvet tanulsz, a HÉV-en például jól lehet szavakat tanulni. Fejben elvégezheted a napi tervezőmunkát, csak ne felejtsd el utána leírni stb.);

➢ kávészünetben (ha szükséged van rá, egyszerűen csak nyújtózz el, de ha nem vagy fáradt vagy feszült, elintézhetsz egy személyes telefont, feljegyezhetsz valami fontosat stb.);

➢ ebédidőben;

➢ várakozás közben;

➢ lefekvés előtt (legnagyobb időblokkunk az alvás: érdemes megvizsgálnod, nem alszol-e túl sokat vagy túl keveset, elalvás előtt érdemes végiggondolnod a napodat).

9. *Naponta készítsd el a tennivalók listáját!* Sokszorosan bebizonyosodott, hogy a sikeres üzletemberek többsége naponta elkészíti a tennivalók listáját, fontossági sorrendbe szedi a tennivalókat, és este ellenőrzi teljesítésüket.

A tennivalók listájának „technikája" egyszerű:

➢ írd fel a papírra mindazokat, amiket el akarsz végezni;

➢ húzd át azt, amit már megtettél, illetve írd hozzá azokat a tennivalókat, amelyek újonnan jutottak az eszedbe;

➢ a nap végén írd át a listát;

➢ a listákat lehetőleg tartsd együtt, hogy utólag átnézhesd, mit, mikor csináltál;

➢ tartsd a listát jól látható helyen, hogy ez irányítsa napi tevékenységedet;

➢ ne írj fel mindent a listára (a rutintevékenységek felírására nincs szükség), csak azokat a tevékenységeket, amelyek fontosak, vagy amelyeket e nélkül esetleg elfelejtenél;

➢ feltétlenül jelöld meg a listán szereplő tételek fontossági sorrendjét (például húzd alá pirossal a legfontosabbakat; tegyél eléjük egy A betűt stb.)

10. *Kerüld a pótcselekvéseket!* Hányszor történt meg veled, hogy hozzáláttál egy rutinfeladat megoldásához (hogy a megelégedettség érzése töltsön el, mert valamit jól megcsináltál), s közben félretettél sokkal fontosabb dolgokat, hogy elkerüld azt az érzést, hogy ezt nem tudod hatékonyan megoldani?

Az íróasztal rendbe hozása, a levelek megválaszolása stb. időlegesen nagyobb elégedettséget hozhat, mint egy fontos, de frusztráló feladat.

Azt mondod, nincs időd a nagy jelentőségű A-feladatok megoldására? Ne csapd be magadat? Nem azért nem oldod meg ezeket a feladatokat, mert nincs időd, hanem azért nincs időd, mert elfoglalod magadat a C-feladatokkal!

A vezetők időgazdálkodásának legfontosabb szabálya a 80/20-as szabály: Ha a feladataidat értékük szerint sorba rendezed, rájössz, hogy az értékek 80%-a a feladatok 20%-ából származik.

Összpontosítsd a figyelmedet erre a 20%-ra. Az a mozdulat, amivel a nem fontos feladatot tartalmazó cédulát a papírkosárba dobod, sok eredmény (dicsőség, pénz) lehetőségét teremtheti meg.

11. *Figyelj másokra – ha tudsz!* Néha akaratlanul is boldogtalanná teszel másokat azzal, ahogy idődet használod. Mindenki azt szereti, ha figyelnek rá. Az emberekre való figyelés azonban időigényes. Sajnos nem tudsz mindenkit mindig kielégíteni:

➢ ha elhatározod, hogy nem érdemes a lányod minden szülői értekezletére elmenni, a lányod (vagy a tanára) várhatóan neheztel miatta;

➢ ha úgy döntesz, hogy abbahagyod a szombati teniszmeccseket, mert már nem találsz örömöt benne, a partnered feltehetően mérges lesz miatta;

➢ ha feladod az erőfeszítéseidet, hogy betaníts egy beosztottat, s igyekszel megszabadulni tőle, a beosztott minden bizonnyal megharagszik stb.

Valódi dilemma, hogy félretegyél-e egy A-feladatot, amikor valami mást kérnek tőled.

Örök szabály: Sohasem tudsz mindent mindenkinek megtenni – egyszerűen nincs idő rá. Meg kell tanulnod prioritásokat felállítani: felbecsülni, milyen fontos számodra az a személy, aki kér tőled valamit; milyen következményekkel jár, ha a kérésnek nem teszel eleget.

12. *Mindig legyen időd magadra!* Végre mindezzel sikerül a naptáradban szabadidőt biztosítani magadnak valamilyen fontos tevékenységre. De nyugton hagynak-e majd, nem zavarja-e meg koncentrálásodat a telefon, egy váratlan látogató, egy munkatárs kérdése? Persze nem is

biztos, hogy szeretnéd teljesen elszigetelni magadat erre az időre. Lehet, hogy a tevékenységedhez szükséged van arra, hogy időnként kapcsolatban lépj másokkal. A lényeg: ilyenkor te szabályozd ezt a kapcsolatot.

Ha valaki azt kérdezi: „Van egy perced?", ez rendszerint azt jelenti: „Szeretném, ha rám figyelnél, ha valamiről meghatározhatatlan ideig beszélnénk." Úgyhogy legközelebb, ha a „csendes időben" valaki azt kérdezi: „Van egy perced?", feleld ezt: „Természetesen van egy percem most, de ha több időt vesz igénybe, akkor később kell beszélnünk róla."

Vizsgáld meg, kik zavarnak. Rá fogsz jönni, hogy a „80/20 szabály" itt is érvényes: a zavarások 80%-a a zavarók 20%-ától ered. Érdemes beszélned ezzel a néhány notórius zavaróval, hogy valamilyen más kommunikációs formát találjanak.

Lehet, hogy a megoldás a felelősség delegálása. Lehet, hogy célszerűbb időpontot kell találnod a fogadóórára.

Mint annyi más esetben, a megoldás részleteit magadnak kell megtalálnod.

Meg kell tanulnod nemet mondani. Az, aki ezt nem tudja, a saját és mások idejét vesztegeti. Az „igen", ami azt jelenti, hogy „talán" vagy „nem", etikátlan, üzletileg és a személyes kapcsolatok terén sem kifizetődő, és mindenki életét megnehezíti.

Ne hagyd, hogy mások igényei elvonjanak a saját legfontosabb feladataidtól, de fordíts különös gondot arra, hogy tekintettel légy másokra, mások idejére.

Ne feledd: akkor várhatod el, hogy mások tekintettel legyenek rád, a te idődre, ha te is tekintettel vagy rájuk, az ő idejükre.

Túl sok időt töltöttél el ennek az alpontnak az elolvasásával? Sajnálod a ráfordított időt?

Búcsúzóul adok egy kérdést, ami talán megváltoztatja a véleményedet. Egy olyan kérdést, amely – ha rutinná, belső igényeddé válik – sokat segíthet céljaid elérésében.

Hogyan tudnám az időmet most a legjobban kihasználni?

Ha a válaszod „nem tudom", akkor nem lehet fontosabb feladatod, mint hogy választ találj erre a kérdésre. Ha tudod a választ, nem marad más hátra, mint hogy csináld!

4.5 A HATÉKONY VEZETÉS HÉT ARANYSZABÁLYA*

Stephen R. *Covey* (1994) kiváló könyve, *A sikeres élet hét aranyszabálya* arról szól, hogyan juthat el a fejlődni vágyó vezető személyes (magán) és nyilvános (közéleti) győzelmekkel a *függőségtől* a *függetlenségen* keresztül a *kölcsönös függőség* állapotába. Ebben a részben *Covey* gondolatait igyekszem összefoglalni a vezetői hatékonyságról. A „jó hír" az, hogy ez a hatékonyság – ha a vezető őszintén törekszik rá – fejleszthető, a „rossz hír" viszont, hogy a fejlődés nem szűkíthető le a „trükkök" megtanulására.

* *Covey* könyvének ez az összefoglalása eredetileg a BOOM című folyóirat 1992 áprilisi számában jelent meg (*Klein* Sándor 1992c), az amerikai kiadás alapján.

A siker tehetetlenségi nyomatéka

A felsővezetők azért kerültek arra a posztra, ahol vannak, mert jók voltak abban, amit csináltak. Idővel megtanulták azt is, hogyan irányítsanak az erősségeikre támaszkodva. Nem csoda hát, ha újból és újból azokat a stratégiákat és taktikákat alkalmazzák, amelyek karrierjük során – különösen pedig „olimpikoni" időszakukban – eredményesen működtek.

Ezt a jelenséget a siker tehetetlenségi nyomatékának nevezem. Rendkívül veszélyes valami, és erősíti a tagadásra való hajlamot.

Amikor a környezet úgy változik, hogy a régi ismeretek és jártasságok már vesztenek erejükből, ösztönösen is tapadunk a múlthoz. Nem vagyunk hajlandók tudomásul venni a változásokat. Olyanok vagyunk, mint a gyerek, akinek nem tetszik, amit lát, ezért behunyja a szemét, és százig számol, remélve, hogy közben eltűnik, ami ijeszti. Mi is becsukjuk a szemünket, készek vagyunk keményebben dolgozni, még elszántabban dolgozunk hagyományos feladatokon, még keményebben vetjük be hagyományos módszereinket, remélve, hogy mire eljutunk a százhoz, a kemény munka meghozza az eredményt. Ilyenkor általában ezt a mondatot halljuk a leggyakrabban: „Adjanak még egy kicsivel több időt!"

A. Grove: *Csak a paranoidok maradnak fenn.*
Bagolyvár 1998, 107-108. oldal

4.5.1 Az számít, hogy ki vagy

Mintha a régiek jobban tudták volna: a tartós és igazi sikerhez *jellem* kell. Olyan alapelvek integrálása valódi természetünkké, mint a *tisztesség*, az *őszinteség*, a *kiválóságra törekvés*, a *minőség igénye*, a *szolgálat*, a *fejlődéshez való hozzájárulás*, a *fejlődésben való hit*, és ami ehhez szorosan hozzátartozik: a *türelem*, *mások segítése*.

Az újabb vezetési könyvek többsége egyáltalán nem erről szól. Inkább azt hangsúlyozzák, hogyan változtathatnánk kedvezőbbé a rólunk kialakult képet, mit kell változtatnunk attitűdünkön, viselkedésünkön, az emberekkel szemben alkalmazott „technikánkon". Azt ígérik: megtanítják, hogyan válhatunk „könnyen, gyorsan" gazdaggá, hatékonnyá, boldoggá.

Az emberek három jelleme

Minden embernek három jelleme van: egyik, amelyik látható, a másik, a tényleges, a harmadik pedig, amelyet magáénak gondol.

Alphonze *Karr*

Ahogy a gyermek fejlődésének, úgy a felnőtt tanulásának is megvannak a maga szakaszai, melyeket ritkán lehet átugrani. Ha hatékonyabbá akarunk válni, önmagunk fejlesztésével kell kezdenünk, s ennek is legalapvetőbb részével: világszemléletünkkel, jellemünkkel, motívumainkkal.

„Gondolatunkból formálódik a tett, tettből a szokás, szokásból a jellem, jellemből a sorsunk" – mondja egy amerikai mondás. „Szokáson"* lényegében a tudás, a képesség és az akarat együttesét érti, ahol a tudás mondja meg, mit és miért tegyünk, a képesség adja meg a hogyant, és az akarat, a motiváció teszi hozzá ehhez az erőt, amitől valóban meg is tesszük azt, amit kigondoltunk.

A hatékony vezetők 7 szokása természetes folyamatként vezet el a függőségtől a függetlenségen át a kölcsönös függés felismeréséig (4-7. ábra): A *függőség* olyan, mint a csecsemő állapota: „*Te* gondoskodj rólam!", „*Te* tehetsz róla!" *A függetlenség* (a kamasz) névmása az *Én*: „*Én* is meg tudom csinálni." „*Én* vagyok a felelős." „*Én* választok."

A *kölcsönös függés* világszemlélete a felnőtteké: „*Mi* képesek vagyunk rá.", „*Mi* kooperálni tudunk.", „*Mi* – ha képességeinket közösen kamatoztatjuk – valami nagyot tudunk alkotni." A kölcsönös függés vállalásáig csak független emberek juthatnak el. Ezért a hatékony vezetők első 3 szokása az „énépítéssel", a függetlenné válással, az ún. „magángyőzelmekkel" foglalkozik. Csak a kialakult jellemű vezetők indulnak eséllyel a „közéleti győzelmek" – a teammunka, a kooperáció és a kommunikáció – magaslatai felé.

4.5.2 A hét szokás

De nézzük sorjában a hatékony vezető 7 szokását.

1. szokás: Légy „proaktív"!

A „proaktivitás" első megközelítésben annyit jelent, hogy „legyen tiéd a kezdeményezőképesség". Valójában azonban ennél többről van szó. Valami ilyesmit mond: „Felelős vagy a saját életedért!" „Viselkedésünk nem a környezeti feltételek függvénye, hanem a döntéseinktől függ." „Érzéseinket alárendelhetjük értékeinknek."

Sokan úgy hiszik, viselkedésük jórészt determinált. Aki az örökletes meghatározottságban hisz, az azt mondja: „A nagyszüleim tették ezt velem. Ők sem tudtak uralkodni az indulataikon, az én génjeimben is benne van ez a szilajság."

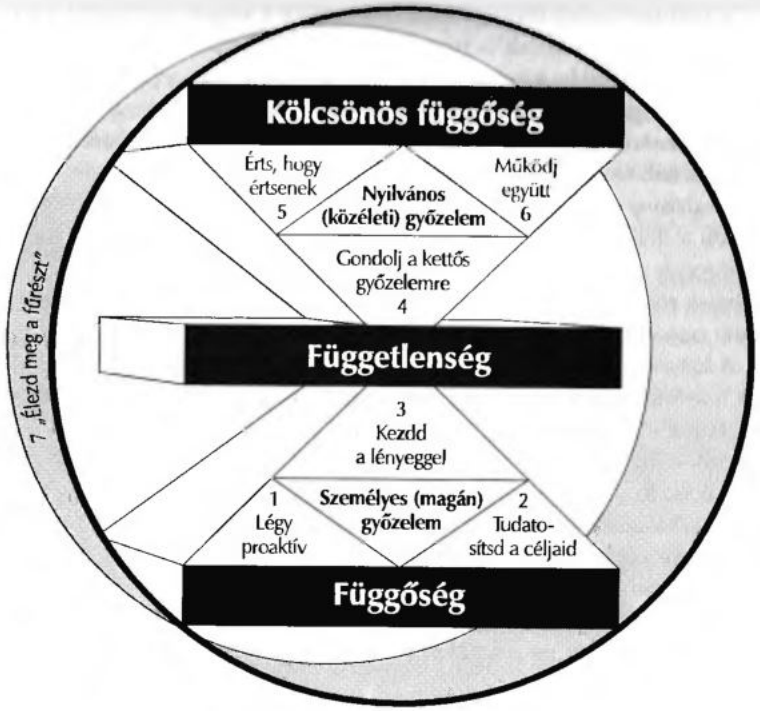
Mások a lelki meghatározottságban hisznek, mintha azt mondanák: „A szüleim tették ezt velem. A neveltetésem, a gyerekkori tapasztalataim határozták meg jellememet."

A környezeti meghatározottság hívői mintegy azt mondják: „A főnököm (a férjem-feleségem, a gazdasági helyzet, a kormány...) tette ezt velem."

„Valaki vagy valami más a környezetemben a felelős a bajaimért."

Állatkísérletek sora valóban arra mutat, hogy az állatok bizonyos ingerekre jórészt meghatározott módon reagálnak. Az ember azonban más. Rendelkezik a választás szabadságával.

* Az angol eredetiben: „habits". Olyan „szokásokról", viselkedésmódokról, ha tetszik, emberi tulajdonságokról van szó, amelyekre feltétlenül szükségük van a vezetőknek, ha sikeresen akarnak megbírkózni feladataikkal. Újabban magyarul is elterjedt, lényegében ugyanerre a fogalomra a „kompetencia" kifejezés.



4-8. ábra. A hatékony vezetők hét szokása (*Covey*, magyar kiadás: 1994)

Viktor *Frankl* (1988) az *„...és mégis mondj igent az életre!"* című könyvében szemléletesen írja le, hogy a náci koncentrációs tábor rémségei között hogyan tudta megtartani a képzelet, a gondolkodás szabadságát, s ezzel hogyan tudott a társainak is segíteni, hogy értelmet találjanak a szenvedésben.

Az élet szerencsére ennél sokkalta kevésbé szélsőséges körülményei között százszor inkább igaz, hogy mi dönthetjük el, a körülmények miként hatnak ránk. Például a *beszédünk* nemcsak tükrözi, hanem befolyásolja is, mennyire vállalunk felelősséget tetteinkért: „Semmit sem tehetek!" mondja a tehetetlen. „Nézzük, milyen lehetőségek vannak!" – mondja a proaktív. Ha azt mondjuk: „Egyszerűen ilyen vagyok" – ez maga a megadás. Ha kimondjuk: „Másképp is megközelíthetem a kérdést" – könnyebben rátalálhatunk arra az útra, amely célhoz vezet.

„Proaktivitásunk" mértékét azzal is vizsgálhatjuk, mire fordítjuk időnk és energiánk jó részét. Mindnyájunkat sok minden foglalkoztat: egészségünk, munkahelyi problémák, az ország gazdasági helyzete... Képzeljük el, hogy mindez egy kör belsejében helyezkedik el. Ezen belül van egy kisebb kör, amelyben azok a dolgok vannak, melyekre hatással tudunk lenni. A proaktív emberek erre a belső körre koncentrálnak,

energiájukkal azoknak a dolgoknak a körét igyekeznek kitágítani, amelyre befolyással vannak.

A reaktív emberek erőfeszítéseiket az őket foglalkoztató olyan témákra irányítják, melyekre nem tudnak hatni – más emberek gyengeségére, környezetük problémáira, a „körülményekre" –, s így „áldozattá" válva, megkeseredve, azokat a kérdéseket, amelyekre hatással lehetnének, elhanyagolják, és egyre szűkül befolyásuk köre.

Talán ez a fohász fejezi ki legjobban a proaktivitás lényegét: „Uram, adj bátorságot, hogy megváltoztassam, amit meg kell és meg lehet változtatni; adj alázatot, hogy elfogadjam, ami nem változtatható meg; és adj bölcsességet, hogy meg tudjam különböztetni e két dolgot!"

2. szokás: Úgy végezd a munkád, hogy életed végéről visszatekintve is értelmét lásd!

Talán kicsit morbidnak tűnik, mégis érdekes elképzelni: mit szeretnénk hallani mások – családtagjaink, barátaink, munkatársaink – szájából magunkról, az életünkről saját temetésünkön? Ez az elképzelés hozzásegíthet ahhoz, hogy a saját életünket éljük, ne azt a szerepet játsszuk, melyet a családunk, munkatársaink, körülményeink osztanak ránk.

Az amerikaiak megkülönböztetik a menedzsert a vezetőtől: *menedzser* az, aki jól csinálja a dolgát, *vezető* viszont az, aki jó dolgokat csinál.

Képzeljük el, amint emberek egy csoportja a szó szoros értelmében átvágja magát a dzsungelen. A menedzserek mögöttük serénykednek: élesítik a késeket, megírják az előrehaladás szabálykönyvét, izomfejlesztő programokat tartanak, kidolgozzák a munka és pihenés rendszerét... A vezető az, aki felmászik a legmagasabb fára és elkiáltja magát: „Nem jó irányban haladunk!" (Az már az élet fintora, hogy az elfoglalt, „hatékony" menedzserek gyakran így felelnek neki: „Fogd be a szád! Nem látod, hogy így is haladunk?!")*

A második szokás lényege: ismerni kell életünk legfőbb mozgatórugóit. Ezért a vezetők számára az egyik legfontosabb tanács: szánjanak rá időt, hogy néha leüljenek és elgondolkozzanak, majd leírják, mit akarnak valójában elérni az életben.

A célok és alapelvek kristálytiszta megfogalmazása a szervezet számára is elengedhetetlen. Az IBM értékrendje három tételen alapszik: az egyén tisztelete, a kiválóság és a szolgálat. És mik az Ön szervezetének értékei?

3. szokás: A legfontosabb dolgoknak adj elsőbbséget!

Kérem az olvasót, vegyen elő egy papírt, és válaszoljon a következő kérdésre: Mi lenne az az egy dolog, amit ha rendszeresen megtenne, óriási pozitív változás állna be az életében?

Rendszerint tudjuk, mit kellene igazán csinálnunk, de gyakran a kevésbé fontos ügyek miatt nem jut rá időnk.

---

* Ez ismét egy olyan hely, ahol – az *Előszóban* tett ígéretünk ellenére – a vezető/menedzser fogalompár amerikaiak által történő megkülönböztetésére tesszük a hangsúlyt.

A hatékony időgazdálkodásról sok-sok könyvet írtak már, s a 4.4.5 részben éppen ezek egyikét ismertettük.

Ezért most talán elég, ha csupán arra utalunk: ha a határidők sürgetésében állandóan a *fontos* és *sürgős* kérdésekre koncentrálunk, nemcsak könnyen szívinfarktussal végezhetjük (lásd az 5. fejezetet), de le kell mondanunk az igazi vezetői feladatról, a *stratégiai tervezésről*.

A 3. szokás egyik kulcsszava a *delegáció*: munkatársaink felelőssé és érdekeltté tétele az eredményben (lásd a 4.4.4 részt).

4. szokás: Legyen tárgyalási alapelved: „Te is nyersz és én is nyerek!"

Sok új vezető úgy véli: a kapitalizmus alapelve, hogy „ember az embernek farkasa", „vagy te vagy én". Noha a *verseny* kétségtelenül fontos eleme az üzleti életnek, ugyanilyen fontos a *kooperáció* is. Hosszú távon nem kifizetődő a másik mindenáron való legyőzése, a tisztességtelenség. Olyan lecke ez, amit jobb, ha nem a saját bőrünkön tanulunk meg.

5. szokás: Először arra törekedj, hogy megértsd a másikat, azután arra, hogy téged is megértsenek!

Az *empátia*, a másik ember valódi szándékainak megértése a pszichológusok, pszichiáterek, tanárok munkájának egyik alapfeltétele. De rendkívüli jelentőségű a vezetők számára is. Milliós üzleteket lehet elveszíteni vagy megnyerni attól függően, hogy megértjük-e tárgyalópartnerünk igazi szándékait, mondanivalóját.

A beleélés képességét megfelelő tréninggel, gyakorlással fejleszteni lehet. Érdemes rá időt, pénzt, energiát fordítani, mert megtérül (lásd részletesen a 7. fejezetben).

6. szokás: Légy tudatában annak, hogy az egész több a részek összegénél!

A 30-as években jelentős pszichológiai iskola – az ún. „alaklélektan" – épült erre a felismerésre, melyet egyetlen vezetőnek sem szabad figyelmen kívül hagynia (*Kardos*, 1974).

A vezető igazi feladata, hogy az emberek csoportjából az egyes emberek képességeinek puszta összegét jóval felülmúló teljesítményt hozzon ki.

A kreativitás irodalma *szinergiának* hívja azt a csodálatos jelenséget, amikor az emberek közötti kommunikáció magas szintjén a bizalomból és az együttműködésből az ellentétek és ellentmondások feloldásaként olyan rendkívüli eredmény születik, amilyet egyetlen résztvevő sem várt volna.

7. szokás: Élezd a fűrészt!

Képzeljünk el egy favágót, aki életlen fűrésszel fog hozzá hatalmas hasábok szétfűrészeléséhez, s ha mi eredménytelensége láttán megkérdezzük, „miért nem tart szünetet, hogy kiélezze a fűrész fogait?", azt válaszolja, hogy „nincs rá ideje, túlságosan el van foglalva."

A vezetők általában „magas fordulatszámon" dolgoznak, így érthető, hogy megfelelő „karbantartás" nélkül hamar kiégnek. Munka- és alkotóképességük fenntartásához rendszeres gyakorlatokra van szükség az élet négy fő területén*:

1. Fizikai dimenzió

A magyar vezetők sajnálatosan kevés gondot fordítanak az ésszerű táplálkozásra, az elégséges és megfelelő minőségű pihenésre, a relaxációra és a rendszeres testmozgásra. Pedig testünk „rendben tartása" nélkül igazán jelentős eredmény nehezen érhető el.

2. Mentális dimenzió

Gondolkodóképességünk bizonyos értelemben hasonló az izmainkhoz: használni, gyakorolni kell, ha nem akarjuk, hogy elsatnyuljon.

3. Szociális-érzelmi dimenzió

Ennek gyakorlásához nincs külön időre szükség, csupán arra, hogy naponta szándékosan fordítsunk rá figyelmet, hogyan is alakítjuk másokkal való kapcsolatainkat.

4. Transzcendentális dimenzió

Az életnek ez a legprivátabb szférája, amely a vezetői munka sikeressége szempontjából is rendkívüli fontosságú. Van, aki zenehallgatással, van, aki a természetbe meneküléssel, van, aki meditációval, és van, aki imádkozással talál utat saját belső szellemi központjához. A lényeg: a szellemi felfrissülésünkre fordított idő bőségesen megtérül.

Preventív védekezés

A ma embere egyre többet törődik önmagával, testével, lelkével, környezetével, táplálkozásával stb. Egyre többen vannak úton befelé, a lélek mélységének irányába. Gyakran az egészséges teljes élet ismérvei, a szorongás, a problémák, a kudarcok, a vívódások és a harcok is kezelendő betegségnek tűnnek. A fokozott tudatosság, figyelem és igényszint-növekedés következtében a rendszeres lélekápolás, a betegséget megelőző programok egyre nagyobb teret kapnak. A személyközpontú megközelítésnek különösen ezen a területen van nagy jelentősége.

Szenes Andrea: IGEN (Élmények és töprengések Carl Rogers személyközpontú pszichológiájáról), 1991, 94-95. oldal

---

4.5.3 A vezető fejleszthető

Az az út, amelyet Stephen R. *Covey* a vezetők elé tár, nem tűnik *könnyűnek*, de *lehetséges*. „Amit szívósan csinálunk, könnyebbé válik, nem azért, mert a feladat természete változik meg, hanem azért, mert a mi képességeink növekednek" – mondta egy filozófus.

A vezető legfőbb munkaeszköze a saját jelleme. Érdemes erőfeszítéseinek javát ennek fejlesztésére fordítania. (Lásd a 6. fejezetet.)

* Kedvenc könyvem e téren Janette *Rainwater: Te vagy a felelős!* (SHL Hungary Kft., 1998) című írása, mely sok könnyen elvégezhető gyakorlatot és megszívlelendő gondolatot tartalmaz.

Münchhausen bárónak volt egy sikeres ötlete, amikor lovával együtt már-már elmerült a mocsárban: megragadta saját üstökét, és lovastul kihúzta magát. Ilyen münchhauseni fordulat lenne, ha vezetőink abbahagynák a stabilitásért folytatott küzdelmet, és ahelyett, hogy megpróbálnák (legalább egy lélegzetvételnyire) megállítani az ellenállhatatlan áramlatokat, a változások lelkes, szenvedélyes apostolaivá válnának.

Óriási a versengés az üzleti életben. A „szabad világba" való belépésünk azt jelenti, hogy (többé-kevésbé) szabad a versenypálya – csak hát nem mindegy, hogy Ladával vagy Hondával versenyzünk. Üzemeink műszaki felszereltsége, infrastruktúránk fejlettsége – ahogy mondani szokták: „komoly hiányosságokat mutat", de a vezetők képzettsége, szemlélete legalább ilyen mértékben akadálya annak, hogy reális esélyeink legyenek.

Hogyan lehet rendkívüli teljesítményeket elérni a szervezetben?

Két amerikai kutató – James M. *Kouzes* és Harry Z. *Posner* (1992) – több évig vizsgálták ezt a „vezetői kihívást".*

Módszerük az volt, hogy – egy részletes kérdőív segítségével – kikérdezték a sikeres vezetőket „életük csúcsteljesítményének" körülményeiről. Megállapításaik – az alábbiakban ezekből „csemegézünk" – nemcsak az amerikai vezetők számára tanulságosak. Nézzük tehát a sikeres vezetés tízparancsolatát!

1. *parancsolat: Keresd a változtatás, a növekedés, a jobbítás kihívást jelentő lehetőségeit!*

A vezetés aktív folyamat. A passzivitásnak itt nincs helye. (Kutuzov tábornokot szokták ellenpéldaként emlegetni, aki passzív visszavonulásával „mélyen" becsalogatta Oroszországba Napóleont, hogy azután a téltől és a rossz utánpótlástól legyengült franciákkal vívja meg a döntő ütközetet – csak hát kevés vezetőnek van ilyen hatalmas hátországa.)

Sok vezető a „szerencsének" tulajdonította sikereit, illetve annak, hogy a „megfelelő időben a megfelelő helyen" volt, de egyikük sem ült tétlenül, várva, hogy a sült galamb a szájába repüljön. Mire irányul ez az aktivitás? Erre válaszol az első parancsolat: a vezető feladata az, hogy a *status quo*-t, a jelenlegi, szokásos üzletmenetet és eljárásokat megkérdőjelezze, s ha szükséges, megváltoztassa. A vezetéssel foglalkozó amerikai irodalomban a menedzsert és a vezetőt („leader") e téren is megkülönböztetik egymástól: a jó *menedzser* csökkenti a költségeket, javítja a hatékonyságot, stabilitást hoz a szervezetbe, eléri, hogy minden simán menjen. Az igazi *vezető* képes sikerre vinni egy csőd előtt álló vállalatot, sikeresen beindít egy új vállalkozást, ha kell, új gyártmányt, új szolgáltatást vezet be, olyan utazásra hív, ahol még sose jártunk.

Menedzserekre és vezetőkre egyaránt szükség van a rendszerek működtetéséhez, de most a vezetőkről kívánunk szólni, akik nem 10-30, hanem esetenként több száz százalékkal változtatnak a pillanatnyi működés hatékonyságán.

* *Kouzes* és *Posner* könyvének ismertetése eredetileg a BOOM című folyóirat 1992. július-augusztusi számában jelent meg a 4-12. oldalon (*Klein* 1992e).

A vezető ilyen rendkívüli teljesítményeinek vizsgálata több érdekes jelenségre mutatott rá. Az egyik: a vezetőknek nem kell feltétlenül *vállalkozóknak* lenniük, abban az értelemben, hogy nem feltétlenül ők kezdeményezik azokat a projekteket, amelyekben végül is életük legnagyobb teljesítményét nyújtják. Nem csupán a vezetők keresik a kihívást jelentő feladatokat: ezek mintegy „megteremtik" – kedvező esetben – az igazi vezetőket: a nagy feladat mint motivációs erő (megfelelő támogatás esetén) „közönséges" vezetőkből is rendkívüli teljesítményeket csalogathat elő.

Ahogy Renn *Zaphiropopoulos*, az egyik legnagyobb, printereket gyártó amerikai cég elnökének irodájában egy tábla hirdeti: *„Ne arra menj, amerre az út vezet. Térj le róla, és indulj arra, amerre még nincs kitaposott út!"*

S ha valaki azt kérdezi, hogyan, íme néhány jó tanács:

➢ Tekints minden feladatra úgy, mintha igazi kaland lenne.

➢ Keresd a kihívást jelentő, nehéz feladatokat.

➢ Kérdőjelezd meg a jelenlegi gyakorlatot (abból, hogy mindig így csináltuk, még nem következik, hogy ezután is így kell).

➢ Keress valamit, ami elromlott vagy rosszul megy, és javítsd meg.

➢ Találj élvezetet a munkádban.

Az élvezetes, lelkesítő, kihívást jelentő feladatok természetesen *veszélyesek* – ez vezet el a második parancsolathoz.

2. *parancsolat: Kísérletezz, vállalj kockázatot, és tanulj az elkövetett hibákból!*

A hagyományokon túlmutató lehetőségek felkutatása egyéni *kreativitást* és szervezeti *innovációt* igényel. Ez mindenekelőtt két dolgot jelent:

➢ a vezetőnek időnként eddig ki nem próbált eljárásokat, megközelítéseket kell alkalmaznia, és

➢ vállalnia kell a kísérletezéssel együtt járó kockázatokat.

Az újjal való próbálkozás korlátai igen gyakran a vezetők fejében vannak; ezt talán jól illusztrálja az úgynevezett „kilenc pont" probléma. (Lásd a 15.2.4 részt.)

A kreativitás és az innováció képességének fejlesztése ma már önálló területe a vezetéstudománynak. Ha azt akarjuk, hogy a szervezetet új szolgáltatások frissítsék fel, akkor gondosan ügyelni kell arra, hogy a kommunikációs csatornák nyitva legyenek.

A vezetőképző tréningeken szerzett tapasztalataink szerint a hazai vezetők kommunikáció iránti igénye és kommunikációs készsége nem túl jó. Sokan szinte a homokba dugják a fejüket, mintegy azt jelezve, hogy „az a hiba, amiről nem tudok, az nincs is".

Mit tanácsolhatunk tehát: hogyan lehet olyan légkört kialakítani a szervezetben, amely arra ösztönzi az embereket, hogy vállalják a változást, úgy éljék meg a bizonytalanságot, mint a kísérletezésre, a kockázatvállalásra való lehetőséget, és az elkövetett hibákat a tanulási folyamat részének tekintsék? Többek között a következőket:

➢ Rendszeresítsük az új ötletek gyűjtését. (Figyeljünk a vásárlók, a dolgozók stb. ötleteire éppúgy, mint a saját, első pillanatra homályosnak, zavarosnak tűnő sejtéseinkre is.)

➢ Kísérletezzünk. (Ne várjuk meg, amíg minden tökéletes lesz. Ha erre várunk, sohasem lesznek képesek új terméket dobni a piacra.)

➢ Időről időre újítsuk meg a csapatunkat. (Ha nincs mód a csoporttagok cserélésére, akkor még inkább fontos, hogy időnként kreativitás- és személyiségfejlesztő tréningeken vegyenek részt a tagok.)

➢ Jutalmazzuk azokat, akik kockázatot vállalnak.

➢ Elemezzük a hibákat éppúgy, mint a sikereket.

➢ Vezetőként modellezzük az értelmes kockázatvállalást.

3. parancsolat: Képzeld el a fényes jövőt!

Nem túlzás azt állítani, hogy jövőkép nélkül nincs sikeres üzleti vállalkozás. A vezetéssel foglalkozók korábban csak azt emelték ki, hogy a sikeres üzletembereket valamilyen cél vezérli. Ma már azonban a szakemberek is elismerik, hogy helyesebb *látomásról* beszélni, amely néha olyan nehezen megfogható, mint egy álom. Álom, cél, látomás – tulajdonképpen mindegy, hogyan nevezzük. A lényeg: minden vezetőnek, vállalkozónak, szüksége van arra, hogy sajátos, egyedi módon képzelje el a maga és szervezete ideális jövőjét.

A jó vezető tehát előrenéz, és látja a jövőt. Érzékeli, mi az, ami lehetséges (lehetőleg nemcsak a közeli, hanem a távolabbi jövőben is).

Ha látomásunkat *egyedinek* érezzük, az büszkeséggel tölt el, a feladatokkal való azonosulásra ösztökél. A nagy tetteket többnyire önmagukra büszke, fejlett csoporttudattal rendelkező szervezetek viszik végbe.

Nem elég, ha a vezetőnek látomása van, azt meg is kell tudnia osztani a beosztottaival. Egy munkás mondta: „Vezetőinknek vannak elképzeléseik. De ha a felső szintű vezetés lát egy almát, mire az eljut a középszintre, addigra narancs lesz, és mire hozzánk ér, citrom lesz belőle."

Mit ajánlhatunk?

➢ Érdemes időnként elgondolkodni a múltunkról, eddigi életünkről.

➢ Hasznos, ha minél pontosabban meghatározzuk, mit is akarunk elérni.

➢ Írjuk le, mit érzünk, mi a küldetésünk.

➢ Hallgassunk a megérzéseinkre.

4. parancsolat: Az emberek értékeire, érdekeire, reményeire és álmaira alapozva egyesítsd őket egy közös cél érdekében!

A harmadik parancsolattal kapcsolatban már említettük: a vezetőnek képesnek kell lennie arra, hogy a szervezet jövőjére irányuló látomását szuggerálja a dolgozókba. Ehhez mindenekelőtt arra van szükség, hogy érezze: milyen célok irányítják az embereket. Az igazán lelkesítő vezetők ugyanis nem valamiféle tudományos-fantasztikus regényt „adnak el", inkább azt mutatják meg, hogy látomásuk hogyan elégítheti ki az emberek sajátos igényeit. Olyannak kell lennie, mint egy tükör, amely megmutatja az embereknek, mit is kívánnak valójában.

A látomás közvetítésének erőteljes eszköze a *nyelv*. Érdemes néha újra elolvasni Kossuth szónoklatait azért, hogy ihletet merítsünk belőlük ahhoz, hogyan kell dolgozóinkat a mai Magyarország körülményei

között kirángatnunk a kishitűség, a „nekünk semmi sem sikerül" hangulatából, hogyan lehet valódi nagy tettekre lelkesíteni a közömbösöket, a csüggedőket.

Sok szó esik arról, hogy egyes vezetők különleges, *karizmatikus* személyiségek. Vizsgálatok kimutatták, hogy ez a megfoghatatlannak tűnő, mágneses vonzerő, a *karizma* lényegében azt jelenti, hogy az ilyen vezetők élettelibbnek tűnnek. Személyes energiájuk, lelkesedésük a beszédükön (élénk metaforáikon, szabatos nyelvhasználatukon stb.) átsugárzik a környezetükre, és olyan jól megfigyelhető viselkedésbeli jellegzetességeket mutat, mint például hogy többet mosolyognak, gyorsabban beszélnek, de ugyanakkor világosabban ejtik ki a szavakat, gyakrabban mozgatják a fejüket és a testüket, üdvözléskor és más alkalmakkor többször érintik meg azt, akihez szólnak.

A karizmatikus vezetés bizonyos mértékig elsajátítható. Néhány apró lépés az efelé vezető úton:

➢ Állapítsd meg, kik azok, akiket egy „közös látomásban" egyesíteni akarsz.

➢ Találd meg, mi az a közös alap, amely a napi munkán túl lelkesen egyesíteni tudja ezeket az embereket.

➢ Ne sajnáld az időt, vegyél részt olyan tréningeket, ahol fejlesztik az előadó-képességedet.

➢ Rendszeresen készíts és baráti körben próbálj ki rövid, hatásos beszédeket.

➢ Légy őszinte.

➢ Ha a látomás nem a sajátod, nehezen fogod elérni, hogy a többiek a magukénak érezzék.

5. parancsolat: Közös célok kialakításával és a bizalom kiépítésével segítsd elő az együttműködést!

„Egyedül nem megy" – mondja a filmsláger, és valóban, ma már a legtöbb siker együttműködő csoportok teljesítményeként jön létre. Egy vezetéssel foglalkozó tanulmány szerint a sikeres és sikertelen vezetőket elkülönítő legegyszerűbb „teszt" az volt, hogy az előbbiek többször használták a „mi" névmást, mint az „én"-t. „A vezető olyan jó, amilyenné az emberei teszik" – tartja egy másik mondás, amely, úgy tűnik, a modern vizsgálatok fényében is megállja a helyét. Az együttműködés, a *kooperáció* nem valamiféle kommunisztikus szlogen. Éppen ellenkezőleg: a kooperatív célok akkor alakulnak ki igazán, amikor az emberek megérzik a felelősségüket, amikor valódi tulajdonosnak érzik magukat.

Sajnos az iskoláink és az otthoni nevelés is – néhány viszonylag új kezdeményezéstől eltekintve – elhanyagolja az együttműködés képességének fejlesztését, és így sok vezetőre e téren is ráfér néhány jó tanács:

➢ Figyelj oda a dolgozók közötti interakciókra!

➢ Mutass példát az együttműködésre és a kölcsönösségre!

➢ Hangsúlyozd az együttműködés hosszú távú hasznát!

➢ Keresd az integratív megoldásokat!

Az együttműködés legtöbb építőköve a *bizalom*. A bizalom sérülékennyé tesz másokkal szemben, akiknek viselkedését nem tudjuk ellenőrizni. Függővé válunk attól, akiben megbízunk.

Vizsgálatok sora paradox módon mégis azt mutatta ki, hogy a bizalom nem csupán a szervezeten belüli és kívüli kapcsolatok központi kérdése, hanem a szervezeti hatékonyságnak is lényeges eleme. Talán nem annyira meglepő ez, ha figyelembe vesszük, hogy a bizalmatlanság légkörében a tények, ötletek, következtetések eltorzulnak, elkallódnak, és így a félreértések, a téves értelmezések valószínűsége megnő.

Több pszichológus is vizsgálta a bizalommal kapcsolatos népszerű hiedelmeket. Julian *Rotter* kimutatta: egyáltalán nem igaz az, hogy „csak az ostobák bíznak meg másokban". Az értelmes bizalom lényege az, hogy úgy tekintünk embertársainkra: „megbízom benned, amíg nem lesz nyilvánvaló, hogy nem vagy megbízható". Ezzel szemben az, aki eleve bizalmatlan, úgy tekint másokra, hogy „nem bízom meg benned addig, amíg világosan be nem bizonyítod, hogy megbízható vagy". Lehet, hogy az emberekhez bizalommal közeledőket gyakrabban becsapják a csalók, de a bizalmatlanokat éppolyan gyakran éri kár abból kifolyólag, hogy nem élvezhetik a bizalomból fakadó előnyöket.

6. parancsolat: Önts erőt az emberekbe az információ és a hatalom megosztásával!

Könnyű dolog azt mondani, hogy „az emberek a mi legnagyobb tőkénk", de ennek csak akkor van igazán értelme, ha a vezető mindent megtesz azért, hogy az emberekben rejlő lehetőségek kiteljesedhessenek, a beosztottak maguk is vezetővé érjenek. A hatalom mámorító, érthető tehát, hogy sok vezető akkor sem hajlandó megosztani a hatalmát, ha világosan látszik, hogy ez a hatékonyság növelését szolgálná.

Azok a vezetők, akik csupán a saját hatalmukra koncentrálnak, és érzéketlenek mások igényeire, többnyire sikertelenek, mert nagyon is korlátozott, amit önmagukban elérhetnek. A sikeres vezetők nem önmaguk, hanem mások szolgálatára használják erejüket. Paradox módon többnyire ez szolgálja leginkább az ő egyéni céljaikat is. Néhány egyszerű módszer, amivel egyszerre erősíthetjük önmagunkat és munkatársainkat is:

➢ Ismerjük meg a dolgozókat (töltsünk több időt velük, valóban figyeljünk rájuk)!

➢ Rendszeresen fejlesszük kapcsolatépítő képességünket!

➢ Növeljük a dolgozók felelősségét, befolyásuk körét!

➢ A fontos információkat jutassuk el mindenkihez!

➢ A rendkívüli teljesítményeket mindig rendkívülien ismerjük el!

Amikor 1985-ben a Stanford Egyetem úszócsapata az egyetem rektorával lefényképeztette magát a bajnokság után, az úszók természetesen fürdőruhában voltak, a rektor pedig a szokásos szürke öltönyében. „Ha jövőre megnyeritek a bajnokságot – mondta – a fényképezéskor, ti lehettek öltönyben, és én leszek fürdőruhában". 1986-ban a Stanford úszócsapata nyerte a bajnokságot, és a környék újságjai tele voltak a rektor fürdőruhás képével.

7. parancsolat: Mutass példát azzal, hogy úgy viselkedsz, ahogy beszélsz!

Az üzleti életben talán még az élet más területeinél is fontosabb, hogy a vezetőknek világos, egyértelmű *céljaik* legyenek. Olyan *értékrendjük*, amelyet életük egésze és mindennapi tetteik is tükröznek. Az értékek ugyanis önmagukban megfoghatatlanok, csak a vezetők viselkedésében érhetők tetten. Az embereket ideig-óráig el lehet ámítani szavakkal, de ha a tettek és a szavak nincsenek összhangban, a szavaknak többé nem hisznek. A beosztottak éber szemekkel figyelik a vezetőt, minden, amit tesz vagy nem tesz, fontos információ a számukra arról, hogy mennyire veszi komolyan azokat az értékeket, amelyekről beszél. A vezetők számára a beosztottakkal, az üzletfelekkel való minden interakció az *igazság pillanata.*

8. parancsolat: Kis győzelmekkel segítsd elő az állandó fejlődést, és tedd elkötelezetté beosztottaidat!

Ha ki akarunk emelni néhány területet, amelyre érdemes fokozottabban odafigyelni, akkor ezek a következők:

➢ Figyelj oda, mivel és hogyan töltöd az idődet!

➢ Ügyelj arra, milyen kérdéseket teszel fel!

➢ Különösen vigyázz, hogyan reagálsz a kritikus eseményekre.

➢ Azt jutalmazd, amit valóban értékelsz.

➢ A legmagasabb hegycsúcsokra is lépésenként lehet feljutni. A sikeres viselkedésmódosító programok – fogyókúrák, a dohányzásról, az alkoholizmusról leszoktató tréningek – jórészt a kis sikerek, az apró lépések filozófiájára épülnek: „Először egy napig legyél józan!".

A Du Pont vegyiművek 30 éves vizsgálata azt mutatta, hogy a gyártási költségek csökkentésének kétharmada az apró technikai változásokból származott, és csupán egyharmada az alapvetően új kémiai eljárások bevezetéséből.

A kis győzelmek, a kicsi, de konkrét – és valóban életbe lépő – újítások fontos szerepet játszanak abban, hogy a dolgozók azonosuljanak a munkájukkal. A vezető egyik feladata, hogy kemény munkával kitalálja, hogyan tehetné elérhetőbbé a dolgozók számára a sikert. A 3M egyik jelmondata: „Kis kezdetekből nagy sikerek."

9. parancsolat: Ismerd el az egyéni hozzájárulásokat a csapat sikeréhez!

Az amerikaiaknak van egy mondásuk, amit érdemes lenne megfontolnunk: „Szeresd őket és vezesd őket!" („Love'em and lead'em.")

A sikeres vezetők sokat várnak el önmaguktól és beosztottjaiktól egyaránt. Az elvárás önmagában is nagyon erős és hatékony eszköz. A szociálpszichológusok *Pygmalion-hatásnak* nevezik azt a jelenséget, hogy az emberek gyakran azzá válnak , amilyennek tekintik őket. (Pygmalion egy görög mítosz szerint szobrász volt, aki miután kifaragta egy gyönyörű nő szobrát, beleszeretett a saját alkotásába, majd életre keltette.) Egy ismert kísérletben tanároknak véletlenszerű döntés alapján mondták, hogy „a pszichológiai vizsgálatok szerint melyik tanuló intelligens, melyik nem...". Csodák csodája: év végén az intelligensnek mondott tanulók

értelmi képessége valóban jól fejlődött, míg a kevésbé intelligensnek mondottaké visszamaradt a fejlődésben.

Az igazi vezetők a legjobbat hozzák ki beosztottjaikból, nem csupán azzal, hogy bíznak bennük („tudom, hogy meg tudod csinálni"), de azzal is, hogy mindig *elismerik* a különleges teljesítményt. Az emberek elkötelezettségét nem lehet oklevelekkel, dicsérő szavakkal megvásárolni. De ha az előző nyolc parancsolat segítségével már sikerült a dolgozókat motiválni az értelmes, kemény munkára, akkor igenis komoly jelentőségük van az ilyen elismeréseknek.

10. parancsolat: Rendszeresen ünnepeld meg a csoportteljesítményeket!

Ha korábban rámutattunk arra, hogy a vezető csak a csoporttal érhet el sikereket, akkor természetes, hogy együtt is kell ünnepelni. A szervezetkutatások azt bizonyítják, hogy igen gyakran az különbözteti meg a sikeres részleget a sikertelentől, hogy melyikben képesek együtt megünnepelni az eredményeket.

Az ilyen közös ünneplések három fontos elemét érdemes kiemelni:

➢ ráirányíthatja a figyelmet a kulcsfontosságú értékekre,

➢ lehetővé teszi – „családias körülmények között" –, hogy a teljesítmények méltó nyilvánosságot kapjanak, és

➢ „összehozzák" a csoportot, érzelmi elkötelezettséget alakítanak ki.

Különleges teljesítmények nem jöhetnek létre anélkül, hogy mindenkit – vezetőt és beosztottat egyaránt – teljes szívével-lelkével be ne vonjanak a feladatba. A mai amerikai vezetők csúcsteljesítményét vizsgálva egyértelműnek tűnik a team és vezetője közötti őszinte, személyes kapcsolat kiépítésének a jelentősége.

Érdemes tehát kialakítani a sikerek megünneplésének rendszerét és hagyományát, érdemes erőfeszítést tenni azért, hogy az ünneplés kreatív, élvezetes, emberi formáit találjuk ki, érdemes odafigyelni arra, hogy a vezetőt igazi, mély emberi kapcsolatok hálózata támogassa, és végül minden vezetőnek érdemes feltennie önmagának a kérdést: *szereti-e azt, amit csinál?*

4.7 VEZETŐK ÉS BEOSZTOTTAK*

A szervezetek teli vannak beosztottakkal – többnyire a vezetők is beosztottjai egy még magasabb szintű vezetőnek –, és a beosztottak ritkán kapnak olyan tanácsot, ami segítené őket a „túlélésben". Szinte általános az a feltételezés, hogy elsősorban a főnök felelőssége, hogy a munkacsoport megfelelően működjön: neki kell gondoskodnia arról, hogy teljesüljenek a vállalati célok, és neki kell törődnie azzal is, hogy jól érezzék magukat a beosztottjai. A sikeres és eredményes főnök-beosztott viszony azonban mindkét féltől aktivitást kíván: a beosztott éppúgy felelős azért, hogy a munkahely a „kölcsönös győzelmek" színtere legyen, mint a vezető. Vagyis szinte mindnyájunknak létkérdés, hogy minél jobb (Nyugaton gyakran úgy mondják: „dinamikus") beosztottakká

* *Klein* Sándor (1994): Pszichológiai ismeretek. In: Az európai üzleti asszisztens kézikönyve. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 101-123. oldal

váljunk, hiszen igen gyakran aszerint ér „jutalom, vagy büntetés" – annál valószínűbb az előléptetésünk, annál biztosabb a munkahelyi pozíciónk –, minél jobbak vagyunk a beosztott szerepben.

Ezért gondoltam, hogy érdemes ezt a *vezetői* munka gyakorlatáról szóló fejezetet egy *beosztottak* számára készült tanácsokat tartalmazó írásomból vett részlettel zárni.

Ahhoz, hogy jó beosztottakká váljunk, legalább három területen kell hatékony stratégiával rendelkeznünk: a munka, a főnökkel való kapcsolat és a saját érzéseink, felelősségünk területén.

A munka

Közhelynek tűnik, mégis ezzel kell kezdenünk: ahhoz, hogy jó beosztottá váljunk, mindenekelőtt „a munka frontján" kell helytállnunk. Tulajdonképpen ez is háromféle dolgot jelent:

1. Tudni kell, mi a feladat! Egy vizsgálat során felső szintű vezetőket megkérdezve arról, hogy mi a titka annak, hogy valaki sikeres beosztott legyen, egyetlen tulajdonság emelkedett ki: a beosztottnak pontosan tudnia kell, hogy mit vár el tőle a főnöke. Hiába teljesít kiválóan különböző területeken a beosztott, ha ezek a területek nem számítanak a főnök szemében. Mondhatjuk, hogy a főnök feladata lenne egyértelműen jelezni a prioritásokat, de ez nem segít az „el nem ismert" beosztotton. Ha nem világos, hogy a főnök milyen feladatokat, funkciókat tekint kritikusnak, akkor a beosztott elemi érdeke, hogy beszélgetéseket kezdeményezzen a főnökével ennek tisztázására. Ugyanakkor nem árt, ha önmagunk előtt is tisztázzuk: milyen eredményekért vagyunk felelősek, ezek közül melyek teljesítéséért várhatjuk a legtöbb elismerést (ill. melyek elmulasztásával vállaljuk a legtöbb rizikót), és mindez hogyan viszonylik ahhoz, hogy mennyi időt fordítunk az egyes feladatokra.

2. *Tudni kell, hogyan oldjuk meg!* A főnökök általában annyira értékelik a beosztottjaikat, amennyire azok elősegítik az ő munkájukat. A beosztott rövidlátását bizonyítja, ha a főnökre hagyja a hibák felfedezését, az intézkedést, hogy azok máskor ne forduljanak elő, a beosztott karrierjével való törődést stb. Dinamikus beosztott nem vár: őszintén megvizsgálja a saját hiányosságait, és aktívan törekszik a szükséges tudás megszerzésére, képességek kialakítására.

3. *Meg kell csinálni!* Végül is a főnököt többnyire csupán a végeredmény érdekli: a jól megoldott feladat (annak megfelelően, amit a főnök „jó megoldásnak" tart). Nem elég, ha tudjuk mi a munka és képesek is vagyunk megcsinálni azt – ha semmi sem motivál arra, hogy valóban meg is tegyük. Minden embert más serkent kiváló teljesítményre. Az SHL Motiváció kérdőívével például 18-féle motivációs tényezőt szoktunk vizsgálni, melyek között olyanok vannak, mint a versengés, a kudarctól való félelem, a személyes fejlődés lehetősége, az anyagi elismerés és a státusz. (Lásd a motivációról szóló fejezetet).

A demotivált beosztott nem törődik azzal, hogy elvégzi-e a munkáját, vagy hogy jól végzi-e azt. Az is előfordul, hogy a beosztott annyira

neheztel a szervezetre vagy a főnökre, hogy nyílt, illetve nem szándékos célja: rossz munkával büntetni őket. Ennek azonban nem lehet más következménye, mint előbb-utóbb az elbocsátás. Ehelyett célszerű tehát, ha inkább alaposan megvizsgáljuk, mi okozza negatív érzelmi beállítódásunkat, és akciótervet dolgozunk ki a lehetséges megoldásokra. Ezek között szerepelnie kell annak is, hogy ha a helyzet már nem felel meg az értékrendszerünknek, nem elégíti ki a szükségleteinket, nem használja ki a szakértelmünket, akkor készek vagyunk arra, hogy más, számunkra jobban megfelelő munkahelyet keresünk.

Főnök–beosztott kapcsolat

Mindenki tudja, hogy a munka sokkal többet jelent a puszta munkatevékenységnél: a siker kritikus tényezője minden munkahelyen a főnökkel kialakított kapcsolat minősége. Ahogy Kent L. *Straat* mondja az „Amit a főnököd sem mond el" című könyvének „Hogyan boldogulsz a feletteseiddel?" című fejezetében: „Karriered alakulásában kulcsszerep jut a főnöködnek és ez a szerep lehet pozitív, de negatív is. Ő arra használ téged, hogy elérje a számára kitűzött célokat, következésképpen azon igyekszik, hogy minél többet kihozzon belőled. Neked, az alacsonyabb beosztású csapattagnak viszont az a feladatod, hogy a lehető leghatékonyabban dolgozz vele, és gondoskodj a mindkét fél számára gyümölcsöző együttműködésről."

A jó beosztott sok mindent megtehet azért, hogy elősegítse ezt a jó viszonyt; ezzel kapcsolatban néhány jó tanácsot sorolunk fel a következőkben:

Ne legyünk „fejbólintójánosok"! A legtöbb jó vezető nem szereti a szervilis, mindenre igent mondó beosztottakat. Inkább azt várják el, hogy a munkatársaik rámutassanak a megkérdőjelezhető pontokra, ötleteket adjanak, új adatokkal szolgáljanak nekik, megmaradjanak egyéniségeknek. Annak azonban, hogy az ilyesfajta viselkedés sikerre vezessen, van egy fontos feltétele: a főnök feltétlenül megbízhasson a beosztottjában, hogy javaslatai nem valamiféle a függőségből táplálkozó versengésből erednek. Ez néhány nagyon egyszerű szabály betartásával elérhető:

➢ Minél több esetben mutassuk ki a főnök iránti személyes tiszteletünket és lojalitásunkat. (*Murphy* törvénykönyvében: „A feljebbvalók alábbvalóságának első számú szabálya" így szól erről: „Soha ne éreztesd a feljebbvalóiddal, hogy különb vagy náluk.")

➢ Fejezzük ki a főnök professzionalizmusa, jelentéseinek világos megfogalmazása, adatainak pontossága iránti elismerésünket. (Ugyanitt *Whistler* törvénye szerint: „Sohasem lehet tudni, kinek van igaza, de mindig lehet tudni, hogy ki a főnök.")

➢ Sohase menjünk bele „ki győz – ki veszít?" játszmákba nyilvánosan a főnök kárára.

➢ Ha egyszer megszületett a döntés, hajtsuk végre azt pontosan és jól.

(Elismerjük, mindez nem is olyan egyszerű, ha a főnök nem „tiszteletreméltó", nem professzionális, nem pontosak az adatai stb.)

Adjunk információt! Legtöbbünk ahogy elhagyta a szülői házat, nem tartozott beszámolással senkinek. A munkahelyen azonban a hierarchia visszaállítja ezt az örömmel elhagyott beszámolási kötelezettséget. A vezetők nagyon különbözőek abban a tekintetben, hogy mennyire szabják meg beosztottjaiknak, hogyan, mikor, mennyire, milyen gyakran, hol stb. kell végezniük munkájukat. Végső fokon azonban minden beosztottnak felelnie kell azért, hogyan végezte el a kiszabott feladatot. Az a beosztott, aki bármilyen oknál fogva úgy dönt, hogy nem számol be teljes mértékben és őszintén a főnökének, hosszú távon nem lehet sikeres. A „nem professzionális" beosztott jellemzője az információ visszatartása, az adatok visszatartása, az elfelejtés, a féligazságok mondása stb. A beosztott igazi kihívása az, hogy miközben őszintén és tényszerűen beszámol a főnöknek a munkával kapcsolatos minden lényeges dologról, képes legyen megtartani személyes szabadságát és emberi méltóságát.

Kérjünk visszajelzést! A beosztottak a főnök minden tettéből (vagy éppen abból, amit nem csinál) igyekeznek kiolvasni a számukra szóló üzenetet. Ha úgy tűnik, a főnök visszatart valamilyen fontos adatot, nem hív meg egy tanácskozásra, furcsán néz ránk, szokatlan időben jelenik meg, először talán csodálkozunk, majd egyre inkább kialakulhat bennünk az érzés: a főnök nincs megelégedve velünk. Valójában azonban igen gyakran az a helyzet, hogy mindez csupán a beosztott fejében kap jelentőséget. Lehet, hogy nincs is így. Mindenesetre érdemes minél gyakrabban ellenőrizni, mi is a valódi helyzet: „úgy érzem, hogy..." A főnök remélhetőleg megkérdezi, hogy: „Miért?" – és így megkezdődhet a tisztázás folyamata.

A dinamikus beosztott maga kezdeményezi, hogy felszínre kerüljenek a főnök esetlegesen nem is tudatos kétségei, nehezteléseí. Csak a legrövidlátóbb vezetőkkel fordulhat elő, hogy nem pozitívan reagálnak beosztottjaik segítő kritika, értékelő visszajelzés iránti őszinte igényére.

Mit csináljunk, hogyha mindent megtettünk, és mégsem harmonikus a főnökkel való kapcsolatunk? Nos, természetesen lehetséges, hogy – miként a házaspárok esetében is előfordul – egyszerűen nem illünk össze. Az SHL Hungary Vezetéslélektani, Managerképző és Alkalmasságvizsgáló Kft. amikor vezetők vagy beosztottak alkalmasságát vizsgálja személyiségtesztjeivel, mindig igyekszik megtalálni a várhatóan hatékonyan együttműködő párosításokat. A *direktív* vezetőkhöz *receptív*, a *delegáló* vezetőkhöz *magabiztos* beosztottakat keres.

Vállaljunk felelősséget önmagunk iránt!

Talán a legnagyobb kihívás mindnyájunk számára: felelősséget vállalni önmagunkért, tetteinkért, kapcsolatainkért. Kimutatni, hogy nem vagyunk robotok: tudatosan irányítjuk tetteinket, tudatában vagyunk viselkedésünk következményeivel. Ennek az öntudatos, felelősségteljes létnek is megvannak a jól megfogalmazható összetevői:

Törekedjünk a tudatosságra! Nagyon sok ember nem figyel oda arra, hogy amit tesz, jókedvet, jóindulatot, szeretetet, vagy éppen haragot,

frusztrációt, félelmet, bizonytalanságot, bizalmatlanságot vált ki a többiekből. Márpedig viselkedésünk hatékonysága jelentős mértékben attól függ, milyen érzelmeket váltunk ki a többiekből. A tudatosság egy fontos vonatkozása, hogy figyeljünk arra, hogyan öltözködünk, milyen az arckifejezésünk, „testnyelvünk", beszédünk. Ez utóbbira különösen érdemes odafigyelni: nem vagyunk-e bántóak?; nem vágunk-e túl gyakran mások szavába?; nem vagyunk-e cinikusok (vagy nem tűnünk-e annak) stb.

Irányítsuk az érzelmeinket és a viselkedésünket! A *spontaneitásnak* nagy szerepe van az ember életében. Ez azonban nem jelenti azt, hogy ez az *egyetlen* vagy éppen a *legjobb* módja a külvilágból jövő hatásokra való válasznak. Ne hagyjuk hogy a főnök felmérgesítsen, kisebbrendűségi érzést váltson ki bennünk, megfélemlítsen stb. – legyünk tudatában annak, hogy ezek az érzések nem *automatikus* reakciók a másik viselkedésére: nem következhetnek be, ha *én nem hagyom* eluralkodni magamon. A pszichológusok ezt gyakran úgy mondják: ne hagyjuk, hogy játékszerré váljunk mások játszmáiban.

Ha szükség van rá, konfrontáljunk! Paradoxonnak hangzik, de igaz: talán a legnagyobb rizikót az vállalja, aki sohasem vállal rizikót. (A nagymamám ezt valahogy így mondta: „Ohne riziko, keine Rozika" – ami lényegében annyit tesz: „rizikó nélkül nincs Rozika".)

Ha mindent megtettem, amit megtehettem – fel kell vállalnom, hogy szükség esetén konfrontálódjak a főnökömmel: nem haragból, fenyegetően, de saját önbecsülésem megtartásáért. Edgar *Friedenberg* szerint „minden gyengeség rombol, de a tehetetlenség abszolút tönkretesz": a „hagyományos" beosztott erőtlen és függő. De ha másoktól függővé tesszük az embereket, ezzel egyben növeljük a valószínűségét, hogy gyűlöljenek. A tehetetlen emberekből előbb-utóbb kitör az erőszak.

Vagyis – hogy végül mégiscsak a vezetőkhöz szólva fejezzem be ezt a fejezetet – a vezetés művészete nem kis mértékben abból áll, hogyan tudunk maximális szabadságot adni az embereknek úgy, hogy közben minél tökéletesebben megfeleljünk a munkatevékenység jellegéből fakadó, néha nagyon is erős megkötéseknek.

5. fejezet
A VEZETŐK MENTÁLHIGIÉNÉJE
(Buda Béla)



Gyakran hallani, hogy az emberek panaszkodnak munkahelyükre, mint idegességük forrására, lelki egyensúlyukat zavaró körülményre. Ezek a „lelki bajok" komoly testi tünetekre is vezethetnek. Ebben a folyamatban a vezető egyrészt fokozottan veszélyeztetett helyzetben van, másrészt viselkedésével ő tehet a legtöbbet a többiek lelki egészségéért, illetve komoly felelősség terhelheti a munkahelyi pszichoszomatikus betegségek kialakulásáért.

5.1 A HATALOM

A vezetés és a különböző betegségek kapcsolatai iránt az utóbbi évtizedekben növekszik a szakemberek érdeklődése. Ez az érdeklődés több szálból szövődik össze. Egyrészt van *politikatudományi* gyökere. Századunkban a legfelsőbb vezetés kezébe soha nem tapasztalt hatalom került, a diktatórikus vezetők nem csupán saját népük, hanem sokszor földrészek sorsát is meghatározzák, ma, a nukleáris fegyverek korában pedig szinte az egész világét eldönthetik. Ha az ilyen csúcsvezető közérzetét, ítéletalkotását betegség befolyásolja vagy zavarja, ennek beláthatatlan következményei lehetnek. Sok történész és politológus vizsgálja ezt a kérdést, könyvtárnyi irodalma van annak, milyen következményei voltak pl. *Hitler* betegségeinek, gyógyszerabúzusainak, *Roosevelt* betegségének, *Eisenhower*, *Kennedy* fizikai panaszainak. Kisebb mértékben alacsonyabb rangú vezetőkre is érvényesek lehetnek azok a szabályszerűségek, amelyeket a „nagyokról" megállapítanak. (A hatalom kérdéséről részletesebben szóltunk a 3. fejezetben.)

5.2 A MEGTERHELÉS

Másrészt vizsgálják a vezetés és a különféle betegségek összefüggéseit a *vezetői életmód* megterheléseinek oldaláról is. Ez először a *pszichoszomatikus betegségkoncepció* divatossá válásakor, a negyvenes-ötvenes években vetődött fel: az amerikai medicina ekkor fogadta el a *pszichikus (lelki) megterhelésekből származó szomatikus (testi) betegségek létét*, illetve azt, hogy pszichikus oki tényezők részt vehetnek szomatikus kórképek kialakulásában. Hamar tisztázódott azoknak a betegségeknek köre, amelyekben ilyen lelki tényezők szerepet játszanak, ezeket nevezték *pszichoszomatikus* betegségeknek. Ezek között a gyomor és a nyombél fekélyét, a magasvérnyomás-betegséget, az asztmát, a rheumatoid arthritist és még néhány más, kevésbé gyakori betegséget szoktak említeni. Amikor később a szívinfarktus gyakoribb lett (ez a negyvenes-ötvenes években még nem volt gyakori), ezt is ide sorolták. A pszichoszomatikus betegekkel foglalkozó orvosok sok vezetővel találkoztak betegeik között, ezért csakhamar felvetődött, hogy ezek a vezetők körében elterjedtebbek, mint az átlagnépességben. Hamarosan megszületett az ún. *menedzser-*

Ha a beosztott vezető úgy érzi, főnöke ellenséges vele szemben, vagy éppen fenyegetően lép fel ellene, ez általában szorongást kelt benne, aminek számos negatív következménye van: nem csak az önbecsülését rombolja, de elvonja a figyelmét a munkáról."

A szorongó *vezető* akkor sem tud jól teljesíteni, ha *intelligens:* az intelligenciája helyett inkább a múltbeli *tapasztalataira* támaszkodik a problémák megoldásakor – mert ez tűnik biztonságosabbnak.

Fiedler (1995) érdekes vizsgálatokkal igazolja, hogy

- ha nincs stressz, akkor a teljesítmény negatívan korrelál a vezető tapasztalatával (a sok tapasztalat gátolja a jó teljesítményt),
- erős stresszhelyzetben viszont a teljesítmény az intelligenciával korrelál negatívan (az intelligencia gátolja a jó teljesítményt).

Ha tehát szeretnénk maximálisan hasznosítani különösen értelmes vezetőink intellektuális kapacitását, akkor olyan környezetet kell teremtenünk a számukra, amely viszonylag mentes az interperszonális konfliktusokból, bizonytalanságból fakadó stressztől. Ha feltétlenül stresszes, bizonytalan környezetben kell dolgoznunk, akkor a vezetők tapasztalataira (a tapasztalt vezetőkre) kell építenünk.

A másik következtetés *Fiedler* vizsgálataiból: ha a stresszhelyzet csökkenti a vezető képességét arra, hogy felhasználja intellektuális képességeit, akkor egy hatékony stresszcsökkentő tréning elősegítheti az intellektuális és kreatív képességek felszabadítását (*Austin*, 1982; *Rubin–Feeney*, 1986). (Egy ilyen tréning például légző-gyakorlatokból, relaxációs gyakorlatokból, az életszemlélet átstrukturálását célzó gyakorlatokból állhat. Lásd például: *Rainwater*, 1998.)

A stressz – úgy tűnik – a felsővezetők mindennapjainak állandó kísérője világszerte. *Kahn* és munkatársai (1994) ugyanazokat a stresszjelenségeket észlelték az angol és az amerikai vezetőknél; *Cooper* (1984) a kevésbé fejlett országokban is kimutatta a munka okozta stressz megbetegítő hatását a vezetőkre; *Ben-Bakr* és munkatársai (1995) Szaud-Arábiában, *Ho* (1995) Szingapurban, *Sin* és *Cheng* (1995) Kínában, *De Frank* és munkatársai (1988) Indiában tárták fel a stressz negatív hatását a vezetőkre. A japánok külön szót kreáltak a munkahelyi stressz okozta halálra: a karoushi-t (*Tubbs*, 1993). Csak néhány ország kivétel ez alól, mint például a közismerten erősen kooperatív vezetési stílusra törekvő Svédország vagy a gazdasági problémái ellenére is híresen nyugodt életű Új-Zéland (*McCormick* és *Cooper*, 1988). *Cooper* és *Sutherland* (1992) 1000 európai szervezet felsővezetőinek megkérdezése után úgy találta, hogy 40%-uk foglalkozik a gondolattal, hogy pályát változtat a felelősséggel járó rendkívüli stressz miatt. A vezetők egynegyede úgy vélte, hogy a stressz komolyan veszélyezteti az egészségüket, és sokan érezték úgy, hogy a munkahelyi stressz a családi életükre is komoly fenyegetést jelent.

* Az 5.3 rész további mondatait *Klein* Sándor tette hozzá a témához.

Újabban hazánkban is igen sok külföldi vezető dolgozik a nemzetközi vállalatok igazgatótanácsaiban, ezért érdemes felfigyelni a körükben (és környezetükben) fellépő jellegzetes stressztünetekre (*Feldman* és *Thomas*, 1992).

A stresszkontroll tíz aranyszabálya

Első szabály: Soha ne mondjuk, hogy soha! Húzza ki a „probléma" és a „nehézség" szavakat a szótárából, és helyettesítse őket a „kihívás"-sal és a „lehetőség"-gel.

Második szabály: Tények és ne feltételezések alapján döntsünk! A hiányos és pontatlan információkra alapozott ötletszerű döntések ronthatnak a helyzeten. Ha ön hajlamos elhamarkodottan dönteni, ha előbb beszél és csak utána gondolkodik, gondolatban ragassza össze a száját.

Harmadik szabály: Soha ne általánosítsunk! Minden olyan gondolatot vessünk el, amely tartalmazza a „minden", „semmi", „mindig", „soha", „mindenki", „senki" szavakat.

Negyedik szabály: Fogadjuk el az érzelmeinket! Soha ne utasítsuk el az érzelmeinket, még a fájókat sem. Az elnyomott és megtagadott érzelmek súlyos stresszt okoznak.

Ötödik szabály: Vállaljuk magunkért a felelősséget! Ne okoljunk másokat azért, ami velünk történik.

Hatodik szabály: Hagyjunk fel a hiú reményekkel! Ne higgyük, hogy valamiféle csoda megment a saját lustaságunktól, könnyelműségünktől, önbizalomhiányunktól vagy bármi mástól, amiben a gondjaink gyökerét véljük látni. Kizárólag *magunk* formálhatjuk életünket jobbá vagy rosszabbá.

Hetedik szabály: Szemléljük távolabbról a problémákat! Próbáljunk egy kicsit elszakadni a gondjainktól, hogy jobban átlássuk őket.

Nyolcadik szabály: Egyszerűsítsük az életünket! Hagyjuk a nemszeretem dolgokat, és kezdjünk azzal foglalkozni, amit szeretünk. Lassítsuk le az életet. Ne próbáljuk telezsúfolni mindenfélével. Mérlegeljük gondosan a cselekedeteinket, mielőtt beleegyeznénk valamibe. Olvassunk kevesebbet, de lassabban. Ha nem hiszünk valaminek az értelmében, és nem is élvezzük, ne csináljuk tovább.

Kilencedik szabály: Időzzünk többet a természetben! Még ha a város szívében lakunk is, keressük fel a közeli parkokat, és utazzunk rendszeresen vidékre. Sokkal könnyebb kikapcsolódni természetes környezetben.

Tizedik szabály: Bátran döntsünk és cselekedjünk! Minden döntés lehetőség arra, hogy jobban megismerjük a világot. Ha választ elé kerülünk az életben, fogjuk fel úgy, hogy két fejlődési lehetőséget kaptunk, és ne higgyük, hogy az egyik a biztos siker, a másik a biztos kudarc útja.

David *Lewis: Stresszkontroll egy percben*
Maecenas, 1999, 226-231. oldal rövidítve

5.4 A VEZETŐ ÉLETMÓDJA

A stresszterhelés tényezője mellett később *a vezetői életmód* faktorát is mind többen említették, ugyanis szembetűnővé vált, hogy a vezetők nagyobb morbiditása megmagyarázható hétköznapi logikával vagy egyszerűbb orvosi szempontok szerint, nem szükséges pszichoanalitikus vagy stresszelméleti modelleket feltételezni. A vezetők általában *keveset mozognak*, hajszoltan élnek, *túldolgozzák* magukat, nem tudnak pihenni, túlfáradásaik levezetésére sokat dohányoznak, sok alkoholt fogyasztanak. Mindezek ismert *kockázati tényezők a* legtöbb pszichoszomatikus betegségben.

Újabban különösen a hajszoltságra és a túldolgozásra figyelnek a szakemberek. Megszületett, és elterjedt egy új fogalom, a „workaholics" szó, amit magyarul „munkamániának" szoktak fordítani. Ez extrém módon teljesítményorientált, munkacentrikus viselkedésmód, amely szinte szükségletté válik a személyiség számára, e nélkül létezni sem tud, mert ezzel kompenzál mindent, a munka érdekében szinte minden más tevékenységi és örömszerzési, illetve önmegvalósítási formát már feladott, abbahagyott. Ennek a függőségszerű, szenvedélyszerű munkakényszernek előbb-utóbb betegség, mégpedig legtöbbször pszichoszomatikus kardiovaszkuláris betegség a vége. Ahogyan halálra issza, dohányozza, gyógyszerezi magát valaki, ugyanúgy halálra is dolgozhatja. E koncepciót alátámasztják a vezetőkön végzett pszichológiai felmérések, mert ezek ilyenfajta személyiségvonások gyakoribb előfordulását találták (e személyiségvonások részben a vezetői kiválasztódás feltételei voltak, részben a vezetői karrier során fejlődtek ki). Ugyancsak alátámasztják azok a vizsgálatok, amelyek az alkohol, gyógyszer és nikotin fokozott fogyasztását és az ebből eredő szomatikus betegségek és szövődmények nagyobb gyakoriságát mutatták ki (*Sivadon, Amiel*, 1969; *Kahn* és mtsai, 1964; *Sofer*, 1970).

5.5 A VEZETŐI ALKALMASSÁG – A VEZETŐI EGÉSZSÉG

Az utóbbi évtizedben a vezetés és a betegségek viszonya iránt egy harmadik típusú érdeklődés is támadt, és ez némileg rokon az említett politikatudományi érdeklődéssel, ugyanis ez ismét *a vezetői alkalmasság* oldaláról szemléli a kérdést. A pszichoszomatikus és más betegségek többnyire krónikus jellegűek, kezelésük huzamos időt és sok figyelmet igényel, tüneteikkel gyakran lekötik a vezetők energiáit, korlátozzák tevékenységi körüket. Emiatt a *vezetők pszichológiai képességei* beszűkülnek, csökken *empátiakészségük*, ami pedig ugyancsak szükséges a jó és korszerű vezetői munka szempontjából. A munkaszervezetnek tehát mintegy érdeke, hogy a vezető egészséges, viszonylag harmonikus személyiség legyen. A vezető tapasztalata, alkalmassága komoly érték, aminek megőrzése, hosszú távú felhasználása a felsőbb irányítás számára fontos.

Ez az újabb érdeklődés többféle következménnyel jár. Jó kihatása arra irányul, hogy a vezetők szomatikus egészségét óvó intézkedéseket hoznak, pl. a vezetőkkel gondosan, fokozottan törődnek orvosilag, pszichológiai módszereket tanítanak nekik, amelyek segítségével stresszeiket jobban el tudják viselni vagy le tudják vezetni, *pszichológiai munkaökonómiát* fejlesztenek ki számukra stb. Újabban ezek a módszerek a vezetőképzés és vezető-továbbképzés standard részei. Lényegében már a korábban alkalmazott pszichológiai vezetőképző módszerek indirekt hatása is megmutatkozott a vezetői személyiség erősítésében, fejlesztésében (pl. pszichológiai érzékenyítési gyakorlatok – „sensitivity training", „assertivity training" stb. – és más csoportgyakorlatok, kommunikációfejlesztő és egyéb gyakorlatok), és ilyen irányba hat mindenféle vezetői *önismeret-fejlesztés* is. De a korábbi módszereknek elsősorban a vezetők interperszonális képességeinek gyarapítása állt a középpontjában, és

nem a saját lelki egészség védelme. Napjainkban viszont a különféle *relaxációs és imaginatív módszerek*, feszültség-lereagálási technikák ebben is segítenek. Előtérbe kerül az egészséges vezetői életmód tanítása, kultusza, és ebben nagy hangsúlyt kapnak *a testi erőnlét* javításának programjai (az ún. „physical fitness" programok).

Itt kell megemlíteni, hogy a vezetői egészség megóvására régóta próbálkoznak a vezetők gyakori és alapos orvosi kivizsgálásával. Legalább három évtizedes múltja van immár annak a törekvésnek, hogy nagyvállalatok magas szintű orvosi ellátási rendszerben részesüljenek, amely a legkorszerűbb módszerekkel évente-félévente átszűri a vállalat összes dolgozóját, de különösen a vezetőket. Az ilyen tevékenységre a cégeket anyagi megfontolások sarkallták, egyrészt a betegségek okozta termeléskiesést, a kvalifikált munkaerők elvesztésének és helyettesítésének költségeit akarták megspórolni, másrészt különféle adókedvezmények, betegbiztosítási előnyök is sarkallták őket. Ma egyre több a kritikus hang az ilyen szűrővizsgálatokkal („check up" vizsgálatokkal) szemben, az egészségügyi munkában is terjedő költség-haszon szemlélet jegyében. A szűrővizsgálatok ugyanis egyre költségesebbek – különösen az új és igazán hatékony módszerek –, ugyanakkor kényelmetlenek is (különféle endoszkópiás eljárások, pl. a gyomorrák korai felismeréséhez elengedhetetlen gasztroszkópia), vagy veszélyekkel is járnak (mint pl. a koszorúerek állapotát mérő terheléses eljárások, vagy angiográfiás technikák). A korai felismerésnek nem bizonyosodott be az a döntő gyógyítási előnye, amit korábban vártak tőle. Éppen ezért a szűrések helyett ma inkább *a megelőzésre* helyezik a hangsúlyt, és a betegbiztosítók, illetve az adóhatósági kedvezmények a megelőző programokat preferálják. Továbbra is lényeges természetesen a betegségek korai és legkorszerűbb kezelése.

Van azonban a „kádergazdálkodási" érdeklődésnek rossz oldala is; ez abban áll, hogy a vezetők igyekeznek eltitkolni bajaikat, és a ragyogó egészség látszatát szeretnék kelteni. Gyakran az kerül nekik sokba (időben, energiában és költségekben egyaránt), hogy a lehető legjobban nézzenek ki, fiatalosak maradjanak. A valódi megelőzés helyett ilyenkor a kozmetika, a szolárium, a megjelenés óvása válik fontossá, a pihentető vagy erősítő mozgás helyett a látványos, státusszimbólumnak megfelelő sporttevékenység, és nagy erőfeszítések történnek az öregedés, vagy az esetleges betegségek eltitkolására. A vezetők ilyenkor gyakran attól is tartanak, hogy előléptetéseknél nem veszik kellően figyelembe őket vagy éppen hamar nyugdíjba kerülnek, ha betegesnek látszanak. Nem kell külön magyarázat ahhoz, miért hátrányos az ilyen helyzet. A vezetőt inkább bajainak elhanyagolására ösztönözheti. Ennek csak akkor lehetnek előnyei, ha a vezetők egészséges imágójának kultusza valódi egészségvédő és egészségmegőrző tevékenységekre ösztönöz (erre is vannak példák, egyes országokban a vezetők növekvő hányada használja arra szabadidejének és anyagi lehetőségeinek egy részét, hogy egészséges és edzett legyen, a betegségeket megelőzze). A legtöbb helyen azonban inkább a kényszeredett egészségkultusz és a látszatokra

való törekvés figyelhető meg, a vezetők titokban járnak orvoshoz, és a szükséges orvosi kezeléseket általában csak szabadságuk ideje alatt merik megengedni maguknak.

5.6 ERŐLTETETT FIATALOSSÁG – DEPRESSZIÓ

A vezetők világának egyik sajátos – és gyakran nagyon visszataszító – torz kinövése az *erőltetett fiatalosság* fitogtatása. E szokás hívei fiatalosan öltöznek, fiatalos hajviseletet csináltatnak maguknak, mesterkélten mozgékonyak, igyekeznek utánozni a 10-20 évvel fiatalabb korosztály megnyilvánulásait. Ez a divat is a látszatok apoteózisa, az életkor kényszeredett tagadása, és ez is az egészséggel kapcsolatos problémák komolyan vétele és orvoslása ellen hat.

Ez a helyzet azért is rossz, mert a *vezetői mentalitásban* amúgy is benne van, hagyományozott, öntudatlan formában, hogy erősnek kell látszani, minden szempontból fölényre kell törekedni, és emiatt a vezetők eleve hajlamosak arra, hogy bajaikkal ne törődjenek, önmaguk „karbantartására" ne fordítsanak sok energiát. A vezetői kiválasztódás, illetve a vezetői státus eléréséhez szükséges *intragenerációs mobilitás* motivációi között általában megtalálható a vezető fokozott önértékelése. Ez gyakran szinte *a karizmatikus éntudat* méreteit ölti, vagyis a vezető saját különleges képességeinek, tehetségének tudatában él. Ez az önbizalom és önértékelés a testi szférára is kiterjed, a vezető egészségesebbnek, erősebbnek, teherbíróbbnak érzi magát a többieknél. Különösen így érzi a munkabírást, stressztűrést illetően. Hajlamos tehát lebecsülni a megterhelések szerepét, saját erejére, kitartására többet épít az optimálisnál.

Ez nagyon fontos körülmény, különösen a vezetők pszichoszomatikus betegségeinek szempontjából. A vezetők mentalitásával viszonylag keveset foglalkoznak, e sajátságok nem annyira az átlagos munkalélektani megközelítésmódban, mint inkább *a klinikai lélektan* felől válnak nyilvánvalóvá. A karizmatikus énkép szoros összefüggésben van, mintegy következik a vezetői szereppel együtt járó más lélektani erőkből, a mentalitás egyéb tulajdonságaiból. Ilyen tulajdonság az *erős versengési késztetés*, a nagy *dominanciaigény* az emberi kapcsolatokban, az erős *teljesítményorientáltság*, a magas *aspirációs nívó* (*Schultz*, 1970; *Leavitt*, 1972; *Milton*, 1981). Ezek a vezetői szerep szempontjából kedvező tulajdonságok, hiszen ezek a vezetőt nagy lelki energiák invesztálására, munkakörével való azonosulásra, involvációra sarkallják. Ezek révén tud mindenre odafigyelni, megfelelő ütemben intézkedni, ezek késztetik előrelátásra és tervezésre. A vezető egészsége szempontjából viszont ezek a tulajdonságok kedvezőtlenebbek lehetnek, hiszen a személyiséget, mint pszichológiai rendszert jelentősen megterhelik. Az ilyen mentalitásnak sokkal nagyobb a lélektani energiaigénye, mint az átlagos emberi beállítódásoknak, sokkal több stressz is származik belőle. A nagy belső késztetettség meghiúsulása, gátlódása nagy feszültséggel jár. Nagy a sérülékenysége is az ilyen személyiségnek, különösen olyan esetekben, amikor a mentalitásból származó *életvezetés* kerül csődbe (pl. munkahelyi konfliktusokban, nyugdíjazáskor, betegségek esetén). Ilyenkor nagyobb a *depresszív*

reakció valószínűsége. A leírt vezetői mentalitás szinte teljesen azonos azzal a személyiségtípussal, amit a depresszió jellegzetes személyiség-hátterének szoktak tartani („typus melancholicus" – *Tellenbach*, 1976). E személyiségtípus jellemzője az, ami a típusos vezetőben mindig megfigyelhető, a *küzdelem az idővel*, a folytonos sietés, az állandó lemaradás a belülről vezérelt időprogramban. A vezető is és a depresszióra hajló ember is maga igyekszik *kontrollálni* a vele történő dolgokat, ő igyekszik előre jelezni, elővételezni mindent, nagyon nyugtalanítja, ha nem tud előre számítani dolgokra, nem tudja befolyásolni az eseményeket („internal locus of control"). A kép szinte teljes, ha hozzátesszük, hogy *ugyanezt a személyiségtípust* találták a szívkoszorúér-betegségekre és az infarktusra hajlamos emberekben. Ezt a hajlamosságot a szakirodalom „A-típusú" vagy „koronária-típusú" („coronary-prone") viselkedésnek hívja (*Jenkins, Rosenman, Zysinski*, 1974; *Jenkins*, 1975; *Császár*, 1980). Noha újabban ezt a viselkedési, illetve személyiséghajlamosságot – és egyáltalán a személyiségben rejlő pszichoszomatikus kockázati tényezőt – mint döntő meghatározót sok kritika éri (pl. *Császár*, 1983), ennek jegyei és a koronária-betegség gyakorisága között statisztikai összefüggés megállapítható, és legalábbis részténye zőként fennáll a feltételezett kapcsolat ilyenfajta személyiség-mechanizmusok és a betegség között. A kritikusok szerint különböző *köztes változók* vannak, amik itt még szerepet játszanak. Klinikailag a koronária-betegek, infarktusosok többsége olyan viselkedésmódot mutat, mint amit az A-típusú viselkedés (vagy a *typus melancholicus*) koncepciója ír le, és ami a vezetők nagyobb részére is érvényesnek tűnik. (A következő bekezdés után erre egy kicsit részletesebben visszatérünk.)

Ehhez hozzátehető, hogy a modern pszichoszomatikus szemlélet a depresszió és a pszichoszomatikus betegségek között kapcsolatot tételez fel. Mindkét betegségcsoportban az énben, a személyiség szabályozó alrendszerében fejlődéslélektanilag kialakult strukturális zavar található, amelynek jellege hasonló (*Ammon*, 1974, 1979). A két betegség között gyakori az átmenet, a pszichoszomatikus betegség gyakran csap át depresszióba és fordítva (ezt a „pszichoszomatikus tünetváltásnak" nevezett jelenséget régóta ismerik és vizsgálják, pl. *Groen*, 1964). A szakemberek egy része szerint a pszichoszomatikus betegség a személyiség szempontjából enyhébb, védettebb állapot, pszichológiai funkciója éppen az, hogy az ént megóvja *a dezintegrációtól*. A depresszió dezintegrált állapot, ennek során a személyiség kénytelen feladni addigi viselkedésstratégiáját, beteggé válik; veszélyesebb a nagyobb öngyilkossághajlam miatt is. A pszichoszomatikus beteg meg tudja tartani szokott viselkedésmódját, integráltan tud viselkedni, baját, problémáját akár rejteni is tudja, ezért a pszichoszomatikus betegség a vezető számára mintegy „elfogadhatóbb".

*Az „A-típusú" személyiség vizsgálata.** Az A-típusú viselkedésformát a túl nagy *drive*, agresszivitás, ambíció, versengés, időzavar, a munkatevékenységek nyomasztó túlsúlya, a sürgetés érzése, nyugtalan mozgások, szaggatott beszéd

* *Klein* Sándor írása

jellemzi. Mint mondottuk, jellegzetesen a szívinfarktussal kapcsolják össze. *Rosenman, Friedman és Strauss* (1965, 1966) megállapították, hogy az A-típusú viselkedést mutatók, életkoruktól függően 2–6-szor nagyobb valószínűséggel lesznek koszorúér-megbetegedés áldozatai. Ez azonban csupán egyike a sokféle rendellenességnek, amely kapcsolatba hozható az A-típusú viselkedéssel (*Cooper és Melhuish*, 1980).

A munkáltatók és a dolgozók körében egyaránt fokozott gondot okoz a túlzott munkával kapcsolatos stressz. Szükség van arra, hogy minél többen felismerjék a stressz jeleit, és megtanulják konstruktív módon kezelni ezeket. A továbbiakban néhány vizsgálati eredményt mutatunk be, majd levonjuk a megfelelő következtetéseket.

Az A-típusú viselkedést a *Jenkins Activity Survey* (Jenkins Tevékenység Kérdőív), a személyiséget az *Occupational Personality Questionnaire* (OPQ) (Viselkedés a munkahelyen) segítségével vizsgálták 100 fiatal menedzserjelöltnél (az utóbbi teszt részletesebb ismertetését lásd a 4.3.9 részben).

Az OPQ által vizsgált 30 személyiségdimenzió közül 11 mutatott szignifikáns kapcsolatot a Jenkins Tevékenység Kérdőív A-típusú viselkedést jelző pontszámaival.

A négy legmagasabb korrelációs együttható:

Versengő: 0,53
Teljesítő: 0,41
Laza: -0,37
Szerény: -0,34

Az A-típusú viselkedést mutató személyek erősen teljesítménymotiváltak, hajtja őket a versenyszellem, szorongók, hogy sikert érjenek el minden vállalkozásukban. Mindig jól akarnak teljesíteni, csak az eredmény érdekli őket. Ez megmutatkozik ambiciózus, karrierorientált munkájukban. Teljesítményüket általában a többiekhez viszonyítják, nem nyugszanak, amíg jobban nem teljesítenek társaiknál, s ha mégsem sikerül valami, nem nyernek, akkor rendkívül frusztráltakká válnak.

Erős igényük van arra, hogy a többiek sikeresnek lássák őket, hogy megkapják az őket megillető státust, elismerést.

Következtetés és ajánlás: az OPQ jól felhasználható (többek között) az A-típusú viselkedés feltárására is. Az A-típusú viselkedést mutató dolgozók a legkülönfélébb területeken is igen hasznos tevékenységet végezhetnek, de érdemes felfigyelni az A-típusú viselkedéssel együtt járó fokozott egészségkárosodási veszélyekre, azért, hogy időben meg lehessen tenni a megelőző intézkedéseket.

5.7 ÉRZELEM-FELISMERÉSI KÉPTELENSÉG

Van még egy dimenzió, amelynek alapján a pszichoszomatikus betegségek gyakoribb kialakulása a vezetők körében érthető. A pszichoszomatikus betegségek kutatói régóta felfigyeltek arra, hogy az ilyen betegekben sajátos *élményzavarok* figyelhetők meg. A különféle helyzetekre, stresszekre másként reagálnak, mint a többiek. Általában nem élik meg a szokott – egyes pszichológusok felfogása szerint: a megfelelő, a szükséges – érzelmekkel az őket ért hatásokat. Különösen a negatív visszhangokat, negatív érzelmeket nem élik át. Ezért – tételezik fel a kutatók – nem is képesek e feszültségeket megfelelően lereagálni. Kiváltképpen a *szorongás* élményét nem érzik. Részben a nem megfelelő levezetés, részben a szomatikus szférába való áttevődés feltehetően könnyebb lehetősége miatt nagyobb az ilyen élményzavarban szenvedők pszichoszomatikus

megbetegedésének valószínűsége. Ezért az ilyen élményzavaros személyiségeket pszichoszomatikus reakcióhajlamú személyiségeknek nevezik. Francia szerzők *alexithymiának* nevezik ezt a személyiségállapotot; a görög kifejezés szó szerinti fordításban „érzelmi olvasásképtelenséget", „érzelem-felismerési képtelenséget", „érzelmi analfabetizmust" jelent (*Császár*, 1980). Ez az érzelmi élményzavar nem veleszületett tulajdonsága az embernek, hanem ezt a személyiségfejlődés folyamatában szerzi meg, fejleszti ki. Valószínűleg van benne szerepe a nevelésnek. Pszichoanalitikus indítású szerzők (mint pl. *Ammon*, 1974) korai gyermekkori károsodásokat tételeznek fel, családpatológiai okokat keresnek az alexithymiás személyiség hátterében. Valószínűbb azonban az egyszerűbb *tanuláselméleti* magyarázat: a feltörekvő, gyermekéből diplomást, befutott embert nevelni akaró család racionális túlsúllyal nevel, különösen a fiúkat neveli így. A nevelés része, hogy a gyerek fokozatosan leszokjon az érzelmi reakciókról, az élet racionális oldalait részesítse előnyben. A racionalitás az ilyen családok szemében, a társadalmi előrehaladás feltételeinek megfelelően *érdek- és célracionalitás*, tehát arra irányul, amit értelmes embernek tennie „kell", „érdemes", „célszerű". A gyerek fokozatosan megtanulja ezt, törekvő, teljesítményorientált, rámenős lesz, nem töpreng érzelmi dolgokon, a másik emberhez annak értékei és szerepei szerint viszonyul. A család ezt a viselkedést jutalmazza, és ez a megfelelő viselkedés az ugyancsak racionális alaptónusú és teljesítményorientált *iskolában* is. A racionálisan nevelt, célratörő ember „nem lehet ideges", vagyis úgy nevelkedik, hogy egyszerűen elfogadhatatlan számára, hogy ő valamit ne tudjon eldönteni, ne tudjon választani alternatívák közül, hogy féljen, hogy szorongjon, hogy mindenféle zavaró érzésekkel bajlódjon. Erősnek, teherbírónak, feszültségtűrőnek kell lennie. Az ilyen gyerekek teljesítenek jól az iskolában, részesülnek előnyben a továbbtanulásban, majd pályájukon eredményeik, hatékonyságuk, a szereppel való azonosulásuk miatt ők választódnak ki a vezetői pozíciókra. Vezetőként még inkább a racionalitás fejlődik tovább bennük. Rendszerint munkájuk a „hobbijuk" is, nem élnek szoros, és különösen nem érzelemteli emberi kapcsolatokban, családi relációkban, szinte életük fő tevékenysége, fő megvalósulási tere a munka. A klinikumban tapasztaljuk, hogy az emberek a munkasikerekkel, a túlhangsúlyozott interperszonális hatékonysággal és racionalitással néha a serdülőkori, illetve fiatal felnőttkori kapcsolati sikertelenségeiket *kompenzálják*.

A vezetői szerep és az érvényesülés szempontjából sikeres személyiségforma tehát eleve az alexithymia irányában fejlődik. Ennek következtében *a személyiség úgy terheli túl magát, hogy ezt szinte észre sem* veszi. Nem érzi, nem éli meg a fáradtságot, az unalmat, az érdektelenséget. Nem tud határt szabni ambícióinak, mert nincsenek meg azok az élményei, amelyek alapján képességeinek határait meg tudná szabni. Az ilyen emberek – túlnyomó többségük férfi, mint ahogyan a vezetők a világ minden táján és minden társadalmi rendszerében főleg férfiak – mindent rangértéke, „státusszimbólum" jellege szerint kívánnak meg és

próbálnak megszerezni (*Packard*, 1959). Ez a modern ipari társadalmak fogyasztásorientált mentalitásának különös kicsúcsosodása. Az ilyen emberek „versenyben vannak" akkor is, ha a szabadidő felhasználásáról van szó, ha egyszerű használati vagy közlekedési eszközöket kell beszerezni, ha „kulturális fogyasztásban" vesznek részt, vagyis színházba, koncertre mennek („mindenből a legjobbat", „legdrágábbat" e téren is), még a barátokat is eszerint válogatják meg. Igen gyakori klinikai pszichológiai tapasztalat, hogy a vezetők alkalmi, vagy tartósabb szexuális párkapcsolataiban (többnyire házasságon kívüli kapcsolataiban) is ez a mentalitás érvényesül: lehetőleg a legszebb, legfiatalabb partner kell, sokszor valódi szexuális vagy érzelmi motiváció nélkül (gyakran a szó szoros értelmében csak a vezető „szeme kívánja" a dolgot). Az ilyen kapcsolatok tengelyében sajátos egyenlőtlen-öntudatlan (tudattalan) alku áll: a vezető megkapja a státusának megfelelő partnert, az cserében részesül a vezető „hatalmából", cserébe kap a kapcsolatban egy erőteljes apafigurát. Sok fiatal nőnek erre fejlődéslélektanilag, élettörténetéből érthetően szüksége van. Az ilyenfajta státuskidomborító, fogyasztásorientált, versenyszellemű mentalitásból igen *megterhelő életvezetés* következik, állandó hajsza, időzavar, kapkodás, hazugságok. Ezek az átlagos embert neurotizálnák, a vezető leginkább pszichoszomatikus betegségben esik le a lábáról, ha ugyan nem szokik rá az alkoholra (ritkán lesz „igazi", dependens ivó, a nyílt részegséget ugyanis nem engedheti meg magának); otthoni, problémás ivó lesz, rendszerint előbb jelentkezik az alkoholabúzus szövődménye, pl. májbetegség, idegbénulások, mint hogy a környezet megtudja, hogy az illető iszik. E tekintetben a vezető ivása hasonlít a nők jellegzetes ivására, amit „zugivásnak" is szoktak nevezni.

5.8 A NEUROTIKUS PANASZOK JELZŐ FUNKCIÓJA

A neurotikus panaszoknak tulajdonképpen *jelző funkciójuk* van a személyiség számára, a személyiségrendszer belső diszharmóniáját, a személyiség és az emberi környezet közötti viszony ellentmondásait fejezik ki. Ugyanolyanok tehát, mint a testben a fájdalom. Nemcsak levezetnek a feszültségből, hanem *változásra is* késztetnek, hiszen a tünet miatt bizonyos dolgokat abba kell hagyni, egyes dolgokról le kell mondani. Súlyosabb esetben *segítséget* kell kérni másoktól. A segítségkérés *a betegszerepen* át megy. A pszichoszomatikus betegségekre hajlamos személyiség általában nehezen tudja elfogadni, elvállalni a betegszerepet. Rendszerint már gyerekkorában is a keveset hiányzók közé tartozott, aki nem akart otthon maradni. Később sem engedte, hogy kisebb betegségek ágynak döntsék. Sebei, fájdalmai nem szokták eltéríteni kötelességeitől, ezeket tűri, ezek orvoslását általában elhanyagolja. A felnőttkorban is később veszi észre, hogy szervezetével valami nincs rendben, mint más. A pszichoszomatikus betegség is később derül ki, vagy már szövődmény hívja fel rá a figyelmet, vagy szűrővizsgálat derít rá fényt. Szinte szabályszerű, hogy a vezetők magas vérnyomását véletlen vizsgálat mutatja ki, ha ugyan nem éppen agyi érszövődmény, angina pectoris, vagy infarktus után kezdik vizsgálni, rekonstruálni a betegség huzamosabb, rejtett létezését.

A gyomor- vagy nyombélfekély is inkább akkor derül ki, ha már vérezni kezd, esetleg átfúródik, mint ahogyan az alkohol okozta májbetegség is a kitágult nyelőcsövének vérzése révén szokott ismeretessé válni.

A betegség azután nagy *csőd*, nagy *vereségélmény*. A manifeszt, kezelésre szoruló, életmódváltozást kikényszerítő pszichoszomatikus betegség szinte az életstratégia totális kudarca, a „játszma vége". A vezetők egy része az ilyen élethelyzetre nagyon rosszul reagál. Nincs gyakorlata a betegség, a gyengeség elviselésében, a segítség elfogadásában. A betegség egész önértékelését megtöri. Ilyenkor gyakran előáll *a depresszió*, amelynek pszichológiai rokonságáról a pszichoszomatikus betegségekkel már szóltunk. A pszichoszomatikusan megbetegedett vezető nem egyszer a vezetői pozíció feladására is kényszerül, ám ezt a feladást ritkán tudja megemészteni, még akkor is, ha a betegség már a törvényes nyugdíjkorhatár után éri el, és csupán előbb kell visszavonulnia, mint ahogyan tervezte, vagy szerette volna. A vezetők gyakran *lázadnak* a pszichoszomatikus betegség ellen, megpróbálják annullálni, nem létezőnek tekinteni. Egyes betegségek esetében ezt lehet is, ennek azonban következményei lesznek. Sokszor hibás az ilyen beteg *együttműködése* az orvossal – részben annullálási törekvései miatt –, ezért a gyógyulási esély is kisebb.

Egyes panaszok nem a klasszikus pszichoszomatikus kórképek értelmében, hanem a pszichoszomatika kiterjesztett fogalomhasználata szerint válhatnak pszichoszomatikussá, vagyis a vezető úgy viszonyul a betegséghez, hogy az végül kellemetlen, makacs, szinte gyógyíthatatlan állapot lesz, ami ugyancsak életvezetési csőd felé vezet, és nehezen megemészthető helyzetté válik. Az ízületi és mozgásszervi betegségek lesznek gyakran ilyen fajták. Ezek gyakorisága a vezetők egy részének mozgásszegénysége, elhízása miatt nagyobb a magasabb társadalmi státusú, irányító pozíciókat betöltők között. A tüneteket a beteg előbb elhanyagolja, majd a kezeléssel nem működik együtt, a súlyosabb fázisban pedig nagyon türelmetlenné válik, elkeseredik.

5.9 A VEZETŐI SZEREP ÉS A SZEMÉLYISÉG

Nagyon fontos hangsúlyozni, hogy *a leírt vezetői személyiségvonások* (amelyek természetesen karikatúrát vagy „mozaikképet" rajzolnak a vezetőkről; az egyes vezetők a leírt vonások többé-kevésbé markáns elemeiből előálló sajátos pszichológiai mintázatot mutatnak) csak a szervezeti előrehaladás és a formális vezetői alkalmasság szempontjából jelentenek valami előnyt, vagy értéket. A korszerű vezetői képességek vagy tulajdonságok szempontjából *éppen hátrányosak*. Az „alexithymiás" vezető a bürokratikus vezetői szerep szempontjából esetleg kitűnő, intellektuálisan a helyzet magaslatán van, jó vállalati stratégiát, üzletpolitikát követ, előrelátó, önfeláldozó, de a vezetés *modern* pszichológiai eszközeivel nem tud élni. Olyan vezetői posztokon válik be tehát leginkább, ahol „agytrösztre" van szükség, ahol a *szervezeti* döntések játsszák a legnagyobb szerepet a vezetői munkában. Ahol másokat kell motiválni, ellentmondó, konfliktusos helyzetekben szabályozni, ahol kreativitást kell

generálni, ott az ilyen klasszikus vezető nehezen boldogul. Általában minél több a vezetői szerepkörből eredő szükséges kommunikációs kapcsolat, vagyis a vezetői szerep minél több más szerepkörrel érintkezik, és ezekkel a szükséges kommunikáció gyakorisága minél nagyobb, a vezető annál nagyobb pszichológiai stresszt kénytelen elviselni. A jó kommunikációs készségű, empátiás, pszichológiai eszközökkel élni tudó vezető e stresszeket kivédi, részben enyhíteni képes. Az emberi dolgokban merev és türelmetlen „hagyományos" vezető ezekben a helyzetekben sokat frusztrálódik. Ma leginkább az a nézet elfogadható, amit Robert L. *Kahn* és munkatársai (1964) bizonyítottak be, hogy *a szerepek pszichológiai túlterhelése és a szerepkonfliktusok* szolgáltatják a legtöbb stresszt, és ilyen túlterhelés és konfliktus a vezetői szereppel kapcsolatban nyilvánul meg leginkább. Ismét hangsúlyozni kell, hogy a vezetők csoportja, köre a modern társadalomban tágul, nem csupán a nagy vállalatok és intézmények vezetése jár ilyen problémákkal (sőt, egyes csúcsvezetői szerepkörök éppen viszonylag mentesek az előírt és sűrű kommunikációs helyzetektől), hanem a kisebb szervezetek vezetése, sőt a közép- és alsószintű vezetés is. A leírt problémák tehát az emberek növekvő hányadára terjednek ki.

Mint már szó volt róla, a vezetőket pszichológiailag fejlesztő módszerek éppen a pszichoszomatikus betegségekre és a kóros öntúlterhelésre hajlamosító személyiségvonások enyhítésére és megváltoztatására irányulnak és ezért a vezető testi és lelki egészsége érdekében is hatnak. A vezetők gyakran panaszolják az ilyen pszichológiai technikákkal (pl. az érzékenyítő tréningekkel, kommunikációs gyakorlatokkal) szemben azt, hogy ezek elbizonytalanítják, neurotizálják őket. A fentiek alapján könnyen belátható, hogy kifejezetten előny, ha az elbizonytalanodó, neurotikus reakciókkal szembetalálkozó ember problémává tudja tenni önmagát, esetleg belát néhány ellentmondást a saját ügyeiben, amiken változtatni tud, egyáltalán, ha figyelme jobban irányul az érzelmi és ez emberi vonatkozásokra. Jobban észleli, hogy mások hogyan hatnak rá, esetleg abból is belát valamit, hogy ő hogyan hat másokra.

A vezetők egészsége és mentálhigiénéje szempontjából a pszichológiai készségeket fejlesztő eljárásokat tehát fontosnak kell tartani, támogatni kell. Ezek mellett azonban nem ártana a lélektanilag nehéz, megterhelő vezetői szerep betöltésére *különlegesen felkészíteni* a jelölteket, illetve gondoskodni a pszichológiai „szervizről", a „rendszeres karbantartásról". Ez részben elképzelhető *önismeret-fejlesztő módszerek* segítségével. Ezek azonosak, hasonlóak, mint a kommunikációfejlesztő vagy interperszonális érzékenyítő gyakorlatok, és többnyire csoportosan kerülnek alkalmazásra. Létezik egyénre szabott *életvezetési tanácsadás*, az egyes vezetők legszembetűnőbb problémáira irányuló foglakozás is. A vezetők könnyebben elfogadják ezt az egyéni foglalkozást akkor, ha a szervezettől független pszichológus vagy pszichiáter irányítja, mint a szervezet saját orvosainak vagy pszichológusainak kezdeményezéseit. Egyénileg is és

csoportosan is megtaníthatók a vezetőknek *a relaxációs módszerek* vagy az egyszerűbb *imaginatív eljárások*. Minden vezetőnek kellene tudni legalább *az autogén tréning* – a legelterjedtebb relaxációs módszer – alapfokát, és ezt feszült, megterhelt időszakokban gyakorolnia is kellene. Az imaginatív eljárások egyszerűbb formái nem csupán pihentetnek és kikapcsolnak, hanem a teljesen racionális pszichológiai folyamatok megismerésében is segítenek, elősegíthetik a vezető önvizsgálatát. Ha az említett hátrányos, a vezetők körében gyakrabban megtalálható pszichológiai tulajdonságok *merev karaktervonásokká* váltak, akkor a vezetők számára akár a *pszichoterápia* is hasznos lehet. És valóban egyre több vezető fordul ilyen tulajdonságainak felismerése miatt pszichiáterhez, pszichoterapeutához. Az Egyesült Államokban egy ideig leginkább a *pszichoanalízis* volt divatos kezelési mód, újabban más, rövidebb és intenzívebb módszerek használatosak inkább. Nagy távlatok rejlenek a *csoportos pszichoterápiában*. A vezetők pszichológiai fejlesztésében és személyiségkorrekciójában főleg a többféle kommunikációs szinten működő, aktív, ún. „encounter"-csoportok váltak be, amelyekben a csoporttagok hamar őszinte, a szokásos viselkedési maszkoktól mentes kapcsolatokat alakítanak ki egymással (innen is van a csoportok elnevezése: az „encounter" találkozást jelent).

A vezetői szerep és személyiség előnytelen vonásainak megelőzésében és ellensúlyozásában sokat tehet a megfelelő szervezeti munkakultúra és a vezetők humán kultúrájának fejlesztése. Ennek nyomán terjedhetnek az egészséges pihenési és rekreációs formák, az érzelmi és spirituális értékek, a meditációs és önvizsgálati szokások a vezetők között. Feltámadhat a belátás a túlzott igényekkel, vállalásokkal szemben, a saját egyedi identitás, a munkakörből, a szerepből eredő hatalomtól független öndefiníció fokozott igénye. Ennek nyomán a vezetői életmód egészségesebbé válhat, és ugyanakkor a vezető pszichológiai alkalmassága, empátiás készsége is fejlődik.

6. fejezet
VEZETŐKÉPZÉS
(a 6.3 rész Mészáros Aranka munkája)



Ironikus dolog – mondta a menedzser –, hogy a legtöbb társaság jövedelme 50-70%-át munkabérként fizeti ki, mégis, költségvetésüknek kevesebb, mint 1%-át fordítják embereik képzésére.
Blanchard-Johnson (1982, 63. oldal)

Világunk soha nem látott sebességgel változik: a vezetőknek akkor is állandóan képezniük, fejleszteniük kell magukat, ha csupán szinten akarják tartani tudásukat, képességeiket.

Ebben a fejezetben egyrészt a felnőttnevelés néhány alapfogalmát tekintjük át, másrészt bepillantunk a személyiség fejlesztését célzó tréningek világába.

Hans Magnus *Enzensberger: Az átnevelés nehézségeiről* (részlet)

Egyszerűen pompásak
ezek a nagy tervek:
az eljövendő Aranykor
Isten Országa a Földön
az Állam Elhalása.
Végképp világos minden.

Az ám csak ne lennének emberek!
Mindig és mindenütt az emberek zavarnak.
Összekavarnak mindent.

Ha az emberiség felszabadításán van a sor
a fodrászhoz szaladnak.
Rakhatnák lelkesen a lépést az elővéd nyomában
s azt mondják: Most jólesne egy pohár sör.
Nem az igaz ügyért
visszerek és bütykök ellen csatáznak.
A döntő pillanatban
egy levélszekrényt vagy ágyat keresnek.
Mielőtt beköszönt az ezredév
még kifőzik a pelenkát.
Bizony az embereken minden zátonyra fut...

A *Bukfencező múzsa* című kötetből (*Garai* Gábor fordítása).
szerk: *Tótfalusi* István, Kozmosz Könyvek, 1976.

A szervezetek hatékonysága jelentős mértékben a vezetők rátermettségétől függ. Bár hosszú ideig tartotta magát az a nézet, hogy „vezetőnek születni kell", ma már általánosan elfogadott, hogy a „vezetői készség" – bizonyos korlátok közt – fejleszthető. *Fejlesztésen* ehelyütt egyaránt értjük a rövid és a hosszú távon előnyös változtatásokat, illetve a konkrét *tudás elsajátításával*, adott feladatokban megmutatkozó teljesítménynövekedést és a személyiség előnyös megváltoztatását (6-1. táblázat).

A fejlődés jellege Hatás	Feladattal kapcsolatos tanulás	Személyiségváltozás
Rövid távú	Teljesítményt javító tudás elsajátítása, képesség megszerzése	A magánélettel, a karrierrel kapcsolatos problémák megoldása
Hosszú távú	Az alkalmazkodóképesség növelése	Az énkép, a személyiség fejlődése

6-1. táblázat. A fejlesztés típusai

A vezetők fejlesztése szorosan kapcsolódik a *szervezetfejlesztéshez* (melyről könyvünk utolsó részében szólunk). Az egyes vezetők fejlesztése ugyanis *önmagában* nem biztosíthatja a szervezet sikerét: a fejlesztőknek sohasem szabad szem elől téveszteniük, hogy a *vezetőség* egészének fejlesztése, a szervezeti hatékonyság növelése az igazi cél. Ebben a részben azonban elsősorban az *egyéni* fejlődés kérdéseire koncentrálunk.

Clarke (1993) szerint elsősorban a következő három szerep jobb elsajátításában kellene segíteni a vezetőket:

- *a teremtő:* minél szélesebb látókör kialakítása, a kreativitást lehetővé tevő munkahely létrehozása,
- *a támogató:* változtatásra kész, biztonságos légkör megteremtése, a képességek, teljesítmények elismerése, és
- *a serkentő:* hatékonyság állandó javítása, a dolgozók legjobb tulajdonságainak felszínre hozása.

Valójában azonban a vezetők fejlesztése eltérő formát, hangsúlyokat kap a közszolgálatban és a versenyszférában, a kisvállalatoknál és a nemzetközi szervezetekben.

Minthogy ezt a sokféleséget nehéz lenne itt megjeleníteni, *Mullins* és *Aldrich* (1988) modelljét ismertetjük, amely megpróbálja egyetlen modellben egyesíteni a vezetők fejlesztésének elemeit:

Tudás és tapasztalat

A vezetői sikeresség egyik kulcsa az elégséges tudás és a széleskörű tapasztalat. Volt idő, amikor szinte kizárólag a tudást és a tapasztalatot tekintették fontosnak, míg ma bizonyos radikális irányzatok alig tulajdonítanak jelentőséget a szakmai ismereteknek („minden a személyiségtől függ!").

Valójában a tudás és a tapasztalat az az alap, amire építeni lehet, s a vezető kötelezettsége, hogy e téren is állandóan fejlessze magát.

A vezető, mint egyén

A vezető élete során emberi fejlődésének különböző stádiumain megy keresztül. Megfelelő önismeretre van szükség ahhoz, hogy a vezető felismerje, hogy hol áll, megfelelő céltudatosságra, hogy tudja hová akar fejlődni és megfelelő énerőre, hogy elvégezze azt a munkát, amire az énfejlődéshez szükség van. A vezető fejlesztési területei például a következők lehetnek:

- az emberekkel tartott formális és informális kapcsolatai,
- személyisége,
- értékrendje,
- hozzáállása,
- véleményei,
- motivációja,
- képességei.

A vezető a szervezetben

A vezetőnek integrálódnia kell a szervezet alrendszereivel. A vezető fejlesztésének egyik lehetséges iránya ezért ennek az integrálódásnak az elősegítése lehet. A legfontosabb alrendszerek:

- *A feladat.* A vezetőnek azonosulnia kell a célokkal, tudnia kell miből mi lesz, ismernie kell a munka valódi természetét.
- *A technológia.* A vezetőnek bizonyos esetekben mélyebb ismeretekre is szüksége lehet a munkafolyamatokról.
- *A struktúra.* Az elemek közötti összefüggések ismerete teszi lehetővé, hogy a vezető eligazodjék a szervezetben.
- *Az emberek.* A vezető végső soron emberekkel dolgozik, talán leginkább az emberekkel való bánásmód terén kell fejlődnie.

A vezetés tehát integrált tevékenység: a feladatok teljesítése megfelelő technológiával, adott struktúrán belül, emberek segítségével történik. Ehhez ismerni kell a vállalat stratégiáját, a külső környezettel való kapcsolatát. A megfelelő képzés segítheti a vezetőt abban, hogy képes legyen erre az integrációra.

Vezetői tevékenységek

A vezetők tevékenysége nagyon sokrétű és e sokfajta tevékenység mindegyikében jó és javuló teljesítményt kell nyújtani. A fontosabb tevékenységfajták a következők:

- Alapvető tevékenységek: célok kitűzése, tervezés, szervezés, motiválás, fejlesztés, értékelés.
- Általános tevékenységek: kommunikáció, koordináció, integráció, felelősségvállalás, döntés.

Nyilvánvaló, hogy ha ezek bármelyike terén a vezető gyengének mutatkozik, érdemes céltudatos munkával elősegíteni a fejlődését.

A vezető lehetőségei

A vezetők gyakran a szükségszerűség szorítását érzik ott is, ahol a lehetőségeiket ismerhetnék fel. A fejlesztés egyik fontos iránya lehet a vezetők „szemének felnyitása" e téren.

Stewart (1982) szerint a vezetői munka 3 alapkategóriája a következő:

❖ *Követelmények.* Ezek azok a dolgok, amiket a vezetőnek *meg kell tennie.* A fejlesztés ezen a téren azt jelenti, hogy a vezető ismerje fel, melyek azok a dolgok, amelyeket *tényleg* meg kell tennie – amelyek a sikert garantálják és kizárják a kudarc lehetőségét –, és melyek azok, amelyekről (elavult múltbeli tapasztalatok, téves információk miatt) csupán *azt hiszi,* hogy elvárják tőle.

❖ *Korlátok.* Azok a külső és belső tényezők, amelyek a vezető játékterét kijelölik. A tanulás itt is a látszólagostól a valóságos felé halad és többnyire a korlátok kitágítását eredményezi.

❖ *Választási lehetőségek.* Ezek azok a tevékenységek, amelyeket a vezető megtehet, de nem kell *feltétlenül* megtennie.

Szerepek és stílusok

A kontingenciaelméletek szerint a vezető feladata, hogy felismerje, az adott helyzethez melyik vezetési stílus, vezetői szerep illik a leginkább, melyiknek a segítségével érhetők el a leghatékonyabban az egyéni, társadalmi, vezetői, vállalati célok.

A vezetői szerepeket és stílusokat sokan és sokféleképpen osztályozták (*McGregor, Blake* és *Mouton,* ebben a részben is említettük *Clark* felosztását). A fejlesztés szempontjából lényeges, hogy a vezető ismerje, hogy természete szerint milyen szerepre kész átváltani. A fejlesztés azután elsősorban ezeknek a szerepeknek a jobb eljátszására (betöltésére) irányulhat.

Másrészt a képzés arra is irányulhat, hogy megtanulja a helyzetnek megfelelő vezetői stílust alkalmazni. Ahogy *Blanchard* és *Zigarmi* (1998, 30. oldal) írják: „Semmi sem annyira egyenlőtlen, mint az egyenlő elbánás az egyenlőtlenek között".

Eredményesség és hatékonyság

A jó *teljesítmény* azt jelenti, hogy a külső és belső hatások közepette sikerül elérni a szervezet és az egyes dolgozók (beleértve a vezetőt) formális és informális céljait.

Valójában két dologról van itt szó. Ezek a

❖ *hatékonyság:* jól csinálni a dolgokat (a rendszer *inputjaival* kapcsolatos és azzal, amit a vezető csinál), és

❖ *az eredményesség:* a jó dolgokat csinálni (a rendszer *outputjaival* kapcsolatos és azzal, hogy a vezető mit ér el).

A fejlesztésnek mindkét területre ki kell terjednie (de nyilvánvalóan elsősorban arra, ahol a vezető kevésbé erős).

Mérés

A vezetői hatékonyságot nehéz meghatározni és még nehezebb mérni. A szervezet teljesítménye, hatékonysága természetesen alapvető, de a hosszútávú eredményesség szempontjából fontos a vezető-beosztott kapcsolat minősége, a vezető stílusa stb.

A vezetői hatékonyság vizsgálatának három formája van:

❖ *a formális értékelés:* a vezetők rendszeres időközönkénti felmérése formális kritériumok alapján (képességek, attitűdök, ismeretek, kompetenciák terén), a gyengeségek és erősségek feltárása, az előbbiek kiküszöbölése érdekében;

❖ *az informális értékelés:* a többi vezetőtől érkező tanácsok, a dolgozók viselkedéséből, attitűdjéből érkező jelzések (beleértve a dolgozók motivációját, hiányzásainak számát, a fluktuáció mértékét);

❖ *az önértékelés:* minél jobban tisztában van a vezető saját érzéseivel és gondolataival, annál érzékenyebb tud lenni a szervezet, a dolgozók igényeire is.

A fejlesztés elszakíthatatlan a méréstől: általában igaz, hogy egy szervezetben az fejlődik, amit mérnek, értékelnek.

Visszajelzés

A *visszajelzés* (*feedback*) minden tanulás szerves része. Két alapvető formája:

❖ a folyamatos (*intrinsic*) visszajelzés: a viselkedést közvetlenül, szinte folyamatosan követi (pl. a beosztott reakciója a vezető stílusára), és

❖ az *utólagos* (*augmented*) visszajelzés: a teljesítmény utólagos értékelése (pl. az évenkénti teljesítményértékelés).

A visszajelzésnek figyelembe kell vennie a vezető egyéni célkitűzéseit. Az utóbbi időben különösen népszerűvé váltak a folyamatos visszajelzést lehetővé tevő *mentori* kapcsolatok (amikor is egy fejlettebb, tapasztaltabb vezető segíti elő egy kezdő vezető fejlődését).

6.2 FELNŐTTNEVELÉS

A felnőttnevelés (az *andragógia*) önálló diszciplína, rendkívül széleskörű irodalommal, sajátos problémákkal és módszerekkel – így érthető, hogy itt meg sem kíséreljük, hogy áttekintsük. Másrészt a vezetők fejlesztése és a dolgozók fejlesztése (mint vezetői feladat) tulajdonképpen jellegét tekintve felnőttnevelési feladat. Az ellentmondás feloldására azt a módszert választottuk, hogy kiválasztottunk egyet a sok idevágó érdekes könyv közül (Jane *Vella,* 1994: *Ha megtanulsz odafigyelve hallgatni, megtanulsz tanítani),* és ennek alapján ismertetjük a felnőttnevelés alapelveit:

A szükségletek felmérése

Manapság a legtöbb képzés csoportos. Ez azonban távolról sem jelenti, hogy a csoport tagjai ugyanolyan tapasztalatokkal rendelkeznek és ugyanazt várják el a tanulási folyamattól.

A szükségletek felmérésének három alapkérdése:

- Kinek van szüksége képzésre?
- Mit kell megtanulniuk?
- Ki az, aki eldönti, mi a válasz az első két kérdésre?

A felnőttnevelés alaptétele, hogy azt tanuljuk meg, ami valóban érdekel, ami rólunk szól, ami a „saját témánk" (*Freire*, 1972, 1985).

A tanulás feltételei

Az a tapasztalatom, hogy rendkívül nehéz felnőtt embereknek bármit is megtanítani. Ugyanakkor viszonylag könnyű olyan feltételeket teremteni, amelyek mellett maguktól tanulnak.

Sir John *Harvey-Jones*: Making it Happen (Tegyünk érte).
In: Diana *Beaver*: Kényelmes tanulás NLP-vel, *Bioenergetic*, 1999, 13. oldal

Biztonság

A biztonság azt jelenti, hogy a tanuló érezze: a tanár tiszteli őt, bízik benne. A tananyag, a csoport légköre, a tanár viselkedése azt sugallja a tanulónak, hogy „jó helyen van", „sikerülni fog". Azt jelenti ez, hogy ne állítsuk a tanulót kihívást jelentő, újszerű, szokatlan feladatok elé, ne kívánjunk tőle kemény, erejének megfeszítésére késztető munkát? Egyáltalán nem. A „kihívás, vagy biztonság" kérdésére Carl *Junggal* együtt azt válaszolhatjuk: „Mindkettő. Az ilyenfajta ellentétekre *együtt* van szükségünk."

A biztonság érzetének sok összetevője van. Néhány ezek közül:

- A tanuló érezze, hogy a tanár „ért hozzá".
- A célok legyenek elérhetők és relevánsak.
- A tanulók kifejezhessék a véleményüket.
- Az egyszerűtől a bonyolultig terjedő lépésekben haladjunk.
- A tanár figyeljen a tanulók megnyilvánulásaira, pozitívan reagáljon a haladás jeleire.

Jó tanár-diák kapcsolat

A jó tanár-diák kapcsolat többet jelent annál, mint hogy „a tanár szeresse a diákokat": ha a tanár érzi, hogy nem szereti valamelyik felnőtt tanulóját, akkor a szokásosnál is gondosabban kell odafigyelnie, elismernie, ha valamit jó csinál.

A tanulók szükségleteinek figyelembevétele, a nyílt, őszinte kommunikáció sokat segíthet a jó kapcsolat kialakulásában.

Megfelelő sorrend, ismétlés és megerősítés

Bár komoly motiváló ereje lehet a „mélyvíz-alapelv"-nek (*Dienes*, 1999) is – azaz annak, hogy „az úszástanulás hatékonyabb, ha a mélyvízben kezdik" –, általában az egyszerűtől a bonyolult felé, a csoportos megközelítéstől az egyéni teljesítmények felé haladunk.

A nehézség növekedése ne legyen se túl lassú (mert így unalmas lesz a tanulás), se túlságosan ugrásszerű (mert így a tanuló esetleg azt a következtetést vonja le, hogy „ehhez én túlságosan buta vagyok" – és kimarad a tanfolyamról). Szükség van arra, hogy időről-időre összefoglaljuk az eredményeket, de kerüljük a *túl sok* ismétlést, mert nincs nagyobb veszély a felnőttoktatásban, mint az *unalom*. A felnőtt tanulónak épp úgy szüksége van megerősítésre – a haladás, a siker elismerésére –, mint a gyerekeknek, de természetesen más „hangnemben", más jelleggel.

Az oktatóval szembeni követelmények a felnőttoktatásban

– Az andragógus segít a tanuló kiinduló helyzetének megállapításában, megfelelő módszereket ajánl az önvizsgálat elvégzéséhez.

– Bátorítja a tanulót, hogy a tudást kontextuális képződménynek tekintse, ami lehetővé teszi, hogy saját élethelyzeteiben akár egyedül, akár közösségben eredményesen tudjon cselekedni.

– Partneri viszonyt alakít ki a tanulókkal, tanulási szerződéseket köt velük a tanulási célok, eszközök és stratégiák meghatározására.

– Inkább menedzsere a tanulási folyamatnak, mint információforrás.

– Amit tanít, azok elsősorban az önirányított tanuláshoz szükséges készségek, a munka és tanulás során a döntési képesség, az önértékelés, a személyiségfejlesztés eljárásai.

– Segít a tanulónak abban, hogy kialakuljon benne a tanulásban való függetlenség érzése, a függetlenség iránti kedvező attitűd.

– Az önirányított tanulás támogatójának ismernie kell a tanulói személyiségtípusokat és a tanulási stílusokat ahhoz, hogy megfelelő segítséget tudjon nyújtani a tanulásra vállalkozó egyénnek.

– Figyelembe véve, hogy a felnőtt sok élettapasztalattal rendelkezik, az andragógus bátorítja a saját tapasztalatok feldolgozását és az önálló problémamegoldást.

– Ahogy a fentiekben kifejtettük, a tanár feladata az önirányított tanulás támogatásában az önirányított tevékenységhez szükséges képességek kialakítása. Ennek érdekében segít a kritikai gondolkodás kialakításában, a logikai és a tekintélyi érvelések megkülönböztetésében.

– Etikusan viselkedik, ennek következtében nem ajánlja az önirányított tanulást olyan esetekben, amikor az nem felel meg a tanuló szükségleteinek és felkészültségének.

Cserné *Adermann* Gizella: Az önirányított tanulás
Tudásmenedzsment, 2000, 1, 4-10. oldal

Gyakorlat

A *praxis* görögül azt jelenti, hogy „gyakorlat elemzéssel" – azaz „csinálni és elmélkedni arról, vajon helyes-e , ahogy csináljuk". Az ilyen értelmű gyakorlat a gyerekek tanulásánál is rendkívül hasznos, felnőtteknél azonban a tanulás alapfeltétele.

A javasolt folyamat: csinálni – reflektálni – dönteni – változtatni – újra csinálni.

Az esettanulmányok, videó-bemutatók, „igaz történetek" során a tanulók négyféle kérdésre keresik a választ:

❖ Mi történik? (leírás)
❖ Miért történik? (elemzés)
❖ Milyen problémát okozhat az én esetemben, ami itt történik? (alkalmazás)
❖ Mit tehetünk a probléma elkerülésére, megoldására? (megvalósítás)

A tanuló tisztelete

Felnőtt az, aki saját maga dönt a sorsáról. Az egészséges felnőtt személyiség lényeges vonása, hogy felelősséget akar és tud vállalni a saját fejlődéséért, döntéseiért, ellenáll, ha valaki *tárgyként* próbálja kezelni, nem hagyja, hogy használják, és kihasználják.

A felnőttek tanulása ezért egyenrangú felek dialógusa.

Gondolat, érzés, tevékenység

Az igazi tanulásban az ember egész szervezete részt vesz: az eszünk, az érzéseink, az izmaink is. (Néha a „gyomrunkban" érezzük, hogy egy megoldás jó-e.) Ha a hármasból bármelyiket kihagyjuk, a tanulás sem lesz teljes. Különösen gyakori hiba az a feltételezés, hogy a felnőttek tanulását pusztán gondolkodásra lehet redukálni. (*Campbell*, 1988, 142. old) írja: „Az agyunk azt hiszi, hogy ő irányít minket. Ez óriási tévedés."

Hasznosság

A felnőtt tanuló számára különösen fontos, hogy lássa: van értelme annak, hogy idejét, energiáját, pénzét tanulásra fordítsa. A „haszon" nem feltétlenül anyagi, de feltétlenül valami olyasmi, ami érezhető változást, javulást jelent, mégpedig a legtöbb embernél viszonylag rövid távon.

Például, ha időgazdálkodást tanítunk középvezetőknek, jobban teszszük, ha az egész napos tanegységet három részre bontjuk, és mindhárom egység végén egy gyakorlat teszi érezhetővé a haladást. Ha az állandóan időhiánnyal küszködő vezető érzi, hogy a tanulási idő busásan megtérül, amikor a tanultakat alkalmazza, akkor értelmét látja a tanfolyamoknak, teljes szívvel vesz részt bennük (*Erdős*, 2000), és így valóban meg is tanulja, amit tanítani akarunk neki.

Világos szerepek

A felnőttek tanulásának lényeges eleme, hogy a tanuló érezze, a tanár egy bizonyos területen többet tud, mint ő – ezért van most a tanár szerepében –, más területeken azonban az ő tudása a nagyobb (és ez természetes).

Azaz a tanári szerepből következik ugyan bizonyos, a hétköznapi kapcsolatoktól eltérő viselkedésforma – méghozzá kultúránként más és más mértékben –, de igazi tanulás akkor jön létre, ha a tanár és a diák személyisége találkozik, ha a tanár és a diák között őszinte dialógus alakul ki.

Teammunka

A team, az együttműködő csoport (*Belbin*, 1998) ma már nem kivétel, de szabály a munka világában. A szervezetek csapatjátékosokat keresnek.

A felnőttek tanulása is többnyire teamekben történik. A teamek kialakítása és a team-munka elsajátítása egyaránt fontos. A team nyújtja a tanuláshoz szükséges segítséget. A team nem zárja ki a versengést, csupán a nyertes/vesztes helyzetek helyett igyekszik felmutatni az „én is nyerek/te is nyersz" lehetőséget (*Johnson* és *Johnson*, 1991).

Elkötelezettség

Minőségi tanulásra csak ott van esély, ahol tanuló és tanár elkötelezi magát a változásra. Ez az elkötelezettség többnyire tudatosan jelen van a tanulás kezdetekor, de néha a tanár feladata, hogy kialakítsa a tanulókban. Ha sikerül megteremteni, esetenként a tanulók olyan mélyen belemerülnek a tanulásba, hogy alig lehet rávenni őket arra, hogy időnként szünetet is tartsanak.

Elszámolási kötelezettség

Ha a tanulás kezdetekor ígérünk valamit, akkor a tanulónak joga van ahhoz, hogy a tanulás végeztével elszámoltasson minket: megkapta-e azt, amit ígértünk. Ebben az alapelvben benne van az összes előző: a tanár felelős a tanulási folyamat megteremtéséért és lebonyolításáért, de ez nem azt jelenti, hogy ezzel levesszük a felelősséget a tanuló válláról. A tanítás felelős emberek dialógusa, melynek során a különböző tapasztalatokkal rendelkező emberek kicserélik egymással a véleményüket, a világról szerzett tapasztalataikat, s közben mindnyájan valamilyen értelemben többek, egészebbek lesznek.

6.3 TANULÓCSOPORTOK, INTENZÍV CSOPORTOK, TRÉNINGEK*

A jelenlegi tanulócsoportok megértéséhez elkerülhetetlen, hogy tisztában legyünk a csoportok, tréningek történelmi előzményeivel, az általuk használt pszichológiai módszerek gyökereivel. Ebben a részben tehát nagy hangsúlyt fektetünk ezek ismertetésére.

6.3.1 A tanulócsoport (tréning) mozgalom kialakulása

A tanulócsoportok eszméje 1946-ban keletkezett, amikor Connecticutban egyszer szemináriumot tartottak a csoportközi kapcsolatokról. A szemináriumot társadalomtudósok vezették. A szeminárium vezetőinek esti ülésére meghívták a szeminárium résztvevőit is, akik az ülés végén elmondták, hogy ők miként élték át a szemináriumot. Ez a beszélgetés a vártnál sokkal hasznosabbnak bizonyult, és ezért a tudósok elkezdtek azon töprengeni, hogy miként lehetne a szélesebb rétegek számára is elérhetővé tenni olyan szervezeti kereteket, amelyek hasonló típusú tanulásra adnak alkalmat.

Milyen tanulásról is van szó? Nyilvánvaló, hogy nem a *mindennapi értelemben*, vett célirányos, megszabott terv szerint történő, egy tanár tekintélye által megtámogatott tanulási folyamatról. De az a tanulásfogalom sem megfelelő, amely a *gyermek spontán tanulásához* hasonló.

* A 6.3 rész szerzője *Mészáros* Aranka.

A tanulócsoportokban a tanulás *új jelentések* megismerése. A jelentések bizonyos (személyes és csoportos) történésekhez tűződnek, amely történéseket önmagukban mindenki ismer, csak más összefüggésben. Egyszóval más jelentést tulajdonít neki, mint ami valójában megilletné. A tanulócsoportban szerzett tapasztalat teszi lehetővé, hogy a jelentéseknek ez a rejtett szerkezete feltáruljon a résztvevők előtt.

Milyen események, történések „rejtett jelentéséről" lehet szó? Elsősorban személyesen átélhető történésekről, amelyek vonatkozhatnak a személyre magára vagy a személyeknek más személyekkel fenntartott kapcsolatára, a kapcsolat eredményeire. A hétköznapi élet percről-percre megszervezett rendjében, a társadalmi együttélés által megszabott, személyek közötti szerepviszonylatokban valamiképpen elsikkad személyiségünk egy fontos tartománya. „Én"-ünk mintha elveszne, és nem maradna meg helyette más, csak a szerepek sorra egymás után lehámló rétegei, melynek magja helyén űr tátong.

A tanulócsoportok ennek az űrnek a betöltésére hivatottak. Bár a módszer – a jelentéstanulás, az átértelmezés – a freudizmushoz hasonló, a folyamat maga gyökeresen különbözik a pszichoanalitikus kezelés módszerétől. Ott a kezelő és a kezelt személy kettősén kívül senki sincs jelen. Maga a folyamat kiszolgáltatja a kezelt személyt a kezelő személynek. És végül az értelmezett jelenségek új jelentése a tudattalanból a tudatosba való átemelés során jön létre.

A tanulócsoportban nem feltétlenül erre a tudatosító mozzanatra kell gondolnunk. A tanulás során nem arról van szó, hogy „visszaszereznek" valamit, hanem *szereznek* egy új tapasztalatot, amellyel felvértezve azután visszamennek a társadalomba, élni.

Mi ez az új tapasztalat? A tanulócsoportok hívei szerint elsősorban *önismeret* és *társismeret*.

A csoporttagok nem automatizmusként ható módon, *tárgyként* élik át a csoportlét különböző dimenzióit, hanem lehetőség nyílik arra, hogy tudatosan figyelő *alanyaivá* váljanak a csoporttanfolyamoknak. Az önismeret és a társismeret tehát a *csoportismerettel* jár együtt.

Mindez a csoporttagok *érzékenységének* fokozódását vonja maga után, ezért is nevezik a tanulócsoportokat angolul „sensitivity training groups"-nak.

Az érzékenység kiéleződése folytán a tagokban nő a kíváncsiság minden társas történés iránt, hiszen a csoportban semminek sincs a „kinti" társadalomban megszokott szerkezete, jelentése, itt mindent a csoport tagjainak kell újrateremtenie. Ez pedig érdeklődés, kíváncsiság nélkül nem megy. A szerepviszonyok tisztázatlansága folytán nem könnyű a személyek közötti választás. A tanulócsoportban meg lehet tanulni, hogy a személyek közötti választás jóval szélesebb körön is alapulhat, mint azt a társadalmilag nagyon is belénk programozott „szubjektív" elképzelések megengedik. A konvenciómentesség, a szerepviselkedés szinte tökéletes hiánya, a kommunikációs fesztelenség, mind az érzékenység iskolázását szolgálja. A tanulócsoport fokozza az egyén társra

nyitottságát, de közben fokozza az egyén önmagára irányultságát is: mind az „én"-re, mind a kapcsolatokban résztvevő személyekre irányuló figyelem és tudat erősödik.

Hogyan zajlik le egy tanulócsoport találkozása? A tanulócsoport résztvevőit a csoport vezetője toborozza össze (a tanulócsoportban való részvétel rendszerint pénzbe kerül), és ezt követően rendszeres időközökben és mindig azonos helyen találkoznak egymással a csoporttagok. A csoport vezetőjének általában van egy helyettese is. Mindketten részt vesznek a csoport ülésein, de vezető szerepük nem a hagyományos módon (tehát nem a *Lewin* által leírt háromféle vezetési stílus valamelyike szerint) érvényesül. A vezetők egyrészt ugyanolyan tagok, mint a többi csoporttag, másrészt tevékenységük a folyamatok serkentése, könnyítése. Nem ők értelmeznek, hanem oda akarják eljuttatni a csoportot, hogy a csoport tagjai maguk tudjanak értelmezni.

Az efféle csoportokban való részvétel eleinte heves ellenérzést vált ki a résztvevőkből, hiszen ilyen mérvű strukturálatlanságot rendszerint még nem volt alkalmuk megélni. Kezdetben 10-15 percig tartó fagyos csönd uralkodik, mely gátszakadásszerűen heves kommunikációra vált át. Itt van mindjárt az első élmény: ki hogyan élte át ezt a feszültséget.

Az egymást követő csoportüléseknek mind megvan a maguk jellegzetes dinamikája, és mire véget ér a csoport, bizonyos, hogy a tagok egy sajátos tapasztalattal lettek gazdagabbak.

A 60-as években a „hagyományos" tanulócsoport mellett újabb változatok is megjelentek. Ezekben a csoportokban a verbális kommunikáció szerepének megőrzése mellett fokozott figyelmet fordítottak a nem verbális kommunikáció különböző formáira. A modern interakció-kutatás alapján ismeretes, hogy az emberek között napról-napra lezajló történésekben milyen fontos szerepet játszik az úgynevezett „személyes tér", melyet szinte testünk meghosszabbításának tartunk, a „szemezés", az érintés, az öltözet megléte vagy hiánya (vagyis a meztelenség), az interakció fizikai közege (egészen más az interakció jellege például a vízben).

Ezt az újabb irányzatot „intenzívnek" is nevezhetjük. Az intenzitás egyik forrása az előbb említett nem verbális kommunikációs csatornák bekapcsolásából származó metakommunikációs hatások fokozott kiaknázása, a másik forrás pedig az együttlét ideje. Az idő igen fontos tényezője a csoportnak. A tanulócsoportok szétaprózott együttléte helyett az intenzív módszer két-három napos összezártságot jelent, melynek következtében a tanulócsoportból ismert folyamatok mélyebbé válnak, lefolyásuk katartikusabb lesz.

Sok a visszaélés az ilyen csoportok körül, tagadhatatlan azonban, hogy valami új kezdődött velük a csoportlélektanban, amely bizonyára a hagyományosabb felfogást követő csoportlélektanra is kihat.

6.3.2 A tréningek általános jellemzői

A tréning módszere napjainkban Magyarországon nagyon elterjedt, angol mintára a különböző képzések sokféle válfaját illetik ezzel az elnevezéssel. Mi a tréning szűkebb értelmét használjuk, azt, amit az eredeti angol irodalomban T-group-nak, illetve *sensitivity training*-nek neveznek és célja a személyiség fejlesztése, a team-építés.

„A tréningen (az ún. strukturált gyakorlatok alkalmazásával) megvalósuló saját élményű tanulás az önismeretet és az emberismeretet, a szociális és vezetői készséget, az együttműködési, a kommunikációs és problémamegoldó készséget fejleszti." (*Gazdag*, 1992). A tréningek ideje alatt a résztvevők – Elliot *Aronson* amerikai szociálpszichológus szavaival élve – egy „kulturális szigetre" vonulnak el (ideális esetben pl. egy szállodában, mindentől elzárva töltik el a rendelkezésükre álló 3-5 napot), ahol a munkahelyi és a magánéleti problémákat maguk mögött hagyva, csak a tréningen zajló eseményekkel foglalkoznak. „A tréningcsoportokban a tanulási folyamat a csoportbeli cselekvés, élmény útján történik. Az emberek kipróbálják magukat különböző helyzetekben, észlelik saját érzéseiket, ezeket másokkal közlik, s ezek a próbák egyben alkalmat adnak arra, hogy tanuljanak viselkedésük másokra gyakorolt hatásából." (*Barlai-Torma*, 1984).

A 3–5 napos tréning nagyon intenzív: a foglalkozások a késő estébe nyúlhatnak, a résztvevők az alvás idejét kivéve folyamatos kapcsolatban állnak egymással, ugyanakkor ezt általában nem élik meg túl fárasztónak, mivel az élmények, a gyakorlatok újszerűsége folyamatos aktivitást, cselekvő részvételt tesz lehetővé.

A tréning folyamán a tagok közösen kialakított szabályok szerint dolgoznak, melyeket a résztvevők a trénerrel együtt terveznek meg a közös együttlét kezdetén.

A tréning célja a résztvevőkben már meglévő képességek, készségek fejlesztése a megfelelő szociál- és szervezetpszichológiai ismeretek, valamint a csoporttársak visszajelzései és videofeedback alapján.

A tréningcsoportban résztvevő személy saját magáról és a többiekhez való viszonyáról tanul meg valamit: „...megtanulom, hogyan viselkedem, mások miként látnak engem, látom, hogy az én viselkedésem hogyan befolyásolja őket, és engem hogyan befolyásolnak mások." (*Aronson*, 1980)

A tréningcsoport *központi módszertani* eleme a *strukturált tapasztalatszerző gyakorlat*, melynek segítségével valódi élethelyzeteket szimbolizálnak játékos formában: a résztvevők kipróbálhatják magukat a különböző helyzetekben (*Barlai-Torma*, 1984). Ezek a gyakorlatok többnyire szociálpszichológiai kísérleti elrendezésekből származnak. A tréningeken nem a kísérletek megismétlése történik, hanem a csoporthelyzetbe átültetett, saját élményt adó átfogalmazás úgy, hogy az eredetileg bizonyított hatások megmaradjanak. A tréningek résztvevői majdnem azonos, vagy hasonló reakciókat adnak, mint az eredeti kísérletek alanyai, csak itt az átélt élményekre adott reakciók és érzések *feldolgozása* kerül középpontba.

Mivel a különböző képességek, készségek feltérképezésére szánt gyakorlatok lebonyolítása kockázat nélküli, *valódi helyzetben* folyik, a tréning lehetőséget ad a belső biztonság légkörében *különböző viselkedésformák szabad megvalósítására*, ezért „laboratóriumi képzésnek" is nevezik.

A játékos jelleg és azon szabály, miszerint a tréning idején érzésekről beszélünk, és nem ítélkezünk, nem minősítünk, lehetővé teszi, hogy a résztvevők spontán módon viselkedjenek, és a mindennapok során rögzződött magatartásmintákat kövessék.

A játékok befejezése után a megismert magatartásminták elemzése, a tanulságok megbeszélése következik. Az *elemzés* során a hangsúlyt nem a viselkedés okainak feltárására helyezik, hanem a viselkedések lehetséges hatásait térképezik fel, és az eredetinél hatékonyabb viselkedési alternatívákat tárnak fel. Ezek után a leszűrt tapasztalatok hasonló jellegű élethelyzetekben való felhasználhatóságára keresnek példákat. A *tanulságok* megfogalmazása lehetőséget ad arra, hogy a szervezeti életben a szimulálthoz hasonló helyzetekkel, szituációkkal találkozva a csoport tagjai elkerüljék a buktatókat, s a *korábbiaktól eltérő, hatékonyabb megoldásokat* válasszanak.

A csoportülések menete a tapasztalati tanulás „fellazítás – változtatás – befagyasztás" modelljére épül (bővebben lásd majd *Lewin* munkásságának ismertetésénél).

A tréningcsoportokban nem hagyományos módon folyó oktatásról van szó, melyet a tréner (a tanár) aktív, és a csoport tagjainak passzív, befogadó szerepe jellemez. A tréning a résztvevői tanulás elvére épít (*Pretty, Guijt, Scoones, Thompson*, 1995), a foglalkozásokon és a tanulságokat megfogalmazó megbeszéléseken is a résztvevőké a főszerep, a tréner nem oktató, hanem a folyamatokat katalizáló szerepben dolgozik. Feladata az érdeklődés, a bizalom, a nyíltság megfelelő szintjének és egy olyan hangulatnak a megteremtése, melyben az emberek készek a saját és mások viselkedésének elemzésére, az érzések közvetlen és nyílt kifejezésére, megfelelő visszajelzések adására. Szerepe a folyamatok irányítása, közös elemzések vezetése, a „csoportlégkör megfelelő mederben tartása".

6.3.3 A tréningek hatásai

A módszer a tapasztalatok alapján nagyon gazdaságos: a tréningek 3–5 napja alatt számottevő fejlődés tapasztalható a résztvevőknél, az erőteljes érzelmi-értelmi hatások gyakran jelentős attitűd- és viselkedésváltozáshoz vezetnek. Javul a résztvevők önismerete, belső autonómiája, egyéni hatékonysága; a csoporttagok kapcsolatai szorosabbá válnak, nyitottabbak, toleránsabbak lesznek egymással, egymás jobb megértésére törekednek, bizalmasabb lesz a légkör. A T-csoportokban a célzott pszichikus képességek elsajátításának üteme nem egyenletes, sokáig nincs lényeges változás, utána pedig ugrásszerű fejlődésnek lehetünk tanúi.

6.3.4 A tréningmódszer kialakulásának tudománytörténeti gyökerei

A tréningcsoportokat alapvetően egészséges emberek számára fejlesztették ki, de a tréningek során ma használatos módszerek, gyakorlatok közül sokat pl. a pszichoterápia, a pszichodráma, illetve az encounter területéről honosítottak meg, ezért a módszertani irányzatok ismertetése során kitérünk mindazon területekre, ahonnan – véleményünk szerint – a tréningek jelenlegi módszertanát befolyásoló hatások érkezhettek.

A tréningmódszer kialakulásának és elterjedésének négy szakaszát lehet elkülöníteni (*Rudas*, 1997):

1. A XIX. század végétől a II. világháborúig: azon tudománytörténeti előzmények, melyek „előkészítették a talajt" a módszer kialakulására.
2. Az 1940-50-es évek: a tréningmódszer megszületése, kezdeti lépések – *Lewin* munkássága.
3. A 60-as, 70-es évek eleje: a „csoportozás" széleskörű elterjedése, tömegessé válása az USA-ban, kezdeti lépések, beszivárgások az európai országokba.
4. A 70-es évek vége, 80-as évek: a szervezetfejlesztés „keményebb technikáinak" előtérbe kerülése, a sensitivity trainingek visszaszorulása az USA-ban, és elterjedése az európai országokban.

1. A tréningmódszer előzményei a II. világháború előtt

A csoportoknak a történelem folyamán egyre nagyobb szerepük lett, az iparosodás, a céhek, a kereskedők és a szakmai csoportosulások megjelenése jelentős mértékben szükségessé tették a csoportokon belüli és közötti együttműködést. Az 1800-as évek végén, amikor egész népvándorlás indult meg a gyárvárosokba, az interperszonális kapcsolatok egyre fontosabbakká, a csoportok a kutatás tárgyává váltak.

A tréningmódszer kialakulását több olyan tudományág, irányzat is segítette, melyek a csoportnak nagy szerepet tulajdonítottak. Ezek közül a *szociológia*, a korai *csoportpszichoterápiás* próbálkozások, a *szociálpszichológia* és a *human relations* irányzat a legjelentősebb:

a) A *szociológia* tudománya a múlt század végére felismerte és hangsúlyozta a csoport és az egyén kölcsönös egymásra hatását. E tudomány a kiscsoportok vizsgálatát tekintette fontos feladatának a század elején. Legkiemelkedőbb képviselői: *Durkheim, Simmel* és *Cooley*.

b) Korai *csoportpszichoterápiás* koncepciók: A XX. század elejére az orvostudományban is nagy változások következtek be, előtérbe került a betegségek hatékony gyógyítására törekvő irányzat, s ezzel együtt a csoportos gyógyítás lehetőségének megfogalmazása is.

Ennek első megnyilvánulása, hogy a század elején, 1905-ben J. H. *Pratt* bostoni kórházi tüdőgyógyász (*Hidas*, 1984) szegény betegek tüdővészének kórházon kívüli kezelésére ún. osztályos módszert alkalmazott, csoportüléseket tartott több mint ötven résztvevővel. Az osztály tagjai hetenként összejöttek. *Pratt* terápiás módszere legfontosabb elemének tartotta a jó csoportlégkört, a jó hangulatot – így próbálta kezelni a letargiát. Törekedett arra, hogy a csoporton belül fokozza a versengés

szellemét és a bajtársiasság érzését, ennek érdekében valamiféle rangsorolást vezetett be (*Höck*, 1973). Azoknak a betegeknek, akik az utasításokat legjobban betartották, és a legszorgalmasabban együttműködtek, megengedte, hogy mellé vagy az ülésterem első sorába üljenek. *Pratt* módszere direktív csoportterápia, mely a csoporton át hatott, érzelmi élményeket váltott ki és használt fel a csoportközösségben anélkül, hogy kísérletet tett volna ezeknek az élményeknek a megértésére. (A 40-es, 50-es években megjelent írásaiban már megfogalmazta a csoportdinamika szerepét betegei gyógyításában.)

Sigmund *Freud*, a pszichoanalízis atyja is felhasználta a csoport előnyös hatásait: 1906-ban tíztagú tanulmányi csoportban a résztvevők gondolatainak, fantáziáinak és élettapasztalatainak feltárását és megbeszélését kezdeményezte a különféle mélylélektani elméletek megerősítése, illetve megcáfolása érdekében. Ő volt az első, aki csoportanalízist alkalmazott és bevezette a rendszeres csoportterápiás kezelést. Megfigyelte azt is, hogy ha egy egyén csoportba kerül, megváltozik a viselkedése, felveszi a csoporttagok egyes viselkedési szokását. 1921-ben a *Tömeglélektan és én-analízis* című művében kétféle csoportot különböztet meg: a vezető nélküli, kilengésekre hajlamos csoportot (ez a tömeg) és a vezetőközpontú csoportot, amely a szorongás és a neurózis csökkentésére alkalmas (ezek a pszichoterápiás csoportok). A második csoport a család leképeződéseként működik, ahol a vezető a szülő helyettesítője, a tagok a testvérek.

Freud munkássága ma is jól kezelhető magyarázatot ad számos csoportdinamikai jelenségre. Már a pszichoanalízis felhívta a figyelmet arra is, hogy a pszichés betegségek és a normális pszichikus folyamatok között csak mennyiségi és nem minőségi a különbség (*Buda*, 1995). A normális személyiségműködés tele van komplexusokkal, védekező mechanizmusok műtermékeivel, tudattalanból feltörő erőkkel, mindennapi pszichopatológiai jelenségekkel, amelyek nagyobb arányban már betegséget, kórképet tesznek ki. *Freud* szerint az egészségesek ugyanazokkal a problémákkal küszködnek és azok miatt szenvednek, amelyek a neurotikust vagy a pszichotikust megbetegítik. A pszichoanalitikus módszerek és koncepciók alkalmazási lehetősége univerzális, ez az első olyan elmélet, amely önismeretre és pszichológiai fejlődésre serkentette az embereket. A tréningmódszerek a pszichoanalízisnak a szerződéskötésre, az elhárító mechanizmusokra, a csoportok fejlődésére vonatkozó elképzeléseit jelenleg is használják.

A csoportpszichoterápia történetében van egy ma is létező irányzat (képviselői *Slavson, Schilder, Klapman, Wolf, Schwarz*), mely szerint az egyéni pszichoterápiás módszereket alkalmazzák a betegség alapján homogén kiscsoportban: a pszichoterapeuta egy páciens problémájával foglalkozik, a többiek a hallgatóságot képezik, s a páciensnek szánt értelmezést ők is hasznosíthatják. Az „értelmezések az együtt rezgő megértést követve mindenki számára hasznosak" (*Hidas*, 1984). *Slavson* emberi kapcsolataikban nehézségekkel küzdő lányokkal kézműves tevékenységet végeztetett, mely terápiás hatást gyakorolt rájuk. Kezdetben ezt az

„alkotó teljesítménnyel" magyarázta, később azonban arra jött rá, hogy a csoportban zajló pszichodinamikus folyamatok lényege a pszichés feszültségektől való megkönnyebbülés, a feltétel nélküli elfogadás és a szeretet élménye, a kapcsolatok kialakulása (*Höck, 1973*).

Szintén pszichoterápiás kezdeményezésre jött létre a Névtelen Alkoholisták mozgalom, amely a csoport gyógyító hatását szándékozta kihasználni. A 30-as évek Amerikájában azt a célt tűzték maguk elé, hogy az alkoholistákat olyan csoportokba hozzák össze, amelyekben a testvériség szelleme alakul ki, a csoport tagjai egyenrangúnak érzik magukat és segítik egymást, társas támaszt nyújtva az alkoholizmus leküzdésében.

c) A század elején alakult ki a *szociálpszichológia* tudománya, mely csoportlélektani felismeréseivel nagyban hozzájárult a tréningmódszer kifejlődéséhez. Az első szociálpszichológiainak tekintett kísérletben *Triplett* (1898) azt tapasztalta, hogy együtt cselekvő helyzetben nőtt a horgászorsót tekerő egyének teljesítménye, s ez már a csoporthatások feltérképezésére tett erőfeszítésnek tekinthető, de a csoportlélektani vizsgálatok intenzívvé válása csak a század 30-as éveire tehető.

J. L. *Moreno* 1910-ben gyerekekkel, 1913–14-ben pedig prostituáltakkal foglalkozott csoportmódszerek segítségével. Szerinte az ember természeténél fogva spontán és kreatív, a kreatív készség elvesztése betegség. *Moreno* szerint a csoport feladata, hogy segítse az egyén elvesztett képességeinek és spontaneitásának az újrafelfedezését.

Szociometria, pszichodráma, csoportpszichoterápia: ez az a három fontos terület, ahol Moreno alapkutatásokat végzett, és amelyet magas szinten tanított: e három féle, csoportokkal foglalkozó területen kombinálta az elméleti feldolgozást a gyakorlati alkalmazással.

***Mérei* Morenoról**

Moreno igazi gondolatteremtő, nem mások gondolatait használja fel, hanem a tapasztalatokból indul el, ezeket át tudja fordítani a fogalmak nyelvére, módszerré gyúrja át őket, s ezzel felvértezve tér vissza a tapasztaláshoz. Miután megragadta a csoporton belüli összefüggéseket, és kialakította belőlük a szociometriát, megvizsgálja a rejtett kötődési hálózatot. A játékos rögtönzés jelenségéből elindulva jut el a pszichodrámához hogy annak terápiás erejével okozzon katartikus hatást... S éppen így tér vissza a csoportpszichoterápia módszerével magához a csoportfeszültséghez, melyet jelenségként megragadott.

Mérei Ferenc: *Közösségek rejtett hálózata*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1971.

A *Moreno* által kidolgozott pszichodráma módszer lényege a kreatív spontaneitás elve, a csoport minden tagjának részvétele a dramatikus alkotásban és a cselekvési katarzisban, a *dramatikusan cselekvő embert helyezte előtérbe* Freud szemlélő, megértésre törekvő emberével szemben. *Moreno* szerint mindenki terápiás tényezőként hat mindenki másra.

A szakemberek figyelmét a csoportjelenségekre irányította, hangsúlyozta a csoportdinamika jelentőségét, és felismerte az emocionális tanulás lehetőségét, amely a csoportban való játékos szereplés révén nyílik meg a mimika és a gesztikuláció bevonásával.

A 30-as években jellemző volt a csoportkutatások sokaságának beindulása (T. M. *Newcomb*, G. M. *Sherif*, K. *Lewin*). Ezek számos elméleti, gyakorlati és módszertani felfedezéssel járultak hozzá, hogy tisztábban láthassuk a csoportok működésének és hatóerejének gyökereit.

A tréningmódszer alapjául szolgáló *tapasztalati tanulás* atyja Kurt *Hahn*, akinek 1920-ban alapított iskolája merőben újfajta képzési modell szerint működött. A német professzor az elméleti tudás megszerzése helyett az aktív tapasztalatszerzésre helyezte a hangsúlyt a személyiség fejlesztésének folyamatában. Módszerét 1942-ben nyílt alkalma kipróbálni, amikor speciális kiképző központot hozott létre fiatal tengerészek felkészítésére a II. világháború és az Atlanti-óceán megpróbáltatásainak leküzdésére (*Budai* Anikó, 1997).

A későbbiekben a tapasztalati tanulás folyamatának modelljét *Kolb* írta le. Szerinte valódi viselkedésváltozásra csak saját tapasztalatainkon keresztül tehetünk szert: csak akkor tanuljuk meg, hogy ne érjünk a forró kályhához, ha már egyszer megégettük a kezünket.

A tapasztalati tanulás folyamatát négy szakaszra bontotta, mely modellül szolgál a tréningeken a készségek fejlesztésére, viselkedések, szokások megváltoztatására:

1. *a cselekvés és a tapasztalat szakasza:* a fejleszteni kívánt problématerületen szokatlan, kihívó helyzetbe hozzuk a klienseket, hogy új tapasztalatokra tehessenek szert, kiléphessenek megszokásaik hálójából,
2. *megfigyelés és reflexió:* a tapasztaltak elemzése, megértése,
3. *absztrakció és általánosítás:* a tanulságok levonása, és
4. *a tanultak tesztelése* (pl. más gyakorlatok során).

d) A *human relations* irányzat: Az emberi kapcsolatok munkateljesítményre gyakorolt hatását már elég régen felismerték és figyelembe vették a vállalati vezetésben, de a *Hawthorne*-kísérletekkel került be először a tény a tudományos vizsgálatok közé (lásd az 1.7 részt).

2. *A tréningmódszer megszületése: az 1940-50-es évek*

Kurt *Lewin*t tekinthetjük a tréningmozgalom atyjának. Munkásságának útjelzői a szociálpszichológia klasszikus alkotásai: mezőelmélet, autokrácia-demokrácia kísérletek, ipari vállalatoknál végzett akciókutatás, melyekkel a csoportpszichoterápia határait tágította ki az interperszonális és a vezetői készségek irányába. *Lewin* a lelki jelenségeket holisztikusan szemlélte, szerinte a rendszerszerűség elengedhetetlen feltétele a hiteles leírásnak és az eredményes értelmezésnek. Elméleti és gyakorlati megállapításai nagyon sok későbbi tudósra hatással voltak a pedagógia, a pszichológia és a szervezés- és vezetéstudomány területén.

Lewin szerint az emberek cselekedeteit a konkrét helyzetből fakadó nyugtalanság, a szituatív feszültség határozza meg. (Feszültségelmélete *Freud* leírására támaszkodik, de míg a freudi feszültség a libidóból fakad, addig *Lewin*nél e feszültség mellett a szituatív feszültség is fontos szerephez jut.)

Lewin 1890-ben született, a középiskolát Berlinben végezte. Az orvostudományi karra iratkozott be, majd átment a bölcsésztudományi karra, ahol a pszichológia mellett filozófiai és tudománytörténeti stúdiumokat végzett (*Mérei*, 1975). Az egyetem elvégzése után kutató pszichológus lett Berlinben, ahol az alaklélektani kutatókhoz csatlakozott. Ez az irányzat meghatározó volt munkásságára: „Az alaklélektan megerősítette abban a feltevésében, hogy a lelki jelenségek, mint struktúrák – mint rendszerszerű modellek ábrázolhatók és értelmezhetők." (*Mérei*, 1975)

10 év után a berlini egyetem magántanára, 1933-ban, Hitler uralomra jutása után Németországból az USA-ba menekül, a Cornell egyetemen tanít, majd Iowában gyermeklélektani tanszéket vezet, 1944-ben létrehoz a Massachusetts Institute of Technology-ban (MIT) egy csoportdinamikai kutatórészleget, és 1947-ben váratlanul hal meg.

Két iskolát teremtett, témánk szempontjából a második a jelentősebb:

1. A németországi iskolára az egyénlélektani kutatások voltak a jellemzők: a cselekvés és a viselkedés meghatározóit elemezték (a cselekvési készenlét, a kvázi szükséglet, a befejezetlenség, a telítődés, a frusztráció és a pótcselekvés jelenségét vizsgálták).

2. Az amerikai szociálpszichológiai iskola fontos társadalmi igények hatására elsősorban csoportdinamikai kutatásokat folytatott. A látszólag szerteágazó kutatásokból indul ki az a szociálpszichológiai gondolatrendszer, amely részint a társas mező, részint a csoportdinamika jelenségkörében foglalható össze. Ebben az időszakban azokra a fogalmakra épít, amelyeket az egyénlélektani időszakban fogalmazott meg: már a kvázi-szükséglet és a felszólító jellegek megfogalmazása magában foglalja a csoportdinamikai történések magyarázatmódját.

Munkásságának eredményeképpen a kiscsoportot egészként kezeljük, melynek lényege nem a tagok hasonlóságában vagy a különbözőségében van, hanem azok interdependenciájában. A *csoport dinamikus egész*, bármely rész megváltozása módosítja bármelyik másik rész állapotát. „Egy csoporttörténést akkor tudunk hatékonyan elemezni, ha társas mezőnek fogjuk fel, és meghatározzuk azoknak az egységeknek a kölcsönhatását, amelyek az adott helyzethez, mint eredményhez vezettek." A kiscsoport pszichikus erőtér, amelyben az egyensúly helyreállítására irányuló feszültség önfenntartó és önszabályozó cselekvéseket indít el. A kiscsoport motivációs háttér, dinamogén rendszer, élettér, amelyben a cselekvések létrejönnek (*Lewin*, 1975).

A *csoportdinamika* fontos elemei: szociális facilitáció, csoportnormák kialakulása, szerepváltás lehetősége, többszörös társas tükrözés, szociális visszajelzések, kockázatvállalási lehetőségek stb.

A második *Lewin*-iskola indításában, lendületében és eredményeiben fontos szerepet játszottak az adott korszak történelmi és társadalmi körülményei is. A II. világháború és az azt követő társadalmi problémák hatására az amerikai tudományszervezés a pszichológiát, s ezen belül a szociálpszichológiát is megpróbálta felhasználni a gondok megoldására, s ezért az állami szervek, alapítványok, kulturális intézmények jelentős összegekkel is hozzájárultak a kutatások költségeinek finanszírozásához.

A tudományszervezés három problémakörben várta *Lewin* segítségét:

a) a táplálkozási szokások módosítása,

b) a faji és nemzetiségi diszkrimináció leküzdése,

c) a hatékony vezetés stílusának meghatározása, és olyan eszközök kimunkálása, amelyekkel a jó vezetői magatartás kialakítható, megtanítható.

a) *A táplálkozási szokások* megváltoztatására irányuló kísérletekben csoportos döntéshozatal esetén a háziasszonyok szignifikánsan nagyobb hányada változtatta meg eredeti szokását, és tért rá a meggyőző közlés által sugallt táplálékra, mint egyéni meggyőzés esetén. *Lewin* ezt azzal magyarázza, hogy a szokások módosítása, a preferenciák viselkedésszintű befolyásolása csoportfeltételek között hatékonyabb, mivel a szokásokat az egyén közösségi normarendszerként éli át, s a közösségből való kirekesztéstől félve egyénileg kevésbé hajlandó a változtatásra. Ha viszont csoportban vagyok, és maga a csoport módosít egy szokást, akkor az együttesség jelentősen enyhítheti, illetve ki is küszöböli a kitaszítás veszélyét. A csoporthelyzet azért is kitüntetett módja a viselkedésváltozásnak, mert az együttes döntés sajátos katarzislehetőséget kínál, az összetartozás átélésének élményét: ez társas helyzetük visszajelzése, szerepük megerősítése (*Lewin*, 1947):

A kísérleteket a táplálkozási szokásokra vonatkozóan is elvégezték (csukamájolaj, belsőségek fogyasztása), s az eredmények megerősítették, hogy a meggyökeresedett szokást megváltoztatni hatékonyan csak csoportban lehet, a társas magatartás módosításának a csoport hatékony eszköze.

Ezen kísérletek alapján fogalmazza meg *Lewin* az egyéni szokás megváltoztatásának folyamatát, mely sémát a szervezeti változtatások modelljeként is használják (*Beckhard*, 1974):

- *A felolvasztás fázisa:* az egyént olyan helyzetbe hozza, ahol tradicionális beállítódásai, értékrendje, viselkedésmódja megkérdőjeleződik.
- *A változtatás fázisa:* új beállítódások, értékek, viselkedésmódok kialakítása.
- *A visszafagyasztás:* a kialakított beállítódások, értékek, viselkedésmódok, az új szokás stabilizálása.

Lewin – Simmel kutatásait felhasználva – kifejlesztette az *akciókutatás* elméletét. Az akciókutatás során arra jött rá, hogy csak új érzelmi tapasztalatokból szerezhet az ember olyan új ismereteket, amelyek segítségével régebbi attitűdjeit és érzéseit átértékelheti. „Az akciókutatás a szervezetek javítására, fejlesztésére irányuló tevékenység (körfolyamat), mely a diagnosztizálás, az akciótervezés, az akció megvalósítása, a kiértékelés és a nyert tapasztalatokból való konkrét tanulás és elméletfejlesztés fázisaiból áll." (*Gazdag*, 1994)

Az együttes döntés, a csoportdinamikai hatások és a vezetési stílus terén elért eredmények már előkészítették a talajt a T-csoport módszerének kialakításához, mely végül is egy konkrét konferencia eredményeként született meg.

b) A 6.3.1 rész elején is említett konferencia célja pedagógusok, szociális dolgozók és üzletemberek felkészítése volt az előítéletek elleni harc hatékony módszereire. A résztvevők 3-10 fős csoportokban dolgoztak, csoportos viták és szerepjátékok segítségével elemezték az őket érintő társadalmi problémákat. (A résztvevők fele néger és zsidó volt.)

Esténként a csoportokat vezető stáb (K. D. *Benne*, L. P. *Bradford* és R. *Lippitt*) megbeszélte a csoportokban történteket. Egy este a résztvevőknek nem volt programjuk, ezért bementek a stábülésre, s hallgatták a megbeszélést. Egy ponton az egyik résztvevő tiltakozott: „nem, egyáltalán nem így történt. Lehet, hogy Ön így látta, én viszont..." Így kapcsolódtak be a résztvevők saját viselkedésük elemzésébe (*Klein*, 1998). Visszajelzéseket kaptak viselkedésükre és annak a többiekre gyakorolt hatását illetően. Saját beszámolóik alapján igen sokat tanultak saját magukról, másokra tett hatásukról és a csoportfolyamatokról általában. A résztvevőket megkérdezve a konferencia hatásairól, 75%-uk érzékenyebb lett mások érzései iránt, és ügyesebbnek érezte magát a csoporton belüli viszonyok javításában.

Lewin és munkatársai e beszámolók alapján jöttek rá arra, hogy az emberi kapcsolatok fejlesztésében elengedhetetlen szerepe van a visszajelzéseknek. Az emberek viselkedésében fellelhető hibák (vagyis nem a csoport elvárásainak megfelelő viselkedés) oka sokszor abban rejlik, hogy nem képesek hasznosítani a környezetből eredő jelzéseket, nem tudják „bemérni" viselkedésük fogadtatását, interperszonális következményeit. Ha a csoporttagok kimondják, kinyilvánítják, hogy milyen érzelmi reakciókat váltott ki belőlük a másik viselkedése, akkor ez felhasználható támponttá válik a későbbiekben.

Lewin elméleteihez és technikáihoz sokban hozzájárult a kibernetika kialakulása, ami rámutatott a feedback egyetemes jelentőségére a komplex folyamatok, rendszerek szabályozásában. Ösztönösen felismerte a később nyílt rendszernek nevezett hatásmodell jelentőségét, hangsúlyozta, hogy a változás kiváltásának lehetősége benne rejlik a visszajelzésben. Lewin megfogalmazta azt is, hogy a munkaszervezetek vezetői számára különösen fontos, hogy viselkedésük tudatosabb, a többi ember igényeihez alkalmazkodó legyen.

c) A módszer elterjesztése érdekében a Maine állambeli Bethelben megalakították az Országos Tréninglaboratóriumot 1947-ben (*National Training Laboratories*; NTL), mely *Lewin* halála után a T-csoportos módszer egyik vezető szervezete lett.

A „T-group" tréningcsoportot jelentett, a gyakorlati súlypont miatt adta neki *Lewin* ezt a nevet. A módszer lényege különböző feladatok végrehajtása volt laboratóriumi feltételek között. Minden csoporttag végrehajtotta a feladatokat, megfigyelték a többiek viselkedését és reakcióit, és egymásnak visszajelzéseket adtak. A T-csoportban a tagok közösségi

szerepeket alakítottak ki, a csoport reakcióiban, mint tükörben látták magukat, ezzel tudatosították közösségi helyzetüket, alkalmazkodóképességük határait, eredményességüket.

A T-csoport elsődlegesen képzési módszer. A csoportdinamikai folyamatokat az egyéni és társas készségek fejlesztésének szolgálatába állítja.

Célja az „insight", az öntudatosság fokozása, az egyén érésének elősegítése, a szociális percepcióban való jártasság növelése, az énkép javítása és erősítése, a résztvevők attitűdjeinek és viselkedésének megváltoztatása, az inadaptív viselkedésmódok felváltása alkalmasabbakkal.

Lewin módszerét szokták *human relations tréningnek* is hívni, mert az emberekhez való kapcsolatok javításának, fejlesztésének képességeit fejleszti.

A Bethel Laboratórium 1947-ben létrehozta a BST programot (Basic Skill Training), melynek célja a társadalmi feladatokhoz szükséges alapkészségek gyakorlása, a csoport fejlődésének megértése és felgyorsítása. A 2. Bethel laboratórium (1948) az emberi szervezetek szélesebb spektrumára irányította a figyelmet, beleértve a társadalmat és intézményrendszerét is (*Barlai*, 1985).

1951-ben a „skill-csoportot" alakították ki, melyben a tagok különböző interperszonális, tagsági, vezetői, valamint változást közvetítő gyakorlatokban vettek részt.

1952-ben a „nagycsoportos kérdéseket" vették megfigyelés alá. A cél a tervezés, a vezetés folyamatainak a tanulmányozása. A szerepjátszó és a nagycsoportos képzésben részt vevők viselkedését összevetették a T-csoportban tapasztaltakkal.

1956-tól specializált laboratóriumokat hoztak létre foglalkozás szerint (pl. ipari vezetők, kormányhivatalnokok, tanárok, adminisztrátorok részére), ugyanakkor regionális laboratóriumok is megkezdték működésüket, pl. két T-csoport közötti konfliktus, a verseny és az együttműködés témájának megtapasztalására.

A T-csoport módszerének kialakulásával párhuzamosan a II. világháború után a csoportpszichoterápia is óriási fejlődésnek indult. E téren kiemelkedő jelentőségűnek tekinthető *Bion* munkássága, aki *Lewin*nel egy időben, Angliában hívta fel a figyelmet a csoportfolyamatok jelentőségére.

Bion, az angol hadsereg egyik katonai pszichiátriai kórházának pszichológusaként a negyvenes években kezdett el csoportokkal foglalkozni. A háború után a Tavistock klinikára került, ahol neurotikus katonák kezelését, rehabilitációját végezte terápiás közösségekben. Rájött, hogy a csoportos terápia sokkal gazdaságosabb, mint a hagyományos *face-to-face* szituáció. Tapasztalatai szerint a neurotikus katonák legtöbb nehézsége abból fakadt, hogy nem tudtak megfelelő kapcsolatokat kialakítani azokkal a társaikkal, akikkel együtt éltek és dolgoztak, ezért elhatározta, hogy olyan csoportokat hoz létre, ahol a katonák saját problémáikon együtt dolgoznak.

Bion és munkatársai pszichoanalitikus irányultságú csoportpszichoterápiát, interperszonális *workshop*okat tartottak, a némileg módosított freudi alapok mellett a csoport egészként kezelése és a csoportdinamika hangsúlyozása jellemző rájuk.

Az NTL-ben folyt tréningekkel szemben az itt folyó munkának voltak megkülönböztető vonásai is:

– ezek a tréningek a kórházon belül tartott programok, nem váltak társadalmi mozgalommá, nem váltak a nagyközönség előtt ismertté.

– olyan speciális problémákra koncentráltak, amelyek az intézetben merültek fel (*Back*, 1972).

A másik jelentős áramlat, a *humanista pszichológia* az 50-es évek elején indult Kaliforniából. *W. Reich*, *C. R. Rogers*, és *A. H. Maslow* a csoportot eszközként használva az egyénre összpontosítanak. Ezen irányzat hatására alakult ki a 60-as években az *encounter* csoportok technikája.

3. A tréningmódszer az 1960–70-es években

Ezen időszak fő jellemzője a „tréningek" széleskörű elterjedése az USA-ban a személyes és a munkahelyi szférában egyaránt, kezdeti próbálkozások Európában. A hagyományos T-csoportokon kívül számos új irányzat is megjelent, ezek közül az *encounter*-csoport, a Gestalt-csoportok, a Tavistock-konferencia feltétlenül említésre méltó.

A T-csoportot vezető szakemberek egy része a 60-as évek elején szűknek találta a készségfejlesztési célokat, és hangsúlyozni kezdték a teljes személyiség fejlesztésének szükségességét. A módszerek kibővültek a nonverbális technikákkal, mozgásterápiával, szerepjátékkal.

Az USA-ban a személyes erőforrások feltárása, a személyiségfejlődés, az emberi potenciál megnövelése rendkívül fontos lett (a hagyományos és stabil életmód bizonytalanná vált, a nagycsalád helyett nukleáris és csonka családok alakultak ki, jellemzőek lettek a szupermarketek és autós bevásárló központok, a szakosodott egészségügyi hálózat, s ez a kapcsolatok elszemélytelenedésével járt).

Az így kialakult társadalmi szükségletre volt reakció az *encounter*-csoportok megjelenése a humanista szemléletű kaliforniai áramlatból: ezek a csoportok módot adtak az embereknek az intim együttlétre, a közösségi érzésre, a találkozásra, az emberek olyan helyet találtak, ahol visszanyerhetik kapcsolataik személyességét, ahol nem kell szorongani, belső önmagukat adhatják, ahol újra rátalálhatnak a külvilág által kétségbevont kompetenciaérzésükre.

Az *encounter*-csoportok fejlődése *Moreno, Perls, Reich* és *Schutz* nevével fémjelezhető (*Moreno* pszichodrámával kapcsolatos munkája a mai *encounter*-csoportok előfutára: „...Ha közel állsz, kikaparom a szemed, és a saját szemeim helyett használom a tiéd, és te az én szemeimet használod a tiéd helyett, akkor én a te szemeddel látlak téged és te az én szememmel látsz engem"; *Moreno*, 1959).

Az *encounter*-csoportnak nincs előre meghatározott napirendje. Ehelyett a csoporttagok érzéseit és interakcióit állítja a figyelem középpontjába. A fejlődés folyamata a csoporton belül az érzelmek feltárásával kezdődik és folytatódik. Cél a nyílt és becsületes légkör a kommunikációban, a csoportszolidaritás érzése (*Schutz*, 1967). Az interpretációnak kevés szerepe van.

„A *Tavistock típusú konferenciák* tengelyében a hatalomhoz való viszony, az egyén csoporton belüli szerepeinek konfliktusa, valamint az egyént csoportjától, vezetőjétől, a csoportokat egymástól elválasztó határok állnak". A konferenciákon a klasszikus Tavistock-építkezés figyelhető meg: apró részelemekből egyre nagyobb csoportalakzatok fejlődnek ki, majd „itt és most" munkaformák keretei között élik át a résztvevők a verbálisan

igen nehezen megfogalmazható „Tavistock-élményt", végül lassan, alig észrevehetően apró mozaikokra hull, felbomlik a konferencia, és a résztvevők visszalépnek individuális magányukba (*Gerevich*, 1989).

A *Gestalt-terápia Perls*től származik, egyik forrása a *Gestalt-pszichológia* (alaklélektan), a másik pedig a *fenomenológia*. Közvetlen célja a tudatosság elérése, az egyén teljessé tétele és potenciáljának felszabadítása, a szervezet környezettel való kapcsolattartási képességének visszaállítása.

A kaliforniai Esalen intézet 1962 óta az emberi potenciál mozgalom fontos központja. Akcióorientált kutatások folynak: az érző embert helyezik előtérbe úgy, hogy a gondolkodó embert sem hagyják figyelmen kívül.

Ezeken az irányzatokon kívül megjelennek más új tréningprogramok is, pl. a *Gordon-féle* személyes hatékonyságfejlesztés, a szervezetfejlesztésben is jól használható *Berne*-féle tranzakcióanalízis, 1972-ben pedig a Neurolingvisztikus Programozás.

4. A tréningmódszer a 80-as években

A 80-as években Nyugat-Európát, majd Kelet-Európát is fokozatosan eléri a csoportozási hullám. E szakasz jellemzői:

- Robbanásszerűen megnő a résztvevők száma.
- Korábban néhány szűkebb szakma képviselői vezettek csoportokat: pszichológusok, pszichiáterek, a 80-as évektől kezdve már a pedagógusok, mérnökök, közgazdászok is.
- A nyomtatott és elektronikus médiába is beépült a tréning: a televízió sugározza, a rádióban a tréningeken elhangzottakról, tapasztaltakról szólnak (*Rudas*, 1997).
- A 80-as években a különböző tréningek már egy tágabb keretbe illesztve a szervezetfejlesztési programok részét képezik.

Már *Lewin* munkáiban határozott utalásokat találunk arra vonatkozóan, hogy a dolgozók kapcsolatait, interakcióit a szervezeten mint mozgástéren belül kell tanulmányozni, mert az egészben bekövetkező bármelyik rész megváltozása hat a másik rész állapotára is. Egy-egy munkacsoport tréningje csak akkor lesz hatékony, ha az egész szervezeten belüli fejlesztési folyamatba be van ágyazva.

A szervezetfejlesztés *French* és *Bell* szerint (1984) olyan strukturált tevékenységek együttese, amelyek során a résztvevők a szervezet tökéletesítésével közvetlen vagy közvetett kapcsolatban levő feladatokon dolgoznak. (1973-as definíciójuk szerint a szervezetfejlesztés hosszú távú erőfeszítés egy szervezet problémamegoldó és megújulási folyamatainak tökéletesítésére, mindenekelőtt a szervezeti kultúra hatékonyabb és együttműködőbb kezelése által. Külön hangsúlyt helyeznek a formális munkacsoportok kultúrájára és az alkalmazott viselkedéstudomány, ezen belül az akciókutatás elméletének és technikájának felhasználására. Röviden: a szervezetfejlesztés a szervezet tökéletesítése akciókutatás révén). Ennek a technológiának három része különíthető el:

❖ a diagnosztizálandó probléma (célok, tervek, stratégiák, kommunikáció, klíma, vezetés, döntéshozatal stb.),

❖ a figyelem fókusza (irányulhat egyénre, csoportra, szervezetre),

❖ az intervenció módszerei: tréning, problémamegoldás, folyamatkonzultáció (ennek technikái a magatartástudományok ismereteinek alkalmazására épülnek; *Gazdag*, 1993).

6.3.5 A tréningezés magyarországi történetéről

A munka világában a 80-as évek elejétől alkalmazzák hazánkban a tréning módszerét, a kifejezés korábban csak a sportban volt ismert, ahol a mozgásműveletek begyakorlását jelentette.

A tréningmódszer első magyarországi úttörőjének *Varga* Károly tekinthető, aki a hetvenes évek közepén teljesítménymotivációs tréningeket vezetett, miután hosszú éveket „*UNIDO* misszióban" töltve megismerkedett a módszerrel.

Egy 1978-as magyarországi felmérés kimutatta, hogy hazánkban nincsenek a vállalati vezetők munkáját segítő tréner-konzultánsok. 1979-ben az ENSZ Iparfejlesztési Intézete, az *UNIDO – Varga* Károly közreműködése nyomán – egy év alatt 16 tréner-konzultáns kiképzését vállalta az Építési és a Városfejlesztési Minisztérium Továbbképző Központja és az Építés-Gazdasági Szervezési Intézet közös védnöksége alatt (*Szatmáriné dr. Balogh* Mária, 1997). A tervgazdaságra adaptált projektet Indiából hozták, a képzési program vezetője Manohar S. *Nadkari* nemzetközi tanácsadó volt, aki 4 évig dolgozott a Harvard egyetemen *McClelland* munkatársként.

A kiképzett trénerek közül 12-14 fő az ÉVM és az ÉGSZI keretei között kezdett el tréningeket tartani; ezzel párhuzamosan más tárcák vezetőképző intézményeiben is elindult a munka.

1983-tól kezdve külföldi szakértők is megjelentek Magyarországon, akik komolyabb hely- és kultúraismeret nélkül, tolmáccsal vezették a tréningeket, s esetenként több kárt okoztak, mint amennyi hasznot hoztak.

A sikertelenek mellett volt több olyan irányzat is, mely Magyarországon is megvetette a lábát, s ma már elfogadottá vált; például Szegeden *Klein* Sándor kezdeményezésére *Rogers* eszméi indultak hódító körútjukra, de a *Gordon*-módszer, a *Tranzakcióanalízis* és a *Neurolingvisztikus Programozás* is egyre több ember hatékonyságának fejlesztéséhez járult hozzá. Sok külföldi tanácsadó cég is létrehozta magyarországi „szervezetfejlesztő részlegét" (például a Hay Management, Anderson, Coopers), és így hozzájárultak a magyarországi tréningkínálat bővüléséhez.

1984-ben a már kiképzett trénerek közül *Lővey* Imre és *a Medicorban* csoportosuló társai újra meghívták *Manohar* S. Nadkarit, aki a később a *Concordia* néven megalakuló Szervezet- és Vezetésfejlesztési Kft. tréner-tanácsadó munkatársait (frissen végzett közgazdászokat, mérnököket, tanárokat és pszichológusokat) részesítette képzésben.

A „*Manohar*-féle képzés" komplex *szervezetfejlesztési* ismereteket adott, a képzés befejezése után viszont a kisebb szervezeti egységekben tartott

egyéni fejlesztő tréningek iránt volt nagy érdeklődés, ezért a kiképzettek egy csoportja a tréningek irányába kötelezte el magát.

1986-ban *Lővey* Imre kezdeményezésére megalakult a Szervezetfejlesztők Magyarországi Társasága, mely szervezet a szakmai továbbképzést, a tapasztalatok megosztásának szervezését, a szakemberek összefogását vállalta fel. (1997 őszén az IODA, a Szervezetfejlesztők Világkonferenciájának nagysikerű megszervezése is öregbítette hírnevét.)

A tréningmódszerek elterjedéséhez Magyarországon hozzájárult az is, hogy a különböző egyetemeken tanító elméleti szakemberek is segítették a folyamatot: a Közgazdaságtudományi Egyetem, a Budapesti Műszaki Egyetem, az Eötvös Lóránd Tudományegyetem és a debreceni Kossuth Lajos Tudományegyetem oktatói élenjárnak a szervezetfejlesztési ismeretek fontosságának hangsúlyozásában.

Fontos fejlemény a tréningekkel foglalkozók számára, hogy 1997 végén a tréningpiacon vezető szerepet betöltő, üzleti súllyal rendelkező cégek (például a *Concordia, Omegaglen, Easy Larning, Eurocontact, Inside, IMS, TM* stb.) létrehozták a Tréner Kerekasztalt, a kulturált együttműködés lehetőségének megteremtésére, az egységes szakmai fellépés, a professzionalizálódás segítésére és az etikai standardok létrehozására.

6.3.6 A jelenlegi helyzetről

Ha a mai helyzetet elemezzük, a hetvenes évekhez képest két alapvető változást észlelhetünk a csoportozás területén (*Lővey* Imre, 1997):

❖ A tréningek *témáiban* átalakulások történtek: kezdetben a készségfejlesztő tréningek iránt volt nagy az igény, majd a rendszerváltás idején a szervezetfejlesztés (Organizational Development, OD, lásd a 21. fejezetet) „könnyebb" (tréningszerűbb), ma pedig „keményebb" technikái vannak a középpontban (TQM, Reengeneering stb.).

❖ A tréningek ideje rövidült, a nyolcvanas években egy hetes tréningek voltak többségben, napjainkban viszont nagyon nehéz kimozdítani a munkaerőt a munkahelyről; megfigyelhető a tréningek időkeretének szűkülése (2, 2 és fél napra).

A hazai tréningek sokszínűségének oka talán abban rejlik, hogy a trénerek képzése különböző forrásokból táplálkozik. Az öt fő forrás a következő:

❖ az egyik fő irányvonalat a *Manohar*-tanítványok (köztük *Barlai* Róbert, *Lővey* Imre és *Torma* Kálmán) képviselik;

❖ a másik „nagy csapatot" azok a szervezéssel, szervezettel és vezetéssel foglalkozó oktatók jelentik, aki az *elmélet* oldaláról jutottak el a gyakorlati felhasználásig (ezek közé tartoznak a különböző vezetőképző intézmények szociológus és pszichológus oktatói, pl. a témával már nagyon régen foglalkozó *Gazdag* Miklós), akik szakmai múltjuk, külföldi kapcsolataik, tanulmányútjaik, konferenciákon való részvételük során sajátították el a tréningezés fortélyait;

❖ a harmadik vonalat azok az emberek jelentik, akik egy-egy markáns külföldi technikát adaptáltak Magyarországon (gondolunk itt pl. *Várkonyi Zsuzsára*, aki a *Gordon*-módszer lelkes magyarországi terjesztője);

❖ negyedikként a *klinikumban* már meghonosított csoportmódszereknek az egészségeseknél történő használatát bevezető, a klinikumból a munka világába átáramló pszichológusokat szeretnénk kiemelni;

❖ az ötödik nagy csoport: külföldi technikák Magyarországra behozott változatait (többnyire *skill tréninget)* alkalmazó szakemberek.

A sokféle irányzatnak, képzésnek köszönhetően mind a trénerek felkészültsége, mind az általuk tartott tréningek elég széles palettán mozognak.

A jelenleg Magyarországon tevékenykedő trénereket két csoportba sorolhatjuk (persze ez csak a két végpont, a megkülönböztetés kissé túloz):

1. *tréner-technikusok:* egy-egy metódusra kiképzett emberek, akik gyakran egy saját csoportélmény után vállalkoznak a csoportvezetésre; játékmesterek, de a csoportfolyamatokat kezelni képtelenek, elméleti tudásuk nem megalapozott, céljuk az üzlet

2. *tréner-tanácsadók:* sok ismerettel, tapasztalattal rendelkező, azokat biztosan alkalmazó, elméletileg, módszertanilag jól felkészült, szupervíziós képzésben részesült, önmagukat folyamatosan képző, szakmai kapcsolataikat ápoló, tapasztalatcserére hajlamos emberek.

A tréningekkel kapcsolatban az egyik kritika az, hogy az egyénre hirtelen rászakadó negatív megítélések súlya *neurotikus reakciókat, depressziós sérüléseket, károsodásokat okozhat.* (*Goffman*, 1981, *Tedeschi*, 1981).

Ennek kiküszöbölésére alapvetően kétféle módszer használatos (*Buda*, 1995):

❖ a *veszélyeztetettek kiszűrése* (pl. előzetes pszichiátriai kezelés vagy egy „próba tréningen" mutatott „furcsa" reakciók miatt) és

❖ a csoport-előkészítő tréning.

Sajnos ezekkel az eljárásokkal sem lehet a veszélyeztetetteket egyértelműen kiszűrni, ezért a tréningeken a trénernek kell bizonyos „védőfunkciókat" ellátnia (pl. megállíthatja a csoportfolyamatot és kiemelheti a „tűz alá került" személyeket).

Részben a szelekciós és a védő feladatok miatt, részben a strukturált gyakorlatok levezetése érdekében gyakran két vezető egymás munkáját segítve dolgozik együtt.

6.3.7 A képzés hatásvizsgálata

A trénerek, vezetőképző intézetek egyik legnehezebb, legkritikusabb feladata, hogy bebizonyítsák, munkájuknak valóban van értelme: a tréning eredményeképpen a résztvevők valóban fejlődtek – mégpedig az előre várt, igért irányba és mértékben.

A probléma az, hogy a jól mérhető beválási kritérium biztosítása, a megbízható következtetések levonására alkalmas kísérleti helyzet megteremtése a gyakorlatban szinte lehetetlen. Ezért azután a legtöbb hatásvizsgálat – ha egyáltalán sor kerül rá – nem a tényleges tanulást, a munkahelyi viselkedés-változást méri, hanem a résztvevők utólagos megkeréséből áll: ez ugyanis az adatszerzés legkönnyebb és legolcsóbb módja.

Sajnos számos jele van annak, hogy a tréningek ilyesfajta értékelésének viszonylag kicsi a megbízhatósága és érvényessége:

❖ a tanulók hajlamosak arra, hogy a tréninget eredményesnek tartsák azért, hogy tanulásba fektetett energiájukat ne kelljen hiábavalónak tekinteniük;

❖ de az ellenkező irányú torzítás is gyakori. Például a vezetők, mielőtt részt vesznek egy „felhatalmazó vezetés"-ről szóló tanfolyamon (lásd pl. *Blanchard* és munkatársai, 1998), úgy vélhetik magukról, hogy ők „felhatalmazzák" munkatársaikat az önálló cselekvésre. A tanfolyam hatására felismerhetik, hogy a „felhatalmazó vezetés" sokkal többet jelent annál, amit korábban gondoltak. Így a tanfolyam után alacsonyabbra értékelik magukat egy, a „felhatalmazó vezetés" mértékét értékelő skálán, mint amennyire a tanfolyam előtt értékelték magukat – akkor is, ha úgy vélik, hogy a tréningnek pozitív hatása volt rájuk (*Taylor* és munkatársai, 1998).

Az egyik lehetséges megoldás az, ha a tanfolyam hatását vizsgáló kérdőív kérdéseit minél konkrétabban fogalmazzuk meg, ha a kérdések többsége a munkahelyi viselkedés tényleges megváltozására irányul.

Mit nyernek a résztvevők?

A játék akkor sikeres, ha a résztvevők tanultak belőle valamit, amit tetszésük szerinti környezetben, egy csoport tagjaként alkalmazni tudnak. Ezért a tanfolyam végén maguk a csoportok tervezhetik meg a további lépéseket, melyek leginkább megfelelnek az adott munkahely igényeinek. Ez biztosítja azt is, hogy a megrendelő szervezet megbizonyosodjon a képzés hasznáról. Ezt az akciótervet később felül lehet bírálni vagy módosítani a megváltozott körülményeknek megfelelően. Az oktató, aki egyébként minden játéknál és gyakorlatnál megfigyelőként van jelen, a foglalkozások tapasztalatait illusztrációként, utalások formájában felhasználhatja az elméleti órákon, de a következő tréning tervezésénél is. Megfigyelhetjük és utalhatunk rá, hogy például nem mindig a formális (hivatalos) vezető a legbefolyásosabb a teamben, hogy milyen nehéz dolog „leadni", megosztani a felelősséget, hogy van, aki tudja, mit kellene tenni, de nem tudja érvényesíteni a véleményét, akaratát és így tovább.

F. R. *Stuart*: *Csapatépítő játékok trénereknek.*
Műszaki Könyvkiadó, 1999, 10. oldal

6.3.8 A trénerek képzéséről

Ezek után felvetődhet a kérdés: a valóban oly sok energiát, körültekintést, szakértelmet, szociális készséget igénylő csoportvezetői feladatot, *a tréneri szakmát hol lehet* ma Magyarországon *elsajátítani?* Sajnos a kérdésre nehéz megnyugtató választ adni.

A pszichológiában megszokott háromfázisú képzési rendszert (saját élmény, elméleti-módszertani képzés és szupervízió) jelenleg csak egy helyen találhatjuk meg: *Barlai* Róbert képez trénereket (a képzés rendszerét *Torma* Kálmánnal együtt fejlesztették ki a nyolcvanas években) a Magyar Pszichológiai Társaság berkein belül. Erre a képzésre bármilyen felsőoktatási végzettséggel rendelkező érdeklődő jelentkezhet. (A gondot csak az

jelentheti, hogy többnyire informális csatornákon terjed az itt induló csoportok híre.)

A trénerré válás más útjai: egy már működő céghez eljutva, egy-egy saját élmény után tutor és tanuló viszonyt kialakítva is megtanulható a „szakma".

A különböző cégeknél kapott képzésekkel kapcsolatban gyakran felvetődik a kritika: az elméleti ismeretek átadására és a játékok levezetésére alkalmassá teszik az embereket, de a csoportfolyamatok kezelését a jelöltek nem tanulják meg.

Az ilyen jellegű hibák kiküszöbölésére az egyetlen lehetséges és mindenki számára elfogadható megoldást az jelenthetné, ha a tréneri működést is „jogosítványhoz" kötnék és a képzések akkreditált programok alapján folyhatnának.*

... ha üzletember kér segítséget

Buddharkkita Theyra a bangalorei kolostor vezetője...

Egyszer felkereste egy üzletember a városból. Panaszkodott, hogy nem tud aludni. – Miért? – kérdezte Theyra. „Hát az üzleti gondok, a félelem a jövőtől stb."

– Tudja, mit – mondta Theyra –, esténként vegyen elő egy darab papírt, és csak emlékeztető szavakban írja le a gondjait.

A kereskedő két hét múlva visszajött az adományaival. Köszöni szépen, alszik.

– Mit csinált vele? – kérdeztem.

– Nézze, ez üzletember. Ez nem fogja a mi gyakorlatainkat végezni. Az élete az üzlet. Ezért nem meri egy percre sem elengedni az ügyeit. Hát én leírattam vele mindazt, ami fontos számára, ami nyomasztja. Így már nyugodtan alhat. Tudja, hogy reggel ott lesznek, megvárják gondjai.

Popper Péter: *Az önmagába visszatérő ösvény.*
Szépirodalmi Kiadó, 1990, 209. oldal)

---

* A tréningekkel kapcsolatosan számos elméleti (*Back*, 1973; *Berger– Berger*, 1972; *Clark*, 1990; *Cooper*, 1979, 1981; *Craig–Bittel*, 1967; *Goldstein*, 1986; *Luft*, 1984; *Pont*, 1990; *Smith–Farrell*, 1979) és gyakorlati szakkönyv (*Adair* könyvei; *Larson*, 1984; *Pfeiffer–Jones*, 1986; *Pretty* és mtsai, 1995 stb.) áll rendelkezésre a magyar könyvtárakban.

7. fejezet
EMPÁTIA A VEZETÉSBEN
(Buda Béla)



Az empátia, a beleélő megismerés minden emberi együttlét lényeges eleme, de a vezető számára kiemelkedően fontos jelentőségű. A vezető munkáját más emberek közvetítésével végzi, elképzelhetetlen tehát, hogy hatékony legyen, ha nem érti *valóban* azt, amit ezek a „mások" számára üzennek. A vezető ugyanakkor modellként szolgál a többieknek: csak akkor lesz tehát hatékony a szervezetben a kommunikáció, ha a vezető az empatikus megértést sugallja követendő módszerként.

7.1 AZ EMPÁTIA FOGALMA ÉS JELENTŐSÉGE

Az empátia napjainkban szinte a köznyelv része lett. Gyakran előkerül a sajtóban is. Egyszerű meghatározását mindenki ismeri: *beleélő megismerés, beleélő megértés, érzelmi együttrezgés.*

E lelki képesség fontossága is közismert. A másik ember nehezen érthető meg, ha nem ismerjük, nem értjük, hogyan gondolkodik, mire hogyan reagál, mit érez, mit értékel és mit utasít el. Természetesen az emberek nem mindig akarják, és – még gyakrabban – nem is tudják kimondani, megfogalmazni, amit éreznek.

Az is köztudott, hogy a legtöbb emberből hiányzik az empátia képessége vagy nagyon fejletlen benne ez a készség. Az ilyen emberek mindenféle *feltevésből* indulnak ki, nagyon gyakran saját világukat *vetítik bele* a másik emberbe (ez az ún. *projekció* mechanizmusa, ennek keretében mintegy önmagunkból indulunk ki, de ez nem tudatosul bennünk), vagy *sémákban* gondolkodnak. Egyes sémák bírnak bizonyos eligazító erővel, hiszen minden ember tudja, hogy a viselkedést általában érdekek vezérlik, és mindenki igyekszik az érdekeknek megfelelően cselekedni (pl. törekszik a megszokott társadalmi ösztönző tényezők megszerzésére, pénzre, hatalomra, elismerésre, sikerre, kerüli viszont a meghiúsulást, a kárt, a hátrányos megítélést). Tehát viszonylag csekély empátiás képességgel is el lehet boldogulni.

Ám az emberek és a különféle helyzetek, emberi viszonylatok nagyon eltérőek lehetnek, és a sablonok, a szokott motívumok gyakran csak felszínes tájékozódást nyújtanak, vagy tévedésekhez vezetnek. A sémáktól eltérően, „ésszerűtlenül" viselkednek az emberek például ha betegek, bajban vannak, deviáns indítékaik vannak, konfliktusba kerülnek, vagy éppen az érdekek ellentéte, feszültsége nehezíti a döntéseiket. „Ésszerűtlenek" a gyerekek is (minél kisebbek, annál inkább), akik csak az életkori fejlődéssel párhuzamosan tanulnak meg „racionálissá" válni, vagyis felismerni az érdekeket, az egyes helyzetekben rejlő szabályok erejét, és a következmények súlyát, ha e szabályokat nem tartják be. Általában, ahol az érzelmeknek és indulatoknak van nagy szerepük, ott már nem

olyan könnyű megismerni és megérteni a másik embert egyszerűen csak a dolgok ismerete vagy az általános sémák szerint.

Vannak viszont olyan emberek, akikben a beleélő megértés, az érzelmi rezonancia képessége erős. Ők általában előnyben vannak, ha különös emberekkel vagy reakciókkal találkoznak, ha segíteni kell vagy konfliktusok esetében kell közvetíteni. Rendszerint személyiségvonásaik vagy sajátos élettapasztalataik alapján fejlődik ki bennük ez a képesség. Általában jó empátiás teljesítményt nyújtanak a gyermekes anyák, ők ugyanis bőséges gyakorlatot szereznek abban, hogyan következtessenek mozdulatokból, hangokból (pl. sírásból), töredékes szavakból lelkiállapotokra, kívánságokra vagy éppen belső bajokra.

Olyan foglalkozásokban, melyekben embereket kell irányítani, befolyásolni, segíteni vagy fejleszteni, nagy szükség van az empátiára. Itt már komoly hátrány lehet a beleélés képességének hiánya, és nagy érték, ha ez a képesség fejlett, erőteljes. A nevelőnek, tanárnak, orvosnak, szociális munkásnak, ápolónőnek szüksége van az empátiára. De nagy szükség lehet erre ügyfélszolgálatokban, közvetítő szakmákban, eladói munkakörökben is. Különösen nagy az empátia szerepe a vezető munkájában.

7.2 AZ EMPÁTIA FEJLESZTHETŐ

A lelki tulajdonságok, emberi képességek kapcsán a közgondolkodás általában született tehetségben, veleszületett készségekben gondolkodik, és általában pesszimista a változással kapcsolatosan. Ez azt a tapasztalatot tükrözi, hogy a felnőtt emberek kommunikációs képességeikben, viselkedési differenciáltságukban, befolyásolási hatékonyságukban, érzelmi finomságban stb. már ritkán és keveset változnak. Ennek az oka, hogy a felnőtt ember lelki rutinok alapján él, és noha ezek a viselkedést könnyebbé, kevésbé fárasztóvá teszik, a rutinoktól, a beidegzésektől az átlagember nehezen szabadul. Nincs is nagy szüksége a változásra, hiszen képességeivel általában egyensúlyt alakít ki a saját személyközi világában. Az utóbbi kb. 50 év során került előtérbe az a felismerés, hogy az emberi személyiség nagyarányú fejlődésen megy át és jelentősen fejleszthető, különösen, ha ő maga is akarja, és a fejlesztő hatásokkal együttműködik.

Különösen a vezetők esetében érett meg ez a felismerés, és már kb. fél évszázada bevett nemzetközi gyakorlat vezetők pszichológiai fejlesztése. Főleg csoportmódszerek állnak rendelkezésre e célból, de sok más technika is ismeretes (erről részletesebben szóltunk a 6. fejezetben). Szinte forradalmat hozott például e téren a magnetofon, de különösen a videó, amely a társas viselkedés és a kommunikáció rögzítését, ismételt elemzését, visszajátszását teszi lehetővé. A vezetők képzése, fejlesztése után terjedt el más, emberekkel foglalkozó foglalkozási körök fejlesztése, és ma már szinte mindenütt képeznek, fejlesztenek, gyakran már a felsőfokú oktatás rendszerében is, vagy posztgraduálisan, esetleg munkaköri szintekhez, területekhez kapcsolódóan. De a különböző alkalmazási területeken is elsősorban az ott működő vezetőket képzik előbb, vagy a frontembereket, akik a legnehezebb kommunikatív feladatokat látják el.

7.3 AZ EMPÁTIA LÉLEKTANA

Az empátia alkalmazásának és fejlesztésének megértéséhez elengedhetetlen némi ismeret az empátia lélektani természetéről. A fogalom a tanácsadás és a pszichoterápia gyakorlatán át vetődött fel. Elterjedése Carl *Rogers* amerikai pszichológus nevéhez fűződik, aki egyrészt a saját – előbb *kliens-centrikusnak*, majd később *személyközpontúnak* nevezett – irányzatában a terápia lényeges elemének tekintette (a segítséget kérő embert a maga egyediségében, belső világának keretein belül, érzelmileg is meg kell érteni); másrészről azt feltételezte, hogy az ilyen megértés mindenfajta terápia hatótényezője (*Rogers*, 1942). *Rogers* szerint empátiára mindenki képes, de ez a képesség sokakban inaktív vagy fejletlen, ám gyakorlással, tanulással fejleszthető.

Rogers munkássága az empátia vonatkozásában sokban támaszkodott Sigmund *Freud* életművére és a pszichoanalízis elméletrendszerére. Lényegében az empátia jelentőségét és használatát *Freud* fedezte fel, de a fogalmat nem használta, inkább beleértően kezelte a körülményt, hogy az analízis a páciens egyéni világát tárja fel és az analitikus mintegy belehelyezi magát betege élményvilágába. *Rogers* ezt a mozzanatot jelölte meg az empátia fogalmával. Implicite, vagyis beleértő módon mások is leírták az empátia fontosságát, a szociálpszichológiában (pl. annak szimbolikus interakcionista és kognitív irányzataiban) a személyközi kapcsolatokban kiemelték annak szerepét, hogy mennyire képes valaki átvenni a másik ember belső vonatkoztatási keretét, rendszerét (*frame of reference*), és menynyiben tudja ezáltal a másikat mintegy belülről megérteni. Ha ez a megértés nem sikerül, akkor csak külső vonatkoztatási rendszerek adnak támpontokat, a már említett sémák, a szerepviszonyok, az együttműködés vagy a kommunikáció helyzetének szabályai stb. szerint.

Rogers után a fogalom többféle úton fejlődött:

1. A *pszichoterápiás* gyakorlatban egyszerűen *használni* próbálták az empátiát. A használatot megkönnyítette a páciens vagy a kliens által közölt sokféle információ önmagáról és a terapeuta megfigyelései: ezek nagy és egyre növekvő, bonyolódó „szövegkörnyezetet" adtak a megértéshez (kontextust). Minden irányzatnak megvoltak a „műfogásai" az empátia alkalmazásához. A pszichoanalízis történetéből például ismert, hogy *Freud* azért találta ki a „dívány" helyzetet, hogy a beteg őt ne lássa, és a terápia közben szabadjára engedhesse a mimikáját, utánozhassa a beteg arckifejezéseit, és engedje magában rezonálni a beteg hangját, beszédmódját. Ezt a sajátos *rezonanciát* (a hangrezonancia metaforáját alkalmazták itt) a legtöbb terápiás irányzatban leírták, és rámutattak, hogy az empátiás megértéshez önmegfigyelés, befelé tekintés is szükséges, hiszen a terapeutában keletkező érzelem belső észrevétele alapján érezhető meg a beteg lelkiállapota. A pszichoterápiában az empátia helyességét, pontosságát több körülmény képes igazolni:

- maga a terápiás folyamat,
- az ismétlődő jelenségek,
- a szupervízió (egyes iskolákban – például *Rogers*nél – a tanulás csoportokban folyik, a csoport megfigyel terápiás beszélgetéseket, és a

kliens érzelmi állapotainak empátiás megfogalmazását a tanulók egymással összehasonlítják).

2. A *kognitív* és a *kísérletes* lélektanban az együttérzés, a proszociális viselkedés, a másik emberrel kapcsolatos attitűdök és személyközi motivumtulajdonítási sémák rendszerében empirikusan, kísérleti úton vagy kérdőívek és skálák segítségével kutatták az empátiát. Ez a megközelítés sok érdekes adatot hozott felszínre (*Kulcsár*, 1998).

3. A *kommunikációs* kutatásban elsősorban a *nonverbális* viselkedés tanulmányozása mutatta meg, hogy az ember nem csupán abban sajátos lény, hogy beszélni tud, de abban is, hogy nagyon sokféle csatornán át tud szavak nélkül is kommunikálni, vagyis jelentős információt közvetíteni a többi ember felé. A fő nonverbális csatornák – például a mimika, a hang (a hangban számos önálló nonverbális csatorna működik), a gesztusok, a testtartás stb. – kódjának nagyobb része velünk született. A másik ember mimikája szinte tényleges mimikai együttrezgést vált ki bennünk, csak ezt a személyiségfejlődés során megtanultuk elfojtani illetve figyelmen kívül hagyni. Ám ez a gyakorlással reaktiválható. Sok nonverbális kódelem a kultúrából ered, tehát tanult, ezeket is ismerjük, csak nem mindig figyelünk rá, ám a figyelmet ezekre is rá lehet irányítani. Az empátia tehát e kutatások nyomán úgy is értelmezhető, mint a másik ember nonverbális megnyilvánulásainak dekódolása, megértése. Ez a megközelítés nagyon jól egybecseng a terápiás alkalmazás tapasztalataival (*Buda*, 1993, 1994).

Az empátiát napjainkban is sokan kutatják. Ezek az új kutatások az alapvető tényeken és alkalmazási lehetőségeken nem változtattak. A legérdekesebb, viszonylag új felismerés az, hogy az empátia valójában nagyon sok lélektani és kommunikációs folyamat összessége: legalább 15-20 részfolyamatból áll, de ezek elkülönítése inkább csak a tudományos vizsgálódások szempontjából jelentős (*Gladstein* és mtsai, 1987; *Eisenberg–Strayer*, 1987; *Bohart–Greenberg*, 1997).

7.4 AZ EMPÁTIA FEJLESZTÉSÉNEK LEHETŐSÉGEI

Mint az empátia maga, a fejlesztés metodikája is bonyolult pszichológiai folyamatrendszer, ám ez is zárójelbe tehető és a tudományos kutatásra hagyható, a gyakorlatban elegendő néhány alapelv. A nyugati civilizáció modern embere általában a saját céljaira figyel, és a cselekvés során belső energiáit az köti le, hogy a saját viselkedési és kommunikációs teljesítményét ellenőrzi. *Piaget* terminológiáját átvéve, *centrál*, és ennek során nem jut energiája figyelni a másikra vonatkozó érzelmi benyomásaira, a szociális cselekvés gyorsasága miatt pedig erre nem is jut idő. Emiatt a túlzott rohanás, aktivitás miatt az empátia bennünk lévő, velünk született képessége – tehát a nonverbális viselkedés rezonatív átérzése – inaktivitásba kerül, hiszen ez a társas kapcsolatok és együttműködések során nem kiemelt jelentőségű. Ismét *Piaget*-vel szólva *decentrálni* kell ahhoz, hogy a másikból felénk áradó nonverbális információtömeg belső nyomait magunkban felismerjük, vagyis egy kicsit ki kell kapcsolni a cselekvésünkre, kommunikatív teljesítményünkre vonatkozó önmegfigyelésünkből, és egy másfajta, ellazultabb önmegfigyelést kell végeznünk.

Empátia

Hadd kíséreljem meg úgy leírni az empátiát, ahogy jelenleg kielégítőnek látszik számomra. A továbbiakban nem nevezném ezt „állapotnak", mert inkább folyamatnak, mint állapotnak hiszem. Talán meg tudom ragadni ezt a sajátosságát. Egy másik személlyel való empatikusnak minősíthető együttlét számos tényezőt rejt magában. Azt jelenti, hogy belépünk a másik privát perceptuális világába és teljesen otthonossá válunk benne. Magában foglalja, hogy pillanatról-pillanatra szenzitívek legyünk a másikban áradó, változó, átérzett jelentésekre, a félelemre vagy dühöngésre, gyengédségre vagy zavarra vagy bármire, amit átél. Azt jelenti, hogy időlegesen az ő életét éljük, óvatosan, ítéletalkotás nélkül mozgunk benne, érezzük azokat a jelentéseket, amelyeknek alig van tudatában, de nem próbáljuk meg felfedni azokat az érzéseket, amelyek mélyen a tudat alatt rejtőznek, mivel ez túlságosan fenyegető lenne. Jelenti, hogy úgy kommunikáljuk az ő világáról alkotott érzéseinket, ahogy látjuk, friss és félelem nélküli pillantást vetve azokra az elemekre, amelyeket az individuum félelmetesnek tart. Azt jelenti, hogy *gyakran ellenőrizteljük vele érzéseink helyességét és hagyjuk magunkat vezetni az általa adott válasszal*. Hűséges társsá válunk a személy belső világában. Rámutatunk a személy tapasztalási folyamának lehetséges jelentéseire, és ezzel segítjük őt, hogy erre a hasznos referenciatartományra összpontosítson, teljesebben átélje jelentéseit és előrehaladjon a tapasztalásban.

Ily módon együtt lenni egy másik személlyel azt jelenti, hogy erre az időre félre kell tennünk nézeteinket és értékeinket, amelyeket a magunk számára helyesnek tartunk, azért, hogy előítélet nélkül léphessünk a másik világába. Bizonyos értelemben azt jelenti, hogy félretesszük az énünket. Ezt csak az teheti meg, aki elég biztos magában ahhoz, hogy tudja, bármi is derüljön ki a másik különös vagy bizarr világáról, nem fogja elveszíteni önmagát, és amikor akarja, kényelmesen vissza tud térni a saját világába.

Carl *Rogers*: A személyközpontú megközelítés alapjai. Empátia: egy el nem fogadott létezési mód. In: *Pethő* Éva (szerk.): Válogatás Carl *Rogers* műveiből, *Pszichológiai tanácsadás a pályaválasztásban*, Módszertani füzetek, Országos Pedagógiai Intézet, Kézirat

Ha valaki egyszer felismeri ezt a sajátos rezonatív lehetőséget, akkor feltámadhat benne az érdeklődés iránta, és ez próbálkozásra ösztönözheti. A képesség úgy éledhet fel benne, mint a gyerekben a fül mozgatásának képessége, amikor gyakorolva, erőltetve egyszer csak rátalál az atavisztikus akaratlagos beidegződésre, és azután mind jobban tudja mozgatni a fülét.

A tapasztalatok szerint is könnyen felkelthető az érdeklődés a jelenség iránt, és ez a fejlesztésnek az egyik lépése, legegyszerűbb lehetősége.

Végső soron a megértésnek adnak támpontot az említett társas normák és a szerepviszonyok, továbbá a különféle tapasztalati sémák. Általában az emberek valamennyire rá tudnak hangolódni a másikra, már csak e külső szempontok alapján is. Ilyeneket szoktak használni a „mit tenne ön az én helyemben?" típusú társasjátékokban vagy televíziós játékokban is. Egyáltalán, a másik emberre való új típusú figyelés már elindít bizonyos fejlődést.

A következő lépés annak felismerése, hogy ha valakire jobban figyelünk, és megpróbáljuk megérteni, az jobban megnyílik, szívesebben

kommunikál velünk, a beszélgetés bensőségesebb lesz. Ez a tény egyben visszaigazolja, hogy a másikból valamit jobban megértettünk, mint máskor.

Aki elkezd – kvázi autodidaktikusan – foglalkozni az empátiával és ennek érdekében keresően befelé is figyel, miközben a másik ember felé fordul, csakhamar felfedezi a saját fantáziáját, amely különleges eszköz (ez is háttérbe szorul a felnőtt ember lelki életében), hiszen a másik emberrel való beszélgetés képben és hangban újra felidézhető, és a lejátszott belső képekben a ráhangolódás megismételhető és elmélyíthető.

Van tehát bennünk „magnetofon és képmagnó", amelynek használatát már említettük a fejlesztési, tanulási módok között. Mivel sok (talán a legtöbb) ember nem tudja jól használni a fantáziáját, nem is talál rá megfelelően. Ezért divatosak annyira azok a technikai eszközök, amelyek a kép és a hang visszaidézését teszik lehetővé. A magnetofonra vagy videóra vett kommunikációt akár többen is megfigyelhetik, és így közösen gyakorolhatják az empátiát.

Végül pedig vannak csoportmódszerek, amelyek célja a személyközi kommunikáció, és ezen belül az empátia.

Nagyon sokféle módszer, technika ismeretes. A már említett kísérletes eszközök (pl. skálák) segítségével mérhetők is az eredmények, a gyakorlatban azonban nem a mérésekre helyezik a hangsúlyt, hanem a gyakorlásra, a próbálkozásra, ennek visszajelzéses erősítésére. Vannak önálló empátiafejlesztő módszerek, és vannak olyan módszerek, amelyek általában a kommunikációs érzékenységet vagy képességeket (*skill*eket) fejlesztik, és ezekbe bennfoglalt az empátia (*Hargie–Saunders–Dickson*, 1994).

7.5 AZ EMPÁTIA FELHASZNÁLÁSI LEHETŐSÉGEI

Mint említettük, az empátia legfőbb haszna, hogy általa a másik embert egyedi, különleges világában ismerhetjük meg, a sajátos érzéseikkel, indulataikkal, viszonyulási módjaikkal. Ugyancsak szó volt róla, hogy ez akkor különösen jelentős, amikor valaki nem tudja igazán kifejezni érzelmi állapotait, viszonyulásmódjait – pl. félelmeit, bizonytalanságát, gátlásait –, vagy nem meri, illetve nem akarja ezt tenni (ahogy említettük ez általában a gyerekekre, fizikai és különösen lelki beteg emberekre, deviánsokra, krízisben, bajban, konfliktusban lévőkre jellemző).

Tehát elsősorban a segítő, fejlesztő szakmában van szükség az empátiára. A megfigyelések szerint az empátiás képesség jelentősen növekedhet a szakmai jártasság, a tapasztalatok nyomán. A növekedés és a használati kör tágulása azonban nem végtelen, már csak azért sem, mert az empátiás megértés időigényes, ezen kívül fárasztóbb is, mint a rutinszerű viselkedés, hiszen a rezonatív módon átvett emóciók megterhelik a személyiséget. A külső és belső figyelem váltakozása, az időnkénti „alászállás" az érzelmi rezdülések önmegfigyelésébe kifáraszthatja a személyiséget, különösen, ha munkaterhelése általában is nagy, és munkája időnyomás mellett folyik. Márpedig a legtöbb orvos, tanár, gyógypedagógus, nevelőtiszt vagy szociális munkás ilyen körülmények között dolgozik.

Az empátia bizonyos mértékig kiterjeszthető az egyénről a *csoportra* is. Ha valaki csoportokkal dolgozik, akkor empátiásan megtapasztalhatja azt a körülményt, hogy a csoport hangulata, érzelmi állapota nivellálódik, és ez a közös szint apró jelekből, szavakból, mimikákból derülhet ki. Csoportban ez a közös csoporthangulat, csoportérzés gyakran meghatározója az egyéni viselkedésnek. Osztályban, teamben, csapatban, kis társaságban nagyon hasznos lehet a csoportos empátia készsége, mert a csoporttal való bánásmódot hatékonyabbá teszi. Itt kell megemlíteni, hogy az empátia esetleg adhat támpontokat manipulatív kísérletekhez is, de általában annak a kibontakozásához nyújt segítséget, ami az egyes emberben vagy a csoportban egyébként is kibontakozóban van. A másik ember vagy a csoport lelki valóságának felerősítése történik tehát, és ha nem ez tükröződik vissza az empátiával élőben, akkor a kommunikáció nehezen halad vagy leáll.

Rogers külön hangsúlyozta, hogy az empátiásan megértett lelki tartalom visszajelzése, visszatükrözése a kommunikáció erőteljes stimulátora. Az empátiás megértés észlelése sajátos lelki találkozást eredményez (ezért is szokták a kölcsönös megértést felgyorsító, empátiát fejlesztő csoporttechnikákat „encounter" – vagyis találkozási – csoportoknak nevezni), és ez növeli a szimpátiát, az odafordulást a segítő, a fejlesztő felé. Ha nem érvényesül az empátia, elmarad ez a találkozásélmény, a másik ember nem tud megnyílni, az empátia alkalmazása lelassul vagy megáll.

Az empátia nagy jelentősége részben abban rejlik, hogy visszajelzést ad arról, milyen hatással vagyunk másokra. Az ilyen visszajelzések nagyon fontosak. Ha bekövetkezik a „találkozás", az jelzi, hogy empátiánk jól működött, a megértett lelki tartalmat jól vissza tudtuk tükrözni. De a másik ember nonverbális rezdüléseiből könnyen megérthetjük az empátia segítségével azt is, hogy elfogadnak-e bennünket, erőltetünk-e valamit, ellenszenvesek vagyunk-e, félelmet keltünk-e a másikban stb.

A hétköznapokban általában nem törődünk ezekkel a visszajelzésekkel, ha azonban emberekkel foglalkozunk, ha segíteni, fejleszteni, kreatív módon befolyásolni akarunk, akkor ez nagyon fontos. De fontos abból a szempontból is, hogy a saját személyiségünk is akkor tud fejlődni, ha önmagunkkal kapcsolatosan érzékenyek vagyunk a visszajelzésekre. A legtöbb ember személyiségfejlődése leáll vagy lelassul már a felnőttkor elején, mert általában a finom személyközi visszajelzéseket nem vesszük észre. Krízisek, lelki traumák szokták felszakítani néha a saját személyiségünk köré vont védőhálót. Védőhálót, mert ezzel önmagunkat védjük, hiszen a negatív percepciók önmagunkról általában akadályozzák viselkedésünk szervezését, folyamatosságát, megzavarják kialakult sémáinkat, nagyobb lelki energiát igényelnek, hiszen alkalmazkodni kell, változtatni a megszokotton.

Sokan ezért az empátia fejlesztését önismeretük érdekében, saját lelki fejlődésük felszabadítása érdekében is igénylik és végzik. Sok szakember szerint az értelmiségi embernek általában szüksége van empátiára, már csak felnőttkori személyiségfejlődési ívének növelése érdekében is.

Az empátia alkalmazása fontos lehet a személyes kapcsolatokban, például a párkapcsolatokban is. Az intim kapcsolatokban a kölcsönös megismerés távlatai nagyok, hiszen a személyiségek megnyílnak egymás számára, de itt is sok nehézséget áthidalhat az empátiás megértés, illetve az empátiás visszajelzés saját magunk kommunikációjáról, viselkedéséről. Gyermekeinkkel való kapcsolatban is nagyon nagy szerepe lehet az empátiának.

7.6 A VEZETŐ ÉS AZ EMPÁTIA

Az elmondottakból már több vonatkozásban következtetni lehet, miért hasznos illetve szükséges az empátia képessége (ennek fejlesztése) és használata a vezető számára.

Elsősorban a személyközi visszajelzés érzékelése miatt. Jellegzetes vezetői „betegség", hogy kialakul valamiféle elfojtás a negatív visszajelzések iránt. A vezetőnek hatalma van, és ez a hatalom megrémítheti a beosztottakat, vagy éppen hízelkedésre, alkalmazkodásra ösztönözheti őket, hiszen a szervezetbeli helyük és előmenetelük attól függ, hogy a vezető hogyan fogadja el és értékeli őket. A szokványos kommunikációs formák révén tehát a vezető kevés valós visszajelzéshez jut, mivel a környezet általában igyekszik igazat adni neki, dicsérni a kezdeményezéseit, kivitelezni kívánságait vagy utasításait. A határok lassan eltolódnak, és nagyon sok – egyébként korrekt, jó – vezető egy idő múlva már csak jó híreket kap. Minden embernek jólesik, ha sikeresnek érzi magát, ha véleményei visszaigazolódnak, míg a tévedés kellemetlen, a kudarc szégyent vált ki, ha az a munkatársak tudomására jut. A vezető lassan „leszokik" az emberi helyzetek önkritikus értékeléséről, gyakran még megfigyeléséről is, hiszen „mennek a dolgok" körülötte. Ha kicsit is hiú vagy ingerlékeny, akkor a környezet mind kevésbé mer neki szólni vagy bármiben ellentmondani. Politikai vezetőkön lehet látni, hogy milyen szélsőségekig juthat el ez a folyamat, sokszor szinte meghamisítják a dolgokat, vagy elvtelenül bólogatnak a munkatársak, csak hogy a nagyhatalmú vezért ne haragítsák magukra.

Ennek nagyon káros kihatásai vannak az egész szervezetre és a vezetésre. Könnyen kialakul a *tekintélyelvű* vezetés. Voltaképpen a tekintélyelvűségnek ez a típusos genezise. Autokratikusnak ritkán születik valaki, a mai vezetőnemzedék jól tudja ennek hátrányait. Ez a viselkedésmód észrevétlenül fejlődik ki, de ezt megakadályozhatja az empátia. Különösen a csoportos, a teamre vonatkozó empátiás érzékenység és dekódolási képesség adhat értékes támpontokat, hiszen a munkatársak gátlásai is gyakran tudattalan természetűek. Nemcsak a félelem akadályozhat beosztottakat a véleménynyilvánításban, hanem az is, hogy kedvelik vezetőjüket, támogatni szeretnék, azonosulnak a vezetés céljaival, a szervezet érdekeivel. Máskor személyes problémák veszik el egyes munkatársak belső energiáit, és akkor inkább valamiféle biztonsági álláspontra helyezkednek, és nem szólnak. A „levegőben" azonban mindig van valami. A munkaorganizációt vagy a vezetést érő jelképes (pl. gazdasági, jogi stb.) fenyegetések elbizonytalanodást váltanak ki, a sikeres folyamatok

felerősíthetik a belső rivalizációt, máskor rejtett konfliktusok keltenek feszültséget a munkatársi teamben, a menedzsmentben. Ezekről nehéz beszélni, gyakran érzelmekkel, hangulatokkal, attitűdökkel függnek össze, és emellett változékonyak is. Ezt a vezetőnek meg kell tudnia érezni, a megérzett problémákat fel kell tudni tárni, és minden esetben értékelni kell tudnia a saját viselkedésére, akcióira, stílusára vonatkozó visszajelzéseket, észlelnie kell a hibáit.

Itt természetesen „sztochasztikus" folyamatokról van szó, s legjobb vezető sem képes észlelni és feldolgozni mindent, és gyakran a feladatok mértéke és a munka, az ügyek gyors menete nem is ad rá megfelelő időt. Máskor az alkalmak hiányoznak, hiszen a problémák általában olyan helyzetekben keletkeznek és bontakoznak ki, amelyekben a vezető nincs jelen, és csak azokat tudja felismerni, amelyekre a vele való kommunikációban – az olyan csoporthelyzetekben, amelyekben ő is részt vesz – van utalás. Az empátiás képesség egyik sajátossága, hogy nem válik automatikussá, a vezető fáradtsága vagy személyes gondja csökkentheti a képességet, hiszen akkor nehéz decentrálni, a saját személyiségről elfeledkezni és „lazán" figyelni befelé az empátiásan érzékelt benyomásokra.

Általában az empátia előnyei, eredményei hosszabb idő után mutatkoznak meg. Ebben szerepet játszik az is, hogy a vezető számára a „kontextus" is sok támpontot ad, jól ismeri a munkaszervezet viszonyait, a munkatársakkal való együttműködés közös élményrendszere keretében pedig megismeri az embereket, fel tudja idézni korábbi reakcióikat. Sok vezető azt hiszi, hogy ez az ismeret önmagában is elegendő arra, hogy jól eligazodjon a vezetői munkakörnyezetben, ám az ilyen ember- és helyzetismeret gyakran sablonos, felületes, és általában nem számol az emberekben előálló változási lehetőségekkel, a fejlődéssel az időszakos vagy tartós indiszpozíciókkal.

Természetesen az empátia fontos a közvetlen, személyes munkakapcsolatokban is. A vezetőt sok olyan munkatárs veszi körül, akinek önálló feladatköre van, aki maga is vezető, alacsonyabb szinten. Egy-egy nagyobb munkaszervezet menedzsmentje akár 10–20 ilyen emberből is állhat. Itt is fontos, hogy a vezető értse a másikat, egy kicsit önmagát is lemérje a vele való együttműködésben, de a másik kétségeit, bizonytalanságait, akár saját problémáit is érzékelni tudja.

A vezető funkciói közé tartozik a munkatársak ösztönzése, motiválása, kreativitásuk felszabadítása, szerepkészségeik fejlesztése. Ez bonyolult utakon történhet: ilyen lehet a munkahelyi légkör optimalizálása, a kezdeményezések megerősítése, bizonyos nemkívánatos viselkedésformák visszaszorítása (általában fokozatosság révén, szelíd visszajelzésekkel, humorral, tárgyszerű konfrontációkkal és csak a legvégső esetben szankciókkal) stb. Ez a kommunikáció eszközeivel és az empátiás képesség alapján sikerülhet a vezetőnek leginkább.

Az empátiának a vezető szempontjából sok más felhasználási lehetősége van még. Hasznos pl. az üzleti tárgyalásokban, a külső partnerekkel

való kommunikációban. Itt is érzékelni kell helyzeteket, fel kell tudni mérni embereket, érzéseket és viszonyulásmódokat, belső bizonytalanságokat, ambivalenciákat, noha itt gyakran kevés az idő, vagy a körülmények nem kedvezőek ehhez.

Az empátia képessége szembesítheti a vezetőt a saját határaival. Tipikus vezetői meggyőződés például, hogy a vezető azt hiszi magáról, hogy ő jó emberismerő, és meg tudja válogatni munkatársait. Ez nincs mindig így, sőt *általában* nincs így. A kiválasztás nehéz dolog, ebben szakemberek, tudományos módszerek alkalmazása célszerű (lásd a 4.3.9 részt). Mint szó volt róla, az empátia fejleszthető, és sok vezető éppen akkor jön rá, hogy neki e téren sokat kell fejlődnie, amikor már éppen megindult ezen a fejlődési úton, és elkezd az empátia gyakorlásával foglalkozni. Ennek során felfedezheti különféle kommunikációs nehézségeit, és feltámadhat az igénye az esetleges további képzésekre (*Guirdham*, 1995; *Sárvári*, 1999).

II. rész:
A CSOPORT
(A munka szociálpszichológiája)

Oresztész: „Hogyha gaz vezetői vannak, szörnyű ám a nagy tömeg."
Püladész: „S hogyha jó vezetőkre lelhet, akkor mindig jót akar."

Euripidész válogatott drámái (1961)
Magyar Helikon, 772-773. sor

BEVEZETÉS

A könyv mindhárom része azt vizsgálja, hogyan viselkedik az ember abban a speciális társas helyzetben, amit a „munka világának" nevezünk.

De míg az első rész a *vezetők* szerepét hangsúlyozta, és a harmadik rész majd a *szervezet* jelentőségére mutat rá, ez a második rész éppen a *társas helyzetből* fakadó következményekre összpontosít: ebben a részben azt keressük, milyen mondanivalója van a szociálpszichológiának a szervezeti keretek között dolgozó ember számára. Alapvető egységünk a *munkacsoport*, de a csoport egyénekből áll és szervezeti keretek között funkcionál, így ez utóbbi kettőt sem hagyhatjuk figyelmen kívül (*Hollenbeck*, 2000).

A *Szociálpszichológia (európai szemszögből)* című kézikönyvben *Stephenson* (1995, 445. old.) részletesen kifejti, hogy az alkalmazás gazdagítja a szociálpszichológiát és a szociálpszichológusoknak megvan az a lehetőségük, hogy sajátos nézőpontjukkal jelentős társadalmi kérdések és problémák elemzéséhez és tárgyalásához járuljanak hozzá.

Az alkalmazás gazdagítja a szociálpszichológiát

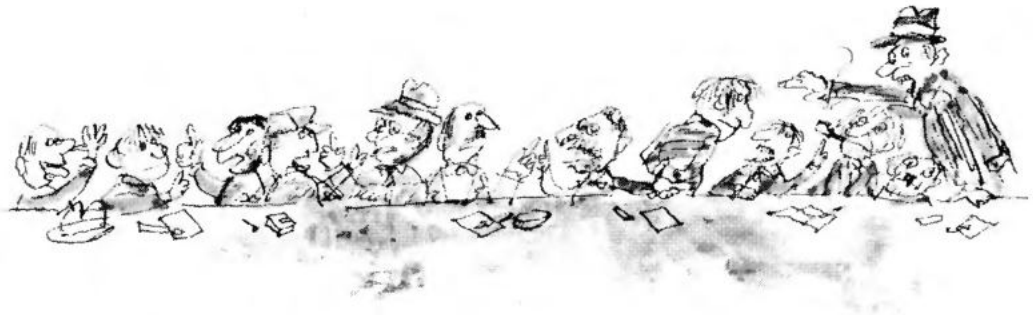
A szociálpszichológia természetében rejlik, hogy *alkalmazható*. A szociálpszichológusok által tanulmányozott számos alapvető folyamat – a kommunikáció, az alkufolyamat, a meggyőzés stb. – intézményesül a szociális, szervezeti és politikai élet különféle területein. Ebből következik, hogy ezek a folyamatok vonzó lehetőséget kínálnak a szociálpszichológiai tudás alkalmazására, ugyanakkor a fenti jelenségek valóságos körülmények közötti tanulmányozása közvetlenül gyarapíthatja a tulajdonképpeni szociálpszichológiai tudást is. Egy példa: az üzemi érdekegyeztető tárgyalások nem mindig járnak sikerrel, amint azt a sztrájkokról készült statisztikák számos ipari társadalomban jelzik. Megtudhatjuk-e az alkufolyamat laboratóriumi vizsgálataiból, hogy a dolgok olykor miért siklanak félre, és képes-e a sikeres és/vagy a sikertelen érdekegyeztető tárgyalások elemzése hozzájárulni az alkufolyamat szociálpszichológiájának megértéséhez? Mit mondanak a valódi élet kommunikációs hibái az interperszonális kommunikáció folyamatáról? A városi rendőrség Londonban egy ideje összekötő tiszteket nevez ki, akiknek egyebek mellett a rendőrség és a londoni fekete közösség közti kapcsolat javítása a feladata. Vajon képesek-e a csoportközi viszonyokat tanulmányozó szociálpszichológusok használható tanácsot adni munkájukhoz?

Stephenson, G.M. (1995): Alkalmazott szociálpszichológia. In: *Hewstone*, M. – *Stroebe*, W. – *Codol*, J. P. – *Stephenson*, G.M.: *Szociálpszichológia (európai szemszögből)*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 445-478.

A könyvnek ebben a részében ilyen *alkalmazott* szociálpszichológiát, a munka szociálpszichológiájának néhány fontos fejezetét találja az olvasó. Érdemes azonban hangsúlyozni, hogy ez a rész – elsősorban

terjedelmi okokból – elnagyoltabb a másik kettőnél, és ezért a témában elmélyedni kívánó olvasó számára nem pótolhatja a magyarul is hozzáférhető kiváló szociálpszichológiai kézikönyvek (*Csepeli, 1997, Hewston* és munkatársai, 1995) és szöveggyűjtemények (*Pataki, 1984, Lengyel,* 1997) áttanulmányozását, *Aronson* (1978), *Forgas* (1989) vagy éppen *Ülkei* (1996) könyvének elolvasását.

8. fejezet
A MUNKACSOPORT



A dolgozók viselkedésének jelentős része csak annak a kiscsoportnak a figyelembevételével érthető meg, amelyben dolgoznak. Az üzemi célokkal való azonosulás, a dolgozó munkával szembeni attitűdje, a különféle motivációs tényezők hatása, a beosztottak és a vezetők közti viszony stb. csak úgy vizsgálható eredményesen, ha mindig figyelembe vesszük a munkatársak egymással való kapcsolatát is.

Elöljáróban néhány fontosabb fogalmat ismertetünk.

8.1 ALAPFOGALMAK

Mi jellemzi a *kiscsoportokat?*

❖ A kiscsoport olyan személyekből áll, akik ismerik egymást, alkalmuk van egymással találkozni, hatnak egymásra és bizonyos fokig függenek egymástól. A függés lehet funkcionális vagy az érdekközösségből származó.

❖ Ha szervezett intézkedések következtében jön létre, *formális* csoportnak nevezzük. A spontán kialakuló csoportot *nem formális* csoportnak hívjuk.

❖ A csoport jellege hatással van a tagok tevékenységére és viszont: a tagok tevékenysége visszahat a csoport szerkezetére.

❖ A kiscsoportok legjellemzőbb tulajdonsága a *kohézió:* az együttlétre, illetve az együttes tevékenységre irányuló akarat, szolidaritás, közösségi érzés. A kohézió a csoportban maradásra, illetve a csoport elhagyására irányuló erők eredője. A csoportnak – az egyénhez hasonlóan – „életútja", sajátos fejlődési menete van.

A dolgozók általában tudatában vannak annak, milyen nagy *jelentősége* van a munkacsoportnak, a csoporttagok egymással való kapcsolatának.

Hunyadi (1972a) felmérése szerint az üzemi munkások az emberi tulajdonságcsoportok közül a legmagasabbra értékelték a társakhoz való viszonyulást, s csak ezt követte a normákhoz, értékekhez való viszonyulás, illetve a fizikai, értelmi és akarati vonások. *Szabó* M. (1968) felmérésében is a „jó főnök" után minden más tényező elé került a munkahellyel szembeni elvárások rangsorában a „jó munkatársak" kívánalma. A munkacsoport minősége különösen jól megnyilvánul azokban az esetekben, amikor valamelyik tagja segítségre szorul. A terhes nők például természetszerűleg kíméletre szorulnak. Fiziológiás teljesítményüket a csoport közömbösen tudomásul veheti, pozitív erkölcsi támogatást nyújthat vagy éppen ellenségesen, rosszindulatúan szemlélheti. Ez utóbbi eset nemcsak a közösség „beteg" jellegére utal, de ténylegesen is növeli a terhes nők veszélyeztetettségét (*Szepesi* Barna, 1973).

A csoportok jellege természetesen nem független a *munka sajátosságaitól,* így például a termelés műszaki színvonalától.

J. C. *Taylor* például egy nagy olajfinomítóban végzett longitudinális vizsgálatával kimutatta, hogy a technológia fejlődése egyben a demokratikusabb és autonómabb csoportok kialakulásával is együttjár. A vizsgálat szerint az előrehaladottabb technológia, az automatizáció bevezetése elősegíti a csoportok nagyobb felelősségérzetét, jobb részvételét az üzem életében, és ez utóbbi hatás állandóbb marad abban az esetben, ha a technológia fejlődése idézte elő, mintha más, lényegében véve külső tényező következtében állt volna elő (*Klein*, 1970c).

A csoport sajátosságai lényegesen befolyásolhatják a munka hatékonyságát.

A csoport teljesítményét befolyásoló tényezők közül elöljáróban röviden nézzünk meg egyet: a munkacsoport *nagyságát*.

8.2 A MUNKACSOPORT NAGYSÁGA

A kiscsoportokkal kapcsolatban sokat vizsgálták a csoport létszámának hatását a csoport szerkezetére és teljesítményére.

Wilson (1951) például leírja, hogy mi történt, amikor az angol szénbányákban a modernizálás keretében megszüntették a hagyományosan 2–4 személyből álló munkacsoportokat, és 40 személyből álló nagy csoportokat hoztak létre. A várt teljesítménynövekedés helyett a pszichoszomatikus panaszok szaporodtak, a betegek száma, a hiányzás és a fluktuáció növekedett meg. Amikor – felismerve a hibát – ismét kisebb, stabil csoportokat hoztak létre, ahol a dolgozók nagyrészt maguk választhatták meg munkatársaikat, a teljesítmény hirtelen 30%-kal megnőtt.

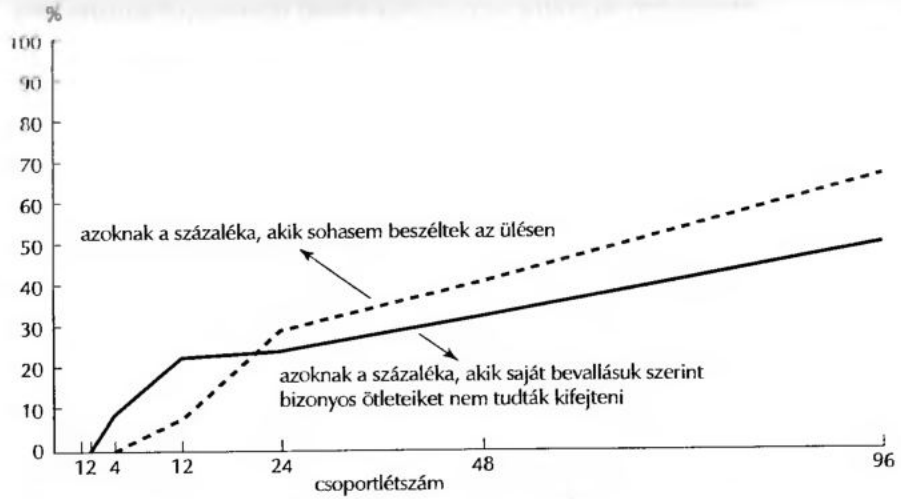
Természetesen az ideális csoportnagyság nagymértékben függ a csoport *feladatától:* minél komplexebb a feladat, annál nagyobb csoportra van szükség, hogy a feladat minden lényeges összetevőjét megfelelő szakemberre tudjuk bízni. Másrészt viszont minél nagyobb egy csoport, annál kisebb esélye van a csoporttagoknak arra, hogy valódi kölcsönhatás jöjjön létre közöttük (8-1. ábra).

Az igazi vezetői feladat tehát a munka jellegének, a megoldandó problémának leginkább megfelelő csoportnagyság megtalálása.

Bár egyes vizsgálatok szerint (például *Hare*, 1952) a csoportlétszám bizonyos határok között nem jelentős tényező, általában úgy találták, hogy a kisebb csoportok nem csupán könnyebben igazgathatók, de nagyobb teljesítményre is képesek. *Marriott* (1949) például 239 munkacsoportot vizsgált meg különböző angol autógyárakban. A csoportlétszám és a teljesítmény között kifejezett negatív kapcsolatot tapasztalt.

Milyen nagyok ténylegesen a munkacsoportok? Megbízható hazai felmérésről sajnos nem tudunk. Egy régebbi angliai vizsgálat szerint a vegyiparban átlag 17, a gépiparban 21, az élelmiszeriparban 26, a ruhaiparban 28 és a textiliparban 33 főből álltak (*Handyside*, 1951).

Vajon mi készteti a vezetőket arra, hogy ilyen nagy csoportokat hozzanak létre, ha a kisebb csoportok hatékonyabbak? Talán mindenekelőtt az, hogy a vezetők még mindig több figyelmet szentelnek a szervezetek létrehozásakor a műszaki, technikai vonatkozásoknak, mint a szervezetet működtető emberek törvényszerűségének. Emellett a rendszerszemlélet sem eléggé elterjedt még a vezetők körében: többnyire csupán azt látják,



8-1. ábra. Azok aránya (százalékban), akik ötleteiket a csoport nagysága miatt nem tudták kifejteni (*Bass*, 1965, 200. old. nyomán)

hogy két 15 emberből álló csoportnak két vezetőre lenne szüksége, míg egy 30 emberből álló csoportnak csupán egyre. Nem veszik figyelembe, hogy a rendszer egésze feltehetően hatékonyabban működne a jelenleginél kisebb csoportlétszámokkal.

Újabban azonban ebbe az irányba hat az *empowerment*re (felhatalmazásra) való törekvés is (*Blanchard–Carlson–Randolph*;1998). A laposabb szervezetek (lásd a III. 14.3.2 részt) természetszerűleg azt jelentik, hogy egy-egy vezetőnek több beosztottja van.

8.3 A MUNKACSOPORT KIALAKÍTÁSA

A szabad partnerválasztás általában fokozza a teljesítményt. Ez a tény nem feltétlenül abból fakad, hogy a dolgozók valóban meg tudják találni azokat a munkatársakat, akiknek a képességei leginkább kiegészítik egymást, mint inkább abból, hogy az így összeállt csoport tagjai szívesebben dolgoznak együtt.

Az önkéntesség figyelembevételével hogyan tudunk segíteni a dolgozóknak a lehető leghatékonyabb munkacsoportok kialakításában?

8.3.1 A homogenitás kérdése

Ha a csoportokat az egymáshoz – érdeklődés, képesség, személyiség stb. tekintetében – leginkább hasonló dolgozókból állítjuk össze, ezzel elősegítjük a csoporton belüli interakciót, megkönnyítjük a csoporttagok egymással való kommunikációját, előreláthatólag kisebbek lesznek a véleménykülönbségek, a csoporttagok egyöntetűbben fogják végezni feladataikat, kevesebb lesz a konfliktus. A *homogén* munkacsoportok tagjai általában inkább elfogadják egymást. Szervezetben végzett vizsgálatok szerint a homogén csoportok teljesítménye a heterogén csoportokénál nagyobb, ha a feladat viszonylag egyszerű, és ha a teljesítmény a dolgozók konfliktusmentes, koordinált együttműködésétől függ (*Lodahl-Porter*, 1961).

A *heterogén* csoportok előnyei a következő feladatoknál mutatkoznak meg:

❖ *Komplex* feladatoknál, ahol a megoldáshoz szükség van a tagok egymástól eltérő tulajdonságaira.

❖ Olyan esetekben, ahol a megoldás *túlzott gyorsasága hátrányos.* (Gondoljunk például a „12 dühös ember" című filmre, ahol az esküdtek 11 tagból álló „homogén részcsoportja" minden vita nélkül, pusztán felszínes jelenségek alapján gyorsan elítélte volna a vádlottat, ha a 12-edik tag nem provokálta volna ki a körülményeket tisztázó, hosszan tartó vitát.)

❖ *Kreativitást* igénylő feladatoknál. Vizsgálatok szerint a *nyílt* csoportok – ahol a tagok időről időre változnak – általában kreatívabbak az állandó, *zárt* csoportoknál (*Ziller* és mtsai, 1962). Említettük, hogy a heterogén csoportokban nagyobb a konfliktusok valószínűsége. Azok a heterogén csoportok, amelyek megtanulják, hogyan viseljék el és használják fel hasznosan a várható konfliktusokat, többnyire kreatívabb megoldásokhoz jutnak, mint az átlagosan azonos képességű egyénekből álló homogén csoportok. A konfliktusok kezelésére képtelen heterogén csoportok kreativitása azonban még a homogén csoportokénál is kisebb. *Maier* és *Hoffman* (1960) hasonló és különböző személyiségprofilú tagokból álló csoportokat állítottak össze. A hasonló személyiségprofilú tagokból álló csoportok könnyebben tudták szabályozni a csoport belső kapcsolatait, de kisebb eredményt értek el a kreativitást igénylő problémamegoldó helyzetekben (*Hoffman*, 1961).

A vezető szerepe tehát végső soron a munkacsoport összeállításánál is az, mint a csoport méretének meghatározásakor: meg kell találnia a csoport előtt álló feladatnak leginkább megfelelő „keverési arányt" (lásd még a 8.4.3 részt).

8.3.2 Ismeretség

Mindenki tapasztalta, hogy ha egy idegen csoportba kerül, akkor általában először körülnéz, nem talál-e valamilyen ismerőst (*Bass*, 1960). Ha ismerjük csoporttársainkat, könnyebb valamilyen probléma esetén kapcsolatot kezdeményezni velük. Másrészt viszont a kapcsolatteremtés tovább erősítheti az ismeretséget. A csoportban az interakció valószínűsége két csoporttag között nagyobb, ha már volt közöttük interakció. Talán a nagyobb interakciós készség következménye az, hogy a barátok többnyire gyorsabban tudnak együtt dolgozni valamilyen feladat megoldásán, mint az ismeretlenek.

8.3.3 Csoportkohézió

Az összetartó, erős csoportkohézióval rendelkező csoportok teljesítménye az alacsony kohéziójú csoportokétól eltérő képet mutat: a magas kohéziójú csoportok általában jó teljesítményt nyújtanak – bár néha előfordulhat, hogy a csoportbeli összetartás éppen a teljesítmény leszorítására irányul –, és kisebb a csoporton belüli teljesítmények szóródása (*Seashore*, 1974). Nem elhanyagolható tényező az sem, hogy az erősen összetartó csoportok hangulata, munkakedve jobb, mint a kevésbé összetartó csoportoké (*Seashore*, 1966). *Csepeli* György (1989) szerint a csoportok összetartása a csoport-dimenziók együttesének függvénye.

Így ír erről:

A tevékenység által szabályozott interakciós rendszer, a kommunikációs rendszer, a társas-vonzalmi kapcsolatok rendszere, a norma- és értékstruktúra, valamint a vezetés a tagokra a csoportélmény bélyegét nyomja, melynek egyik jellemzője az úgynevezett „mi-tudat". A „mi-tudat" a saját csoport élményének pszichológiai jegye, mely a személyes „én" fölébe helyezi a csoport, a többiek jelentőségét. Pontosabban írjuk le ezt a folyamatot, ha nem „fölébe helyezésről" beszélünk, hanem a személyes „én" határainak kibővüléséről. A társas kiscsoport jellemzője, hogy tagjait nem hagyja közömbösen az, ami a többiekkel történik, miként senkit sem hagy közömbösen az, hogy vele történik valami. Az *empátia*, a mások helyzetébe való őszinte belehelyezkedés képessége vált igen intenzívre az összetartozó csoportokban.

A „mi-tudat" és közvetve a csoportösszetartás (csoportkohézió) erősségéről empirikusan úgy tudunk meggyőződni, hogy a csoporttagok viselkedését figyeljük. Miként a személyközi kapcsolatok erősségét is úgy mérhetjük, hogy milyen mértékben képesek más vonzó alternatívák csábítását ellensúlyozni, ugyanúgy a csoportösszetartás erejét is az „átcsábítással" szemben mutatott ellenállással mérjük.

Szem előtt kell tartanunk az *értékek összetettségének* problémáját. Igen ritka az a csoport, mely csak egyetlen szempontból lenne értékes és vonzó a csoport tagjainak szemében. Világos, hogy minél több szempontból vonzó egy csoport, annál nehezebben szánja el magát valaki a csoportváltoztatásra vagy a kilépésre. Többnyire olyan csoportoknak vagyunk tagjai, ahol a bennmaradás a vonzások és a taszítások dinamikusan felfogott arányától függ. Nem sokat jelent tehát az a kézikönyvekben olvasható csoportlélektani „igazság", hogy a csoportösszetartást a csoport vonzerején mérhetjük le, ha nem tudjuk, hogy pontosan milyen értékek folytán tűnik egy csoport vonzónak vagy taszítónak.

A csoportot mint egészet is alávethetjük empirikus ellenőrzésnek a *csoportösszetartás mértéke* szempontjából. A társas-vonzalmi kapcsolatrendszerre gondolunk. Említettük, hogy minél több kölcsönös rokonszenvi kapcsolat van egy csoporton belül, annál harmonikusabb, egységesebb, összetartóbb csoportról van szó. Az előbb kifejtett vonzáskoncepció alapján ez logikus, hiszen egy-egy jó személyközi kapcsolat igen fontos szempont lehet a csoportban való maradás mellett. (Elképzelhetők összetartó csoportok rossz személyközi kapcsolatrendszer mellett is, ezek az esetek azonban ritkák és semmiképpen sem tarthatók ideálisnak.)

Többféle *matematikai* lehetőség áll rendelkezésünkre a csoportösszetartás mértékének megállapítására. Ezek közül kettőt említünk:

❖ *Kölcsönösségi index.* Ez azt fejezi ki, hogy a csoporttagok hány százaléka rendelkezik kölcsönös kapcsolattal. Ritkán elérhető optimum a 100%, mely azt bizonyítja, hogy mindenkit fűz valakihez a csoportban legalább egy kölcsönös kapcsolat (tartozik hozzá valaki, és ő is tartozik valakihez). Az átlagérték 89-90% körül van. 75% alatt a csoport szétesésére lehet következtetni, 55% alatt pedig már nem beszélhetünk csoportról.

❖ *Kohéziós index.* Ez azt fejezi ki, hogy a csoportban elméletileg lehetséges kölcsönösségi kapcsolatoknak hány százaléka realizálódott. A csoportban lehetséges kapcsolatok számát a következő képlet segítségével számíthatjuk ki:

$$\frac{n\,(n-1)}{2}$$

A képletben az n a csoport tagjainak számát jelöli. A kohéziós indexet úgy kapjuk meg, ha kiszámítjuk, hogy a megvalósult kölcsönös kapcsolatok hány

százalékát teszik ki az elméletileg lehetséges 100%-nak. A kohéziós index átlagértéke 10-13. Ha 15 fölé emelkedik, már magas fokú csoportösszetartásról beszélhetünk. Ha 10 alá süllyed, a csoport szétesőfélben van.

Újabb kutatások arra utalnak, hogy általában nem a csoportkohézió van kapcsolatban a teljesítménnyel, hanem annak egy speciális fajtája: a feladattal kapcsolatos összetartás (*Kleinbeck* és *Fuhrmann*, 2000).

Ez a fajta kohézió az egyének elkötelezettségétől függ, és növelhető például azáltal, hogy mindenki számára világossá tesszük, hogy mi a feladata.

8.3.4 A szociometriai vizsgálat

Ugyancsak *Csepeli* György írja:

A csoport összetartását szolgáló, személyes légkörét biztosító személyközi hálózat megismerésére a csoportlélektan egyik módszere, a *szociometria* alkalmazható. Egy csoportot akkor mondhatnánk kiegyensúlyozott, boldog és békés együttesnek, ha mindenki szereti egymást, azaz a különböző szociometriai kérdésekre (pl.: „Kitől kérnél kölcsön a csoportban kisebb összeget, ha rászorulnál?" vagy „Kinek mondanád el a csoportban egy olyan személyes titkodat, amit eddig senkinek sem mondtál el?") a csoport minden egyes tagja egyenlő eséllyel választhatja egymást. Ez azonban sosem fordul elő. A „szeresd felebarátodat, mint tenmagadat" eszmény gyakorlatilag elérhetetlen; egyes felebarátainkat jobban szeretjük, mint másokat. Általában már elégedettek vagyunk egy csoporttal, harmonikusnak nevezzük, ha a csoportban több központ található, vagyis egy-egy személy a választások (a kérdésekre adott válaszok) relatív többségét kapja meg. (Ha a csoportban csak egyetlen központ van, az nem egészséges, „sztár" vagy „zsarnok" jelenlétére enged következtetni.) A harmónia jele az is, ha az egyes kérdésekre adott válaszok alapján felrajzolható kapcsolati háló zöme zárt alakzatokat rejt magában, kevés a magányos és a láncszerűen egybekapcsolódó ember.

Szociometriai vizsgálatot úgy kezdünk, hogy a csoport tagjainak szóban vagy írásban kérdéseket teszünk fel. A kérdésekben azt akarjuk felderíteni, hogy különböző helyzetekben a megkérdezettek kit választanának társul. Feltétlenül ügyelnünk kell arra, hogy a kérdésekben szereplő helyzetek konkrétak, a csoport tevékenysége szempontjából reálisak legyenek.

A *negatív* választások általában alulmaradnak a *pozitív* választások gyakoriságához képest. Vizsgálati helyzetben az emberek nem szívesen nyilatkoznak társaikról negatívan. Amikor negatívan nyilatkoznak, akkor meg nincsenek vizsgálati helyzetben. A pozitív választások rendszeres hiánya azonban árulkodó lehet.

A választások nyomán az egymást kölcsönösen választó személyek között felrajzoljuk a kapcsolatokat. Ugyanúgy felrajzoljuk az egyirányú, nem viszonzott kapcsolatokat. Minél több kölcsönös kapcsolatot találunk egy csoportban, annál kedvezőbb a csoport helyzete. Külön berajzoljuk (ha találunk) a kölcsönös vagy egyirányú negatív választásokat is... A felrajzolt kapcsolatokat nevezzük *szociogram*nak. Egy-egy szociogram összeállítása (az adatfelvétellel együtt) a közhittel ellentétben igen nehéz és nagy tapasztalatot igénylő feladat. Tanácsos eleinte kisebb csoportokon gyakorlatozni, és sokat kell próbálgatni a kérdéseket is. Érdemes a kapott adatokat más forrásból is ellenőrizni. Ha már tudunk szociogramot csinálni, időről időre érdemes azt az adott csoporton belül újra felvenni.

A következő jellegzetes alakzatokat találhatjuk egy-egy szociogramon:

❖ *Pár:* két személy kölcsönös választása úgy, hogy másokat nem választanak.

❖ *Hármas:* három személy kölcsönös kapcsolata. (Rendszerint klikkesedésre utaló jegy.)

❖ *Zárt négyzet:* négy személy hatféle kölcsönös kapcsolata. (Sűrű csoportosulás, maga a megtestesült klikk.)

❖ *Csillag:* a kommunikációs alakzatok közül jól ismert X variációja a társasvonzalmi szférában. Egy személynek több kölcsönös kapcsolata van, de azok között, akik hozzá kötődnek, nincs kapcsolat. Rendszerint számos egyirányú kapcsolat is irányul még a „sztár" (a központi figura) felé.

❖ *Lánc:* Nem lezárt párok egymáshoz kapcsolódása.

❖ *Perem:* legsúlyosabb esete a magány, amikor az illető se nem választ, se őt nem választják. Nem sokkal jobb a helyzet, ha ő választ, de őt nem választják. Előfordulhat, hogy őt választják, de ő nem viszonozza a választást. Egyik eset sem tekinthető előnyösnek a csoport egésze szempontjából.

A szociometriai vizsgálatok gyakran megelégednek a szimpátia- és antipátia-viszonyok *kimutatásával* (a „diagnózissal"). Ez azonban nem feltétlenül kell, hogy így legyen. *Van Zelst* (1951) például kimutatta, hogy a szimpátiát és antipátiát figyelembe vevő *csoportkialakítás* nem csupán a munkaerővel való jobb gazdálkodást teszi lehetővé, hanem még az anyagköltség is csökkenthető ily módon az építőiparban (azaz, a szociometriai vizsgálatok elősegíthetik a változást, a „terápiát"). *Molnár* Imre (1976; lásd még *Bárkányi–Molnár*, 1971, 233-303. old.) például egy textilgyári munkacsoportnak tudott konkrét segítséget nyújtani ezzel a módszerrel.

Járó és *Veres* (1978) a szociometriai módszernek egy olyan módosítását dolgozták ki, amellyel a csoportok hatalmi struktúrája is vizsgálható.

Járó Katalin munkatársaival az utóbbi években – elsősorban pedagógiai célú használatra – egy nagyon meggyőző számítógépes értékelő rendszert dolgozott ki eredeti szociometriai módszere számára, ami ilymódon valószínűleg újra felkelti majd a hazai szervezetpszichológusok érdeklődését a szociometria iránt.

Minél több ezekhez hasonló, gyakorlati jelentőségű munkára lenne szükség ahhoz, hogy a szociálpszichológia a benne rejlő lehetőségekhez méltó elismerést vívjon ki a hazai vállalatoknál.

(A szociometriai vizsgálatokra a szervezetek vizsgálatára használatos módszerek kapcsán a Függelékben még egyszer kitérünk majd.)

8.4 A TEAM – AVAGY AZ EGYÜTTMŰKÖDŐ CSOPORT*

A heterogén csoportok sajátos fajtája a team. A *team* a különböző szakterületek képviselőinek önkéntes együttműködése valamilyen komplex feladat elvégzésére. Többnyire nem felülről szervezett csoport. Tagjai között általában nincs hivatalos kapcsolat. A team alkotó munkája annál eredményesebb, minél heterogénebb az összetétele: ha tagjai többféle szakmához tartoznak, van közöttük fiatal és idős, elméleti és gyakorlati beállítottságú, férfi és nő, kutató és kutatási személyzet. Mindenféle csoport alkotó munkájának azonban szükséges feltétele, hogy a „különböző nyelvet beszélő" tagok törekedjenek egymás megértésére és

* Ez a rész jórészt *Belbin*, M: *A team avagy az együttműködő csoport* (magyar kiadás: SHL Hungary, 1998) című könyvén, illetve *Klein* Sándornak az eredeti angol kiadást ismertető cikkén („Egyedül nem megy", BOOM 1992/1993, december-január) alapul.

rendelkezzenek az ehhez a megértéshez elengedhetetlenül szükséges ismeretekkel, az együttműködéshez szükséges készségekkel.

A munkapszichológus számára nem csupán a teammunka tanulmányozása, kibontakozásának elősegítése jelent feladatot, de többnyire munkájának eredményessége is attól függ, mennyire képes egy team hatékony tagjává válni (*Vitár*, 1970).

A hazai szociálpszichológia hamar felismerte a teammunka vizsgálatának jelentőségét (*Lengyel*, 1969; *Pál*, 1973; *Rohánszky*, 1973). *Erdélyi* (1976) 25 évvel ezelőtt ilyen kérdéseket fogalmazott meg a kutatói teamekkel kapcsolatban (tudjuk, hogy a kutatási probléma jó megfogalmazása már önmagában fél siker):

- A kutatói teameket lehet-e szociálpszichológiai értelmezésű kiscsoportoknak tekinteni?
- Lehetséges-e kísérleti módszerekkel vizsgálni a kutatói teamek szociálpszichológiai jelenségeit?
- Milyen módszerekkel vizsgálhatók a kollektív alkotó tevékenység szociálpszichológiai feltételei?

8.4.1 Versengés és együttműködés

A versengés kétségkívül a hatékonyság fokozásának egyik eszköze. Ezt bizonyítják a legkülönfélébb sportesemények épp úgy, mint a „szabad versenyen" alapuló gazdasági rendszer sikerei. Ugyanakkor azonban nem szabad megfeledkezni arról, hogy életünk elképzelhetetlen lenne az emberek együttműködése nélkül. A munka világában is igazi kihívást jelent az a feladat, hogy hogyan tudjuk kiaknázni a versengésben és az együttműködésben rejlő erőket.

Morton *Deutsch* (1997, 346. old), aki számos érdekes vizsgálatot végzett ezen a területen, így ír erről:

> Az eredmények alapján (amennyiben ezek az eredmények általánosíthatóak) magától értetődőnek tűnik, hogy amikor személyek vagy kisebb egységek *együttműködnek* egymással, akkor az együttműködés eredményeként nagyobb mérvű szervezettség és produktivitás várható, mint akkor, amikor a kapcsolatokra inkább a versengés nyomja rá a bélyegét. A csoportharmónia és a csoport eredményessége tekintetében alapvető, kölcsönös gondolatközlést, az erőfeszítések összehangolását, a barátságosságot, valamint az ember saját csoportja felett érzett büszkeséget láthatóan megzavarja, ha a csoport tagjai egymás céljait kölcsönösen kizáró célokért látják versenyezni egymást. Továbbmenve, valószínűnek tűnik, hogy a versengés nagyobb személyes bizonytalanságot eredményez (mert a versengés folytán mások rosszindulatára számítunk inkább), mint az együttműködés. Ezek a következtetések szinte kézenfekvőek bizottságok, találkozók, kiscsoportok tevékenységének megszervezése szempontjából.

A legújabb vizsgálatok eredményei is egyértelműen arra mutatnak, hogy a kiváló teljesítményt nyújtók a céljaik elérése érdekében jobban képesek együttműködésre közepesen teljesítő társaiknál (*Sonnentag* 2000).

8.4.2 A teamépítés folyamata

A csapatépítés érzékelhetően különböző lépcsőfokokon át halad, különféle szakaszokra osztható, ez a felosztás azonban távolról sem egyértelmű. A sokféle lehetséges felosztás közül kettőt ismertetünk. Az első – gyakran használt – felosztás *hét lépést* (szintet) különböztet meg. Érdemes áttekinteni ezt a „hét lépést", akkor is, ha nem hisszük, hogy *minden* csapat *mindig* ezeken a szakaszokon megy keresztül:

1. Orientáció

Képzeljük el, hogy először veszünk részt egy idegen, ismeretlen csoport megbeszélésén. A fő kérdés, ami a fejünkben motoszkál, feltehetően ez lesz: „miért vagyok itt?". Ha erre nem kapunk választ, gyanakodva, félve maradunk, s az első adandó alkalommal elhagyjuk a terepet. Ha sikerül (legalább részben) azonosulnunk a csoport céljaival, akkor a csoport tagjaként készen állunk a következő lépésre.

2. A bizalom kiépítése

Ebben a szakaszban arra a kérdésre keressük a választ, hogy „ki vagyok én?". Mindenkinek vannak titkos tervei, elképzelései. Szeretné tudni a többiekről, mit várnak el tőle, kik is valójában. A bizalom akkor alakul ki, amikor a tagok fokozatosan „levetik maszkjukat", igazi valóságukban mutatják meg magukat, s ennek legbiztosabb jele, ha megindul a tagok között a spontán információáramlás.

3. Az információk cseréje

Amikor a személyesebb kérdéseket a csoport bizonyos mértékig elintézte, akkor arra a kérdésre összpontosíthat, hogy „mit csináljunk?". A személyes kérdések és a szervezeti célok összekeveredése gátolhatja az előrehaladást, apátiához, irreleváns versengéshez vezethet a csoporttagok között. A megegyezés, a szervezés kívánsága, a tettrekészség, a feladat tisztánlátása jelzi, hogy a csoport felkészült a következő szintre.

4. A döntés

A döntés szintjén a csoportnak arra a kérdésre kell válaszolnia, „hogyan fogjuk csinálni?". A hatékonysághoz olyan megközelítést kell választani, amely adekvát a célhoz és jól felhasználja a tagok képességeit. Fokozódnak a megkötöttségek, kialakulnak a szerepek, meghatározódik az időrend, ki mire összpontosítja erőfeszítését. Ha sokáig nem születik megoldás, a tagok egymást kezdik bántani, fúrni. A döntés a megközelítési módról felszabadítja és a teljesítményre törekvés irányába fordítja az energiákat. Megkezdődik a valódi munka.

5. Szervezés és megvalósítás

Ez a szakasz a *konkrétabb* „hogyan fogjuk csinálni?" kérdésre keres választ: „ki, mit, mikor és hol csinál?". Minél világosabbak a válaszok ezekre a kérdésekre, annál kreatívabb munkára van lehetőség. A nem megfelelő megoldás következménye zavar, konfliktus, elmulasztott határidők lehetnek. A jó szervezést a produktivitás és a fegyelmezett munka jelzi.

„Hűha" – érzik remélhetőleg egy bizonyos ponton a csoporttagok és a kívülállók. – „Ez igen!". Minden olajozottan megy, az előző szakaszok eredményeképpen. A csoport úgy működik, mint egy precíziós gépezet. Sajnos ez a szakasz sohasem állandó: a veszekedés, idegeskedés jelezheti, hogy a csoport visszaesett egy korábbi szintre. De akármilyen rövid is e szakasz, aki átélte ennek a nagyszerűségét, az tudja, megéri az előkészületeket, az erőfeszítést.

7. *Megújulás*

A csúcsteljesítményt nyújtó teamben előbb-utóbb felmerül a kérdés: „miért folytassuk?". Az emberek céljai, elképzelései változnak. Új tagok jönnek a csoportba, a régiek közül néhány kulcsember eltávozása megbonthatja a kényes egyensúlyt. Ha a megújítás elmarad, a csoport „kiég". De ha a csoport elkötelezi magát az állandó tanulás, megújulás mellett, ha az új tagokat átsegíti a felsorolt szakaszokon, akkor lehetségessé válik, hogy a változások közepette a team megőrizze azonosságát, s újabb és újabb sikereket érjen el.

Tuckermann (lásd *Tenner–deToro*, 1997) – a vezető szempontjából – a csapat fejlődésének *négy szakaszát* különbözteti meg:

1. szakasz: *Megismerkedés*

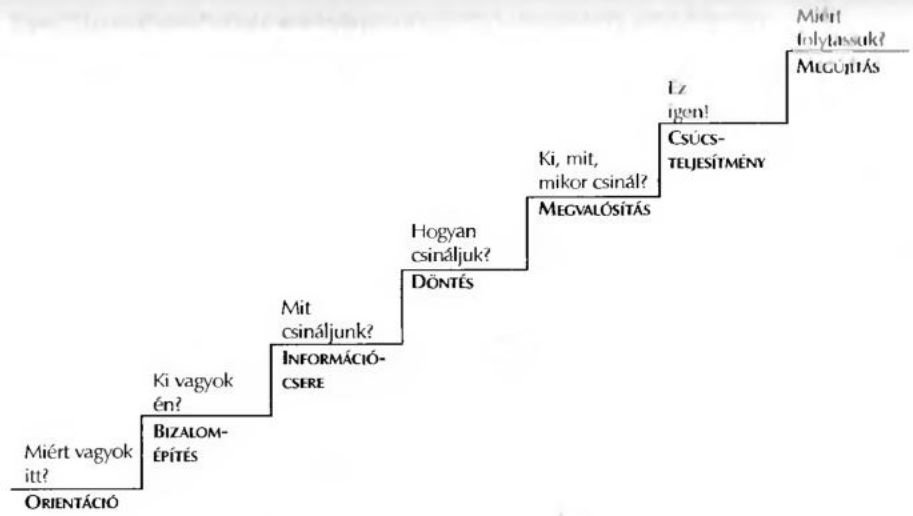
Ez a kezdeti szakasz, amelynek során új kapcsolatok szövődnek a team tagjai között. Az egyének megpróbálják megérteni a team létrehozásának okát, felelősségük terjedelmét, a team legitimitását, azt, hogy a különböző tagokat miért választották, hogy valójában mi is a feladat, és hogy kivitelezhető-e. Ez a kezdeti ténykedés segít a csoportnak az elvégzendő munka felé orientálódni.

Ebben a szakaszban a vezető szerepe elsősorban az, hogy segítse a team pozitív és konstruktív elindulását. A team rendelkezésére kell bocsátania valamennyi információt, és meg kell teremtenie a bizalomnak azt a szintjét, amely lehetővé teszi, hogy a csoport tagjai nyíltak és becsületesek legyenek. Végül az ő dolga, hogy elmagyarázza a szerepköröket és az elvárásokat is.

2. szakasz: *Viharzóna*

Ezt a szakaszt a csapattagok között támadó személyes konfliktusok, viták, veszekedések esetleg nyílt ellenségeskedések jellemzik, miközben tisztázzák feladataikat, szerepeiket, felelősségüket, elvárásaikat és a szervezeti kérdéseket.

A vezetőnek gondoskodnia kell arról, hogy a viták építő jellegűek maradjanak és a témára irányuljanak, ne váljanak személyeskedéssé, továbbá hogy minden kérdést megvitassanak és minden homályos pontot tisztázzanak. Az objektív információk beszerzését, valamint a döntéshozatalt különféle technikák segíthetik (pl. a *brainstorming*, lásd a kreativitásról szóló fejezetet). A 2. szakaszban kevés előrehaladás várható a



8-2. ábra. A teamépítés 7 lépcsőfoka

team célja felé; az energiák ehelyett a team folyamataira irányulnak. Ám ezt a szakaszt mindenképpen sikeresen le kell zárni ahhoz, hogy megkezdődhessen a valódi munka.

3. szakasz: *Igazodás*

A 3. szakaszt a csapattagok egymásra találása jellemzi. Az összetartozás tanújelei közé tartozik a vélemények egészséges áramlása, a személyes élmények és az adatok egymással való megosztása, az együttműködés és az általánosságban vett jó munka. Ekkor már a tagok örülnek, hogy elkötelezték magukat a teamnek, és úgy érzik, hogy munkájuknak van célja és értéke. Az egyének csoportjából kifejlődik egy hatékony csapat, amely megkezdi a közös munkát a cél elérése érdekében.

A kinevezett vezető valószínűleg megállapítja, hogy a team megáll a maga lábán és képes a saját tevékenységét menedzselni. Ezért az *igazgatóhoz* vagy a *játékvezető bíróhoz* hasonlatos szerepkört levetve *résztvevővé* vagy *erőforrássá* válik. Akár vissza is húzódhat, lehetővé téve, hogy a team maga válassza meg vezetőjét.

4. szakasz: *Teljesítés*

Ez a szakasz a jutalom! A team tagjai beteljesítik szerepüket. A munkát az együttműködés és az egymás keze alá dolgozás jellemzi, és a team célkitűzéseit sikerül elérni. A teamek ebben a szakaszban érettek, önmagukat irányítják, és a szerepek, valamint a felelősség természetes megosztásáról tesznek tanúságot. Eredményeket érnek el, és újító szellemű megoldásokat nyújtanak a szervezetnek.

A vezető ebben a szakaszban valószínűleg észleli egy autonóm munkacsapat kialakulását, amelyben ajánlásokat fejlesztenek ki és valósítanak

meg előzetes jóváhagyás nélkül. Szerepe ekkor az *edzőhöz* hasonlít: segít a tevékenység javításában, de nem kell kiosztania, majd felügyelnie a munkát, hiszen a team ezt maga is tökéletesen elvégzi. A vezető együtt dolgozik a teammel, amelynek célja, hogy eredményeket érjen el.

8.4.3 Szerepek a csapatokban

Az emberek a csoportokban sajátos szerepeket töltenek be. Ahogy *Buda* Béla (1997, 115-116. oldal) írja:

A szerepviselkedés folyamata nyomot hagy a személyiség arculatán. Szerepelemek jellemvonásokká merevedhetnek, szereppel kapcsolatos attitűdök sztereotípiává, szerves Én-résszé válhatnak, szerepek részmotívumai önállósulhatnak. Egyes kutatók a jellemet egészében szociális szerepek kikristályosodott maradványának tartják. Ezek a jelenségek már a lélektani szférába tartoznak, szorosan összefüggnek egyéni, gyakran biológiai tényezőkkel és a személyiséget korábban ért sajátos hatásokkal. Modorosságok, érdeklődések, tulajdonságok is jól magyarázhatók sokszor a szerepelmélet szempontjából. Gyakran felismerhetők a korábbi domináns szerep nyomai például öreg katonatiszteken, orvosokon vagy pedagógusokon. Az egyéni sors megközelítőleg kifejezhető az egyén szerepeivel, például a férfi, apa, orvos, főnök, turista, gyűjtő, hívő stb. szerepe egy személyben elég jól kifejez egy egyéniséget, eléggé jól érzékelteti, hogy az adott egyén napjai körülbelül milyen szabályszerű cselekvések közepette folynak le. Mindaz, amit a pszichológia a személyiség szóval kifejez, illetőleg amit ezzel a szóval a viselkedésből magyarázni akar, az lényegében szerepmagatartás vagy szerepmagatartás kivitelezésének feltételét képező pszichés struktúra és funkció. Azt is mondhatnánk, hogy a szerep és a szerepviselkedés képessége a személyiség legfontosabb – és leginkább sajátosan emberi – eleme. A szerepkategória felhasználása nélkül a személyiségfogalom csak általános elméleti váz, amelyben a személyiség szociális összetevői, a személyiségben interiorizált szociális és kulturális hatások, valamint a személyiség környezetével való dinamikus kölcsönhatásai nehezen érthetők.

Szerepeink – és ahogy játsszuk őket

Valahányszor elégedetlen vagyok a helyzetemmel, igyekszem emlékezetembe idézni a kis Jamie Scottot. Jamie jelentkezett az iskolai színdarabba. Édesanyjától hallottam, hogy mindenáron be akar kerülni a szereplők közé, bár félt, hogy nem fogják beválogatni. Aznap, mikor a szereposztást kihirdették, tanítás után együtt mentünk a fiúért. Jamie büszkeségtől sugárzó arccal szaladt anyukája elé.

– Képzeld, anyu! – lelkendezett, s azután olyasmit mondott, ami örök tanulságul szolgált nekem. – Engem jelöltek ki, hogy tapsoljak és éljenezzek!

J. *Canfield* – M. V. *Hansen: Erőleves a léleknek* (a 3 porció), Bagolyvár Könyvkiadó, 210. oldal

---

A leginkább sematikus felosztás szerint ezek a szerepek lehetnek a csoportműködést *előmozdító* és *hátramozdító* szerepek. E kétfajta csapattag konfliktusa sok esetben pozitív, hiszen hozzásegítheti a csoportot a demokratikusan kialakított közmegegyezéshez, a nyilvános vitában tisztázott értékelésekhez. Az előremozdító és hátramozdító szerepek

közötti konfliktus tehát nem egyszerűsíthető le a csoport „angyalai" és „ördögei" közötti küzdelemre.

A csoport tevékenységét *előmozdító* szerepek a következők lehetnek (*Csepeli*, 1989, 142. oldal):

- *kezdeményező:* változtat, újításokat vezet be, variációk után néz;
- *véleménynyilvánító:* megtöri a csendet, beleszól, vitatkozik, véleménye mellett kitart;
- *kérdező:* információra éhes, mindig, minden részlettel kapcsolatosan felvilágosítást követel;
- *informátor:* a csoportok általában kitermelik a kérdező méltó párját, aki készséggel kielégíti a valódi vagy álinformációs igényeket;
- *szabályalkotó:* a szabályok, normák, értékek lényegi csoportdimenziót képeznek, és kimondásuk nélkül sokszor nem hatnak;
- *általánosító:* e szerep betöltője azt a feladatot vállalja magára (többnyire nem is tudva róla), hogy összefoglaljon, tisztázzon bizonyos kérdéseket a csoport előtt (sokszor az informátorra bízva a terjesztést);
- *engedelmeskedő:* passzív, de fontos szerep, bár nem ideális, ha egy csoportban túl gyakori.

A tevékenységet *hátramozdító* szerepek közül a következőket említhetjük meg:

- *akadékoskodó:* többnyire a véleménynyilvánító, esetleg a kezdeményező szerepének eltorzítója, túlzásba vivője;
- *vetélkedő:* többnyire a helyzetükkel elégedetlenek vagy a túlbuzgó engedelmeskedők közül verbuválódik;
- *mindentudó:* az általánosító szerepének túltengéses változata;
- *hírharang:* nemcsak informál, hanem dezinformál is (a rémhírek terjedéséről persze nem ő tehet, sőt többnyire nem is ő találja ki azokat).

A „bűnbak" szerepe a legjobb példa arra, hogy a csoportműködést látszólag zavaró szerep miként erősítheti és szilárdíthatja a csoportot. A bűnbak rejtett funkciója abban áll, hogy levezeti a csoportban felhalmozódó agresszív feszültséget, s ezáltal az összetartást kovácsolja. A bűnbakkal szemben eleve az az elvárás, hogy legyen ellenség, keltsen valamiféle viszolygást a csoport tagjaiban. A bűnbak szerepére kiszemelt személyek esetében többnyire a felnagyítás, bizonyos valóban meglévő személyi negatívumok önkényes kiragadása a jellemző gyakorlat. (*Csepeli*, uo.)

Benne és *Sheats* (1948) ötven évvel ezelőtt rámutattak arra, hogy a *vezetők* mellett a *beosztottak* is jelentősen befolyásolják a csoport eredményességét, és ezért javasolták a csoportban betöltött szerepek részletesebb tanulmányozását. 27 szerepet azonosítottak, melyeket három kategóriába osztottak:

- *a csoport előtt álló problémák megoldására irányuló törekvések* (a munka irányítása, koordinálása, serkentése),
- a *csoport építése és fenntartása* (a jó légkör, hangulat kialakítására irányuló tevékenységek) és
- az *egyéni szerepek* (azok a szerepek, amelyeket nem tudtak beosztani az előző két csoportba).

Mudrack és *Farrell* (1994) 20 szerepet különített el (egy-egy személy általában több szerepet is játszik):

Kezdeményező	Kompromisszumkereső
Harmonizáló	Irányító
Agresszor	Eljárásokban segítő
Információt adó	Megfigyelő
Kommunikáló	Érzelmes
Akadályozó	Követő
Információt kereső	Elismerést kereső
Buzdító	Kritikus
Domináns	Értékelő
Orientáló	Serkentő

8.4.4 Karizmatikus vezető vagy vezetői csoport

Hosszú ideig a vezetőkkel foglalkozó kutatás és a vezetési gyakorlat egyaránt szinte kizárólag a megfelelő személy, a *karizmatikus* vezető megtalálásának kérdését helyezte a középpontba. (A kiválasztásnál emellett természetesen figyelembe vették a korábbi vezetési tapasztalatot, az iskolai végzettséget, az eddigi teljesítményeket.) Újabban olyan pszichológiai tényezők is döntővé váltak, mint az értelmi képesség, az adott feladat szempontjából pozitív személyiségvonások (például a meggyőzőerő, az energikusság, a kiegyensúlyozott érzelmi élet stb.).

A vezetők felkutatásával, alkalmazásával foglalkozó szakemberek azonban a lelkük mélyén mindig is érezték, hogy az adott feladatnak *ideálisan* megfelelő embert nem tudják megtalálni – egyszerűen azért, mert ilyen csupán a mesében létezik.

Könnyen beláthatjuk ezt, ha megpróbáljuk felsorolni az ideális vezető tulajdonságait: legyen intelligens, de azért ne legyen „tudós"; legyen erőteljes, de egyben érzékeny az emberek problémái iránt; dinamikus és türelmes; gördülékenyen fejezze ki magát, de egyben jó „hallgató" is legyen; képes legyen gyors döntéseket hozni, és ha szükséges, kellően hosszú ideig mérlegelni az alternatívák lehetőségeit stb.

Ezek a tulajdonságok jórészt kölcsönösen kizárják egymást.

Nem kérdéses, hogy az ilyen vezető igazán ritka gyöngyszem. De ha meg is találjuk ezt a ritka kincset, mi történik a szervezettel, ha a kivételes vezetőt elüti az autó? Vagy ha külföldre távozik? Vagy ha – ne adj' Isten – elcsábítja a konkurencia?

Nos, ha *egy emberben* nem is nagyon fordulnak elő együttesen a felsorolt tulajdonságok, *egy vezetői csoportban* már nem olyan nehéz mindezt összehozni (és egy egész csoport ritkán lép egyszerre az autóbusz elé). Ezért van az, hogy nem az egyén, de az együttműködő vezetői csoport – a *team* – biztosíthatja a vállalkozások, szervezetek tartós sikerét. A team keretében összehozhatók a szükséges és egymásnak ellentmondó személyiségvonások, a team időről időre megújíthatja, regenerálhatja magát új tagok toborzásával, építhet a tagok eltérő tapasztalataira, információira, szempontjaira, és ez a kollektív bölcsesség az idősek eltávozásakor

átadható a fiataloknak: a folytonosság biztosítható. (Nem is beszélve arról, hogy ily módon a vezetés – ha szükség van rá – tíz helyen is lehet egyszerre.)

Nos, ha ez ilyen egyszerű, miért kell erről mégis beszélni? Mert – mint annyi más dolog az életben – ez a kérdés is sokkal összetettebb. Mindnyájunknak vannak tapasztalatai arról, hogy egyesek rendkívül hasznos munkatársnak bizonyultak az egyik munkacsoportban és hasznavehetetlenek lettek egy másikban; jól funkcionáló teamek mentek tönkre azáltal, hogy felelőtlenül beerőltettek egy új embert.

Nem elég tehát csupán azt felismerni, hogy a csoport más – néha több, néha kevesebb –, mint tagjainak az összessége, de ismernünk kellene azokat a törvényszerűségeket is, amelyek a csoportok hatékonyságát meghatározzák.

R. Meredith *Belbin* angol pszichológus több mint két évtizede kutatja, hogyan lehetne létrehozni sikeres vezetői csoportokat, miért érnek el kimagasló eredményt egyes vezetői csoportok és miért vallanak kudarcot mások. *Belbin* (1998) kutatómunkája nyomán konkrét ismeretek birtokába jutottunk: segíteni tudunk a csoporttagok kiválasztásában, előre tudjuk jelezni és így sokszor meg tudjuk akadályozni a meglévő csoportok hibás viselkedését – vagyis a pszichológia kimutatható gazdasági hasznot is hoz.

Játszanak a vezetőjelöltek

Az angliai Cambridge-ben lévő Henley College Európa egyik legrégibb vezetőképző intézete. A posztgraduális képzés résztvevői 30 év körüli bankárok, mérnökök, könyvelők, közgazdászok, hivatalnokok – többnyire olyan vezetők, akik még magasabb pozíciókra törnek. Évtizedek óta sajátos, gyakorlati szemlélettel készülnek itt a hallgatók a hivatásukra. Hatfős csoportokra osztják őket, ügyelve arra, hogy minél változatosabb tapasztalatokkal, szemlélettel, múlttal rendelkezzenek a csoportok tagjai. A 8-10 csoport azután „vállalatosdit" játszik: veszik és eladják a részvényeket, szakértőket keresnek (és persze fizetnek a tanácsaikért), foglalkoznak a szakszervezetekkel, vagyis veszélytelenebbül, mint kint az „életben", de próbára teszik üzleti érzéküket, személyes „varázsukat", döntési képességüket, kitartásukat.

A teamekben általában valaki elvállalja az elnök, a titkár, a marketing-, a gyártás-, a pénzügyi és az adminisztrációs vezető szerepét, és – mint a „való világban" – az egyéni érdekek és a csoport üzleti érdekeinek egészséges arányától remélhető a siker.

Az eredmény jól mérhető: egyes csoportok nagy „vagyonra" tesznek szert, mások „tönkremennek". „Ha csak egy kicsit tovább tartott volna a játék, mi nyertünk volna" – mondja az egyik vesztes csoport tagja. De a pszichológusok – akik tesztjeikkel minden játék előtt alaposan megvizsgálják a résztvevőket – rendszerint tudják, hogy nem véletlen balszerencséről van szó: a csoport bukása előre megjósolható lett volna: „rossz volt az összetételük".

tudjuk, hogy nehéz, komplex problémák megoldásához elemző gondolkodás, éles elme kell. Miért ne válogassuk össze a csoportokat a legokosabb emberekből?

A Henley College pszichológusai egy ízben éppen ezt tették: az „Apolló-csapatba" a legintelligensebb résztvevőket válogatták össze. Mindenki azt várta, hogy ez a csoport lesz a győztes. Utolsó lett. Miért? Mert idejük nagy részét eredménytelen vitákkal, saját álláspontjuk erőltetésével töltötték, makacsul kitartottak eredeti nézeteiknél. Éles szemmel meglátták a hibákat egymás érveiben, de ritkán tudtak idejében megegyezni egy-egy kérdésben. Számos fontos feladatot egyszerűen figyelmen kívül hagytak.

Nem csoda hát, ha az éveken át sokszor megismételt vizsgálat megerősítette a meglepő eredményt: a „szupertehetségek" csoportja nem nyerő! (Valójában 25 „Apolló-csoport" közül mindössze három nyert, s legtöbbször a hatodikként végeztek a nyolc induló csoport között.)

Csoportos munka esetén az egyéni értelem nem elég. A „zsenik" képtelenek voltak koordinálni tevékenységüket, nehezen jutottak el a döntésekig, és egyikük tevékenységét többnyire aláásta valamelyik másik csoporttag tevékenysége. A mégoly briliáns egyéni megoldásokat is semlegesítette az összehangolt teammunka hiánya. Valahogy nem volt idő és lehetőség az ötletek kifejlesztésére.

Az „Apolló-csoport" nemcsak hogy nem eredményes, de a csoporttagok sem érzik jól magukat benne.

8.4.5 Kulcsszerepek az együttműködő vezetői csoportokban

Milyen tehát az ideális vezetői csoport? Röviden: sokféle képességű emberből áll, ahol mindenki megtalálja a képességeinek leginkább megfelelő „szerepet". *Belbin* vizsgálatai szerint a legfontosabb szerepek a következők:

1. A vállalatépítő. Kötelességtudó, kiszámítható és konzervatív.

Legfőbb hasznos tulajdonsága, hogy jó szervező, a józan eszére hallgat, keményen dolgozik, és nagy az önfegyelme.

Megbocsátható gyengesége, hogy nem hajlékony, a még be nem bizonyított ötletek iránt nincs érzéke.

2. Az elnök. Nyugodt, nagy önbizalma van, féken tartja az indulatait.

Legfőbb hasznos tulajdonsága, hogy érdemük szerint, előítélet nélkül fogadja a javaslatokat: amennyire lehet, objektív.

Megbocsátható gyengesége, hogy csak átlagosan értelmes és kreatív.

3. A serkentő. Túlfeszített, társaságkedvelő, dinamikus.

Legfőbb hasznos tulajdonsága, hogy mindig készen áll arra, hogy közbelépjen, ha tehetetlenséget, rossz hatékonyságot, önáltatást, önteltséget tapasztal.

Megbocsátható gyengesége, hogy türelmetlen, hajlamos a provokálásra, és sokakat irritál a viselkedése.

4. Az ötletgyártó. Egyéni, komolyan gondolkodó, liberális szellemű.

Legfőbb hasznos tulajdonsága, hogy tehetséges, intellektuális, nagy képzelőerővel és sok tudással rendelkezik.

Megbocsátható gyengesége, hogy gyakran a fellegekben jár, és a protokollszabályokat figyelmen kívül hagyja.

5. A forrásfeltáró. Extrovertált (kifeléforduló, szociális), lelkes, kíváncsi, jól kommunikál.

Legfőbb hasznos tulajdonsága, hogy képes kapcsolatokat teremteni az emberekkel, és felkutatni az új lehetőségeket; megtalálja a válaszokat a kihívásokra.

Megbocsátható gyengesége, hogy hamar elveszti az érdeklődését, gyorsan elszáll kezdeti lelkesedése.

6. A helyzetértékelő. Józan, nehezen befolyásolható, megfontolt.

Legfőbb hasznos tulajdonsága, hogy jó az ítélőképessége, óvatos, körültekintő, gyakorlatias.

Megbocsátható gyengesége, hogy nem tudja lelkesíteni, motiválni az embereket.

7. A csapatjátékos. Társasági, barátságos, érzékeny.

Legfőbb hasznos tulajdonsága, hogy képes megfelelően reagálni az emberekre és a helyzetekre, fenntartja a csoportszellemet.

Megbocsátható gyengesége, hogy kritikus helyzetekben „leblokkol", nem tud dönteni.

8. A megvalósító. Pontos, rendes, lelkiismeretes.

Legfőbb hasznos tulajdonsága, hogy képes a feladatokat végigvinni, igyekszik mindent tökéletesen csinálni.

Megbocsátható gyengesége, hogy apróságok miatt is aggódik, nem képes hagyni, hogy a dolgok menjenek a maguk útján.

Újabban *Belbin* ezekhez a szerepekhez kilencedikként hozzáveszi a *Szakértőt*, aki egy bizonyos területen rendkívül nagytudású, de *csak* ezen a területen képes hasznossá tenni magát a csapatban.

Most már jobban megérthetjük, hogy miért keressük hiába az ideális csoporttagot. A csoportok leghasznosabb tagjai ugyanis azok, akik olyan erősségekkel, hasznos tulajdonságokkal rendelkeznek, amelyekre egy bizonyos csoportfunkció ellátására szükség van – olyannyira, hogy ennek a tulajdonságnak a meglétére (ilyen mértékben) más csoporttagoknál nincs szükség.

A team sikere összetételének kiegyensúlyozottságától függ. Nem kiegyensúlyozott, „minden szempontból fejlett" emberekre van szükség, de olyan emberekre, akik jól kiegészítik egymást. Ez az a mód, amivel az emberi gyarlóságokon felülkerekedhetünk és ahogyan az emberek erényeit legjobban hasznosíthatjuk.

8.4.6 Sikertelen csoportok

Belbin kutatásai feltártak néhány kritikus tényezőt, amelyek szinte biztos kudarcra kárhoztatják a vezetői csoportot. Érdemes felsorolni ezekből néhányat, éppen azért, hogy amikor módunk van vezetői teamek összeállítására, elkerüljük ezeket a csapdákat.

1. Értelmi képesség

Már említettük, hogy a csupa magas intelligenciájú vezetőkből összeállított „Apolló-csoportok" kudarcra vannak ítélve.

Ennek ellenkezője is igaz: ha *minden* csoporttag gyenge értelmi képességű, a siker szinte kizárható. Már egyetlen jó intellektusú (értelmes, kreatív) tag is jelentős különbségeket tud előidézni, különösen, ha az illető ötletgyártó vagy helyzetértékelő szerepet lát el. Ezért rendkívül veszélyes az a negatív kiválogatási módszer, amikor is egy közepes intellektusú vezető csupa nála kevésbé értelmes (és ezért vélhetőleg rá kevésbé veszélyes) munkatársat válogat maga köré. Ha egyetlen tényezőt kellene megneveznünk mint a sikertelenség legfőbb „biztosítékát", minden bizonnyal az általános tehetségtelenség lenne ez.

2. Személyiség

A szervezeteknek – éppen úgy, mint az embereknek – sajátos összjellegük (légkörük, kultúrájuk), személyiségük van. Vannak tipikusan *extrovertált* (kifelé forduló, szociális) vállalatok, melyek mindig nyitottak az új dolgokra, de nem feltétlenül aknázzák ki a megkezdett projektben rejlő összes lehetőséget. Mások „személyisége" inkább *introvertált*, jórészt a belső problémáikkal vannak elfoglalva, rendületlenül haladnak az általuk kialakított célok felé. E vállalati kultúra – ha elég erős – képes mintegy a saját képére egységesíteni a tagok személyiségét.

Az emberi személyiség talán két legismertebb dimenziója az extrovertált–introvertált, illetve a szorongó–stabil ellentétpárral jellemezhető.

Különösen a *szorongó–introvertált* személyekből álló csoportok bizonyultak sikertelennek. Az ilyen teamek gyakran olyan specialistákból állnak össze, akik szakmai kiválóságuk miatt lettek vezetők. Vezetőként nem képesek a problémákat több szempontból, széles látókörűen szemlélni. Látványos, nagy eredményekre törekvő, szorongó introvertáltakból álló csoportra nagy valószínűséggel kudarc vár.

Előfordul, hogy egyébként hasznos csoporttagok valamilyen oknál fogva *nem képesek betölteni a személyiségükből fakadó csoportszerepet*. Például:

- a csoportban van egy személyiségéből eredően jó „elnök" és két domináns serkentő (az *elnök* szinte biztosan nem nyeri el az elnök szerepet),
- a csoportban van egy kreatív ötletgyártó és egy domináns (de elnöknek nem való és kevésbé kreatív) másik ötletgyártó (a kreatív ötletgyártó valószínűleg nem lesz képes kifejteni kreativitását),
- a csoportban nincs ötletgyártó, és a helyzetértékelőt jó szellemi képességű, szilárd elképzelésekkel rendelkező csapatjátékosok és vállalatépítők veszik körül (ilyenkor ugyanis általában a csoport szigorúan meghatározott munkaszabályokat dolgoz ki, amelyektől akkor sem tér el, amikor már más stratégiákra, új ötletekre lenne szükség).

Ugyancsak a sikertelenség oka lehet, ha egy vagy több olyan tag van a vezetői csoportban, akiknek nincs igazán csoportszerepük. Vizsgálatok szerint a vezetőknek körülbelül 30 százaléka ilyen: nem igazán található számukra semmilyen csoportszerep. Sok tehetséges ember inkább kolonc a csoport nyakán, semmint az előrehaladás segítője. Egyszerűen azért, mert nem találják a helyüket a csoportban. Sajnos, gyakran éppen az ilyen vezetők meglehetősen magasra jutnak a ranglétrán: egyik helyről a másikra vándorolva egyre jobb pozíciókat érhetnek el, míg a csoportba jól beilleszkedő tagok megülnek egy helyen.

Éppen ezért kellene a vezetői teamek összeállításakor – a csoportszerepek pszichológiai vizsgálatával is – feltárni a vezetők optimális csapattagtípusát és annak minőségét.

8.4.7 Győztes csoportok

Az egész világot a nyertesek érdeklik. Lehet, hogy az olimpiai aranyérmes futó csak egy tizedmásodperccel verte meg az ezüstérmest, az emberek többsége számára azonban „klasszis-különbség" van közöttük.

Éppen ezért érdemes megvizsgálnunk, milyenek voltak *Belbin* „győztes menedzsercsoportjai". Úgy tűnik, nehezebb megjósolni a legsikeresebb csapatot, mint a veszteseket (hiszen egyetlen apró, előre nem látható tényező – egy kulcsszemély személyes okokból elveszíti érdeklődését a feladat iránt, egy ember távolléte miatt módosítani kell a már megtalált szerepeket stb. – tönkreteheti a kollektív erőfeszítés eredményét). Mégis felrajzolható a győztes csoportok tipikus képe:

1. Az elnök

Talán a legfontosabb a jó *elnök*: egy türelmes, de határozott, bizalomgerjesztő személy, aki megtalálja, hogyan lehet felhasználni a tagok képességeit, aki soha sincs a legtehetségesebb tagok ellen, hanem mindig velük dolgozik.

2. Egy (de csak egy) erős ötletgyártó

A sikeres csapat nem nélkülözhet egy igen kreatív és okos tagot. Itt az „és" hangsúlyozandó, mert a nem elég okos „ötletember" többnyire nem tudja betölteni ezt a szerepet. Természetesen olyan tényezők is számítanak, mint hogy az „ötletember"-t érdekli-e a feladat, vagy hogy *megfelelő szempontból* kreatív-e (nem sok segítséget jelent a verbális kreativitás, ha a feladatok többsége numerikus ötletességet kíván).

3. Az értelmi képességek megfelelő elosztása

Már szóltunk arról, hogy a csupa okos, illetve csupa buta vezetőből álló csoport szinte reménytelen. A legjobb eredmény akkor várható, ha az intelligens ötletgyártó mellett van még egy okos tagja a csoportnak, és az *elnök* is az átlagnál kissé jobb intellektusú, míg a többi tag az átlagosnál kissé alacsonyabb intellektuális képességekkel rendelkezik. (Különösen ez utóbbit nehéz megérteni. Az egyik lehetséges magyarázat: egy

bizonyos területen mutatkozó hiányosságaikat az emberek más területeken igyekeznek kompenzálni.) Általában az intellektuálisan eltérő tagokból álló csoportok jobban teljesítenek az intellektuálisan homogén csoportoknál.

4. Eltérő személyiségű csoporttagok

A jelentősen eltérő személyiségű emberekből álló csoportok esetében nagyobb a valószínűsége annak, hogy a tagok megtalálják a nekik megfelelő csoportszerepet, és kisebb az esélye az egymással való, egy bizonyos szerepért folyó, nem konstruktív versengésnek.

5. A személyiség és a vállalt felelősség megfelelése

Az emberek nem mindig nyerik el azt a szerepet, amelyik jár nekik. Sokkal inkább az a gyakorlat, hogy a korábbi tapasztalatok, pozíciók döntik el, ki mit csináljon, mintsem az, hogy ki mit tud csinálni a legjobban.

A győztes csapatokban azonban a tagok megtalálják a személyiségüknek leginkább megfelelő szerepet, és így maximálisan hozzájárulhatnak a sikerhez.

6. A hiányosságok ellensúlyozása

A legtöbb hiányosság ellensúlyozható, ha felismerjük. Ha nincs a csoportban igazi *megvalósító*, erre a pozícióra azt segítsük, aki legközelebb áll ehhez a szerephez.

Összefoglalva: a győztes csoportokban lehetőleg minden csoportszerepnek egyértelműen és magas szinten kell megnyilvánulnia, s ha valami vagy valaki mégis hiányzik, idejében fel kell ismerni és rugalmasan alkalmazkodni kell a lehetőségekhez.

8.4.8 Hogy mi legyünk a győztesek!

Mit tehetünk tehát, ha azt akarjuk, hogy a mi csapatunk legyen a győztes?

Mindenki tudja, hogy a teammunka az együttműködés sikerétől függ, de most már azt is tudjuk, hogy nem mindegy, milyen emberek alkotják a teamet. Kicsi a valószínűsége annak, hogy véletlenül vagy csupán az egyénekre összpontosítva sikerülhet győztes vezetői teamet összeállítani. Ezért azt javasoljuk, hogy a vezetői gárda kiválasztásakor – az egyéb szempontok mellett – figyeljenek arra, hogy a potenciális vezetők milyen csoportszerep betöltésére alkalmasak.

A piacgazdaság kíméletlen versenyében csak akkor érhetünk el sikert, ha megtanuljuk, hogyan formálhatunk az emberekből hatékonyan együttműködő csoportokat. Tudjuk, hogy önmagában ez sem garantálhatja a kudarc elkerülését, de enélkül reményünk se lehet a győzelemre.

8.5 A SZOCIÁLIS KLÍMA VAGY MÁSKÉPP: A CSOPORT LÉGKÖRE

„Meteorológiai szakkifejezések átvétele, mint amilyenek az »atmoszféra« és a »klíma«, jól érzékeltetik azt a zavart, amelyet a szociológusok és pszichológusok akkor éreznek, amikor valamely adott intézményben vagy csoportban uralkodó hangulat fogalmi megragadására törekednek. A szóban forgó jelenség jobb megértése végett szívesen hivatkoznak a mindennapi tapasztalatra. Egy gyár megfoghatatlan »légköre« gyakran azonnal megcsapja az embert, alighogy a kapun belépett: rögtön megérezzük a szabadság, a spontán barátságosság és segítőkészség leheletét. Más gyárakban viszont... szinte »tapintani lehet a félelmet«...

Még a gyakorlatlan megfigyelő is észreveszi azt az erős ellentétet, amely egy bánya és egy kórház, egy hivatal vagy egy iskola fizikai, társadalmi és kulturális légköre között van... A bányában minden dolgozót – legyen az aknász, vájár vagy mérnök – ugyanaz a légkör vesz körül. Ha a bánya felszín alatti, ott sötétség, por, zaj és nyugtalanság uralkodik... Mindenkit eltölt az állandó, leplezett félelem a robbanás, az omlás vagy más veszély lehetőségétől.

Munkahelyi légkörnek a fizikai környezet, valamint az uralkodó társadalmi és kulturális légkör kapcsolatát nevezzük." (*Friedeburg*, 1968)

A fenti idézet azt kívánja illusztrálni, mennyire eltérő jelenségeket értenek általában a „szociális klíma" vagy „csoportlégkör" fogalmán. Amilyen könnyű *megérezni* viszonylag rövid idő alatt egy csoport szociális légkörét, olyan nehéz megfelelő módszerekkel vizsgálni, *mérhetővé tenni* ennek a sajátos jelenségnek az összetevőit.

Úgy véljük, hogy ez is egyike a munkapszichológia azon területeinek, mely módszertanilag még távolról sem tud megfelelni a vele szemben a szervezetek részéről jogosan támasztott követelményeknek.

Pedig a munkahelyi légkör jelentősége igen nagy. Egy felmérésben fiatal férfi és női szakmunkások egyaránt a munkahely légkörét említették a munkahelyet meghatározó legfontosabb körülményként. *Pelz* és *Andrews* (1969) hangsúlyozzák, hogy azokon a helyeken, ahol kutató tevékenység folyik, a megfelelő munkahelyi légkör az eredményes tevékenység előfeltétele. E téren – tapasztalatok szerint – még ma is igen sok a teendő.

A szociális klímát befolyásoló tényezők közül feltétlenül ki kell emelni a *munkacsoporttal való azonosulást*. Ha a dolgozó azonosul munkatársaival, osztja a csoporttagok véleményét a felmerülő problémák többségével kapcsolatban, akkor általában elégedettebb a szervezet egészével, munkájának erkölcsi elismerésével is; a munkát érdekesebbnek találja, és mindezek eredményeként kevésbé van kitéve annak, hogy a munkából eredő idegességek, aggodalmak, félelmek, feszültségek „munkastresszé" fejlődnek.

A munkacsoporttal való azonosulás kialakulása szempontjából döntő fontosságú a közvetlen vezetők viselkedése. A vezetők továbbképzésekor ezért nagy súlyt kell fektetni arra, hogy a dolgozókkal való viszonyuk kedvező legyen, képesek legyenek a dolgozók problémáinak megismerésére és lehetőség szerinti megoldására, törekedjenek a dolgozók élet- és családi körülményeinek megismerésére.

Vizsgálatok szerint a munkahelyi légkör – a vezetői magatartás közvetítésével – hatással van a termelésre, a munkafegyelemre, a dolgozók

közötti együttműködésre, a feszültségekre és mindenekelőtt a fluktuáció mértékére (*Plelte*, 1974). Emellett a munkahelyi légkör a különféle megbetegedésekre, egészségügyi panaszok kialakulására is hatással van, méghozzá a különböző szociális rétegekre másként és másként. Ennek oka feltehetően az, hogy a munkaszervezetek a különféle szociális rétegekhez tartozó dolgozók számára különféle mértékben biztosítják az identifikáció lehetőségét, a munkahelyi megelégedettséget, a komfort-érzést (*Kopp*, 1973).

A munkahelyi légkör vizsgálatában a jelenségek *konstatálását* az okok feltárásának és a légkör javítására vonatkozó *intézkedéseknek* kell követniük. Ezek az intézkedések természetszerűleg kívül esnek a munkapszichológus jogkörén. Megtételükre csak akkor van némi remény, ha a munkapszichológusnak sikerül a vezetőkkel jó kapcsolatot, „megfelelő munkahelyi légkört" kialakítania.

A munkahelyi légkörrel legszorosabban kapcsolatban álló két fogalom a csoportnorma és a csoportmorál (melyekről a következő két pontban lesz szó). A vállalati kultúra ugyancsak e témában kapcsolódó kérdéseivel a szervezetpszichológiai részben külön fejezet foglalkozik.

8.6 KONFORMITÁS ÉS NORMAKÉPZÉS A CSOPORTBAN*

„Annak, hogy társas lények vagyunk, egyik következménye, hogy az individualitással, illetve a konformitással társult értékek közötti feszültség állapotában élünk" – kezdi Elliot *Aronson* (1987) *A társas lény* című nagyszerű könyvében a *konformitásról* szóló fejezetet.

Nincs se szükség, se lehetőség arra, hogy részleteiben tárgyaljuk a szociálpszichológiának ezt a klasszikus területét, csupán felsoroljuk az alapvető fogalmakat és felidézzük a meghatározó jelentőségű kísérleteket.

Konformitásról akkor beszélünk, *ha valaki a csoport vélt vagy valódi nyomásának hatására megváltoztatja a véleményét vagy viselkedését*. Általában a konformitás (a társas befolyásolásra való reagálás) három fajtáját különböztetik meg:

❖ *Behódolás*. Ez akkor következik be, ha valaki jutalom reményében vagy valamilyen büntetéstől félve másképp viselkedik, mint ahogy egyébként tenné.

❖ *Azonosulás*. Ilyenkor az ember azért viselkedik másképpen, mint azt egyébként tenné, mert szeretne hasonló lenni valakihez (valakikhez). Az azonosulás során a vonzó, érdekes „valaki" kedvéért annak nézeteit, véleményét, értékeit is többé-kevésbé elfogadjuk.

❖ *Internalizáció*. Ez a társas befolyásolás legtartósabb, legmélyebben gyökerező módja: a befolyásoló személyt megbízhatónak és hozzáértőnek ítéljük és ezért nézeteit, véleményét, értékeit szilárdan beépítjük saját viselkedési mintáinkba, értékrendszerünkbe.

A munka világában a konformitáshoz hasonló, a munkacsoportok viselkedésének megértéséhez elengedhetetlen magyarázó fogalom a *csoportnorma*.

* Egyes részeket *Csepeli* György (1989, 1997) *Szociálpszichológá*-jából vettünk át.

A csoportnorma valamilyen *hallgatólagos szabály, a csoport közösségi állásfoglalásait, ítéleteit és konkrét tevékenységét szabályozó* – legtöbbször erkölcsi színezettel bíró – *elv, amelyet a csoport vagy spontán módon alakított ki, vagy pedig közösségi állásfoglalás útján tett magáévá, sajátított el*. A csoportnorma alapvető jellemzője, hogy követelményként funkcionál, vagyis olyan igényként, amelyet a csoport egésze támaszt minden egyes tagjával szemben, és amelyhez való igazodás az egyén csoportban maradásának feltételét jelenti. A csoportnormához való igazodás megtagadása az egyén elszigetelődését, esetleg a csoport ellenszenvének kihívását, bizonyos esetben pedig a csoportból való kitaszítását vonhatja maga után.

A csoport interakciós és kommunikációs hálózata, az ezáltal kielégített eredményesség- és összetartás-funkciók talaján alakul ki a csoport tagjainak egységesedő világlátása, közös érték- és normarendszere. A normák – kiszűrve az egyéni értelmezéseket – az eredményességet és az összetartást egyaránt szolgálják, megszabva a csoporttagok viselkedését a „helyes" és a „helytelen" vonatkozásában. A normák betartásán a csoport szankciók révén őrködik: a normasértést büntetik, a normakövetést jutalmazzák.

A konformitás és normaképződés jelenségét néhány kutató rendkívül szemléletesen vizsgálta: laboratóriumi körülmények között létrehoztak egy egyszerűsített, miniatűr „világot", amelyben mérhetővé váltak a társas befolyásolást meghatározó tényezők.

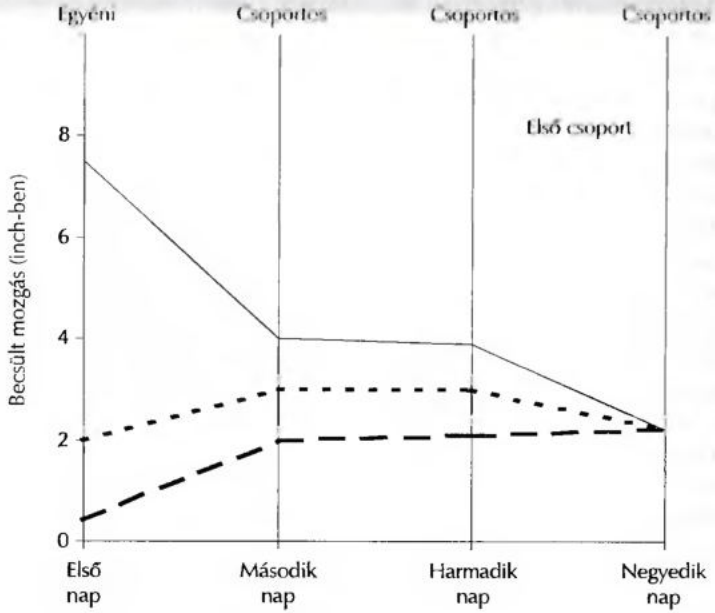
A következő három részben egy-egy híres szociálpszichológiai kísérletet ismertetünk röviden. A 8.6.4 rész – mintegy a 8.7 szakaszhoz (munkaetika) való átmenetként – a csoportnormák típusait vázolja fel.

8.6.1 A mozgó fénypont (Muzafer *Sherif* normateremtési kísérlete)

A normateremtő folyamat kísérleti vizsgálata során *Sherif* azt tapasztalta, hogy amikor egy sötét szobában egy *látszólag* mozgó fénypont elmozdulását kellett a kísérleti személyeknek megítélniük, a *magányos* helyzetben a személyek teljesen önkényesen állapították meg a mozgás pályáját. (Ezt annál is inkább tehették, mert érzékcsalódásról volt szó, a fénypont a valóságban nem mozgott.) *Csoportos* helyzetben szemlélvén a fénypontot, a kísérleti személyek előbb-utóbb megegyezésre jutottak, s egységesen vélték látni a mozgási pályát (8-3. ábra). Amikor a kísérleti személyek újra egyedül vettek részt a kísérletben, a korábban egységesült norma továbbra is érvényesült, az egyéni eltérések kismértékűek voltak. Ez a kísérlet a csoport által létrehozott homogenizáló–egységesítő hatás *időbeli dimenziójára* hívja fel a figyelmet.

8.6.2 A vonalak hosszúsága (Solomon *Asch* kísérlete a csoportnyomás hatásáról)

Az egyöntetűségre irányuló csoportnyomás kísérleti vizsgálata *Asch* nevéhez fűződik, aki kísérleti személyeinek egyszerű észlelési feladatokat adott. Azt kellett eldönteni, hogy egy kártyán felmutatott három vonal közül melyik vonal hosszúsága felel meg egy negyedik vonal hosszúságának (8-4. ábra). A kísérlet eredményei azonban azt mutatták, hogy a csoport egyöntetűségének védelme egyes kísérleti személyek esetében erősebb volt, mint saját nyilvánvaló tapasztalatuk.



8-3. ábra. *Sherif* normakialakulási vizsgálatának egyik csoportja (A három vizsgált személy által adott becslés a fénypont látszólagos mozgására néhány nap alatt azonossá vált. *Sherif* és *Sherif* 1969, 209. oldal)

Egy-egy csoportban nyolc egyén volt. Mindegyik tag nyilvánosan közölte ítéletét. Az egyik kísérleti személy egyszerre csak észrevette, hogy teljes ellentmondásba került a csoport összes többi tagjával. (A nyolcból hét személy ugyanis előzetesen megadott instrukciók alapján felelt.)

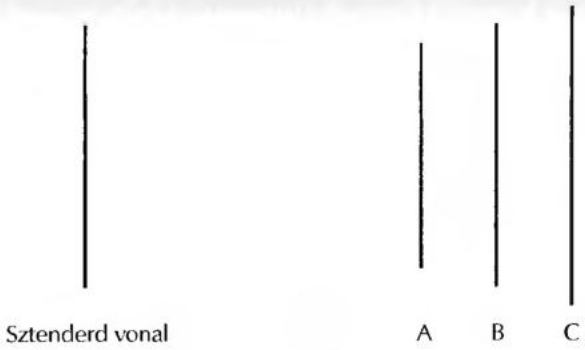
A naiv kísérleti személy ebben a helyzetben a többség ítéletével került szembe olyan inger esetében, amikor kétségtelenül el lehet dönteni a helyes választ. Mit tettek a kísérleti személyek ebben a helyzetben? Nagyobbik részük (68%) független maradt. De a vártnál sokkal nagyobb arányban (32%) a kísérleti személyek a többség véleményéhez igazították a sajátjukat.

A *függetlenek* három típusba sorolhatók:

1. *Magabiztos.* Energikusan szembeszállt a többség véleményével, és volt ereje megküzdeni a konfliktussal úgy, hogy sosem engedett a maga igazából.

2. *Individualista.* Ő elvből ügyet sem vetett a többség véleményére, mert úgy vélte, hogy „neki mindig igaza van".

3. *Lelkiismeret-furdalásos.* Számára a konfliktus jelentős volt, kételkedett ítélete helyességében, de nem engedett.



8-4. ábra. Solomon *Asch* vizsgálata a konformitás kimutatására (A vizsgált személyektől azt kérdezték, hogy a három összehasonlítandó vonal közül melyik azonos hosszúságú a sztenderd vonallal.)

Az *engedékeny* vagy *konform* kísérleti személyek típusai a következők voltak:

1. *Viaszember.* Önbizalma annyira alacsony, hogy ténylegesen helyesnek látta a többség ítéletét.

2. *Önmagában bizonytalan.* Nem bízott meg a maga ítéletében, és ezért csatlakozott a többséghez.

3. *Kisebbrendűségi érzéstől gyötört.* Teljes tudatában annak, hogy mit tesz, megszavazta a többség álláspontját, mert nem tudta volna elviselni, hogy a csoport szemében fogyatékosnak mutatkozzék.

Asch (1955) így írt az eredményeivel kapcsolatos érzéseiről:

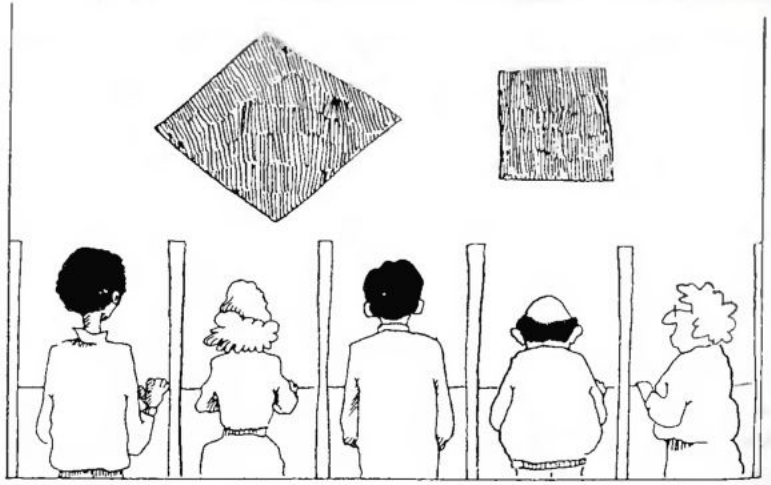
„Az a tény, hogy társadalmunkban a konformitás olyan erős, hogy intelligens és jó szándékú fiatalok készek arra, hogy a fehéret feketének mondják, aggasztó. Felveti annak a kérdését, hogy megfelelő-e az oktatási rendszerünk."

8.6.3 A „többségi vélemény" ismerete (Richard *Crutchfield* kísérletei)

Crutchfield mintegy „automatizálta" *Asch* kísérleteit: kiküszöbölte belőlük a „drága" beépített embereket. Vizsgálataiban általában öt kísérleti személy ült egymástól elkülönítve egy-egy cellában, s a kísérletvezető egy központi vezérlőpultról mesterségesen hozta létre a „többségi" ítéleteket. Itt csupán érzékeltetni tudjuk *Crutchfield* sokszínű kísérleteit (8-5. ábra):

❖ Az egyik feladat során a kísérleti személyeknek olyan számsort kellett kiegészíteniük, amely valójában logikusan semmiképpen sem volt kiegészíthető. A kísérleti személyek 79%-a azonban vállalkozott a kiegészítésre, amikor azt tapasztalta, hogy a „többség" is ezt tette.

❖ Egy másik kísérletben először ellenőrizte azt a feltételezést, hogy az emberek döntő többsége *egyetért* az ilyesfajta általánosságokkal. „Úgy vélem, hogy az élet megpróbáltatásai jobbá tesznek bennünket." Ezután



8-5. ábra. Richard *Crutchfield* konformitás-vizsgálati eljárása (A vizsgált személyek elkülönített boxokban ülnek és az előttük lévő falra vetített kérdésekre válaszolnak, miután „megtudták, hogy a többiek mit válaszoltak". Valójában a vizsgálati terv alapján kaptak hamis adatokat a – nem létező – többiek válaszáról.)

a kísérleti személyekkel azt érzékeltette, hogy a többség *ellenzi* ezeket az állításokat. Mire a kísérleti személyek 31%-a ugyancsak ellenzését fejezte ki ezekkel a meglehetősen közhely ízű megállapításokkal szemben.

❖ Egy harmadik kísérletben katonatiszteknek egy kört és egy csillagot vetítettek ki egymás mellé: a csillag területe a kör területének 2/3-a volt. Amikor azonban a tisztek azt hitték, hogy a többiek szerint a csillag nagyobb, 46%-uk a valódi érzékletük ellen, a „csoport" véleményére szavazott.

❖ Egy valódi egyéni vizsgálat során minden katonatiszt elvetette azt az állítást, hogy „Kétlem, hogy jó vezető válnék belőlem." (Hiszen mindnyájan vezetők voltak.) Amikor azonban azt hitték, hogy a többi tiszt elfogadta ezt az állítást, 40%-uk válaszolt úgy, hogy ez rá is igaz.

Crutchfield azt tapasztalta, hogy az „ízlésítéletek" álltak leginkább ellen a többségi ítélet megtapasztalása folytán keletkező konformizáló tendenciának: a személyi preferenciák (vagyis az ízlésítéletek, „tetszések") a csoportnyomás ellen erősen védettek.

8.6.4 A csoportnormák típusai

A csoportnormáknak az alábbi típusait szokták megkülönböztetni:

a) A *teljesítménnyel* kapcsolatos csoportnormák. E csoportnormák azt fejezik ki, hogy a csoport, mint egész, milyen átlagos és maximális munkateljesítményt vár el a tagjaitól.

b) A *munkahelyi magatartással* kapcsolatos csoportnormák.

c) Olyan íratlan követelmények, amelyek kevésbé kapcsolódnak a közvetlen értelemben vett munkatevékenységhez, s mintegy átmenetet képeznek a normák és a szokások között. Ezek a *normatív szokások* határozzák meg

❖ a csoportnak az új dolgozóval szembeni magatartását (például milyen „próbáknak" vetik alá az új dolgozót, mielőtt elfogadják a csoport teljes értékű tagjaként),

❖ a csoporton belüli hangnemet, stílust,

❖ a csoport nem munka jellegű társas tevékenységeit (például az étkezési szokásokat, a közös sporttevékenységeket stb.),

❖ a csoporttagok külsődleges megnyilvánulásait (például az öltözködést).

A csoport kiegyensúlyozott működésének egyik alapfeltétele, hogy minden tagja szigorúan tartsa magát a csoport egészére vonatkozó normatív szabályokhoz és a kooperációban kialakult szerepének „előírásaihoz", azaz viselkedjen úgy, ahogy azt elvárják tőle.

Az ilyen magatartás motivációs háttere azonban különböző lehet. Kialakulhat a csoport vagy a vezető részéről alkalmazott szankciók hatására, vagyis külső nyomásra. Ha a csoport ilyen motívumok alapján működik, *csoportfegyelemről* van szó. Befejezésül röviden ennek ellentétéről, a *csoportmorálról* szólunk.

8.7 MUNKAETIKA, A MUNKÁRÓL VALÓ VÉLEMÉNYEK

Csoportmorálról akkor beszélhetünk, ha a normák, illetve szerepek által megkövetelt magatartás nem külső nyomásra, hanem belső meggyőződésből, a csoporttal szembeni kötelességtudásból következik be: az egyén a csoport céljait, feladatait, viselkedési normáit megértette és magáévá tette.

A *morál*, az etika tehát az élet lényeges kérdéseiről kialakított, mély belső meggyőződés. Max *Weber* oksági kapcsolatot tételezett fel a protestáns munkaetika és a kapitalizmus kialakulása között: a kemény munka/takarékos élet erkölcsi parancsa igazolta a gazdasági felhalmozódást. *Blood* (1969) kimutatta, hogy minél inkább egyetért valaki a protestáns munkaetikával, rendszerint annál elégedettebb a munkájával (és általában az életével).

Érdekes, hogy azok, akikben erősen él a protestáns munkaetika, gyakran a munkanélkülieket hibáztatják azért, mert nincs munkájuk (*Furnham*, 1982), és általában inkább másokat okolnak bajaikért, mint a rendszert.

A csoportmorál szoros összefüggésben van a *szervezet jellegével*. A helytelenül kialakított szervezetekben, ahol például nincs meg a funkciók megfelelő felosztása a különböző vezetők között, és így egymás segítése helyett inkább egymást gátolják a munkában, vagy a túlságosan bürokratikus szervezetekben, ahol a dolgozó hatóköre igen kicsi, általában a munkamorál is alacsony (*Worthy*, 1966).

A csoportmorál és a csoportlégkör kölcsönhatásában a vezetőnek kiemelt szerepe van. Ha a szabályok nem állandóak, érvényességük határai nem eléggé körvonalazottak, a magatartás megítélése bizonytalan, és az egyén sokkal nehezebben tud alkalmazkodni környezetéhez. Mindez nagyon sok munkahelyi konfliktus forrása lehet.

A vezető akkor jár el helyesen, ha a szabálytalanságokat következetesen és egyértelműen korrigálja. Ez azonban csak akkor vezet csoportmorálhoz, ha a megértés és jóakarat légkörében történik.

Frisch–Gauthier (1968) részletesen elemzi a munkaerkölcs mutatóit. A legtöbb vizsgálatban a következő mutatókat használták:

- a munkahelyi hiányzás,
- a munkaerő-vándorlás,
- a teljesítmény alakulása és
- a csoportkohézió.

Sajnos ezek a mutatók egyenként igen kevéssé alkalmasak a munkamorál jellemzésére, és együttesen is csak gyenge jelzői lehetnek a vizsgált jelenségnek.

8.8 A JÓ VEZETŐ FIGYEL A CSAPATFOLYAMATOKRA

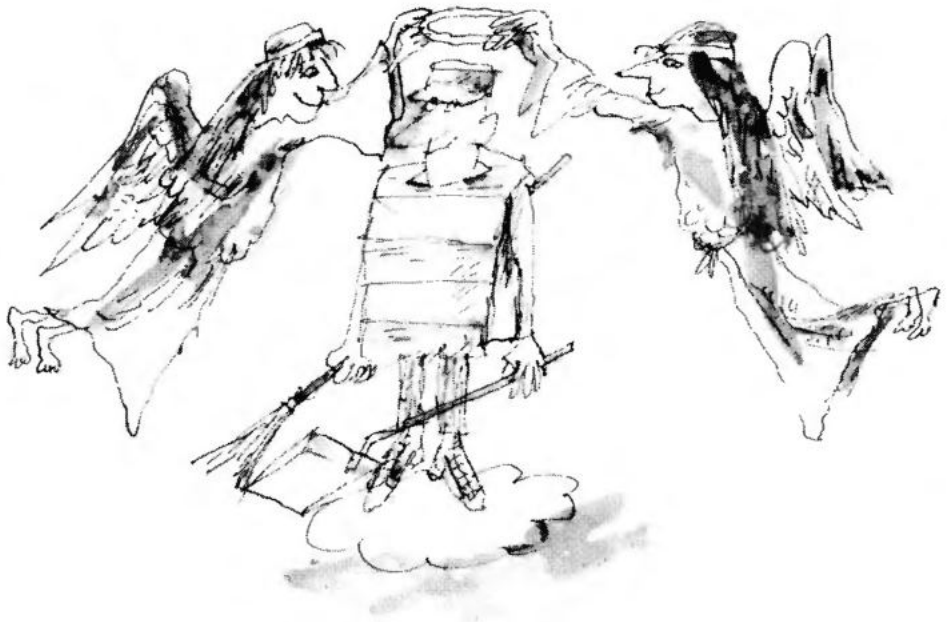
A II. rész bevezető fejezetével azt kívántuk érzékeltetni, hogy a munka társas tevékenység, és hogy a szociálpszichológiának van megszívlelendő mondanivalója a vezetők számára. A jó vezető odafigyel a csoportfolyamatokra, ismeri és felhasználja a szociálpszichológia legújabb kutatásait – és ez kézzelfogható eredményekben (teljesítmény, minőség) is megmutatkozik (*Likert*, 1974, 105. oldal).

A pszichológia – hogy csökkentse a „vizsgálat tárgyának" (az embernek) a komplexitását – néha megpróbál pusztán az *egyén*re koncentrálni, a vezetés- és szervezetpszichológia azonban egyetlen pillanatra sem feledkezhet meg arról, hogy a legtöbb munka lényegéhez tartozik a csoportos jelleg.

Rámutattunk a csoport nagyságának, összetételének jelentőségére, arra, hogyan alakítható ki a sajátosan együttműködő csoport, a *team*, mit jelent a jó csapatlégkör, hogyan formálódik a csoportnorma és a munkamorál.

A II. rész további fejezetei a szociálpszichológiának azokat a fogalmait – motiváció, attitűd, értékek, elégedettség – tárgyalják, amelyeknek különösen nagy a jelentőségük a vezetők eredményes munkája szempontjából.

9. fejezet
A MUNKATEVÉKENYSÉG MOTIVÁCIÓJA

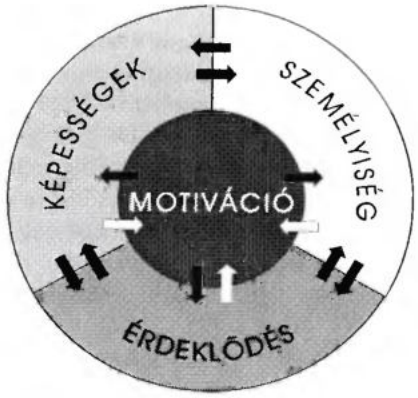


Nem csupán a munkapszichológusok, de a társadalmi és gazdasági vezetők körében is általánosan elismert tény, hogy a dolgozók belső késztetése (motivációja), illetve külső ösztönzése (motiválása) a termelés egyik legfontosabb tényezője (*McClelland*, 1987). Ez a hajtóereje a munkahelyi sikereknek. Ez határozza meg, hogy a dolgozók mennyi energiát fektetnek a munkába, és hogy mennyi ideig, illetve milyen körülmények között nem lankad az erőfeszítésük. Kissé leegyszerűsítve azt is szokták mondani, hogy a *teljesítmény* (helyesebben a teljesítmény emberi oldala) *a motiváció és a képességek szorzata* (*Dunnette – Kirchner*, 1965, 153. oldal).

A munkamotiváció azonban rendkívül *komplex* fogalom, és így nem csoda, hogy a sok-sok igen érdekes külföldi és hazai vizsgálat ellenére a munka motivációjával kapcsolatos számos probléma még nincs megfelelően tisztázva. A munkatevékenység motivációjával kapcsolatos elképzelések a történelem során sokat változtak. *Taylor* tudományos munkaszervezése motiváción elsősorban az *anyagi* ösztönzést értette, és a munkára való ösztönzést nagyrészt megoldhatónak vélte a munkatevékenység pontos szabályozásával, és a szabályok betartásával. A *human relations* irányzat a *munkacsoport* motivációs jelentőségét hangsúlyozta. A munkával való megelégedettséggel kapcsolatban a 12. fejezetben röviden kitérünk *Vroom* „szükségletkielégítési" elméletére, a „társadalmi referenciacsoport" elméletre, illetve *Herzberg* és *Maslow* motivációelméletére. A kérdés részletei iránt érdeklődő olvasó figyelmét azonban ezúttal is csupán az e témával foglalkozó önálló kötetekre tudjuk felhívni (*Vroom – Deci*, 1973; *Murrell*, 1976).

A 21. század gyorsan változó világában a vezetés számára állandó kihívást jelent, hogy a dolgozókat ösztönözzék: ne pusztán csak „részt vegyenek" a szervezet mindennapi tevékenységében, hanem a célok megvalósítására komoly energiát áldozzanak. Ezek, és más hasonló okok miatt a motiváció *mérésének* lehetősége nagy fontosságot kap. Az emberek teljesítményének megjóslásánál és fejlődésirányuk megtervezésénél nem elegendő csak a képességeikkel (hogy mit *tudnak* megtenni), érdeklődési körükkel (hogy mit találnak *érdekesnek*), és személyiségükkel (a viselkedés kedvelt módjaival) tisztában lenni. A motiváció (a hajtóerő, a viselkedés *miértje*, amit az emberek *majd* tesznek) is elengedhetetlen része az egyenletnek. Más szavakkal szólva, az ember alapos értékelésének – legyen a célja kiválasztás, tanácsadás, fejlesztés vagy kutatás – többoldalúnak kell lennie: magában kell foglalnia a képességeket, az

érdeklődést, a személyiséget és a motivációt egyaránt. Ugyancsak figyelembe kell venni azt is, hogy ez a négy alkotóelem nem elzártan létezik: a motiváció kihat az egyéb területekre, és ez fordítva is igaz (9-1. ábra).*



9-1. ábra. A motiváció hat a képességekre, az érdeklődésre és a személyiségre, és ezek visszahatnak a motivációra

9.1 A MOTIVÁCIÓ FOGALMA

A „motiváció" szó a latin „movere" (mozgás) szóból ered. A motiváció kérdése akkor merül fel, ha kíváncsiak vagyunk arra, hogy *miért* viselkednek az emberek úgy, ahogy viselkednek. Először néhány, a motivációval kapcsolatos általános pszichológiai fogalmat érzékeltetek**, majd röviden idézem a motivációnak a munka világában szokásos jelentését.

Szükségletek

A szükségletek – például a fiziológiai szükségletek, a biztonság iránti igény, a társas lét iránti igény, az önbecsülés igénye – olyan belső állapotok, amelyek valaminek a *hiányát* jelzik, ami a kielégítő állapothoz szükséges lenne. Általában (de nem mindig) sajátos viselkedésre késztetik az embert. (Ha szomjasak vagyunk, igyekszünk vizet inni.) A szükséglet erőssége hatással van a kapcsolódó viselkedés intenzitására: minél erősebb a szükséglet, annál intenzívebb a cselekvés (pl. annál alaposabban, lelkesebben végezzük a munkánkat).

* *Klein* Sándor (1980c) *Munkapszichológiájának* 1. kiadása mellett a fejezet írásához felhasználtuk *Campbell* és *Pritchard* (1976) motivációról szóló fejezetét *Dunnett* (1976) kézikönyvében, illetve az *Applied Psychology: An International Review*, 2000, 49 (3) tematikus számának cikkeit.

** Részletesebben lásd az általános- és személyiségpszichológiai könyvekben (pl. *Atkinson* és munkatársai 1994, *Carver–Scheier* 1998).

Motívumok

David *McClelland* szerint a motívumok érzelmi felhangokkal rendelkező ismeretkészletek, amelyek bizonyos élményminőségek iránti preferencia vagy készenlét köré szerveződnek. A *táplálékszükséglet* például (amely testünk egy sajátos állapotából ered) az *éhségnek* nevezett motivációs állapotot alakítja ki.

Valójában nem könnyű különbséget tenni *szükséglet* és *motívum* között (és ezt nem is minden pszichológus teszi meg).

Hajtóerő (drive)

A *szükséglet* és a *hajtóerő* (drive) fogalmainak elkülönítéséhez a *homeosztázis* elméleti keretét szokták felhasználni. Homeosztázisnak nevezzük a szervezet azon törekvését, hogy a változó külső környezettel szemben megőrizze belső környezetének állandóságát. (Ennek legismertebb illusztrációja az ember testhőmérséklete, ami a külső hőmérséklet jelentős ingadozása ellenére lényegében állandó marad.) Ebben a fogalmi keretben a *szükséglet* az ideális értéktől való fiziológiai eltérés, és az ennek nyomány fellépő aktivált állapot, vagy késztetés a *drive*.

Az 50-es években sok pszichológus azt gondolta, hogy az összes alapvető motívum a *drive-redukció* elve alapján működik: a motívumok arra irányulnak, hogy redukálják a személy által feszültségként átélt pszichikus állapotot, és a feszültség vagy drive csökkenése örömet okoz.

Arousal

Az agykéreg általános aktivitásának szintjét szokták illetni ezzel a magyarul nehezen kiejthető szóval. Az *arousal* részt vesz az éberség és a figyelmi összpontosítás fenntartásában valamint az alvás – ébrenlét ciklus szabályozásában.

Manapság a pszichológusok a drive-redukció helyett inkább azt az elvet vallják, hogy *az emberek az optimális arousal szint elérésére törekednek.* (Az optimális szint egyébként egyénenként nagyon különböző lehet, mint azt a veszélyes sportok, a kalandtúrák kedvelői – illetve azok, akik ezeken csak szörnyülködnek – illusztrálják.)

Célok és ösztönzők

A szükségletek, a motivációs állapotok, a nem optimális *arousal szint* bizonyos viselkedésekre késztetik az embereket. A vezetők feladata az, hogy megtalálják azokat a célokat, amelyek elérése kielégíti a dolgozók szükségleteit, azokat az ösztönzőket, amelyek segítségével elérhetik, hogy a dolgozók elégedettek legyenek – és a szervezet is egészségesen fejlődjön.

Frusztráció

Vannak esetek, amikor a dolgozó motivált állapotban van, hogy elérjen egy bizonyos célt, amivel kielégíthetné valamely szükségletét (pl. a főnöke nem veszi észre, hogy mennyivel többre képes). Az, amit ilyenkor érzünk, a *frusztráció,* melynek pozitív és negatív hatása is lehet:

❖ ha a dolgozó konstruktív megoldásra törekszik, még kiválóbb teljesítményekkel remélhetőleg felhívja magára a főnök figyelmét;

❖ a frusztráció azonban romboló hatású is lehet: verbális vagy éppen fizikai erőszakhoz is vezethet.

Csirszka János (1967) szerint *motívumon* szükségletből származó és valamely cél megvalósulására irányuló szelektív ösztönzést kell érteni, amely az egyén és a környezetének megváltoztatását célozza. A *motiváció* vagy *motiválás* pedig nem más, mint a működésükben megragadott indítékok együttese és folyamata.

A kiválóságra törekvésről

Lépten-nyomon szembe kell néznünk a kihívással, hogy életünk munkájában fáradhatatlanul kiválóságra törekedjünk. Nem mindenkinek jut komoly szakképzettséget vagy iskolázottságot igénylő hivatás; még kevesebben emelkednek a művészi vagy tudományos zsenialitás magaslataira; annál többen végeznek kétkezi munkát a gyárakban, földeken vagy akár az utcán. De semmilyen munka nem jelentéktelen. Ha az a munka az emberiséget segíti, akkor méltóságteljes és fontos, csak úgy szabad hozzáfognunk, hogy minél jobban végezzük. Akinek utcaseprés a feladata, söpörjön úgy, ahogy Michelangelo festett, Beethoven komponált vagy Shakespeare szonettet írt. Olyan szépen söpörje az utcát, hogy a mennyei seregek mind így dicsérjék: „Íme, a nagy utcaseprő, ki jól végezte feladatát!"

Martin Luther *King* In: J. *Canfield* – M. V. *Hansen*: *Erőleves a léleknek* (3. porció), Bagolyvár Könyvkiadó, 212. oldal

Az SHL definíciója szerint a motívum az, ami a viselkedést

❖ *energiával ellátja,*

❖ *irányítja* (valami felé tereli) és

❖ *fenntartja* (vagy megállítja).

A munka világában különbséget kell tennünk három – részben tartalmában, de főként jellege tekintetében különböző – motiváció között. Ezek a munkamotiváció, a pályamotiváció és a teljesítménymotiváció (*Rókusfalvy*, 1971):

❖ A *munka motivációján* azoknak az indítékoknak az érvényesülését értjük, amelyek arra ösztönöznek, hogy értékalkotó, termelő tevékenységet végezzünk. A munkamotivációnak ilyen általánosan motiváló tényezői például a közösség érdeke, az anyagi motívumok, az erkölcsi indítékok, a családfenntartás szükségletei, az egyéni ambíciók.

❖ A *pályamotiváció* az előzőnél differenciáltabb, specifikusabb dinamikus folyamat. Elsősorban azoknak a konkrét indítékoknak a működését értjük rajta, amelyek egy meghatározott pálya – szakma és munkakör – választására, illetve az abban való tartós helytállásra ösztönöznek valakit. Történetesen ilyen tényezők lehetnek például a gépészmérnöki pályán a gépek szeretete, a precíz munka iránti igény, a technikai fejlődés szolgálatának a vágya, a számokkal való műveletek kedvelése.

❖ A *teljesítménymotiváció* ismét általánosabb fogalom, s minden olyan tevékenységben fontos dinamikus tényező, amelyben meghatározott feladatok megoldására van szükség, illetve arra nyílik alkalom (lásd részletesen *McClelland* és munkatársai 1953, *Varga* Károly, 1974, 1976). *Heckhausen* (1965) szerint a teljesítménymotiváció olyan törekvés, amely az egyén teljesítményét a sikerrel vagy kudarccal kecsegtető tevékenységekben fokozza vagy magas szinten tartja. Amíg a munkamotiváció csak közvetve – az anyagi megélhetésen, a család fenntartásán stb. keresztül – ösztönöz a munkatevékenységre, addig a teljesítménymotiváció közvetlenül a munka eredményére, annak mennyiségi és minőségi jellemzőire irányul. Ebből fakad e motiváció nagy fontossága, hatékonysága.

Motiváció a munkahelyen és otthon

„Munkahelyünkön igyekszünk minden mentális és fizikai képességünket mozgósítani, következésképp többnyire fontosnak ítéljük meg azt, amit csinálunk, és közben jól érezzük magunkat. Motivációnk és hangulatunk azonban még így is valamivel alacsonyabb, mint amikor otthon vagyunk. Az igazgatók, a számottevő anyagi, lekötöttségbeli és presztízskülönbségek ellenére is csak kevéssel érzik magukat kreatívabbnak és aktívabbnak munka közben, ugyanakkor a tisztviselők vagy a futószalag mellett dolgozók egyáltalán nem boldogtalanabbak vagy elégedetlenebbek."

Csíkszentmihályi Mihály (1998): *És addig éltek, amíg meg nem haltak (A mindennapok minősége)*. Kulturtrade Kiadó, 60. oldal

9.2 MOTIVÁCIÓ-ELMÉLETEK

A viselkedés miértjére sok és változatos elmélet született már: a magyarázatok az „ösztönöktől" (melyek számát egy időben 6000-re (!) tették) a neurofiziológiai folyamatokon keresztül a különböző változók (a belső hajtóerő, a szokások, a hiedelmek, a külső jutalmak stb.) közötti kölcsönhatásokra épülő modellekig terjednek. Ebben a részben főleg azokra a (pszichológiai) elméletekre szorítkozunk, amelyek segítenek megérteni a motiváció szerepét a *munkahelyen*. Ezek az elméletek három nagy csoportba oszthatók:

❖ a szükségleteken alapuló elméletekre,

❖ az eszközelméletekre és

❖ a méltányosságelméletekre.

Ahogy sok szerző kimutatta (pl. *Landy*, 1989; *Koestner* és *McClelland*, 1990; *McCormick* és *Ilgen*, 1987; *Steers* és *Porter*, 1991), a fenti elméletek egyike sem tökéletes; még nem született meg a motiváció *átfogó* elmélete, és nincs általánosan elfogadott álláspont, de mindegyik hozzájárult valamivel a kérdés megértéséhez. A motiváció korszerű *vezetői* értelmezése a gyakorlati feladatok megoldása során hol erre, hol arra az elméletre épít. A következőkben – a korai elméleti alapok felsorolása után – az említett háromféle motivációelméletből adunk ízelítőt.

9.2.1 Korai elméleti alapok

Az emberi viselkedés irányát, intenzitását, tartós fennmaradását – *motivációját* – meghatározó tényezőkkel a 17.század előtt nem nagyon foglalkoztak: a szabad akarat és az ésszerűség fogalma elégséges magyarázatnak tűnt. *Descartes* szerint az ember tudása alapján, ésszerűen választ az alternatívák közül. *Spencer* pedig *Darwin* fejlődéselméletét alakította át pszichológiai elméletté: szerinte az idegrendszer úgy formálódik, hogy elősegítse a kellemes élmények valószínűbb bekövetkeztét.

A huszadik század elején *McDougall* (1871-1938)* terjesztette el általánosan az ösztön fogalmát, majd a tízes években *Woodworth* (1862-1962) „dobta be" a pszichológiai köztudatba a drive fogalmát a szervezet általános aktivitás szintjének jellemzésére.

Hull (1890-1952) híres képlete (leegyszerűsítve) azt mondja ki, hogy a viselkedés a képességek és a motiváció szorzataként alakul ki.

Lewin (1890-1947) szerint az ember szükségletei feszültséget alakítanak ki benne, amelyeket tevékenységgel igyekszik levezetni.

Skinner (1904-1990) számára a viselkedés általános magyarázó elve a megerősítés volt. Szerinte mindent megérthetünk a viselkedésről, ha tudjuk, a múltban a szervezet mely viselkedését jutalmazta és melyet büntetett a környezete.

Tolman (1886-1959) az objektív pszichológiába bevezette a *cél* és az *elvárás* fogalmát.

Csupán azt szerettem volna érzékeltetni ezzel a felsorolással, hogy a 60-as évek előtt is megvolt a motivációelméletek fogalmi alapja.

Kétségtelen azonban, hogy a ma használatos elméletek az elmúlt 40 év termékei. Ezekből mutatunk be néhányat.

9.2.2 Szükséglet-elméletek

A filozófusok és pszichológusok régóta feltételezték olyan belső állapotok vagy szükségletek létezését az emberekben, melyek szerepe a viselkedés energiával való ellátása és irányítása. Az egyik ilyen gondolkodó Henry *Murray* volt (1938), aki egyének beható tanulmányozása alapján 20 fő szükségletet állapított meg, és kidolgozott egy bonyolult osztályozási rendszert ezekhez. A pszichológiai szükségletek között – melyeket ő szembeállított a biológiaiakkal – szerepelt az önállóság (autonómia), a védelem, a dominancia, a hatalom, a teljesítmény és a kapcsolatok (affiliáció) iránti igény. A legismertebb szükségletelméletek a következők:

❖ *Taylor tudományos munkaszervezése*

Taylor szerint a munkások teljesítményre irányuló erőfeszítéseit közvetlenül meghatározza, milyen kapcsolatot érzékelnek az erőfeszítés és ennek anyagi elismerése között. Ennek megfelelően – szerinte – a vezető egyik legfontosabb feladata, hogy ennek a szoros kapcsolatnak az

* Ebben a részben kivételesen megadtuk a pszichológusok születési és halálozási évszámait, hogy könnyebb legyen történetiségben elhelyezni őket. Részletesebben lásd pl. *Thorne–Henley* (2000).

érzetét fenntartsa, azaz a munkás mindig tudja, milyen teljesítményt ért el és ezért mi jár (és persze ezt kapja is meg).

Természetesen senki sem vitatja, hogy az anyagi motiváció fontos, de *Taylor* elképzelése meglehetősen „hideg és mechanikus" és valójában többnyire a munkások sem hiszik azt, hogy ez az egyetlen (vagy éppen a legfőbb) oka annak, ha jó munkát igyekeznek végezni (*Lawler* 1973).

❖ *McGregor X és Y elmélete*

McGregor szerint a szervezetek többségének gyakorlatát valóban a *Taylor*-féle, meglehetősen pesszimista „motivációelmélet" jellemzi (feltételezve, hogy a munkások alapvetően lusták, és ha nem „húzzák-vonják" őket, akkor nem teljesítenek). (Ezt hívta *X-elméletnek*.) Szerinte azonban legalább ilyen nagy jelentősége van annak, hogy bizonyos emberek, bizonyos körülmények között maguk is törekednek a jó teljesítményre, a bennük szunnyadó képességek kiteljesítésére. (Ezt nevezte *Y-elméletnek*.)

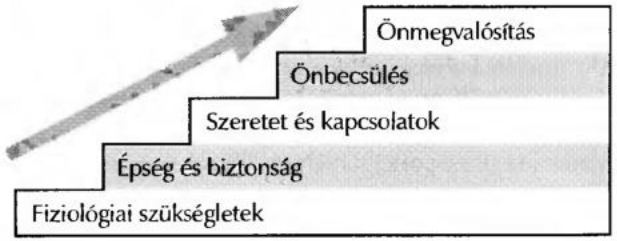
❖ *McClelland motivációelmélete*

A 9.1 részben a munkamotiváció fajtáinak felsorolásakor említettük *McClelland* nevét, aki szerint három alapvető szükséglet létezik:

– a teljesítmény elérésének szükséglete (nAch),
– a valahová tartozás iránti igény (nAff) és
– a hatalom iránti igény (nPow).

❖ *Maslow szükséglet-hierarchiája*

Maslow (1954, 1970) öt egyetemes, velünk született szükségletből álló modellt állított fel, mely hierarchikusan épül fel, kezdve a legalapvetőbb fiziológiai szükségletekkel, mint az éhség és a szomjúság, majd a biztonság, a kapcsolatok a szeretet és az önbecsülés igénye következik, a szükségletek csúcsán az „önmegvalósítás" igénye áll, vagyis az egyénben rejlő minden lehetőség megvalósítása (lásd a 9–2. ábrát, vö.: 2-1. ábra). Az elmélet szerint az alsóbb szintű igényeknek elsőbbségük van a magasabb szintűekkel szemben, és először ezeket kell kielégíteni ahhoz, hogy tovább lehessen lépni.



9-2. ábra. *Maslow* szükséglet-hierarchiája

Maslow elmélete népszerűnek bizonyult mint leíró modell, és szervezetfejlesztési programokhoz ma is gyakran használják. Azonban a szükségletek hierarchiájának elmélete mellett szóló bizonyíték kevés (*Wahba* és *Bridwell*, 1976; *Cherrington*, 1991; továbbá *MacCormick* és *Ilgen*, 1987). Közelebbről, nagyon kevés a bizonyíték arra, hogy a hierarchia a *Maslow* által leírt módon létezik, vagy arra, hogy egy szükséglet jelentősen veszít fontosságából, miután kielégítődött. Annak az állításnak sincs alapja, hogy az emberben veleszületetten benne rejlik a *Maslow* által leírt öt szükséglet.

❖ *Alderfer (1969, 1972) ERG-elmélete*

A szükséglet-hierarchia elméletek egyik változata, *Alderfer: Létezés, Kapcsolat, Fejlődés* (Existence, Relatedness, Growth; ERG) elmélete megkísérli kezelni a *Maslow*-féle elmélet problémáinak egy részét. Egy sor vizsgálat eredményei alapján *Alderfer* öt helyett háromra csökkentette a *Maslow*-féle szükségletek számát. Ezek:

– a *létezési* szükségletek (a túléléshez szükséges anyagi és fiziológiai tényezők),

– a *kapcsolati* szükségletek (az összes társas igény) és

– a *fejlődési* szükségletek (amelyek a képességek kifejlesztésével kapcsolatosak).

Egyetértett azzal, hogy a szükségletek *általában* hierarchikus rendszert alkotnak, ugyanakkor hangsúlyozta, hogy az emberben egyidejűleg több igény is működhet. Elképzelése szerint a szükségletek ki nem elégítése „regresszióhoz" vezethet (azaz az alacsonyabb szintű szükségletek fontossága megnő), a magasabb szintű szükségletekre viszont serkentően hathatnak az olyan körülmények, amelyek kedvezőek a kielégítésük szempontjából (például, egy igen nehéz feladat növelheti a fejlődési szükségleteket).

❖ *Kéttényezős elmélet (Herzberg, 1966)*

Bár eredetileg a munka során érzett megelégedettséggel foglalkozó elméletként született, a motivációval kapcsolatos következtetéseivel érdemelte ki a legtöbb figyelmet. Ezért érdemes itt is röviden összefoglalni.

Herzberg (1966) megkülönböztet kétféle szükségletet: az egyik a *Maslow* által megfogalmazott *önmegvalósítás* szükségletével rokon, a másik pedig az embereknek abból a vágyából fakad, hogy a *fájdalmat elkerüljék*. Míg az előbbi szükségletek – az úgynevezett *motivátorok* (mint pl. a teljesítmény, az elismerés, a felelősség, az előrejutás) – a munkához közvetlenül kapcsolódó eseményeken keresztül érhetőek el, addig a szükségletek másik csoportja – melyeket *Herzberg higiénés* tényezőknek nevezett – inkább a munka körülményeivel áll összefüggésben.

A motivátorok és a higiéniafaktorok feltételezett függetlenségét sokan vitatják, és az elméletnek valóban kevés tapasztalati háttere van. Ugyanakkor azonban jelentős hatással volt a szervezetpszichológiára;

különösen a munkagazdagító (*job enrichment*) programokra hatott serkentően, valamint a „belső motiváció" iránt keltett érdeklődést (lásd még a 12.1.3 részt).

9.2.3 Eszköz-elméletek

Akár bevalljuk, akár nem, amikor eldöntjük, hogy érdemes-e erőfeszítést tennünk egy feladat megoldása érdekében, többnyire felvillan bennünk a kérdés: „mire jó ez nekem?". Többnyire akkor teszünk meg valamit, ha az általunk fontosnak tartott eredményre vezet. Ez a gondolatmenet az alapja az *eszköz*-elméleteknek (Instrumentality Theories). A gondolkodás jelentőségét hangsúlyozzák ezek az elméletek: az emberek *meggondolják*, „bedobják-e magukat" az adott cél elérésének érdekében (mérlegelik, *eszközként* szolgál-e a kérdéses tevékenység egy általuk értékelt „kimenet" eléréséhez).

Az eszközelméletek első munkapszichológiai jellegű megfogalmazása *Georgopoulos* és munkatársai (1957) nevéhez fűződik, és az „út-cél elmélet" nevet kapta. Mint írták: ha a dolgozók látják, hogy a jó teljesítmény elvezet a személyes céljaikhoz, akkor törekedni fognak a nagyobb teljesítményre. Ha viszont úgy látják, hogy a személyes céljaik elérése inkább gyengébb teljesítmény „útján" érhető el, akkor az eredmény rosszabb teljesítmény lesz.

❖ *Vroom VIE elmélete*

Vroom (1964) az eszközelméleteket igyekezett egységes keretbe foglalni, és úgy találta, hogy az elméleteknek három lényeges eleme van:

– *Vegyérték* (Valence). Ez – a kémiai vegyérték-fogalomhoz hasonlóan – a környezeti elemek felhívóerejét, vonzóerejét jelenti. Legtöbbünk számára a pénznek pozitív hívóereje van, a piszkos, veszélyes munkafeltételek viszont általában taszítanak.

– *Eszköz* (Instrumentality). Ez az összetevő az, amit korábban a „mire jó ez nekem?" kérdéssel jellemeztünk. Az előléptetést abból a szempontból értékelheti a dolgozó, hogy eszközként szolgál-e a számára az általa fontosnak tartott nagyobb jövedelem eléréséhez.

– *Elvárás* (Expectancy). A várt eredmény valószínűségét jelenti. „Mennyire valószínű, hogy előléptetnek, ha megteszem az előléptetéshez kívánt erőfeszítést?"

Az elmélet szerint a dolgozó három kérdést tesz fel magának:

1. A tevékenység nagy valószínűséggel elvezet-e egy bizonyos eredményre? (Elvárás)
2. Ez az eredmény elősegíti-e egy másik cél elérését? (Eszköz)
3. Ez a másik cél fontos-e a számomra? (Vegyérték)

❖ *Porter* és *Lawler modellje*

Porter és *Lawler* (1968) modellje jó példája a VIE-elmélet többféle lehetséges konkrét formájának.

Ez a modell a motiváció mellett a teljesítményre hatással lévő egyéb tényezőket is figyelembe vesz:

– *A jutalom értéke (1).* Az emberek azt remélik, hogy munkájuk eredményeként hozzájutnak valamihez, amit értékelnek: minél inkább vágynak valamire, annál nagyobb értéket tulajdonítanak neki.

– *Az erőfeszítés nyomán elért jutalom szubjektív valószínűsége (2).*

– *Erőfeszítés (3).* Ez azt jelenti, mennyi energiát fektet az ember a tevékenységbe.

– *Képességek és személyiségjegyek (4).* A modell szerint az erőfeszítés nem közvetlenül határozza meg a teljesítményt, hanem az egyéni tulajdonságokon (intelligencia, tudás, képzettség, személyiség stb.) keresztül.

– *Szerepészlelés (5).* Az, hogy ki hogyan látja a munkában betöltött szerepét, ugyancsak befolyásolja a teljesítményét.

– *Teljesítmény (6).* A teljesítményt tehát az erőfeszítés, az egyéni tulajdonságok és a szerepészlelés együtt határozzák meg.

– *Jutalom (7a és 7b).* Belső jutalom például e teljesítmény érzete, a felelősségérzet, az elismertség érzete. Külső jutalom például a fizetés, a munkafeltételek. Mindkettőre szükség van, bár a belső jutalom nagyobb valószínűséggel vezet el a munkával való elégedettséghez.

– *A jutalom igazságos mértékének érzete (8).* Az emberek „érzik", mennyi erőfeszítésért mennyi jutalom „jár" nekik.

– *Elégedettség (9).* Ez nem annyira motiváció, mint inkább attitűd jellegű fogalom: az egyén belső állapota. Az egyén akkor elégedett, ha a *tényleges* jutalom legalább akkora, mint a jutalom igazságos mértékének érzete.

A modell egyik érdekessége, hogy arra épül, hogy a munkával való elégedettség a teljesítmény függvénye (szemben a *Human Relations* megközelítésével, amelynek lényeges feltételezése volt, hogy a teljesítmény a dolgozók megelégedettségétől függ).

9.2.4 Méltányosságelmélet

A méltányosságelmélet *Festinger* (1957) *kognitív disszonancia* elméletének munkalélektani változata. *Festinger* teóriája feltételezi, hogy létezik egy hajtóerő, amely a *kognitív konzisztencia* felé irányul, azaz két egymással inkonzisztens („össze nem férő") viselkedés vagy vélekedés kényelmetlen helyzetet hoz létre, amely az embert arra motiválja, hogy kiküszöbölje az inkonzisztenciát, és harmóniát hozzon létre. Ezt az inkonzisztencia által keltett kényelmetlenséget (feszültséget) hívják „kognitív disszonanciának".

A méltányosságelmélet *Adams*-féle (1965) változata szerint a dolgozó a befektetett energia és a valószínű személyes eredmény *arányát* mérlegeli, méghozzá elsődlegesen úgy, hogy az „általa fontosnak tartott személyek" hasonló arányához viszonyítja. Ha úgy találja, hogy az ő „aránya" hasonló a többiek „arányához", akkor méltányosnak érzi a helyzetet, nem érez feszültséget. Ha lényeges eltérést észlel, feszültséget érez, és motiválva lesz arra, hogy ezt a feszültséget csökkentse.

9.3 A DOLGOZÓK MOTIVÁLÁSÁNAK FŐBB FORMÁI

Engländer, Harsányi és Kovács (1975, 42–43. oldal) – *Maslow* elképzeléseit követve – így írják le a dolgozók motiválásának több formáit:

❖ *Bérezés, anyagi szükségletek*

Jelentősége igen nagy, hiszen pénzért megszerezhetők az anyagi javak, kielégíthetők a fiziológiai szükségletek. Hatása általában a magasabb anyagi színvonalon élőkre sem marad el, hiszen az igények a lehetőségekkel együtt nőnek.

A munkabér természetesen nemcsak a szorosan vett anyagi szükséglet fedezésére szolgál. hanem bizonyos mértékben az elismerésnek, a sikernek a szimbóluma is.

A dolgozók munkamotivációjának megfelelő kialakításához kétségtelenül elengedhetetlen, hogy a munkájukért kapott anyagi juttatások a végzett munka értékével arányban legyenek, hogy a dolgozók elégedettek legyenek a fizetésükkel (*Nemes–Bóday*, 1976).

Ennek megvalósítása nem könnyű feladat. Mindenekelőtt a munka mindenre kiterjedő értékelését teszi szükségessé (*Teschner*, 1968; *Vitár*, 1976). Az értékelésnek éppúgy ki kell terjednie a fiziológiai (Százados, 1975) és fizikai munkafeltételekre (esetleg hőség, rossz levegő, piszok stb.), mint a felelősség mértékére vagy a pszichés terhelésre. Például a legjobb és a legrosszabb programozó teljesítményének aránya 50:1 is lehet, ami többnyire nem tükröződik a fizetésükben. Következésképpen, a vállalatnak még a legdrágább programozó is gazdaságos lehet – esetleg pont ő a legkifizetődőbb (*Garai*, 1971).

❖ *Foglalkoztatottság, biztonságérzet*

A munkanélküliségtől való félelem a legjelentősebb motivációs tényezők egyike. A túlzott biztonság a motiváció és így a teljesítmény csökkenéséhez vezethet. Másrészt a bizonytalanság akadályozza a kreatív munkát, lehetetlenné teszi, hogy a dolgozó szívvel-lélekkel azonosuljon munkájával, és így a kerékkötője lehet mindannak, amire a modern szervezetfejlesztés törekszik.

❖ *Munkakollektívába való tartozás*

Kisgyerekkorunktól kezdve fontos szerepet játszik életünkben a csoporthoz tartozás. A munkacsoportokban kialakult magatartási formák, erkölcsi normák a csoport minden tagjára jelentősen hatnak, magatartását befolyásolják: jobb munkavégzésre ösztönzik vagy a teljesítmény visszafogására késztetik.

❖ *Elismerés (a megbecsülés igénye)*

Az önbecsülés igénye minden emberben megtalálható. Minthogy a munkamegosztás és szakosodás mai színvonalán az emberek többségének már nem áll módjában, hogy munkájának eredménye közvetlenül kielégítse ezt az igényt, ezért a vezetők elismerése – melynek egyik formája az elsőként említett anyagi juttatás – különösen lényegessé vált.

Igen fontos motivációs tényezőt jelent az elismerés formái közül a ranglétrán való előrehaladás, az *előmeneteli lehetőség*. A dolgozók jelentős

része különféle negatív következmények – nagyobb felelősség, több tanulás, élesebb bírálat, több gond – ellenére is elfogadna magasabb beosztást.

Az előmeneteli lehetőség összetett motivációs tényező: az egyes dolgozókat más és más előnyökkel kecsegteti. Egyeseket csupán a hierarchiában való előrehaladással együtt járó anyagi előnyök csábítanak, másokat a társadalmi státus (presztízs, megbecsülés) emelkedése, ismét másokat a monoton, rutinszerű részmunkáktól való menekülés, az elképzeléseik megvalósítására nyíló nagyobb lehetőségek vagy éppen az irányítgatásból, utasítgatásból fakadó öröm.

A legtöbb embernél a magasabb fizetés a legfontosabb, de egyéb tényezők – így elsősorban a nagyobb döntési lehetőségek és a változalosabb munka – is szerepet játszanak.

❖ *Érvényesülés (a képességek, adottságok kifejtésének igénye)*

A sikerre törekvés, a képességek érvényesítésének vágya ugyancsak erős motivációs tényező. A képességek érvényesítésének talán legfőbb területe a munkahely. A motívumok egy másik szokásos felosztása szerint megkülönböztetünk (a feladat szempontjából) külső és belső motívumokat. Ebből a szempontból a jutalmazás és büntetés minden formája külső motívumnak számít. Kedvező esetben maga a munkakör válik motivációs tényezővé, a belső motiváció forrásává. *Herzberg* (1974) már többször említett elmélete sokoldalúan alátámasztja azt a megállapítását, hogy tartós eredményt csupán a *belső* motiváció felhasználásával, a munkakör tartalmasabbá tételével lehet elérni. A „modern munkaszervezés" éppen azzal indult, hogy apró elemekre bontotta le a munkatevékenység egészét; az 1.4 részben tárgyaltuk ennek a módszernek az előnyeit. Ma már azonban egyre többen ismerik fel, hogy nem ez az egyetlen járható út a termelékenység növelésére.

9.4 A KÜLÖNFÉLE MOTIVÁCIÓS TÉNYEZŐK SZEREPE

Joggal felvetődhet a kérdés: milyen az egyes motivációs tényezők egymáshoz viszonyított súlya, jelentősége? A vezetők igen gyakran szinte *kizárólag az anyagi ösztönzés* fontosságát látják. De vajon valóban ez a legeredményesebb ösztönző? Korábban rámutattunk arra, hogy ez részben az alapvető szükségletek kielégítettségétől függ. *Rothe* (1966) azonban helyesen jegyzi meg, hogy ha hasznosítható választ akarunk kapni az anyagi ösztönzők jelentőségét firtató kérdésre, akkor mindenekelőtt finomítanunk kell a kérdésfeltevést:

„A megoldandó kérdés nem annyira az, hogy vajon az emberek elsősorban pénzért dolgoznak-e, vagy éppen több pénzért jobban dolgoznak-e? Valójában azt akarjuk tudni, hogy melyek azok az anyagi ösztönzők, amelyekkel fokozhatjuk és amelyekkel nem fokozhatjuk a termelékenységet. Vagy más fogalmazásban, hogyan használhatjuk fel a pénzt arra, hogy a dolgozókat a termelés növelésére motiváljuk."

A motiváló légkör megteremtésének stratégiái

1. Legyen világos a dolgozó számára, hogy mit várunk tőle.
2. Legyünk becsületesek.
3. Legyünk határozott döntéshozók.
4. Hozzunk létre olyan csoportos célokat és feladatokat, amelyek kialakítják a team-szellemet.
5. Integráljuk a dolgozók igényeit és szükségleteit a szervezet érdekeivel és céljaival.
6. Ismerjük meg a dolgozókat, és egyéniségüknek megfelelően bánjunk velük.
7. Szüntessük meg az igazi munkát akadályozó tényezőket.
8. Biztosítsuk az alkalmazottnak a kihívást jelentő, terheléssel járó tapasztalatokat, így nyújtva lehetőséget a fejlődésre.
9. Amikor ez helyénvaló, az összes beosztott vegyen részt a döntéshozásban.
10. Ellenőrizzük, hogy az alkalmazottak értik a döntések és a cselekedetek hátterében álló érveket.
11. A kívánt viselkedést jutalmazzuk; legyünk következetesek abban, hogy miként kezeljük a nem kívánatos viselkedést.
12. Alakítsunk ki bizalmon és segítségen alapuló kapcsolatot az alkalmazottakkal.
13. Hagyjuk, hogy az alkalmazottak a lehető legnagyobb ellenőrzést gyakorolják munkakörnyezetük felett.
14. Legyünk szerepmodellek az alkalmazottak számára.

B.L. *Marquis* – C.J. *Huston: Vezetői szerepek és menedzsmentfunkciók az ápolásban.* Medicina Könyvkiadó, 1999, 354. oldal (rövidítve)

Bár a jól kialakított anyagi ösztönzés sok esetben valóban a legeredményesebb, a pszichológus feladata, hogy vizsgálati eredmények segítségével is rámutasson a motiváció más formáinak a szerepére.

Itt talán elég két tanulmányra utalni:

1. egy reprezentatív amerikai felmérés szerint a dolgozók 80%-a úgy nyilatkozott, hogy akkor is tovább dolgozna, ha valamilyen oknál fogva anyagilag nem lenne szüksége rá (*Morse–Weiss*, 1973);

2. *Lawler* (1975) vizsgálati eredmények alapján felsorolja azokat a szervezeti tulajdonságokat, amikor kifejezetten *nem ajánlatos* az anyagi ösztönzés felhasználása:

❖ ha a dolgozók nem bíznak eléggé vezetőikben;

❖ ha az egyéni teljesítményt nehéz mérni;

❖ ha a teljesítményt csupán szubjektíven lehet megítélni;

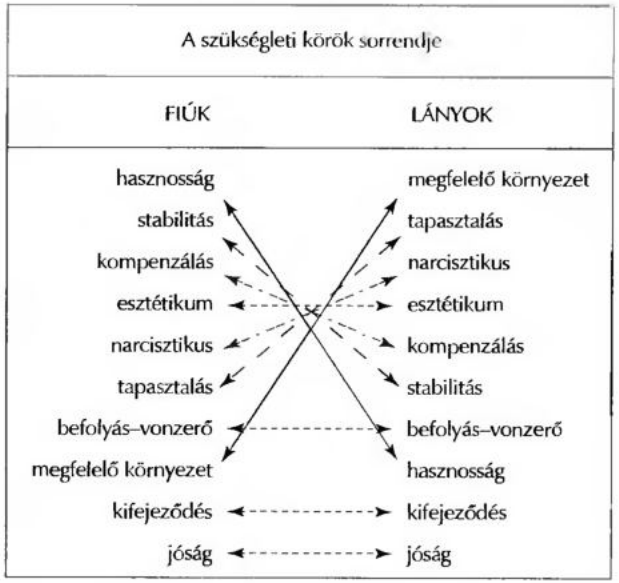
❖ ha a teljesítménynek csak bizonyos – esetleg éppen nem a legfontosabb – aspektusait lehet mérni; és végül

❖ ha nincs mód arra, hogy a legjobb teljesítményt nyújtó dolgozók jelentős mértékű anyagi juttatást kapjanak.

Különösen hangsúlyozni kívánjuk, hogy a *különféle motivációs tényezők különböző körülmények között eltérő jelentőségűek lehetnek.*

Blum és Naylor (1968, 345-352. oldal) több idevágó vizsgálatról számol be. Az egyik vizsgálatban némileg eltérőnek mutatkozott a motivációs tényezők jelentősége a férfiaknál és a nőknél. Ez bizonyos mértékig

annak a következménye lehet, hogy – mint arra egy hazai felmérés is rámutatott (9-3. ábra) – a különböző nemeknél másképpen alakul a világ jelenségeinek értékrendje.



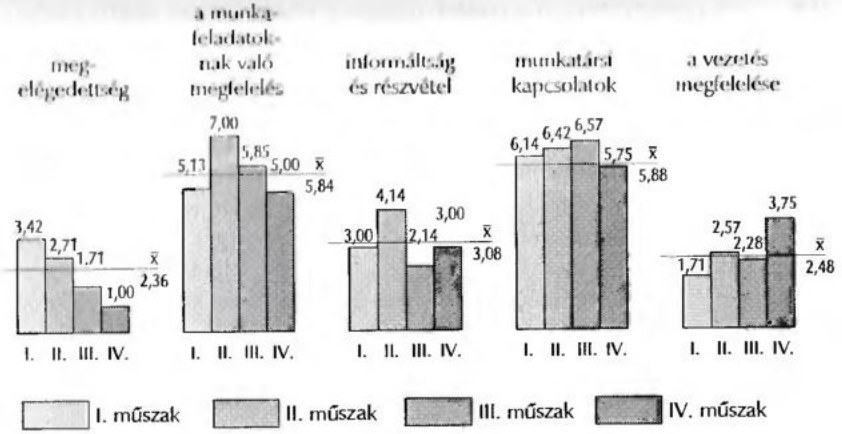
9-3. ábra. 18 éves fiúk és lányok értékrendjének összehasonlítása (*Szőnyi*, 1973)

A házasság is befolyásoló tényező: a nős férfiak számára fontosabbnak mutatkozott a biztonság, míg az egyedülálló férfiaknál az előrehaladás; a férjezett nők nagyobb jelentőséget tulajdonítottak a kevesebb munkaórának, mint az egyedülálló nők.

A motivációs tényezők hatását részben meghatározza a dolgozók *életkora* is. A technika például a fiatalabb generációra általában pozitív motiváló tényezőként hat, önmagában is vonzó lehet, míg az idősebbeket sok esetben inkább elriasztja.

Több iskolában azt vizsgálták, hogy milyen munkafeladatokat szeretnek a tanulók leginkább. Az eredmények azt mutatják, hogy egyrészt a munkatermekben szívesebben dolgoznak, mint kézi eszközökkel az iskolai kertben… másrészt a munkatermi foglalkozások közül legjobban szeretik a szerelési feladatokat, amikor egyes alkotóelemek összeállítása hozza létre a működő szerkezeteket. (*Kálmán*, 1974b)

Egy hazai vizsgálatban a motivációs tényezők jelentőségét olyan, első pillanatban talán az adott szempontból jelentéktelennek tűnő körülmény módosította, mint például a *műszak ideje* (9-4. ábra). Vagyis – bár vannak a motivációnak általános törvényszerűségei is – a jó vezető a motiváció különféle módszereit az egyes dolgozók tulajdonságaihoz, a sajátos munkahelyi feltételekhez igazítja.



9-4. ábra. A munkamotiváció komponenseinek átlagos erőssége a budapesti Metró irányító központjának dolgozóinál (*Hódos*, 1973)

9.5 A MOTIVÁCIÓ HATÁSA

A motiváció eredményessége vagy eredménytelensége a termelés legkülönfélébb területein jelentkezik. Bár vannak esetek, amikor a túlzott motiváció *gátlón hat* a teljesítményre, általánosságban azt mondhatjuk, hogy a teljesítmény a motiváció erősségével arányosan növekszik.

A munkamotiváció jelentősége megmutatkozik a *táppénzállomány* alakulásánál is. *Papp* Ágoston (1965) egyik vizsgálata rámutatott arra, hogy a táppénzes betegek jelentős százalékának fiziológiai állapotában a táppénzes időtartam alatt semmiféle lényeges változás nem következik be. Valójában tehát ezeknél a „betegeknél" a motivációban történt változás: már nem *kívánnak* betegek maradni (vagy nem *tudnak*, mert az orvos nem írja ki tovább őket).

A motiváció megfelelő kialakításával a munka *struktúrájában* a termelékenységet lényegesen növelő változások is végrehajthatók. *Berei* és *Dobos* (1975) például leírják, hogyan lehet megfelelő ösztönzéssel elérni azt, hogy a dolgozók az eddiginél több gépen dolgozzanak egyszerre.

Minthogy a munka *minősége* a legtöbb esetben nehezebben ellenőrizhető a munka *mennyiségénél*, ezért a minőség javítása szempontjából talán még nagyobb a motiváció jelentősége. A motivációk gondos vizsgálatával a munkapszichológus szinte minden szervezetnél hasznos tevékenységet végezhet. Mint *Gazdag* Miklós (1970) írja, már pusztán a vizsgálódás is elősegítheti, hogy a pszichológus felhívja a vezetők figyelmét az ösztönzési, szervezési és vezetési teendőkre, az emberekkel való bánásmód módszereire, és ennek sokoldalú hatása nem maradhat el.

9.6 HALOGATÁS: EGY MOTIVÁCIÓS CSAPDA TERMÉSZETE*

A motiváció sokat vizsgált területének kissé mostoha témája a *halogatás*, azaz a kellemetlennek tekintett feladatok elvégzésétől való ódzkodás. A *halogatás* kutatása annak a kérdésnek a boncolását jelenti, hogy „mi motiválja az embereket arra, hogy valamit ne csináljanak meg?"

A célra irányuló cselekvés egyik irányítója a jutalomhoz kapcsolódó öröm, élvezet, kellemes élmény *elérésének* szándéka, másik mozgató rugója viszont a bánat, a fájdalom *elkerülésére* irányuló törekvés.

Impulzivitásnak is hívják azt a közismert jelenséget, amikor egy azonnali kisebb eredmény kedvéért feladunk egy objektív értelemben nagyobb értékű eredményt. („Jobb ma egy veréb, mint holnap egy túzok.") Ugyancsak idetartozik a „kielégülés késleltetésére való képtelenség", amely időnként „öngyilkos" akciókat válthat ki a vezetőkből.

A halogatást egyrészt *személyiségvonásnak* tekintik, másrészt – a szándék megvalósulásának elhalasztásaként – mint *folyamatot* is vizsgálhatjuk.

A halogatás jellegzetesen belső folyamat: valami, ami halogatásnak tűnik az egyik embernek, „normális" viselkedésmód lehet egy másik ember számára. Mindenkinél más tevékenységnek van olyan taszító jellege, amely esetleg kiválthatja a halogatás taktikáját (ügyfelek felhívása, levelek elküldése, rendcsinálás stb.).

A halogatással legszorosabban összefüggő személyiségjegy a *lelkiismeretesség*, és a legszorosabban kapcsolatban álló motivációs tényező a *kudarctól való félelem*.

A feladatok jellege szerint meg szokták különböztetni azt a fajta halogatást, amikor a feladat *túl nehéznek* tűnik, és azt, amikor a feladat *nem jelent elég kihívást*.

A halogatás jelentős károkat okozhat, ezért érdemes felsorolni azokat a *stratégiákat*, amelyekkel legyőzhető:

- a *túl komplexnek* tekintett feladatok esetén *egyéni fejlesztéssel* esetleg felnőhetünk a feladathoz;
- ha a feladat *érdektelensége* idézi elő a halogatást, rövidíteni lehet a határidőt, esetleg *nehezíteni* lehet a feladatot;
- az *önismeret*, a viselkedésünk hatásainak tudatosítása segíthet a *reálisabb célkitűzésben;*
- általában a *tervezés* csökkenti az *eltérítés* veszélyét;
- a *fontossági sorrend* felállítása, az időgazdálkodás segíthet a *kívánt célok elérésében;*
- talán a legeredményesebb ellenszere a halogatásnak az, ha sikerül fokozottan érzékelnünk a halogatott tevékenység értékét, pozitív oldalát illetve a halogatás veszélyeit, negatív oldalait.

* *Van Eerde* (2000) nyomán

9.7 A MOTIVÁCIÓ MÉRÉSE (HAGYOMÁNYOS ELJÁRÁSOK)

A vezetők általában – többé-kevésbé helyesen – úgy vélik, hogy ismerik beosztottaik motívumait. A „megérzések", „sejtések" pontosítása, a motívumok *mérése* azonban nehéz és részint megoldatlan feladat.

Simon Péter (1974b) *Hilgard* (1962) nyomán a *motívumok mérésének* következő több *módszereit* sorolja fel:

1. A viselkedés megfigyelése, esettanulmány

A megfigyelés irányulhat a munkahelyi vitákra, problémákra (hiányzások, munkaerő-vándorlás, panaszok), a végzett tevékenységre (vezetési stílusok, munkahelyi szokások), a munkafolyamat vagy munkahely történetére.

2. A dolgozók beszámolói

A dolgozók maguk is elmondhatják, leírhatják motívumaikat, szándékaikat, véleményüket, kifejezhetik attitűdjüket, elvárásaikat, megelégedettségüket. Gyakorlati okok miatt kétségtelenül ez a motiváció vizsgálatának jelenleg legelterjedtebb módja. Eredményességének előfeltétele, hogy jó legyen a munkahelyi légkör. A motiváció vizsgálatára azonban gyakran éppen a nem megfelelő légkör kutatása miatt kerül sor és ilyenkor ezzel a módszerrel csupán a tünetek és nem az okok feltárásáig juthatunk el.

A leggyakrabban előforduló *torzító hatások* a motivációra vonatkozó megkérdezések során a következők:

- a dolgozó nem meri elmondani az igazat,
- a válasz a dolgozó akaratától, szándékától függ (a részére hátrányos válaszokat elkerülheti),
- nem biztos, hogy a dolgozó tisztában van saját motivációival, azok belső összefüggéseivel,
- az újkeletű események erősen befolyásolják a véleményeket,
- az eredményeket befolyásolja a kérdezés módja
- a különböző torzító hatások mértéke nem állandó, tehát nem jelezhető előre.

A fenti lista talán hosszúnak tűnhet, de ha tisztában vagyunk egy mérőeszköz lehetséges hibáival, akkor könnyebben elkerülhetők a hibák.

A dolgozók megkérdezésével végzett motívumfeltárásnak a következő fontosabb *módszerei* vannak:

a) Attitűdskálák. Az attitűd vizsgálatára készült papír–ceruza teszteket számos esetben – több-kevesebb joggal – a motiváció vizsgálatára is fel szokták használni.

b) Véleményfelmérések. Ezek olyan kérdőívek, amelyek az adott munkahelyen elégedettséget vagy elégedetlenséget okozó tényezőkre kérdeznek rá. A kérdések összeállításánál ajánlatos a vezetők segítségét kérni.

c) Témaelemzés. Lényegében a munkásokkal íratott „dolgozat" arról, mi az, ami munkájukban tetszik és mi az, ami elégedetlenséget okoz.

A General Motors „Az én munkám" című pályázatán például 1950-ben ötezer díjat osztottak ki. A pályázatra 175 000-en jelentkeztek, és 58%-uk „elfogadható"

dolgozatot írt. A leggyakrabban előforduló témaköröket osztályozták, kigyűjtötték, és azoknál az üzemrészeknél, ahol valamely téma az átlagosnál kevesebbszer vagy többször fordult elő, kivizsgálták az okokat.

d) Interjúk, elbeszélgetések. Az interjúval kapcsolatos kérdéseket a *Munkapszichológia* című könyvben tárgyaltuk részletesen. A motivációk vizsgálatára felhasználhatók a „kilépési interjúk" is.

3. A képzeleti tevékenység vizsgálata

Elsősorban a projektív eljárások tartoznak ide (TAT, Rorschach stb.).

E módszerek használatát többnyire azzal szokták indokolni, hogy közvetlen rákérdezés esetén a „nem tudatos" motívumok helyét sémaválaszok foglalják el, és ezért indirekt módszerekhez kell folyamodni, amikor a nem teljesen meghatározott kísérleti szituáció hézagainak kitöltését vagy értelmezését az egyén a saját személyiségének kivetített tulajdonságai alapján végzi el. Az utóbbi egy-két évtizedben a projektív eljárások használata a munka világában a legtöbb fejlett országban visszaszorult.

4. Kísérleti helyzetek teremtése

A szociálpszichológiai jelenségek nagy csoportja ma még kevéssé hozzáférhető a laboratóriumi kísérletezés számára. Sajnos a motiváció munkapszichológiai problémáinak kísérleti vizsgálatára is kevés figyelmet szenteltek eddig hazai munkapszichológusaink.

9.8 A MOTIVÁCIÓ MÉRÉSE: ÚJABB ELJÁRÁSOK

Az elmúlt évtizedben megélénkült érdeklődés a munkamotiváció iránt (*Kanfer–Heggestad*, 1997) új vizsgálati eszközök megjelenésében is megmutatkozik. Ezek közül kettőt mutatunk be: az SHL *Motiváció Kérdőívét*, amelyet már nálunk is több szervezet használ és a *Motiváció Tulajdonság Kérdőívet*, amelynek magyarra adaptálására remélhetőleg a közeljövőben sor kerül.

9.8.1 Az SHL Motiváció Kérdőíve

Az SHL *Motiváció Kérdőívének* célja az, hogy felmérje, mennyi energiával kezd hozzá valaki egy munkához, és milyen helyzetek növelik, illetve csökkentik munka iránti motivációját. Jellegét tekintve egy normatív kérdőív, amely elsősorban vezetőknél és diplomás szakembereknél használható. (Hasznos kiegészítője lehet a *Viselkedés a Munkahelyen* személyiségkérdőívnek; lásd a 4.3.9 részt)

A 18 mért motivációfajta 4 nagy kategóriába osztható (9-1. táblázat).

Az első, és talán legfontosabb az *energia és dinamizmus*, mely azt az energiát és tetterőt vizsgálja, amellyel valaki nekikezd egy feladatnak. A *beilleszkedés* skálák abban segítenek, hogy megállapítsuk, az egyén mennyire tud beilleszkedni a már meglévő vállalati kultúrába. A *belső motiváció* skálák azt mutatják, hogy *milyen feladatok* motiválják az egyént, míg a *külső* motiváció skálákon azt láthatjuk, hogy az egyénre hogyan hatnak az olyan külső ösztönzők, mint például a pénzjutalom.

ENERGIA ÉS DINAMIZMUS	BEILLESZKEDÉS	BELSŐ MOTIVÁCIÓ	KÜLSŐ MOTIVÁCIÓ
Aktivitásszint	Emberi kapcsolatok	Érdeklődés	Anyagi javak
Teljesítmény	Elismerés	Flexibilitás	Karrier
Versengés	Erkölcs	Autonómia	Státusz
Kudarctól való félelem	Biztonság		
Hatalom	Fejlődés		
Elmélyülés			
Üzleti szempont			

9-1. táblázat. Az SHL Motiváció Kérdőíve által vizsgált motivációfajták

A *Motiváció Kérdőív* által megrajzolt kép összehasonlítható a munkaköri elvárásokkal, a vezetési stílussal, a vállalati kultúrával, és így megjósolható, hogy az egyén hogyan tud majd boldogulni egy adott helyzetben. A vezetőknek ez az ismeret elengedhetetlen ahhoz, hogy meg tudják érteni és motiválni tudják munkatársaikat. A kérdőív abban is segít, hogy kiderüljön, valaki miért teljesít gyengébben, mint képességei megengednék. Ha egy osztály, vagy akár a vállalat minden embere kitölti a kérdőívet, a vállalati kultúrával kapcsolatos hasznos információkhoz juthatunk. Az ilyen ismeretek különösen hasznosak lehetnek, ha változtatni kívánunk a vállalati kultúrán, illetve ha egy vállalati változás hatását kívánják lemérni.

9.8.2 Motiváció Tulajdonság Kérdőív

Kanfer és *Ackermann* (2000) ismertetnek egy érdekes, új motiváció kérdőívet (amely eredetileg *Heggestad* doktori disszertációjához készült).

A kérdőívnek van egy hosszabb (183 állítást tartalmazó) és egy rövidebb (48 állítást tartalmazó) változata. A rövidebb változat 6 motivációfajtát mér, amelyek 3 nagy kategóriába oszthatók be. A 9-2.táblázat ezeket mutatja be a kérdőívből vett egy-egy állítással illusztrálva.

SZEMÉLYES FEJLŐDÉS	VERSENYCÉLOK	MOTIVÁCIÓS SZORONGÁS
Tanulási vágy („Azokat a tevékenységeket szeretem, amelyekből tanulhatok valamit.")	*Másokhoz viszonyítás* („Hogy egy teljesítményemet sikeresnek érzem-e, az attól függ, hogy mások hogyan teljesítettek.")	*Aggódás* („Mielőtt egy fontos feladathoz hozzákezdenék, végiggondolom, mi lenne, ha nem sikerülne.")
Tökéletesedésre való törekvés („Magasra teszem magam elé a mércét.")	*Versengés* („Jobban szeretek versenyezni, mint együttműködni.")	*Érzelmek* („Tesztvizsgák előtt izgulok.")

9-2. táblázat. A Motiváció Tulajdonság Kérdőív (Motivation Trait Questionnaire; MTQ) által vizsgált motivációfajták

9.9 ÚJABB TÖREKVÉSEK A MUNKAMOTIVÁCIÓ TERÉN

9.9.1 Motiváció direkt motiválás nélkül

Az utóbbi időben többen (pl. *Bullinger és Korge*, 1999) hangsúlyozták, hogy ha valóban az emberi igényeknek megfelelően alakítják ki a vállalatokat, feleslegessé válik a dolgozók kényszerrel, külső tényezőkkel való motiválása. Szerintük a jó munkát elősegítő legfontosabb tényezők:

- az értelmes, kihívást jelentő feladatok,
- az emberi környezet,
- a közösen vállalt célok,
- a lehető legnagyobb szabadság,
- a szükségtelen formalizmusok mellőzése,
- a felelősség,
- a tanulás és
- a megfelelő vállalti kultúra.

(A „tisztességes javadalmazást" – a teljesítményhez igazodó megfelelő fizetést és egyéb juttatásokat – ezek a szerzők természetesnek tekintették.)

Ilyen értelemben elfogadható az a tétel, hogy ma már nem annyira arról beszélünk, hogyan tudja a vezető a beosztottait motiválni, mint inkább arról, hogyan tudjuk elősegíteni a munkatársak – érett, felnőtt emberek – közötti partneri kapcsolat kialakulását.

9.9.2 A passzív motivációtól a proaktív motiváció felé*

A versenyelőnyre törekvő szervezeteknél világszerte tapasztalható tendencia, hogy a siker egyik fontos tényezőjének tekintik a dolgozók *proaktivitását*. Ezért a szervezetek erőteljesen törekednek arra, hogy dolgozóik ne tekintsék a munkában betöltött szerepüket mereven meghatározottnak, használják ki képességeiket, kezdeményezzenek, működjenek együtt. Az egyik lehetséges megoldás: biztosítani kell, hogy *ilyen* dolgozókat *válogassunk ki*. A legtöbb esetben azonban nem kezdhetjük újra a vállalkozást nulláról: a meglévő dolgozókat kell *fejlesztenünk*. Ez utóbbi a lényege a *tanuló szervezet* (*Handy*, 1992), a *felhatalmazás* (*Blanchard* és munkatársai, 1998) és a *szervezetért „élő-haló"* munkaerő (*Lawler*, 1992) kialakítására irányuló törekvéseknek. Szerencsére a proaktivitás csak részben személyiségjegy, részben a szervezeti tényezők eredménye, noha ez utóbbit sokkal kevesebb kutatási eredmény igazolja – természetesen, mert sokkal kevesebb kutatás indult ebben az irányban. (Egy felmérés, mely az utóbbi öt évben publikált idevágó pszichológiai cikkeket vizsgálta, csaknem 6000 cikket talált a munkával való megelégedettség témakörében, de csak 17-et, amely a proaktivitást eredményező változókat kutatta.)

Parker (1998) a munkatársaival az utóbbi időben két olyan mérőeszközt dolgozott ki, amelyek a figyelmet erre a területre irányították:

- *Flexibilis szerepkörvállalás* (Flexible Role Oriantation; FRO). A dolgozókban ki kell alakítani azt a szemléletet, amely a „feladat elvégzésére" és nem egy „munkakör betöltésére" irányul. Véget kell vetni a „nem az én asztalom" típusú hozzáállásnak. Az FRO kétféleképpen közelíti meg ezt a kérdést:

  – *Mennyire érzi a dolgozó magáénak* a közvetlen feladatain túlmutató, munkával kapcsolatos teendőket? (Például: „Törődnél-e azzal, ha azt tapasztalnád, hogy a környezetedben az emberek nem hangolják össze a munkájukat?") és

  – *Mennyire tartja a dolgozó fontosnak* a közvetlen munkán túlmutató tevékenységekhez elengedhetetlenül szükséges tudás, képességek megszerzését? (Például: „Mennyire fontos az Ön számára, hogy ismerje a cég versenytársainak erősségeit és gyengeségeit?")

  Vizsgálatok tanusága szerint az FRO elkülöníti azokat a dolgozókat, akik csupán a kiadott munka elvégzésével törődnek azoktól, akik ezen túlmenően kezdeményezők, ügyfélorientáltak is.

Amikor a munka válik motiválóvá

A jó vezetők különféle módszerekkel motiválnak. Először is, a szervezet jövőjéről alkotott kép megfogalmazásakor a megcélzott hallgatóság értékeire helyezik a hangsúlyt. Ezáltal ezen emberek számára fontossá válik a munka. Továbbá a vezetők bevonják az embereket annak eldöntésébe, miként érjék el ezt a jövőképet (vagy azt a részét, amely az illető tevékenységét érinti), vagyis hatalmat adnak a kezükbe. Egy másik fontos motivációs technika, hogy az alkalmazottakat betanítással, visszajelzéssel és szerepminták felkínálásával támogatják a jövőkép megvalósításában, ami egyúttal elősegíti szakmai fejlődésüket és növeli önbecsülésüket. Végül pedig a jó vezetők elismerik és jutalmazzák a sikert, ami nemcsak a teljesítmény felett érzett elégedettséggel tölti el a beosztottakat, hanem azzal az élménnyel is megajándékozza őket, hogy egy olyan szervezethez tartoznak, amelyik törődik a sorsukkal. Az ilyen technikák alkalmazásával maga a munka válik valóban motiválóvá.

J. P. Kotter (1999): *Mit csinálnak a vezetők valójában?* Harvard Business manager, 2, 8,-16. (eredeti megjelenés éve: 1990)

- *Bizalom a szerep betöltésére való képességben* (Role Breadth Self-efficacy; RBSE). A proaktivitás másik feltétele az, hogy a dolgozó érezze: *képes* az ilyen integratív, interperszonális jellegű feladatok végrehajtására (jobb eljárások megtervezésére, bevezetésére; célok kitűzésére; információk megfelelő prezentálására a vezetőknek; a kliensek problémáinak megoldására stb.). Ez a kérdőív ilyesfajta kérdésekből áll:

  – „Mennyire biztos abban, hogy képes lenne a közvetlen munkahelyét (munkatársait) képviselni egy felsővezetői értekezleten?"

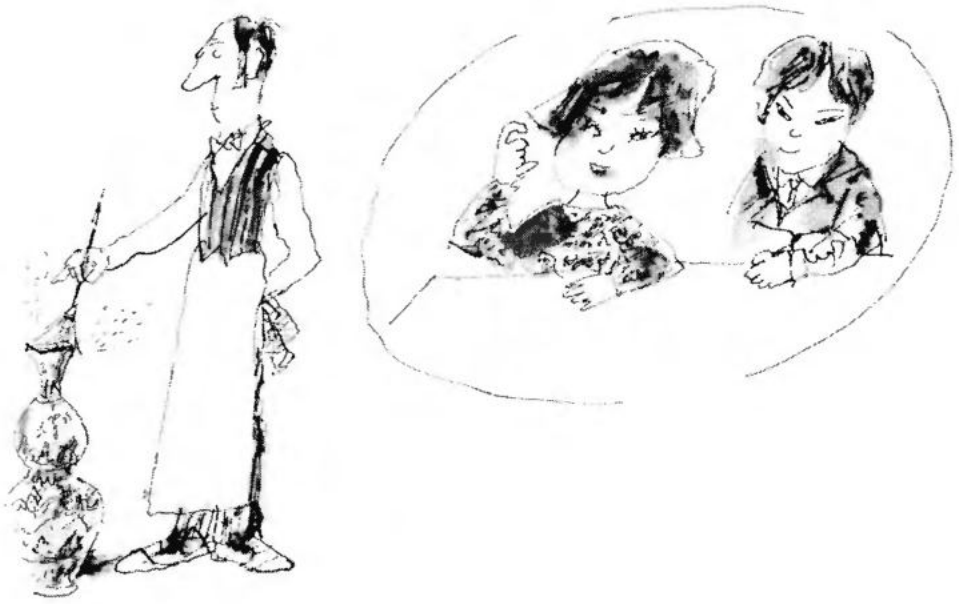
  – „Mennyire tartja magát felkészültnek arra, hogy javaslatot tegyen, mire költsék a közvetlen munkahelye rendelkezésére álló pénzösszeget?"

A könyv I. részében többhelyütt rámutattunk arra, hogy jelentősen változik a vezetők szerepe: a folyamat irányítóiból a küldetés megvalósítóivá, a tanulás serkentőivé, a rendkívüli teljesítményeket lehetővé tevő

* *Parker* (2000) nyomán.

újfajta gondolkodás küldötteivé kell válniuk. Ezt a fajta vezetést nevezték *átalakító* vezetésnek. Az átalakító vezetés nyilvánvalóan közvetlen kapcsolatban van a proaktív motivációval: kölcsönösen segítik egymást. A vezetőknek éppen ezért érdemes olyan akciókat kezdeményezniük, amelyek elősegítik a proaktív motivációt: a flexibilis munkaszerepekkel megbarátkoztató tréningeket, a közvetlen munkán túli tevékenységeket megismertető folglalkozásokat, az ügyfelek igényeit közvetítő kommunikációs csatornák létrehozását stb.

10. fejezet
A SZOCIÁLIS ATTITŰD



Mese – reggelre

Hajnalodott.

– Talpra, senkiháziak! Hasatokra süt a nap. Gyerünk dolgozni, vár a jó, frissítő munka, a csákány, az ásó, a lapát nyele, pattogjatok, álomszuszékok! – rikoltotta az Egyalvó.

– Bizony, azonnal keljetek fel! Mit gondoltok, lustálkodásból is megéltek? – kiabált a Kétalvó.

– Nosza, ki a jó meleg ágyacskából! – mondta a Háromalvó.

– Ajaj, lassacskán föl kéne kelni – ásított a Négyalvó.

– Miért nem hagyjátok az embert aludni? – méltatlankodott az Ötalvó.

– Még alszom – mormogta a Hatalvó.

A Hétalvó nem szólt semmit. Aludt.

Aztán persze fölkeltek mind a heten.

Lázár Ervin (1977): *Hétfejű Tündér.* Móra Könyvkiadó

Lázár Ervin kis meséje mintha csak a „munkával kapcsolatos attitűd" illusztrálására íródott volna. Mindnyájunknak vannak attitűdjei, melyek meghatározzák, hogy valamilyen csoporthoz, személyhez, tárgyhoz, eszméhez vagy szituációhoz pozitívan vagy negatívan viszonyulunk. Minthogy ez a hozzáállás nagymértékben befolyásolja a viselkedésünket – noha sok egyéb tényező, külső nyomás és belső késztetés is hat rá („Aztán persze fölkeltek mind a heten") –, így nem csoda, ha a munkapszichológusok mindig is érdeklődtek az attitűdvizsgálat problémái iránt.

Az attitűd tanulmányozása a szociálpszichológia központi részét jelenti, sőt történelmileg tekintve a szociálpszichológia lényegében az attitűdvizsgálatokból alakult ki (*Thomas*, 1971, 9. oldal). Talán azt is hozzátehetjük ehhez, hogy az attitűd vizsgálata nem csupán hasznos, de *érdekes* is. (Példaként Richard *LaPiere* klasszikus vizsgálatát említem, aki egy fiatal kínai pár társaságában beutazta az Egyesült Államokat, több mint 50 hotelben szállt meg, közel 200 étteremben étkezett, hogy megállapítsa: noha a vendéglátóipari egységek arra a *kérdőívben* feltett kérdésre, hogy „szívesen látják-e a kínaiakat?" 90%-ban azt válaszolták, hogy *nem*, csupán egyetlen hely akadt, ahol megtagadták a kínaiak kiszolgálását. *Thorne–Henley*, 2000, 557. oldal)

Újabban közgazdászok is kezdik felismerni, hogy az emberi attitűdök és a gazdasági szereplők érzelmi mozgatórugói jelentős befolyással vannak a gazdasági folyamatokra. *Hámori* Balázs (1998, 33. oldal) ezzel a régi történettel illusztrálja mondanivalóját:

Ezópus – azóta százféleképpen újrafogalmazott – meséje két görögről szól, akik ugyanabban a városban éltek. Egy nap egyikük Zeuszhoz fohászkodván egy tehenet kért. Kívánsága azonnal teljesült. Ezen felbuzdulván, a másik görög is imádkozott, imájába azonban már két tehén foglaltatott. A következő napon szomszédja sikere arra késztette az elsőt, hogy immáron három tehenet kérjen. Mire a másik négyre emelte fohászában a tehenek számát. A folytonos háborgatás egy idő után ingerelni kezdte Zeuszt. Az Olümpusz mindenható ura Apollóhoz fordult, aki köztudomásúan a bölcsesség istene. „Profiljának" megfelelően Apolló azonnal logikai megoldást talált a problémára, éspedig a következőt: a görögöknek azt kell mondani, hogy bármely kívánságuk garantáltan és azonnal teljesül, azzal a megkötéssel, hogy a másik minden esetben a dupláját kapja annak, amit a kérelmező. Apolló hite szerint ez elejét vehette volna az imádságok eszkalálásának. Az isteni várakozás azonban nem egészen jött be. Az első görög, tudomást szerezve a feltételről, minden habozás nélkül azt kérte Apollótól, hogy oltsa ki az egyik szeme világát.

Hámori Balázs szerint: „A közgazdászokat a fenti tanmeséből egészen a legutóbbi időkig főként a tehenek érdekelték."

Be kellett azonban látniuk, hogy az emberek attitűdje – és persze érzelmei, motivációja stb. – nem hagyható figyelmen kívül a gazdasági jelenségek vizsgálatakor sem.

A munkapszichológusok természetesen mindenekelőtt a dolgozók munkával, munkahelyükkel, munkatársaikkal, vezetőikkel kapcsolatos attitűdjének tanulmányozására törekednek. Eközben azonban nem kerülhetik el, hogy szembenézzenek az attitűddel kapcsolatos számos tisztázatlan elméleti problémával, illetve az attitűdmérés még megoldatlan kérdéseivel, a mérési eredmények értelmezésének bizonytalanságaival *(Toulson–Smith,* 1991). Mint a munkapszichológia más területein, a ténymegállapítást itt is a tények megfelelő irányban történő befolyásolásának kell többnyire követnie. Az attitűdök azonban általában igen ellenállóak mindenfajta változtatási szándékkal szemben. (A kérdést a vezetőképzéssel foglalkozó részben röviden már érintettük.)

10.1 MIT NEVEZÜNK ATTITŰDNEK?

Az attitűd egyike a pszichológia sokszor és sokféleképpen definiált fogalmainak (*Allport,* 1954; *Katz–Stotland,* 1959). A különféle meghatározások természetesen általában különféle elméleti megközelítést takarnak (lásd például *Secord–Backman,* 1972, 3. fejezetét).

Allport definícióját még mindig sokan használják. Eszerint „az attitűd mentális vagy idegi prediszpozíció, mely tapasztalat útján jön létre, és irányító, dinamikus hatással van az ember minden vele kapcsolatba kerülő tárgyra vagy szituációra adandó válaszára". *Thurstone* (1959) szerint az attitűd az egy dologra vonatkozó gondolatok, meggyőződések és érzelmek összege. *Osgood* és munkatársai (1957) kiemelik az attitűd értékelő jellegét, vagyis azt, hogy bizonyos ellentétpárokkal, valamilyen „közelítő–távolító", azaz „kellemes–nem kellemes", „hasznos–nem hasznos" stb. tendenciával jellemezhető. Az ún. „várhatóságérték-modell" szerint egy személynek egy tárggyal kapcsolatos attitűdje annak a függvénye, hogy milyen vélekedéseket vall a tárgy tulajdonságairól, és

hogyan értékeli ezeket a tulajdonságokat. *Fischbein és Ajzen* (1984) azt emelik ki, hogy az attitűdöket az embernek az attitűd tárgyáról vallott hangsúlyos vélekedései határozzák meg.

McCormick és *Ilgen* (1980) szerint a *munka* iránti attitűd olyan érzés, amely a munka jóságával/rosszaságával kapcsolatos ítéletekben nyilvánul meg. Viszonylag rövid ideig áll fenn és általában specifikusan, egy bizonyos munkára vonatkozik.

A munka funkciójával, értelmével kapcsolatos hosszú távú attitűdöket inkább *értékeknek* nevezzük (lásd a 11. fejezetet). A munkával kapcsolatos attitűd egyik leggyakrabban használt kifejeződési formája a munkával való *elégedettség,* amivel a 12. fejezetben foglalkozunk.

De például Mantler *Keil* és munkatársai (2000) ápolónők munka iránti attitűdjét vizsgálva valójában a munkával való elégedettséget, a stresszhelyzetekkel való megbirkózás stratégiáit, a munkabiztonság érzetét és a munkaváltoztatási szándékot vizsgálták együttesen.

Triandis (1971, 2. oldal) jól ragadja meg a sokféle definíció közös részét, amikor azt mondja, hogy az attitűd érzelmekkel telített fogalom, mely abban a szabályszerűségben nyilvánul meg, ahogy az egyén bizonyos szituációkra reagál. Ebből a definícióból látható, hogy az attitűdnek három komponense van (*Rosenberg–Hovland,*1960): *kognitív, érzelmi* és *viselkedési.*

a) Kognitív összetevő

A kognitív komponens a kérdéses személyről, tárgyról, eseményről való ismereteink összessége.

Ha például egy üzem újfajta munkaszervezési módszer bevezetését határozza el, a változtatás sikere – legalábbis a kezdeti időszakban – nagymértékben a dolgozóknak az újfajta munkamódszerrel szembeni attitűdjétől függ. Ezt viszont jelentősen befolyásolja, hogy a dolgozók milyen egyéb fogalmakat kapcsolnak, asszociálnak a „munkaszervezés" fogalmához. Ha ez a múltban elsősorban a norma megszorítását jelentette a számukra, attitűdjük feltehetően negatív lesz a változtatással kapcsolatban. Ha az üzemnek az előző szervezések alkalmával sikerült elérnie, hogy az újfajta munkaszervezés a dolgozók számára magasabb termelékenységet és ebből fakadóan a társadalom és a szűkebb közösség számára nagyobb anyagi jólétet jelentsen (több pénzt szociális intézményekre, a munkakörülmények javítására), a dolgozók attitűdje várhatóan pozitívan alakul.

b) Érzelmi összetevő

A második az érzelmi komponens: aszerint, hogy többségében kellemes vagy kellemetlen élmények kapcsolódnak a kérdéses személyhez, eseményhez, pozitív vagy negatív érzelmi beállítódás alakul ki iránta.

Itt kell megemlítenünk az „előítéletet", mely lényegében olyan erős érzelmi töltésű attitűd, aminek következtében – a tényleges tapasztalatot megelőzve – kedvező vagy kedvezőtlen ítélet alakul ki az emberekben bizonyos tevékenységek, tárgyak, elvek, illetve személyek különféle csoportjai iránt. (A kérdést részletesen tárgyalja *Allport,* 1977 könyve.)

A munkapszichológus számára a csoportkonfliktusok egy lehetséges forrásaként fontos az előítéletek ismerete. Emellett erkölcsi kötelessége,

hogy a pszichológia eszközeivel is mindent megtegyen az esetleges faji előítéletek leküzdésére.

Ha az üzembe kerülő munkást a betanulási időszak alatti sorozatosan kudarcok érik, ez arra vezethet, hogy negatív érzelmi beállítódás alakuljon ki benne az adott munkával kapcsolatban, ami azután a későbbiek során újabb munkakudarcokat okozhat, és a munkakörnyezethez való adaptálódás hiányában, alacsony teljesítményben, rossz minőségű munkában, balesetekben, illetve munkahelyváltoztatásban nyilvánulhat meg.

Az attitűd kognitív és érzelmi komponense együttesen a jelenségek sajátos szemléletét alakítják ki:

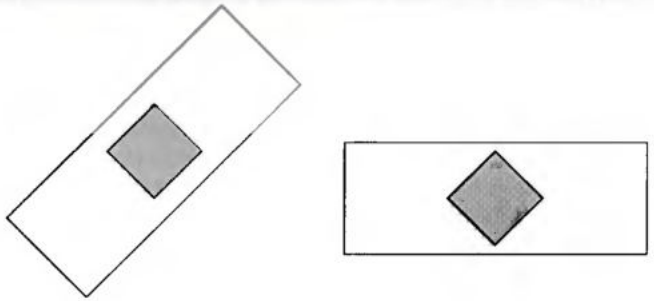
Pszichológiai szempontból az attitűd egyfajta mentális elrendeződés. Előzetes beállítódás, aminek alapján az illető személy véleményt alkot. Tegyük fel, hogy valakit megkérdezünk, meg van-e elégedve a fizetésével. Amit válaszol, az a *véleménye*. Az attitűd általánosabb, és kihat a véleményre. A vállalattal kapcsolatos kedvezőtlen attitűd egy sor kedvezőtlen véleményt hoz magával. Az attitűd ismeretében közvetlen rákérdezés nélkül megjósolhatók a vélemények. Ha valami történik, ami az attitűdöt megváltoztatja, a megfelelő tárgyakról alkotott vélemények markánsan módosulnak.

Lényegében az attitűd vonatkozási (referencia) keret. A 10-1. ábráról leolvasható, hogyan befolyásolja specifikus nézeteinket egy vonatkozási keret. Ebből az ábrából kitűnik, hogy a belső alakzat értelmezése a külső keret értelmezésétől függ: a belső alakzatok azonosak, mégis az első négyzetnek tűnik, a másik rombusznak. Ugyanaz a mértani ábra lehet négyzet vagy rombusz aszerint, hogyan van bekeretezve. Ha a belső alakzatot adott objektív tényként fogjuk fel (például bérszínvonal), a rombuszt mint kedvező véleményt (jó fizetés) és a négyzetet mint kedvezőtlen véleményt (alacsony a fizetés), akkor véleményünk egy objektív tényről a vonatkozási keret függvénye lesz. A külső téglalap alakú keret egy személy attitűdjének felel meg, ami lehet kedvező vagy kedvezőtlen a vállalattal szemben. Ez ugyanúgy befolyásolja a fizetéssel kapcsolatos véleményt, mint a bérszínvonal. (*Maier*, 1974)

A vélemény a tényekből fakadó helyzet érzelmek által is befolyásolt *értékelése* és nem egyszerű *leírása*.

Maier (1974) nyomán mi is az olvasóra bízzuk, képzelje el, mennyire eltérő vélemény alakul ki az „A" művezetőben (aki úgy véli, hogy „a vállalat munkát ad az embereknek és ezeknek ezt meg kell becsülniük és tisztességesen kell dolgozniuk a tisztességes fizetésért"), illetve a „B" művezetőben (aki szerint „a vállalatnak szüksége van alkalmazottakra, akik elvégzik a munkát, nekem pedig az a dolgom, hogy jó gárdát szervezzek") például a következő tények hatására:

- A munkaerő-vándorlás az utolsó két évben 30%-kal nőtt.
- A késés és hiányzás a 20 éven aluli nőknél nagyobb, mint a 30 év feletti korosztálynál.
- A nők zokon veszik, hogy megtiltották a vállalati telefonok magánhasználatát.
- A pihenőszünetek után az alkalmazottak majdnem 50%-a 5 perc késéssel tér vissza a munkájához.



10-1. ábra. A vonatkozási keret hatása
A két keretben található belső geometrikus ábrák azonosak. Mégis az egyiket négyzetnek, a másikat rombusznak látjuk, mivel különbözőképpen vannak bekeretezve. (*Koffka* után *Maier*, 1974)

c) Viselkedési összetevő

Az attitűd harmadik komponense a viselkedéssel kapcsolatos, és bizonyos tevékenységre való hajlamot jelent.

Nyilvánvalóan nem elég például, ha sikerül elérnünk, hogy a szakmunkástanuló csodálja azokat, akik precíz munkát végeznek, arra kell törekednünk, hogy benne magában a pontos, minőségi munka iránti vágy fejlődjék ki, ami abban realizálódik, hogy mindenfajta külső ellenőrzéstől való félelem nélkül is, mintegy belső kényszer hatására ilyen munkát végezzen.

Éppen azért érdemes ilyen részletesen foglalkozni az attitűddel, mert az attitűd *befolyásolja* viselkedésünket. Befolyásolja, *de távolról sem határozza meg*.

Egy művezető viselkedését például egy új módszer bevezetésével kapcsolatban természetszerűleg befolyásolja, mit gondol róla, hogyan érez a változással kapcsolatban, és legszívesebben hogyan viselkedne az új módszerrel szemben. Könnyen lehet, hogy elhibázottnak tartja az új módszert, ellenszenvet érez iránta és legszívesebben nyugdíjas koráig a megszokott módon végezné a munkáját. Ám ha egyszer a vállalat vezetősége elrendeli, mégis végre fogja hajtani az új módszer bevezetését, mert a társadalmi normák ezt követelik tőle: megszokta, hogy engedelmeskedjék az utasításoknak és számol esetleges ellenkezésének várható következményeivel is.

Vagyis a viselkedés előrejelzésében az attitűd mellett a társadalmi normákat, szokásokat és a viselkedésnek az egyén által várt következményeit is figyelembe kell venni.

Ha azt mondtuk korábban, hogy az attitűd befolyásolja az ember viselkedését, ezt rögtön meg is fordíthattuk volna: az attitűdöt az ember viselkedése, tapasztalatai alakítják ki.

Ha a művezetőt az új módszer bevezetésekor sorozatos kudarcok érik, negatív attitűd alakulhat ki benne e módszer iránt, ami azután olyan cselekvésre vezeti, amely további negatív élmények forrásává válik. Vagy éppen fordítva: ha az üzemben helyesen kezdik alkalmazni az új módszert, látnunk kell annak eredményét (a dolgozók munkakörülményeinek javulását, a termelékenység emelkedését), és az új módszer iránt feltétlenül pozitív attitűd alakul ki a vezetőkben.

10.2 HOGYAN MÉRJÜK AZ ATTITŰDÖT?

Hosszú könyveket írtak az attitűdmérés módszereiről (lásd például *Fishbein*, 1967; magyar nyelvű összefoglalásként: *Csepeli–Szombati–Vergé*, 1971, 230-241. oldal; és *Secord–Backman*, 1972, 115-137. oldal). Anélkül, hogy ezek részletes ismertetésébe bocsátkoznánk, igyekszünk példákkal megvilágítani a munka, munkatárs stb. iránti attitűd mérésének lehetőségeit.

Hogy a munkapszichológusok mikor milyen attitűdvizsgálati módszert használnak, azt befolyásolja, hogy mire vonatkozik a tanulmányozandó attitűd (mi az „attitűd tárgya"), és hogy kiknek az attitűdjére kíváncsiak (a „populáció"). Legcélszerűbb azonban a vizsgálati módszereket az attitűd három komponense – a kognitív, érzelmi és viselkedési komponens – szerint csoportosítani.

10.2.1 A kognitív komponens mérése

Az attitűd kognitív komponensének tanulmányozása nem túlságosan elterjedt. Pedig nagyon is jó lenne tudnunk, mit értenek a dolgozók például az *üzemi demokrácia* fogalmán.

Hogy ezt megtudjuk, felhasználhatjuk az ún. „szabad asszociáció" módszerét: megkérjük a vizsgálati személyeket, sorolják fel mindazt, ami erről a kifejezésről eszükbe jut. A kapott válaszokat – melyek általában rendkívül sokfélék – néhány dimenzióba sűríthetjük, például faktoranalízis segítségével.

Strukturáltabb vizsgálati módszer az „előzmények és következmények" vizsgálata. Egy új módszer bevezetésével kapcsolatban például ilyesfajta állításokkal vizsgálhatjuk az „új módszer"-ről a dolgozókban kialakult fogalmat:

Ha egy műhelyben azt tapasztalom, hogy…
- ❖ állandó kapkodás van,
- ❖ a munkaasztalokon mindig rend van,
- ❖ a dolgozók a műszak végén fáradtak,
- ❖ a művezető mindig órával a kezében sétál,
- ❖ a norma túl szoros,

akkor ott egy új módszer szerint folyik a munka.

Ha egy műhelyben egy új módszer szerint dolgoznak, ott…
- ❖ mindig elő van készítve a munkaanyag,
- ❖ unalmas a munka,
- ❖ magasabb a fizetés,
- ❖ kevesebb a selejt,
- ❖ kisebb a zaj.

A) Fiziológiai vizsgálatok

10.2.2 Az érzelmi komponens mérése

Az attitűd érzelmi komponensének legközvetlenebb mérési módszerét a fiziológiai változók mérése jelenti. Amennyiben egy vezetőt „kiver a hideg verejték", ha csak rágondol az átszervezésre, „gyorsabban kezd dobogni a szíve", ha behívatja az igazgató, hogy beszéljen vele (az új módszer) bevezetéséről stb., ez mind az átszervezés/az új módszer érzelmi töltéséhez tartozik, és megfelelő berendezésekkel (GBR, pulzusfrekvencia-mérő berendezés stb.) számszerűen kimutatható.

B) Papír-ceruza tesztek

Az ún. papír-ceruza teszteket specifikus és általános módszerekre oszthatjuk.

Specifikus módszerek

A specifikus módszereket – melyek kétségtelenül az attitűdmérés legnépszerűbb formái – minden „attitűdtárgyhoz" külön-külön el kell készíteni. Ezeket a módszereket eredetileg *Thurstone* (1928), *Likert* (1932), *Guttman* (1944), illetve *Edwards* és *Kilpatrick* (1948) fejlesztették ki. A módszerek jó összefoglalása megtalálható például *Edwards* (1957) könyvében.

Thurstone legalább háromféle módszert dolgozott ki az attitűd mérésére (*Thurstone*, 1927a, b). Ezek közös tulajdonsága, hogy ún. „ítélők"-et alkalmaznak, akik előzetesen „megítélik" az attitűdállítások (tételek) viszonylagos rokonszenvességét–ellenszenvességét. Ezeknek az ítéleteknek a megfelelő statisztikai kezelésével nyerik az attitűdállítások „skálaértékeit", és csupán ezt követi a skálázott állítások felhasználása a megvizsgálandó mintánál.

❖ *A páros összehasonlítás módszere* (*Thurstone*, 1927c; *Guilford*, 1936)

Ennek a módszernek a lényege az, hogy az ítélők a tételek minden lehetséges párosáról megállapítják, hogy melyik a kedvezőbb. A tétel „kedvezősége" mértékét úgy kapják meg, hogy a „kedvező" ítéletek relatív gyakoriságait z-értékekké transzformálják (lásd pl. *Hajtman*, 1968, IV. táblázat), majd ezeket a z-értékeket átlagolják. A legnegatívabb állításnak rendszerint önkényesen 0 értéket adnak és 10-15 olyan állítást választanak ki közülük, melyek körülbelül egyforma távolságra vannak egymástól. (Ez a módszer intervallum skálát eredményez. Lásd pl. *Torgerson*, 1958). Ezeket az állításokat random sorrendben (lásd *Hajtman*, 1968, 222-223. oldal) adják oda a vizsgálati személyeknek azzal, hogy válasszák ki azt a 3 állítást, mely legjobban leírja az adott kérdés iránti érzelmeiket. A 3 állítás skálaértékének átlaga reprezentálja a vizsgálati személy attitűdjét (az ítélők által használt egységben).

❖ *Egyenlőnek tűnő intervallumok módszere* (lásd pl. *Remmers*, 1960)

Az ítélők *n* attitűd-állítást (rendszerint) 11 kategóriába („csomóba") osztanak aszerint, hogy mennyire kedvezőek a kérdéses tárgyra (eseményre, fogalomra) vonatkozóan. Az ítélőknek a kategóriákat egymástól

egyenlő távolságban levőknek kell tekintenünk. Így megkapjuk minden állítás eloszlását. A nem megfelelő (túl nagy szórást mutató vagy bimodális) állításokat kihagyjuk, a megmaradó állításokat pedig a mediánjukkal jellemezzük. Ez a módszer rangskálát eredményez (lásd pl. *Hajtman*, 1968, 340. oldal).

❖ *Szukcesszív intervallumok módszere*

Ez a módszer úgy kezdődik, mint az egyenlőnek tűnő intervallumok módszere. Miután az ítélők az *n* állítást beosztották a 11 kategóriába (és a nem megfelelőeket kihagytuk), a kategóriák távolságát a válaszok gyakoriságából számoljuk ki.

További gyakran használt módszerek:

❖ *Összegezett osztályozás módszere (Likert-skála)*

Ehhez a *Likert* (1932) által kifejlesztett módszerhez nincs szükség ítélőkre, mert az összegyűjtött állításokat mindjárt a megvizsgálandó személyeknek adják, akik ezekkel kapcsolatban ötféle válasz között választhatnak: feltétlen helyeslem, helyeslem, bizonytalan, nem helyeslem, egyáltalán nem helyeslem. Az állításokat először „a priori" súlyokkal pontozzuk és a vizsgálatvezető legjobb tudása szerint maga ítéli meg, hogy az állítás pozitív vagy negatív a kérdéses tárggyal, eseménnyel stb. kapcsolatban. Ezután következik az állítások szelekciója: azokat az állításokat, melyek az ideiglenes összpontszámmal nem korrelálnak, kihagyjuk. A végleges pontszámokat a megmaradt állítások alapján számoljuk ki.

❖ *Skalogram-elemzés (Guttman-skalogram)*

Guttman (1944) módszere lényegesen eltér az előzőektől. Alapja a hierarchizáció. Ha például 5 eldöntendő kérdést és 5 vizsgálati személyt tekintünk, amelyek, illetve akik a teljes attitűd-kontinuumot kifeszítik, akkor (teljesen következetes vizsgálati személyek esetén) a 10-1. táblázathoz jutunk. A *Guttman*-féle eljárás abból áll, hogy a kiválasztott személyeknek (általában mintegy 100 személynek) *igennel* vagy *nemmel* megválaszolható kérdéseket teszünk fel, majd addig próbálkozunk a kérdések és a vizsgálati személyek sorrendjének változtatásával, amíg a „következetlen" válaszok számát minimálisra csökkentettük.* A túl sok következetlen választ előidéző kérdéseket kihagyva mintegy 6-10 hierarchikus sorrendben levő kérdéshez juthatunk, melyek 10%-nál kevesebb következetlen választ eredményeznek. Ezután ezeket a kérdéseket használjuk fel a tényleges vizsgálathoz.

* Egy választ akkor tekintünk következetlennek, ha például egy vizsgálati személy, aki elfogadott egy nagyon rokonszenves állítást, egy ellenszenves állítást is elfogad.

Attitűd-kérdések

Vizsgálati személyek	*Nagyon kedvező*	*Kedvező*	*Közömbös*	*Ellenszenves*	*Nagyon ellenszenves*
Nagyon mellette	Igen	Igen	Nem	Nem	Nem
Mellette	Nem	Igen	Igen	Nem	Nem
Közömbös	Nem	Igen	Igen	Igen	Nem
Ellene	Nem	Nem	Igen	Igen	Nem
Nagyon ellene	Nem	Nem	Nem	Igen	Igen

10-1. táblázat
5 vizsgálati személy 5 attitűdkérdésre adott elméletileg tökéletes válaszai

❖ *Skáladiszkriminációs eljárás*

Az egyenlőnek tűnő intervallumok módszere, az összegezett osztályozás és a skalogram-elemzés olyan eljárások, melyek hasonló célt szolgálnak: a nem megfelelő állítások kiszűrését. A három eljárás azonban háromféle kritériumot használ a „megfelelőség" eldöntésére: az egyértelműséget, az egy dimenzióba tartozást és a rokonszenvet illetve ellenszenvet érző ítélők közötti diszkriminációt. Az *Edwards* és *Kilpatrick* (1948) által kifejlesztett skáladiszkriminációs eljárás csak azokat az állításokat tartja meg, amelyek mindhárom jó tulajdonsággal rendelkeznek.

A tárgyalt módszerek megbízhatósága és érvényessége eléggé hasonló, a *Likert*- és *Guttman*-skálák némi fölényét mutatva a *Thurston*-skálákkal szemben.

Általános módszerek

Az eddig ismertetett módszerek emberek egy bizonyos tárgy, kérdés stb. iránti attitűdjének mérésére alkalmasak. Igen sok skálát dolgoztak ki a kutatók, azonban mindig előfordulhat, hogy olyan kérdéssel kapcsolatos attitűd mérése válik szükségessé, amelyre vonatkozóan még nem dolgoztak ki skálát. Az újabb és újabb skálák kidolgozásának időrabló munkáját már régóta *többféle kérdésre* felhasználható skálák kidolgozásával igyekeztek megtakarítani a kutatók.

A legismertebb *általános*, mindenfajta attitűdtárgyra használható mérési módszer az *Osgood* és munkatársai (1957) nevéhez fűződő *szemantikus differenciálmódszer.* Lényege, hogy az attitűdtárggyal kapcsolatos számos, ellentétes melléknévpárból álló skálára kell a vizsgálati személyeknek reagálniuk. (A skálák közül egyidejűleg néha csupán 9-12-t, néha viszont 50-100-at is alkalmaznak.)

A skálák felnőtteknél többnyire 7 vagy 9 fokúak. Referencia-pontként a középső osztály értelmezhető – ez a semleges attitűd –, s ettől egyik irányban közeledünk a pozitív, másik irányban pedig a negatív

véleményhez. (A pozitív és negatív tulajdonságok randomizálva kerülnek az egyik vagy a másik oldalra, ellenkező esetben ugyanis könnyen előfordulhat, hogy a vizsgálati személy néhány jelzőpár elolvasása után végig a „rokonszenves" vagy „ellenszenves" oldalt választja gondolkodás nélkül.)

Nézzünk meg egy példát:

A vezető-továbbképző tanfolyam

Jó	/.../.../.../x./.../.../.../	Rossz
Érdekes	/x./.../.../.../.../.../.../	Unalmas
Haszontalan	/.../.../x./.../.../.../.../	Hasznos

A „hívószó" ez esetben „A vezető-továbbképző tanfolyam". Az első skálán jelzett „X" egy semleges véleményre példa, a másodikról egy erősen pozitív, a harmadikról pedig egy gyengén negatív véleményt olvashatunk le.

Osgood módszere viszonylag könnyen végrehajtható: nem csupán a munkapszichológus, a személyzeti vezető, de – ami nem elhanyagolható szempont – a vizsgálati személyek számára sem jelent megerőltető feladatot. A módszer validitását a *Thurstone-*, *Likert-* és *Guttman*-skálákkal való kapcsolatának kimutatásával igazolták.

Az érzelmi komponenshez viszonyítva a szociálpszichológiában általában elhanyagoltnak tekinthető az attitűd viselkedési összetevőinek vizsgálata.

10.2.3 A viselkedési komponens mérése

A *Dienes* Zoltán által vezetett *International Study Group for Mathematics Learning* (Nemzetközi Matematikatanulási Társaság; ISGML) keretében a modern matematikatanítási módszerek várható másodlagos hatásainak mérésére a matematikatanulással kapcsolatos, *viselkedésben megnyilvánuló preferencia mérésére alkalmas teszteket* dolgoztunk ki (*Dienes* Z., 1975)*. A *Sherbrooke-i Probléma Orientáció Teszt* (*Klein* S., 1973a, 1976a) célja, hogy megvizsgálja, az iskola milyen viselkedési tendenciát alakított ki a tanulókban ismeretlen, szokatlan kognitív problémákkal való találkozás esetére. A teszt 40 feladata lehetőséget ad a vizsgálati személyeknek, hogy a problémákat elutasítsák („ezt nem tanultam", „nem tudom"), illetve, hogy a kérdésekkel szembenézzenek (a választ bizonyos korlátok közé szorítsák, közelítő becslést adjanak rá). Az értékelésnél nem vesszük figyelembe a válaszok jóságát (nem teljesítménytesztről van szó), csupán a problémával való *szembenézés*, illetve *elutasítás* tényét.

A *Produktivitás–Reproduktivitás Preferencia teszt* (*Klein–Zétényi*, 1978) olyan feladatpárokból áll, melyek közül az egyik mindig lényegesen *produktívabb* tevékenységet kíván meg, egyébként azonban hasonlóak (például „rajzolj egy kutyát" és „másold le ezt a kutyát"). A tesztet a *produktív válaszok számával* értékeljük. Lényeges, hogy a vizsgálati személyeknek ebben a tesztben sem csupán meg kell mondaniuk, adott helyzetben hogyan viselkednének, de az egyik feladat megoldásával valóban viselkedniük is kell. A módszer pedagógiai hatások kimutatására alkalmasnak bizonyult (*Hajtman–Klein*, 1978).

Egy hasonló célra szerkesztett *komplexitás-preferencia teszt* (*Williams*, 1975) minden feladata 3 részből áll: az első egy egyszerű és egy komplex, más tekintetben azonban azonos jellegű feladatot tartalmaz; a másodikban egyszerű, illetve komplex feladatot kell *konstruálniuk* a vizsgálati személyeknek; végül a harmadikban a feladatok kézenfekvő, illetve szokatlan *generalizációját* kell elvégezni. A feladatok az *Eysenck*-féle (1994) intelligenciatesztek feladataihoz hasonlatosak, az értékelés azonban itt sem a megoldás jóságával, hanem a komplex, illetve egyszerű feladatok választásának a számával történik.

Véleményünk szerint megfelelő átalakítás után a fenti két módszer is jól felhasználható például bizonyos vezetőképző tanfolyamok hatásvizsgálatában, munkapszichológiai jelentőségük azonban ezen túlmenően inkább az, hogy rámutatnak az attitűd viselkedési komponensének mérési lehetőségeire.

* *Dienes* Zoltán: *Építsük fel a matematikát!* című klasszikus könyvét 1999-ben adta ki újra az SHL Hungary Kft. *Dienes* Zoltán „Önéletírása" – amely természetesen az ISGML érdekes történetére is kitér – 2001-ben jelent meg, ugyancsak az SHL Hungary Kft. kiadásában. (Lásd még *Klein*, 1976b)

10.3 ATTITŰD-VIZSGÁLATOK A MUNKAPSZICHOLÓGIAI GYAKORLATBAN

Az előzőekben felsorolt módszerek mindegyikére lehet példát találni a külföldi munkapszichológiai irodalomban. A 10-2. táblázat például egy *Thurstone*-skálát mutat be, melyet a dolgozók vállalattal szembeni attitűdjének vizsgálatára több mint 4400 vizsgálati személy véleménye alapján készítettek.

A hazai irodalomban meglehetősen kevés nyoma van annak, hogy munkapszichológusaink foglalkoznának a dolgozók attitűdjének vizsgálatával.

Ezek közé tartozik *Bárkányi* és *Molnár* (1971) vizsgálata, melyet a dolgozók konkrét munkájával kapcsolatos attitűd mérésére egy *Engländer* Tibor által kidolgozott attitűdskálával végeztek egy textilipari vállalat dolgozóival (10-2. ábra).

Érdekes, hogy bár a vizsgálat során gondosan ügyeltek az inkognitó biztosítására, egyes vizsgálati személyek mégis maximális ellenállást tanúsítottak. (Egyesek megkérdezték, hogy kötelező-e, mások csak a kérdések egy részére válaszoltak stb.)

Harmath (1973) ismertet egy javaslatot a munkahellyel kapcsolatos attitűd vizsgálatára. Az attitűdvizsgálatot úgy állították össze, hogy abban szerepeljenek a munkahelyi szociális klímára jelentős hatással bíró tényezők, így:

a) a vezetőség összetétele,

b) a kollektíva,

c) a munkavégzés egyéb körülményei (fizetés, tárgyi munkakörülmények, a munkaterhelés egyenletessége).

Kijelentés	Skálaérték
Azt hiszem, ez a vállalat minden más vállalatnál többet törődik az alkalmazottaival	10,4
Ha újra kezdhetném, a vállalatnál maradnék	9,5
A vállalatnál nem kivételeznek	9,1
Ha az ember nekivág, itt előre tud jutni	8,9
Úgy bízom a vállalati orvosban, mint a sajátomban	8,7
A vállalat őszintén akarta tudni, mit gondolnak róla az alkalmazottak	8,5
A bérpolitika igazságos jutalmat kínál a gyorsabb munkásnak	7,9
Mindent összevetve a vállalat érdemünk szerint törődik velünk	7,4
Azt hiszem, még egy kis karcolással is kórházba mehetünk, hogy megakadályozzák a vérmérgezést	6,3
Azt hiszem, balesetek mindig lesznek, bármit teszünk is	5,4
A vállalat annyira számíthat ránk, mint mi a vállalatra	5,1
A vállalat túl sok jóléti munkát végez	4,4
A munkában egyre jobban parancsolgatnak	4,1
Nem hinném, hogy a felvételre jelentkező munkásokkal udvariasan bánnának	3,6
Azt hiszem, a főnökök sok jó javaslatot tesznek tönkre	3,2
A főnököm mindent azoknak ad, akikkel együtt jár templomba vagy egy helyen lakik	2,9
Szerintem a vállalat kívülről tölti be a jó állásokat, ahelyett, hogy előléptetnék azokat, akik itt vannak	2,5
Ahhoz, hogy előre juss, bizonyos emberek nyomása kell	2,1
Előbb-utóbb a vállalat túlad rajtad	1,5
Ennél a vállalatnál borzalmas a fizetés	1,0
Nincs a vállalatnál egy tisztességes ember	0,8

10-2. táblázat. *Uhrbrock*-féle, az alkalmazottaknak a vállalattal szembeni attitűdjét mérő-skála (*Uhrbrock*, 1934)

Bizonyos értelemben attitűdvizsgálatnak nevezhető az is, ha a személyügyi munkatárs vagy a munkapszichológus végigsétál a vállalaton és rögzíti benyomásait, ha interjúkat készít a dolgozókkal. Ilyen értelemben vett attitűdvizsgálatra feltehetően gyakrabban sor kerül, ha ez nem is tükröződik természetszerűleg a publikációkban. Mégis nyomatékosan hangsúlyozni szeretnénk, hogy a dolgozók attitűdjével való törődés a hazai munkapszichológia egyik legelhanyagoltabb területének tűnik, így e téren feltétlenül változásra van szükség.

1. FIZETÉS SZEMPONTJÁBÓL A LEGTÖBB HELYEN A HELYZET
sokkal jobb, mint itt ¦ *kicsit jobb*, mint itt ¦ *ugyanilyen*, mint itt ¦ *kicsit rosszabb*, mint itt ¦ *sokkal rosszabb*, mint itt

2. A MUNKATÁRSAK EGYMÁSSAL SZEMBENI VISELKEDÉSE (KOLLEGIÁLIS SZELLEM, SEGÍTŐKÉSZSÉG) A LEGTÖBB HELYEN
sokkal jobb, mint itt ¦ *kicsit jobb*, mint itt ¦ *ugyanilyen*, mint itt ¦ *kicsit rosszabb*, mint itt ¦ *sokkal rosszabb*, mint itt

3. EZT A MUNKÁT HOGYAN BECSÜLNÉK MEG A LEGTÖBB HELYEN
sokkal jobban, mint itt ¦ *valamivel jobban*, mint itt ¦ *ugyanígy*, mint itt ¦ *valamivel kevésbé*, mint itt ¦ *sokkal kevésbé*, mint itt

4. MÁSUTT A KÖVETELMÉNYEK
sokkal kisebbek, mint itt ¦ *kisebbek*, mint itt ¦ *ugyanilyenek*, mint itt ¦ *valamivel nagyobbak*, mint itt ¦ *sokkal nagyobbak*, mint itt

5. A VEZETŐK ÉS A DOLGOZÓK KÖZÖTTI VISZONY MÁS HELYEKEN
sokkal jobb, mint itt ¦ *kicsit jobb*, mint itt ¦ *ugyanilyen*, mint itt ¦ *kicsit rosszabb*, mint itt ¦ *sokkal rosszabb*, mint itt

6. AZ ELŐMENETELI LEHETŐSÉG A LEGTÖBB HELYEN
sokkal nagyobb, mint itt ¦ *valamivel nagyobb*, mint itt ¦ *ugyanilyen*, mint itt ¦ *kicsit kisebb*, mint itt ¦ *sokkal kisebb*, mint itt

7. EZ A MUNKA
lélektelen robot ¦ *nem nyújt örömet* ¦ *olyan, mint a legtöbb* ¦ *kedvvel végezhető* ¦ *nagyon sok örömet nyújt*

8. MÁS HELYEKEN A MUNKAKÖRÜLMÉNYEK
sokkal kellemesebbek, egészségesebbek, mint itt ¦ *kellemesebbek, egészségesebbek*, mint itt ¦ *ugyanilyenek*, mint itt ¦ *nem olyan kellemesek, egészségesek*, mint itt ¦ *sokkal kellemetlenebbek, egészségtelenebbek*, mint itt

10-2. ábra. A munka iránti attitűd mérésére szolgáló módszer (készítette: *Engländer* Tibor)

10.4 AZ ATTITŰD BEFOLYÁSOLÁSA

Ha az attitűd *mérése* nehéz feladat, ennél lényegesen összetettebb, nehezebb feladat az attitűd *befolyásolása*, egy kedvezőtlen attitűd kedvezővé változtatása.

Mint korábban láttuk, az attitűdnek 3 fő komponense van, és így nyilvánvaló, hogy mindhárom komponensen keresztül befolyásolható:

- a *kognitív* összetevő befolyásolásával (például lényeges, új információk közlésével),
- az *érzelmi* összetevő befolyásolásával (például az attitűd tárgyával kapcsolatos, vagy vele egy időben megjelenő kellemes vagy kellemetlen tapasztalatokkal), és
- a *viselkedési* komponens befolyásolásával (például azzal, hogy a dolgozóval kötelezően végrehajtatjuk a kérdéses cselekvést, vagy kész helyzet elé állítjuk).

Ha az attitűd valamelyik komponense megváltozik, igen valószínű, hogy ez a többi összetevő változását is maga után vonja.

Csupán leltárszerűen felsorolunk néhány módszert és körülményt, mely az attitűd megváltozásához vezethet (*Maier*, 1974):

- az attitűdtárggyal kapcsolatos traumatikus tapasztalat,
- lelki ráhatás (például úgy, hogy segítünk megértetni a dolgozóval az attitűdje mögött rejlő okokat, pozitív megerősítést nyújtunk bizonyos attitűdöknek, a negatív attitűdtárgy jelenlétében szorongáscsökkentő ingert idézünk elő stb.),
- a tények megváltoztatása a vélemények megjavítása érdekében,
- a dolgozó véleményének befolyásolása csoporttársai véleményének befolyásolásán keresztül,
- a meghallgatás,
- a megfelelően vezetett vita.

Az attitűdváltozás kérdésére a kommunikáció tárgyalásakor röviden még visszatérünk. (A téma jó összefoglalását lásd például *Stroebe* és *Jonas* tanulmányában a *Hewstone* és mások által szerkesztett *Szociálpszichológia* könyvben.)

10.5 AZ ATTITŰD MINT MÓDSZERTANILAG HASZNOS FOGALOM

Bem (1984, 234. oldal) szellemesen érzékelteti az attitűd és a viselkedés kapcsolatára vonatkozó ismereteinket: „abban bizonyosak lehetünk, hogy azért szeretjük a barna kenyeret, mert fogyasztunk belőle. Az is előfordulhat, hogy azért eszünk barna kenyeret, mert szeretjük."

Minthogy végső fokon a dolgozók *viselkedése* – „megeszik-e a barna kenyeret?" – az, ami a vezetőket érdekli, újra és újra felvetődik a kérdés, szükség van-e egyáltalán olyan, az inger és a reakció közé eső „közbülső" fogalomra, mint az attitűd. *Bettinghaus* (1997, 240. oldal) így fogalmazta meg a maga igenlő válaszát:

„Néha esetleg úgy érezhetjük, jó volna mellőzni az attitűd fogalmát, és csupán a vevőnek a meggyőzést célzó közleményre bekövetkező nyílt, megfigyelhető viselkedéséről kellene beszélni. A viselkedés kutatói azonban felismerték, hogy az csak hasznos lehet, ha van valamilyen fogalmi híd aközött, amit az egyén tesz, és az egyén orientációs környezetében levő tárgyak között. Az attitűdöt még soha senki nem látta, hallotta, ízlelte vagy szagolta. Az attitűdök természetére az egyén megfigyelhető viselkedéséből következtethetünk. Valaki meglöki a mellette ülőt a bárpult előtt, s a pincér ebből arra következtet, hogy negatív érzelmeket táplálnak egymás iránt. Két ember egymáshoz lép, kezet ráznak, hátba vágják egymást, s ebből a mellettük álló harmadik arra következtethet, hogy pozitív attitűdök vannak bennük egymás iránt. Egyik esetben sem az attitűd az, ami látható. Bizonyos konkrét attitűd jelenléte a megfigyelt viselkedésben nyilvánul meg.

Az attitűd tehát nem más, mint az egyénben meglevő pszichológiai folyamatok struktúrája vagy szervezete, s az egyén megfigyelhető viselkedéséből következtethetünk rá. Az attitűdöket olyan értelemben írhatjuk le, hogy mennyire kedvezőek az egyénnek valamilyen tárgyra, személyre vagy eseményre vonatkozó értékítéletei. A skála az eseményre való tökéletesen kedvező orientációtól a semleges álláspontón át a teljesen kedvezőtlen orientációig terjed. A viselkedés kutatói szerint a valamely tárggyal kapcsolatos attitűd kedvező voltának foka pozitívan korrelál a személynek az illető tárggyal kapcsolatos viselkedésével. Ha valakinek bizonyos személlyel kapcsolatos attitűdje igen pozitív, akkor szívesen látja az illetőt, hosszasan beszélget vele, jót mond róla másoknak, s külsőleg vonzónak látja. Ha valakinek negatív az attitűdje valakivel kapcsolatban, akkor kerüli az illetőt, kedvezőtlen dolgokat mond róla másoknak, s nem látja vonzónak.

A valamilyen tárggyal, személlyel vagy eseménnyel kapcsolatos attitűd és viselkedés között pozitív ugyan a korreláció, de nem tökéletes. Ebben az esetben ugyanis nem volna szükség az attitűd külön fogalmára. A kedvező attitűd ugyanis önmagában még nem elégséges biztosíték arra, hogy bizonyos konkrét viselkedési mód megvalósuljon. Így például valakinek bizonyos kisebbségi csoportok tagjaival kapcsolatos attitűdjei rendkívül kedvezőtlenek lehetnek. Nem valószínű azonban, hogy fizikailag megtámadja a kisebbségi csoport valamelyik tagját, ha szembetalálkozik vele az utcán. Visszatartják a fennálló törvényekkel kapcsolatos attitűdjei, a megtorlástól való félelem, a bizonytalanság, hogy mit szólnak mások és számos más pszichológiai folyamat, mely mind kíséri az attitűdöket.

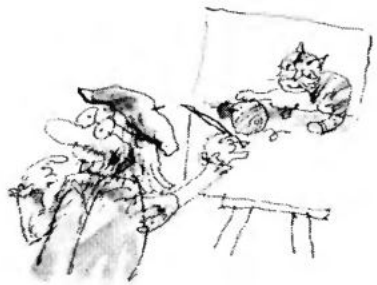
A fő ok, ami miatt az attitűd fogalmát kívánatos megtartani, a meggyőzéssel foglalkozó viselkedéskutatók munkájának sajátos természetével függ össze. Tegyük fel, összegyűjtök néhány embert, és felolvasok nekik egy cikket, amely az oktatásügyi adók növelése mellett érvel. Ezután hazaküldöm őket. Hogyan tudhatom meg, hogy viselkedésük bármilyen értelemben megváltozott-e? Elkísérhetem mindegyiket a szavazóhelyiségbe, és ott megkérdezhetem, hogy az adóemelésre szavaztak-e? Végigkísérhetem mindegyiket a városon, s figyelhetem, hogy az adóemelés mellett nyilatkoznak-e? Mindkét eljárás azt jelentené, hogy „természetes" környezetben próbálom megfigyelni az egyéneknek a meggyőzési kísérletre bekövetkező reakciójukat. Az ilyen eljárás nehézségei és valószínű költségei teljesen nyilvánvalóak. Ezzel szemben megtehetem azt, hogy miután elolvasták a cikket, kitöltetek velük egy kérdőívet, amelyben rögzítik az adóemeléssel kapcsolatos véleményüket. Ez egyáltalán nem természetes helyzet, mert előfordulhat, hogy azok, akik a kérdőíven nyilatkoznak, normális körülmények között senkivel sem közölnék véleményüket. Ennek ellenére nagy segítséget jelent a kommunikátornak az, ha megállapíthatja, hogy olyan emberek, akik a cikk elolvasása előtt kedvezőtlenül vélekedtek az adóemelésről, a cikk elolvasása után kedvezően nyilatkoznak róla."

Ez az, amiért biztosak vagyunk abban, hogy az attitűd fogalma, vizsgálata az elkövetkező években is fontos marad a vezetéslélektannal foglalkozók számára, akkor is, ha egyetértünk *Fishbein*nel (1997, 147. oldal):

„Több mint hetvenöt évi attitűdkutatás után még mindig igen kevés megbízható adat támogatja – ha egyáltalán támogatja – azt a hipotézist, hogy egy egyén valamely tárggyal szembeni attitűdjének ismerete lehetővé teszi, hogy megjósoljuk, hogyan fog viselkedni az illető azzal a tárggyal kapcsolatban. Valójában az a kevés bizonyíték, ami azt támasztja alá, hogy bármi kapcsolat is fennáll attitűd és viselkedés között, olyan tanulmányokból származik, amelyek arra mutatnak, hogy egy személy hajlamosabb az attitűdjét a viselkedéséhez igazítani, és nem olyan tanulmányokból, amelyek azt mutatják ki, hogy a viselkedés az attitűd függvénye."

11. fejezet
ÉRTÉKEK A MUNKA VILÁGÁBAN





„Az a giliszta, amelyik egy Y-elágazásnál inkább a sima utat választja, mint azt, amelyik dörzspapírral van bevonva, a gyakorlatban bizonyítja az *operatív érték* létezését."

Carl *Rogers* (1964)

Az elmúlt évtizedekben intenzív kutatás folyt szerte a világon a *munkával* kapcsolatos értékek feltárására: talán azt is kijelenthetjük, hogy a pszichológusok több figyelmet fordítottak erre a területre, mint a családdal, a szabadidővel, a vallással kapcsolatos értékekre.

A vizsgálatok többsége a munkával kapcsolatos értékeket az élet egészével kapcsolatos *általános értékrendszer* sajátos részének, vetületének tekintette, s az eredményeket szélesebb összefüggésekbe ágyazva igyekezett magyarázni: kulturális, történelmi, földrajzi, társadalmi hatások figyelembevételével.

Már Max *Weber* is feltételezte, hogy a protestáns etika által sugallt munkaértékek jótékony hatással vannak a gazdasági teljesítményre. *Furnham* és munkatársai (1993) 13 országban végzett vizsgálatai alátámasztani látszanak ezt.

Az értékekről való tudás

Az értékekről való tudás paradoxona, hogy a nekik tulajdonított bizonyosság fordítottan aránylik a bizonyíthatósághoz. Az értékek arra vonatkoznak, hogy mi a jó vagy rossz, mi a szép és a rút, mi a felemelő és a lealacsonyító, mi a kívánatos, előnyben részesítendő és mi a nemkívánatos, hátránnyal sújtható. Ezek a kérdések és a nyomukban megfogalmazott válaszok létfontosságúak mind az ember saját életében, mind az emberek egymás közti viszonyaiban. Max *Weber* megkülönbözteti a célértékeket és az eszközértékeket. A célértékek jelölik ki a társadalom és az egyén számára a követendő cselekvéseket, melyek eredményeképpen a valóság irreverzibilisen átalakul. Az eszközértékek a cselekvések miként jét minősítik.

Az értékek ugyan bizonyíthatatlanok és verifikálhatatlanok, ugyanakkor poláris szerkezetük és a beléjük vetett hit folytán adódó motivációs erejük révén jelentésekkel teli cselekvési teret képesek teremteni a társadalom tagjai számára.

Csepeli György (1997): *Szociálpszichológia.*
Osiris, 1997, 233. oldal

11.1 AZ ÉRTÉK FOGALMA

A munkával kapcsolatos értékek jelentőségére mutat az is, hogy az *Applied Psyhology: An International Review* e témának szentelte 1999. januári különszámát. A legújabb kutatási eredményeket ebből idézzük.

Az értékrendszer-vizsgálatok értéke

Míg az ipari- vagy az életmód-szociológia többnyire meglehetősen *közvetlen kapcsolatokat* keres a különféle külső életmód-, életszínvonal-, életminőség-tényezők, és az emberek, embercsoportok üzemen belüli viselkedése között, addig az értékszociológiai kutatás *beilleszt e két tényező* közé egy harmadikat: az ember, illetve a csoport *tudatát*, s ezen belül *értéktudatát*, mert föltevése szerint – s e föltevést ma már nem kell bizonyítani – az emberre, illetve a csoportra ható szociológiai, illetve szociálpszichológiai tényezők az ember, illetve a csoport *értékrendszerén átszűrődve*, azt alakítva, s ezáltal alakíttatva, *közvetve* gyakorolnak hatást az ember vagy a csoport magatartására, viselkedésére. S minthogy az emberek, illetve az emberi közösségek értékrendszere igen bonyolult s egyelőre még igen kevéssé ismert rendszer, nagyon alacsony hatásfokkal tudjuk még csak megmondani, hogy egy adott külső szociológiai vagy szociálpszichológiai mozzanatnak mi lesz a hatása, eredménye a szóban forgó ember vagy csoport cselekvésvilágában. Ugyanabban a munkahelyi szituációban (például normarendezéskor, új gépek, illetve technológiák bevezetésekor, vagy mondjuk a munkások és a művezető közt kialakult feszültség-helyzetben) látszólag igen „hasonló" – szociológiai mutatóik egész sorát tekintve hasonló – dolgozók vagy csoportok egymástól gyökeresen eltérően viselkednek. Ahhoz, hogy megértsük vagy akár előre megjósoljuk eltérő viselkedésüket, a jelenleginél sokkal jobban kellene ismernünk imént említett *belső szabályozórendszerüket*, más szóval: *értékrendszerüket*.

Hankiss Elemér: *Értékszociológiai kísérlet*.
Népművelési Propaganda Iroda, év nélkül (kb. 1975), 10-11. oldal

Mit nevezünk értéknek? *Rokeach* (1973, 5. oldal) szerint az érték olyan viszonylag tartós meggyőződés, amely szerint egy bizonyos viselkedésmód vagy életcél a személy vagy a társadalom számára előnyben részesítendő az ellentétével szemben.

Super (1980, 130. oldal) szerint az érték olyan pszichológiai állapot, kapcsolat vagy anyagi körülmény, amely felé törekszünk.

Hofstede (1984, 18. oldal) definíciója: egy tág értelemben vett tendencia bizonyos viselkedésmódok preferálására.

Schwartz (1992, 2. oldal) meghatározása: állapotok, célok, viselkedések, melyek egy-egy speciális helyzeten túl, általánosan kívánatosak és normatív sztenderdként szolgálnak ahhoz, hogy meg tudjuk ítélni, mi a helyes viselkedésmód.

Ez utóbbi definíció segíthet abban, hogy az értékeket elkülönítsük az előző fejezetben tárgyalt *attitűdtől*. Egyrészt az attitűd speciális tárgyakkal, helyzetekkel kapcsolatos meggyőződés, és így alacsonyabb szinten helyezkedik el a világról kialakult képünk hierarchikus rendszerében.

Másrészt az attitűd lényegéhez tartozik, hogy pozitív és negatív egyaránt lehet, míg az értékek mindig pozitívak, azaz valaminek az értékeléséről (előnyben részesítéséről) szólnak.

(Az attitűdnél kevésbé specifikus, de az értékeknél specifikusabb fogalom az *érdeklődés*, amelyet a munka világában elsősorban a pályaválasztással kapcsolatban használnak; ezt ebben a könyvben nem tárgyaljuk.)

Általában megkülönböztetik az élet egészével kapcsolatos *általános* értékektől az élet egyes területeire vonatkozó *speciális* értékeket. Számunkra itt elsősorban ez utóbbiak közül a *munkával* kapcsolatos értékek a legérdekesebbek (11-1.) táblázat.

Érték	Definíció
HATALOM	Szociális státus; presztízs; emberek és források feletti rendelkezés
TELJESÍTMÉNY	A társadalom által elismert területeken kompetens viselkedéssel elért személyes siker
HEDONIZMUS	Öröm, élvezet
INGER	Az újdonság, a változatosság keresése
ÖNIRÁNYÍTÁS	Független gondolkodás és cselekvés, kreativitás, felfedezés
UNIVERZALITÁS	A természet és az emberek jövőjével való törődés
JÓTÉKONYSÁG	Az ismerősök jólétével való törődés
HAGYOMÁNY	A hagyományos kultúrák, vallások szokásainak tisztelete
KONFORMITÁS	Kerülése minden olyan cselekedetnek, amely felháborítható, megbotránkoztathatja, bánthatja a többieket, sértheti a szociális elvárásokat, normákat
BIZTONSÁG	Biztonság, harmónia, stabilitás keresése a társadalomban, a személyes kapcsolatokban, a magánéletben

11-1. táblázat Az értékek definíciói
(*Ros, Schwartz* és *Surkiss*, 1999 modelljében)

Kinek van szüksége értékekre?

Napjainkban gyakran visszaélnek az „érték" fogalmának használatával. A „családi értékek", a „keresztény értékek", a „közösségi értékek" és hasonlók a politikusok manipulatív buzgólkodásának repertoárjához tartoznak. Ez nem jelenti persze, hogy ezek nem fontos dolgok, gyakran azonban olyan tartalommal tömik meg őket, melyek rejtett *érdekeket* szolgálnak. „Értékeken" legtöbbször nézőpontok széles skáláját értik, kezdve attól, kell-e imádkozni reggel az iskolában, milyen legyen az adózási rendszer, ingyenes legyen-e az egyetemi oktatás, legyen-e halálbüntetés és sorolhatnám. A fogalom azonban félrevezető. Még félrevezetőbb az olyan értelmezés, hogy az értékek olyan dolgok, melyekből a „jó" embereknek egy nagy halom van, a „rossz" embereknek pedig semmi. Aztán vannak, akik az értékeket idejétmúlt kacatként kezelik, melyeknek egyetlen funkciója, hogy igazolják, amikor a létért való küzdelemben halomra öljük egymást ezen a bolygón. Így aki nem csal egy vizsgán, annak vannak értékei, aki pedig csal, annak nincsenek. Nos, a dolog nem így áll. Mind a csalónak, mind pedig a becsületesnek vannak értékei. Mindössze arról van szó, hogy ezek eltérőek.

Az „érték" az irányítás olyan eszköze, amely az egyén magatartását vezérli szükségleteinek kielégítése során.

Mortimer *Feinberg* – John T. *Tarrant* (1997): *Miért csinálnak okos emberek égbekiáltó ostobaságokat?* Bagolyvár Könyvkiadó, 209-210. oldal

Graves (1970) szerint a munkahelyeken a következő jellegzetesen másfajta értékrendekkel rendelkező személyek figyelhetők meg:

1. *Reaktív.* Az alapvető fiziológiai szükségleteik kielégítésére törekednek.

2. *Törzsi.* Függőségre törekednek. A hagyomány és a vezetői hatalom határozza meg viselkedésüket.

3. *Egocentrikus.* Önző, agresszív viselkedés jellemzi az ilyen embereket, akik – éppen individualizmusuk miatt – könnyen a hatalom befolyása alá kerülnek.

4. *Átformáló.* Szeretnék, ha mások átvennék az ő értékeiket, míg ők nehezen tudják elfogadni a tőlük eltérő értékrendű embereket. Nehezen tudják elviselni a többértelmű helyzeteteket.

5. *Manipulatív.* Az anyagi javakat túlértékelő emberek, akik számára fontos a státus és az elismerés. Céljaik elérése érdekében manipulálják az embereket és az eseményeket.

6. *Szociocentrikus.* Személyes teljesítményüknél fontosabb, hogy szeressék őket, jó kapcsolatokat alakítsanak ki másokkal. (A 4. és 5. típussal kapcsolatos viselkedésformák ellenszenvesek számukra.)

7. *Egzisztenciális.* A bürokratikus szervezet korlátait, státusszimbólumait nem szeretik, tőlük eltérő értékrendű társaikkal is könnyen megtalálják a hangot, jól tűrik a kétértelmű helyzeteket.

Ezt a rendszert jól fel lehet használni a felvételi beszélgetések során arra, hogy a vezetők felbecsüljék, a jelölt értékei megfelelnek-e a szervezet domináns értékeinek. A vezetők általában pozitívabban értékelik, gyakrabban jutalmazzák a „rendszerbe illő" dolgozókat, s az ilyen dolgozók általában elégedettebbek is (*Robbins*, 1991).

11.3 EGYÉNI ÉS SZERVEZETI ÉRTÉKEK

A nemzetközi értékvizsgálatok (*Hofstede*, 1980, *Lundbergh–Peterson*, 1994) általában az *egyének* értékrendszerének a vizsgálatából igyekeztek következtetni az emberek nagy csoportjainak értékrendszerében mutatkozó jellegzetes különbségekre.

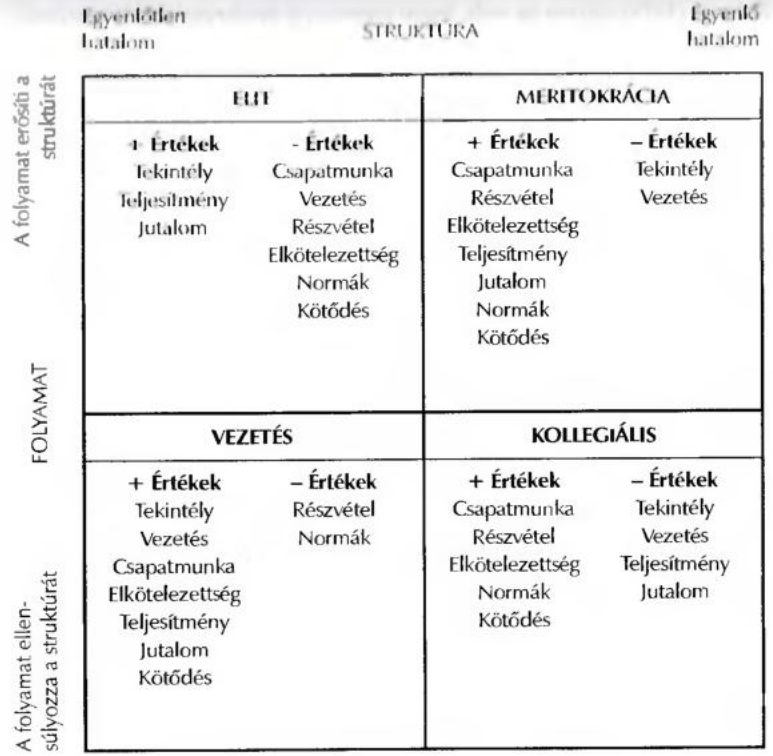
Hierarchia helyett értékek

– Miért olyan fontos az Ön számára a vállalati értékek megfogalmazása?

Robert *Haas:* A múltban úgy tekintettünk erre, mint ami nem kapcsolódik közvetlenül az üzletmenethez. „Kemény" és „puha" irányítási módszerekről beszéltünk. Az utóbbiak alatt az emberekkel való bánásmódot értettük. Ami igazán számított, az az üzlet „kemény" oldala volt: a nadrágok termelése.

Ma már tudjuk, hogy a vállalati élet „puha" és „kemény" elemei egyre inkább szervesen összekapcsolódnak. A vállalati értékek – mi a célunk, miben hiszünk – kritikus fontosságúak az üzleti siker szempontjából. Való igaz: az üzletet az értékek mozgatják.

Bögel György – *Salamonné Huszty* Anna: *Vállalatvezetés felsőfokon.* Kossuth Kiadó, VIP Könyvek, 1998, 69. oldal



11-1. ábra. Különböző értékrendű szervezetek típusai (*Kabanoff*, 1991)
(A „+" azt jelzi, hogy ezeket az értékeket hangsúlyosan említik az ilyen típusú szervezetek dokumentumaiban; a „–" azt jelzi, hogy ritkán vagy „csak úgy mellékesen" esik szó ezekről az értékekről.)

Kabanoff és munkatársai (1995) a *szervezetet* választották az értékvizsgálatok egységéül. Érvelésük szerint az egyéni vizsgálatok összesítése éppen „demokratizmusa" miatt torzít: a szervezetek értékrendjének kialakítása, fenntartása és közvetítése ugyanis nem azonos mértékben függ a szervezet minden tagjától – az alapítóknak, a vezetőknek, a „hősöknek" lényegesen nagyobb szerep jut. Ettől a felismeréstől egyenes út vezetett a felismerésig: a szervezetek „alkotó csoportjai" által létrehozott dokumentumok (például évi jelentések) tanulmányozása hasznos információkat nyújthat a szervezet értékeiről (*Wolfe*, 1991).

Más szempontból érdemes megkülönböztetni a *szóban* és *írásban kifejezett* és a *viselkedésben megnyilvánuló* értékeket (noha nyilvánvaló, hogy e kettő között, ha nincs is azonosság, de kapcsolat van; *Trice–Beyer*, 1993).

A *szövegek tartalomelemzését* mintegy fél évszázada használják értékrendek nemzetközi összehasonlítására (*Lasswell* és munkatársai, 1952).

Rokeach (1979) újítása az volt, hogy *szervezetek* értékrendjének tanulmányozására ajánlotta ezt a módszert.

Kabanoff és *Daly* (2000) érdekes összehasonlító vizsgálatot végeztek az ausztrál és az amerikai szervezetek dokumentumaiban kifejeződő értékekkel kapcsolatban. A vizsgálat *Kabanoff* (1991) tipológiáján alapul (11-1. ábra). A tipológia a szervezetek egy valós dilemmáját tükrözi. Hogyan osszák szét a véges forrásokat a szervezet tagjai között:

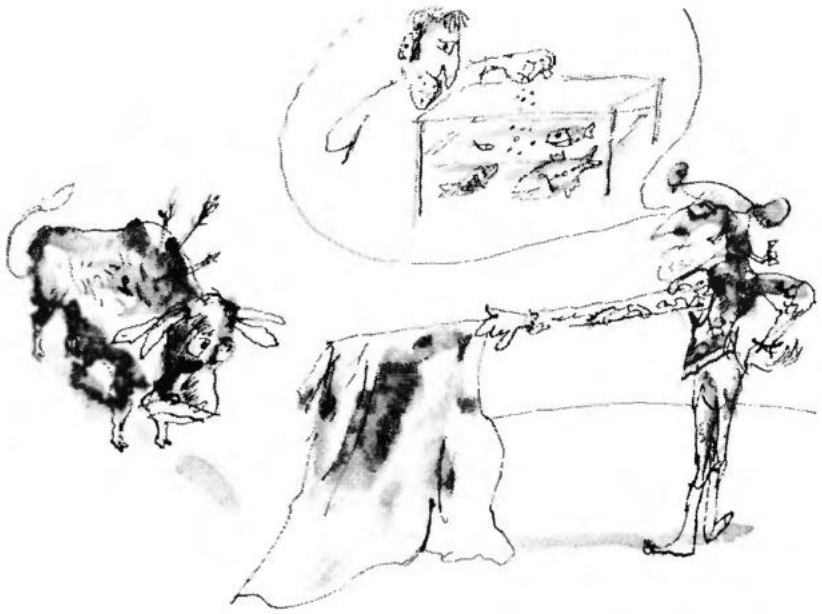
- érdemek alapján (az eredményhez való hozzájárulás szerint) vagy
- viszonylag egyenlően (függetlenül az érdemektől).

A tipológia két alapdimenziója:

- a struktúra (amely lehet centralizált, a hatalmat egy központban összpontosító és decentralizált, a hatalmat „szétosztó", a forrásokat egyenlően elosztó) és
- a szerkezeti folyamatok (melyek erősíthetik vagy ellensúlyozhatják a szerkezetből fakadó elosztás jellegét).

Ez a téma fontosságához képest méltánytalanul rövid fejezet csupán azt a célt szolgálja, hogy jelezzük az értékek jelentőségét a munka világában. Az érdeklődő Olvasó például *Váriné Szilágyi* Ibolya írásai nyomán indulhat el a téma megismerése felé.

12. fejezet
A MUNKÁVAL VALÓ ELÉGEDETTSÉG



A munkával való elégedettség fogalmának is sokfajta meghatározása ismeretes. *Papp* Z. és *Perczel* T. (1975) meghatározása szerint a munkával való megelégedettség mindazon tényezők tudati reprezentálódása, amelyek a munkakör jellemzőiből adódnak, és amelyek tudati tükröződés útján a konkrét munkakörrel szembeni állásfoglalást befolyásolják.

A munkával való megelégedettség a dolgozó sokfajta attitűdjének integrálódásából alakul ki. *Szűkebb* értelemben csupán a munkával kapcsolatos attitűdöket veszik ebből a szempontból figyelembe; azokat, amelyek a munka társadalmi elismerésével, a fizetéssel, a munka fizikai feltételeivel, az előrehaladási lehetőségekkel, a képességek elismerésével, a munka megfelelő értékelésével, a munkatársak közötti kapcsolatokkal, a munkabiztonsággal stb. vannak kapcsolatban.

Tágabb értelemben azonban – és feltétlenül ez a kérdés helyesebb megközelítése – a munkával való megelégedettség megértéséhez sok egyéb tényezőt is figyelembe kell venni (mint például a dolgozó életkora, egészségi állapota, temperamentuma, vágyai, törekvései). De a munkával való megelégedettséget befolyásolják az olyan tényezők is, mint a dolgozó családi élete, lakáskörülményei, szórakozási és sportlehetőségei, szokásai, társadalmi munkája és esetleges tisztsége.

Röviden, a munkával való megelégedettség olyan *általános attitűd*, amely 3 területről (a sajátos munkatényezők, az egyéni jellemvonások és a munkán kívüli csoportkapcsolatok területéről) származó számos specifikus attitűd eredője.

A munkával való megelégedettség vizsgálata viszonylag régi terület a munkalélektanban. Az utóbbi 30 évben azonban – úgy tűnik – változóban van e vizsgálatok célja. Míg korábban a munkával való megelégedettséget elsősorban mint különböző teljesítményváltozók előrejelzésének egyik lehetséges módját vizsgálták (például az alkalmasságvizsgálati módszer megjavítása érdekében), addig – legalábbis a külföldi irodalomban – egyre inkább terjed a munkával való megelégedettség *független változóként*, pusztán önmagáért történő vizsgálata (lásd például *Tannenbaum*, 1969; *Locke*, 1976).

12.1 A MUNKÁVAL VALÓ ELÉGEDETTSÉG MODELLJEI

Nincs módunk itt a munkával kapcsolatos megelégedettség elméleteinek áttekintésére (lásd például *Korman*, 1971, 139-154. oldal), csupán megemlítjük a három legfontosabbat: a szükségletkielégítési elméletet, a társadalmi referenciacsoport elméletet és *Herzberg* (sokhelyütt előkerülő) motivációelméletét.

12.1.1 A szükséglet-kielégítési elmélet (*Vroom*, 1964; *Porter – Lawler*, 1968)

A munkával kapcsolatos elégedettség legegyszerűbb felfogása a következő:

- az ember elégedett, ha azt kapja, amit akar, és
- minél inkább akar az ember valamit (vagy másképp, minél fontosabb az ember számára, amit akar), annál elégedettebb lesz, ha végül is megkapja, és annál elégedetlenebb, ha nem kapja meg.

Mint arra *Vroom* rámutatott, a fenti megfogalmazásra kétféle elmélet is épülhet: egy „kivonó" és egy „szorzó" modell. Mindkét modell lényegében azt fejezi ki, hogy a munkával való megelégedettség közvetlenül annak a függvénye, hogy a környezet mennyire felel meg az ember szükségleteinek.

A „kivonó" modell szerint a munkával való megelégedettség fordítottan arányos a szükségletek és a környezet által a szükségletek kielégítésére nyújtott lehetőségek közötti különbséggel.

A „szorzó" modell szerint (melyet *Vroom* jobbnak tart) a munkával való megelégedettség mértékét úgy kaphatjuk meg, ha az ember egy-egy szükségletének mértékét megszorozzuk annak a mértékével, amennyire az adott munka kielégíti ezt a szükségletét, majd összeadjuk ezeket a szorzatokat.

Bár mindkét modell alátámasztására találhatók tanulmányok (például *Vroom*, 1959; *Kuhlen*, 1963), más vizsgálatok eredményei valószínűsítik, hogy a szükségletek kielégítésének elmélete semmiféleképpen sem tartalmazza a teljes választ a munkával kapcsolatos megelégedettség kérdésére (*Korman*, 1967; *Heneman* és *Schwab*, 1975).

12.1.2 A társadalmi referenciacsoport elmélet

Ez az elmélet abban különbözik az előzőtől, hogy az egyén vágyai, szükségletei és érdeklődése helyébe annak a csoportnak a véleményét, álláspontjait helyezi, melyre a személy mintegy feltekint, amelyhez tartozni kíván, illetve amelyhez ténylegesen tartozik. Az ilyen csoportot „referenciacsoportnak" szoktuk nevezni, minthogy ez szolgáltatja azt a vonatkoztatási keretet, amelyhez viszonyítja a világ jelenségeit (beleértve nagymértékben önmagát is). Vagyis ennek az elméletnek megfelelően, ha egy munka kielégíti a dolgozó referenciacsoportjának vágyait, szükségleteit, érdeklődését, akkor szeretni fogja, ha nem, akkor nem.

Számos tanulmány támasztja alá ezt az elméletet is: *Crosby* (1982) úgy találta, hogy a nők általában a többi nőhöz viszonyítják saját helyzetüket, *Argyle* (1989) szerint a legfontosabb viszonyítási alap a munkacsoport, *Verkuyten* és munkatársai (1993) szerint figyelembe kell venni az esetleges etnikai csoporthoz tartozást.

12.1.3 Herzberg motivációelmélete

A munkával kapcsolatos megelégedés vizsgálatát az elmúlt negyven évben leginkább a *Herzberg* és munkatársai (1959) által kidolgozott elmélet stimulálta: részben úgy, hogy a vizsgálatokat erre alapozták, részben pedig úgy, hogy a vizsgálatok eredményeivel ezt az elméletet igyekeztek cáfolni.

Az elmélet nagyrészt *Maslow* (1954, 1966) motivációelméletén, a *szükségletek hierarchiájának modelljén* alapszik. Ennek lényege – mint azt könyvünk I. részében, a vezetéssel kapcsolatos elméleteknél említettük – az, hogy az ember a szükségletei által irányított szervezet, és ezek a szükségletek hierarchikusan vannak elrendezve. Az ember először az alapvető szükségleteinek a kielégítésére törekszik, majd amikor ezeket kielégítette, akkor kezd a magasabb, majd a még magasabb szükségletek kielégítésére törekedni. *Maslow* szerint a legalapvetőbb szükségletek a *fiziológiai szükségletek* (az éhség és a szomjúság). Ezután következik a *biztonság iránti igény*, a *szeretet igénye*, *a tisztelet iránti igény*, az *önmegvalósítás iránti igény* és *a tudás és megértés iránti vágy*.

Maslow modelljét a pszichológusok többsége különböző fenntartásokkal elfogadja és használja, különösen nagy népszerűségnek örvend a munka- és szociálpszichológiai irodalomban. *Wahba* és *Bridwell* (1975) azonban az elmélet első megjelenése óta végzett idevágó munkapszichológiai jellegű kutatásokat áttekintve úgy találták, hogy a vizsgálati adatok nem támasztják alá az elméletet: *Maslow* egyes feltevéseit az eredmények kifejezetten cáfolják, míg a modell legtöbb következményével kapcsolatosan az eredmények vegyesek, illetve kérdésesek.

Herzberg úgy véli, hogy – legalábbis a gazdagabb társadalmakban – az alapvető szükségletek mindenkinél ki vannak elégítve, és ezért

- az alacsonyabb szintű szükségletek kielégítése még nem vezet megelégedettségre, legfeljebb a munkával szembeni közömbös attitűd kialakulására; az ilyen szükségletek ki nem elégítettsége azonban feltétlenül elégedetlenségre vezet; és
- a munkával való elégedettség alapvetően a magasabb rendű szükségletek kielégítettségétől függ; a magasabb rendű szükségletek ki nem elégítettsége viszont nem vezet a munkával való elégedetlenségre, inkább csak a munkával szembeni semleges attitűd kialakulására.

E kétféle megfontolás vezetett *Herzberg kéttényezős elméletéhez:*

- a munkával való *megelégedettség* az érdekes, az ember képességeit próbára tevő munkatevékenységtől, vagyis a munka tartalmától függ ; ezeket a tényezőket *motivátoroknak* nevezte;
- a munkával való *elégedetlenség* a fizikai környezettől, a munkatársaktól, a vezetőktől, *Herzberg* sajátos elnevezésében az „egészségtani" (higiénés) tényezőktől függ.

Herzberg motivációs vizsgálatait számos országban – köztük hazánkban is (*Perczel*, 1967) megismételték. E vizsgálatok általános módszertani hibája az, hogy csupán a dolgozók *beszámolóira* támaszkodnak, és így tulajdonképpen csak azt tárják fel, hogy a dolgozók – ha megkérdezik őket – inkább tulajdonítják a kellemes, jó dolgokat önmaguknak és a rossz, kellemetlen dolgokat valami rajtuk kívülálló tényezőnek (*Dunnette* és munkatársai, 1967).

Azt természetesen senki sem vitatja, hogy a „rossz munkahelyi környezet" a dolgozók elégedetlenségének fő forrásává válhat. Ezt tapasztalták például *Reich* és *Zempliner* (1973) három öntödében végzett felmérésük során is (12-1. táblázat). Hasonlóan nyilvánvaló, hogy a dolgozó érdeklődésének megfelelő munka a dolgozó megelégedettségének forrásává válhat. *Herzberg* elméletének újszerű megállapítását – hogy tudniillik a tényezők egyik csoportja csak az elégedettséget, másik csoportja viszont csak az elégedetlenséget befolyásolja – a vizsgálati eredmények csupán részben támasztották alá.

Tényező	Százalék
Rossz munkahelyi környezet	99
Az egészségügyi intézmények elégtelensége	55
Jelentős kockázat a munkában	54
Nehéz testi munka	42
Alacsony kereset	42
Rossz munkaszervezés	41
Elégtelen étkezés a műszak folyamán	33
Több műszakos üzemeltetés	29
Nehézségek a munkába járással	25
Gyakori túlmunka	22

12-1. táblázat. Öntödei dolgozók hány százaléka volt elégedetlen egyes munkával kapcsolatos tényezőkkel (*Reich–Zempliner*, 1973)

Jelenleg nincs elég alap arra, hogy egyértelműen el lehessen dönteni, az említett elméletek közül melyik a helytálló. Úgy tűnik, mindegyik elmélet megmagyaráz valamit a kérdéses jelenségből. Valójában ezek az elméletek egyáltalán nem összeegyeztethetetlenek. További vizsgálatoknak kellene megállapítania azt is, hogy egy ilyen elméleti integráció esetén milyen súllyal kell figyelembe venni az egyik, illetve a másik elméletet.

Leginkább azonban a munkával való megelégedettség egy olyan elméletének a kidolgozását várjuk szociálpszichológia iránt érdeklődő munkapszichológusainktól, mely a mai magyar valóságban képes nem csupán megmagyarázni, milyen tényezők befolyásolják a dolgozók elégedettségét, de gyakorlati útmutatóul is szolgálhat a vezetőknek ahhoz, hogy elérjék: hatékonyan dolgozó beosztottaik számára a munka az elégedettség forrása is legyen.

12.2 A MUNKÁVAL VALÓ ELÉGEDETTSÉG VIZSGÁLATI MÓDSZEREI

A munkával való elégedettséget többnyire *kérdőíves* módszerrel, értékelő skálákkal vizsgálják. A legegyszerűbb értékelő skála a *globális értékelés*, amelynek során egyetlen kérdést teszünk fel a vizsgált személyeknek, például: „Egészében véve mennyire van megelégedve a munkájával?" (Karikázza be az érzéseinek leginkább megfelelő választ: Nagyon meg vagyok elégedve; Meg vagyok elégedve; Kicsit igen, kicsit nem; Nem vagyok megelégedve; Nagyon elégedetlen vagyok.)

12.2.1 Értékelő skálák (kérdőívek)

A másik lehetséges értékelő skála az *összesített értékelés*, amelynek során a munka kulcsfontosságú elemeire kérdezünk rá, és az egyes kérdésekre adott válaszok összesítésével kapjuk meg az elégedettségre jellemző számot.

Ez utóbbiak közül régebben több helyütt rendszeresen használták az *Engländer* által kidolgozott kérdőívet (például *Lengyel* Istvánné, 1972). Egy másik, hasonló kérdőívben (*Harmath*, 1973) többek között a következő kérdések találhatók (a válaszokat 5 fokú skálán kell megadni):

1. Milyen gyakran kell munkája során olyan tevékenységet végeznie, melyről az a véleménye, hogy nem fontos?
2. Ha most kezdene el dolgozni, ezt a munkát választaná?
3. Munkahelyi vezetői tájékoztatják Önt az Intézet eredményeiről, elképzeléseiről, nehézségeiről?
4. Az utóbbi egy évben milyen gyakran merült fel Önben, hogy otthagyja vagy lecserélje jelenlegi munkáját?
5. Munkahelyi közvetlen vezetői milyen gyakran fejezik ki a beosztottak munkájával kapcsolatos elégedettségüket?
6. Munkahelyi közvetlen vezetői milyen gyakran fejezik ki a beosztottak munkájával kapcsolatos kifogásaikat?
7. Munkája eredményességét mennyire javítaná, ha közvetlen munkahelyi vezetőjétől a jelenleginél nagyobb mérvű tájékoztatást kapna?
8. Érezte-e már, hogy a munka elosztásánál a többiekkel szemben hátrányos helyzetbe került?
9. Munkahelyi vezetői figyelembe veszik-e a beosztottak véleményét a munkavégzést érintő döntéseknél?
10. Közvetlen vezetői képesek-e helyesen és igazságosan értékelni beosztottjaik munkavégzésének színvonalát?
11. Ha az lenne a feladata, hogy munkahelyén a munkavégzés időbeni elosztását (például egy hónapon belül) megszervezze, tudna-e a jelenleginél egyenletesebb terhelést biztosítani?

Bár az összesített értékelés jobbnak tűnik a globális értékelésnél, *Scarpello* és *Campbell* (1983) úgy találták, hogy ennek az ellenkezője az igaz.

12.2.2 Kritikus események módszere

A dolgozókat arra kérik, idézzenek fel néhány olyan eseményt, amikor munkájuk során különösen jól, illetve rosszul érezték magukat, mondják el, mi az, amit nagyon szeretnek, illetve amit nagyon nem szeretnek a munkájukban. Az elbeszélések tartalmi elemzéséből tárják fel a munkával való elégedettség/elégedetlenség tényezőit. Az értékelő skálákkal

szemben az a nagy előnye, hogy a válaszolók szabadabban fejezhetik ki magukat. Hátránya, hogy nagyon idő- és munkaigényes.

12.2.3 Interjú

Herzberg elméletével kapcsolatban már említettük, hogy a munkával való elégedettség vizsgálatára is használható az interjú.

Az interjú a kritikus események módszerénél is tágabb lehetőséget teremt a megkérdezett dolgozók számára, hogy kifejtsék véleményüket.

A kérdező rákérdezhet a nem eléggé világos és egyértelmű részletekre, de néhány hibalehetőséget nehéz elkerülni (a kérdező előítéletei, esetleges félreértések stb.). Ez is meglehetősen időigényes módszer.

12.2.4 A munkával való elégedettség komplex vizsgálata

A munkával való elégedettség mértékét valójában csak több módszer kombinálásával – komplex vizsgálattal – lehet megállapítani. Ennek során vizsgálhatók például:

- a munkafolyamat jellemzői,
- a fizikai munkakörnyezet,
- a munkaszervezés,
- a dolgozók képességei,
- a munkához való viszony szempontjából lényegesnek ítélt személyiségtényezők,
- a munkahellyel kapcsolatos elvárások.

12.3 A MUNKÁVAL VALÓ ELÉGEDETTSÉGET BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK

Az egyik sokat használt vizsgálati eszköz – *Spector* (1985) „Munka Elégedettségi Kérdőíve" (*Job Satisfaction Survey*) – kilenc környezeti tényezőt igyekszik feltárni. Ezek: a fizetés, az előléptetési lehetőség, a fizetésen kívüli juttatások, a teljesítménytől függő jutalmak, a közvetlen vezető, a munkatársak, a munkahelyi szabályok, a munka természete és a kommunikáció. Más vizsgálati eszközök természetesen más tényezőket emelnek ki, de a hasonlóság a megelégedettséget leíró modellek között feltűnő olyan eltérő kultúrák esetén is, mint például az amerikai és az indiai (*Takalkar–Coovert*, 1994).

Hatalmas (idegen nyelvű) irodalma van a munkával való megelégedettséget befolyásoló tényezők vizsgálatának (*Hodgetts*, 1991). Anélkül, hogy csupán meg is kísérelnénk a vizsgálatok eredményeinek valamilyen integrálását, csupán felsorolunk néhány meggyőzőnek tűnő vizsgálati eredményt.

12.3.1 A munkával való elégedettséget befolyásoló környezeti tényezők

1. A foglalkozás jellege

Általában, minél változatosabb a munka tartalma, minél kevésbé ismétlődő jellegűek a munkafeladatok, annál nagyobb a dolgozók megelégedettsége.

Walker és Guest (1966) például egy autógyárban azt tapasztalta, hogy azoknak a dolgozóknak, akiknek a munkája 5 vagy ennél többféle, egymástól jól elkülöníthető tevékenységből áll, csaknem 70%-a volt elégedett a munkájával, míg azoknak a dolgozóknak, akiknek a munkája

mindössze egyetlen egyszerű tevékenységből áll, csupán 33%-a volt elégedett. Hasonló eredményeket kapott például *Baldamus* (1951), *Mann és Hoffman* (1960) és ilyen jellegű tapasztalatairól számol be *Friedmann* (1961, 14-16. oldal) is. *Friedmann* azonban felhívja a figyelmet arra is, hogy sok helyütt – különösen a nők – ragaszkodnak a megszokott, egyszerű rutintevékenységhez, és gyanakodva fogadnak mindenfajta változtatási szándékot.

A megelégedettség általában függ a foglalkozás szintjétől is: a vezetők rendszerint elégedettebbek, mint a beosztottak, a szakmunkások többnyire elégedettebbek, mint a betanított munkások. A foglalkozás jellege nemcsak az elégedettség mértékét, de annak motívumait is nagymértékben befolyásolja.

Losonczi Ágnes (1977, 581. oldal) úgy találta, hogy míg az értelmiségiek elégedettségi motívumainak 38%-a a munka tartalmából ered, az ipari segédmunkásoknál ez az arány mindössze 13%-os.

2. A vezetés jellege

A vizsgálatok szinte egyértelműen arra mutatnak, hogy a demokratikus, a beosztottak véleményére építő, a beosztottakat a döntésekbe bevonó vezetés mellett nagyobb a dolgozók munkával való megelégedettsége, mint az autokratikus, ellentmondást nem tűrő, és a döntésekbe beleszólást nem engedő vezetés esetén. A vizsgálatok egy része a munkával elégedett és elégedetlen dolgozók egy-egy csoportját kérdezte meg arról, milyennek találják a vezetőjüket.

Vroom (1964) vizsgálatában például az elégedett dolgozók 66%-a vélte úgy, hogy a vezető valóban része a csoportnak, míg az elégedetlen dolgozóknak csupán 16%-a. Hasonló százalékos megoszlást kapott arra a kérdésre is, hogy a vezető igényli-e a dolgozók ötleteit és épít-e rájuk.

Az ilyesfajta vizsgálatok természetesen nem adnak választ arra, hogy a vezetési stílusbeli eltérés okozza a dolgozók elégedettségének a különbségét, vagy fordítva: a dolgozók elégedettsége vagy elégedetlensége befolyásolja a vezető viselkedését (az elégedett dolgozókkal szemben demokratikus, az elégedetlen, „okoskodó" dolgozókkal szemben viszont „elnyomó", autokratikus).

Bár valóban mindkét magyarázat lehetséges, számunkra talán az az érdekesebb, hogy a vezetési módszereket kísérletileg variálva is sikerült kimutatni a különféle vezetési stílusok befolyásoló hatását a dolgozók megelégedettségére (*Morse–Reimer*, 1956).

3. A fizetés és az előrehaladási lehetőségek

Mindkét tényezőről sokoldalúan kimutatták, hogy erőteljes pozitív kapcsolatban állnak a munkával való megelégedettséggel.

A munkacsoport jellege jelentősen befolyásolja a dolgozók elégedettségét. A jó kollektíva sok egyéb kedvezőtlen tényező hatását tudja ellensúlyozni, míg a civakodó, egymást „furkáló" munkatársak egyébként ideális munkakörülmények között is meg tudják keseríteni egymás életét.

12.3.2 A dolgozó saját tulajdonságai

Bár magától értetődőnek tűnik, a munkával való megelégedettséget vizsgáló kutatók csupán az utóbbi években kezdtek jelentőséget tulajdonítani a dolgozók saját tulajdonságainak. Egyre nyilvánvalóbbá vált ugyanis, hogy egyes dolgozók számára – függetlenül a környezeti tényezőktől – a legtöbb munka az elégedettség forrásává válik, míg másoknál a legtöbb munkatevékenység elégedetlenséget szül. E területen azonban egyelőre lényegesen kevesebb meggyőző eredmény született.

1. Életkor

Az életkor és a munkával való megelégedettség között – az egyéb tényezőket állandó szinten tartva – pozitív kapcsolat van egészen a nyugdíjba vonulás előtti időszakig, amikor is erős visszaesés következik be (*Saleh–Otis*, 1964).

2. Képzettségi szint

Azonos foglalkozásokon belül negatív kapcsolat található a képzettségi szint és a munkával való elégedettség (különösen a fizetéssel való elégedettség) között.

3. Nem

Bár több kutató feltételezi, a vizsgálati eredmények egyelőre egyértelműen nem bizonyítják azt a hipotézist, hogy – ha az egyéb tényezők azonosak – a nők elégedettebbek a munkájukkal, mint a férfiak.

12.4 A MUNKÁVAL VALÓ ELÉGEDETTSÉG VAGY ELÉGEDETLENSÉG KÖVETKEZMÉNYEI

„...az ember csak akkor lusta és fegyelmezetlen, ha olyan munkára kényszerül, amihez semmi kedve nincs. A kedvetlen embert csak pénzzel lehet fegyelmezni, különben, ahogy mondják, a nem akarásnak nyögés a vége. De a rosszul dolgozó embert meg miért fizetnék jobban?

Serény József lemezlakatos nyilatkozata Kristóf Attila cikkében
(*Magyar Nemzet*, 1978. április 12.)

A munkával való elégedettség korai vizsgálatai abból a „naiv" elképzelésből indultak ki, hogy „az elégedett munkás jó munkás (nagyobb teljesítményt produkál, jobb minőségű munkát végez, kevesebbet hiányzik stb.), az elégedetlen munkás viszont rossz munkás".

Az 50-es évek végén, a 60-as évek elején kezdtek sokasodni azok a vizsgálati eredmények, melyek kétséget ébresztettek ez iránt az állítás iránt (például *Brayfield–Crockett*, 1966; *Herzberg* és munkatársai, 1957): bár az elégedetlenség hatása a mulasztásokra (lásd például *Mann–Baumgartel*, 1952) és a fluktuációra (lásd például *Ross–Zander*, 1973*) kimutatható volt,

* Az idézett tanulmányok valójában az 50-es években láttak először napvilágot. Az évszámok egy könnyebben hozzáférhető tanulmánykötetre utalnak.

a teljesítményre azonban nem (*Argyle*, 1989). *Kahn* (1966) így írt: „Mély benyomást keltett bennem egészen az elragadtatásig az, hogy mennyire időt álló az a nútosz, hogy a »termelékenység« és az »elégedettség a munkával« egymástól elválaszthatatlan fogalmak."

12.4.1 Teljesítmény

Az újabb vizsgálatok, úgy tűnik, csak finomították ezeket az eredményeket: igyekeztek meghatározni az összefüggések érvényesülési körét: milyen körülmények között befolyásolja a munkával való megelégedettség vagy elégedetlenség a teljesítményt. *Iaffaldo* és *Muchinsky* (1985) metaelemzése szerint az elégedettség és a teljesítmény közötti gyenge kapcsolatra legalább két változónak van lényeges hatása. Ezek a dolgozó *szervezeti hierarchiában való elhelyezkedése és a saját munkájának befolyásolására való lehetőség:*

- az elégedettség és a teljesítmény közötti kapcsolat szorosabb, ahogy felfelé haladunk a ranglétrán (azaz elsősorban a vezetőknél tapasztalható) és
- gyengébb, ha a dolgozónak nincs hatása arra, hogyan, milyen sebességgel végezheti a munkáját (például futószalagszerű termelés esetén).

Varca és *James-Valutis* (1993) úgy találták, hogy a munkával kapcsolatos elégedettség *önmagában* nem növeli a teljesítményt, de a (munka szempontjából releváns) jó képességekkel együtt már igen.

Emellett szemléletváltás tanúi is lehetünk: a munkapszichológusok egyre világosabban felismerik, hogy az elégedettség nemcsak *oka*, de *okozata* is lehet a jó teljesítménynek (*Lawler–Porter*, 1975, *Petty* és mások, 1984): a jó teljesítmény nem csupán jó érzést kelt az emberben, de ha a munkasikert a szervezet megfelelően jutalmazza (anyagiakkal, újabb lehetőségekkel), akkor az növeli a dolgozó elégedettségét.

Az ok–okozat kérdését érdekesen veti fel *Khaleque* (1993) vizsgálata bangladeshi dolgozókkal. Úgy találta, hogy a szakszervezeti tagok elégedetlenebbek a munkával, mint azok, akik nem tartoznak valamelyik szervezethez.

Munkapszichológusaink számára rendkívül izgalmas terület, a munkájukkal való megelégedés forrása lehet a teljesítmény és az elégedettség egymásra való hatásának tanulmányozása, hiszen ily módon elősegíthetik, hogy a hatékonyabb munkaszervezetekben elégedettebbek legyenek a dolgozók.

12.4.2 Fluktuáció

Újabb vizsgálatok (*Lee* és *Mowday*, 1987) is arra mutatnak, hogy az elégedett dolgozó kevésbé hajlamos arra, hogy munkahelyét változtassa, mint az elégedetlen. Ezt az összefüggést is több változó befolyásolja (*Carsten* és *Spector*, 1987, *Hulin* és munkatársai, 1985):

- a munkaerőpiac helyzete,
- az egyéb munkalehetőségek jellege,
- a nyugdíj-kilátások és
- a dolgozó kompetenciája.

12.4.3 Hiányzások

Bár a munkával való elégedettség önmagában nem garantálja a hiányzások alacsony százalékát, a két változó közötti negatív kapcsolatot – az elégedetlen dolgozók többet hiányoznak a munkából – az újabb vizsgálatok is igazolták (*Scott* és *Taylor*, 1985). Az összefüggést befolyásoló legfőbb változók:

- a munka jelentősége a dolgozó számára,
- mennyire van lehetősége a dolgozónak arra, hogy munkájában többféle képességét, személyiségének több oldalát felhasználhassa,
- a felettesekkel, munkatársakkal való kapcsolat.

És ha nem tudsz szeretettel munkálkodni...

A munka a láthatóvá tett szeretet.

És ha nem tudsz szeretettel munkálkodni, hanem csak utálattal, akkor jobb, ha otthagyod munkádat, és leülsz a templom kapuja elé és alamizsnát kérsz azoktól, akik örömmel munkálkodnak.

Mert ha közönnyel sütöd a kenyeret, keresű kenyeret sütsz, amely az ember éhének csak felét mulasztja el.

És ha utálattal sajtolod a szőlőt, utálatod mérget párol a borba.

És énekelj bár úgy, mint az angyalok, ha nem szeretsz énekelni, dalod süketté teszi az emberek fülét a nappal és az éjszaka hangjaira

Kahlil *Gibran* (1992): *A Próféta*. Édesvíz Kiadó, 43. oldal

12.5 FRUSZTRÁCIÓ

Ha az elégedetlen dolgozó nem hagyja el a munkahelyét, frusztrációnak van kitéve.

A „frusztráció" a pszichológia egyik legtöbbet vizsgált jelensége. Bár – mint minden sokat vizsgált pszichológiai jelenségnek – a frusztrációnak is rendkívül sok meghatározása létezik, talán nem követünk el nagy hibát, ha most csupán két meghatározást idézünk

- frusztrációnak nevezzük a cél elérésének meghiúsulásából származó feszültséget (*Pálhegyi*, 1976, 8. oldal);
- a frusztráció a szervezet olyan állapota, mely a számára kellemetlen eseményekből származik; az az érzelem, amit olyan szituációkban érzünk, mely nem nyújt a számunkra megelégedettséget (*Korman*, 1971, 165. oldal).

Nyilvánvaló, hogy *Korman* meghatározása kitágítja a frusztráció fogalomkörét. Ennek az az előnye – és a célja is –, hogy a frusztrációval kapcsolatos hatalmas irodalom eredményei felhasználhatók legyenek a munkapszichológiának ezen a területén.*

A 12-2. táblázat összefoglalja azokat a lehetséges válaszokat, melyeket a dolgozók a frusztráló munkahelyzetekre adhatnak.

* Igaz, hogy az ily módon kitágított definícióból kimaradt az a megkötés, hogy frusztráció csak akkor következik be, ha a kellemetlen események az előzetes várakozással ellentétben alakulnak ki. A csalódottság, a „nemvárt"-ság a legtöbb frusztrációmeghatározás lényeges eleme.

Válasz	Pszichológiai folyamat	Példa
Agresszió	A dolgozó a csalódottságára csapással, támadással válaszol.	A vezető a művezetőnek nem adja meg az általa várt prémiumot, mire ő kiabálni kezd a dolgozóival.
Visszaesés (regresszió)	A dolgozó a frusztráció hatására visszaesik a beilleszkedés egy korábbi kezdetlegesebb fokára.	Vezető, aki valamilyen oknál fogva nem tudta megvalósítani elképzeléseit, hivatali teendőkkel, technikai jellegű részletkérdésekkel foglalja el magát.
Ellensúlyozás (kompenzáció)	A dolgozó a valós vagy képzelt konfliktus megoldását valamilyen más területen való sikerélmény keresésével ellensúlyozza.	Az üzemi hierarchiában elfoglalt helyével elégedetlen vezető erőfeszítést tesz, hogy valamilyen társadalmi szervben elnöki tisztséget vívjon ki.
Átvitel (konverzió)	Az érzelmi konfliktusok valamilyen más területen vezetődnek le (az érzékszervek, az izmok nem megfelelő működésében, fájdalomban, betegségekben stb. is megnyilvánulhatnak).	Mérnök, akinek a kedvenc tervét elutasították, másnap kínzó fejfájás miatt képtelen munkába menni. A főnök megszidja a beosztottat, aki otthon megveri a gyerekét.
Képzelet (fantázia)	Az álmodozás, illetve a képzelődés a valóságból való menekülést, képzelt megelégedettséget jelenthetnek – ideig-óráig.	Egy beosztott, aki elképzeli azt a napot, amikor kijavíthatja mindazt az ostobaságot, amit a főnöke elkövetett – és ettől kezdve mindenki tudni fogja, hogy ő a vállalat igazi vezetője.
Ellenzékiség (negativizmus)	Nem tudatosan működő aktív vagy passzív ellenállás.	Egy vezető, aki képtelen volt kivonni magát az alól, hogy elmenjen valamilyen megbeszélésre, ott minden javaslatot gúnyosan megbírál, darabokra szed szét, visszautasít.
Beletörődés (rezignáció), közömbösség (apátia) és unalom	A környezettel való pszichológiai kapcsolat megszakítása, tartózkodás az ügyekbe való érzelmi vagy személyes bekapcsolódástól.	Olyan beosztott, aki, miután semmiféle elismerést, jutalmat, biztatást nem kapott, többé nem törődik azzal, hogy jól csinálja-e a munkáját.
Eltávozás	Távozás a frusztrációt előidéző helyzetből.	A tervező számításai hibásaknak bizonyulnak, és ezért aznap már nem is hajlandó munkával foglalkozni.

12-2. táblázat. A frusztrációra adott válaszok fajtái (*Costello–Zalkind*, 1963 nyomán)

„Komoly munkát végezni s fáradozni játék céljából, ez nyilván ostobaság, s nagyon is gyerekes dolog volna; ellenben szórakozni azért, hogy aztán komolyan dolgozhassunk, ahogy Anakharszisz mondja, minden bizonnyal helyes. Mert a szórakozás a pihenéshez hasonlítható, s mivel az ember nem képes egyfolytában dolgozni, pihenésre van szüksége. A pihenés tehát nem tekinthető végcélnak, mert hiszen a tevékenységért történik."

Arisztotelész

Az emberiség történelme során tapasztalható egyik jellegzetes tendencia az, hogy az életünket kitöltő tevékenységek között csökken a munka, és jellegzetesen megnő a szórakozás, a „játék" aránya (12-1. ábra).

Nemzetközi összehasonlító vizsgálatok azonban arra mutatnak, hogy a munka továbbra sem csupán a fizikai létezést biztosító eszköz az emberek számára, de központi szerepet játszik a társadalmi integrációban, a személyes célok elérésében, az azonosság kialakulásában (*Mow*, 1987).

Egy másik tendencia némileg bonyolultabb: az emberek viszonya a munkához a különböző korokban, helyeken, társadalmi helyzetüktől függően eltérő volt. Az ipari forradalom idején általánossá váló gépesítés, majd a futószalagszerű termelés következtében inkább a munkától való *elidegenedés*, míg a legutóbbi időkben – a képesítést nem igénylő munkák arányának csökkenésével – inkább a munkával való *azonosulás* figyelhető meg.

A munkában való elmélyedés mértéke általában attól függ, hogy a dolgozó értékrendjében mekkora jelentősége van a munkának, milyen fontosnak, mennyire jónak tartja a munkáját (*Lodahl–Keiner*, 1965). Aki elmélyül („involválódik") a munkájában, annak az életében a munka lényeges szerepet játszik. A munkában nem involválódó ember máshol találja meg élete értelmét, máshol elégíti ki érdeklődését – a munka nem lényeges része az énképének.

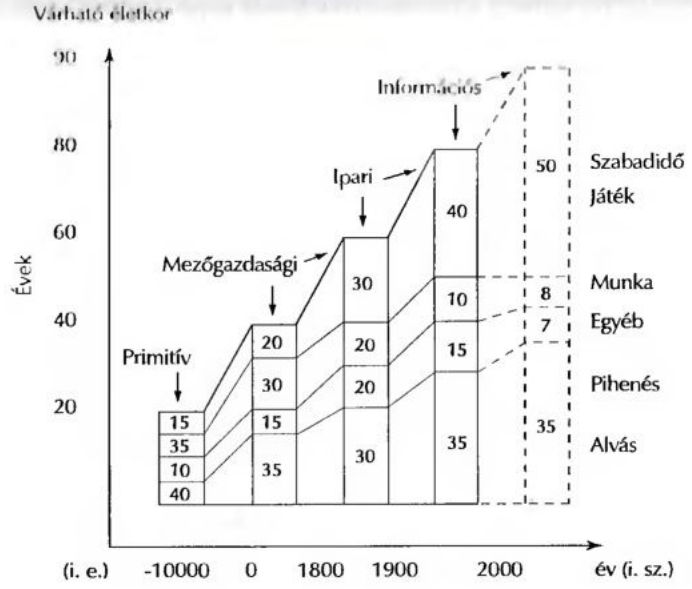
A munkában való elmélyülés három legfontosabb tényezője tehát

- a munkában való aktív részvétel,
- a munka, mint fontos érdeklődési terület,
- a munka, mint az önbecsülés fontos eleme (*Saleh–Hosek*, 1976).

Egy más megközelítésben azt is mondhatjuk, hogy a munkában való elmélyülés a munkával való azonosulást jelent ugyancsak három területen (*Jans*, 1982). Ezek:

- a teljesítmény fontossága az önbecsülésben,
- a jelenlegi munkával való azonosulás és
- a karrierrel (vagy a specializációval) való azonosulás.

A munkában való elmélyülés általában lehetetlen ott, ahol a dolgozó képtelen arra, hogy a munkából kielégítse az önbecsülésre, a teljesítmény elérésére, az önállóságra, az önkifejezésre, az önmegvalósításra való igényét, ahol nincs kellő egyéni szabadsága, hatalma, ahol nem irányítója a saját tevékenységének. Ez nagyon hasonlít ahhoz, amit *Marx* gazdasági, *Weber* szervezeti, *Durkheim* szociológiai értelemben vett elidegenedésnek nevez: a munkától elidegenedett ember számára



12-1. ábra. Az emberi élettevékenység differenciálódása a különböző korokban a teljes élet százalékában (*László* Ervin, 1994)

a munka csupán eszköz ahhoz, hogy a számára fontos, munkán kívüli tevékenységeket elvégezhesse (*Kanungo*, 1979).

Érdemes azonban itt különbséget tenni a munkában *általában* való elmélyedés és a *konkrét* munkában való elmélyedés között (*Kanungo*, 1982). Az emberek szükségletei a szocializáció során alakulnak ki, és a munkatevékenység ezt folytonosan módosítja. Nem igaz tehát az, hogy *minden* dolgozó számára alapvető szükséglet az autonómia. Több vizsgálat (pl. *Gorn* és *Kanungo*, 1980) kimutatta, hogy ha a dolgozók (az említett vizsgálatban alsó- és középszintű vezetők) úgy érzik, hogy a munkájuk elég „külső jutalmat" ad nekik a munkán kívüli igényeik kielégítésére, akkor hajlandók involválódni a konkrét munkába akkor is, ha az valójában nem érdekli őket. (Így lehetséges, hogy a dolgozóban pozitív kép alakuljon ki arról a vállalatról, amelyik jó fizetést adva lehetővé teszi az általa értékelt életstílust akkor is, ha arról a munkáról, amit végez, negatív véleménye van.)

Csíkszentmihályi Mihály (1998, 37. oldal) szerint:

„Áramlat akkor lép fel, ha az egyénnek próbára kell tennie képességeit ahhoz, hogy egy feladatot megoldjon. A tökéletes élmény általában törékeny egyensúlyt feltételez az egyén cselekvési képességei és a cselekvés megvalósítási lehetőségei között. Túlságosan nehéz feladat esetén frusztráció, aggodalom vagy szorongás léphet fel, relatíve túl könnyű feladatnál pedig a képességek renyhülése, majd unalom. Amennyiben a feladatok és a képességek szintje egyaránt alacsony, az egyén közönyösségbe

süllyed. De ha a magas követelmények kiváló képességekkel találkoznak, megteremtődik az áramlatélményt a hétköznapi eseményektől elválasztó mély involváltság."

A sikeres emberek igénylik a küzdelmeket

Egészségünk és vezetői eredményességünk jelentős mértékben függ attól, mennyire vagyunk képesek adekvát módon reagálni a környezeti hatásokra. Számtalan bizonyíték van arra, hogy a sikeres vezetők számára az örvénylő, küzdelmekkel teli, fokozott erőfeszítéseket igénylő környezet lelkesítő kihívást jelent, és képesek gyorsan felnőni a feladatokhoz. Amint Arnold *Bennett* írta a *Mental Efficiency* (Lelki hatékonyság) című könyvében: „Az átlagember a békés rutin közegében érzi jól magát. A sikerre ítéltek viszont az összeütközések és az örvénylő események világában érzik otthon magukat, ebben képesek fejlődni, és kibontakoztatni képességeiket."

David *Norfolk* (1957): *Stresszkalauz*. Bagolyvár, 9. oldal.

„Csúcsélmény" vezetőknél és munkásoknál – munka közben és otthon

Ahogy az várható volt, a menedzserek, igazgatók és vezető beosztásúak jelentősen gyakrabban voltak áramlatban munkájuk során (64 százalék), mint az irodai dolgozók (51 százalék) és a gyári munkások (47 százalék). A gyári munkások több áramlatélményről számoltak be a szabadidő eltöltése közben (20 százalék), mint az irodai dolgozók (16 százalék) és a menedzserek (15 százalék). De még a szerelőszalagon dolgozó munkások is kétszer olyan gyakran voltak áramlatban munkájuk során, mint a szabadidejükben (47 százalék és 20 százalék). Apátia munka közben gyakrabban fordult elő gyári munkásoknál, mint a menedzsereknél (23 százalék 11 százalékkal szemben), a szabadidő eltöltése közben viszont gyakrabban következett be a menedzsereknél, mint a gyári munkásoknál (61 és 46 százalék).

Csíkszentmihályi Mihály (1997): *FLOW. Az Áramlat*
(A tökéletes élmény pszichológiája). Akadémiai Kiadó, 224. oldal

Az ipari forradalom jórészt szétválasztotta a munkát a nem munka jellegű tevékenységtől. Míg előtte a kisüzemekben, üzletekben, a mezőgazdaságban a munka – térben és időben egyaránt – elkeveredett az „egyéb" tevékenységekkel, a nagy szervezetek tudatos erőfeszítéseket tettek ezek elkülönítésére: a blokkoló óra, a jutalmazási/büntető eszközök, a teljesítményértékelés, a minőségellenőrzés mind-mind részben arra is szolgáltak, hogy a dolgozók a munkaidő alatt valóban dolgozzanak.

A tétlenségnél minden munka kellemesebb

A tétlenségnél minden munka kellemesebb, ha az ember eléri azt, amiért fáradozott, vagy legalább tudja, hogy el fogja érni. Viszont sikertelenség esetén minden fáradozás egyaránt terhes és gyötrelmes.

Démokritosz

Természetesen nem minden munka, ami a munkahelyen történik. „Tudjuk a munka szociológiájából, valamint saját tapasztalatainkból, hogy ami a »munkahelyen« történik, annak jó része nem munka. Azaz viccelődés, ugratás, udvarlás, barátkozás, szabadulás az unalomtól, és így tovább. Még olyan állásokban is, ahol a dolgozónak formális és fegyelmezett nyilvános stílust kell fenntartania (mint például a pincérek esetében, akiknek ellenőrzést kell gyakorolniuk testük fölött, nem énekelhetnek, nem piszkálhatják az orrukat, nem fütyülhetnek vagy szellenthetnek hangosan stb., miközben a vendégeket kiszolgálják), rendszerint van egy »színpadon kívüli« szituáció (kint a konyhában – távol a vendégektől –, ahol nagyon eltérő viselkedés zajlik). A munkában nem mindig dolgozunk." (*Cherfas –Lewin*, 1986, 239. oldal)

Újabban komoly erőfeszítések történnek az *újra-integráció* érdekében (*Zedeck*, 1992), s ennek csupán egyik jellegzetes példája az otthon végzett számítógépes munka.

Ilgen és munkatársai (1995) a munkafeladatokon kívüli tevékenységek következő kategóriáit különítették el:

- viccelődés (névtáblaragasztás valaki hátára),
- informális szocializálódás munkaidőben (a vezetői értekezlet végén, mielőtt a résztvevők visszamennének dolgozni, egy félórányit eldiskurálnak),
- informális szocializálódás munka után (munka után a brigádtagok minden nap megisznak néhány korsó sört a sarki kocsmában),
- formális társasági események (születésnapi felköszöntés), egymás segítése (gyűjtés a bajbajutott számára),
- flexibilis munkarend (a dolgozó hazamehet, ha nincs munkája, szünetet tarthat, ha szükségét érzi),
- belső igények kielégítése („meg kell innom egy kávét", „ki kell öntenem a szívemet valakinek"),
- különleges lehetőségek („ha lemondtak egy pizzarendelést, mi ehettük meg", „munkaidő után vagy ebédidőben használhatjuk a hivatali telefont magánbeszélgetésre").

Bár a munkaköri leírásokban ilyesfajta tevékenységek általában nem szerepelnek, jelentőségük mégsem elhanyagolható: ha nem viszik túlzásba, nemhogy nem csökkentik a munkára fordított figyelmet, de hozzájárulnak a munkahely iránti pozitív attitűd kialakulásához, és így közvetve az eredményesebb munkához is.

Még egy fogalmat érdemes itt megemlíteni és ez a „szervezeti polgár" fogalma (az „állampolgár" mintájára; *Organ*, 1988).

A jó „szervezeti polgár" mindig kész arra, hogy ha szükség van rá a szervezetben betöltött szerepén túlmenően is segítsen a munkatársainak, hogy jobban tudják elvégezni a munkájukat. Odafigyel a szervezet érdekeire. *Borman* és *Motowildo* (1993) szerint bizonyos személyiségvonások jó előrejelzői annak, hogy valakiből „szervezeti polgár" válik-e. Ezek: empatikus, extrovertált, nem neurotikus, jókedvű, teljesítmény-

orientált, nem autonómiára törekvő. Tapasztalatuk szerint a „szervezeti polgár" hisz az „igazságos világ"-ban és abban, hogy a „kemény munka előbb-utóbb meghozza gyümölcsét".

Borman és *Motowildo* (1997) szerint a vezetők tevékenységének legalább 30%-a ilyesfajta – „kontextuális"-nak is nevezett – viselkedés, s a csoporttagok kiválasztásakor és képzése során is érdemes odafigyelni erre a szempontra.

ÖSSZEFOGLALÁS

Végére érve a munka szociálpszichológiájával kapcsolatos néhány fontosabb téma áttekintésének, úgy gondolom megkockáztathatom a kijelentést, hogy a munka-, szervezet- és vezetéspszichológiának nem csupán egyik legjelentősebb, de egyben a leginkább „pszichológiai" területe is ez. Ugyanakkor az olvasó talán megérti, miért került a rész elé a „mentegetőző" mottó: a fogalmaknak nincs egyértelmű meghatározásuk; az „elméletek", „modellek", bár néha jól hangzanak, de még bizonytalan lábakon állnak; a kísérletek eredményei gyakran ellentmondóak; a vizsgálati módszerek még nem kristályosodtak ki stb. A 60-as évek második felétől kezdve hazánkban sok munkapszichológus kezdett el szociálpszichológiai témák iránt érdeklődni. Ezt csak helyeselni lehet, még akkor is, ha tudjuk, hogy éppen akkor következett be, amikor a magasra feszített várakozások fonákjaként például a kiscsoport-kutatásokkal kapcsolatban világszerte megsokasodtak a szkeptikus értékelések (*Pataki*, 1976). (Az ilyen „fáziseltolódások" egyébként nem ritkák a hazai tudományos életben.)

A szervezetek egyre pontosabban teszik fel a kérdéseket: „Hogyan lehet az X csoporton belül megszüntetni a dolgozók elégedetlenségét?" „Kik legyenek a tagjai a Pakisztánba utazó szerelőcsoportnak, különös tekintettel arra, hogy rendkívül pontosan összehangolt munkára lesz szükség?" „Milyen motivációs rendszer lenne a leghatékonyabb a fiatal tervezők számára?" „Mit lehetne tenni egy textilgyári munkacsoport tűrhetetlenül rossz szociális légkörének megjavítása érdekében?"

Egyetértünk *Molnár* Imrével (1976): ha a pszichológusok képesek az ilyesfajta kérdésekre adott megfelelő válaszokkal konkrét segítséget nyújtani a vállalatoknak, a „munkapszichológia és ezen belül a szociálpszichológia mai gyakorlati elismerése szempontjából ezt a nem elméleti újszerűséget kell a legjelentősebbnek tartanunk".

III. rész:
A SZERVEZET

13. fejezet
A SZERVEZET ELEMZÉSÉNEK ÉS FEJLESZTÉSÉNEK CÉLJA: A HATÉKONY SZERVEZET



„Formális szervezet az, ami papíron létezik."
J. A. C. *Brown: The Social Psychology of Industry.* Penguin Books, 1954

13.1 A SZERVEZET-PSZICHOLÓGIA CÉLJA

Ha a pszichológia a munka világában meg akar felelni céljának – ha tehát a dolgozók munkatevékenységét jobbá (eredményesebbé és emberibbé) kívánjuk alakítani –, akkor vizsgálnia és befolyásolnia kell azokat a szervezeti formákat, amelyeknek keretében a munka folyik. A szervezet tanulmányozásának minden szintre ki kell terjednie a szervezet egészétől kezdve egy-egy részlegen és munkacsoporton át az egyes dolgozókig. A pszichológusnak ugyanis készen kell állnia arra, hogy a vállalatnál felmerülő bármilyen pszichológiai jellegű problémával érdemben tudjon foglalkozni. Márpedig a szervezetben valamilyen szinten jelentkező probléma megoldási lehetőségeinek korlátait mindig a *következő*, eggyel magasabb szinten kell keresni (*Katz–Kahn*, 1966), és a kisebb egységek is mindig befolyásolják az őket magukba foglaló rendszereket.

A szervezet tanulmányozását nálunk általában nem pszichológiai, hanem szervezési, illetve szociológiai feladatnak tekintik.* A pszichológusok világszerte csupán a legutóbbi 30-40 évben ismerték fel, hogy tevékenységük nem lehet eredményes a szervezet sajátosságainak figyelembevétele nélkül.

„A munkahelyi szervezetek komplexitása folytonosan és rohamosan nő. Mindinkább beláthatatlanokká válnak, illetve mind több lehetőséget nyújtanak téves ítéletek kialakítására. Csökken a döntések megbízhatóságának valószínűsége, mind jelentősebbé – nehezebbé – válik a kooperáció, a vezetői döntések mind távolabbi és mind nehezebben korrigálható konzekvenciákkal járnak. Új technikákra van tehát szükség, amelyek növelik a szervezet emberi tényezőjéről nyert információk biztonságát, fokozzák a szervezet tagjai jövőbeni viselkedésének prognosztizálási lehetőségeit, útmutatással szolgálnak a hatékonyabb kooperáció kialakítására vonatkozóan. Ilyen technikák kialakítása szakszerű pszichológiai ismeretek feltételezése nélkül elképzelhetetlen." (*Engländer*, 1974, 22. oldal)

A pszichológia ilyen irányú fejlődése az elmúlt 30 évben nemcsak a munkapszichológia könyvek tartalmát, de címét is megváltoztatta (Üzempszichológia: *Engländer*, 1974; Munka- és szervezetpszichológia: *Korman*, 1971). A szervezetpszichológia önálló területként is jelentkezett (*Schein*, 1965; *Bass*, 1965), és megjelent egy új interdiszciplináris tudomány is a látóhatáron: a „szervezeti viselkedés" (*Luthans*, 1973). (Ez utóbbi trendnek felel meg az, hogy 1980-as Munkapszichológia könyvünk

* A szervezetelemzés szorosabb kapcsolatát a munkapszichológiával már az első hazai munkalélektani konferencián is sürgették (*Gazdag*, 1965).

1998-ban megjelent második kiadásából kihagytuk a „Szervezetpszichológia" című fejezetet, és lényegesen kibővítve áthelyeztük ide.)

A 80-as évek közepétől a szervezetpszichológia valóban világszerte alakítóan hat a munka világára: nem csupán a fejlett ipari országokban, de az olyan gyorsan fejlődő/modernizálódó gazdaságokban is, mint amilyen például a kínai (*Xu–Wang*; 1991).

Ma már talán minden érdekelt számára nyilvánvaló, hogy a személyügyi szakember, a munkapszichológus, a szociológus és a szervező nem vetélytársak, hanem egymásra vannak utalva, és leginkább úgy reménlhetik a közös cél elérését (a hatékonyabb szervezet kialakítását), ha együttműködő csoportot, *teamet* alkotnak (*Belbin*, 1998).

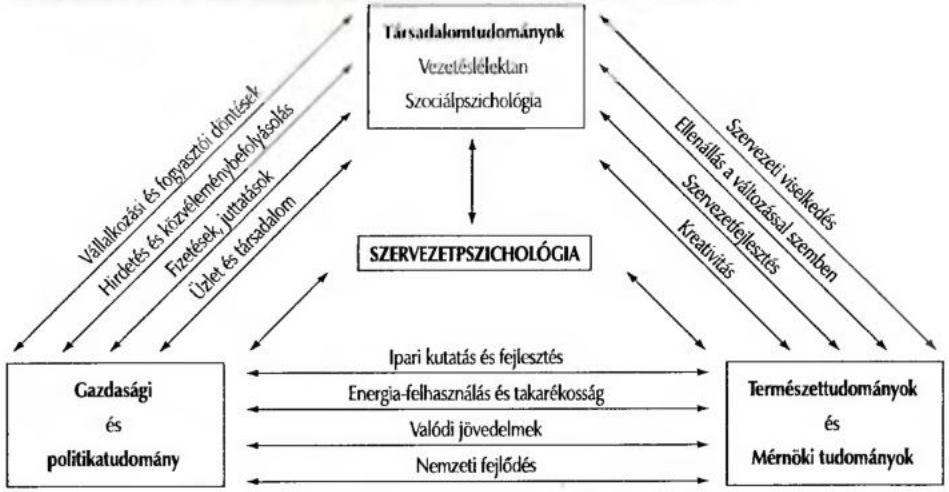
„A szervezéselmélet* abból a szempontból, hogy mi minden szükséges műveléséhez, különösen jól példázza a társadalomtudományok nagy részének interdiszciplináris jellegét. Tág teret biztosít a vállalkozással foglalkozó hagyományos közgazdasági elméletnek. A szűk értelemben vett vállalati problémával kapcsolatban felmerülnek az ellenőrzés és igazgatás hagyományos témái. A szociológust érdeklik a vállalaton belüli státusok, szerepek, informális struktúrák, valamint maga a mikrostruktúra mint olyan. A politikai tudományok művelői több más ág képviselőivel együtt vizsgálhatják a hierarchikus struktúrákban érvényesülő hatalmat és tekintélyt, s a struktúrák irányításának intézményes formáit. A szociálpszichológusok a csoportstruktúrákkal kapcsolatos fogalmaikat alkalmazhatják a kommunikációs hálózatban." (*Haire*, 1950; idézi *Johnson* és munkatársai, 1971, 281-282. oldal.)

A szervezetpszichológia csupán a többi tudománnyal – különösen a közgazdaságtannal, a természet- és társadalomtudományokkal – karöltve érheti el célját a munka világában**: a fizetés például egyaránt gazdasági és pszichológiai kérdés, a változással szembeni ellenállásnak adott esetben nem csupán pszichés, de mérnöki oldalai és következményei is lehetnek. A 13-1. ábra a szervezetpszichológia néhány tudományok közötti kapcsolatára mutat rá.

A szervezetpszichológia – bár igyekszik hasznára lenni a „gyakorló vezetőknek" – kifejezetten elméletek kidolgozására törekvő tudományág. Arra törekszik, hogy a pszichológiai eszközök alkalmazása a vállalatban ne rendszertelenül, csupán a helyi ötleteknek megfelelően történjék, hanem épüljön bele egy egységes elképzelésbe (*Engländer*, 1970). Emellett – mint említettük – önálló szerepe is van: a vállalat szervezetpszichológiai szempontú vizsgálata és fejlesztése.

* A kérdéssel foglalkozó tudományágat egyébként szociológusaink általában szervezetelméletnek, a szervezési szakemberek viszont szervezéselméletnek nevezik. A szervezetelmélet inkább az üzemi szervezet vizsgálatára irányul, míg a szervezéselmélet – a szervezők tevékenységének elméleti megalapozása – a szervezetek kialakítására, a meglévő szervezetek javítására törekszik (*Scott*, 1967). A munkapszichológusnak mindkét aspektusra figyelmet kell fordítania. Minthogy azonban ebben a fejezetben elsősorban a meglévő szervezetekkel foglalkozunk, ezért többnyire inkább a szervezetelmélet (és ennek megfelelően a szervezetpszichológia) kifejezést használjuk.

** Hadd hívjam fel az Olvasó figyelmét ehelyütt *Wheatley*: A vezetés és a modern természettudomány (Rend a káoszban) című rendkívül érdekes könyvére (SHL Hungary Kft., 2001).



13-1. ábra. Néhány összefüggés a szervezetpszichológia, a társadalom-, a gazdasági, a politikai és a természettudományok között (*Bass*, 1965, 5. oldal nyomán)

A „menedzserek forradalma"

A kapitalista gazdaság működésével kapcsolatos sok évtizedes elméleti kérdés, hogy a nagy bürokratikus gazdasági szervezetek, a „korporációk" (részvénytársaságok) növekvő súlya megváltoztatja-e a gazdasági mechanizmus működését. A XIX. századi egyéni és családi tulajdonban lévő tőkésvállalatokat a XX. században egyre inkább ezeknél nagyobb társaságok váltják fel. E társaságok tulajdonosai a részvényesek, adott esetben igen sok részvényes, akik nem vagy csak kevéssé vesznek részt a vállalati politika meghatározásában. A részvénytársaságok sokkal nagyobb méretűekké képesek válni, mint az egyéni vagy családi tulajdonban lévő vállalatok. Az utolsó évtizedekben kialakultak az úgynevezett multinacionális vállalatok, amelyek több országban működtetnek termelővállalatokat, és az egész világra kiterjesztik értékesítésüket, ezáltal világméretekben alakítják ki üzleti politikájukat. Egyes multinacionális vállalatok ma már olyan méretűek, hogy termelésük értéke nemcsak sok fejlődő ország GDP-jét haladja meg, hanem a kisebb fejlett országokét is.

Az ilyen nagyvállalatokat, részvénytársaságokat ténylegesen a vállalati vezetők, a menedzserek vezetik. Ők hozzák meg az üzleti döntéseket. A menedzserek számára nem a vállalat nyereségének a maximalizálása a legfontosabb cél, hanem a vállalat növelése, hatalmának, gazdasági befolyásának erősítése. Ezáltal, állítják ennek az elméletnek a képviselői, a kapitalizmus működési mechanizmusa alapvetően megváltozott. Ezt nevezik a menedzserek forradalmának. Mások kétségbe vonják ezt az elméletet, és azt állítják, hogy a menedzserek (mivel legtöbbször maguk is lényeges tőketulajdonosok) a tőkések érdekeit képviselik, a klasszikus korszak tőkéseihez hasonlóan vezetik vállalataikat.

Andorka Rudolf: *Bevezetés a szociológiába*. Osiris, 1997, 412. oldal

A nagy multinacionális szervezetek ma már behálózzák a világot: hatalmuk sok tekintetben nagyobb az államokénál. A pszichológia és a pszichológusok szép feladata, hogy ne csupán *kiszolgálói* legyenek ennek a hatalomnak, de élő lelkiismeretként figyelmeztessék a „multikat": igazi feladatuk az *emberek szolgálata* (*Raven*, 1995).

Természetesen nem elégedhetünk meg a szervezet pontos megfigyelésével és leírásával. Az így nyert információk feldolgozásával el kell jutni a vállalat sikerét vagy sikertelenségét meghatározó tényezők feltárásáig, a sikeresebb működést elősegítő javaslatokig és ezek gyakorlati megvalósításáig.

13.2 MIT NEVEZÜNK SZERVEZETNEK?

„...minden rendszer alapja a rend."
A szervezet mint rendszer (*Polcz* Alain, 1996, 161. oldal)

A „szervezet" a vezetési szakirodalomban és a köznyelvben egyaránt az igen gyakran használt fogalmak közé tartozik. Szervezet a könyvtár, az iskola, a kórház, a gyár – amerre nézünk, mindenütt szervezeteket látunk. De tulajdonképpen mit is értünk szervezeten?

A meghatározást nehezíti, hogy a szervezetek igen sokfélék: a családtól a nem formális munkacsoportokon át az olyan bonyolult formális rendszerekig, mint amilyen egy multinacionális vállalat.

Chester *Barnard*, a vezetési szakirodalom egyik klasszikusa szerint a szervezet „két vagy több ember szándékosan összehangolt tevékenységének rendszere". *Pfiffner* és *Sherwood* (1960) szerint a formalizált szervezet olyan séma, amely biztosítja, hogy valamilyen bonyolult feladatrendszer megoldására szövetkezett embercsoport tagjai kapcsolatot tudjanak tartani egymással a valamennyiük által elfogadott célok elérése érdekében.

Egy elterjedt nézet szerint a szervezet adaptív, a környezetében ésszerűségre törekvő rendszer: „Az általános analitikus modell a szervezetet egy sor kölcsönösen összefüggő változóval rendelkező adaptív (azaz alkalmazkodó) rendszerként jeleníti meg. A változók a rendszer paramétereitől kapott impulzusok hatására összehangolódnak. Az adaptív rendszerek alakítható jellege lényegében e rendszereknek azzal a képességével jellemezhető, hogy különböző feltételek mellett is elérik céljaikat. Az ilyen módon definiált adaptív rendszer koncepciója lehetővé teszi a szervezetben fellépő változás és megmaradás jellegének értelmezését, továbbá a teljes szervezet alrendszerei közötti kölcsönös kapcsolatok értelmezését is." (*Andrew*, 1965; idézik: *Johnson* és munkatársai, 1971, 279. oldal)

Nagy József (1974) szerint: „A szervezet úgy definiálható, mint egy – legalábbis részben – önszabályozó rendszer, amelynek legfőbb sajátossága, hogy elemei között ott találjuk az embert, aki eszközeivel együtt alkotja azt a szervezett egységet, amelyből a szervezett rend kialakítható. Egy huzalokból, telefonkészülékekből és kapcsolóközpontokból álló rendszer nem tekinthető szervezetnek, de azzá válik, ha megjelennek benne azok az emberek, akik ezt a kommunikációs rendszert működtetik."

A legegyszerűbben talán úgy fogalmazhatnánk, hogy a szervezet *emberek és eszközök rendszere*.

Az elmúlt 30 évben világszerte és így nálunk is „befutott" a rendszereket kutató tudomány, a *rendszerelmélet* (*Kindler-Kiss*, 1969, 1973; *Kozminski*, 1980) A Ludwig von *Bertalanffy*tól származó elmélet a klasszikus termodinamika által vizsgált *zárt* rendszerek mellett elsősorban a *nyílt* rendszereket vizsgálta. A zárt rendszerek a környezettel nincsenek kölcsönhatásban (legfeljebb energiát cserélnek). A nyílt rendszerek nemcsak energia, hanem anyag tekintetében is kapcsolatban vannak a környezetükkel.

Szervezet és intézmény

A *szervezet* az emberek többé-kevésbé személytelen kapcsolatokra felépülő nagyobb csoportja, amelyet konkrét cél megvalósítására hoznak létre. A szervezetnek struktúrája van, tehát szabályozza tagjai tevékenységét; a feladatokat felosztják egymás közt, pontosan meghatározott hierarchikus viszonyok alakulnak ki közöttük, vagyis világos, hogy ki kinek a fölérendeltje, alárendeltje, ki kinek adhat utasításokat. Az ilyen csoportosulást némelyek formális szervezetnek nevezik, és megkülönböztetik az informális szervezettől, ahol a tagok közötti kapcsolatokat nem formálisan szabályozzák, hanem íratlan szabályok, normák irányítják. A modern ember egész életében szervezetekkel találkozik, szervezetekben (kórházban) születik, (iskolákban) tanul, keresi jövedelmét (vállalatok stb.), szervezetektől szerzi be a létfenntartásához szükséges javakat stb.

A szervezettől meg kell különböztetni az *intézményt*. A köznyelvben ugyanis a szervezetet és az intézményt sokszor egymás szinonimájaként használják. A szociológia definíciója szerint a szervezet egy konkrét csoport, például a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem. Az intézmény viszont az emberi tevékenységek bizonyos területére vonatkozó normák és értékek együttese, amelyek előírják, milyen viselkedést várnak el a társadalom tagjaitól e tevékenységekben. Intézmény például az egyetem mint olyan, az egyetemi oktatóktól, hallgatóktól elvárt viselkedési normák együttesen.

Andorka Rudolf: *Bevezetés a szociológiába*.
Osiris, 1997, 407-408.

Az *élő szervezet* olyan nyílt rendszer, amely változatlan marad a felvett anyag és energia szüntelen változása közben. „Ezért az organizmus inkább lángra emlékeztet, mint atomra vagy kristályra." – mondja *Bertalanffy*.

A szervezetek sajátos nyílt rendszerek, melyek a következő három fő kritériummal jellemezhetők:

1. *„Céltudatosak*, vagyis legalább két olyan elemet tartalmaznak, amelyeknek közös céljuk van. Célnak nevezzük azt az eredményt, amelyet valaki vagy valami el kíván érni. Maga a céltudatosság tudatos törekvés valamilyen eredmény elérésére, a célok és eszközök tudatos megválasztása, más szóval akarat. A rendszer a különböző eredményekhez értékeket kapcsol, azokat többé-kevésbé következetesen rangsorolja. Azokat a célokat, amelyeknek viszonylag nagyobb értéket tulajdonít, preferált céloknak nevezzük. A célok időbeli elérhetőség szempontjából három csoportba sorolhatók. A közvetlen célok valamilyen konkrét időszakban preferált, kívánatos eredmények. A távlati célokat csak hosszabb idő

alatt lehet elérni, míg az ideálokat meghatározható véges időtartam alatt csak megközelíteni lehet.

2. *Elemeik között funkcionális munkamegosztás van*, vagyis elemeik két vagy több részhalmaza mint a szervezet alrendszere más-más funkciókat végez. A funkcionálisan elkülönült alrendszerek között – az eredményes működés előfeltételeként – kommunikáció van.

3. Legalább egy részhalmaznak funkciója a *vezetés*, vagyis a többi részhalmaz és így a rendszer egésze együttes tevékenységének meghatározása." (*Hegedűs* T., 1976, 68-69. oldal)

A jól működő szervezet nem egyszerűen az alkotóelemek összessége, hanem annál lényegesen több. Ezt a jelenséget szokták *szinergiának* nevezni (lásd a 13-1. táblázatot).

1+1=2	Az emberek általában így gondolkodnak. Azt hiszik, ilyen egyértelmű a világ, ez a szervezetek működésének alapja. Ez a hagyományos, „lineáris" gondolkodás.
1+1<2	Az emberi interakciókban potenciálisan sokkal több lehetőség rejlik, mint amennyit általában sikerül megvalósítani. A káros rivalizálás és figyelmetlenség túl sok energiát emészt fel. Sok vezető képtelen embereit a munkára ráhangolni.
1+1>2	Ha szinergia érvényesül, akkor a részegységek egy „mágikus erő" folytán megsokszorozzák a hatékonyságot. Egymás segítségével a vártnál sokkal többet tehetünk.

13-1. táblázat. A szinergia: a jövő vállalatának legnagyobb erőssége (*Vécsey* Zsadány: *A káosz peremén*, BKÁE Vezetőképző Intézet, 2000, 73. oldal nyomán)

A szinergia elsősorban horizontálisan érvényesül. Ezért a túlszabályozott vertikális információáramlással szemben mindenképpen erősíteni kell a horizontális kapcsolatokat. A szinergia alapfeltétele tehát egy jól működő kommunikációs hálózat.

13.3 A SZERVEZET MŰKÖDÉSÉT BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK

A szervezet működését alapvetően öt tényező jellemzi és befolyásolja: a tartalom, a struktúra, a kommunikáció, az ellenőrzés és a döntéshozatal (*Johnson* és munkatársai, 1971, 289-295. oldal; *Métayer*, 1971):

1. *A tartalom.* A vállalati szervezet tartalmi összetevői a dolgozó emberek, a gépek, berendezések, épületek stb. Ide tartozik a termelés technikai színvonala, mely a többi tényezőt nagymértékben befolyásolja.

2. *A struktúra.* A *struktúra* a szervezet különböző funkcióinak, tevékenységeinek kapcsolati rendszere. Leginkább az állatok csontvázához hasonlítható: azt az alapvető vázat alkotja, amelyhez a különböző részek vagy egységek illeszkednek, kapcsolódnak és amelyen belül működnek. A struktúra szabja meg a feladat elvégzéséhez szükséges fizikai és szellemi munka elosztását.

A szervezet struktúrájával szorosan összefügg a *hierarchikus viszony* fogalma. Majdnem minden rendszer – akár emberi, akár természeti – egységekre oszlik, ezek alegységekre, ezek pedig még kisebb szervezeti egységekre. (A hierarchikus struktúrának ezt a jellegzetességét a „lépcsőzés elvének" is szokták nevezni.) Még a világegyetem is alrendszerek összetett sorozatából tevődik össze: a föld a maga rendszerével együtt alrendszere egy galaktikának, amely valószínűleg végtelen számú, egymásba illeszkedő még nagyobb rendszer alrendszere. A hierarchia minden jel szerint természetes rendje a természetnek. A modern szervezetek csökkenteni igyekszenek a hierarchia merevségét és jelentőségét, de nem törekszenek ennek *teljes* felszámolására.

Formális szervezeti struktúrának vagy röviden *formális szervezetnek* a szervezet tudatosan megtervezhető vonatkozásait nevezzük, megkülönböztetésül a szervezeten belül spontán módon kialakuló ún. *informális szervezettől* (*Ladó*, 1973, 79. oldal).

Podmarkov (1973, 54-55. oldal) a szokásos (formális-informális) megkülönböztetést tovább finomítja. Az ő megfogalmazásában a szervezeten belüli kapcsolatok fajtái a következők:

Formális – nem formális

Formális kapcsolatnak tekinti a dolgozók szervezeten belül elfoglalt helyéből következő kapcsolatokat.

Nem formálisak azok a személyek közötti kapcsolatok, amelyek a szolgálati előírásoktól függetlenek.

Félformális – formalitáson kívüli

A félformális kapcsolatok a vállalaton belül az adminisztratív szervezet mellett működő társadalmi szervezetekből adódnak.

A formalitáson kívüli kapcsolatok a félformálisnál lazább társadalmi jellegű csoportok következményei. Olyan kapcsolatok, melyeket a dolgozók hivatalos, formális célok érdekében nem formális eszközökkel tartanak fenn (például néhány dolgozó összeáll, hogy kidolgozzon egy újítást, amely csökkentené az önköltséget, a csoportban természetesen nem kötelező a részvétel, és a dolgozó minden adminisztratív tevékenység nélkül kimaradhat belőle).

Hivatalos – nem hivatalos

A hivatalos kapcsolat a hivatal jellegéből adódik. Ez nem teljesen azonos a formális kapcsolattal. (Egy bizonyos projekt-teamben például csupán az adott vállalati szervezet tagjai vehetnek részt, tehát a csoport hivatalos, de a teambeli kapcsolatok nem a dolgozók szervezeten belül elfoglalt helyétől függnek – tehát a csoport nem formális.)

A nem hivatalos kapcsolatok a nem formális kapcsolatokból alakulnak ki azáltal, hogy bizonyos formális vonásokat vesznek fel (anélkül, hogy hivatalos elismerést nyernének). Ide sorolhatjuk például a klikkeket, a Fradi-drukkerek csoportját, a vadászokat vagy a horgászokat (ha nincs vadász- vagy horgászszakosztály – ami már félformális szervezet), azaz a „szervezeten belüli szervezetek" többségét.

Míg a „lépcsőzés" fogalma a függőleges alá- és fölérendeltségi viszonyt fejezi ki, a *funkciók specializációjának* elve a formális szervezet egységeinek eltérő kötelességeivel függ össze. *Hatókörön* tágabb értelemben azt

értjük, hogy a vezető intézkedései, döntései – a ezek alapján részlegének munkája – milyen széles körben hat ki az egész szervezet munkájára. Szűkebb értelemben a vezető hatóköre azt jelenti, hogy hány alárendeltje van. Ez a probléma szorosan összefügg a hierarchikus struktúra és a szakosítás kérdésével. A fogalom burkoltan magában foglalja azt a követelményt, hogy a vezetőnek koordinálnia kell a beosztottak tevékenységét. Ez természetesen annál nehezebb feladat, minél nagyobb a beosztottak száma. Szűk hatókör esetén viszont megnő az egymás fölé rendelt szintek száma (megnyúlik a függőleges struktúra), ami megint csak más jellegű problémákat idéz elő. (Lásd még a 14.3.2 részt.)

3. A kommunikációs rendszer. A szervezet működését csak megfelelő, jól működő kommunikációs rendszer biztosíthatja, amely lehetővé teszi, hogy a megfelelő információ a megfelelő helyen és időben rendelkezésre álljon. (Valójában szervezetről is csak akkor beszélhetünk, ha az emberekből álló csoportok, alcsoportok közvetlenül vagy közvetve hatnak egymásra.)

4. Az ellenőrzés. A szervezet nem maradhat fenn anélkül, hogy eleve bele ne legyen építve az ellenőrzésnek valamilyen rendszere, mely időről időre megvizsgálja, hogy a szervezet egésze vagy egyes részei nem tértek-e el a kitűzött céloktól egy megadott határon túl.

5. A döntéshozatal. A szervezet működésének egyik legfontosabb jellemzője a döntéshozatal folyamata. Lehet egy szervezetnek a személyzete és felszerelése kiváló, struktúrája, kommunikációs és ellenőrzési rendszere kifogástalan, munkája mégis eredménytelen lesz, ha a rosszul működő döntéshozatali folyamatok következtében erőforrásait rosszul hasznosítja.

13.4 A VÁLLALAT INFORMÁLIS (NEM HIVATALOS) SZERVEZETE

A szervezeten belül – a strukturáltság mértéke alapján – meg szokták különböztetni a formális és az informális szervezetet.

A *formális szervezetre* pontosan illik a szervezet 13.2 pontban adott definíciója: egy közös és kifejezett cél érdekében, munkamegosztás alapján, a felelősségek és jogok hierarchikus elrendezése segítségével tervszerűen tevékenykedő emberek munkáját összehangoló struktúra. Ezen belül a hangsúly a szerepekre, a munka (és nem az emberek) összehangolására esik. (A formális szervezet tovább él, ha a benne dolgozó személyek kicserélődnek is.)

A formális szervezetet úgy is tekinthetjük, mint egyének *koalícióját* (melyben többnyire számos *részkoalíció* van). A formális szervezet határa *viszonylag* állandó, noha kétségtelenül – különösen a „végeken" – folytonos a változás (*Cyert – March*, 1992).

A formális szervezeten belül mindig kimutatható egy *informális szervezet*, mely a dolgozók közötti interakciókból, a dolgozók egyéni szükségleteiből alakul ki. Az informális szervezetben a formális szervezettől eltérő normák, kapcsolatok csoportok alakulhatnak ki.

Az informális szervezet *jellemzői:*

- flexibilis, laza szervezet,
- a kapcsolatok nem pontosan definiáltak és
- a tagok nagyon eltérő mértékben elkötelezettek a szervezet iránt.

Az informális szervezet *funkciója:*

- kielégíti a tagok szociális szükségleteit (megadja a „tartozom valahová" érzését),
- az egyén gyorsan hozzájut a számára érdekes és hasznos információkhoz,
- motiváló erőként hat,
- a stabilitás és a biztonság érzetét kelti,
- az informális normákon keresztül szabályozza a viselkedést és
- felhasználható szokatlan, váratlan helyzetekben szükséges gyors reagálásra (*Gray-Starke*, 1988).

Hazai pszichológusaink a 70-es évek közepéig nem nagyon vizsgálták „a szervezetek informális eredetű hatalmi kérdéseit" (*Engländer*, 1976, 130. oldal). Ez nem csoda, hiszen az *informális* szervezet jellemzése nehéz feladat, mert elemei – legalábbis első pillantásra – nem kapcsolódnak össze olyan zárt rendszerré, mint a formális szervezeté. Az informális szervezet ugyanakkor nem szakítható el a formális szervezettől: ez utóbbi határozza meg fejlődésének irányát, lehetőségeit. Később látni fogjuk, hogy például a „kerék", formát mutató szervezetben (lásd az F1-3. ábrát az 1. függelékben) nagyrészt nem történhet más, mint hogy a formális követelményekkel megegyező, stabil hierarchia alakul ki, melyben a központi személy küldi szét az információt a periférián elhelyezkedő tagoknak, miután a döntéséhez szükséges információkat mindnyájuktól összegyűjtötte.

Az egyén általában megpróbál alkalmazkodni a formális szervezet követelményeihez, noha ez nem mindig sikerül neki. *Argyris* (1968) szerint a dolgozó a következő alkalmazkodási formák közül választhat:

- felkapaszkodik a szervezeti létrán,
- védekező mechanizmusokat alkalmaz,
- apatikussá és érdektelenné válik, vagy
- elhagyja a szervezetet.

Az alkalmazkodásnak azonban más formái is elképzelhetők. Így elsősorban arra az aktív alkalmazkodásra gondolunk, amikor a dolgozók igyekeznek a „saját képükre" alakítani a formális szervezetet.

Mindig számolni kell azzal, hogy az egyén viselkedését nem csupán a formális szervezetben betöltött helye határozza meg. „A hús-vér embert a szervezeten kívüli életében betöltött társadalmi szerepe, neveltetése, családi származása és korábbi tapasztalatai alakítják, és így a szervezetbe begyakorolt viselkedésmódokat, egyéni tulajdonságokat, társadalmi igényeket, elvárásokat és érdekeket hoz magával." (*Mayntz*, 1969)

A vállalatok által több helyütt még ma is fenntartott sportpályák, óvodák stb. azt jelzik, hogy a formális szervezetek, ha nem is kielégítő módon, de igyekeznek figyelembe venni, hogy a dolgozó szervezeten belüli tevékenységét szervezeten kívüli tényezők is befolyásolják.

A szervezeti séma a valóságnak csak egy kis részét tükrözi.

Ha feltételezzük, hogy valamely formális szervezet felépítése önmagában nem hibás vagy ellentmondó (például a specializálódás és a koordinálás nem megfelelő összehangolása, a hatáskörök nem világos elhatárolása, a kommunikációs rendszer rossz funkcionálása esetén), akkor a vállalatnak a formális szervezeti séma szerint úgyszólván automatikusan kellene működnie, amennyiben az emberek éppen olyanok lennének, amilyennek a hivatalos szervezet igényei szerint lenniük kellene. Valójában azonban ez a szervezeti séma mindig csak az ideális képlet tükre, amellyel a vállalatban lezajló tényleges folyamatok nem teljesen vágnak egybe. Az átalakításokon kívül, amelyeken a formális séma a valóságban keresztülmegy, váratlan és nem tudatosan előidézett társadalmi jelenségek is lépnek fel, aminek oka az, hogy hamis vagy legalábbis elégtelen az az emberkép, amelyre a formális szervezet támaszkodik.

R. *Mayntz*: Az ipari üzem társadalmi szervezete.
In: *Ádám* Gy. (szerk): Üzemszociológia.
Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1969, 91-127. oldal

Az informális szervezetek vizsgálatának néhány fontosabb területe az informális kommunikáció, a státus, a szubjektív tekintély és az informális hatalom. A következőkben ezeket vesszük sorra.

13.4.1 Az informális kommunikáció

A dolgozók által egymáshoz eljuttatott információ sohasem csupán a hivatalosan megfogalmazott mondatokból áll. Egy-egy arcrándítás, kézmozdulat a közölt információ tartalmát akár ellenkezőjére változtathatja.

A *vevő** a kapott információt egyszerűen figyelmen kívül hagyja, vagy csupán látszólag hajtja végre a benne foglalt utasítást, ha a rendelkezéshozónak nincs előtte megfelelő *tekintélye*, vagy az utasítás ellentmond bizonyos begyökerezett szokásainak. Ilyen esetben a hivatalos kommunikáció működése megbénulhat.

Az információs rendszer zavarához vezethet az is, ha az informális csatornákon keresztül az információk számos olyan személyhez is eljutnak, akiket az nem érint. A vizsgálatok eredményei általában meglepően gyors terjedési sebességre mutatnak, különösen akkor, ha a hír valamilyen formában a dolgozók érdekeit érinti.

Az informális és a formális kommunikációs rendszer előnyeinek egyesítése terén még sok feladat vár a pszichológusokra.

13.4.2 Státus

A dolgozók státusa (a munkatársak értékskáláján való elhelyezkedése) és beosztása nem mindig esik egybe. A státuskülönbséget a formálisan azonos rangú dolgozók között sok minden előidézheti. Státuskülönbségek forrása lehet a nem, a kor, a szolgálati idő. Emelhetik a dolgozó státusát a sportban elért sikerek, a megnyerő modor, a segítőkészség, a hajlam mások problémáinak meghallgatására. Csökkentheti a dolgozó státusát az előnytelen megjelenés, a gyakori mulasztás, a kellemetlen modor.

*Az információelmélet „zsargonjában" az adó az információ kibocsátóját, a vevő az információt felfogó készüléket vagy személyt jelenti.

Státuskülönbségek vannak bizonyos szakmák és beosztások között is, melyeket pusztán a formális hierarchia vagy a termelésben betöltött szerepük jelentősége nem magyaráz meg. Így például státuskülönbségek vannak az esztergályos és a hegesztő, a műszaki szakember és a munkabiztonsági szakember, avagy két azonos rangú és egyformán fizetett, de más feladatot végző ügyviteli dolgozó között is.

Mostanában sok szó esik az ún. „státusszimbólumokról". Ilyen státusszimbólum lehet a viselet, a munkaidő tartama, az íróasztal nagysága, az irodahelyiség fekvése, vagy az, hogy hányadik emeleten van, az asztalon levő telefonok száma, a számítógép minősége, a szobában leterített szőnyeg, az előszoba. Néha az is előfordul, hogy valamilyen státusszimbólum kölcsönöz státust, amikor ennek tulajdonképpeni feltételei hiányoznak. A státusszimbólumok azonban általában csak jelzik, de nem adják meg a státust, s ennek révén rendszerint megkülönböztethetők a státuskritériumoktól.

13.4.3 Szubjektív tekintély, informális hatalom

A formális pozíció általában tekintélyt, hatalmat ad a viselőjének. A tényleges tekintély azonban bizonyos szubjektív tényezők következtében a formálisnál kisebb vagy nagyobb is lehet.

„A felettes tényleges tekintélye csak akkor bizonyosodik be, ha olyan, természetesen hatáskörébe tartozó és elvileg a vállalati feladatok teljesítésével összefüggő feladattal kapcsolatos utasítását is végrehajtják, amely beosztottainak beállítottságaiba vagy szokásaiba ütközik, vagyis, ha a felülről várt végrehajtási döntések továbbításánál többről van szó. Minden konkrét esetben azon múlik a dolog, hogy a felettes tekintélye mennyire tudja ellensúlyozni vagy áthidalni az utasítás elfogadásával szemben megnyilvánuló ellenállást." (*Mayntz*, 1969)

A felettes szubjektív tekintélye elsősorban a következő tényezőktől függ:

- a státusából eredő presztízstől,
- attól a tisztelettől, amelyben személyiségét tisztán egyéni tulajdonságainál fogva részesítik,
- attól a nagyrabecsüléstől, ami bizonyíthatóan nagyobb tudása és tehetsége alapján illeti meg és
- befolyásától, nem intézményesített hatalmától, amelyet formális hatáskörén túlmenően érvényesíteni tud.

A tekintély nem azonos sem a formális, sem az informális hatalommal. Informális hatalomra tehet szert például bizonyos szervezetekben a pozícióját, információit jól kihasználó titkárnő, vagy az a dolgozó, aki a főnök ivócimborája vagy kártyapartnere. Az ilyen egészségtelen informális hatalom a vállalaton belüli különféle érdekcsoportok („klikkek") bonyolult szövevényéhez vezethet, ami megronthatja a szervezet egész légkörét, és végső soron a termelés akadályozójává válik. Ugyanakkor természetesen az sem helyes, ha a vezető eleve idegenkedve, gyanakvóan veszi tudomásul az informális csoportok létét (*Brown*, 1966).

Covey (1992, 107. oldal) szerint a vezető úgy növelheti tekintélyét, ha ésszerű érvekkel igyekszik meggyőzni a beosztottakat, türelmes, ügyel

arra, hogy ne sértse meg a beosztottak érzéseit, kész arra, hogy tanuljon a beosztottaktól, elfogadó, figyelmes, nyílt, segít a hibák kijavításában, őszinte és becsületes.

13.5 A SZERVEZET STRATÉGIÁJA

Az emberekhez hasonlóan a szervezeteknek is időről időre fel kell tenniük maguknak néhány alapvető kérdést:

- Miért létezünk?
- Merre haladunk?
- Milyen eszközökkel érhetjük el a célunkat?

A szervezetek esetében az ilyesfajta kérdések megválaszolását nevezzük a szervezet stratégiájának. A stratégia fő célja: a szervezet minél előnyösebb beilleszkedése környezetébe. A stratégia azt fogalmazza meg, *mivé akar válni a szervezet hosszú távon.*

A stratégiai vezetés a stratégia kialakítását és megvalósítását jelenti. A stratégia kialakítása *Mintzberg* (1987) szerint nem feltétlenül folyamatosan és ésszerűen történik: a szervezetek gyakran a helyzet megváltozásának hatására hirtelen, ugrásszerűen váltanak stratégiát. Ez azonban nem mond ellent annak, hogy érdemes rendszeresen elemezni a szervezet helyzetét az adott környezetben és törekedni arra, hogy a szervezet következetesen erőfeszítéseket tegyen céljai megvalósítására.

13.5.1 A szervezet célja

A „Miért létezünk?" kérdését a szervezetek – de legalábbis a közepesnél nagyobb vállalatok – általában a küldetési nyilatkozattal (*mission statement*) válaszolják meg. Ez a nyilatkozat átfogó, könnyen érthető, többnyire mindössze egy bekezdésből áll, és leírja, miért teremtették a szervezetet és melyek annak elsődleges feladatai. A küldetési nyilatkozat az alkalmazottak számára világossá teszi a célt, miközben napi feladataikat végzik. A következő küldetési nyilatkozatokkal szemléltetjük a válaszokat a „Miért létezünk?" kérdésre (*Tenner – deToro*, 1997):

> A Ford Autógyár világszerte első az autók, illetve az autókkal kapcsolatos termékek és szolgáltatások, valamint az újabb iparágak közül az űrkutatás, a kommunikáció és a pénzügyi szolgáltatások terén. Küldetésünk az, hogy szüntelenül javítsuk termékeinket és szolgáltatásainkat, hogy kielégítsük vevőink szükségleteit, cégünk felvirágozzék, és méltányos hasznot hajtsunk részvényeseinknek, cégünk tulajdonosainak.
>
> Ford Autógyár

> Az Imperial Oil az ország természeti erőforrásainak hatékony kitermelője, és a jó minőségű termékek és szolgáltatások széles körét nyújtja, elsősorban az ESSO márkanévvel.
>
> Imperial Oil Ltd.

> Célunk a vevők szállítási és áruforgalmazási igényeinek kielégítése oly módon, hogy mindenki másnál kiválóbban szállítjuk áruikat: pontosan, biztonságosan és sérülésmentesen.
>
> Kanadai Államvasutak

A sokszorosított és a dolgozókhoz, a vevőkhöz és a nagyközönséghez eljuttatott küldetési nyilatkozatok elkötelezik a szervezetet egy adott cél

mellett. A jól megfogalmazott küldetési nyilatkozat irányt mutat az alkalmazottaknak, és orientálja az ügyfeleket.

13.5.2 Milyen típusú szervezetté akarunk válni?*

A *látomás* („*vision*") azt ecseteli, mivé válhat a szervezet, ha a dolgozók erőfeszítéseit siker koronázza. Nevével ellentétben nem „álomkép", inkább a lehetőségek realisztikus képe. (Noha egyáltalán nem szükséges pénzügyi vagy piaci szakkifejezésekkel teletömni.) Jórészt azon alapul, hogy hasonló helyzetben mit értek el mások és mi az, ami lehetséges az adott szervezet számára.

A látomással kapcsolatban ügyelni kell arra, hogy:

- teljesítése komoly kihívást jelentsen, de ne legyen irreális,
- minden dolgozó megértse és
- minden dolgozó magáévá tegye.

A vállalat jövőképe

A vállalatok nyílt rendszerekké válnak. Így egyre fontosabb lesz a külső környezettel való kapcsolat minősége. A vízió nem olyan hétpecsétes titok, mint egykor a páncélszekrényben őrzött stratégiák.

A 60-as, 70-es évek víziói még a harc jegyében születtek. De a jövő már a kooperációé. Az „együtt jobbat, hasznosabbat" korszak kapujában állunk.

A víziókat mindig érdemes röviden, egyszerűen, konkrétan megfogalmazni. De mit is jelenthet az egyszerűség? Egy mérnök számára valószínűleg világos, funkcionális termékfelépítést, viszonylag kevés alkatrészt. Az emberi kapcsolatokban az egyszerűség a nyíltsággal és az őszinteséggel rokon. A vezetőkkel szembeni elvárásokban az *egyszerűség világos, reális és pozitív jövőképet jelent.* Kitágítani a teret, lehetőséget adni az embereknek arra, hogy álmodhassanak, majd az álmokat valóra is válthassák.

Vécsey Zsadány: A káosz peremén. BKÁE Vezetőképző Intézet, 2000, 96. oldal

---

Peter *Senge* (1998) *Az ötödik alapelv* című könyvében ezeket írja:

„Egyetlen vonás éltette ezredéveken át a szervezetekben a lelkesedést a vezető iránt: ha képes volt megosztani mindenkivel azt a jövőképet, amelynek megteremtésén fáradozott. Még elképzelni is nehéz olyan szervezetet, amely a célok, értékek és az egész szervezet minden tagja által mélyen átérzett küldetéstudat hiányában is megőriz valamit nagyságából. Az IBM-é volt a szolgáltatás; a Polaroid rukkolt elő a néhány másodperc alatt elkészülő fényképekkel; a Ford teremtette meg a közlekedést a tömegek számára; az Apple biztosítja a számítástechnikát a tömegek számára. Noha ezek a szervezetek tartalmukban és külsőségeikben rendkívül különbözők, valamennyiüknek sikerült tömöríteni embereiket a közös azonosságtudat és rendeltetésérzet köré."

Ahol létezik valódi látomás, ahol a jól kiválasztott látomást a szervezet minden tagja megértette és magáévá tette, ott az emberek általában kitűnően dolgoznak, tanulnak, és nem azért, mert erre utasítják őket, hanem

* A. R. *Tenner*– I. J. *deToro*: *Teljes körű minőségmenedzsment* (Műszaki Könyvkiadó, 1997) című könyve nyomán. A kérdést röviden már tárgyaltuk az I. részben, a vezetői munka gyakorlata ürügyén (4.3.1 rész).

azért, mert ők is ezt akarják. Sajnos túl sok vezetőnek van olyan személyes látomása, amelyet sosem fordítanak le az egész szervezet közös látomásává. Túl gyakran fordul elő, hogy a látomással a vezetőnek csupán egy válságból való kievickélés a célja. Amikor az emberek őszintén osztoznak egy közös látomásban, akkor összekapcsolja őket a közös törekvés. A *személyes* látomások abból merítik erejüket, hogy az egyént mélyen érdekli a maga látomása. A *közös* látomások viszont abból merítik erejüket, hogy a közösséget mélyen érdekli ugyanaz a dolog. Sőt, kezdjük azt hinni, hogy az emberek azért is igyekeznek osztozni egy-egy látomásban, mert vágynak rá, hogy közös vállalkozás kapcsolja össze őket.

Az olyan látomások, amelyekben sok ember osztozik, csak lassan alakulnak ki, mintegy egyéni látomások egymásra hatásának melléktermékeiként. A tapasztalat szerint azokhoz a látomásokhoz, amelyekben többen őszintén osztoznak, hosszú beszélgetésekre van szükség, ahol az egyének nem csupán *elmondják* az álmaikat, hanem azt is megtanulják, hogyan *hallgassák meg* egymás álmait. Ebből a meghallgatásból születik fokozatosan a felismerés, hogy mi az, ami *lehetséges*.

Tom *Peters* (1998) a következőket sürgeti: fejlesszünk ki és éljünk át olyan látomást, amely képességeinket és hatáskörünket is növeli. Érjük el, hogy ez a látomás

- elég konkrét legyen ahhoz, hogy eldöntse, mi a fontosabb (például a minőség vagy a mennyiség), és
- eléggé általános legyen ahhoz, hogy teret engedjen a bátor kezdeményezéseknek napjaink szüntelenül változó környezetében.

A látomás kialakítása végtelen folyamat

A közös látomás kialakítása végtelen folyamat. Egy-egy időpontban mindig van egy domináns jövőképünk, de ez a kép állandóan változik. Túl sok vezető úgy akarja elintézni a látomás ügyét, hogy megírja a „Hivatalos látomás"-t. Az ilyen irományokból azonban szinte mindig hiányzik az igazi látomásokra jellemző élet, frissesség, lelkesedés – az, amit akkor tapasztalunk, amikor az emberek őszintén magukba néznek, hogy megválaszolják az alapkérdések egyikét: „Mit is akarok valójában elérni?"

P. M. *Senge*: The leader's new work: building learning organizations (A vezető új feladata: a tanuló szervezet kialakítása).
In: C. *Mabey* – P. *Iles: Managing Learning* (A tanulás vezetése).
Routledge – The Open University, 1994, London

13.5.3 Mi a fontos számunkra?

Minden szervezet úgy működik, hogy bizonyos viselkedésmódokat magától értetődőnek tekint anélkül, hogy azokat valaha is szavakban megfogalmazták volna. De hát miért hagynánk ezeket a dolgokat kimondatlanul, ha fontosak cégünk irányításában? Miért ne adnánk közre e fontos dolgok egyértelmű definícióit azért, hogy mindenki világosan érzékelje a szervezet által képviselt értékeket?

Ám legyünk óvatosak. Nyilatkozatainkban *igazi* értékeinket jelöljük meg, ne olyan eszményeket, amelyek csak a plakáton és a pénztárcában elférő kártyákon festenek jól, valójában azonban semmi közünk hozzá. Ha a kinyilatkoztatott értékek nem felelnek meg a valóságnak, akkor közszemlére tételük csak akadály lesz, és leleplezi a vezetők álszentségét. Az értékeket nem lehet pusztán kinyilatkoztatni: saját életünkkel kell meggyőzően példázni azokat.

A Ford Autógyár értékei például a következők:

- *Emberek.* Embereink a mi erőnk forrásai. Tőlük származik közös intelligenciánk, és rajtuk áll, milyen a hírnevünk és életképességünk. Az elkötelezettség és a csapatmunka: ezek a mi alapvető emberi értékeink.
- *Termékek.* Termékeink erőfeszítéseink végső eredményei, és világszerte a legjobbaknak kell lenniük a vevők szolgálatában. Amilyen vélemény alakul ki termékeinkről, olyan vélemény alakul ki rólunk.
- *Profit.* A profit a végső mértéke annak, hogy milyen hatékonyan látjuk el a vevőket a szükségleteiknek megfelelő legjobb termékekkel. Profitra szükségünk van ahhoz, hogy fennmaradjunk és növekedjünk.

13.6 MILYEN A HATÉKONY SZERVEZET? (AMIT A „GURUK" MONDANAK)

Azt a szervezetet nevezzük hatékonynak, amely a lehető legjobban használja fel az erőforrásait arra, hogy magas szintű teljesítményt nyújtson, ily módon egyrészt sikeresen eléri hosszú- és rövidtávú céljait, másrészt megfelel a vele kapcsolatos jogos elvárásoknak.

De kiknek is tartozik *felelősséggel* egy-egy szervezet? A teljesség igénye nélkül a következőknek:

- a tulajdonosok, részvényesek, bizottságok, állami szervek, akik és amelyek irányítják, vagy pénzzel látják el a szervezetet,
- a dolgozók, akiknek a tevékenysége nyomán a vállalat célja megvalósul,
- a kliensek, azaz mindazok, akik számára a szervezet a szolgáltatásait végzi,
- a beszállítók, közreműködők és
- az a közvetlen vagy tágabb környezet (falu, város, ország), ahol a szervezet működik.

A nagyobb szervezetek hatékonyságát nehéz elképzelni a következők nélkül:

- világosan meghatározott célok,
- a teljesítményt, a minőséget, az ügyfélszolgálatot, a flexibilitást hangsúlyozó értékrend,
- előretekintő vezetés,
- erős vezetői team,
- motivált, elkötelezett, jó képességű dolgozók,
- a konfliktusok építő jellegű megoldására való törekvés,
- állandó igyekezet a megújulásra, a javításra,
- a lehetőségekre és veszélyekre való gyors reagálás,
- kellő anyagi bázis és megfelelő rendszer a költségek ellenőrzésére.

Napjainkban a szervezetelmélet nem csupán a tudomány rangjára emelkedett, de kitermelte magából azokat a különösen tekintélyes személyiségeket – a „gurukat"–, akiknek a szavára a szakmából mindenki odafigyel. Ezekből a véleményekből nyújtunk át egy „csokrot" a fejezet befejezéseként.

Richard *Beckhard* (1974) szerint az „egészséges szervezet" jellemzői:

- mindenki (az egész szervezet, annak jelentősebb részei, az egyes dolgozók) tervszerűen törekszik a kitűzött célok elérésére,
- a feladatok határozzák meg az emberi erőforrás felhasználását,
- a döntéseket az információforrás közelében hozzák meg,
- a vezetők jutalma a hosszú távú céloktól (beosztottak fejlesztése, teamépítés stb.) is függ,
- a vízszintes és függőleges kommunikáció jó,
- az emberek nyíltak, őszinték egymáshoz,
- konfliktus esetén kölcsönös nyerésre törekszenek,
- viszonylag kevés energiát vesztegetnek a személyes konfliktusokra.

Peter *Drucker* (1992, 12-13 oldal) *A hatékony vezető* című könyvében ezt írja:

„Azelőtt a kétkezi dolgozók abszolút túlsúlyban voltak minden szervezetben, a gépgyártól a hadseregig. Elég volt néhány hatékony ember a csúcson, akik kiadták az utasításokat, s a többieknek csak végre kellett hajtania.

Ezek a dolgozó népességnek oly elenyésző töredékét alkották, hogy hatékonyságukhoz – joggal vagy jogtalanul – kétség sem férhetett. Az emberi erőfeszítések valamennyi területén vakon megbíztunk abban a néhány istenadta tehetségben, akik valamilyen módon eleve tudták azt, amit nekünk, többieknek fáradságos munkával kellett elsajátítanunk...

Ma azonban a szellemi munka megszerveződésének központi szerepe van. A modern társadalmat átszövik a nagy intézmények. Mindegyikben, a fegyveres testületeket is beleértve, a súlypont az értelmiségi felé tolódik el, aki elsősorban nem izmai erejét vagy kézügyességét adja a munkához, hanem azt, ami a fejében van. Azoknak az embereknek a többsége, akik iskolázottságuk folytán ismereteiket, elképzeléseiket és gondolataikat hasznosítják, nem pedig fizikai erejüket vagy kézügyességüket, egyre inkább valamilyen szervezet keretében tevékenykedik, és csak annyiban hatékony, amennyiben hozzájárul e szervezet működéséhez. A hatékonyságot ma már nem tekinthetjük magától értetődőnek, nem hihetjük, hogy kétség sem férhet hozzá, nem hanyagolhatjuk el."

Charles *Handy* (1989) szerint a hatékony szervezet *tanuló* szervezet: állandóan kérdez, elméleteket „gyárt", ellenőriz, módosít.

Ilyesfajta kérdéseket tesz fel magának: Mik az erősségeim, gyengeségeim? Milyen szeretnék lenni? Miről szeretnék ismert lenni? Hogyan szeretném ezt elérni? Legalább háromféle munkaerőre van szükség: az

állandó magra, a szerződéses kiegészítő munkaerőre és a flexibilisen alkalmazható dolgozókra. Handy jóslata szerint a jövő a „szövetségi szervezeté", ahol a részeket összeköti a szervezet általános stratégiája, de a gyártás, a szerviz stb. részek „messzemenő" önállóságot élveznek.

Sir John *Harvey-Jones* (1988) szerint a sikeres szervezet feltétele:

- a célok kijelölésébe be kell vonni a dolgozókat,
- hogy mindenki ismerje és magáévá tegye a célokat,
- ez az erős motiváció lehetővé teszi, hogy a szervezet valóban el is érje a célját;
- feltéve, ha a vezetők éppen megfelelő mértékű kockázatot vállalnak.

Rosabeth *Moss Kanter* (1989) szerint a gyorsan változó világban:

- olyan szervezetet kell kialakítani, amely csökkenti a konfliktusokat és növeli a szinergia lehetőségét,
- kooperációra kell törekedni a szolgáltatókkal és az ügyfelekkel és
- elő kell segíteni a kreatív légkör kialakulását.

J. *Katzenbach* és D. *Smith* (1993) szerint a hatékony szervezetben

- a felső vezetés figyelmének középpontjában a teljesítmény és az ezt létrehozó teamek vannak,
- a vállalati kultúrában mélyen gyökerezik a kihívást jelentő feladatok kiváló teljesítésére való törekvés,
- a mindennapokat áthatja, hogy az ügyfél az első, ami jelentős profitot hoz a vállalat számára és állandó fejlődési lehetőséget a dolgozóknak.

Richard *Pascale* (1990) a hatékony szervezet számára ilyesfajta „új paradigmát" ajánl:

- „lágyabb" vezetési stílust (a közös értékekre helyezve a hangsúlyt),
- hierarchia helyett hálózatot,
- formális beosztás alapján való irányítás helyett a felhatalmazott dolgozók tevékenységének serkentését („facilitálását"),
- a függőleges kapcsolatoknál hangsúlyosabb legyen a vízszintes együttműködés,
- a vezetés inkább a folyamatokra, az „egészre" összpontosítson, mint a speciális eszközök, módozatok előírására,
- a „katonai modellt" váltsa fel az „elkötelezettség modellje".

Tom *Peters* (1988) arra mutat rá, hogy bár sok szervezet „papíron" decentralizálódott, valójában ezt majdnem mindig „újracentralizálás" követi. Javaslata:

- bontsuk le a szervezetet minél kisebb egységekre,
- mindenki érezze az üzleti szemlélet (bevétel-kiadás) fontosságát,
- egyre közelebb kell kerülni az ügyfélhez,
- minél laposabb legyen a szervezet,

- az emberek felhatalmazása (*empowerment*) kulcskérdés,
- meg kell lovagolni a változást, élére kell állni az újításoknak.

Sokféle tanácsot adnak a „guruk", de van ebben sok közös vonás is: laposabb szervezet, kisebb egységek, nagyobb flexibilitás stb. A következő fejezetekben ezeket a kérdéseket tárgyaljuk részletesebben.

14. fejezet
A SZERVEZETEK ELMÉLETEI



A *szervezetekkel* kapcsolatos elméletek fejlődéstörténete sok hasonlóságot mutat és sok átfedést tartalmaz a *vezetéssel* kapcsolatos – és a könyvünk elején röviden áttekintett – elméletek fejlődéstörténetével. Hogy az ismétlődéseket némileg csökkentsük és a pszichológiai jelleget jobban kidomborítsuk, Gareth *Morgan* (1986,1998) szellemes írásait követve „szervezeti elképzeléseket" ismertetünk e helyütt, *metaforákat* a szervezetről, melyek segíthetnek abban hogy megértsük a szervezet lényegét.

14.1 A METAFORA LÉNYEGE

„Az élet játék." „A világ egy nagy színpad." „A szerelem sötét verem." Sokáig sorolhatnánk a közismert metaforákat.

A *metafora* vagy magyarosabban *szókép* nyelvünk egyik kreatív kincsesbányája: segít abban, hogy egy bizonyos területen szerzett tapasztalatainkat egy ettől lényegesen eltérő, más területen is hasznosíthassuk. A metafora kitágítja gondolkodásunkat, mélyebb megértést, újfajta szemléletmódokat tesz lehetővé.

Minden metafora ugyanakkor *egyoldalú* és *taszító* is lehet. Ha azt mondjuk valakiről, hogy *oroszlán*, ezzel egy bizonyos tulajdonságát („bátor") akarjuk kiemelni, és természetesen, ha szó szerint értjük, akkor abszurditásokhoz jutunk (hiszen nincs négy lába, éles foga stb.).

Morgan arra mutat rá, hogy a szervezetről alkotott metaforák erőteljes eszközök egy komplex jelenség egy-egy oldalának megértéséhez, a jelenség egészéhez azonban csak akkor juthatunk közelebb, ha képesek vagyunk arra, hogy ezeket a képeket váltogatva vagy egyidejűleg jelenítsük meg, s nem ragaszkodunk csökönyösen *egy bizonyos* szemléletmódhoz. Olyan ez, mint a fizikai jelenségek paradoxonai: ha a fényt hullámként tanulmányozzuk, hullámnak mutatkozik, ha részecskeként, akkor ekként viselkedik. Ugyanez igaz a szervezetre is. Ha struktúrát keresünk, azt fogunk találni, ha „kultúrát", akkor azt; ha a szervezeti politika érdekel, akkor ezt fogjuk tekinteni a szervezet lényegének, ha szemléletünk a rendszerekre érzékeny, akkor mindenütt rendszert fogunk észlelni. (Albert *Einstein* mondta egyszer, hogy az, hogy mit lát a tudós, attól függ, milyen elméleten keresztül néz.)

14.2 A SZERVEZET MINT GÉP

Ennek a szemléletnek a lényege az, hogy a szervezet bizonyos célok elérése érdekében ésszerűen strukturált munkatevékenységek és munkakörök összessége, amelyben az emberek feladata a gépek kezelése, és amelyben mindenkitől elvárható, hogy előre meghatározott módon viselkedjen.

Jórészt ez az elmélet vezérelte a szervezeteket az ipari forradalom óta, sok ezerszeresére növelve a korábbi egyéni termelés produktivitását.

Ugyanakkor az emberek mindig is lázadoztak „embertelen", „mechanikus" szemlélete ellen, s újabban egyre nyilvánvalóbbá vált, hogy merevségével megakadályozza, hogy a szervezet alkalmazkodjon a változásokhoz.

14.2.1 A bürokratikus modell*

„A bürokrácia nem más, mint hatalmas gépezet, melyet pigmensok működtetnek" – írja Honoré de *Balzac*. A Max *Weber* (1864-1920) által a századfordulón kidolgozott „tökéletesen ésszerű" vagy „bürokratikus" modell nem annyira a vállalatvezetéssel foglalkozó kutatók, mint inkább a szociológusok körében vált általánossá. Lényegében valamilyen eszményi szervezetet szeretett volna konstruálni, amely lehetővé teszi az emberi viselkedés maximális ésszerűségét. (A bürokratikus modellt tehát – bár a lehetőség benne rejlik – nem lehet automatikusan azonosítani az egyéni szempontok felismerésére képtelen, lomha, nagyipari, kereskedelmi és kormánygépezetekkel: a köznapi értelemben vett *bürokráciával.) Weber* (1967, 273-274. oldal) a következőkben látta a bürokrácia legfőbb előnyeit:

A bürokratikus szervezet előtérbe nyomulásának döntő oka kezdettől fogva az, hogy tisztán technikai szempontból fölényben van minden más formával szemben. A teljesen kifejlett bürokratikus mechanizmus úgy viszonylik ezekhez a formákhoz, mint a gépi jellegű termelés a kézimunkához. A pontosság, a gyorsaság, az egyértelműség, az ügyismeret, a folyamatosság, a diszkréció, az egységesség, a szigorú alá- és fölérendelés, a tárgyi és személyi kiadások megtakarítása a bürokratikus, főleg egyszemélyi vezetésen alapuló igazgatásnál maximális mértékű.

A bürokratikus modell főbb vonásai a következők:

- centralizált irányítás,
- a munkák pontos és szigorú felosztása,
- a legapróbb részletekig kidolgozott szabályok,
- a vezetők és beosztottak éles különválasztása és
- a vezetők és beosztottak személytelen viszonya.

Ladó (1973) a következőket írja:

A formális szervezet strukturális modelljei és sémái lassan változnak és gyakran igen mereven ellenállnak a módosítási törekvéseknek, főként azért, mert a szervezők kevés gondot fordítanak a szervezeti modellek előfeltételeinek a vizsgálatára. Így például a nálunk meglevő szervezeti sémák, működési leírások többnyire az ún. bürokratikus szervezetmodellt követik, s az új szervezési módszereket, eljárásokat, technikákat stb. általában egyszerűen hozzácsatolják ehhez. Egy szellemes szervezetelméleti szakíró hasonlatával élve, úgy jellemezhetjük a helyzetet, mint amikor a benzinmotort feltalálták és először egy bricskára, szerelték fel. Újabb és újabb, az „önjáróval" kapcsolatos találmányok és újítások vezettek el végül is oda, hogy magát a „kocsit" is módosítani kellett.

*A könyv vezetéssel foglalkozó I. részében a történelmi előzmények között már röviden foglalkoztunk Max *Weber* bürokratikus modelljével (1.4 rész).

A bürokrácia kritikája

A bürokrácia egyik kritikusa a porosz közigazgatás reformere, Freiherr von *Stein* szerint a bürokrácia alapproblémája az, hogy „*fizetett könyvelők, érdektelen, tulajdon nélküli* irodisták kormányoznak". Ez a négy szó tartalmazza a mienkhez hasonló lélektelen kormányzógépek szellemét: *fizetett*, tehát törekszik a fizetett státusok fenntartására, gyarapítására; *könyvelő*, tehát a betűk világában él és nem a valóságban; *érdektelen*, mivel az államot alkotó polgárosztályból senkivel sem áll kapcsolatban, önmagáért való kasztot alkot, az „irodista-kasztot"; *tulajdon nélküli*, tehát a tulajdon bármilyen mozgása, változása nem érinti, eshet, vagy süthet a nap, a bevételek emelkedhetnek, vagy csökkenhetnek, régi előkotort jogszabályokat semmisíthetnek meg, vagy éppen hagyhatnak változatlanul, ...mindez egyáltalán nem aggasztja. Megkapja a fizetését az államkasszából és ír, ír, ír csendben, a jól bezárt ajtókkal ellátott irodában, ismeretlenül, észrevétlenül, dicséret nélkül, és gyerekeit is azonnal használható írógéppé szereli.

Alfred *Kieser*: *Szervezetelméletek*. Aula, 1995, 48. oldal

A modern szervezetelmélet legtöbb képviselője szerint a klasszikus bürokratikus szervezetnek a nem is olyan távoli jövőben teljesen el kell tűnnie a fejlett ipari társadalmakban (vagy legalábbis alapvető módosulásokon kell átesnie). A változás fő okát korunk rendkívül gyors technikai haladásában kereshetjük: a fejlődés az ipar egyes területein (például az elektronikában) olyan rohamos és olyan drasztikus változásokat igényel, a bevezetett új eljárásokban annyi a bizonytalansági tényező, hogy ezzel a szervezet bürokratikus modellje egyszerűen nem tud megbirkózni.

Amellett, hogy a bürokratikus modell ily módon hatékonyságából is fokozatosan veszít, legtöbbünk a saját tapasztalatából is sokáig tudná sorolni a bürokratikus modell hátrányait:

- megfelelő szakmai ismeretekkel nem rendelkező főnökök és szakmai ismereteiket a főnökeik értetlensége miatt kihasználni nem tudó beosztottak,
- önkényes és értelmetlen szabályok,
- az informális szervezet „alvilága", mely aláássa, vagy éppen helyettesíti a formális szervezetet,
- a beosztottak embertelen és értelmetlenül bántó kezelése,
- a szürke, semmi iránt sem érdeklődő, csupán minimális teljesítményre törekvő, konformista embertípus kifejlődése,
- az érett, fejlett, döntésre kész személyiség kialakulásának akadályozása,
- az információk és az újító ötletek áramlásának gátlása és eltorzítása a személyek közötti hierarchikus válaszfalak által.

A félreértések elkerülése végett hangsúlyoznunk kell, hogy a szervezeti folyamatok bizonyos fokú standardizálására és formalizálására, szabályok kialakítására és azok betartására mindig szükség van, és ez önmagában még nem hat károsan az egyénre, nem teszi merevvé, a megszokottól eltérő helyzetekben cselekvésképtelenné, konformistává a dolgozókat.

Ahogy *Gyenes* (1975) írja:

„...a szervezeti struktúra és a személyiség viszonyát differenciáltabban elemző elméleti és empirikus kutatások kimutatták, hogy a konform viselkedés és a szervezeti szabályok összefüggése távolról sem ilyen kézenfekvő... A szervezeti folyamatok és eljárások szabályokban kifejezésre jutó standardizálása feleslegessé teszi a viszonyok újra és újra történő rendezését ott, ahol az már egyszer megtörtént. Ez – amellett, hogy óriási energiák megtakarítását teszi lehetővé – biztosítja a viszonyok stabilizálásának és áttekinthetőségének azt az elengedhetetlen minimumát, amely az elavult eljárások és viszonyok feltárásához és újakkal való helyettesítéséhez szükséges."

Kieser (1995, 77-80. oldal) szerint három fontos szempontot érdemes vizsgálni *Weber* bürokráciaelméletének továbbfejlesztéséhez:

1. A valóságban sokféle bürokratikus szervezet létezik.

2. A bürokratikus szervezetek csak bizonyos feltételek között hatékonyak.

3. Minden bürokratikus szervezetben vannak olyan diszfunkcionális jelenségek, amelyek csökkentik a hatékonyságát. Ilyen jelenségek például

- a bürokratikus struktúrák merevsége (a szabályok, amelyeket a célelérés eszközének szántak, öncéllá válnak),
- az egyes részlegek célja ellentétbe kerülhet a szervezet céljával,
- hatalmi harcok,
- az aktaszerűség miatti nehézkesség és lassúság,
- az állásszaporítás (a vezetők hajlama arra, hogy jelentőségüket a beosztottaik számával mérjék),
- az előírások túlzott gyarapításának tendenciája és
- a specialisták és a bürokraták közötti konfliktusok.

A szervezetek – különösen a közigazgatás – reformjainak, átalakításainak célja gyakran ezeknek a diszfunkcióknak a leküzdése.

Véleményünk szerint a bürokratikus szervezeti modell fölött ma már mindenképpen eljárt az idő: gyorsan változó világunkban csekély alkalmazkodóképessége, lassú reakciói miatt hatékonysága jelentősen lecsökkent, mindenre kiterjedő szabályozottsága pedig mindig magában rejti a beosztottak és a vezetők személyiségére gyakorolt káros hatás veszélyét.

14.2.2 A szervezet klasszikus alapelvei

A szervezet klasszikus alapelveinek lefektetése elsősorban a munkaszervezés és a vezetés tudományos megalapozóinak, *Taylornak* és *Fayolnak* a nevéhez fűződik, akikkel már könyvünk elején „találkozhattunk" (1.5 és 1.6 rész). Ezek az elvek jó összhangban vannak a bürokratikus modellel, amit az is mutat, hogy írásaikban a szervezés mindig a vezetés legfontosabb részét képezi, sőt többnyire azzal szinonim fogalom. Ezeket a „klasszikus alapelveket" az újabb és újabb modern törekvések ellenére ma is széles körben használják. A szervezetelemzés szakembereinek nagy része szerint azonban ma már feltétlenül itt az ideje annak, hogy felülvizsgáljuk ezeket az alapelveket.

A bürokratikus szervezetek

A gazdaságszociológián kívül a szervezéstudománynak is egyik központi elméleti kérdése a bürokrácia, a bürokratikus szervezetek sajátosságai, a bürokrácia előnyei és hátrányai. Max *Weber* fogalmazta meg azt a tézist, hogy a modern fejlődés egyik legfontosabb jellemzője a szervezetek fokozódó bürokratizálódása. Ez azt jelenti, hogy a szervezetek méretei nőnek, a nagy szervezeteket egyre inkább bürokratikusan igazgatják, és egyre több ember dolgozik bürokratikus szervezetekben, sőt a modern ember életének egyre nagyobb része telik el bürokratikus szervezetekben.

Mit jelent a bürokrácia?

1. A bürokrácia azt jelenti, hogy a munka szakismereteken alapuló munkamegosztás szerint szerveződik.

2. A bürokratikus szervezetben egyértelmű uralmi hierarchia van, pontos szabályok mondják meg, hogy ki kinek adhat utasítást, ki kinek tartozik engedelmességgel.

3. A bürokratikus szervezetben pontos szabályok szerint történik az előrelépés.

4. Az ügyeket pontosan megfogalmazott szabályok szerint intézik.

5. Az ügyintézésről írásos dokumentumok készülnek.

6. A bürokraták teljes munkaidős állásban és kereset fejében dolgoznak.

7. A bürokratikus ügyintézésben a kapcsolatok személytelenek.

Ezek a jellemzők megkülönböztetik a bürokratikus ügyintézést például a feudális monarchiák ügyintézésétől. Ott az államhatalom képviselői többnyire nem fizetésért dolgoztak (ezért az ügyfelektől próbáltak jövedelmeket kicsikarni), tetszésük szerint döntöttek, így személyi szempontjaikat messzemenően érvényesítették (ezért elterjedt a protekció), a munkakör ellátásához nem feltétlenül volt szükséges speciális szaktudás. Ezért *Weber* szerint a bürokrácia fejlettebb, racionálisabb szervezési és ügyintézési forma, mint a korábbiak.

Ugyanakkor *Weber* már látta – és az azóta végzett szociológiai kutatások még inkább feltárták – a bürokrácia hátrányait. Ezek a következők:

1. A bürokrácia természetében rejlő alapvető tendencia, hogy növekedésre törekszik: minél nagyobb a beosztottak száma, annál nagyobb a bürokratikus vezető tekintélye.

2. Az előléptetési szabályok ahhoz a képtelen helyzethez vezethetnek, hogy mindenki addig emelkedik a hierarchiában, míg olyan szintre nem jut, ahol már nem tud megfelelni a feladatnak.

3. A bürokrácia a szervezet eredeti célja helyett saját bürokratikus céljait követi, maga a működés válik céllá.

4. A bürokráciában „benne van" az oligarchizálódási tendencia.

5. Mindezekért a bürokratikus szervezetek merevekké válnak.

A bürokratikus szervezetekkel kapcsolatos további szociológiai probléma, hogy hogyan lehet a bürokrácia előnyeit biztosítani úgy, hogy a hátrányait elkerüljük. A bürokrácia hátrányos jellemzőinek ellensúlyozását a gazdaságszociológusok egy része a munkásönkormányzattól, annak kiterjesztésétől reméli.

Andorka Rudolf: *Bevezetés a szociológiába.*
Osiris, 1997, 412-413. oldal

Mik a klasszikus elmélet legfőbb *problémái?*

- A klasszikus elmélet legfőbb hibája talán az, hogy az embert szinte egy *gépezet* cserélhető alkatrészének tekinti. Ez nemcsak antihumánus, de gyakorlati szempontból is kifogásolható. (Annál kevésbé helytálló,

minél magasabban kvalifikált dolgozóról van szó, és minél nagyobb mértékű betanítást igényel az adott munka.)

❖ A klasszikus elmélet másik lényeges hibája az, hogy *univerzális igazságként* igyekszik feltüntetni önmagát. Vizsgálatok sora szinte minden alapelvről kimutatta, hogy nem alkalmazható mindenfajta szervezetre. Valójában bizonyos esetekben ezek az alapelvek egymásnak is ellentmondók.

❖ Végül, a klasszikus elmélet hiányossága az is, hogy nem veszi figyelembe az emberi természet *bonyolultságát*, nagyon is „naiv". (Hozzá kell tennünk: tudatosan naiv. Kialakulása idején a dolgozók nagy tömegeinek elemi igényei sem voltak kielégítve, így a szervezetek vezetőinek nem volt szükségük arra a luxusra, hogy az egészséges személyiség követelményeivel és más hasonló lelki problémákkal bajlódjanak.) *Dale* (1967) szerint a klasszikus elmélet feltételezi, hogy ha a vezető azt akarja, hogy a szervezetben minden „simán fusson" nem kell mást tennie csupán

– tudni, mit akar,

– olyan struktúrát teremteni, amelyben minden feladat pontosan ki van osztva,

– valamilyen formális elrendezéssel megteremteni a koordinációt,

– a hierarchia szálain eljuttatni mindenkihez a megfelelő rendelkezéseket, és

– biztosítani, hogy minden dolgozó felelős legyen a munka rá eső részéért.

Valójában azonban a dolgok nem ilyen egyszerűek. *Argyris* (1969) szerint az ilyen formális szervezeti alapelvek összeférhetetlenek az egészséges személyiség követelményeivel. Többnyire frusztráció, konfliktus és kudarc az eredménye ennek az alapvető összeférhetetlenségnek.

14.3 A SZERVEZET MINT ÉLŐLÉNY

Az élő szervezetek a változó környezethez alkalmazkodva igyekeznek fenntartani létüket. Ez a metafora segít abban, hogy

❖ a szervezetet egymással kapcsolatban álló emberek, üzleti lehetőségek, technikai szükségletek egységének lássuk,

❖ figyeljünk a „túlélés művészetére", és

❖ olyan szervezetet alakítsunk ki, amely nyitott az új kihívásokra.

A *környezet* jelentőségét hangsúlyozza azáltal, hogy felhívja a figyelmet arra: nem a „legjobb", hanem a „legjobban alkalmazkodó" fajok lettek a törzsfejlődés nyertesei. Ez a szemlélet szorosan kapcsolódik az 1.7 részben ismertetett „human relations" irányzathoz. De lényegében ezt hangsúlyoztuk akkor is, amikor a 13.3 részben az informális szervezet jelentőségét emeltük ki, és amikor a 2.2.1 és a 9.2.1 részben *Maslow* motiváció-elméletéről szóltunk. Az emberek szociális szükségletei rendkívüli módon befolyásolják munkahelyi viselkedésüket, és így természetszerűleg meghatározó jelentőségűek munkahelyi hatékonyságuk szempontjából is.

Az élőlények *nyílt rendszerek*, melyek a környezetükkel való állandó kölcsönhatásban léteznek. Ez a metafora a szervezetekkel kapcsolatban három olyan következtetéshez vezetett, melyek segítettek elszakadni a bürokratikus modelltől:

❖ a szervezet létét alapvetően befolyásolja a környezete;

❖ a szervezet egymással szoros kapcsolatban álló alrendszerekből áll;

❖ a változatok kialakulása, a kiválasztás, a kiválasztódott rendszerek fennmaradása ciklikus folyamatain keresztül fejlődnek ki az egyre komplexebben differenciálódó és integrálódó rendszerek, melyek képesek megbirkózni a környezeti kihívásokkal.

Mindez a vezetés szempontjából a *kontingenciaelméletek* kialakulását jelentette: annak felismerését, hogy a sikeresség a helyzet függvénye (lásd a 2.5 részt).

Az élő szervezet metaforájából kiinduló – de végülis azt nem túlságosan komolyan vevő – „neoklasszikus"-nak is nevezett szervezetelméleti irányzat az 1950-es és 60-as években elsősorban a következő négy kérdéscsoporttal foglalkozott (ezeket vesszük sorra a következő alfejezetekben):

❖ a centralizáció és a decentralizáció,

❖ a lapos és magas struktúrák,

❖ a részlegek kialakítása és

❖ a „vonalbeli" és a „törzskari" részlegek elrendezése.

14.3.1 Centralizáció és decentralizáció

A „centralizáció" és „decentralizáció" kifejezéseket legalább háromféle értelemben szokták használni:

❖ *földrajzi* értelemben: a szervezet egyes részei területileg mennyire vannak koncentrálva vagy szétszórva;

❖ *funkcionális* értelemben: az egyes funkciókat (mint például a személyzeti ügyek kezelését) mennyire tartja a kezében valamilyen központi szerv;

❖ *döntéselméleti* értelemben: a felső szintű vezetés milyen mértékben tartja a maga kezében, illetve delegálja alsóbb szintekre a döntéshozatal jogát.

A szervezetpszichológiában a centralizáció-decentralizáció fogalmának elsősorban ez az utóbbi értelme használatos, és itt is csak ebben az értelemben beszélünk róla.

Hogyan lehet megállapítani egy vállalatnál a centralizáció–decentralizáció mértékét? *Dale* (1967) szerint a decentralizáció annál nagyobb,

❖ minél alsóbb szinten születnek meg a döntések,

❖ minél nagyobb jelentőségű döntésekre van mód az alsóbb szinteken,

❖ minél többféle (gazdasági, személyzeti, technikai stb.) döntés meghozatalára van lehetőség az alsóbb szinteken, és

❖ minél alacsonyabb szinteken ellenőrzik a döntéseket.

Manapság divat szidni a centralizációt. (Bár igen gyakran azok a vezetők, akik magánbeszélgetéseikben a legjobban szidják a centralizációt,

tényleges hivatali tevékenységükben maguknak tartanak fenn minden fontosabb döntést közvetlenül, illetve valamilyen formális vagy informális rendszeren keresztül ráerőltetik akaratukat beosztottaikra.) A decentralizált szervezetet általában „demokratikusabbnak", az egyén kifejlődésére alkalmasabbnak szokták tekinteni, amiben szinte benne rejlik, hogy a centralizáció mindennek az ellentéte.

Valóban, a decentralizáció jobban összefér a beosztott szempontjait figyelembe vevő vezetési stílussal. A decentralizációból fakadó alacsonyabb szintű döntéshozatal – vagy legalábbis a döntésekben való részvétel – lényegesen növelheti a dolgozók motivációját. Az alacsonyabb szintű vezetők számára felbecsülhetetlen értékű tapasztalatot jelenthetnek a különféle döntések. A decentralizáció a felső vezetés számára is előnyös: több idejük marad a vállalatvezetés általános problémáira, kreativitásuk kifejtésére. Másrészt, természetesen minden rendszerben szükség van bizonyos mértékű centralizációra. A centralizáció eredményeként a vállalat tevékenysége egységesebbé válik, csökken a beosztottak alulképzettségéből és információhiányából származó hiba valószínűsége, hatékonyabbá válik a nagy képességű szakemberekben rejlő lehetőségek kihasználása, és szorosabbá válhat az ellenőrzés.

Úgy tűnik, hogy a centralizáció-decentralizáció egyensúlyának van egy *optimális* foka*. Ez a fok mindenekelőtt függ a *munka jellegétől*. (A hatáskörök centralizációja indokolt például a rendelésvállalásnál, a vállalati tervezésnél, az értékesítésnél, a pénzügyek területén, a személyzeti kérdésekben, a reklám, a jogi ügyek, a nyilvántartás és a műszaki szabványosítás területén. (*Ladó*, 1973, 90. oldal). *Newman* és munkatársai (1967) szerint a decentralizáció optimális mértékének meghatározásakor a következő tényezőket kell megfelelő súllyal figyelembe venni:

- Ki az, aki ismeri, illetve a legkönnyebben össze tudja gyűjteni azokat a tényeket, amelyeken a döntés alapul**?
- Kik azok, akik megfelelő képességekkel rendelkeznek a helyes döntések meghozatalára?
- Szükség van-e azonnali, gyors döntésekre a helyi körülmények figyelembevételével?
- Szükség van-e a helyi tevékenység gondos koordinálására máshol folyó tevékenységekkel?
- Mekkora a döntés jelentősége?

*Andrew S. *Grove* (1998, 120.old.) Alfred *Sloant*, a General Motors legendás vezetőjét idézi, aki állítólag azt mondta, hogy „A jó vezetés titka az, hogy megtaláljuk a helyes arányt a centralizálás és a decentralizálás között."

**„A döntéseket azon a lehető legalcsonyabb szinten kell meghozni, ahol a hozzájuk szükséges információk biztosíthatók" – írja *Hegedűs* T. (1976, 78. oldal). A különbség lényeges: a decentralizáció optimális mértékének vizsgálata nem merülhet ki puszta ténymegállapításban; tanulmányozni kell, hogy – például a felülről lefelé irányuló információáramlás megjavításával – van-e lehetőség a döntések jelenlegi szintjének leszállítására.

- Mennyire elfoglaltak a felső szintű vezetők?
- Milyen jelentős mértékben fog hozzájárulni a decentralizáció a kezdeményezőkészség növekedéséhez, a munkahelyi légkör javulásához?

Sok függ attól, hogy *megfelelő* hatásköröket ruházunk-e át (nemcsak jelentéktelenéket vagy formálisan túlságosan korlátozottakat), továbbá, hogy a hatáskörőknek ez az átruházása elég mélyre megy-e (vagyis a lehető legjobban megközelíti-e azokat a részlegeket, illetve dolgozókat, akik az adott tevékenységet végrehajtják), végül attól is, hogy ez a hatáskör-átruházás tartós-e. Ebben az esetben is fenn kell tartanunk természetesen a feltétlenül szükséges centralizációt, mert ellenkező esetben a szervezeti rendszerek túlságosan fellazulnának. Figyelemmel kell lennünk arra is, hogy a decentralizálás végrehajtása után lényegesen növekednek a vezetők szakképzettségével és képességeivel szemben támasztott követelmények. A vezetők megszűnnek felülről kapott utasítások puszta végrehajtói lenni, és a vezetés valóságos láncszemeivé válnak. Ezáltal összehasonlíthatatlanul bonyolultabb helyzet alakul ki, különösen ha a vezetők megértik, hogy hatáskörükkel együtt a felelősségük növekszik. A decentralizáció esetében tehát számolnunk kell az ilyen jellegű akadályokkal, és azzal is, hogy ezeknek a kérdéseknek a megoldásához időre és fokozatos alkalmazkodásra van szükség.

14.3.2 Lapos és magas struktúrák

Hogy egy szervezet sémája mennyire „lapos" vagy „magas", ezt adott összlétszám mellett a dolgozók *hatóköre* határozza meg (14-1. ábra):

$$L = \frac{H^S - 1}{H - 1}$$, vagy másképp:

$$S = \log_H (L \cdot H - L + 1)$$, ahol

H jelöli az egyes vezetők beosztottainak *átlagos* számát (a hatókört),
L jelöli az összes dolgozó létszámát és
S jelöli a szintek számát.

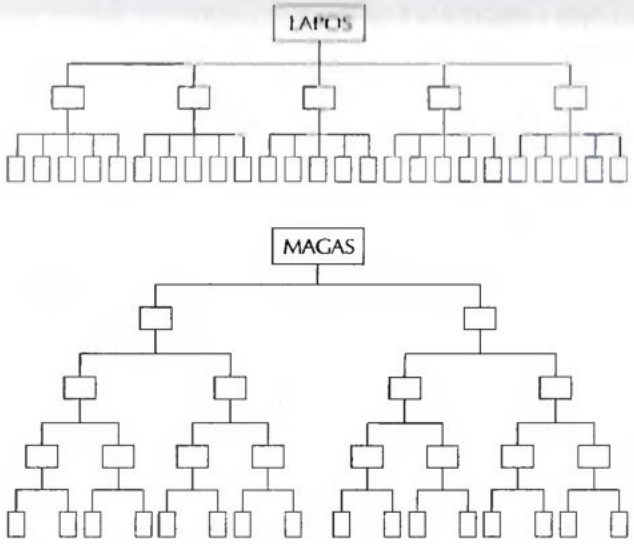
Például: ha egy-egy vezetőhöz H = 5 beosztott tartozik és a dolgozók létszáma L = 31, akkor a szintek száma

$$S = \log_5 (31 \cdot 5 - 31 + 1) = \log_5 125 = 3$$

Ha egy vezetőhöz csak H=2 beosztott tartozik, akkor ugyanilyen összlétszám mellett a szintek száma

$$S = \log_2 (31 \cdot 2 - 31 + 1) = \log_2 32 = 5$$

A szintek száma a hatókör növekedésével csökken, míg a létszám növekedésével nő. A klasszikus elmélet – és a legtöbb vállalat gyakorlata – szerint a vezetők hatóköre átlagosan 5-9 fő. Ezért – ha szervezeti változás nem következik be – a vállalat létszámának fokozatos növekedése egyben a szervezet sémájának magasságát is megnöveli.



14-1. ábra. Lapos és magas struktúra

A magas szervezeteket általában kis hatókör jellemzi. A bürokratikus szervezetek rendszerint igen magasak, ezért a modern szervezetelmélet a szervezet magasságát általában negatívumként kezeli, jóllehet a magas struktúráknak is megvannak az előnyei: a beosztottak szorosabb ellenőrzését teszi lehetővé. (A „szorosabb" azonban nem biztos, hogy „jobb" is.)

A lapos struktúrának szinte egyenes következménye, hogy a vezető jogkörének egy részét kénytelen átadni a beosztottainak. Ez a szerkezet tehát mintegy sugallja a decentralizációt, nagyobb lehetőségeket nyit meg az egyéni kezdeményezések számára, növeli a dolgozók önellenőrzésének szerepét, és így hozzájárul nemcsak a beosztottak, de a vezetők megelégedettségéhez is (*Porter–Lawler*, 1964).

Valójában a lapos vagy magas struktúra előnyben részesítése azon múlik, hogy a dolgozók személyiségének két ellentétes elmélete – a 2.4.2 részben említett *X-* és *Y-elmélet* (*McGregor*, 1966a, b) – közül melyiket fogadjuk el. Emlékeztetőül:

Az X-elmélet szerint

❖ Az átlagemberben vele született idegenkedés van a munkával szemben és ha lehet, kerüli azt.

❖ A fentiek miatt a legtöbb embert kényszeríteni, ellenőrizni, irányítani és büntetéssel fenyegetni kell azért, hogy rábírhassuk őket a szervezet céljai érdekében történő erőfeszítésre. (A munkától való idegenkedés olyan erős, hogy általában még a jutalom ígérete sem elegendő leküzdésére. Az emberek elfogadják az ellenszolgáltatásokat és állandóan még nagyobbakat kívánnak, ez azonban egyedül nem eredményezi a szükséges erőfeszítést. Csak a büntetéssel való fenyegetés teszi meg a hatását.)

❖ Az átlagember szereti, ha irányítják, igyekszik elhárítani a felelősséget, aránylag kicsi az ambíciója, mindenekelőtt biztonságot akar.

Az Y-elmélet szerint

❖ A fizikai és szellemi erőfeszítés felhasználása a munkában olyan természetes, mint a játék vagy a pihenés. Az átlagember nem idegenkedik természetszerűleg a munkától. Szabályozható feltételektől függően a munka elégedettség forrása lehet (ebben az esetben az ember kényszer nélkül végzi), vagy pedig túlságosan fáradságossá válhat (amely esetben az ember, ha csak lehet, elkerüli).

❖ A külső ellenőrzés és a büntetéssel való fenyegetés nem jelenti egyedüli eszközét annak, hogy az ember erőkifejtését a szervezet céljai felé irányítsuk. Az ember önmagát irányítja és ellenőrzi olyan célok szolgálatában, amelyekre elkötelezte magát.

❖ Az, hogy az ember mely célokra kötelezi el magát, a célok elérésével kapcsolatos jutalmak függvénye. A legjelentősebb ilyen jutalom az egoisztikus és önmegvalósítási igények kielégítése; ez a szervezet céljai érdekében kifejtett fáradozás közvetlen terméke is lehet.

❖ Az átlagember – megfelelő feltételek között – nemcsak a felelősség elvállalását, hanem a felelősség keresését is megtanulja. A kibúvás a felelősség alól, az ambícióhiány és a biztonság hangsúlyozása általában nem az emberrel született tulajdonságok, hanem a tapasztalat következményei.

❖ Az emberek többségének van képzelőereje, leleményessége, kreativitása, melyet kész a szervezet problémáinak a megoldására felhasználni.

❖ A modern ipari élet feltételei között az átlagember a szellemi képességét csak részben használja.

Ha az *X-elmélet* igaz, és az ember „alapvetően lusta" lény, akinek szoros ellenőrzésre van szüksége, akkor nyilvánvalóan a szigorú, alapos ellenőrzést jobban megvalósító magas struktúra a megfelelőbb szervezeti forma. Ha viszont az az igaz, amit az Y-elmélet feltételez – hogy ti. az emberek csak akkor „lusták és önállótlanok", ha nem kapnak felelősségteljes feladatokat –, akkor a belső kontrollra épülő lapos struktúrák kell, hogy hatékonyabbak legyenek.

A tapasztalati eredmények még távolról sem elegendőek ahhoz, hogy ebben a kérdésben egyértelműen állást lehetne foglalni. A kérdés feltehetően nem is ilyen egyszerű: vannak olyan emberek, akik nagyrészt csak külső ösztönzők hatására képesek megfelelő teljesítményt nyújtani, mások számára a belső motiváció az eredményesebb. Nem szabad azt sem elfelejteni, hogy a lapos struktúrából közvetlenül még nem következik, hogy a nagy hatókörű vezető maga körül kreatív, szabadon alkotó légkört teremt. A struktúra csupán lehetőséget jelent. Például: a magas struktúrákban általában gyakoribb a felettes és a beosztott hivatalos érintkezése, amit a pszichológusok rendszerint automatikusan „potenciális konfliktushelyzetnek" értelmeznek. Megfelelő képességű, az emberekkel bánni tudó vezető esetén azonban az ilyen érintkezéseknek sok

szempontból pozitív hatásuk is lehet. A kommunikáció szempontjából is megvan mindkét szervezeti típus előnye és hátránya is: a magas struktúrában a függőleges irányú kommunikáció komoly torzulásokat szenvedhet; a lapos struktúrában viszont a strukturálisan nem szervezett vízszintes irányú kommunikáció gyakran nem jut el minden érdekelthez.

Nem lehet azonban kétséges, hogy ha a dolgozó emberek ma még nem is mindenben olyanok, ahogyan azt az Y-elmélet leírja, de mindenesetre e felé kell törekednünk. S a személyiségfejlesztés legfőbb iskolája maga a munkahely.

Az önbeteljesítő jóslat

Dorri *Jacobs* tanácsai között, amelyeket menedzsereknek ad arra vonatkozóan, hogy hogyan tudják munkatársaikból a legjobbat kihozni, figyelmezteti a vezetőket: ne várjanak rossz teljesítményt a munkatársaiktól, ne kérdőjelezzék meg kompetenciájukat, mert a jóslat valóra váltja önmagát. Ne kritizálják sokat a dolgozókat, a dicséret hatásosabb a jó teljesítmény előidézéséhez, mint a bírálat. Közöljék világosan elvárásaikat, prioritásaikat. A pozitív elvárások önmagát beteljesítő jóslatként való működését erősíti meg a vezetés területén *Marklin*, aki szerint a vezetőnek hinnie kell abban, hogy beosztottai képesek megoldani a rájuk bízott feladatokat, és ezt tudtukra is kell adni. Ha azt mondjuk valamelyik dolgozónak, hogy „ön ezt a munkát el tudja végezni", ő maga is hinni fogja, hogy számára megoldható a feladat.

Az önmagát beteljesítő jóslat működésének magyarázatában jelentős szerepe van annak, hogy a vezetői-főnöki visszajelzések hatására hogyan formálódik a munkatárs énképe, saját magával kapcsolatos teljesítményelvárása. A javuló munkateljesítménynek fontos feltétele, hogy a dolgozó maga is tudjon bízni saját sikeres produkciójában.

Csermé Dr. *Adermann* Gizella: Önmagát beteljesítő jóslat az emberi kapcsolatban. *Humánpolitikai Szemle*, 2000, 7-8, 35-44.

14.3.3 A részlegek kialakítása

Ez a problémakör a szervezet vízszintes kialakításával, a specializáción alapuló munkamegosztással foglalkozik. A munkamegosztás az egyes részlegek között többféle szempontból jöhet létre (*Koontz–O'Donnell*, 1972):

❖ *Funkció szerint.* Ez a legáltalánosabb, szinte minden szervezetben megtalálható felosztási alap. Az egyes részlegek elnevezése természetesen szervezetenként igen különböző, a gyártás, értékesítés, személyzeti ügyek, ellenőrzés, pénzügyek, kutatás-fejlesztés stb. külön szerve azonban a legtöbb szervezetben megtalálható. Elméletileg a funkcionális felosztással lehet a leghatékonyabban kihasználni a munkaerőt. Gyakran előfordul azonban, hogy az egyes részlegek a maguk külön célját követik, ami nem mindig egyeztethető össze a többiek és a szervezet egészének a céljával.

❖ *Termék szerint.* Sok amerikai mamutvállalat (például General Motors, General Electric, Du Pont stb.) elsődlegesen a gyártott termékek szerint alakította ki részlegeit. Az ilyen felosztás előnyeként szokták emlegetni azt, hogy a vezető az általa irányított terület specialistája lehet, a

munka ellenőrzése jól megszervezhető, a részlegek a szervezet egészének viszonylag kis megzavarásával iktathatók ki a szervezetből, illetve építhetők be újra a szervezetbe stb. A termék szerinti felosztás általában jól összefér a decentralizáció elvével és a lapos struktúrákkal.

❖ *Elhelyezkedés szerint.* Területileg több helyen szétszórt részlegekkel rendelkező vállalatnál a földrajzilag távol eső részek feltétlenül bizonyos önállóságot kell élvezzenek.

A felosztásnak természetesen számos speciális formája is lehetséges (például műszakok szerint, az ügyfelek típusa szerint, telefonközpontban a telefonszámok szerint).

A szervezeti méretek növekedésével párhuzamosan – különösen az adminisztratív tevékenységeknél – egyre inkább megnő annak a veszélye, hogy megfelelő létalappal nem rendelkező részlegek alakuljanak ki. A termelés szempontjából felesleges szervek kialakulása részben annak a következménye, hogy az adminisztratív–igazgatási szférában a munkamegosztás nem egyszerűen csak vízszintes, hanem függőleges tagozódást is jelent, vagyis meghatározott alá- és fölérendeltségi viszonyok kialakítását. Minthogy a hierarchikus különbségek általában igen érzékenyen érintik az embereket, a különböző funkciók kialakításában nem csupán racionális, szervezési szempontok érvényesülhetnek, de az adott esetben helytelenül értelmezett „pszichológiai" szempontok is (*Gyenes–Rozgonyi, 1974b*). Emellett a problémák nem tisztelik a jól kialakított határokat , s ez gyakran nehézségeket okoz a bürokratikus szervezetekben.

14.3.4 A „vonalbeli" és a „törzskari" részlegek elrendezése

Bár ezt a problémát is a neoklasszikus szervezeti elképzeléssel kapcsolatban szokták tárgyalni, lényegében már a XVII. században ez képezte az alapját *Gusztáv Adolf* svéd király hadseregе szervezeti felépítésének, s az amerikai vállalatok többsége *Taylor* nyomán már az 1900-as években alkalmazta.

A *vonalbeli* részlegek feladata a szervezet fő tevékenységének irányítása. Egy termelővállalatnál ide tartozik például a vállalati igazgató, a termelési igazgatóhelyettes, az üzemvezetők és a művezetők.

A *törzskari* részlegek kialakítását a szervezetek növekedése, bonyolultabbá válása tette szükségessé. Egyre több olyan feladatot kellett ellátni (nyilvántartás, termelés-előkészítés, gyártmányfejlesztés, jogi képviselet, a dolgozók képzése stb.), amelyek csak közvetve kapcsolódtak a szervezet fő tevékenységéhez. A vonalbeli vezetők idejével való célszerű gazdálkodás megkívánta, hogy ezekkel a problémákkal külön részlegek foglalkozzanak. Az ilyen részlegeknek nincs joguk közvetlenül beavatkozni a fő tevékenységekbe, csak tanácsokat adnak a vonalbeli részlegeknek és kiszolgálják azokat.

A vonalbeli és a törzskari részlegek eredményes működésének alapfeltétele a szoros együttműködés. A gyakorlatban azonban sajnos gyakoriak közöttük az ellentétek, különösen amiatt, hogy a törzskari részlegek a fő tevékenységbe való közvetlen beavatkozásra törekednek.

14.4 A SZERVEZET MINT AGY

Ha a szervezetre mint emberi agyra tekintünk, akkor

- a tanulóképességet, az intelligenciát fejlesztő és gátló tényezőket emeljük ki,
- a modern agykutatás eredményeit igyekszünk hasznosítani a *tanuló szervezet* kialakításához (olyan flexibilis, ellenálló és újításra kész szervezetet akarunk kialakítani, mint az agy),
- úgy igyekszünk szétosztani az értelmi kapacitást a szervezetben, hogy *önszervezővé* váljon, képes legyen a váratlan kihívások megoldására, és
- felismerjük, hogyan használhatjuk fel az információtechnológia eredményeit a legmegfelelőbb szervezeti formák kialakításához.

Akik így modellezik a szervezeteket, azok úgy vélik, hogy a szervezetek alapvetően *zártak* és a fő céljuk *önmaguk előállítása*. Szerintük az emberi agy is így működik: nem a külvilágból jövő információkat dolgozza fel, a külvilágot ábrázolja, hanem a saját működésének megfelelően szervezi a külvilágot.

Természetesen képtelenség lenne ezeket a szokatlan gondolatokat egy-két kiragadott mondattal elfogadtatni. Néhány következtetés, melyet a szervezet mint agy metaforából vonhatunk le:

- a szervezetek gyakran saját maguk kiterjesztéseként élik meg a környezetet,
- számos problémájuk éppen abból származik, hogy igyekeznek fenntartani azonosságukat a változó környezetben,
- érdemes figyelnünk a szervezetet és a környezetet egyaránt változtató erőkre.

14.4.1 A tanuló szervezetek kialakulásához vezető változások

Az elmúlt néhány évtizedben a társadalom szerkezete világszerte jelentős változásokon ment keresztül. Ezek a változások természetszerűleg megváltoztatták az eredményesen működő üzemi szervezet struktúrájával szembeni követelményeket is.

Nézzünk meg néhány olyan változást, ami feltétlenül kihat a jó vállalati szervezet struktúrájára:

- Az *ismeretek robbanása*. Az emberiség napjainkban 10 év alatt több új műszaki tudásra tesz szert, mint korábbi történetében összesen.
- *Technológiai robbanás*. A technológiai ismeretek növekedése és bonyolultabbá válása következtében az egyetemen megszerzett ismeretek többsége már 10 évvel az egyetemi tanulmányok befejezése után elavul.
- *Kommunikációs robbanás*. Megrövidültek a távolságok: óceánok átrepülése vált lehetővé néhány óra alatt. Az új kommunikációs eszközök felhasználásával mód van arra, hogy a világ legkülönbözőbb részein lévő emberek konferenciát tartsanak, anélkül hogy valóban összejönnének. A televízió gyakorlatilag minden lakásba házhoz szállítja a világ híreit. A világháló hatása egyelőre még be sem látható.
- A *gazdasági környezet változása*. Gyorsuló ütemben éljük át a piacok nemzetközivé válását. A gyártott termékek élettartama rohamosan csökken: a közízlés változása és az éles versenyben való helytállás a termelési

és elosztási rendszer szakadatlan újraértékelését és az igényekhez való igazítását kívánja meg. Nőnek az értékesítési nehézségek, és így a reklám és a *public relations* jelentősége. Egyre inkább a komplex vállalkozások válnak „kifizetődőkké", melyek megszervezése nem képzelhető el a hagyományos piramisszerű struktúrában.

- *Változik az emberek értékrendszere*. Növekszik a dolgozók függetlensége és a munkával kapcsolatos választási lehetősége. Egyre jobban törekedni kell arra, hogy a dolgozók munkájuk során kielégíthessék önbecsülésükkel és a bennük rejlő lehetőségek kibontakoztatásával kapcsolatos magasabb rendű szükségleteiket. Olyan munkaszervezetet kell létrehozni, amely értelmes és ösztönző feladatokat jelöl ki, a munkával való belső elégedettséget és egyidejűleg megfelelő anyagi ellenszolgáltatást is tud nyújtani. A vezetők korábbi hatalma csökken. A vezetőnek megfelelő magatartásával kell elsősorban befolyásolnia a dolgozókat és nem kényszerrel vagy anyagi ösztönzéssel kell elérnie céljait.
- *A vezetéssel és a szervezéssel kapcsolatos új ismeretek és elméletek születtek.* A modern szervezetelmélet kialakulását az amerikai irodalom többnyire Chester *Barnard* (1938) nevéhez fűzi (*Wolf*, 1968). *Barnard* különösen a felülről, pusztán a pozícióból fakadó tekintély alapján történő irányítást bírálta. Kiemelte, hogy minden szervezet leglényegesebb eleme az ember, és eredményes működése csupán a dolgozók belátáson alapuló, önkéntes, alkotó jellegű együttműködése esetén lehetséges. Lényegében az ő gondolatait dolgozták ki részletesebben az 50-es években *March* és *Simon* (1958), illetve *Bakke* (1955, 1959). A 70-es évektől kezdve egyre világosabban látszik, hogy a szervezetek bürokratikus jellegén változtatni kell: például *Child* (1982) számos példával illusztrálja a bürokratikus szervezet nehézkességét, *Handy* (1986) világosan rámutat az újfajta szervezeti elképzelések megvalósításának elkerülhetetlen szükségességére.

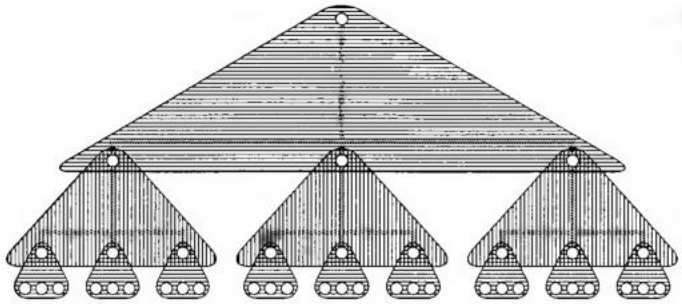
14.4.2 Néhány újfajta szervezeti forma

Sajnos a klasszikus szervezeti formák bírálatából még nem kristályosodtak ki azok az új típusú szervezeti formák, amelyek egyértelműen megfelelnének az új követelményeknek. Az utóbbi negyven évben számos eredeti javaslat is felmerült (*Suojanen*, 1966, például biológiai analógiákat; *Maslow*, 1965, egy sajátos, nem lineáris szervezetet ajánlott), de ezek inkább csak érdekességnek számítanak. Más próbálkozások az ismert szervezeti formák módosításainak tekinthetők. Nézzünk meg néhányat az utóbbiak közül:

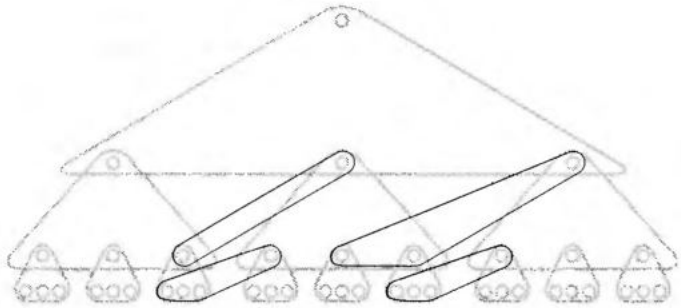
Likert (1961, 1967, 1974) „átfedő csoportok" modellje. Ez a modell azon az elképzelésen alapul, hogy a szervezet minden tagja összekötő kapocsként szolgál az alatta és felette álló szervezet között (14-2. ábra). Az ilyen elrendezésben minden dolgozó – a legfelső és a legalsó szint kivételével – két csoport tagja: a felette lévő csoportnak beosztottként és az alatta lévő csoportnak vezetőként. A függőleges kapcsolatokat Likert később oldalirányú kapcsolatokkal is kiegészítette (14-3. ábra). Természetesen az ilyen oldalirányú kapcsolatok mindenfajta hivatalos szervezetben ki-

épülnek – informális úton. Célszerűbbnek látszik azonban ezeket a kapcsolatokat beépíteni a formális rendszerbe.

Likert modelljéről néha – nem kevés éllel – azt mondják, hogy nem tesz többet, mint háromszögeket rajzol a hagyományos hierarchikus elrendezés ábrája köré. A tényleges változás valójában az, hogy az egyének közötti kapcsolat helyébe a csoportok közötti kapcsolatot kívánja állítani (*Haire*, 1969, 126-129. oldal). Hátrányának tűnik, hogy minden csoportnak egyformán hatékonynak kell lennie, mert egyetlen csoport nem megfelelő működése erősen befolyásolja az egész szervezet hatékonyságát: a lánc csupán olyan erős, mint leggyengébb láncszeme. Emellett általában lassulnak a döntési folyamatok is. Mindezt nagyrészt ellensúlyozzák az előnyök: a tényleges döntésekben való szélesebb körű részvétel, ami nemcsak a vállalati légkörre és a dolgozók motivációjára van jó hatással, de a termelékenységre is.



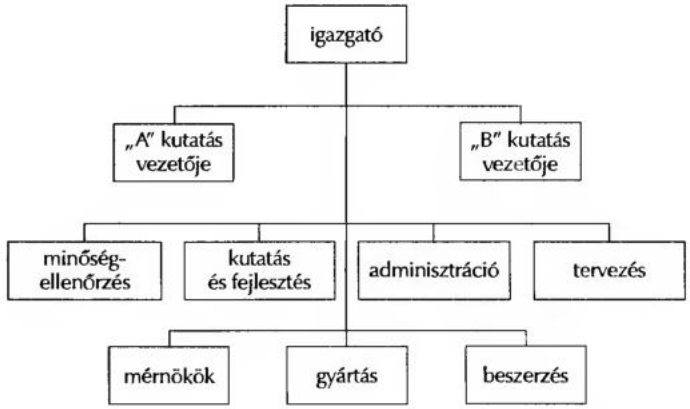
14-2. ábra. *Likert* (1961) „átfedő csoportok" modellje



14-3. ábra. Függőleges és oldalirányú kapcsolatok (*Luthans*, 1973, 165. oldal nyomán)

Kutatócsoport-elrendezés. Ezt az elrendezési formát az elmúlt 30 évben azokban az iparágakban honosították meg, melyek igen magas szintű technológiával dolgoznak, és a munka jelentős részét teszi ki a tervezés, kutatás és koordináció (mint például a repülőgépgyártásban). A kutatócsoport-elrendezés bevezetése akkor célszerű, ha a szervezet valamilyen különlegesen komplex, a szervezet egésze számára létfontosságú, jól körülhatárolt feladatot kap, melynek megoldása szokatlan erőfeszítést kíván a meglévő vezetőgárdától (*Stewart*, 1965; *Middleton*, 1967). Sokféle változata alakult ki a kutatócsoport-elrendezésnek: az eltérés ezek között nagyrészt abból áll, hogy a kutatócsoport milyen mértékben épül bele a szervezet egészébe (14-4. és 14-5. ábra).

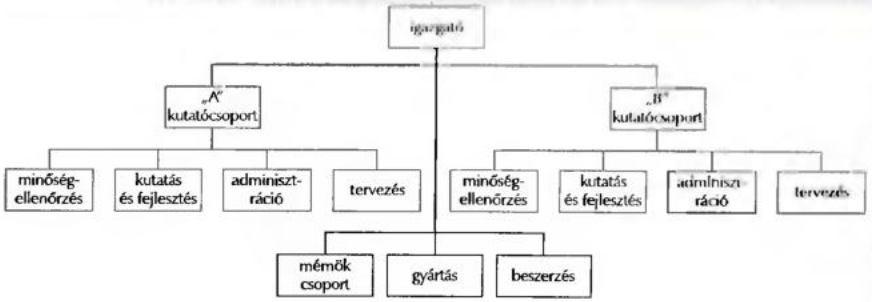
A kutatócsoport-elrendezés a vezetőtől sajátos szemléletváltást igényel: minthogy a kutatócsoport tevékenysége a vállalatnál meglévő számos vízszintes és függőleges kapcsolatot „keresztez", a cél érdekében vállalt konfliktusok a vezető tevékenységének természetes részévé kell, hogy váljanak.



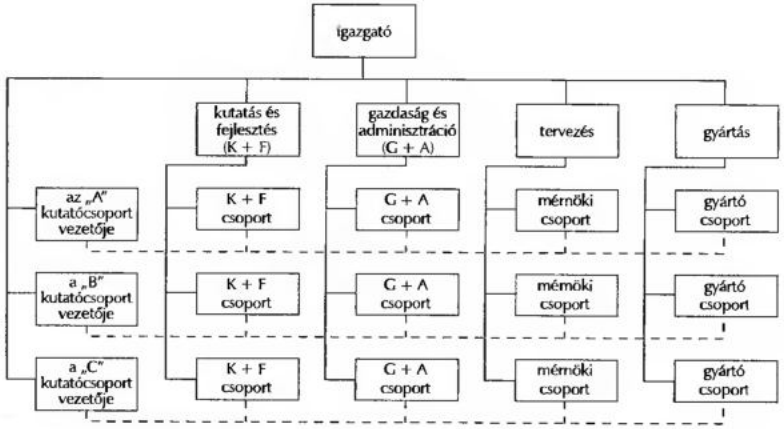
14-4. ábra. Egyéni kutatási szervezet (*Luthans*, 1973, 170. oldal nyomán)

Mátrix-szervezet. Ez lényegében a funkciók szerint felosztott hagyományos szervezet és a kutatócsoport-szervezet „keresztezéséből" jött létre (14-6. ábra).

Ez az elrendezés élesen megsérti a hagyományos szervezeti alapelveket: például a hierarchiát és a vezetés egységét (a specialisták egyrészt a funkció szerinti, „függőleges" főnöküknek, másrészt a kutatócsoport „vízszintes" vezetőjének felelnek munkájukért). A mátrix-szervezetnek sok előnye van (*Cleland-King*, 1968): a munkaerő (különösen a specialisták) hatékonyabb, a változó körülményekhez jobban igazodó kihasználását teszi lehetővé; a specialisták ismeretei minden program számára rendelkezésre állnak; ha egy kutatócsoport betöltötte a feladatát, tagjai nem válnak „otthontalanokká" stb. Bár például az IBM-nek negatív ta-



14-5. ábra. Kutatócsoport-elrendezés (*Luthans* 1973, 171. oldal nyomán)

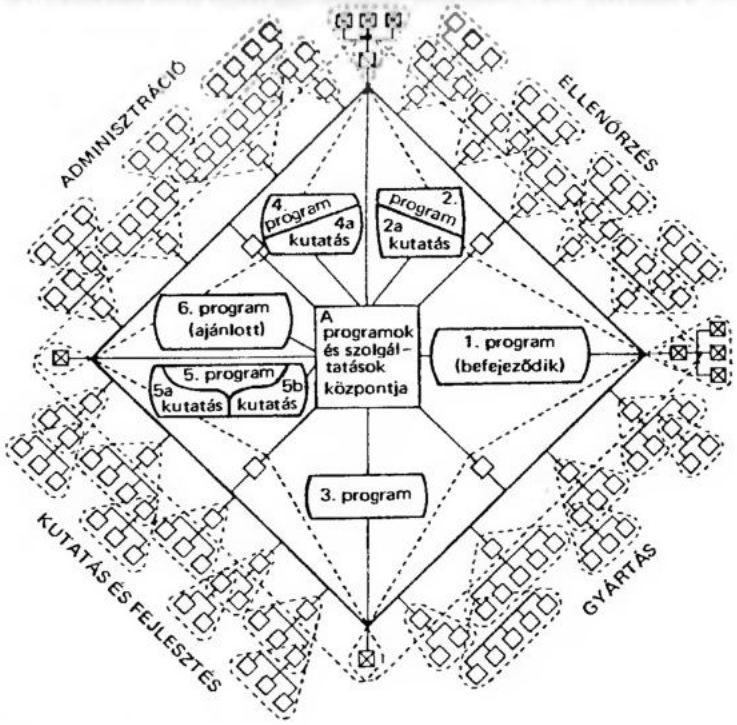


14-6. ábra. Mátrix szervezet (*Luthans* 1973, 176. oldal nyomán)

pasztalatai is voltak ezzel a szervezeti formával (10 évvel a bevezetése után a konfliktusok számának növekedését, az informális csoportok szerepének csökkenését, a szervezettel való kisebb mértékű azonosulást stb. tapasztaltak; *Fiore*, 1970), az USA-ban az utóbbi időben mégis több szervezet választotta ezt a formát.

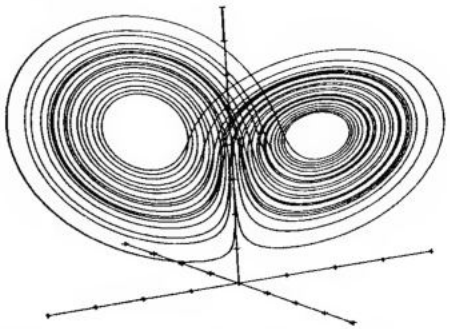
Az egyéb kísérletek közül megemlítjük a kutatócsoport-elrendezés „összeházasítását" a Likert-modellel (14-7. ábra), és a változó igényekhez szélsőségesen alkalmazkodni kívánó „szabad szervezeti formát" (*McFarland*, 1970).

Andrew S. *Grove* (1998, 123. old.), az Intel elnöke szerint *minden* nagy, egységes üzleti céllel rendelkező szervezet végül *hibrid* formát vesz fel: azaz egyfajta keveréke a célra orientált üzleti *divízióknak* és a funkcionális csoportoknak (14-8. ábra). A *funkcionális csoportok* olyanok, mintha vállalaton belüli alvállalkozók lennének. Az üzleti divíziók viszont a har-



14-7. ábra.

coló egységekhez hasonlatosak, melyeket a funkcionális szervezetek látnak el fegyverekkel, munícióval, felderítési adatokkal stb.



14-8. ábra. Rend és rendezetlenség: bár a rendszer viselkedése minden alkalommal más és más, mégis világosan kirajzolódik egy alakzat. Az alakzat egyik „szárnyából" a másikba való „átcsapás" véletlenszerűen következik be, apró, de jelentőségteljessé váló események hatására. (Edward *Lorenz* nyomán)

14.4.3 A szervezet mint információ-feldolgozó agy

A „klasszikus" szervezetelmélet elsősorban olyan szervezetekkel foglalkozott, amelyek ténylegesen előállítottak valamilyen „kézzelfogható" terméket. A modern szervezetek jelentős része egy „elvont valami" (az információ) előállításával foglalkozik, s így hasonlóvá vált az emberi agyhoz. Röviden felsorolunk néhány olyan szervezeti megközelítést, amelyik ebből a tényből indul ki:

Just-in-time (Éppen időben). Ennek az elképzelésnek az a lényege, hogy a termék alkatrészeit a független beszállítók csupán órákkal (vagy éppen percekkel) azelőtt szállítják, amikor szükség van rá, de akkor biztosan. Ez az „apró változtatás" alapjában forgatta fel például az autógyárak „jól definiált" szervezetét.

A bedolgozók egy része gyáron belülre került, a „külsők" egy része szorosabban kötődik a gyárhoz, mint egyes „belsők" – azaz alig lehet látni a szervezet határait, s az eredményes működés legfontosabb része a komplex információrendszer lett (lásd például *Lock*, 1998, 6. fejezetét).

Internet. A világháló, az elektronikus üzletkötés nyomán a tudományos fantasztikus világból elérhető közelségbe került a pillanatnyi igényeket kiszolgáló, ember nélküli hivatalok által irányított, ember nélkül termelő gyár.

A tanuló szervezet. A feladat egyre inkább olyan szervezetek létrehozása, amelyek az agyhoz hasonlóan folytonosan tanulnak a mindennapi tapasztalatokból.

A japánok a *Kaizen* fogalmát használják a folyamatos javulás leírására, nyugaton a *Total Quality Management* (TQM) mozgalma terjedt el (igaz, hogy elég sokan sikertelenül próbálkoztak vele). A különbséget jól érzékelteti az *Ouchi* (1981) által leírt *Z-elmélet*: ennek értelmében a céloknak az alapvető vállalati érdekek vizsgálata során kell *kialakulniuk*, ellentétben a nyugati szemlélettel, mely többnyire a felülről lefelé kommunikált, világos, egyértelmű célok jelentőségét hangsúlyozza.

A szervezet mint holografikus agy: önszerveződés és regeneráció. A holografikus szervezet lényegében 5 alapelvre épül:

1. *Építsük be az „egészet" a „részekbe".* Ez elsősorban úgy érhető el, ha
– az értékek, a vállalati kultúra, a távoli célokat világosan megfogalmazó „látomás" minden dolgozóhoz eljut,
– az információs rendszer mindenkit összekapcsol,
– a szervezés olyan, hogy lehetővé teszi a naggyá növést anélkül, hogy fel kellene adni „a kicsi gyönyörű" ideálját, és
– az önszervező csoportokban, a teamekben újra összeáll a korábban részekre szabdalt munka.

2. *A redundancia jelentőségének felismerése.* Kétféle redundanciáról beszélünk:
– a *részek* redundanciája azt jelenti, hogy nincs szükség szigorú hierarchiára, ahol a vezető felelős a beosztottaiért (a vezető inkább „tartalék alkatrész", akire akkor van szükség, ha valami elromlik),

– a *funkciók* redundanciája azt jelenti, hogy mindenki képes legyen egy egész sor különböző feladat elvégzésére.

3. *A megkövetelt változatosság elve.* Ez a kibernetikai elv azt sugallja, hogy minden önszabályozó rendszer belső lehetőségeinek változatossága meg kell, hogy feleljen a környezeti kihívások változatosságának. Ez újra felhívja a szervezetek figyelmét a környezet és a környezeti kihívásokkal szembeni válaszrepertoár fontosságára.

4. *A legkevesebb kötöttség elve.* A rendszereknek szabadságra van szükségük a fejlődésükhöz.

5. *A tanulás tanulása.* Nem elég pusztán tanulni, mert ez akár a *status quo* (a jelenlegi helyzet) bebetonozásához is vezethet. A szükségleteknek megfelelően változtatni kell azon, mit és hogyan tanulunk.

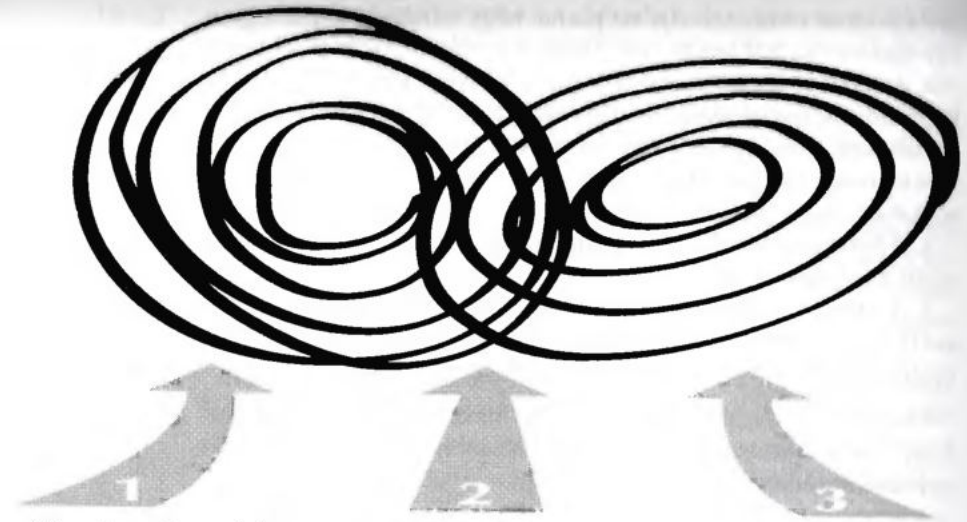
Kölcsönös összefüggés. Maruyama (1963) hatásosan mutatott rá arra, hogy minden rendszerben *sajátos* visszajelző folyamatok működnek az egyszerű lineáris oksági viszonyok helyett:

- a *negatív* visszajelző folyamatok (melyek során a változás önmagát fékező hatást vált ki) a rendszer stabilitásához járulnak hozzá, míg
- a *pozitív* visszajelző folyamatok (melyek során a változás még nagyobb változást idéz elő) a rendszert felrobbanthatják. (Az utóbbira jó példa a *sakk feltalálójának* története, aki a perzsa uralkodótól azt kérte zseniális találmányának jutalmaként, hogy adjon neki egy rizsszemet a sakktábla első négyzetéért, kettőt a másodikért, négyet a harmadikért és így tovább. Az uralkodó készségesen beleegyezett: a negyedik négyzetre 8 szem került, a tizedikre 512, a tizenötödikre 16,384, a huszonegyedikre több mint 1 millió. A negyvenedikre milliószor millió szemet kellett volna hordani – az uralkodó rizskészlete jóval a 64. négyzet előtt kimerült.)

Ez a megközelítés arra ösztönzi a szervezetek kutatóit, hogy alaposan megvizsgálják a szervezetekben működő visszajelző folyamatokat, és feltárják a szervezetet a környezetével összekapcsoló erőket.

Káoszelmélet. A görög mitológia szerint *Chaos* a végtelen, formátlan űr és *Gaia*, az anyaföld, a forma és stabilitás partnerek voltak, s egymásnak feszülő, egymásra rezonáló táncukból jött létre mindaz, amit ma ismerünk.

A modern tudomány – különösen a számítógépekkel felgyorsított folyamatok segítségével – kezdi felismerni a káosz mélyén a törvényszerűségeket. A káosz ilyen értelemben a rendszerek utolsó állomása, ami után a rendszer véletlenszerűen, minden fajta *rend* nélkül kezd viselkedni. Nem minden rendszer válik kaotikussá, de ha egy rendszer instabillá válik, akkor előbb *oszcillálni* kezd (ide-oda változik két állapot között), majd bekövetkezik a káosz és – ahelyett, hogy minden szétesne – gyakran egy furcsa rendező elv mutatja meg magát (*Morgan*, 1998, 14-8. és 14-9. ábra).



14-9. ábra. Változtató erő és változó szervezet

A káoszelméletből komoly következtetések vonhatók le a szervezetekre vonatkozóan:

- érdemes teljesen újragondolni, mit is értünk *szervezeten* (különösen a hierarchia és az irányítás/ellenőrzés lényegét tekintve),
- meg kell tanulnunk a *kontextus* (a viszonyítási rendszer) változtatásának, „uralásának" művészetét,
- természetesnek kell tekintenünk a folytonos változást, a káoszból kialakuló rendet, és
- nyitottnak kell lennünk az önszerveződést elősegítő elképzelések iránt.

Az alábbiakban csak röviden ismertetünk a szervezet leírására használt néhány újabb hasonlatot, reméljük segítenek a szervezetek jobb megértésében.

14.5 A SZERVEZET EGYÉB METAFORÁI

14.5.1 A szervezet mint kultúra

Amikor a szervezeteket „kultúráknak" tekintjük, akkor mintegy „minitársadalomként" fogjuk fel őket, melynek sajátos értékei, ideológiája, hitrendszere, rituáléi vannak.

A szervezeti kultúrával a 17. fejezetben külön foglalkozunk.

14.5.2 A szervezet mint politikai rendszer

Ennek a szemléletmódnak lényeges része az érdekek, a konfliktusok és a hatalmi viszonyok feltárása. Az emberek különféleképpen gondolkodnak, eltérőek az érdekeik, másképp reagálnak a lehetőségekre. Az így kialakult feszültség feloldható

- autokratikusan („Így csináljuk és kész!"),
- bürokratikusan („Így kell csinálnunk, mert ez a szabály."),
- technokrata módon („Így a legjobb.") és
- demokratikusan („Hogyan csináljuk?").

A konfliktusok megoldásának kérdésével – jelentősége miatt – ugyancsak külön fejezetben foglalkozunk (18. fejezet), a politikai pszichológiáról pedig lásd például *Lányi* Gusztáv (1996) szöveggyűjteményét.

14.5.3 A szervezet mint lelki börtön

Nem részletezzük ezt a szemléletmódot, de az érdeklődő olvasó figyelmébe ajánljuk, hogy a *Freud* és követői nevéhez fűződő pszichoanalitikus elmélet a szervezeti jelenségek és a *tudattalan* kapcsolatával foglalkozik.

A „lelki börtön" fogalma egyébként a *Platon: Köztársaságában* található allegóriára vezethető vissza, amelyben az emberek a barlang nyílásának háttal leláncolva nézik a barlang falán a kinti világban mozgók árnyait, s azt hiszik, hogy ez a *valóság*.

Anélkül, hogy a pszichoanalitikus szemléletmód előnyeit és hátrányait akár csak érintenénk is, csupán összefoglaljuk e metafora lényegét:

- a szervezetben dolgozó embereket „csapdába csalhatja" a szervezetben uralkodó gondolkodás, szemléletmód (például az ún. „csoportgondolkodás", mely 1961-ben úgy megvakította a *Kennedy* körüli embereket, hogy az értelmetlen kubai invázióval majdnem világháborút robbantottak ki),
- sok minden, ami a „felszínen" történik, mélyebb lelki folyamatok, rejtett struktúrák, dinamikák tükröződése.

Néhány tipikus szervezeti probléma, melyet a pszichoanalitikus szemléletű szakemberek vizsgáltak:

- *Becker* (1973) szerint a szervezetek létrehozásával mintegy a *halálon* akarunk túllépni, önmagunkat túlélő dolgot létrehozva, azzal azonosulva, a termékekben tárgyiasulva.
- A londoni *Tavistock Intézet* és különösen Wilfred *Bion* a csoportok viselkedését analizálva arra mutat rá, hogy a csoportok gyakran vissza-

esnek a *gyermeki* állapotba, különösen olyan helyzetekben, amelyek szorongást idéznek elő.

❖ A tudattalan gátló tényezők komoly akadályt jelenthetnek a *kreatív* folyamatok kialakulása előtt (lásd a 16. fejezetet).

❖ Carl *Jung* gondolatai is erősen hatottak a szervezetek pszichoanalitikus szemléletre. Az „árnyék" az ő értelmezésében az el nem ismert, nem kívánt hajtóerő, vágy, amelyben építő és romboló erő egyaránt van. Ám, ha elnyomjuk, ez neurózishoz, „működési hibákhoz" vezet. A szervezetek a maguk racionalitásával gyakran ezt teszik, és ez vezet számos „szervezeti betegséghez" (*Denhardt* 1981).

14.5.4 A szervezet mint örök változás

Mint arra *Hérakleitosz*, görög filozófus már Kr. e. 500 körül rámutatott: nem léphetünk kétszer ugyanabba a folyóba, azaz minden változik, semmi sem marad állandó.

Manapság egyre inkább teret kap a világmindenség ilyesfajta felfogása: olyan, mint az örvény a folyóban – bár viszonylag állandó formája van, létezésének lényege a mozgás.

Az állandó változás elméletei közül néhány közvetlenül hatott a szervezetek modern szemléletére.

Autopoiesis: önreprodukálás és önmegújítás. Maturana és *Varela* (1980) dobta be a köztudatba ezt a nehezen kiejthető szót annak érzékeltetésére, hogy – a közhiedelemmel ellentétben – a szervezetek változása *nem* a *környezetből* indul ki. Szerintük az élő szervezeteket három dolog jellemzi:

❖ autonómia,
❖ cirkularitás és
❖ önmegújítás.

Az ellentétek egysége (a dialektika újrafelfedezése). A „létező szocializmus" világméretű bukása sokak szemében „szalonképtelenné" tette a *dialektikus* gondolkodást is, pedig hát ez részint *Marx módszertanának* egyik erőssége volt, részint természetesen jóval ősibb találmány.

Minden jelenség feltételezi az ellentétét: a nappal és az éjszaka, a meleg és a hideg, a jó és a rossz, az élet és a halál, a pozitív és a negatív egymást definiáló ellentétpárok. Nem tudhatjuk, mi a meleg, ha nem ismerjük a hideget stb. A *taoista* filozófia lényege az ellentétek dinamikus egysége (14-10. ábra).



14-10. ábra. Jin-Jang – az ellentétek dinamikus egysége

A marxi dialektika alapelvei – az ellentétek egysége, a tagadás tagadása és a mennyiség átcsapása minőséggé (melyek jórészt *Hegeltől* származnak) – a szervezetek változásainak elemzésekor is hasznunkra lehetnek. A lehetséges jövő ugyanis mindig a jelen ellentéteként jelenik meg, s a vezetőnek ellentétes elvek és irányok között kell megtalálnia a sikerre vezető utat:

Újítson	Vagy	Kerülje a hibázás lehetőségét
Hosszú távon gondolkodjon		Azonnal eredményre törekedjen
Csökkentse a költségeket		Növelje az ösztönzésre felhasználható pénzösszeget
Flexibilis legyen		Kövesse a szabályokat
Együttműködjön		Versenyezzen
Decentralizáljon		Vegye a kezébe az irányítást
Specializálódjon		Kapjon a kínálkozó alkalmon
Olcsóbban termeljen		Javítsa a minőséget

A vezető elsőrendű kötelessége, hogy az ellentétpár mindkét tagjában meglássa az előnyöket és a hátrányokat egyaránt.

14.5.5 A szervezet mint az elnyomás eszköze

Ezt a megközelítést *Morgan* (1998) a szervezet „utálatos arcának" („ugly face") nevezi. Kétségtelenül igaz, hogy a szervezetek sok szempontból kizsákmányolják a dolgozókat, a természetet. Az *egyén* szintjén olyan jelenségekben mutatkozik ez meg, mint a „munkamánia", a balesetek és az egészség károsodása, a stressz. A *világ* szintjén a multinacionális vállalatok dominanciája kevesek kezébe ismét rendkívüli hatalmat adott, s a szegény és gazdag országok ellentéte soha nem látott méreteket öltött.

A szervezetek ilyen jellegű szemlélete arra mutat rá, hogy nagyon is viszonylagos, hogy mi „ésszerű": Attól függ, kinek a szempontjából nézzük. Egyben rámutat arra is, hogy figyelni kell a szervezetek *etikai* problémáira és nem szabad megengedni, hogy az elnyomás extrém formákat öltsön (lásd a 19. fejezetet a munkahelyi *pszichoterrorról*).

15. fejezet
KOMMUNIKÁCIÓ A SZERVEZETBEN



„... a kultúrának, sőt magának az életnek is a kommunikáció a lényege."
E. T. Hall

A szervezetekkel kapcsolatos minden irodalom kiemelkedő helyen foglalkozik a kommunikációval. *Bene* (1970, 454. oldal) szerint „a kommunikáció a szervezet éltető ereje". Úgy becsülik, hogy az átlagember ébrenlétének 70%-át, a tipikus vezető pedig csaknem 90%-át „kommunikációval" tölti. Így nem csoda, ha egyes szervezetkutatók a *világ minden problémájának* gyökerét az ember kommunikációs képességének hiányában igyekeznek fellelni (*Hicks*, 1972). Noha ez nyilvánvalóan túlzás és a kommunikáció megjavítása önmagában még nem oldhatja meg például a társadalmak feszítő ellentmondásait vagy a motiváció kérdését, kétségtelen, hogy a kommunikáció a szervezetpszichológia egyik legfontosabb fejezetét jelenti (*Flippo*, 1969).

Watzlawik és munkatársai (1997) azt állítják, hogy „lehetetlen nem kommunikálni":

„Kevés olyan alapvető sajátossága van a viselkedésnek, mint ez, mégis gyakran elfelejtkeznek róla: a viselkedésnek nincs ellentéte. Ez azt jelenti, hogy nem lehetséges, hogy valaki valahogy ne viselkedjék. Ha pedig elfogadjuk, hogy interakciós helyzetben minden magatartásbeli megnyilvánulásnak üzenetértéke van, vagyis kommunikáció, ebből következik, hogy bármennyire is próbálnánk, nem lehet nem kommunikálni. Aktivitás vagy passzivitás, szavak vagy csend egyaránt hírértékkel bír: hiszen hatást gyakorol másokra, és ezek a mások nem tehetik meg, hogy ne válaszoljanak az effajta kommunikációra, és ahogyan válaszolnak, az is kommunikáció. Nagyon világosan meg kell értenünk, hogy e szabály alól nem kivétel, ha nem beszélünk, vagy nem veszünk tudomást egymás jelenlétéről. Az az ember, aki a zsúfolt bárpult mellett ül és csak maga elé néz, vagy a behunyt szemmel pihenő repülőutas, egyaránt azt kommunikálja, hogy nem akar senkihez szólni, és azt sem akarja, hogy hozzá szóljanak. Szomszédjaik rendszerint »meg is értik az üzenetet«, és megfelelően reagálnak, békén hagyják őket. Nyilvánvaló, hogy ez ugyanúgy a kommunikáció kölcsönös cseréje, mint a heves vita."

A *szervezet* – nem csupán a *formális* szervezet, de természetszerűleg az *informális* szervezet is – nagymértékben befolyásolja a kommunikáció jellegét. A közvetlen összefüggés azonban nem mutatkozik meg első pillantásra, vagyis sem a kommunikáció nem következik közvetlenül és szükségszerűen a kialakított szervezeti elrendezésből, sem megfordítva.

A kommunikáció problémája szorosan kapcsolódik a *vezetés* pszichológiájához:

„A vezető egyik legfontosabb, felelősségteljes feladata a kommunikációs rendszer megvalósítása és hasznosítása. A kommunikáción keresztül irányítja a beosztottak munkáját, meghatározza a szervezet és a munkacsoport céljait, közli a beosztottakkal, hogy mit vár tőlük, milyen eszközök, készletek állnak rendelkezésükre. A vezetőtől származó kommunikáció nyújtja mindazt, aminek alapján a beosztott kialakíthatja, értelmezheti, »organizálhatja« környezetét, amelyben dolgozik. A kommunikáció a közvetítő, amelyen keresztül a vezető jutalmazhat és büntethet, és az effektus törvényét* alkalmazva elősegítheti, hogy a beosztott megismerje helyzetének lehetőségeit, melyek a kötelességei, mi a helyes s a helytelen viselkedés. *A vezetővel való széles körű kommunikáció nélkül a beosztott* nem tudhatja, milyen az a helyzet, amelyhez alkalmazkodnia kell, mikor dolgozik jól. A megfelelő kommunikáció nélkül *teljesen bizonytalan helyzetben van.*

Másrészt, *az alkalmazott közlései a vezető számára a sikeres irányítás fontos tényezői.* Ennek alapján ismeri meg a vezető beosztottjait, állapítja meg, mennyire értik a rájuk bízott feladatot, mit várhat tőlük stb. Az elfojtott kommunikáció az első szimptómája a csoporton belüli bizonytalanságot tükröző feszültségeknek. Talán a legfontosabb, hogy a közlések alapján a vezető tisztábban láthatja saját szerepét, megítélheti, hogy beosztottjai őt milyennek tartják, és viselkedésén esetleg ezeknek alapján változtathat. A kommunikációáramlás iránti érzék a sikeres vezetés egyik legfontosabb kelléke..." (*Haire*, 1969, 61. oldal)

A kommunikáció szinte elválaszthatatlanul összekapcsolódik a vezetés olyan funkcióival, mint a *döntés* és az *ellenőrzés.*

Több mint 30 évvel ezelőtt írta a vállalati kommunikációval kapcsolatban *Higham* (1966) a következő megállapításokat, melyek még mindig időszerűek:

„A legutóbbi néhány év alatt sokat írtak a kommunikáció témájáról. Alig nyithatjuk ki sok angol vagy amerikai újság vezetéssel foglalkozó részét anélkül, hogy ne találnánk egy, a tárggyal foglalkozó cikket. Nincs még egyelőre olyan biztosan megalapozott kommunikációs elmélet, amely hatékonnyá tenné az érintkezést. Ennek eredményeként a kommunikáció a gyakorlatban megalapozatlan hipotéziseken, személyes természetű megérzéseken, valamint kétes értékű módszereken és fogásokon alapszik."

15.1 A KOMMUNIKÁCIÓ FOGALMA

A „kommunikáció" ma már egyike *mindennaposan* használt fogalmainknak: a műszaki osztály vezetője nem levelet ír a gazdasági igazgatónak, az óvodások nem beszélgetnek egymással, hanem kommunikálnak. Ennek ellenére – talán nem is olyan meglepő módon – még a vállalatok vezetőinek körében sincs mindenki tisztában azzal, mit is értünk kommunikáción. Ezt csupán részben indokolja, hogy maguk a „kommunikációs szakemberek" sem tudtak megegyezni egy közös definícióban.

*Az effektus törvényének lényege az, hogy „azt a viselkedést vagy magatartást, amely jutalomhoz vezet (vagy úgy látszik, hogy jutalomhoz vezet), az emberek megismétlik, míg azt, amely nem vezet jutalomhoz, sőt büntetést vonhat maga után, nem ismétlik meg" (*Haire*, 1969, 23. oldal).

A *„kommunikáció"* kifejezés a latin *„communis"* szóból ered, ami azt jelenti, hogy „közös". Amikor kommunikálunk, akkor „közösséget" akarunk létesíteni valakivel, vagyis meg akarunk osztani egy információt, gondolatot, érzést vagy állásfoglalást. A kommunikáció lényege az, hogy egy bizonyos hírrel kapcsolatban „egy hullámhosszra hangolja" a leadót és a felvevőt.

A kommunikáció *kibernetikai* értelmezésben információk áramlása valamilyen hordozó közeg révén. *Rendszerelméleti* felfogásban az elemek, a környezet és a rendszer közti kölcsönhatások egy csoportja információk révén jön létre, ahol a hatások az információk hordozói. Minden kommunikáció egy olyan általános *modellel* ábrázolható, melynek elemei az információforrás (adó), a hordozó közeg, az átviteli vagy közvetítő csatorna és az információ-felhasználó (vevő). A szervezetek számos új hordozó közeget használnak, mint például a szövegeket tartalmazó ügyiratok, a számítógépes adathordozók stb. (Az információnak a hordozó közegre való átültetése a jelek átalakításával, *kódolásával* jár. Az adó és a vevő között változhat az információ tartalma (átalakítás) és kódolása (átfordítás). Ha a tartalom és a kód is változatlan, akkor átvitelről beszélünk.)

Mindezek alapján a kommunikáció egyik használható meghatározása az lehetne, hogy *közös jelentéssel bíró információ átvitele.* A definíció lényeges része az *információ:* a két kifejezés valóban a fogalmaknak ugyanahhoz a családjához tartozik, mint azt a gyakran önmagukba visszatérő meghatározások is mutatják („információ az, amit kommunikálunk").

A szervezetpszichológia szempontjából a kommunikációs folyamat négyféle megközelítését különböztethetjük meg:

❖ *Információelméleti megközelítés.* A kommunikáció tanulmányozásának ez a tisztán tudományos elmélete nagyrészt a valószínűségelméleten alapul. (Ezzel itt nem foglalkozunk.)

❖ *Személyiségpszichológiai megközelítés.* Ez a kommunikációs folyamat tanulmányozásának másik végletét jelenti. A kommunikációt mint a viselkedés befolyásolásának alapvető módszerét olyan fogalomnak tekinti, amely a hagyományos pszichológiai dimenziók (észlelés, tanulás, motiváció, illetve nyelv) számos lényeges vonását integrálja.

❖ *Csoportlélektani megközelítés.* A kommunikáció igen gyakran egy csoport véleményének megváltoztatását célozza.

❖ *Szervezetelméleti megközelítés.* Ez a megközelítés lényegében a fenti megközelítési módok között helyezkedik el. A formális szervezet struktúráját olyan hálózatnak tekinti, mely az információáramlás csatornáit szolgáltatja.

A fejezet további részében sorra veszünk néhány olyan tényt, amelyet a kommunikáció személyiségpszichológiai, csoportlélektani, illetve szervezetelméleti megközelítése tárt fel.

15.2 ALAPVETŐ PSZICHOLÓGIAI TÉNYEZŐK A KOMMUNIKÁCIÓ TERÉN (a kommunikáció személyiségpszichológiai megközelítése)

Bár a kommunikáció elméletéhez valóban talán a kibernetika és az információelmélet hidosai jutottak a legközelebb, a mindennapi élet és a vállalatok kommunikációs problémáinak megoldása mégsem elsősorban az *információelmélet*, hanem a *pszichológia* feladata maradt. Pszichológiailag az információs szükséglet három legfontosabb *motivációcsoportja* a következő:

- a *társulási, érintkezési szükségletből* eredő indítékok (az érintkezés és a megértetés iránti óhaj);
- az *önérzet* körébe tartozó indítékok (ezek abból az igényből erednek, hogy elismerjenek bennünket, figyeljenek ránk, és megbecsülésben legyen részünk);
- az ember *fölényérzet-szükségletével* összefüggő indítékok (ez annak a sokat emlegetett szólásnak a belső vetülete, hogy a „tudás hatalom").

A kommunikáció személyiségpszichológiai problémáival nem foglalkozhatunk itt részletesen, hiszen feladatunk elsősorban a kommunikációnak a szervezet szempontjából történő elemzése. A munkapszichológusnak azonban ismernie kell a kommunikációt elősegítő és hátráltató személyiségpszichológiai tényezőket is, hiszen a legjobban felépített kommunikációs hálózat sem működhet megfelelően, ha kulcsfontosságú pontjain a kommunikáció pszichológiai törvényszerűségeit súlyosan sértő magatartást tanúsító személyek állnak.

15.2.1 Kétirányú kommunikáció

A kommunikáció *egyirányú*, ha csupán az egyik embertől halad a másik felé, és *kétirányú*, ha az információ oda-vissza áramlik.

„A kommunikáció nemcsak abból áll, hogy **A** személy közöl valamit **B**-vel és **B** válaszol **A**-nak. Mindegyikük számára igen fontos, hogy amit egymással közölnek, azt a másik magáévá is tegye, beépítse saját véleményrendszerébe, és annak alapján cselekedjék, ne torzítsa el, ne tegyen úgy, mintha meg sem hallotta volna... A leggyakoribb hibák egyike, ha abból indulunk ki, hogy mi tisztán hallottuk, amit mondottunk, ezért a másik személy is így hallotta, s azt hallotta, amit mondtunk" (*Haire*, 1969, 61-62. oldal).

Leavitt (1966) érdekes kísérleteket végzett az egy- és kétirányú kommunikáció összehasonlítására:

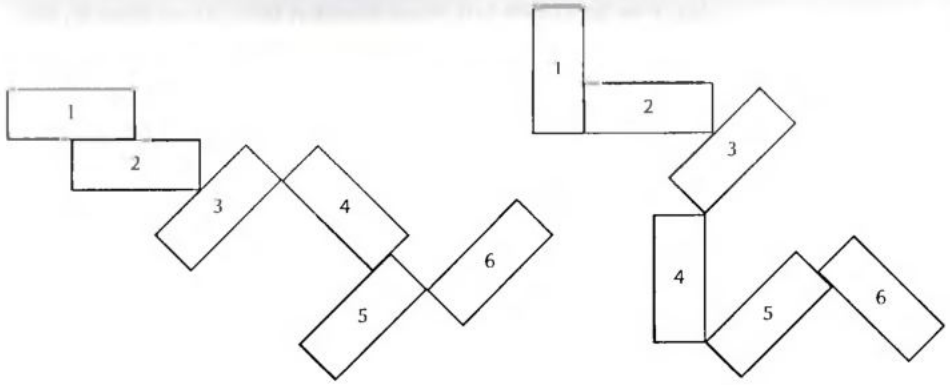
A beosztottnak adott utasításokat téglalapok valamilyen rendszere helyettesítette (15-1. ábra).

- *Egyirányú kommunikáció* esetén a közlést végző személy ezt az utasítást kapta:

– Fordíts hátat a hallgatóságnak úgy, hogy vizuális közlés ne érkezhessen vissza.

– Adj a hallgatóságnak tiszta papírlapokat úgy, hogy rád figyelve pontosan felrajzolhassák azt, amit közölsz velük. Szólítsd fel őket arra, hogy rajzolják fel a téglalapok elhelyezésének minél pontosabb képét.

– Mondd el minél gyorsabban a téglalapok elhelyezési rendjét. A hallgatóságnak nem szabad kérdéseket feltennie vagy nevetnie, vagy sóhajtania, vagy bármilyen más módon információt visszajuttatnia arról, hogy mit fog fel.



15-1. ábra. Példák a *Leavitt* (1966) kísérleteiben használt ábrákra.

- *Kétirányú kommunikáció* esetén a közlést végző személy szembefordult a hallgatósággal, hallgatói bármikor félbeszakíthatták, és kérdéseket tehettek fel.

A megoldás idejét és jóságát feljegyezve a következő megállapításokat tették:

- Az egyirányú kommunikáció lényegesen *gyorsabb*, mint a kétirányú.
- A kétirányú kommunikáció *pontosabb*, mint az egyirányú, azaz a hallgatóságból többen fogják pontosan reprodukálni a rajzot a kétirányú kommunikáció feltételei között.
- A hallgatók biztosabban és pontosabban *meg tudják ítélni* a kétirányú rendszerben, hogy helyesen vagy helytelenül járnak-e el.
- A közlést végző személy pszichológiailag a kétirányú rendszerben *támadások* középpontjában érezheti magát, mert hallgatói észreveszik a hibáit és ezt közlik is vele. A hallgatók bosszantó megjegyzéseket tehetnek a közlést végző személy intelligenciájáról és ügyességéről.
- A kétirányú módszer viszonylag *zajos* és *fegyelmezetlen*, mert az emberek félbeszakítják a közlést végző személyt és egymást is, a leglassúbb ember feltartja a többit.

Általában a modern szervezetelmélet elvárja a vezetőktől, hogy kétirányú kommunikációra lehetőséget nyújtó szituációkat teremtsenek, mert ez a feltétele a szervezet hatékony működésének és a vállalati demokrácia megteremtésének egyaránt.

15.2.2 A kommunikáció megindítása

„Minden kezdet nehéz" – szoktuk mondani, és ez a kommunikációra is igaz. Márpedig az első benyomások döntőek lehetnek, nagymértékben meghatározhatják a kommunikáció egészének eredményességét. Amikor két ember találkozik, egy bizonyos felmérési folyamat megy végbe, amely azután gyakran fokozatosan alá- és fölérendeltségi viszonyba megy át. A jelenséget jól érzékelteti az állatok viselkedésének megfigyelésével híressé vált Konrad *Lorenz* (1976, 166-167. oldal):

„...két kutya, két idősebb kan összetalálkozik az utcán. Merev léptekkel közelednek egymáshoz, a farkuk égnek áll, nyakukon, vállukon enyhén felborzolódik a szőr. Minél közelebb érnek egymáshoz, annál merevebbnek, magasabbnak, borzasabbnak látszanak, annál lassabban vonulnak előre, éspedig nem homlokegyenest neki egymásnak, mint a kakasok szoktak, hanem csak amúgy oldalozva, hogy végül hát hát mellé, fej a farok mellé kerül. Ekkor, a szigorú szertartásrend előírása szerint, mindkettő köteles megszagolni a másik hátulsó fertályát. Ha valamelyiküket az események eme fejlődési stádiumában elfutná a télsz, hirtelen a lába közé kapja a farkát, s egy gyors, laza, száznyolcvan fokos fordulattal megvonja a másiktól a szaglálódás lehetőségét."

Két ember találkozásánál ez a „végigszimatolási" folyamat esetleg semleges információk kicserélését jelentheti (az időjárásról való csevegést, kölcsönös ismerősök utáni kutatást).

Vannak vezetők, akik fontosságukat – talán nem is tudatosan – úgy akarják már az első pillanatban a hozzájuk belépő személlyel éreztetni, hogy hátukkal a világosságnak olyan székben ülnek, amely valamivel magasabb, mint látogatóiké, és tovább írnak azután is, hogy az illető belépett a szobájukba. Szerencsére az ilyen vezetők száma egyre jobban csökken. A vezetőknek a megismerkedéskor, a kommunikáció megkezdésekor tudatosan törekedniük kell a megnyugtató, megnyerő magatartásra, a megfelelő légkör kialakítására.

15.2.3 Érdeklődés és motiváció

A kommunikációs közlés befogadásának mértékét döntően befolyásolja az, hogy a „vevő"-t mennyire *érdekli* a kommunikáció témája. Ennek a tényezőnek a szerepe még a beszélő stílusánál, előadásmódjánál is fontosabb. *Higham* (1966) egyik vizsgálatából kiderült, hogy még a pletykák is jobban terjednek, ha a terjesztőket közvetlenül érintő kérdésről van szó. A kommunikációt kezdeményező vezetőnek tehát fontos feladata, hogy – ha erre mód van – mindent megtegyen az érdeklődés felkeltésére.

Másrészt viszont a *túlzott motiváció* befolyása alatt a tények eltorzulnak: ha valamit nagyon meg akarunk tenni, gyakran nem vesszük észre a veszélyeket. Rendkívül lényeges ezért, hogy a vezető felismerje, melyek azok a tényezők, melyek a dolgozók számára különös jelentőséggel bírnak. Ha a kommunikáció ilyen tényezőket érint, előre számítania kell a motiváció torzító hatására: lassanként és kellő tapintattal kell adagolnia az információt.

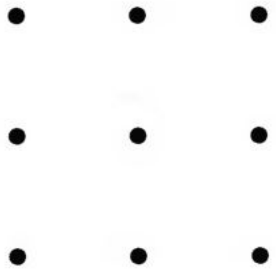
„Az ipari szervezetek hierarchikusak, amit a *főnök* mond, annak jelentősége van azért is, mert a főnök mondta. A főnök szavai nem egyszerűen szavak, hanem a főnök szavai. Ha azt mondta: »Ezt a területet fejleszteni fogjuk«, ez a kijelentés vonatkozhat egy új munkahelyre vagy új gépekre. A vezető, mivel ismeri saját gondolatainak lényegét, közlését világosnak tartja. Az ambiciózus beosztott azonban, mint előléptetési lehetőséget értelmezheti a kijelentést, és ha az előléptetés mégsem következik be, neheztelni fog, hiszen úgy gondolta, hogy erre kifejezett ígéretet kapott. Minden ilyen s más esetben a közlés értelmezését motivációk, érzelmek és szükségletek befolyásolják. A félreértések elkerülése céljából nagyon fontos mindkét fél számára, hogy azt is megismerje, amit közléséből a másik hallott." (*Haire*, 1969, 64. oldal)

15.2.4 Az értelmezés problémája

Minden embernek saját magának kell a világ jelenségeiről logikus képet alkotnia, hiszen a környezet nem értelmezi önmagát. Amikor a vállalati szervezet egyik tagja információt közöl a szervezet másik tagjával, ezt szükségszerűen hiányosan teszi, hiszen feltételezi, hogy a hiányokat az információt felvevő személy az ő elképzelésének megfelelően fogja kitölteni. Ami azonban az egyik személy számára természetes, egyáltalán nem biztos, hogy magától értetődő a másik személy számára is.

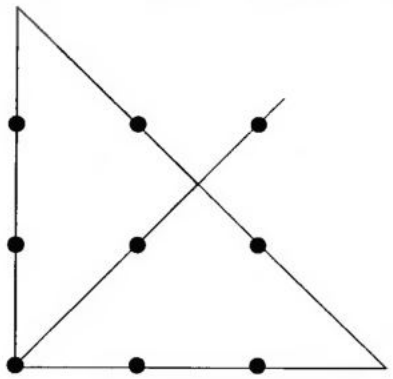
Nézzünk meg egy példát. A 15-2. ábrán négyszög formában elhelyezett kilenc pont látható. Négy egyenessel kell áthúzni a pontokat úgy, hogy mindegyik pont át legyen húzva. Próbálja megoldani a feladatot! Másolja le a pontokat egy papírra, és vegye szemügyre, hogyan oldhatná meg. Nem szabad felemelnie a ceruzát a papírról, és minden fordulásnál egy új vonal kezdődik. A papírt nem szabad hajtogatni.

Általában nehéz feladatnak tűnik. Öt vonallal nagyon könnyen meg lehetne oldani, de néggyel nem olyan egyszerű. Pedig nem is nehéz. A 15-3. ábrán láthatják, hogy milyen egyszerű a megoldása.



15-2. ábra. „Húzza át 4 egyenessel ezeket a pontokat úgy, hogy nem emeli fel közben a ceruzáját!" (*Haire*, 1969, 63. oldal nyomán)

Majdnem mindenki úgy próbálja megoldani a feladatot, hogy a vonalak a pontok alkotta négyszögön belül maradjanak. Sokan mondják is: „Ó, de hát azt mondta, maradjunk a négyszögben." Az instrukció azonban valójában nem szabta meg, hogy a vonalakat a négyszögön belül kell meghúzni. Ténylegesen nincs is négyszög. A pontok úgy vannak elhelyezve, hogy a néző számára kétértelmű ingert jelentenek, és mintegy felkínálják, hogy négyszögbe rendezze őket. Négyszög formában össze-



15-3. ábra. „Ugye milyen egyszerű a megoldás – ha az embernek sikerül kilépnie a pontok által megszabott négyzetből!"
(*Haire*, 1969, 63. oldal nyomán)

függő pontcsoportot és nem különálló pontokat látunk. Ez az organizáció befolyásolja a feladat megoldását. Nem számít, hogy az instruktor nem mondta, hogy a négyszögben kell maradni. A feladat megoldója, a feladat körülményeit értelmezve, saját felfogását is hozzáteszi az utasításhoz.

Általános jelenség, hogy a különböző emberek különböző dolgokat értenek egy és ugyanazon fogalmon. Ezen alapul *Herbst* (1995, 38.old.) egyik szabálya a „félreértések nélküli kommunikáció" megteremtése érdekében: *„A saját szempontjából minden embernek igaza van."* A vezető feladata az, hogy aktív odafigyeléssel megértse a munkatársai szempontjait; csak így lesz képes arra, hogy a körülményeknek megfelelő álláspontra jussanak.

Stephen R. *Covey* (1994, 35-36. oldal) leír egy szemléletes történetet a különböző modellekből kommunikáló felek eltérő helyzetértékeléséből származó nehézségek illusztrálására:

„A haditengerészet egyik flottájának két hadihajója egy gyakorlat keretében már napok óta manőverezett a nyílt tengeren, meglehetősen mostoha időjárási viszonyok közepette. Én a vezérhajón teljesítettem szolgálatot. Éppen a hídon voltam őrségben, amikor bealkonyodott. A látási viszonyok kifejezetten gyengék voltak, a köd is egyre sűrűbb lett, ezért a kapitány is ott tartózkodott a hídon, hogy mindenen rajta tudja tartani a szemét.

Nem sokkal a teljes sötétség beállta után a híd végében álló őr jelentette:

– Fényjelzés jobboldalt, menetiránnyal szemben.

– Közeledik vagy távolodik? – kérdezte a kapitány.

– Jelentem, kapitány úr, közeledik – felelte az őr kis szünet után, ami azt jelentette, hogy ha nem térünk ki egymás útjából, fennáll a veszély, hogy összeütközünk.

A kapitány rögtön kiadta az utasítást a jelzőszolgálatos matrózoknak:

– Üzenet a velünk szembe jövő hajónak: ütközési pályán vagyunk, tanácsolom, hogy térjen ki húsz fokkal a menetirányból.

Már jött is a viszontjelzés:

– Húszfokos menetirány-módosítást javasolok a hajójuknak.

A kapitány kissé ingerülten folytatta:

– Itt a kapitány! Térjen ki húsz fokkal a menetirányból!

– Én pedig egy közönséges tengerész vagyok – jött a válasz. – Jobban teszik, ha húsz fokkal kitérnek!

A kapitány ekkor már alig látott a dühtől.

– Üzenet: egy nehéztüzérséggel felszerelt hadihajóval áll szemben! Térjen ki húsz fokkal a menetirányból!

A válaszjelzés ezúttal sem késlekedett:

– Ön pedig egy világítótoronnyal áll szemben.

Habozás nélkül módosítottuk a menetirányt."

A kommunikáció egyik szerepe éppen az, hogy a *tényleges* és a *vélt* valóság között feszülő ellentmondásokat az információk cseréjével tisztázza.

15.2.5 A szervezet pszichikus struktúráit védő mechanizmusok

A szervezet egyik állandó törekvése, hogy a változó világ körülményeihez úgy igazodjék, hogy közben minél inkább megtartsa saját struktúrájának állandóságát. Az embereknek többé-kevésbé kialakult gondolati sémái, ismeretrendszere, előítéletei vannak, és ahhoz, hogy az új információ ebbe beleilleszkedjék, a meglévő rendszernek némileg módosulnia kell. Ez a módosulás az egyszerű kiegészüléstől (asszimilálás) a struktúra alapvető változásáig (akkomodálás) terjedhet (*Skemp*, 1975, 46-65. oldal).

Az asszimiláció és akkomodáció fogalma *Piaget* nyomán terjedt el a pszichológiai irodalomban. *Millar* (1973, 98. oldal) így foglalja össze *Piaget* elképzelését: „Feltevése szerint minden szerves fejlődésben két alapfolyamat mutatható ki: az asszimiláció (hasonulás) és az akkomodáció (idomulás). Az asszimiláció legegyszerűbb példája az evés. Az étel megváltozik a szájba vétel után, és a szervezet részévé válik. Az akkomodáció a szervezetnek a külső világhoz való hozzáilleszkedése, erre példa a testtartás irányváltoztatása az akadály elkerülésére... A két folyamat kiegészíti és egyben tartalmazza is egymást. *Piaget* tágabb értelemben használja az asszimilációt és az akkomodációt, s így alkalmazza ezeket a fogalmakat az értelmi folyamatokra is. Az asszimiláció minden olyan folyamatra vonatkozik, amelynek eredményeképpen a szervezet bármilyen módon megváltoztatja és egyben beépíti a kapott információt... Akkomodáción *Piaget* minden olyan, a külső világhoz illeszkedő szükségszerű hozzáidomulást ért, amely az információ feldolgozását szolgálja. Az értelmi fejlődés szakadatlan, élénk kölcsönhatást jelent az asszimiláció és az akkomodáció között. Értelmes alkalmazkodásról akkor beszélünk, ha a két folyamat egyensúlyban van."

Az *alaklélektan* (lásd *Kardos* Lajos, 1974) képviselői sokat foglalkoztak a jelenségek *átstrukturálódásának* problémájával. *Higham* (1966) az alaklélektan klasszikusának, *Wertheimernek* a példáját idézi:

Nézzünk rá a következő négy szóra: *EMBER ASZTAL KÉS TERÍTŐ*. A négy szó minden különösebb erőfeszítés nélkül felidézheti például egy terített asztalnál vacsorázó ember képét. Ebbe a képbe könnyen beilleszthető például a ZSÍROSKENYÉR szó. Ha most a fenti szavakhoz a következő szavakat fűzzük hozzá: *SEBÉSZ VÉR ÉRZÉSTELENÍTŐ*, akkor néhány pillanatig valószínűleg zavarban leszünk, mielőtt az előbbi képet átalakítjuk egy sebészeti műtővé, ahol éppen operáció folyik.

Kialakult pszichikai struktúráink védelme már az információk kiválasztásánál, szelektálásánál kezdődik. Az ember hajlamos arra, hogy azoknak a véleményét kérje ki, hallgassa meg, akikről feltételezi, hogy vele azonos nézetet vallanak.

Higham (1966) idéz egy kísérletet, aminek a keretében vizsgálati személyek két csoportjának emberi tulajdonságok két csoportját olvasták fel:

„Az egyik csoport előtt felolvasott felsorolás a »szívélyes, bölcs, becsületes, nyugodt, erős« volt. A másik csoportnak a következő tulajdonságokat olvasták fel: »kegyetlen, ravasz, gátlástalan, nyugodt, erős«. A két utolsó jelző mindkét felsorolásban azonos volt. A felsorolás meghallgatása után a két csoportnak különkülön azt mondták: Ha ezt a személyt ugyanígy, de nem az imént hallott kifejezésekkel kellene leírnia, milyen más kifejezéseket alkalmazna? Az első csoport, amelyik a »szívélyes, bölcs, becsületes, nyugodt, erős« felsorolást hallotta, a »nyugodt« kifejezésre a következő szinonimákat adta meg: »kiengesztelő, békés, szelíd, türelmes, kedves modorú«. A másik csoport azonban, amely a »kegyetlen, ravasz, gátlástalan, nyugodt, erős« kifejezéseket hallotta, a »nyugodt« fogalomra a »hideg, fagyos, számító« szinonimákat nevezte meg. Hasonló képet adott a két csoport az »erős« szóval kapcsolatban is, amennyiben az első csoport olyan kifejezéseket sorolt fel, mint például »bátor, segítőkész, igazságos, erélyes«, míg a második csoport a »könyörtelen, kemény, hajthatatlan és uralkodni vágyó« kifejezéseket használta. Mindkét csoport az első néhány jelző hallatára kialakított valamilyen elképzelést a leírt személyről, s az utóbbi kifejezéseket egyszerűen csak beillesztette a már meglevő képbe."

Haire (1969, 68-69. oldal) további két érdekes példát ír le arra vonatkozóan, hogyan torzulhat a felvett információ a felvevőben kialakult pszichikus struktúra hatására:

„Egy tanfolyam résztvevőivel közölték, hogy új tanárt kapnak. A hallgatókat megkérték, hogy miután megismerik, jellemezzék őt, de előzetesen nagy vonalakban »jellemezték« nekik a tanárt: házas ember, hány éves, valamint legtöbb barátja inkább rideg embernek tartja őt. Egy másik csoportnak inkább szívélyes emberként jellemezték. A tanár, mikor az órát tartotta, ügyelt, hogy viselkedése a szívélyesség és ridegség határvonalán legyen. A kiértékelésnél azok, akiknek azt mondták, hogy a tanár rideg, ridegnek is jellemezték. A továbbiakban a hallgatók viselkedését is megvizsgálták. Abban a csoportban, ahol a hallgatóknak a tanárt szívélyesnek írták le, a hallgatók aktívabban vettek részt az órán, mint a másik csoportban. Cselekvésük attól függött, amit láttak, de amit láttak, az a leírás által sugalmazott organizációs rendszerüktől függött."

Hasonlóképpen az *emlékezet* is torzíthatja a kialakult sémáinkba bele nem illő információt szóbeli és vizuális közlés esetén egyaránt.

15.2.6 A hírforrások hitele

Az emberek a hozzájuk jutott információt nem csupán annak tartalma szerint értékelik, de figyelembe veszik azt is, honnan származik az információ. Ha valaki általában füllenteni szokott, akkor se hiszünk neki, ha igazat mond. Van, aki a reklámműsorokat automatikusan kikapcsolja (nem figyel rá, „elengedi a füle mellett"): úgy véli, hogy nagyon kicsi a valószínűsége annak, hogy fontos és reális információt kapjon ebből a forrásból. A vállalatok hírközlő szervei is könnyen kerülhetnek ilyen helyzetbe. Ha a faliújságon hónapok óta régen elavult és eleve is érdektelen írások vannak kitéve, a dolgozókban egy idő után kialakul az a vélemény, hogy a faliújságra nem érdemes ránézni. Ha a kommunikáció forrása ily módon egyszer elveszti a hitelét, akkor nem lehet az információ közlésének továbbítására eredményesen felhasználni mindaddig, amíg valamilyen módon – általában hosszú és céltudatos tevékenységgel – meg nem változtatjuk a róla kialakult általános képet. Sok vállalatnál ilyen hitelét vesztett hírforrás az év végi beszámoló vagy a jutalmazások alkalmával elmondott beszédek. A dolgozók hajlamosak általánosítani: „Teljesen felesleges odafigyelni, mindig ugyanazt mondják."

A vezetőknek tehát nagyon kell vigyázniuk arra, hogy állításaikat ne cáfolják meg a bekövetkező események, ne kockáztassák azt, hogy a beosztottak egyes megalapozatlan közléseik miatt más közléseiket is elutasítsák.

15.3 KOMMUNIKÁCIÓ ÉS MEGGYŐZÉS (a kommunikáció csoportlélektani megközelítése)*

„Aki a meggyőzéssel játszik, az a megyőzés által vész el."
Pratkanis és Aronson (1992, 198.old.)

A kommunikáció néha pusztán információk továbbadását jelenti. Néha ezek az információk nem is ahhoz kerülnek el, akinek szánták. Van azonban a kommunikációnak egy speciális és a szervezetek szempontjából alapvetően fontos csoportja: az olyan kommunikációs helyzetek, amelyekben a cél valakinek a *meggyőzése*.

A kommunikációs helyzetről akkor mondhatjuk, hogy természetét tekintve meggyőzést célzó, ha tartalmazza az egyén tudatos törekvését arra, hogy valamilyen közlemény továbbításával megváltoztassa a másik egyén vagy egyénekből álló csoport viselkedését.

Nem minden olyan helyzetben beszélhetünk meggyőzésről, amikor a viselkedést befolyásolja valamilyen ingersorozat. Mindazonáltal igen sok kommunikációs helyzet tartalmazza a meggyőzés mozzanatát. Ha a gyermekeim arra kérnek, hogy vigyem őket moziba, olyan „közleményeket komponálnak", amelyeknek az a rendeltetésük, hogy meggyőzően befolyásolják az én viselkedésemet. Ha egy jótékonysági intézmény arra kér, hogy ügyét erősebben támogassam, mint az elmúlt években, meggyőzésre törekszik. Ha egy politikus jelenik meg a televízió képernyőjén, és felszólítja a hallgatókat, hogy szavazzanak rá, valamilyen konkrét cselekvési mód helyességéről kívánja meggyőzni őket. Ha

**Bettinghaus* (1997, 234-242. oldal) nyomán

a General Motors reklámot helyez el az újságban arról, milyen csodálatos az ez évi kocsimodell, a meggyőzés eszközét veti latba termékeinek jobb elhelyezéséhez. Ha a szülői munkaközösség ülésén a szónok az új iskolai törvény kibocsátásáról beszél, feltehetőleg igyekszik megnyerni a jelenlevők támogatását az akcióhoz. Mindezek a meggyőzést célzó kommunikáció esetei. A tulajdonképpeni probléma az, hogy melyek az ilyen kommunikáció sikerének vagy kudarcának okai.

A meggyőzés ereje

A „meggyőzés", ugyanúgy, mint a „hatalom" fogalma, gyakran megzavarja és megtéveszti az üzletembereket. Olyannyira bonyolult és olyannyira veszélyes, ha nem megfelelően alkalmazzuk, hogy sokan inkább messziről elkerülik. Azonban a hatalomhoz hasonlóan a meggyőzés óriási jótétemény lehet a szervezet számára. Összehozza az embereket, felszínre hozza a gondolatokat, változásokra sarkall, konstruktív ötleteket ad. Ennek érdekében azonban meg kell értenünk, mi is a meggyőzés valójában: tanulás és tárgyalás, nem pedig győzködés és eladás. Elkötelezettséget és gyakorlatot igénylő művészet ez, amely napjaink üzleti világában egyre nélkülözhetetlenebb.

J. A. Couger (1999): A meggyőzés művészete. *Harvard Business Manager*, 2, 17-26.

Ezen a ponton be kell vezetnünk a *meggyőzés* és a *parancs* közötti különbségtételt. Akkor, amikor a művezető így szól a futószalagnál dolgozó egyik munkáshoz: „Nem érdekel, mi a véleménye arról, hogy hogyan kellene csinálni ezt a munkát. Csinálja úgy, ahogyan én mondom!" – az a célja, hogy engedelmességre szorítsa az illetőt. Ha viszont így szól ugyanehhez a munkáshoz: „A mérnökök úgy gondolják, hogy jobb eredményt érünk el, ha ezt a darabot így és így munkáljuk meg. Azt hiszem, igazuk van, és szeretném, ha a nap hátralévő részében így csinálná. Utána majd kiderül, hogy maga is egyetért-e a mérnökökkel" – meggyőzést célzó kommunikációval van dolgunk. Lényeges, hogy a művezető mindkét fellépésének látható eredménye esetleg hajszálra ugyanaz: a munkás úgy oldja meg a feladatot, ahogyan a művezető kívánta. Csakhogy a meggyőzést célzó kommunikáció esetében a látható változásokat a kognitív változások sorozata kíséri, ezzel szemben a kizárólag engedelmesség előidézését szolgáló kommunikáció nem irányul egyben a megfelelő kognitív változás elérésére is.

A meggyőző kommunikáció nagyon hasonlít az *értékesítéshez* (az „üzletkötéshez"). *Johnson* és *Wilson* (1993, 10. oldal) szerint minden sikeres ember – akár tudatában van ennek, akár nem – *üzletkötő:*

„A sikeres üzletemberek szolgálataik értékét adják el másoknak. A sikeres szülők egy tartalmas és boldog életet adnak el a gyermekeiknek. A sikeres vezetők azt a képességüket, hogy segítsenek másokat vágyaik megvalósításában. Még a sikeres tudósok is üzletkötők: az ötleteiket adják el azoknak, akik pénzelik a munkájukat, ezzel lehetővé téve számukra a tudományos kutatást."

A meggyőzést a kommunikációs helyzetek egyéb típusaitól némileg eltérő módon kell szemlélni: lényege ugyanis éppen az, hogy mennyiben sikerült előidéznie a kívánt viselkedést, illetve mennyiben vallott kudarcot a kívánt eredmény biztosítása terén.

15.3.1 A meggyőzés hatásának megítélése

A meggyőző közlések hatása kétféle lehet: *rövid* távú (közvetlen) és *hosszú* távú. Ez olyan szempont, amit a kommunikáció sikere szempontjából feltétlenül figyelembe kell venni. (Ha hosszú távon akartam hatásos lenni, akkor a csupán rövid távú hatást nem tekinthetjük sikernek.)

Egy másik felosztás szerint a siker (vagy kudarc) lehet *részleges*, vagy *teljes*.

„A tökéletes siker vagy a tökéletes kudarc kritériuma szerinti megítélés nem is jogosult. A kommunikátor részleges sikert is elérhet. Gondoljunk arra, amikor egy ügynök egy csoporthoz beszél, s a jelenlevőket mind meg akarja győzni arról, hogy helyesen teszik, ha megrendelnek egy bizonyos lexikont. Igen csekély az esélye annak, hogy a csoport valamennyi tagját sikerül meggyőznie. Hány előfizetés esetében mondhatjuk azt, hogy közleménye eredményes volt? 50%-ot meghaladó arány esetén? 50%-nál kisebb arány esetén? Egyetlen előfizetés esetén? Sőt, ha szavai nyomán egyáltalán senki sem vásárol, vajon tökéletes kudarcról kell beszélnünk? Nagyon könnyen elképzelhető, hogy valaki a hallgatóságból az ügynök szavai nyomán később megváltoztatja véleményét a lexikonról, s végül is vásárol egy sorozatot. Semmiképpen sem intézhetjük el az ügynököt azzal, hogy egyáltalán nem érti a dolgát." (*Bettinghaus*, 1997, 236. oldal)

A meggyőzés sikerének vagy kudarcának megítélésénél persze figyelembe kell venni a feladat nehézségét is.

15.3.2 A meggyőzés hatásainak természete

A meggyőzés hatása felfogható úgy is, mint *attitűdváltozás, amely* megváltoztatja a véleményt, az észlelést, az érzelmeket és a cselekvést:

Véleményváltoztatás. A pszichológusok és a kommunikációkutatók valamennyi lehetséges hatás közül a véleményváltozatást vizsgálták a leggyakrabban.

A vélemény verbalizált értékítélet valamilyen tárgyról, személyről, vagy eseményről: „A főnök jó fej." „A felügyelő pikkel rám." A vélemény megváltozása nem más, mint az egyén verbalizált attitűdjeinek és értékeinek megváltozása. Az egyén által hangoztatott vélemények változásait sok esetben igen nehéz közvetlenül hozzákapcsolni a meggyőzést célzó közleményekhez. Feltétlenül meg kell különböztetnünk az olyan véleményváltozást, amely valamilyen meggyőzést célzó közlemény maghallgatása következtében következett be, és az olyan *látszólagos* véleményváltozást, amely annak az eredménye, hogy az egyén engedett valamilyen nyomásnak.

Tegyük fel, hogy két ember hallgatta ugyanazt az előadást. A végén az egyik így szól a másikhoz: „Hát nem csodálatos volt? Én feltétlenül úgy teszek, ahogyan tanácsolta. Magának mi a véleménye?" Lehet, hogy a másik hallgató most hasonlóan nyilatkozik, mint az első. Lehetséges azonban az is, hogy ez a véleménye nem a ténylegesen bekövetkezett attitűdváltozásnak köszönhető, hanem csak az általa észlelt szociális

nyomásnak. Ebben az esetben az általa hangoztatott vélemény annak lesz a következménye, hogy nem akarja „megbántani érzelmeiben" a másikat, hogy nincs kedve vitatkozni, vagy éppenséggel annak, hogy a másik hallgatónak az ő szemében igen nagy a tekintélye, de véleményét semmiképpen sem maga az előadás alakította ki. Ez a fajta látszólagos véleményváltozás *engedelmeskedési* folyamatoknak, nem pedig meggyőzésnek a következménye.

Az észlelés megváltozása. Egy kiállításon absztrakt képet nézegető látogatók csoportját a tárlatvezető könnyedén meggyőzheti arról, hogy balatoni tájat lát, majd „tévedését belátva" arról is, hogy a kép tulajdonképpen bikaviadalt ábrázol.

Az érzelmek változása. A legtöbben nem tudják pontosan megmondani, hogy mit éreznek, ha azonban valamilyen élmény érzelmi változást idéz elő náluk, akkor tudják, hogy a változás bekövetkezett. Megváltozik a hangulatunk, nevetünk, sírunk, megborzong a hátgerincünk stb. A pszichológus a laboratóriumban ki tudja mutatni a közlemények hatására bekövetkező változásokat oly módon, hogy műszeresen állapítja meg a szívverés, a vérnyomás, a galvanikus bőrreakció és az izzadás változásait. Ilyen műszerek azonban csak laboratóriumban vannak, s ha ilyenek nincsenek, akkor a kutatók csak a vizsgálati személyek verbális közléseire támaszkodhatnak a tekintetben, hogy milyen jellegű volt az érzelmi változás, s hogy a konkrét meggyőzést célzó közlemény mekkora változást idézett elő.

A cselekvés megváltozása. Bizonyos értelemben a viselkedés bármilyen változása a cselekvés változása, hiszen az egyén tesz valamit, ami megfigyelhető. De nem árt megkülönböztetni a verbális viselkedést, az érzelmi viselkedést, s a nyílt, megfigyelhető viselkedés egyéb fajtáit. Valakit rávenni arra, hogy bizonyos jelöltre szavazzon, sokkal nehezebb dolog, mint arra venni rá, hogy jelentse ki, hogy abbahagyja az ivást. Vagyis a cselekvés megváltozása az egyén nyílt fizikai viselkedésének olyan megváltozása, amely bizonyos konkrét meggyőző közlemény meghallgatása folytán következik be.

15.3.3 Egy írásos dokumentum felépítése

Ahhoz, hogy kommunikációról beszélhessünk, a kommunikátornak nyelvi formába kell önteni gondolatait, majd ezt a nyelvi anyagot olyanná kell alakítania, hogy a hallgató vagy az olvasó megértse és elfogadja. A gondolatok sokféleképpen fejezhetők ki. A tartalmilag azonos, de formailag különböző üzenetek nagyon eltérő benyomást kelthetnek abban, aki az üzenetet kapja.

Vajon megadhatók-e bármiféle kritériumok arra nézve, hogy milyenfajta szervezettségi sémák használhatók a meggyőzést célzó kommunikáció szituációiban? Az egyik gyakran emlegetett elv az *ismertség*. A vevők elvárják az írásos dokumentumtól, hogy bizonyos, viszonylag ismert szervezettségi sémákat mutasson. Ha a felolvasó vagy író súlyosan

megsérti ezt az elvárást, előre meg lehet mondani azt, hogy nem sikerül meggyőznie hallgatóit. Van néhány szervezési séma („vonalvezetés"), amelyet számos kommunikációs helyzetben sikerrel alkalmaztak. Ezek a következők:

A tér sémája. Ezt a szempontot érvényesítjük például akkor, amikor a beszédünket vagy írásunkat a téma földrajzi elhelyezkedése szempontjából szervezzük meg (Pécsett így van..., Győrben úgy...).

Az *időrend.* E közismert séma azt jelenti, hogy a kommunikátor úgy rendezi az események sorát, hogy az elvezessen a problémához és az általa javasolt megoldáshoz. Az időrend tulajdonképpen azt sugallja, hogy ha egy problémának története van, akkor e történet figyelembevétele használható szervezési sémát nyújt.

A *deduktív* rend a gyakran alkalmazott ún. *logikai sémák* két típusa közül az egyik. Ebben a szervezési sémában a kommunikátor valamilyen általános kijelentés-sorozatból jut el a konkrétabb anyagokhoz. A gyakorlatban például a vezércikk írója kiindulásként rögzít néhány olyan gondolatot, amelyekkel feltételezése szerint mindenki egyetért. Ezután következik saját írásos dokumentuma, amelynek keretében úgy szólítja fel az embereket valamilyen cselekvésre, hogy az logikusan következni látszik a kiinduló megállapításokból.

Az induktív rend. Ez a másik tipikus logikai elrendezés azt próbálja elérni, hogy az olvasó vagy a hallgató „együtt gondolkodjék" a kommunikátorral. A kommunikátor felsorol néhány konkrét példát, és csak az írásos dokumentum legvégén vonja le a következtetéseket. Ez a következtetés „explicit" levonásának esete. Vannak azonban az írásos dokumentum induktív megszervezésének olyan formái is, amikor a következtetést egyáltalán nem vonják le nyíltan. Ha a kommunikátor az olvasóra bízza a konklúziót, a következtetés „implicit" levonásáról beszélünk. Ezt a vonalvezetést olykor „indirekt" szervezési módszernek is nevezik.

A pszichológiai szervezés. E vonalvezetés egymást követő lépései ugyanazon az ösvényen vezetik el a hallgatót, amelyet feltehetően maga is végigjárna. Ilyen pszichológiai vonalvezetés számára a következő négy lépés ajánlható:

1. a figyelem felkeltése,
2. a szükséglet jelzése,
3. a kielégítés jelzése és
4. a cselekvés konkretizálása.

A problémamegoldás rendje. Ez is népszerű és közismert szervezéstípus. A kommunikátor előbb részletesen taglalja, hogyan látja a problémát, majd lépésről lépésre haladva kifejti, hogy szerinte hogyan lehetne megoldani.

Az okságirend. A meggyőzésre törekvő szónok vagy író sok esetben nemcsak a probléma *létezését* kívánja jelezni, hanem a probléma *okára* is rá akar mutatni. Ilyen helyzetekben a kommunikátor olyan sémákat alkalmazhat, amelynek jegyében először is felmutatja a következményeket,

majd utána megy vissza azok okaira. Más helyzetekben a kommunikátor bizonyos, jelenleg adott feltételekből indul ki, és kifejti, hova vezethet, ha ezek a feltételek változatlanul fennmaradnak.

Az írásos dokumentum megszervezésével kapcsolatos vizsgálati eredmények két csoportját említjük röviden: a sorrend hatásait és az egy-, ill. kétoldalú közlemények előnyeit/hátrányait.

A sorrend hatásai. A legtöbb közleményben általában nem csak egyetlen érv és nem csak egyetlen fejtegetési szakasz támasztja alá a levonandó következtetést. A kommunikátornak döntenie kell arról, hogyan helyezi el az általa összegyűjtött anyagot. Lesznek az anyagnak olyan részei, amelyeket meggyőzőbbnek érez a többinél, lesznek fejtegetések, amelyek hosszabbak lesznek a többinél. Vajon mi a jobb, ha az általa legfontosabbnak érzett anyagot a közlemény elejére, közepére vagy a végére helyezi? Mielőtt válaszolnánk a kérdésre, néhány gyakran használatos elnevezés:

Fokozásos sorrendnek nevezzük az anyag olyan elrendezését, amikor a legfontosabb rész következik legutoljára; *lejtéses sorrendnek* azt az elrendezést nevezzük, amikor a legfontosabb anyag a közlemény elején szerepel; a *piramidális sorrend* pedig középre helyezi a legfontosabb anyagrészt. A kutató azt mondja, hogy a „primátus effektusát" mutatta ki, ha a közlemény elején szereplő anyagnak volt a legerősebb hatása; és a „frissesség effektusáról" beszél, ha a közlemény végén szereplő anyag hatott a legerőteljesebben.

Bár a sorrend hatásait vizsgáló kutatások eredményei nem egyértelműek, az bizonyos, hogy ha egy érvet vagy egy fontos anyagrészt a közlemény közepére helyezünk el, az kevésbé hatékony, mint ha a szöveg elején vagy a végén szerepel; valószínűleg akkor a leghatékonyabb, ha a közlemény végére kerül.

Hovland és munkatársai szerint a sorrend kihatásainak vizsgálatakor okvetlenül figyelembe kell venni az olvasónak a meghallgatandó közlemény témájával kapcsolatos *attitűdjét*. Például, ha a kommunikátor ugyanannak a közleménynek a keretében ellentmondó információt közölt, a sorrendben első anyag erősebben befolyásolja az attitűdváltozást.

Vagyis mielőtt eldöntenénk, hogy a fokozásos vagy a lejtéses sorrendet kövessük-e, mindig meg kell vizsgálnunk azt a konkrét helyzetet, amelyben a közleményre sor kerül. A meggyőzést célzó közlemény témája, a vevő attitűdrendszere, az anyag fontossága a vevő szempontjából, mind befolyással van arra, hogy mi a közlendő információ legcélszerűbb elrendezése.

Egyoldalú vagy kétoldalú közlemények. Bármiről szeretnénk is meggyőzni másokat, szinte biztos, hogy találhatunk ellenérveket is. A legtöbb kommunikátor a saját álláspontját annak eredményeként alakította ki, hogy a probléma mindkét oldalát illetően szerzett némi információt. A meggyőző kommunikáció megkezdése előtt döntenie kell: megemlítsünk-e olyan érveket is, amelyek a *másik* álláspont mellett szólnak (ezt

hívják *kétoldalú* közleménynek), vagy pedig csak azt mondjuk el, ami a mi álláspontunkat igazolja (ezt hívják *egyoldalú* közleménynek)?

A kutatások eredményeit a következőképpen összegezhetjük:

a) A kétoldalú közlemények magasabb iskolai végzettségű hallgatóság esetében látszanak hatékonyabbnak, az egyoldalú közlemények az alacsonyabb iskolai végzettségű hallgatóknak meggyőzőbbek.

b) A kétoldalú közlemények előnyösebbnek látszanak akkor, ha a hallgatóság eredetileg nem ért egyet a kommunikátor álláspontjával.

c) A kétoldalú közlemények előnyösebbnek látszanak akkor, ha várható, hogy a hallgatóságot a kommunikátor álláspontjával ellentétes közlemények is elérik („immunizáló hatás").

d) Az egyoldalú közlemények hatékonyabbak akkor, ha a vevő már eleve egyetért a forrással (feltéve, ha a vevő később sem hall ellentétes közleményeket).
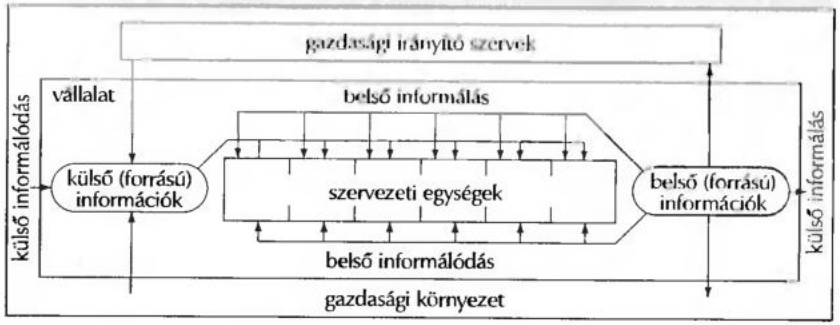
15.4 KOMMUNIKÁCIÓ A VÁLLALATON BELÜL ÉS KÍVÜL (a kommunikáció szervezetelméleti megközelítése)

Ma már közhelynek számít, hogy a vállalat információáramlásának milyenségétől, jó vagy rossz megszervezésétől függ a vállalat jó vagy rossz működése.

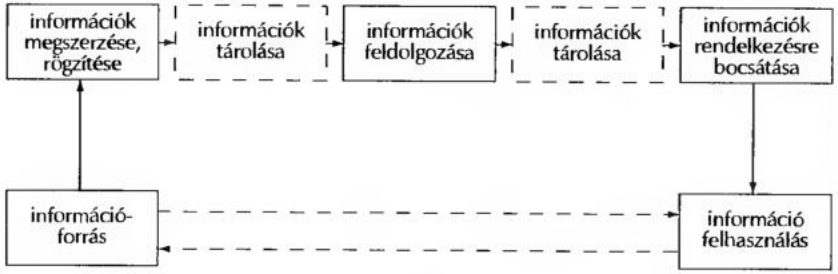
„Ennek a megállapításnak kétirányú vetülete van: az egyik, hogy az információk áramlása feleljen meg a vállalat kitűzött célja érdekében megszervezett tevékenységek, folyamatok logikus és optimális működésének, a másik, hogy a különböző információ-felvételi, illetve kibocsátási pontokon az információkat azonosan értelmezzék...

Az információáramlás rendszerébe természetesen beleértjük mind az *informálódást* (tájékozódást), mind az *informálást* (tájékoztatást). A vállalat eredményes működéséhez, feladatainak megoldásához ugyanis egyrészt az szükséges, hogy megfelelő információkkal (illetve adatokkal) rendelkezzék saját szervezete működéséről és a környezetről (informálódás), másrészt az, hogy megfelelő információkat (illetve adatokat) szolgáltasson saját szervezeti egységei, valamint az irányító szervek, a gazdasági környezet részére egyaránt (informálás). (Lásd a 15-4., 15-5. és a 15-6. ábrát.) Egy vállalat információrendszerén tehát olyan átfogó fogalmat értünk, amely egyrészt kiterjed az eseményeket és tényeket rögzítő adatok megszerzésére, rögzítésére, tárolására, illetve feldolgozására, másrészt azok feldolgozásának eredményeként új információk előállítására, tárolására, illetve továbbítására, valamint azok felhasználására." (*Nagy* J. 1974, 90. oldal)

Egy régi, de széles körű hazai felmérés (*Földvári*, 1971) szerint, a megkérdezetteknek mindössze 6%-a tartotta a szervezetben a tájékoztatást gyorsnak, és 46%-a kifejezetten lassúnak; nagy többségük (65%) szerint a vállalatukban a tájékoztatás hiányos, 15%-uk pedig kifejezetten pontatlannak ítélte azt. Abban a tekintetben, hogy az információ a megfelelő személyekhez jut-e el, ugyancsak több volt a negatív, mint a pozitív vélemény – érdekes módon azok körében is, akik maguk is felelősek az információáramlás irányításáért.



15-4. ábra Az informálódás és informálás összefüggése vállalati szinten (*Nagy* J., 1974, 91. oldal nyomán)



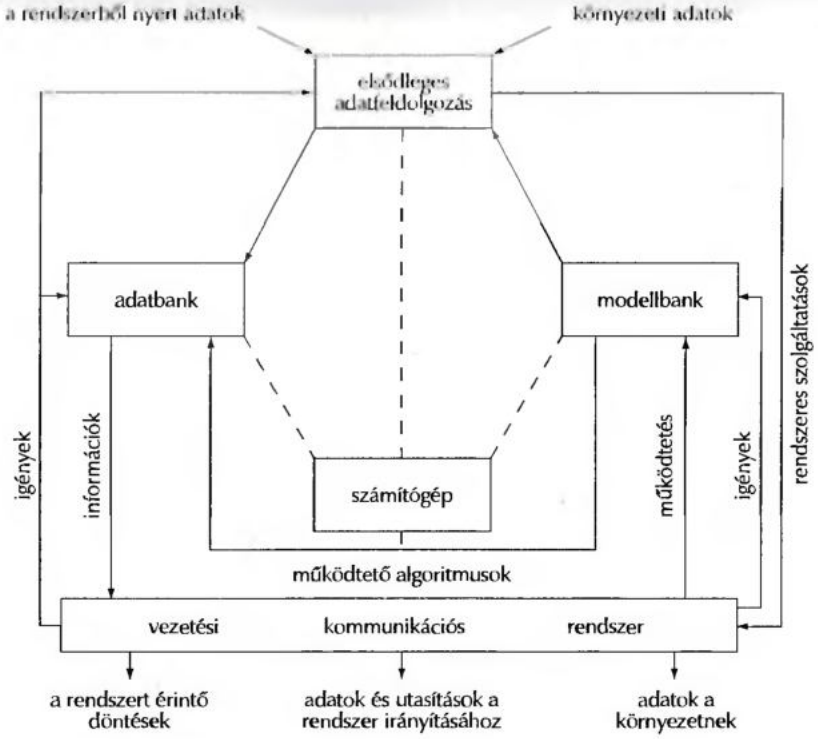
15-5. ábra Az információrendszer teljes köre (*Nagy* J., 1974)

A vállalati kultúrával kapcsolatos vizsgálataink során (lásd a 17-10 részt) azt tapasztaltuk, hogy a helyzet 30 év elteltével sem sokat változott: a szervezeten belüli kommunikációval az „információ forradalma" után is a legtöbb helyen elégedetlenek a dolgozók.

A kommunikáció szervezetelméleti megközelítése nem tekint vissza hosszú múltra. A szervezetelmélet *klasszikusai* kevéssé méltatták figyelemre ezt a kérdést.

Talán *Fayol* (1984) volt az egyetlen kivétel. *Fayol* hívta fel a figyelmet például a formális szervezetből hiányzó „pallóhidak" jelentőségére: ezek nélkül például a 15-7. ábrán látható f és p személyek kommunikációjának végig kellene haladnia az e-d-c-b-a-l-m-n-o személyeken és vissza, ami tömény telenül sok kényelmetlenséggel, papirossal, információtorzulással, időveszteséggel jár.

A 30-as évek végén Chester *Barnard* (1938) szervezetelméletének középpontjába állította a kommunikációt: számára a kommunikáció jelen-



15-6. ábra Az információrendszer működési sémája (*Háklár-Nagy*, 1975)

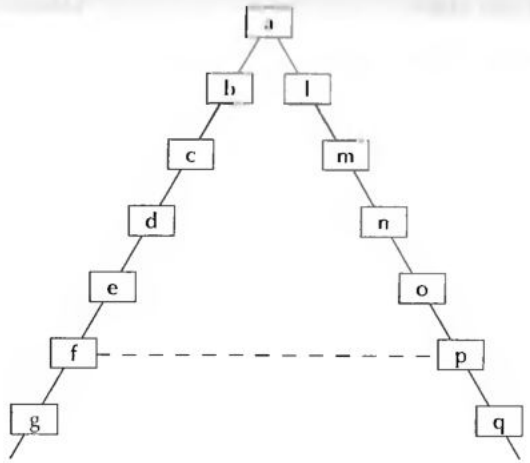
tette azt az erőt, ami a szervezetet működésben tartja, és a szervezet, illetve a szervezetet alkotó dolgozók céljait összekapcsolja. Véleménye szerint az értelmes kommunikáció az előfeltétele annak, hogy a vezetők tekintélye ne csupán a hierarchiában elfoglalt helyükön alapuljon.

Barnard munkássága óta a szervezetek kommunikációjának óriási irodalma van. *Gellerman* (1968) azonban ezt a komolynak tűnő „információhalmazt" – a laboratóriumi kísérletek kivételével – lakonikus rövidséggel „üres fecsegésnek" nevezi.

A vállalatok információs rendszerét az elmúlt 2-3 évtizedben alapvetően befolyásolta a számítógépek elterjedése. A számítógép sok helyen az információrendszer középpontjává vált.

15.4.1 Az emberek közti személyes kapcsolatok ápolása

A „személyes kapcsolatok" kifejezésnek van egy meglehetősen rosszízű mellékzöngéje: sokan a protekció, a személyes előnyök szerzésének forrását látják benne. A vállalat azonban nemcsak „termelő egység". A dolgozók életük jelentős részét itt töltik és így természetes igényük, hogy megfelelő szociális légkör alakuljon ki. Ezt szolgálhatják a vállalati



15-7. ábra A Fayol-féle „pallóhíd" (*Fayol*, 1949, 34. oldal)

kirándulások, ünnepségek, az ún. *nyílt napok* (amikor a családtagok belátogathatnak a vállalathoz), a *továbbképzés* különböző formái.

Itt csupán a vezető és a beosztottak kapcsolatának két formájával foglalkozunk röviden (*Bornemann*, 1974):

a) Az üzemlátogatás

Minden nagyvállalatban megvan az a veszély, hogy a legfelső vezetés a vállalatot már szinte csak jelentésekből és aktákból ismeri. Az a veszély sem zárható ki, hogy amíg az információk a sok közvetítőn keresztül a főnökig eljutnak, vesztenek hitelességükből, életszerűségükből a sok – véletlen vagy szándékos – szűrés során. Így nélkülözhetetlen, hogy a vezetés időnként közvetlen tapasztalatokat is szerezzen azokról az emberekről és körülményeikről, akiket egyébként csak számokból, adatokból ismer, mint rendelkezéseiknek kivitelezőit. Nem helyes, ha a vállalati megbeszélések kizárólag a vezetők szobáiban vagy tanácstermében folynak le. A felső szintű vezetőnek élnie kell azzal a lehetőséggel, hogy beosztottjait mindenkori munkahelyükön keresse fel, ott beszélgessen velük. Természetesen ügyelnie kell arra, hogy a közbülső vezetés hatáskörét ne kerülje meg, vagy ne keresztezze. Ennek módja, ha ezekre a rendkívüli beszélgetésekre a főnök a középszintű vezetés megfelelő képviselőjét is magával viszi.

Fontos, hogy az ilyen látogatás ne véletlenszerű legyen, hanem mint a vállalat szempontjából szükséges, gondosan megszervezett esemény, lehetőleg a napnak ugyanazon szakaszában vagy előre meghatározott időközökben történjék. Így minden dolgozónak megvan a lehetősége, hogy beállítódjék a látogatásra. Az alkalmazottak igénylik, hogy a vezető személyesen hallgassa meg őket, és lehetőségük legyen a párbeszédre. A váratlan, be nem jelentett látogatást azonban a dolgozók a bizalmatlanság jeleként is érzékelhetik, és ezért kínos szituációkhoz vezethet.

A vezető készüljön föl az üzemlátogatásra, esetenként akár tervezze is meg, hogy melyik résznél áll meg és figyel meg alaposabban bizonyos jelenségeket, hallgat meg beszámolókat vagy beszél meghatározott dolgozókkal meghatározott problémákról. Az üzemlátogatás jó alkalmat ad arra, hogy a vezető kifejezze elismerését az arra érdemes dolgozóknak. Ez a munkakedv fokozásának olyan fontos lehetősége, amelyet sajnos meglehetősen kevéssé használnak ki.

b) A vezető fogadóórái

A többnyire korlátozott idejű üzemlátogatások alatt a dolgozóknak ritkán nyílik alkalmuk arra, hogy különleges kéréseiket, problémáikat a vezető előtt szóba hozzák. Erre nyújt lehetőséget, ha a vezető a dolgozók számára fogadóórát tart. Maga a tudat is, hogy a főnök nem elérhetetlen, növelheti a dolgozó elégedettségét.

Sokan attól tartanak, hogy ezek a fogadóórák a panaszosok gyülekezőhelyévé válnak. A tapasztalat azonban azt mutatja, hogy ez nem így van. A vezetőségnek általában van annyi tekintélye a dolgozók előtt, hogy valóban csak fontos kérdések kapcsán élnek a személyes beszélgetés lehetőségével. A vezetőnek is sok tapintatra és igazságérzetre van szüksége ahhoz, hogy a dolgozókkal folytatott beszélgetéseket helyesen irányítsa. Például soha nem szabad hagynia, hogy valamelyik dolgozó egy harmadikról olyan módon beszéljen, ahogy azt az illető jelenlétében nem tenné meg. Óvakodnia kell attól, hogy az ilyen beszélgetések során a közbülső vezető tekintélyét aláássák. Ilyen esetben éppen a vezető korrekt viselkedése adhat példát arra, hogyan kell jó munkahelyi légkört teremteni.

15.4.2 A felülről lefelé irányuló kommunikáció rendszere

A klasszikus szervezeteket nagyrészt a *felülről lefelé* irányuló kommunikáció jellemzi. A felülről lefelé irányuló kommunikáció *négyféle információt* tartalmazhat:

- a munkatevékenység elvégzésével kapcsolatos konkrét információ,
- szervezési eljárásokkal kapcsolatos információ,
- a tevékenység értelmét, ésszerűségét megvilágító információ, és
- visszajelzés a beosztottak számára a teljesítményükről.

A vezetőknek egyre inkább oda kell figyelniük az információk utóbbi két fajtájára. Ha ugyanis a dolgozó tudja, hogy mit *miért* kell megtennie, akkor azt többnyire *jobban* is fogja elvégezni. Ez egyáltalán nem azt jelenti, hogy egy futószalagon dolgozó munkásnak azt kell sugallni, hogy ha ő nem csavarná be azt a bizonyos csavart, akkor a vállalat tönkremenne: ezt ő maga is nevetségesnek találná. Az adott munka mennyiségének és minőségének *valódi* jelentőségére kell időről időre rámutatni.

Egy másik szempont szerint a kommunikációs hálózatban áramló információk

- vagy állapotokat, jelenségeket, folyamatokat jellemeznek kvalitatív és/vagy kvantitatív módon: ebben az esetben beszélünk a tényeket közvetlenül tükröző elsődleges, primer információkról (tartalmuk: a *van*);
- vagy következtetéseket, lehetőségeket ismertetnek, amelyhez az elsőrendű információ induktív feldolgozása útján jutottak, s ezek mint másodlagos, szekunder információk szolgálják a döntések előkészítését (tartalmuk: a *lehet*);

❖ vagy a vezetés döntéseire vonatkozó tájékoztatások, amelyek a beosztottak számára harmadlagos, tercier információkként kötelező magatartást írnak elő (tartalmuk: a *kell*). (*Hegedűs T.*, 1976, 103. oldal)

Ezzel kapcsolatban fontos feladat annak a vizsgálata, hol alakulnak át a „van" információk „lehet"-té? Hol alakulnak ki a „kell" információk? A vállalati információáramlás ilyen jellegű vizsgálata a valódi súlypontokról adhat képet.

A felülről lefelé irányuló kommunikáció *mennyiségének* van egy *optimuma:* a *túl kevés* információ érdektelenséget vagy éppen aggodalmat kelthet a beosztottak között. *Túl sok* információ esetén viszont az irreleváns információk nagy tömege „eltömi a kommunikációs csatornát", az üzenetekkel túlterhelt kommunikációs rendszert a „vevő kikapcsolja", és így a lényeges információk sem jutnak el a címzetthez (*Luthans*, 1969, 137. oldal).

A vállalat formális kommunikációs rendszerében felülről lefelé haladó információ nagymérvű torzulásával, *veszteségével* lehet számolni. Száz amerikai szervezetben végzett vizsgálat eredményei azt mutatták, hogy a legfelsőbb vezetéstől kiinduló információ 37%-a elvész, mire a közvetlenül alattuk lévő vezetőkig elér; az alsó szintű vezetőkhöz csupán az információnak mintegy 30%-a érkezik meg, és mire a dolgozókhoz elérkezik, az eredeti információnak csak kb. 20%-a marad meg (*Nichols*, 1962).

Ez arra hívja fel a figyelmet, hogy egy nagyon aktívan működő, felülről lefelé irányuló kommunikációs rendszer önmagában még nem garantálja azt, hogy a szükséges információk pontosan megérkeznek a dolgozókhoz, illetve hogy a kapott információkat a dolgozók megértik és magukévá teszik.

A felülről lefelé irányuló kommunikáció tipikus eszközei a különféle *gyűlések* és *bizottságok*, a *vállalati újság*, a *hirdetőtábla*, a *hangszóró*, és ma már egyre inkább a kommunikációt lehetővé tevő *számítógépes hálózat*, az intranet. Számos vállalat önálló *újságot* jelentet meg. Ha meggondoljuk, hogy az ilyen újságot rendszerint a családtagok is olvassák, akkor láthatjuk, hogy a vállalati újságok meglehetősen nagy publikációs fórumot jelentenek.

A vállalati lap soha nem lehet egyoldalúan a vezetőség „szócsöve". A szerkesztőség akkor vezeti jól az újságot, ha messzemenően figyelembe veszi az olvasóközönség kívánságait és az újság egyben vitafórumként is szolgál a vállalati élet problémáival kapcsolatban.

Gyakori hiba, hogy a vállalati lapok inkább a „public relations", mint a vállalaton belüli „human relations" céljait szolgálják. Ezek a lapok inkább a *kívülállóknak* szólnak, mint a vállalat dolgozóinak. Más lapokban a szórakoztató részre, sporthírekre, rejtvényekre, viccekre téve a hangsúlyt, riportokat közölnek a vállalat egyes dolgozóiról, anélkül, hogy a lap betöltené információközvetítő funkcióját. Márpedig a lapnak szinte „átlátszóvá" kell tennie a vállalatot: megfelelő módon és formában *minden vállalati problémát jeleznie kell.* (A vállalat termékei és ezek értékesítése, a szociálpolitikai döntések, az újítások, a bevezetett változások tapasztalatai, nők és férfiak, fiatalok és öregek, vezetők és beosztottak együttműködésének kérdései, munka- és balesetvédelem, előléptetések, vállalati krónika stb. Mivel az újság a családtagoknak is szól, kitérhet a szabad idő, az egészségügy, a nevelés stb. kérdéseire is.)

A vállalati újság jelentőségéről

Ha az alkalmazottak nem eléggé motiváltak, az néha arra utal, hogy nincs vállalati újságuk. A vállalati újság hatékony eszköz a vezetés kezében arra, hogy a vállalat számára fontos dolgokat tudatosítsa az alkalmazottakban.

Válassz ki egy olyan beosztottat, aki semmihez sem ért, és nevezd ki a vállalati újság felelős szerkesztőjévé. Bármelyik alkalmazott megtiszteltetésnek veszi, ha ilyen feltűnő módon kiszemelik valamire. A vállalati újság szerkesztését bármilyen munkaköri leíráshoz hozzá lehet csapni, ily módon ez lényegében ingyenes a vállalat számára. Ne felejtsd el ezt megemlíteni a munkára kiszemelt alkalmazottnak.

Az alkalmazottak gyakran panaszkodnak, hogy kevés a kommunikáció a felső vezetéssel. A vállalati újság jó módszer a kommunikációs rés betömésére, bármilyen tényleges információ közlése nélkül. Ne feledd, semmi sem elkedvetlenítőbb, mint az igazság, ezért valami mással kell teletömnöd a fejüket.

Scott *Adams* (1998): *Dogbert szigorúan titkos vezetői kézikönyve.* SHL Hungary Kft.

Fontosabb a *tartalom*, mint a lap *kiállítása:* az ebben a szellemben készített vállalati lapok a kisebb vállalatok számára is hasznosak lehetnek. Még ott is, ahol az újság havonkénti vagy negyedévenkénti kiadása nem fizetődik ki, érdemes évente egy kis füzetet kiadni, mely a legfontosabb eseményeket összefoglalja. Ez lényeges azoknak a dolgozóknak a számára, akiket érdekel a vállalati élet, akik számára a munka többet jelent egyszerű pénzkereseti lehetőségnél, és az újonnan belépőket is segíti, hogy minél hamarabb megtalálják helyüket a vállalaton belül (*Bornemann*, 1974, 79-82. oldal).

Kommunikáció az alkalmazottakkal

Egy vállalkozás hosszú távú sikeressége szempontjából az alkalmazottakkal való hatékony kommunikáció rendkívül fontos. A vezetők e téren esetenként a következő nehézségekkel küszködnek:

❖ *A bizalom hiánya.* A vezetők úgy érezhetik, hogy nem fedhetnek fel bizonyos információkat az alkalmazottak előtt, mert azok utána továbbíthatják a versenytársak vagy más külső fél felé.

❖ *A vezetők és az alkalmazottak háttere közötti különbségek.* A vezetők néha rosszul mérik fel, melyek azok a kérdések, amelyek az alkalmazottakat foglalkoztatják.

❖ *A vezetői kiváltságok féltése.* Az információ továbbadása lehetőséget teremt az alkalmazottak számára, hogy megkérdőjelezzék a vezetők teljesítményét, vagy megpróbáljanak jobban beleszólni a döntéshozatali folyamatba, illetve a vállalkozás által nyújtott elismerésekbe.

A. *Kelly* – Th. *Grimes* (1993): *A menedzsment elvei.* ACCA Hungary Kft.

15.4.3 A vízszintes irányú kommunikáció rendszere

A klasszikus szervezetelmélet *formálisan* csupán a vállalati struktúrában *függőleges* irányban áramló kommunikációt ismeri el. Korábban említettük azonban, hogy már *Fayol* is felismerte a szervezet egyes elemei között *vízszintesen* lefektetett kommunikációs „pallóhidak" jelentőségét. Minél nagyobb, komplexebb egy szervezet és minél alapvetőbb változás időszakában van, annál inkább szükséges a szervezet céljainak elérésére irányuló erőfeszítések koordinálásához a vízszintes irányú kommunikációs rendszer kiépítése.

Az újabb típusú szervezetektől eltekintve a vízszintes irányú kommunikáció módjait a különféle *vállalati tanácskozások, írásos jelentések,* illetve a szervezet *informális rendszere* jelentik.

A vízszintes irányban szétküldött *írásos jelentésekkel* kapcsolatos problémák a függőleges irányú kommunikációéhoz hasonlóak: viszonylag nagy részüket értik félre, sok levél elvész, elkallódik, elkerüli azok figyelmét, akiknek szánták.

Informális kommunikáció nélkül nem lehetséges a munkamegosztáson alapuló funkciók koordinálása. Az informális kommunikáció néha nem csupán a formális szervezet által előírt kommunikáció szükséges kiegészítője, hanem azt helyettesíti, és önálló nyelvvé fejlődik. Egy hengersor kiszolgáló személyzete például a nagy zaj miatt olyan informális jelzésrendszert fejlesztett ki (ököllel a karra mért ütés = a csövön dudor van; vakarózó mozgás a kar felett = a csövön repedések vannak stb.), mely szükségtelenné tette nemcsak a beszéd, de a különféle fény- és hangjelzések használatát is (*Bergmann-Zapf*, 1968).

A vízszintes irányú kommunikáció *mennyisége* szervezetenként nagyon változó lehet (például a technológia szintjétől függően). Általában az összes kommunikáció 15-30%-át teszi ki (*Landsberger*, 1961; *Simpson*, 1959), de például egy amerikai felmérés szerint a termelési igazgatók által küldött vagy fogadott üzenetek 41%-a azonos szintű igazgatókhoz jut el, vagy azoktól származik (*Argyle* 1981, 107. old.)

A vízszintes irányú kommunikáció *szociálpszichológiai jelentősége* mindenekelőtt az, hogy ez nyújtja a dolgozó számára a feltétlenül szükséges közösségi támogatást. A dolgozók általában szívesebben fordulnak véleményük, álláspontjuk megerősítéséért a vállalati struktúrában velük egy szinten lévő munkatársaikhoz, mint feletteseikhez vagy beosztottjaikhoz.

A vízszintes irányú kommunikáció eredménye természetesen pozitív és negatív egyaránt lehet aszerint, hogy a szervezet általános céljainak elérésére, irreleváns tényezőkre vagy éppen a szervezet szempontjából káros, destruktív tevékenységre irányul (*Bergman-Zapf*, 1968, 217-220. oldal).

15.4.4 A felfelé irányuló kommunikáció rendszere

A vezetők általában elismerik és hangoztatják, hogy a szervezet megfelelő működéséhez szükség van arra, hogy a dolgozók javaslataikkal, véleményeikkel, kívánságaikkal mindig megtalálják az utat az illetékes vezetőkhöz. A vizsgálati eredmények szerint azonban az alulról felfelé irányuló kommunikáció rendszere a legtöbb szervezetben nagyon kevéssé működik.

Az egyik vizsgálatban 24 amerikai vállalat vezetőit és dolgozóit kérték meg arra, hogy rangsorolják a szervezeti légkör 10 legfontosabb összetevőjét. A *dolgozók* az első három helyre sorban a „munka elismerését", a „vállalat problémáiba való bekapcsolódást" és a „személyi problémák megoldásának együttérző segítését" helyezték. A *vezetők* ugyanezt a három tényezőt az utolsó három helyre rangsorolták. Ez az eredmény – legalábbis a vizsgált szervezetek vezetőinek – komoly tanulság: a dolgozók véleményének ilyen mérvű nem ismerése általában ott fordul elő, ahol nincs felfelé irányuló kommunikáció (*Nichols*, 1962).

Egy másik vizsgálatban (*Maier* és munkatársai, 1961) 58 beosztott–vezető pár véleményét kérdezték ki a beosztottak feladataival, kötelességeivel, nehézségeivel stb. kapcsolatban. Az eredmény: a beosztottak és a vezetők véleménye között sokkal több dologban volt eltérés, mint ahányban egyezés.

Ha van is alulról felfelé irányuló kommunikáció, gyakran *eltorzul* azért, mert a beosztottak – félelemből, jutalom reményében vagy csupán megalkuvásból, mert ez így kényelmesebb – azt mondják, amit véleményük szerint a főnökük hallani akar. Ennek ellensúlyozására *Angelusz és Rozgonyi* (1971) rendszeres (évente 3-4 alkalommal történő) közvéleménykutatást javasol. Értelmes felfelé irányuló kommunikációra azonban valószínűleg csak ott lehet számítani, ahol sikerült megteremteni a valóban demokratikus légkört.

Mi a *tartalma* az alulról felfelé irányuló információknak? Az információk egy része tisztán *technikai* jellegű: ez életbevágóan fontos a szervezet ellenőrzése szempontjából. Az információk egy másik csoportja *személyi* jellegű (mit csinált XY; véleménye szerint mit kellene tenni; mik a saját vagy a csoportjának a problémái; mit kellene megbeszélni).

A felfelé irányuló kommunikáció három jellegzetes formája a javaslattétel, a közvéleménykutatás és az elbocsájtó interjú.

Javaslattétel

Az alulról felfelé irányuló kommunikáció egyik fontos formája a *javaslattétel* (*Bornemann*, 1974, 83-86. oldal). Célszerű, ha a vállalat vezetősége minél gyakrabban kéri a dolgozókat arra, hogy a vállalat munkájának megjavítása céljából nyújtsanak be javaslatokat meghatározott fórumokhoz. Ezeket a javaslatokat egy erre a célra létrehozott bizottság felülvizsgálja, és megfelelően jutalmazza. A dolgozók javaslatai elősegíthetik a termelékenység növekedését, a szervezet jobb működését. Itt azt a szempontot emeljük ki, hogy a javaslatok *megtétele* hogyan javítja a szervezeten belüli kommunikációt:

A javaslattétel lehetőségének bevezetése lehetőséget nyújt arra, hogy minden dolgozó beleszólhasson a szervezet életébe. Már maga a lehetőség ténye is nagymértékben csökkenti a titkos kritikát, a félreértések túlhangsúlyozását.

Hogy a szervezet hány százaléka tesz javaslatot a szervezet működésének javítására, azt a vállalati légkör, a vezetés szellemének jelzőjeként is tekinthetjük. Tapasztalati tény, hogy a jó vezetők elérik, hogy a dolgozók magukénak tekintsék a szervezetet, és így az ő részlegükben lényegesen több újító szellemű javaslat születik, mint másutt (lásd még a 16. fejezetet).

Ha valamilyen kérdéssel kapcsolatban tartani kell attól, hogy a javaslatok miatt a dolgozókat utólag kellemetlenségek érhetik, akkor lehetőséget kell adni a

„névtelen" javaslatokra is. A névvel és név nélkül beadott javaslatok aránya a vállalati vezetés stílusának egyik mutatója lehet. Általában azonban a dolgozóknak és a vezetőknek egyaránt fontos, hogy a javaslatok a *beküldők nevéhez fűződjenek.*

Közvéleménykutatás

A vállalati vezetés számára rendkívül fontos, hogy a dolgozók *többségének* a vállalati kérdésekkel kapcsolatos véleményét ismerje. A különféle *kérdőívek* és *interjúprogramok* hozzásegíthetnek e cél eléréséhez – mint az először a *Hawthorne-i* vizsgálatban bebizonyosodott. Emellett a valóban fontos kérdések felvetése nagymértékben tisztíthatja a munkahely légkörét. Természetesen megvan annak a veszélye is, hogy a túl intenzív kérdezősködés felkavarja a dolgozókat, pletykákat, intrikákat, akadékoskodásokat indít el. *Angelusz* és *Rozgonyi* (1971) szerint évente 3-4 alkalommal érdemes a vállalaton belül közvéleménykutatást rendezni az éppen aktuális problémákról.

Elbocsájtó interjú

Azzal a dolgozóval, aki elhagyja a vállalatot, mindig tanácsos búcsúzóul személyesen elbeszélgetni (mint ahogy az újonnan érkezettet is érdemes személyesen fogadni). A dolgozó úgy érzi, hogy emberileg megbecsülik, ha távozásakor lehetőséget kap tapasztalatainak, véleményének elmondására, amelyeket a vállalatban eltöltött idő alatt talán nem mert elmondani. A vezetők meg gyakran csak a kilépő dolgozóktól tudhatják meg szépítés nélkül a valódi okokat, melyek a dolgozókat munkahelyváltoztatásra késztetik. Még ha a dolgozó indulattal és haraggal távozik is, jót tesz, ha alkalmat kap ennek kifeljezésére. Így talán elérhető, hogy a vállalaton kívül kevésbé agresszíven fog egykori munkahelyéről beszélni, mert úgy érzi, hogy ha előbb nem is, de legalább az utolsó percben odafigyeltek a véleményére.

15.4.5 A visszajelzés, mint kommunikáció*

A visszajelzés olyan információ, amely tudtunkra adja, hogy jó vagy rossz irányba megyünk-e. Sajnos, a legtöbb szervezetben az emberek nem kapnak elégséges visszajelzést. Minél lejjebb megyünk egy szervezet hierarchiájában, annál kevesebb a visszajelzés, és minél feljebb megyünk, annál inkább hiszik magukról az érintettek, hogy ők megteszik a dolgukat e téren.

Általában igaz az, hogy elégedettebbek vagyunk az általunk adott visszajelzés mennyiségével és minőségével, mint azok, akik azt kapják tőlünk. Az elégtelen visszajelzés teljesítmény-problémákhoz, zavarodottsághoz, fölösleges erőfeszítésekhez, szorongáshoz és gyengébb minőségű munkához vezet.

Maurer (1997) szerint a visszajelzés főbb lépései a következők:

1. Előkészítés
Határozza meg a legjobb időt és helyet!
Szerezze be a szükséges információkat!

*Maurer (1997) nyomán.

2. Felvezetés
Mondja meg a visszajelzés okát!
Mondjon pontos és lényegre törő példákat!

3. Meghallgatás
Hallja meg a másik szempontjait!
Nyitott füllel hallgasson!

4. Megbeszélés
Tartsa fenn a párbeszédet!
Hallgassák meg egymást!

5. Cselekvési terv
Keressen olyan megoldást, amivel minden érintett egyetért!

6. Köszönetnyilvánítás
Köszönje meg a partnernek az együttműködést és nyilvánítsa köszönetét azért, amit együtt elértek!

15.4.6 A szervezeti kommunikáció gátjai

A formális szervezeti struktúra jellege erőteljesen befolyásolja a kommunikációt: az alkalmazottak számának növekedésével általában nő a kommunikáció mennyisége és csökken a kommunikáció személyes jellege; a hierarchia alsóbb szintjein általában hiányolják a döntések miértjeiről szóló információ. Az alábbiakban a szervezeti kommunikációt gátló főbb tényezőket soroljuk fel (*Marquis-Huston*, 1999, 366. oldal):

- A szervezeten belüli *térbeli távolság* általában csökkenti a személyes kommunikáció gyakoriságát.
- A szervezeten belüli *kisebb csoportok eltérő kultúrája* a vezetőségtől érkező üzenetek különböző értelmezéséhez vezethet.
- Az emberek a szervezeten belül *különféle kapcsolatrendszerekbe* épülnek be. Ilyen például a munkastruktúra, a hatalmi struktúra, a státusstruktúra, a presztízsstruktúra, a baráti kapcsolatok. Mindezek a rendszerek befolyásolják, hogy ki kivel, és milyen módon kommunikálhat, és ez időnként akadályozza, hogy a szükséges kommunikáció létrejöjjön.
- A szervezetek *állandó mozgásban* vannak. Változnak az emberek pozíciói, a csoportok összetétele, földrajzi elhelyezkedése stb. Emiatt az üzenetek gyakran nem jutnak el a valódi címzetthez.

15.5 A KOMMUNIKÁCIÓ ESZKÖZEI

Anélkül, hogy belemélyednénk a kommunikációs eszközök használatának speciális problémáiba, jórészt *Wellemin* (1998) „Az ügyfél szolgálatában" című könyvét idézve háromféle kommunikációs lehetőségről szólunk:

- kommunikáció írásban (levélben, faxon vagy e-mailen keresztül),
- kommunikáció telefonon keresztül és
- kommunikáció személyesen.

15.5.1 A szervezeten belüli írásos kommunikáció

Az írásos kommunikáció szinte minden szervezetben fontos, de a nagyméretű rendszerekben különösen kitüntetett szerepe van. Természeténél fogva az írásos kommunikáció feltételezi a feladó figyelmét és megfontoltságát, és olyan áttekinthető dokumentumot biztosít a vevőnek, amelyre hivatkozni lehet. A szervezeti politika, az eljárásmódok, az események és a változtatások írásban közölhetők. A munkahelyi leírások, a teljesítmény-értékelések, a referencia-levelek, a beszámolók formája szintén az írásbeli kommunikáció.

A vezető által kibocsátott írásos kommunikáció nagymértékben tükrözi a vezetőt és a szervezetet is. A vezetőnek tehát képesnek kell lennie a világos, szakszerű és érthető nyelven való írásra. Az írás tanult készség, mely gyakorlással fejlődik. Néhány hasznos tanács a vezető számára (*Marquis–Huston*, 1999, 370-371. oldal):

❖ Tudja, *mit akar mondani,* mielőtt nekiáll az írásnak! (Gondolkodjon, mielőtt elkezd írni.)

❖ Ne felejtse el, hogy embereknek ír! (A témát azoknak az embereknek a szempontjából közelítse meg, akik érdekeltek az ügyben. Kerülje, a túl elvont, személytelen szavakat: „adminisztráció", „meghatalmazás", „végrehajtás" stb.)

❖ Írjon *egyszerűen!* (Használjon ismerős, határozott és konkrét szavakat. Az egyszerű írás könnyebben érthető. Alkalmazzon egyszerű mondatokat. A mondatok legyenek 20 szónál rövidebbek, és egy mondat csak egy gondolatot foglaljon magába. Gyakran írjon kijelentő mondatokat, és tisztán körvonalazza saját állásfoglalását az üggyel kapcsolatban. Először a kérdésre vonatkozó tényeket említse.)

❖ Fogalmazzon *tömören!* (Használjon olyan kevés szót, amennyire csak lehetséges.)

❖ Adjon *útmutatót* az olvasónak! (Segítse az olvasót, hogy világos álláspontot alakíthasson ki.)

❖ Használjon *bekezdéseket* az olvasó irányítására! (Egy bekezdés nem haladhatja meg a 8-10 sort egy beszámolóban, vagy az 5-6 sort egy levélben.)

❖ *Kapcsolja össze* gondolatait! (Legyen kellően, de nem túlságosan részletes, a szükséges mértékben használja a kiemelést, az ismétlést.)

Összefoglalva: törekedjen arra, hogy az olvasó számára az üzenet *érthető* legyen!

A levél, a fax, az e-mail, mint kommunikációs eszköz természetéből adódik, hogy a közlendő gondolatokat vagy érzéseket viszonylag szelektáltan és tömören fejezzük ki. Hátránya, hogy nem használhatjuk fel a metakommunikációs eszközöket sem a mondanivalónk közlésére, sem a fogadtatás észlelésére. Az írásbeli kommunikáció ugyanakkor lehetőséget teremt arra, hogy alaposan átnézzük az üzeneteket, mielőtt elküldenénk őket, vagy hogy megőrizzük a másolatukat. Gyakran a levelek és faxok egy korábbi szóbeli kommunikációs egyezség megerősítését szolgálják.

15.5.2 A telefon

A telefon már lényegesen spontánabb kommunikációs eszköz, részint azért, mert a gondolatcsere sokkal közvetlenebb, és a hangszínünkkel árnyalatokat is kifejezhetünk. Spontaneitása miatt az üzleti életben is egyre nagyobb előszeretettel használják. A kábeles ill. a rádiótelefon rendszerek gyors fejlődése mára a telefont a vállalaton kívüli és belüli kommunikációban egyaránt nélkülözhetetlenné tette.

Hátránya, hogy egyrészt hiányzik a vizuális kapcsolat, másrészt a telefonhívás készületlenül érheti a hívott felet, vagy elvonhatja a figyelmét más teendőiről. További hátránya, hogy a telefonbeszélgetésnek nem marad írásos nyoma. Megjegyezzük, hogy néhány intézménynél – bankoknál, biztosító társaságoknál – a telefonok minden beszélgetést automatikusan rögzítenek. (Erről illik a telefonálót tájékoztatni.)

A telefonhasználat egyre gyakoribbá válásával számos intézmény különös fontságot tulajdonít a telefonálási képesség fejlesztésének. Részletes útmutatókban rögzítik, hogyan kell beleszólni a telefonba, mit kell mondani az átkapcsoláskor, és még azt is megszabják, hogy az alkalmazottak mennyire hivatalos nyelvezetet használjanak. Érdemes odafigyelni a kapcsolási idő csökkentésére: arra várakozni, hogy valaki végre felvegye a kagylót, vagy, hogy kapcsolják a kívánt melléket, valahogy sokkal bosszantóbb, mint egyéb okból várakozni.

15.5.3 A személyes kommunikáció

A kommunikációnak ez a leghatékonyabb és a legnagyobb múltra visszatekintő formája. Minthogy nem csak hallhatjuk, de láthatjuk is a másik felet, pontosabb visszajelzéseket kapunk arról, hogy érti-e, amit mondunk.

A tárgyalásokon elhangzottakat általában nem szokás folyamatosan rögzíteni (kivéve, amikor jegyzőkönyv készül, vagy valamelyik fél igényt tart magnófelvételre), de azok eredményeit meg lehet erősíteni levélben vagy faxon. A személyes kapcsolat legfőbb hátránya, hogy olykor eléggé időigényes és komolyabb utazási költségekkel jár.

Ezeknek a hátrányoknak az elkerülésére találták ki a „videókonferenciát"; ez azonban még elég ritka.

A kommunikáció sok-sok szabálya közül talán az a legfontosabb, hogy a másik félre oda kell figyelnünk – legyen az ügyfelünk, alkalmazottunk vagy akárki más. Ez nem csak abból áll, hogy *meghallgatjuk,* amit a másik mond (vagy elolvassuk, amit ír), hanem hogy megpróbáljuk *megérteni,* mit is akar közölni velünk. Sokszor megtörténik, hogy meghallgatjuk ugyan a másikat, de mondanivalóját alaposabb megfontolás nélkül elutasítjuk.

A hallottakat többnyire a saját tapasztalatainkon és előítéleteinken keresztül közelítjük meg, és nem is vesszük a fáradságot, hogy azok igazi jelentésére figyeljünk.

Tíz javaslat az értő meghallgatás fejlesztésére:

❖ A gondolatokra figyeljünk, és ne csak a beszélő szavaira vagy reakcióira!

❖ Jegyzeteljünk!

- Tegyünk fel kérdéseket!
- Ne gondoljunk a saját problémáinkra!
- Ne beszéljünk túl sokat!
- Ne vágjunk közbe!
- Képzeljük magunkat a másik ember helyébe!
- Ne vonjunk le túl korán következtetéseket!
- Figyeljünk a beszélő nem-verbális közléseire is!
- Koncentráljunk!

Egy vezető idejének döntő többségét kommunikációval tölti. Ez az idő a felmérések szerint a következőképpen oszlik meg:

- hallgatás: 45-60%
- olvasás: 4-19%
- beszéd: 21-51%

Ennek alapján érdemes felhívni újra a figyelmet a meggyőző beszéd és különösen az értő, odafigyelő meghallgatás jelentőségére.

Dogbert tanácsa a szóbeli kommunikációról

Utasításaidat mindig szóban osztogasd, és soha ne írásban. Így aztán, ha később felmerülne benned, hogy le szeretnéd tagadni egy döntésben vállalt szerepedet, könnyedén megteheted. Ha egy alkalmazott mégis megpróbál hivatkozni egy utasításodra, amelynek vészes következményei lettek, csak nézz úgy rá, mintha megbolondult volna. Ha következetesen csinálod, az alkalmazott *tényleg* megőrül, és így eltakarítja a nyomokat, nem beszélve arról, hogy gyerekjáték lesz a leépítése.

Scott *Adams* (1998): *Dogbert szigorúan titkos vezetői kézikönyve.* SHL Hungary Kft.

15.5.4 Nyilvános beszéd

A vezetőnek képesnek kell lennie arra, hogy időről-időre hatásos beszédeket mondjon. A hatásos beszédnek a tartalmi követelmények mellett formai sajátosságai is vannak, amiket többé-kevésbé mindenki megtanulhat. A sikeres nyilvános beszédről számos könyvet írtak. *Hull* (1997) szerint a nyilvános beszédhez a következő dolgok alapvetők: előkészületek, a beszéd összeállítása, a hallgatóság érzelmeinek mozgósítása, az önbizalmunk fejlesztése, a helyes légzés, az értelmes hangsúlyozás, a kifejező testbeszéd, az élő kapcsolat a hallgatósággal, a világos, élénk stílus és a frappáns befejezés.

Dale *Carnegie* (1997) ilyesfajta tényezőket hangsúlyoz: az előadó fejlessze magabiztosságát, csak olyasmiről beszéljen, amire élményei, ismeretei feljogosítják, beszéde legyen élettel teli, meséljen el egy esetet az életéből, ébresszen bizalmat a hallgatóságban.

16. fejezet
KREATIVITÁS A SZERVEZETBEN (ÖTLETGYÁR)



„A kreativitás hozzátartozik az életünk természetes rendjéhez."
Cameron (1997)

„A kreativitás fenntartása a menedzserek alapvető társadalmi értéke...
A kreativitás miatt van jövőjük a közép-európai, kelet-európai menedzsereknek..."
Demján Sándor (1999)

John *Kao* „Ötletgyár" című könyvének bevezetésében azt írja, hogy amikor a 80-as évek elején a *Harvard Business School-on* be akarta vezetni a *kreativitást*, mint tantárgyat, kinevették a kollegái. Ma a vezetők számára a saját kreativitásuk és még inkább a kreativitás feltételeinek biztosítása élet-halál kérdése: a kreativitás a jövő vezetői számára „kötelező tantárgy".*

16.1 A PSZICHOLÓGIA ÉRDEKLŐDÉSE A KREATIVITÁS IRÁNT

Azt szoktuk mondani, hogy a kreativitásvizsgálatok az 50-es években kezdődtek, a 60-as években érték el csúcspontjukat, és többé-kevésbé azonos intenzitással folynak mind a mai napig. Mint minden ilyesfajta állítás, ez is csak *nagyjából* igaz. Ha a „történelmi érdekességektől" el is tekintünk, a 20-as, 30-as évek német pszichológiai irodalmában az „alkotóképességgel", a „produktív gondolkodással", a „zseniális emberekkel" kapcsolatos szinte minden, ma is érdeklődésre számot tartó kérdés megtalálható. A téma azonban még a pszichológián belül is valahol a periférián helyezkedett el, általános érdeklődést ezek az írások nem keltettek.

Ezzel szemben, amikor *Guilford* 1950-ben az Amerikai Pszichológiai Társaság évi kongresszusán tartott – időközben klasszikussá vált – beszédében *egyoldalúsággal* vádolta meg az akkoriban általánosan elfogadott *intelligenciafogalmat* és a széles körben elterjedt *intelligenciavizsgálatokat*, ez rendkívüli érdeklődést váltott ki.

Guilford arra a tapasztalatra mutatott rá, hogy az alkotó emberek sok olyan mentális képességgel rendelkeznek, melyeket a hagyományos intelligenciatesztek nem tudnak mérni, pedig jelentőségük kétségtelen. Hangsúlyozta, hogy a rendkívül gyors ipari-tudományos fejlődés követelményeinek csak úgy lehet eleget tenni, ha az ember értelmi képességeinek *teljességét* – tehát az alkotáshoz szükséges képességeket is – idejekorán felismerjük, elismerjük és fejlesztjük. (Csak emlékeztetjük az olvasót arra, mennyire hasonlít mindez *Goleman* (1997, 2001) érzelmi intelligenciát népszerűsítő könyveinek érvelésére.)

---

* Ezt a fejezetet elsősorban néhány korábbi írásomból (*Klein* 1979a,b,c, 1982, 1988a,c, 1989b) állítottam össze.

És ezen a ponton a pszichológiai kutatások eredményei találkoztak a társadalom igényeivel: a *kreativitásdivat* lángját pszichológusok gyújtották meg, de a tüzet a gazdasági élet vezetői, reklámszakemberek, kutatóintézeti munkatársak, oktatási szakemberek terjesztették (*Steiner*, 1965).

A divat fennmaradásához nagymértékben hozzájárult az első szputnyik fellövésének sokkszerű hatása az „egyszerű amerikai állampolgárra" éppúgy, mint az Egyesült Államok vezető köreire. Az amerikaiak – mint oly sokszor – a legkézenfekvőbb megoldást választották: az oktatási rendszert – s ezen belül is elsősorban a természettudományok oktatását – kiáltották ki bűnbaknak. Általánossá vált a nézet, hogy mindez csak azért következhetett be, mert az amerikai iskolákban nincs igazán helyük az alkotó személyiségeknek, s a változtatás fontos eszköze, ha a hagyományos iskola memóriára és verbalizálásra épülő módszereivel legalábbis azonos hangsúlyt kap a képzelet, a kreativitás.

John *Kao* (1999) *Ötletgyár* című könyve kiválóan illusztrálja, hogy a kreativitás iránti tudományos érdeklődés mára részévé vált a szervezetek mindennapjainak: ma már elképzelhetetlen egy vezetés- és szervezetpszichológiáról szóló könyv a kreativitás kérdéseinek tárgyalása nélkül.

16.2 A KREATIVITÁS TÉMÁJA MAGYARORSZÁGON

A 60-as évek végétől kezdve a hazai pszichológusok közül is sokan és sokszor beszéltünk, írtunk a kreativitásról:

- *Lénárd* Ferenc (1963) könyve a *problémamegoldó gondolkodásról* nem csupán az akkori igényekre érzett rá, de – úgy látszik– a mai olvasó érdeklődésére is számíthat (ezt mutatja legalábbis, hogy nemrégiben jelent meg a 9. kiadás).
- *Barkóczi* Ilona „hozta be" a *kreativitásvizsgáló eszközöket* Magyarországra és hangsúlyozta talán legerősebben az alkotóképesség *fejlesztésének* fontosságát (*Barkóczi–Klein*, 1968).
- *Magyari Beck* István (1976, 1977, 1982, 1997) egy interdiszciplináris tudomány, a *kreatológia* megalkotására tett kísérletet.
- A külföldi könyvek magyar fordításai közül például *Landau* (1974), *Pietrasinski* (1977), *Nyström* (1983) keltett érdeklődést.
- Jómagam a Szervezési és Vezetési Társaságon belül 1978-ban megalakult *Kreativitás bizottságban* próbáltam a munka világában terjeszteni a kreativitás jelentőségével kapcsolatos – korábban főleg a pedagógiai gyakorlat megváltoztatását célzó – elképzeléseimet (*Klein*, 1970, 1979a,b, 1980a,b, 1988; *Klein–Zétényi*, 1978; *Klein–Farkas*, 1987). (Természetesen csupán néhány nevet emeltem ki többé-kevésbé önkényesen a kreativitás pszichológiájának gazdag hazai irodalmából.)

Valójában azonban kétségtelen, hogy sokkal többet *beszéltünk* a kreativitásról, mint amennyit az ötleteinkből *megvalósítottunk* – különösen ami a vezetést, a szervezetet illeti.

Vagyis: a kreativitás iránt az ezredforduló táján újra mutatkozó felfokozott érdeklődésben nálunk sem annyira a *pszichológiai újdonság*, mint inkább a *gazdasági szükséglet* játssza a főszerepet.

„A nem kreatív elme fel tudja ismerni a rossz válaszokat, de a rossz kérdések felismeréséhez kreatív elme szükségeltetik"
Idézik: *Watzlawick* és munkatársai, 1990

16.3 A KREATIVITÁS FOGALMA

A pszichológiának általában nem erős oldala a fogalmak definiálása. Nem is a többtucatnyi definíció felsorolásával kívánom itt untatni az olvasót, csupán érzékeltetni szeretném a fogalom sokrétűségét, mert e nélkül szinte minden mondat félreértésre nyújthat alapot.

A kreativitás fogalmának „hétköznapi" értelmezéséből kell kiindulnunk. „Hétköznapi értelemben" alkotó ember az, aki *alkotásokat* hoz létre. Hogy mit tekintünk alkotásnak, ehhez bizonyos támpontot nyújthatnak a szabadalmaztatás követelményei. A találmányok szabadalmáról szóló törvény szerint „szabadalmaztatható találmány minden *új, haladást jelentő, műszaki jellegű* megoldás, ami *a gyakorlatban alkalmazható.*"

Ha a „műszaki jellegtől" most eltekintünk, akkor ez a megfogalmazás 3 fontos feltételt tartalmaz. Ezek:

- *az újdonság* („új a megoldás akkor, ha eddig nem jutott olyan nyilvánosságra, hogy azt szakember megvalósíthatta"),
- *a gyakorlati alkalmazhatóság* („a gyakorlatban alkalmazható a megoldás, ha azonos eredménnyel ismételten megvalósítható") és
- *a haladás (fejlődés)* („a technika adott állásához képest haladást jelent a megoldás, ha ennek révén egy még ki nem elégített szükséglet elégíthető ki, vagy valamilyen szükséglet az eddiginél előnyösebben elégíthető ki").

Kissé szabadon értelmezve ezeket a feltételeket, mindez azt jelenti, hogy a kreatív embernek

- eredeti gondolatai (képzetei stb.) vannak,
- melyeket képes mások számára közvetíthető formában megvalósítani,
- s ezeket a produktumokat bizonyos mértékig elterjeszteni, hogy ily módon hozzájáruljon az emberek (széles értelemben vett) jólétéhez.

Elvileg az alkotás mindhárom tulajdonságához rendelhető egy *mérték*, s e mérték súlyozott középértéke meghatározhatja az *alkotás kreativitásának fokát. Az alkotó ember kreativitásának mértékét* alkotásainak *mennyisége* és az egyes alkotások *kreativitásának foka* határozza meg. (Hangsúlyoznám, hogy „elvileg", nehogy valaki azt higgye, hogy a kreativitás mérése megoldott tény.)

Az „alkotás" és az „alkotó ember" fogalma az utóbbi évtizedekben nagymértékben „demokratizálódott". Míg korábban inkább csak a nagy művészeket, tudósokat, felfedezőket tekintették alkotó embereknek, addig ma már egyre több tevékenységben ismerjük fel az alkotó jelleget. S valóban, Picasso lendületes rajzai és az óvodások lengőfirkái, a relativitáselmélet felfedezése és egy új kartotékrendszer kitalálása sok tekintetben hasonlít egymáshoz. A kreativitáskutatás egyik nagy felismerése éppen az, hogy van bizonyos *közös* tulajdonság ezekben az egymástól olyannyira különböző tevékenységekben.

A kreativitás tág fogalmában elkülöníthető két legfontosabb dimenzió

- az alkotás *területei* (művészeti, tudományos stb., és ezeken belül például zenei, matematikai) és
- az alkotás *szintjei* (a szerelmes kamasz verseitől a „Szeptember végén"-ig).

E két dimenzió számos „körzetet" határoz meg, melyek önálló tárgyalást igényelnek. E kézikönyv keretei csak rövid összefoglalásra nyújtanak lehetőséget. Az ilyen komplex témák tömörítésére kétféle veszély leselkedik: az olvasó elvész a részletekben, vagy nem jut túl az általánosságok szintjén. Ezúttal inkább a második veszélyt vállaltuk, és megpróbáljuk figyelmünket az „egészre" koncentrálni.

Van egy másik vonatkozása is a kérdésnek, ahol „egyszerűsítéshez" kellett folyamodnunk. A pszichológia különböző irányzatai különféle elméleteket dolgoztak ki a kreativitás jelenségének megmagyarázására: vannak a kreativitásnak pszichoanalitikus, alaklélektani, asszociációs stb. elméletei. Ezek ütköztetése azonban inkább csak a pszichológusokat érdekelné. Így hallgatólagosan úgy teszünk, mintha – legalábbis e téren – már létrejött volna *egységes pszichológiai nézőpont*.

16.4 KREATIVITÁS ÉS INNOVÁCIÓ

A „kreativitás" és az „innováció" hasonló fogalmak, amelyek közt lényeges az átfedés, de jelentős különbségek is vannak.

Az *innováció* célra orientáltan bevezetett alapvető (ugrásszerű, minőségi) változtatást jelent (*Nyström*, 1983). Döntően a környezet befolyásolására, az erőforrások, a gyártmányok, a szolgáltatások fejlesztésére, a munkafolyamatok és a szervezetek hatékonyabbá tételére irányul.

A kreativitás az ötlet *eredetiségére* és magára az ötletre, gondolatra helyezi a hangsúlyt, noha a széles értelemben vett kreativitásdefinícióban a *megvalósítás* és *elterjesztés* is benne van. Az innováció lényege ezzel szemben a *bevezetés*, noha nyilvánvalóan sokan ebbe a folyamatba is beleértik, hogy amit bevezetnek, azt valakinek ki kellett találnia. Valójában tehát csupán „hangsúlyeltolódásról" van szó: kreativitáson elsősorban az ötlet kialakulását, kidolgozását, innováción elsősorban az ötlet megvalósítását, elterjesztését értik.

Néha az innováción belül megkülönböztetik az *eredeti* és az *adaptív* innovációt: eredeti az innováció akkor, amikor valamit először valósítanak meg, és adaptív akkor, amikor ezt más vállalatoktól átveszik. Érdemes hangsúlyozni, hogy az originális innováció mellett az adaptív innovációnak is van létalapja és, hogy *minden* innovációs tevékenységhez kreatív emberekre van szükség.*

16.5 AZ ALKOTÁS FOLYAMATA

Az alkotás létrejöhet szigorúan logikus lépések sorozata útján is. A széles körű és mély tárgyismeret, a gondolkodás gyakorlottsága és fegyelmezettsége, a logika szabályainak ismerete és rutinszerű alkalmazása sok

*Az innováció fogalmának lényegesen bővebb meghatározását lásd pl. *Schumpeter*nek, a fogalom megalkotójának a könyvében (*Schumpeter*, 1980, 110-111.)

esetben a siker kulcsát jelentik. Mégis, a legtisztább logika is gyakran zsákutcába vezet. Hiába törjük a fejünket, nem jut eszünkbe a megoldás.

Azután néha, amikor nem is gondolunk a feladatra – uszodában vagyunk vagy egy zsúfolt autóbuszon –, hirtelen, mint valami szikra, kipattan a keresett ötlet.

Egy bizonyos *Brown* úr állítólag a Tweed folyó hídjának tervezésével vesződve egy nyári napon kiment a kertbe, hogy felfrissüljön. Felpillantott az égre, és az ágakon kifeszülő ökörnyálak árnyában villanásszerűen meglátta (felfedezte) az újszerű hídtípust, a függőhidat.

De – még messzebbre visszanyúlva – hasonló dolog történt *Archimédésszel*, aki a kádban ülve fejtette meg, hogyan állapítható meg a szirakuzai király koronájában lévő arany és ezüst mennyisége, és meztelenül rohant ki az utcára „heuréka!" kiáltással.

Mi történhetett ezekben az esetekben? Talán közelebb jutunk a válaszhoz, ha áttekintjük az eredeti, újszerű gondolatok létrejöttének lépcsőfokait.

16.5.1 Előkészítés

Noha egy-egy ötlet látszólag minden előkészület nélkül születik, valójában többnyire kimutatható, hogy a váratlan felfedezéseket nagyon is alapos előkészítés előzte meg.

Einstein 1905-ben öt hét alatt írta meg híressé vált dolgozatát a speciális relativitáselméletről, miközben „III. osztályú műszaki szakértőként" a svájci szabadalmi hivatalban dolgozott. Előzőleg azonban már tíz éve (16 éves korától kezdve) foglalkozott a fizika alapvető problémáival, köztük a fény sebességével.

Az előkészítés szakasza cseppet sem romantikus, és számos veszélyt rejt magában. A *túlzott* előkészítés sok vállalkozójelöltnél sohasem fejeződik be: a mindenre felkészülés igénye kiöli belőlük a vállalkozáshoz szükséges eredetiséget, a részletek jelentősége eltéríti őket a tevékenység fő irányától. Az *elégtelen* előkészítés ugyancsak sok vállalkozás kudarcának oka.

Tudomásul kell venni, hogy bár a sok munka nem garantálja a sikeres alkotásokat, munka nélkül a kreativitást igénylő feladatokban is alig van remény a sikerre.

16.5.2 Lappangás

A lappangás során a tudatosan megszerzett ismeretek részben nem tudatosan átstrukturálódnak. Az elemek különféle kapcsolatainak, kombinációinak gondolati kipróbálása a legnehezebb periódusa az alkotásnak. A kreatív személyt ebben a szakaszban teljesen lefoglalják elképzelései, gondolatai, olyannyira, hogy gyakran a legelemibb hétköznapi tevékenységekről is elfeledkezik. Minthogy többnyire a bizonytalanság gyötri, a kreatív vezető ilyenkor igen terhessé válhat a környezete számára.

16.5.3 Megvilágosodás

Az alkotás „legmisztikusabb" pontja az ötlet felvillanása. Sok tudós leírása szerint a megoldás álmukban jelentkezett. *Descartes* azt állította, hogy „megálmodta" az analitikus geometriát. *Kekule* álmában fedezte fel a benzolgyűrűt, *Hilprecht* álmában fejtett meg egy babiloni feliratot.

Talán kevésbé drámainak tűnik azoknak a tudósoknak a leírása, akik számára éber állapotban, de ugyancsak váratlanul jelent meg a várvavárt ötlet.

Poincaré például leírja, hogyan jutott eszébe egy nehéz matematikai probléma megoldása, amint éppen fellépett egy buszra. Nem egy vezetőtől hallottam „fantasztikus" történetet arról, ahogy „kipattant" a fejéből egy új projektet elindító ötlet.

16.5.4 Igazolás, megvalósítás

Bárhogyan jut is az alkotó a megoldáshoz, a többi ember számára meggyőzően be kell bizonyítania igazát. *Poincaré* hazament és leírta a tétel levezetését. *Einstein* végül is néhány alaptételből kiinduló formális elméletként közölte tételét.

Az üzletembernek meg kell tanulnia, hogy a partnerek, munkatársak, kliensek számára érthető módon közvetítse azt, amire rájött. A vezetőnek meg kell tapasztalnia, hogy az ötlettől hosszú, fáradságos út vezet a megvalósításig.

16.6 A KREATÍV TÁRSADALOM

A történelem tanulmányozása arról győzhet meg bennünket, hogy noha az alkotás jórészt az *egyén* pszichikus tevékenységének eredménye, a „kreatív társadalmakban" nagyobb az alkotások létrejöttének valószínűsége.

Arieti (1976) a következőket tartja a kreativitást elősegítő társadalom főbb jellemzőinek:

1. A kulturális (és bizonyos fizikai) eszközök megléte. Ezt tekinti a legfontosabbnak: *Michelangelo* nem lehetett volna azzá, aki lett, ha történetesen Alaszkában születik és *Beethoven* esélyei is minimálisak lettek volna, ha mondjuk Angliában nő fel. Ha tehát azt akarjuk, hogy az emberek kreativitása fokozódjék, akkor a kulturális javak meglétét a nehéz gazdasági körülmények között sem (sőt akkor még kevésbé) szabad luxusnak tekinteni.

2. A kulturális ingerek iránti nyitottság. Nem elég, ha a kultúra jelen van: arra van szükség, hogy a nyílt, sokoldalúan érdeklődő társadalom az alkotást valóban értékelje és igényelje.

3. A létezésen túl a „valamivé válás" hangsúlyozása. Ha a társadalom csak a közvetlen kielégítést helyezi a központba, ez nem segíti elő a kreativitás kibontakoztatását. A kreativitás mindig valamiféle „növekedés", amihez időre van szükség, a jelen mellett a jövőt is magába foglalja. Ehhez bizalom kell önmagunkban: jelentős mértékben rajtunk múlik, hogy milyen lesz a jövőnk.

4. A kulturális eszközök mindenkinek a rendelkezésére állnak. Nem szabad megengednünk, hogy a társadalmi mobilitás csökkenésével a kultúra egyes csoportok privilégiumává váljon. A diszkrimináció bármely formájának megszüntetése serkentően hat az egész népesség kreativitására, így például a nők fokozottabb bevonása a felsőbb vezetésbe, a cigányság kulturális és gazdasági felemelkedése az egész ország fejlődése szempontjából fontos.

5. Különböző, esetleg egymásnak ellentmondó kulturális ingerek hatása. Nem szabad megengedni, hogy értékrendünk megmerevedjék, bizonyos dolgokat eleve elutasítsunk, az embereket féltsük az önálló véleményalkotástól.

6. Az ellentétes nézetek iránti tolerancia. A kreatív gondolkodás eredménye gyakran zavarja az embereket, éppen azért, mert ismeretlen. Az emberek általában kényelmesebben érzik magukat, ha valami várhatóval, általuk ismerttel találkoznak. Ha ehhez az eddig elfogadhatatlannak ítélt dolgokkal szembeni türelmetlen elutasítás járul, akkor az újnak kevés esélye van arra, hogy kialakuljon, kifejlődjön, megszilárduljon.

7. Az alkotók közötti kölcsönös kapcsolat. Bár ismételten hangsúlyoznunk kell az alkotás egyéni jellegét is, a gondolkodó emberek közötti kölcsönhatás az alkotás folyamatát felerősítheti, meggyorsíthatja, az eredményes megvalósítás lehetőségét nagymértékben növelheti.

8. Az alkotók értékelése és jutalmazása. Az alkotók számára a legnagyobb jutalom magának az alkotásnak a létrejötte, a külső jutalmazásnak azonban a motivációt fokozó, a viselkedésformát megerősítő szerepe van. *Torrance* (1969) – aki a legtöbbet tette a kreativitás világmozgalommá tételéért – több helyütt és joggal idézi *Platon* ismert mondását: „Amit egy országban értékelnek, az fog elterjedni."

Összefoglalva: amikor a „kreativogén" társadalom jelentőségét hangsúlyoztuk, akkor nem az egyént akartuk felmenteni az alkotás felelőssége, súlya alól (mondván, hogy „a feltételek nem optimálisak, nem csoda, ha az emberek nem tudnak alkotni"), hanem éppen ellenkezőleg. *Általában* nem igaz az, amit *McClelland* a reneszánsz Firenzéről ír a „Teljesítő társadalom" című könyvének befejező soraiban: „Minden generáció azt kapta, amit leginkább akart." De – úgy tűnik – a népek sorsa valóban az emberek kezében van.

16.7 A KREATÍV SZERVEZET

Egy szervezetet akkor tekintünk kreatívnak, ha az adott körülményekhez (a fizikai és emberi feltételekhez) képest lényegesen több alkotó gondolat születik benne és valósul meg. Kívülről is jól megfigyelhető, hogy egy-egy szervezet képes-e a környezete által meghatározott állandó mozgásra, vagy elfojtják benne az innovatív tendenciákat és így megreked egy bizonyos szinten. A külső szemlélő azonban többnyire csak azt tapasztalja, hogy az innovatív szervezet mintegy előre adaptálja szerepstruktúráit, munkaerőit, eljárásait a várható változások elősegítésére, a befogadás megkönnyítésére, míg a stagnáló szervezet nem vár változást a környezetben, és ezért nem is készül erre a saját struktúrájában.

A szervezetek *szociológiai* vizsgálata ezután feltárhatja a kreativitás fokát lényegesen befolyásoló hierarchikus függőségi rendszer jellegét, a

kommunikációs rendszer működésének esetleges zavarait, azokat a sajátos „szervezeti kultúrákat", melyek támogatják vagy gátolják a kreatív adaptálódást.

A *pszichológiai* vizsgálatok során jutunk el többnyire a kulcskérdéshez: a rendszert éltető vagy elbuktató egyes emberekhez.

16.8 A KREATÍV EMBER

„A nagy felfedezések nagy feladatokat oldanak meg, de nincs olyan feladat, amelynek a megoldásához ne volna szükség valami kis felfedezésre."
Pólya György: *A gondolkodás iskolája.* Typotex, 1994, 10. old.

A pszichológusok kreativitásvizsgálatainak egyik legjobban bizonyított tétele az, hogy a kreativitás bizonyos határok között fejleszthető. Mielőtt azonban erre rátérnénk, érdemes megvizsgálni, hogy milyen is az „alkotó ember"?

A legegyszerűbb válasz az lenne, hogy „jó alkotóképességgel rendelkezik". Az „alkotóképesség"-beli különbségekkel azonban nem magyarázhatók az alkotásokban megmutatkozó különbségek. Az intelligenciatesztjéről nálunk is széleskörben ismert *Wechsler* sokoldalúan kimutatta, hogy a pszichológiai és fiziológiai változók (reakcióidő, látásélesség, intelligencia, magasság, súly stb.) *interperszonális variabilitása* nem nagyobb *e*-nél (ahol e=2,718..., a természetes logaritmus alapszáma). Ezzel szemben, ha a zsenik (Einstein, Mozart, Picasso stb.) alkotásaiban megnyilvánuló kreativitást hasonlítjuk a „közönséges földi halandók" kreatív produktumaiban tükröződő kreativitáshoz, akkor 100/1-hez hasonló arányokat is kaphatunk. Vagyis, az alkotások terén megmutatkozó hatalmas eltérések megmagyarázásához a *képességeken* túl szükség van más tényezők, a *személyiség* és a *környezet* szerepének a figyelembevételére is. Először azonban az alkotó emberek *kognitív képességeire* fordítjuk a figyelmünket.

16.8.1 Kognitív tényezők

Az alkotó gondolkodás témakörei közül hármat tárgyalunk „dióhéjban": gondolkodásmódunk felosztását „konvergens és divergens", illetve „vertikális és laterális" típusokra, valamint a két agyfélteke eltérő funkcióját vizsgáló kutatásokat.

Konvergens gondolkodás – divergens gondolkodás

Már említettük, hogy a kreativitásdivat az *intelligencia* mindenhatóságába vetett hit megingatása árán keletkezett. Több felmérés igazolta, hogy egy bizonyos szint – építészeknél például IQ = 120 – fölött az intelligencia mértéke már nem befolyásolja lényegesen az alkotások létrejöttét. Feltételezhető volt, hogy az intelligencia mellett létezik egy másik kognitív tényező, a „kreativitás", amely felelős az azonos intelligenciájú emberek alkotásaiban megmutatkozó rendkívüli különbségekért.

A kreativitásmozgalom elindítója, *Guilford* nem ezt az utat választotta, hanem az intelligencia fogalmát igyekezett gazdagítani. Faktoranalitikusan előállított „Intelligencia Struktúra Modelljében" 120 változónak van helye. A négy fő faktor:

- a *megismerő-képesség* (azon képességek összessége, melyek lehetővé teszik a közvetlen felfogást, a megértést, a tudatosságot, a különböző információk újrafelismerését, tehát lehetővé teszik az eredményes emlékezést),
- a *divergens gondolkodási képesség* (azon képességek összessége, melyek lehetővé teszik, hogy gondolataink különböző irányokba kalandozzanak, változatos megoldásokat keressenek, amelyek felelősek a „próba-szerencse jellegűnek", vagy „divergensnek" is nevezhető gondolkodás eredményességéért),
- a *konvergens gondolkodási képesség* (azok a képességek, melyek lehetővé teszik, hogy információinkból a gondolkodás segítségével megtaláljuk az egyetlen helyes, az elismerten a legjobb vagy a konvencionális választ, tehát amelyek lehetővé teszik az eredményes „konvergens gondolkodást") és
- *az értékelési képesség* (azoknak a képességeknek az összessége, melyek lehetővé teszik, hogy a megismerés, az emlékezés, a konvergens és divergens gondolkodás által produkált ismeretek jóságával, helyességével, megfelelőségével stb. kapcsolatos döntéseket hozzunk, tehát amelyek lehetővé teszik a helyes értékelést, döntést).

Nyilvánvalónak tűnik, hogy az alkotáshoz *mindezekre* a képességekre szükség van – kis jóindulattal ezek a képességek párhuzamba állíthatók az alkotás folyamatának négy szakaszával (lásd a 16.15 részt) –, *Guilford* azonban úgy vélte, hogy elsősorban a *divergens* gondolkodási képességek képezik *a kreatív gondolkodás* alapját. A divergens gondolkodási képesség legfőbb faktorai pedig:

- *a fluencia* (a gondolkodás fluenciája az a könnyedség, mellyel a tárolt információkat szükség esetén fel tudjuk használni),
- *a flexibilitás* (a gondolkodás hajlékonysága, az érzékeltek konvenciótól mentes átstrukturálására való képesség),
- *az originalitás* (a gondolkodás szokatlansága, eredetisége) és
- *az elaboráció* (a kidolgozás, kiegészítés képessége).

Guilford ugyan hangsúlyozza, hogy egyes nem divergens faktorok – így például a *problémaérzékenység és az újrafogalmazás* – is kapcsolatban állnak a kreativitással, mégis ő volt az elindítója annak az egyszerűsítésnek, mely egyenlőségjelet tesz a kreativitás és a divergens gondolkodás közé.

Vertikális és laterális gondolkodás

A konvergens és divergens gondolkodáshoz hasonlóan *de Bono* (1971, 1995, 1997) megkülönbözteti a vertikális és a laterális gondolkodást:

- A *vertikális* gondolkodás lépésről-lépésre halad (mint ahogy a téglákból falat építünk, vagy egy meglévő lyukat tovább mélyítünk); a *laterális* gondolkodás ugrásszerűen éri el az eredményt.
- A *vertikális* gondolkodás szelektív: elválasztja a helyeset a helytelentől, hogy megtalálja a felmerült kérdésre a megnyugtató választ; a *laterális*

gondolkodás alternatívák után kutat, egyik fogalomról, szemléletmódról a másikra vált át, nem a legjobb, hanem egyre jobb megoldások reményében.

❖ A *vertikális* gondolkodás bizonyít, válaszokat ad; a *laterális* gondolkodás új és új kérdéseket tár fel.

❖ A *vertikális* gondolkodás igyekszik a gondolkodás tárgyához szorosan kapcsolódó témakörben maradni; a *laterális* gondolkodás örömmel fogadja a véletlen jelenségeket; számára semmi sem lehet irrelevàns, mert a látszólag „idegen" jelenségek mindig a kitaposott útról való letérés lehetőségét hordozzák magukban.

❖ *A vertikális* gondolkodás zárt eljárás: megfelelő alkalmazásával mindig elérhető legalábbis valamiféle minimális eredmény; a *laterális* gondolkodás nyílt folyamat: használata megnöveli a rendkívüli eredmények valószínűségét, de a minimális eredményt sem garantálja.

De Bono tudja, hogy a mindennapi gyakorlatban a gondolkodásra szánt idő többségét vertikális gondolkodással kell töltenünk, de úgy véli, hogy a gondolkodás egészének eredményessége nagymértékben függ attól, hogy a maradék néhány százalékot képesek vagyunk-e laterális gondolkodással kitölteni

Bal félteke – jobb félteke

Az utóbbi 20 évben az érdeklődés előterébe került az a felismerés, hogy a két agyfélteke között bizonyos működési megosztás érvényesül. A *bal* félteke végzi elsősorban az elemző, logikai jellegű, absztrakt tevékenységet; működését a tudatosság, a szekvencialitás, a verbalitás jellemzi. A *jobb* félteke ezzel szemben az érzelmek, az intuíció székhelye; működését a térbeliség, a konkrétság, az esztétikumra való érzékenység jellemzi.

A bal félteke dominanciájú emberek a világhoz inkább kognitív-verbális úton közelítenek, míg a jobb félteke dominanciájúak inkább a divergens, laterális (heurisztikus, intuitív stb.) gondolkodási tevékenységük segítségével érnek el eredményt.

A következőket feltétlenül hangsúlyoznunk kell e kérdéssel kapcsolatban:

❖ Ha minden kétséget kizáróan bebizonyosodik is a két félteke ilyen eltérő jellegű funkciója, ebből még nem következik a kreativitás (vagy akár csak a divergens gondolkodási képesség) öröklet essége. Máris vannak olyan vizsgálati eredmények, amelyek a féltekéhez kapcsolódó preferált gondolkodási és tanulási stílus megfelelő gyakorlatokkal történő módosíthatóságára utalnak.

❖ A kreatív tevékenységek egy része (elsősorban a művészi tevékenységek) inkább az intuitív viselkedést igénylik, míg mások (elsősorban a tudományos tevékenységek) inkább a racionálisat. Igazán nagy teljesítmények azonban mindkét területen általában e kétféle tudati forma integrálásából keletkeznek.

16.8.2 Személyiségtényezők

Az 1930-as években kezdtek érdeklődni a pszichológusok a kreatív produktumokat mutató emberek személyiségvonásai iránt. Az eredményekből többé-kevésbé kirajzolódik a „kreatív személyiség", de ez az a pont, ahol a leginkább szükség lenne az alkotás területei és szintjei szerinti differenciálásra. Itt csupán néhány olyan személyiségvonást sorolunk fel, melyben viszonylag nagy az egyetértés.

Rogers szerint az alkotó folyamat eredményességének három belső feltétele van:

❖ *a tapasztalat iránti nyitottság* (engedjük, hogy a valóság torzulás nélkül jusson el hozzánk, ne a bennünk kialakult előítéletek skatulyáiba próbáljuk gyömöszölni a külvilág jelenségeit),

❖ *az értékek belső központja* (anélkül, hogy a külvilág értékelését semmibe venné, az alkotó érzi, hogy azonosul önmagával egy olyan cselekvésben, amely aktualizálja képességeit), és

❖ *a játékosság.*

Noha ezekbe a tulajdonságokba sokféle rendszert „bele lehet látni", a kreatívok és nem kreatívok közötti különbség igazán logikus, világos magyarázatát nem tudjuk megadni; a „kreatív személyiséget" csak a tulajdonságok paradox, ellentmondásos összességével tudjuk leírni. (*Csíkszentmihályi* Mihály szerint a kreatív személyiség lényege éppen az, hogy ellentétes személyiségjegyeket hordoz magában.)

Nézzünk meg néhányat ezek közül a tulajdonságok közül:

Nonkonformitás. Az irodalomban sok helyütt említik, hogy a kreatív emberek *kevésbé konvencionálisak* a nem kreatívoknál, több rizikót vállalnak, színesebb, érdekesebb egyéniségek, legalábbis, ha nem csupán a felszínt tekintjük.

McKinnon (1965) igen pozitív szempontból nézi és magyarázza a kreatív személyiségnek ezt az aspektusát: „A kreatív személyiség, bár gondolkodásában és cselekedeteiben független, nem kívánja ezt úton-útfélen demonstrálni; nem nárcisztikusan – tehát azért, hogy önmagára felhívja a figyelmet – csinálja a szokástól eltérő dolgokat... Nem elszánt nonkonformista, hanem belsőleg független és autonóm személy... Ezért a kreatív emberek a kreatív tevékenységük szempontjából nem központi fontosságú területeken (beleértve az öltözködést és a társasági viselkedést) gyakran meglehetősen konvencionálisak."

Introverzió. Az irodalom általában a kreatív embereket nem agreszszívnek, visszavonultnak, a nem kreatívoknál introvertáltabbaknak írja le. Sokszor beszámolnak arról, hogy a vizsgált kreatív emberek konfliktusba kerültek a külvilággal, és ezért mintegy visszavonultak az érzelmeik és képzeletük belső világába.

Vannak azonban ellenkező adatok is, melyek szerint a kreatívak extrovertáltabbak a nem kreatívoknál.

Talán *White*-nak van igaza és a „kreatív képességű" (értsd: a divergens gondolkodást vizsgáló tesztekben magas pontszámot elérő), de

nem kifejezetten „kreatív művészi, tudományos tevékenységet végző" embereknek extrovertálttabbaknak kell lenniük, hogy a „külvilág" mindennapos problémáival megbirkózzanak.

Önbecsülés. Ezzel kapcsolatban is sok ellentmondással találkozhatunk az irodalomban.

Coopersmith szerint: „az önbecsülés jelentősége a kreatív tevékenységben szinte magától értetődőnek tűnik... Ha az, aki valamilyen jobb megoldást vagy egy alternatív elméletet keres, nem bízik a saját erejében, akkor nincs semmi alapja ahhoz, hogy a jelentős, értékes újítást megkülönböztesse attól, ami csupán *különböző*... A kreatív folyamat – legyen az analízis, szintézis, egy új szempont, vagy éppen egy átfogó elmélet – lényeges eleme az a meggyőződés, hogy az ember megbízhat ítélőképességében, abban, ahogy az eseményeket interpretálja."

A humanista pszichológia – mint arra még visszatérünk – szoros kapcsolatot tételezett fel a kreativitás és az *önelfogadás között*, a vizsgálati eredmények azonban ezt nem mindig támasztják alá. Talán azért, mert a vizsgálati eszközök, *módszerek* változatossága mögött – a túl tágan definiált fogalmak miatt – *eltérő jelenségek* vizsgálata bújik meg. Lehet, hogy bár az *„általános én-fogalom"* nem függ össze a kreativitás objektív mérőszámaival, a „kreatív én-fogalom" az egyén önértékelésének fontos része.

Szociális-antiszociális magatartás. Elég elterjedt az a nézet, hogy a kreatív emberek között több az antiszociális. Ez bizonyos mértékig onnan ered, hogy a kreatív emberek szinte kényszert éreznek arra, hogy a *rendből káoszt* teremtsenek. Alapjában véve ez az új iránti vágyukból ered: keresik az *ismeretlent*, ami a rejtett, nehezen megoldható problémák, feladatok hátterében húzódik meg. Az ilyen feladatok megoldásához az *építés* előtt általában *rombolni* kell, s e közben a kreatív személyiség természetesen agresszívnak tűnhet. Többnyire azonban mindössze a hagyományos, mások által kritikátlanul átvett megoldások hibáinak észrevétele idézi elő „arrogáns" fellépésüket.

Bizonyos mértékig ide tartozik a kreativitás és a *bűnözés* kapcsolata is. *Rogers* is érezte a „jó" és „rossz" kreativitás közötti megkülönböztetés nehézségeit (épp oly ötletességre van szükség egy agyafúrt kínzóeszköz kitalálásához, mint egy fájdalmat enyhítő módszer felfedezéséhez), de úgy vélte, hogy az *igazán* kreatív teljesítmények létrejöttéhez arra van szükség, hogy az egyén *teljesen* nyitott legyen a tapasztalatok iránt; márpedig, ha ez a feltétel teljesül, akkor kreativitása *lényegében* konstruktív jellegű lesz.

Más vizsgálatok is azt mutatják, hogy a bűnözés egy része azzal magyarázható, hogy a bűnözők döntéseik során nem voltak képesek elég sok alternatívát figyelembe venni, s így pusztán lemásoltak bizonyos antiszociális viselkedésformákat. Vagyis az ilyen személy bűnözése lényegében a kreativitásra való képtelenségének manifesztációja.

Frusztráció-tolerancia. Ahhoz, hogy az alkotó intenzíven dolgozni tudjon, képesnek kell lennie a kudarcok elviselésére. Íróként arra, hogy néha hónapokig az ötlettelenség sivár állapotában legyen, tudósként arra, hogy ismét zsákutcába jutott a kutatás, politikusként arra, hogy egy jónak gondolt akció visszájára sült el. Azok az emberek, akik ilyenkor csak a „sebeiket nyalogatják", rezignálódnak, vagy elkábítják magukat és nem képesek alkotó erejüket a kudarcok után újra mozgósítani, hosszabb távon nem számíthatnak sikerekre.

„Frusztrációnak nevezzük a cél elérésének meghiúsulásából származó feszültséget" (*Pálhegyi*, 1976). A frusztrációt általában irritáló, neurotizáló, negatív jelenségnek tekintik. De már *Freud* is beszélt a kulturális csúcsteljesítmények létrejöttét elősegítő, a fejlődést meggyorsító, impulzus jellegű frusztrációról, melyet *konstruktív* frusztrációnak is nevezhetünk.

Hazai vizsgálatok arra mutatnak: a kreativitás a frusztrációval szembeni változatosabb válaszrepertoárral jár együtt, és így – mint arra az előző pontban is rámutattunk – a frusztráló helyzetek agresszióval vagy elfojtással történő megoldására a kreatív embereknek kevésbé van szükségük.

Ambiguitástolerancia. Az ambiguitástolerancia szó szerint a „kétértelműség elviselését" jelenti, valójában azonban ennél többről van szó. Azt a képességet jelöljük ezzel a szóval, ami lehetővé teszi a két- vagy többértelmű, problematikus, áttekinthetetlen helyzetekben az eredményes viselkedést. A legtöbb ember az ilyen helyzetek megoldhatatlanságából adódó feszültséget csak rövid távon viseli el, és így lemond a probléma megoldásáról. A kreatív ember ezzel szemben szükség esetén a helyzet megoldhatatlanságát sokáig képes elviselni anélkül, hogy feladná a megoldásra irányuló intenzív erőfeszítéseket. Az ambiguitástolerancia ily módon szorosan összefügg a kreatív ember egy másik tulajdonságával, a *kitartással.*

Az ilyen helyzetekben lehetséges kétféle viselkedést jól érzékelteti az a történet, amelyik két békáról szól, akik egy este beugrottak az udvaron kint felejtett tejesvödörbe. Először is kiadósan ittak a szokatlan, de jóízű folyadékból. Amikor elteltek vele, megpróbáltak kiugrani az edényből. A megszabadító ugrás azonban nem sikerült sehogysem. Sokáig küszködtek, majd végül az egyik béka feladta – és megfulladt. A másik minden erejével folytatta a küzdelmet egész éjszaka. Amikor a nap első sugarai besütöttek az udvarra, a béka egy vajtömbön ült. Megmenekült, mert most már volt egy olyan alap, ahonnan elugorhatott.

A fenti történethez hasonlóan a megoldás gyakran váratlan, előre nem látható. Hogy eljussunk hozzá, képesnek kell lennünk arra, hogy a bizonytalanság libikókájában is dolgozni tudjunk. Aki idő előtt választ megoldást, az kiküszöböli ugyan a feszültségeket, de gyakran a jobb és kiérleltebb megoldások kárára.

Minthogy az emberek ambiguitástoleranciája általában meglehetősen kicsi, így nem csodálható, hogy a kreativitás fejlesztésére irányuló számos módszer éppen e képesség begyakorlását tűzte ki elsőrendű célul.

Humor. Sokan kimutatták már, hogy a kreativitásnak és a humornak számos érintkezési pontja van: a humorérzék a kreativitás feltétele, és a humor a kreativitás egyik fajtája. A konvencionális gondolkodás a *kongruencián*, a világos definíciókon és a „hasonló", „összetartozó" fogalmak „egy kalapba helyezésén" alapul. A kreatív, intuitív gondolkodás ezzel szemben az *inkongruencián*, az ambiguitáson, a látszólag össze nem férő dolgok összekapcsolásán, két vagy több „fogalmi keret" átfedésén alapul. Bár nem minden inkongruencia nevetséges, a humorban azonban bizonyos mértékig mindig jelen van némi inkongurencia. A kreativitás tesztekben magas pontszámot elért személyek éppen az inkongruens szituációk humorát kedvelik leginkább.

A humor „az alkotóbb és produktívabb megoldások irányába vivő gyakorlás és fejlesztés eszköze" – írja *Séra* László *A nevetés és humor pszichológiája* című könyve mondanivalójának összefoglalásaként.

16.9 A KREATIVITÁS FEJLESZTÉSE

Sokan úgy vélik, hogy az alkotóképesség jelentős mértékben *örökletes*, de szinte mindenki egyetért abban is, hogy a körülmények megfelelő alakításával – bizonyos határok közt – *fejleszthető*, vagy legalábbis a szunnyadó alkotóképesség felébreszthető, felfrissíthető, felszabadítható. Ebben tagadhatatlanul fontos szerepe van – vagy legalábbis lenne – az *iskolának* (*Cropley*, 1983; *Klein–Farkas*, 1989; *Fisher*, 1999), de sokat segíthet a munkahely, elsősorben a vezető is.

Világszerte óriási érdeklődéssel, felfokozott várakozással foglalkoznak a kreativitás fejlesztésére irányuló *technikákkal*. *Magyari Beck* István (1982) szellemesen mutat rá arra, hogy az „alkotási technikák"-ban rejlő „csábítás" gyakran valóban csak „csábítás" marad – az ígéretek beteljesítése nélkül. Valójában azonban, ha nem várunk túlságosan sokat ezektől a technikáktól – nem várjuk azt, hogy az átlagos képességű hivatalnokból *Edison* szintű feltaláló vagy *Ford* típusú vezető legyen –, akkor a *reális* elvárásokat a valóban *jól alkalmazott* módszerek ki tudják elégíteni.

A kikapcsolódás haszna

Az az ember, aki kreativitását táplálni akarja, jól teszi, ha időről időre másra irányítja a figyelmét, mint amivel általában foglalkozik: olyan kérdésekre, amelyek még nem unalmasak és fárasztók, ugyanakkor semmiféle kapcsolatban sincsenek az addig végzett feladattal.

Kierkegaard

Nincs lehetőségünk arra, hogy itt *átfogó* képet adjunk ezekről az eljárásokról, inkább csak érzékeltetjük ezek jellegét: a személyiség és a gondolkodás fejlesztését célul tűző módszerek és a hipotézis-formálást elősegítő technikák rövid ismertetése után a hit erejének jelentőségét méltató idézetekkel zárjuk ezt a részt.

„A kreativitás nem egyenlő a puszta dinamizmussal. Az Énnek nevezett, önmagával szabadon rendelkező cselekvő személy jelképe ez."
Suzuki, 1989, 52. oldal

16.9.1 Személyiséget befolyásoló eljárások

A fejlesztő eljárások egyik csoportja *inkább* a személyiségre, a másik csoportja *inkább* a gondolkodásra irányul, valójában azonban a kreativitás komplex jelenség, és így a serkentése is komplex eljárásokat igényel. Azaz, miközben az eljárások csoportosítására érdemes felhasználni a személyiség/gondolkodás kategóriákat, a valódi fejlesztés során ezekre *együttesen* kell figyelni.

1. Szerepjátszás. A kreativitás serkentésének legrégibb technikája a szerepjátszás. Gyerekkorunkban nap, mint nap előfordult, hogy azt mondtuk: „Tegyünk úgy, mintha...", s a mondatot különféle *szerepek* kiosztásával fejeztük be: „én volnék a papa és te a mama", „te volnál a beteg és én volnék a doktor", „én volnék a rendőr és te volnál a betörő". Amikor felvettük ezeket a szerepeket, akkor mintegy jogot nyertünk arra, hogy úgy viselkedjünk, mint a papa és a mama. A szerep gyakran „magával ragadott" bennünket, szinte azzá a személlyé, állattá, vagy tárggyá váltunk, akinek (vagy aminek) a szerepét eljátszottuk. Ilyenkor többnyire akadt egy barátunk, aki visszarántott minket a földre mondván, hogy „valójában nem mi vagyunk a papa vagy a mama". (Vagy más esetekben, amikor „újítottunk" egy kicsit, emlékeztetett rá, hogy „valójában a papa és a mama nem így viselkedik".)

Amikor a gyerekek ilyen „tegyünk úgy" típusú játékokat játszanak, akkor tudják, hogy ez „csak" játék, hogy amit csinálnak, az valami „nem valódi" – még akkor is, ha időnként hagyják, hogy elragadják őket a szerepek. Valójában éppen ez a valószerűtlen, játékos jelleg – és az a tény, hogy valaki más szerepét vették fel – teszi lehetővé, hogy a gyerekek kipróbálják, megtanulják a dolgokat többféleképpen végezni, szemlélni, hogy előzőleg nem tapasztalt viselkedésformákat próbáljanak ki (*Millar*, 1973).*

A felnőtté válás, a szocializálódás folyamatában a játékos, szerepjátszás-jellegű viselkedés eltűnik. A legtöbb felnőtt nem képzeli el, hogy hirtelen ezzé, vagy azzá változott, de ha mégis, akkor többnyire kellemetlen helyzetekbe kerül. („Ne legyél gyerek!"; „Ne bolondozz!" – mondják neki.) A felnőttet a legtöbb ember szerint éppen az jellemzi, hogy kinőtt az ilyesfajta viselkedésből, és a „körülményeknek megfelelően" – általában igen szűk korlátok közé szorítva – viselkedik. Így azután csak kevés lehetőség adódik a felnőttek szerepjátszására. Pedig a szerepjátszás segít abban, hogy elszakadjunk a megszokott viselkedési formáinktól, és így felnőttkorban is segíthetne a kreatív gondolkodás gyakorlásában.

*A játékos matematikatanulás lehetőségeit teremtette meg *Dienes* Zoltán (1999; eredeti megjelenés:1960) „Építsük fel a matematikát" című könyvével, s az ilyesfajta tanulás fejlesztő hatásait – többek között a tanulók kreativitására – vizsgálom két könyvemben (*Klein* 1980a,b) és számos tanulmányomban (lásd például: *Klein* 1972a, *Hajtman–Klein*, 1978).

2. *Hipnózis.* Van bizonyos hasonlóság az alkotás során szerzett élmények és a hipnotikus állapot között. A kreatív emberek gyakran erőteljesen koncentrálnak bizonyos dolgokra, és nehezen lehet figyelmüket ettől elvonni. Ha egyszer kiválasztottak valamit, amin dolgoznak, akkor a figyelmük beszűkül, hogy minden más tényezőt kizárjon. Mindez hasonlóan játszódik le hipnotikus állapotban is. Valószínűleg éppen úgy, ahogy az emberek hipnózis hatására képesek olyan sugallt tevékenységeket elvégezni, melyekre más körülmények között nem volnának képesek, a kreatív egyén is – mintegy belső sugalmazásra – képes olyan dolgok megtételére, melyeket a legtöbb ember véleménye szerint sem ő, sem mások nem tudnak megcsinálni. A hipnózis segíthet abban, hogy az ember *„alkotó állapotba"* kerüljön, érdekes logikai ugrásokat tegyen ahelyett, hogy apró lépésekben gondolkodna. Segíthet a rendelkezésére álló idő jobb kihasználásában is. Mindenekelőtt azonban *„terápiás"* célból szokták használni: azért, hogy segítsen a kreativitás útjában álló akadályok elhárításában. A kreativitást gátló két legfőbb tényező, amelynek leküzdésére eredményesen felhasználták, a defenzivitás és az önbizalom hiánya:

❖ A *defenzív* személyiség jellemzője, hogy szorongó és így nem engedi felszínre jutni azokat a gondolatokat, érzéseket, melyekről feltételezi, hogy nem elfogadhatók. Erősen kötődik a kialakult kategóriákhoz, konvenciókhoz, a tudatos gondolkodáshoz. Hipnózis hatására a kialakult „védekező mechanizmusok" lazulhatnak, teret engedve a kreativitás kibontakozásának.

❖ Hipnózis segítségével növelhető az ember *önbizalma*, az a hite, hogy képes megoldani bizonyos problémákat. A növekvő önbizalom hatására növekszik az ember készsége arra, hogy nekigyürkőzzön a problémának, kitartó erőfeszítéseket tegyen ezek megoldására, és komolyan figyelembe vegyen olyan megoldási lehetőségeket, melyeket egyébként, mint triviálisakat, figyelmen kívül hagyna; mindez sokat segíthet az alkotások létrehozásában.

3. *Pszichoterápia.* A pszichoterápia az ember belső, pszichikus konfliktusainak, problémáinak megoldására szolgáló eszköz, melynek egyik célja, hogy felszabadítsa az embernek e nehézségek következtében lekötött energiáit azért, hogy több energiája maradjon az élet valóban értékes területeire, így többek között az alkotó tevékenységre is.

Az embereknek legalább három olyan csoportja van, akiknek ajánlható a pszichoterápia, mint kreativitásuk növelésének eszköze:

❖ *Az első csoportba azok az emberek tartoznak, akik valamikor alkotó tevékenységet végeztek, de valamilyen oknál fogva jelenleg nem képesek erre.* Lehet, hogy a munkakörülményeikkel van valamilyen problémájuk (a főnökeikkel, a munkatársaikkal, vagy a beosztottaikkal), lehet, hogy kétségbe vonták saját kreativitásukat, minthogy az utóbbi időben ritkán, vagy csak lassan tudtak új ötleteket kicsiholni magukból, és lehet, hogy az élet más területein támadtak problémáik – gyerekek, szülők –, melyek „beszűrődtek" a munka területére és időlegesen megakasztották az alkotás folyamatát.

❖ *A második csoportot azok az emberek alkotják, akik sohasem nyújtottak kreatív teljesítményt.* Köztük azok, akik mindig úgy érezték, hogy ők „tulajdonképpen kreatívak tudnának lenni", de valahogy féltek belefogni, féltek attól, hogy a többiektől különbözőek legyenek, hogy a megszokott helyzeten változtassanak. Ide tartoznak azok, akiknek a barátai gyakran mondogatják, hogy „csodálatos alkotásokat tudnál létrehozni, ha hagynád önmagadat kifejezni". És azok is, akik időről időre úgy érzik, hogy szinte tapintható közelségbe kerültek az alkotáshoz, de végül is – mintha csak a siker lehetőségétől ijedtek volna meg – elejtették a témát.

❖ *A harmadik csoportba azok az emberek tartoznak, akik kreatívak, de az élet más területein problémáik vannak.* A kreatív embereknek néha éppen a kreativitásuk miatt vannak problémáik az élet más területein, hiszen az alkotó tevékenység intenzív munkát igényel, mely elvonhatja őket a családjuktól; az alkotó munkát nem mindig ismerik el, s ez munkahelyi konfliktusokhoz vezet.

A pszichoterápia számos formája lehet eredményes a kreativitás felszabadítása terén (noha természetesen ez sem csodaszer, ami garantálja a sikert).

Ezek közül kiemelünk hármat:

❖ a *szupportív* (segítő) pszichoterápia során az egyén segítséget, buzdítást kap, hogy felülkerekedjék problémáin;

❖ a *nondirektív* pszichoterápiában az egyén felismeri és méltányolja saját érzéseit, attitűdjeit;

❖ a *„mély"* terápiákban (így például a pszichoanalízisben) az érzelmi felismerések mellett a személyiség strukturális átalakítására törekednek.

A pszichoterápia általában időigényes módszer, ezért csak valóban komoly problémák esetén ajánlatos.

4. *Biofeedback.* Ennek a módszernek az a lényege, hogy az ember megtanulja belső állapotának szabályozását különböző jelzések alapján. Gyakorlás útján fokozatosan képesek vagyunk arra, hogy tudatosítsuk pszichikus állapotaink fiziológiai korrelátumait, és így meg tudjuk határozni, mikor értük el a kívánt pszichikus állapotot, és ezt akaratlagosan meg is tudjuk tartani. A módszer – sok egyéb mellett – arra is használható, hogy segítségével „kreatív állapotba" jussunk.

Így például *elektroenkefalográf* segítségével megjeleníthető az ember agyának elektromos tevékenysége (illetve annak bizonyos formái), olyankor, amikor csak úgy „pattognak az ötletek a fejéből", és ez a kép visszajelezhető a vizsgált személynek.

A *feedback (visszajelzés)* fogalma a kibernetikából származik. Szervezeteket és gépeket is lehet olyan rendszernek tekinteni, ahol a részek egymással kommunikálnak, egymást ellenőrzik, befolyásolják.

A *szabályzókör* modellje a legismertebb és a leggyakrabban alkalmazott elmélet a biofeedback hatásmechanizmusának bemutatására. A vérnyomást például egymást kölcsönösen szabályzó körök tartják állandó szinten.

A kognitív folyamatok a hipotalamuszt mint szabályozót befolyásolják, ezért néhány vegetatív funkció – például a vérnyomás – akaratlagosan kontrollálható és befolyásolható. Saját fiziológiai impulzusaink tudatos észlelése elősegíti, illetve lehetővé teszi egy kitűzött terápiás célállapot megvalósulását. Ezen az alapelven nyugszik a biofeedback működése. Ma már a biofeedback jelenségének előállítását és értékelését is számítógéppel összekapcsolt eszközökkel mérjük.* A számítógép segítségével a legkülönfélébb megjelenítési módok választhatók ki, és a páciens számára beállítható a neki legjobb kezelési mód. További előnye a számítógépes használatnak a gyors kiértékelés. Míg régen több kiló papírra és az adatok sokszoros transzformálására volt szükség, most elegendő kiválasztani a megfelelő statisztikai próbát, és az eredmények máris akár előadás illusztrálására is alkalmas formában rendelkezésre állnak.

16.9.2 Gondolkodásunk fejlesztése**

Az alkotó gondolkodás fejlesztése során a következő négy alapelvet érdemes figyelembe venni:

a) fel kell ismerni a gondolkodást irányító domináns eszméket,
b) a dolgokat különböző szempontokból is meg kell közelíteni,
c) meg kell szabadulni a vertikális gondolkodás merev ellenőrzésétől és
d) fel kell használni a véletlent az alkotáshoz.

Nézzük meg ezeket sorjában:

a) *A gondolkodást irányító domináns eszmék felismerése*

A régi, bevált és látszólag ma is hasznos eszméknek az új gondolatok létrejöttét akadályozó hatását többnyire alábecsülik. Éppen úgy, ahogy egy jó karikaturista által kialakított képtől nehéz elszakadni, a gyakorlat, a neveltetés, a megszokás által belénk rögződött értékektől, kapcsolatrendszerektől is rendkívül nehéz megszabadulni. (Azok a szekták, amelyek a világ végét várva időnként felvonulnak egy-egy hegycsúcsra, másnap nem a hitükben megingatva, hanem a Mindenható gondviselését csodálva vonulnak le.) A – néha igen erős logikai képességet mutató – *paranoiások* kényszerképzetté erősödött domináns eszméit *minden*, ami történik, csupán megerősíti.

A domináns eszmék azonban általában nem ennyire nyilvánvalók. El vannak rejtve az egyén és a szervezet életének mindennapjaiban. Éppen ezért a domináns eszmék befolyásától való függetlenedés egyik leghasznosabb eszköze az, ha *szándékosan törekszünk tudatossá tételükre*, meghatározásukra, leírásukra.

Hogy a képzett gazdasági szakembereket – vagy éppen a „tőzsdegurukat" – mennyire el tudják vakítani a saját elméleteikből fakadó domináns eszmék (s ennek következtében mekkora vagyonok válhatnak köddé), erre André *Kostolany* (1995) könyvében számos példa található.

* Az SHL Hungary Kft. az osztrák *Schufried* cég biofeedback berendezését forgalmazza nálunk

** *de Bono* könyvei nyomán.

Az elméletekben való vak hit értelmetlenségét azonban talán legszellemesebben az ismert történettel illusztrálhatjuk a tanulóról, akinek az „elmélete" szerint a tücsök a lábával hall. A tanuló azzal kezdte elmélete „igazát" demonstráló kísérletét, hogy a tücsköt az asztal közepére rakta, majd rákiáltott: „Ugorj!". A tücsök ugrott. Ezután levágta a tücsök lábait, majd újra rákiáltott: „Ugorj". De a tücsök ezúttal nem ugrott. „Láthatjátok – mondta a tanuló nem kis büszkeséggel –, ha levágjuk a tücsök lábait, teljesen megsüketül."

A domináns eszmétől megvakított „vertikális gondolkodó" legjobb karikatúrája azonban talán az az ember, aki belefáradva a macskája ki- és beeresztgetésébe, lyukat vágott a macska számára az ajtóba. Amikor azután a macskának kis cicája született, még egy kisebb lyukat vágott a másik mellé.

A domináns eszmétől való megszabadulás másik technikája abból áll, hogy felismerése után fokozatosan *eltorzítjuk*, részben vagy egészben *az extrémitásig túlozzuk*, míg végül is elveszti azonosságát, és összeomlik.

b) *A dolgok különböző szempontból történő szemlélete*

„A mester szavai" szerint (*Gibran*, 1997, 51. oldal): „Ha felmerül benned egy kérdés, vizsgáld meg minden oldalról, mert akkor biztosan fel fogod fedezni, hol csúszott hiba a számításba."

Ha a domináns eszmétől sikerült elszakadnunk, a szemléletmód változtatása némi gyakorlat után már nem is olyan nehéz.

Néha egészen kis változtatásnak is döntő hatása lehet. Edward *Jenner* minden idők egyik legnagyobb orvosi felfedezésére, a himlő elleni védekezésre úgy jött rá, hogy a figyelmét arról a kérdésről, hogy „miért kapják meg az emberek a himlőt?" átirányította arra, hogy „miért *nem* kapják meg a himlőt a fejőlányok?"

Az egyik Sherlock *Holmes* történetben *Dr. Watson* azt mondja egy helyütt, hogy egy bizonyos kutyának nem lehet jelentősége az „esettel" kapcsolatban, minthogy úgy tűnik, nem csinált semmit. Sherlock *Holmes* viszont éppen ellenkezőleg gondolkodott, azaz rendkívüli jelentőséget tulajdonított annak a ténynek, hogy a kutya nem csinált semmit – hiszen a kutyák „mindig szoktak csinálni valamit", és ezen az alapon fejtette meg az „esetet".

A *problémák megoldása* is gyakran egyszerűbb, ha sikerül nézőpontot váltanunk.

Nézzük a következő példát: *111 induló van egy kieséses tenisztornán. Hány mérkőzésre van szükség ahhoz, hogy kiderüljön ki a győztes?*

Természetesen kiszámolhatjuk úgy is, hogy az első fordulóban 55 mérkőzésre kerül sor, a második fordulóban 28-ra és így tovább. De mennyivel egyszerűbb, ha a *győztesek* helyett a *vesztesek* szempontjából nézzük a kérdést: végül egy győztes van, és így 110 vesztes. És minthogy a kieséses tornán mindenki csak egyszer veszíthet, tehát 110 mérkőzésre van szükség.

A problémamegoldáshoz szükséges szempontváltozások elősegítésére számos egyszerű technikát dolgoztak ki: a fogalmak jelentésének mesterséges megváltoztatása, szavak helyett bizonyos vizuális szimbólumok bevezetése, a fogalmak és a probléma részekre bontása és a részek szokatlan egységgé szintetizálása stb.

Itt csupán egyetlen példát hozunk a figyelem szándékos változtatására a személyügyi vezetők mindennapi munkájából: Ha valakit egy szervezet egyik részlegéből egy másik részleg élére neveznek ki, a várható hatásokat mindig sokféle szempontból kell figyelembe venni:

Milyen hatással lesz ez arra a részlegre, ahonnan áthelyezik?

Milyen hatással lesz arra a részlegre, ahova kerül?

Milyen hatással lesz az illető személyre?

Milyen hatással lesz azokra a dolgozókra, akik számítottak erre a pozícióra és nem kapták meg? stb.

Mindezek a szempontok bármilyen nyilvánvalók is, a figyelmünk mégis többnyire csupán az egyik vagy másik szempontra irányul. A figyelem irányának szándékos váltogatásával elkerülhető az egyoldalúságból eredő helytelen problémamegoldás mindig fennálló veszélye.

c) *A vertikális gondolkodás merev ellenőrzésétől való megszabadulás*

A *vertikális* gondolkodás bizonyos tulajdonságai kifejezetten gátolják az új ötletek kialakulását. Így például a vertikális gondolkodás minden lépésének helyesnek kell lennie – ez a logika lényege. A *laterális* gondolkodásnál azonban csak a végeredmény számít.

Amikor *Marconi* 1901-ben drótnélküli távírójával rádiókapcsolatot létesített az Atlanti-óceánon keresztül, figyelmen kívül hagyta a szakértők egyöntetű véleményét, hogy lehetetlen feladatra vállalkozott. A rádióhullámok – mondták a szakértők – egyenes vonalban terjednek, nem követik a föld görbületét. Logikailag nekik volt igazuk. Sem *Marconi*, sem a szakértők nem tudhatták azonban, hogy az ionoszférában van egy olyan réteg, amely visszaveri a rádióhullámokat.

Marconi esetében a logikus gondolkodás az ismert tényeket tekintve helyes volt, mégsem volt elégséges az eredményhez. A logikus gondolkodás egy-egy lépése azonban gyakran helytelen, és természetszerűleg ez is rossz eredményhez vezethet.

Sokan kiszámították, hogy a levegőnél is nehezebb gépek nem képesek repülni. Az amerikai kongresszus abban az évben szavazta meg a törvényt, amely megtiltotta, hogy a hadsereg további pénzt vesztegessen repülőgépek kipróbálására, amikor a *Wright*-fivérek először szálltak fel gépükkel.

Talán nem árt itt is hangsúlyozni: nem a logikus gondolkodás ellen szólunk. Nem lenne praktikus minden „őrült ötletet" kipróbálni. Néha azonban – különösen, ha ez viszonylag kis erőfeszítéssel megtehető – hasznos lehet szándékosan a logika kikapcsolásával törekedni a cél felé: ahelyett, hogy gyorsan elvetnénk a logikailag abszurdnak tunó ötletet, elfogadni azt, megkeresni, mivel lehetne mégis indokolni, milyen következményekkel járna a megvalósulása. (Sok hazai vállalkozó sohasem

vágott volna bele ma már sikeres vállalkozásába, ha előzőleg nem lett volna képes erre a „logikai rövidzárlat"-ra.)

A *logikus* gondolkodás másik fontos sajátossága, hogy *jól kijelölt úton halad*, megfelelő *korlátok között mozog*. Ezek az utak és korlátok azonban igen gyakran csupán az ember (vagy általában az emberek) fejében léteznek.

E tétel klasszikus példája *Kolumbus* története a tojással. Amikor a barátai azzal „húzták", hogy Amerika felfedezése nem volt valami nehéz dolog, *Kolumbus* azt a feladatot adta nekik, hogy állítsanak meg egy tojást az egyik végén. Amikor hosszas próbálgatás után egyiknek sem sikerült, *Kolumbus* odaütötte az asztalhoz a tojást, amely így természetesen könnyedén megállt. *Kolumbus* barátai úgy érezték, be vannak csapva: a „tojás probléma" megoldásának egyik feltétele az volt, hogy a tojásnak épen kell maradnia.*

Ez az „érzés" akadályozta meg őket az egyszerű megoldás megtalálásában, éppúgy, mint ahogy *Kolumbus* kortársait visszatartotta a messzi nyugatra hajózástól az a hit, hogy *nem lehet* olyan távolra eljutni.

A képzelt határok *túllépése* mellett néha szükség van a határok *megváltoztatására*. *Karinthy* Frigyes „Caesar és Abu Kair" című novellájában a fiatal *Caesar* a tengeren kalózok fogja lesz. Ben Jusszuf, a kapitány, aki szenvedélyes sakkjátékos volt, egy játszma sakkra szólította fel *Caesart*, oly feltétellel, hogyha *Caesar* megnyeri a játszmát, visszaadja neki szabadságát: ha azonban elveszti, a legnagyobb árboc legfelsőbb keresztfájára kötteti fel".

„Ben Jusszuf, aki kardját maga mellé tette az asztalra, már az első lépéseknél látta, amit különben mindjárt sejtett, hogy egészen gyakorlatlan és kezdő játékossal van dolga, aki sokszor még a legelemibb feltételeket is összezavarja, úgy hogy néhányszor figyelmeztetnie kellett a helyes lépésre. De Caesar nyugodtan és fölényesen játszott tovább, mit sem törődve azzal, hogy egyik figuráját a másik után veszti el, csak arra ügyelve, hogy királyát védett és jó fedezékbe helyezze".

„...Caesar királya körül egyre szűkült a gyűrű, egyik sakk! követte a másikat, s egyszerre felállt Jusszuf, húzott egyet, s így szólt: Sakk-matt! Elvesztetted a játszmát!

Caesar, aki fütyörészve huzigálta szorongatott királyát, nyugodtan nézett fel rá.

– Miért? – kérdezte és vállat vont.

– Miért? – hüledezett Ben Jusszuf. – Hát nézd meg a táblát. A királyod nem mehet sehová; ha ide megy, leüti a ló, ha ide megy, leüti a futó, ide nem mehet, mert itt a saját futód áll, és más helye nincs a táblán.

---

* Donald H. *Weiss* (1990) „A problémamegoldás alkotó módon" című könyvecskéjében ugyancsak „azokat az ördögi tojásokat" használja fel a kreatív megoldást igénylő problémák metaforájaként, egy gyerekversikét idézve:

Tojás Tóbiás a falra ült,
Tojás Tóbiás lependerült.
Hiába száz ló, száz katona,
Nem rakják Tóbiást össze soha!

„Száz ló, száz katona nem – sugallja a szerző –, de egy proaktív vezető megakadályozhatja, hogy eltörjön és egy kreatív vezető valahogy mégis összeilleszti, ha megtörtént a baj."

– A táblán nincs – mondta nyugodtan Caesar – de itt van a táblán kívül. Ezzel nyugodtan felemelte királyát, s leállítván a tábláról, maga mellé állította az asztal szélére.

– Folytasd, Ben Jusszuf!

– Te szerencsétlen – kiáltotta Ben Jusszuf magánkívül – azt nem lépheti a király.

– Látod, hogy lépheti.

– De nem a sakkszabályok szerint! – ordította magánkívül Ben Jusszuf.

– De ezentúl ezek lesznek a sakkszabályok, el fogom rendelni! – kiáltotta most már Caesar is, felugrott, felkapta az asztalon heverő kardot, s levágta Ben Jusszufot.

A megrémült legénység behódolt Caesarnak, aki mint a hajó új kapitánya, partra vitte a hajót, és rakományát eladta a normann kereskedőknek."

E szélsőséges példa után talán nem árt emlékeztetni arra, hogy a demokráciában megnövekedett szabadságnak is megvannak a természetes korlátai. De a határok *túlzott* tisztelete káros lehet az új termékek tervezésétől a marketing területén át a vállalkozások vezetéséig.

d) *A véletlen felhasználása az alkotáshoz*

Talán szükségtelen hangsúlyoznunk, hogy a *véletlen* és a *törvényszerűség* nem egymást kizáró fogalmak: a véletlennek is megvannak a maga törvényszerűségei, melyek ismerete a gyakorlat számos területén igen jelentős.

Az alkotó gondolkodásban a véletlen felhasználása olyan rulettjátékhoz hasonlítható, amelyben csak nyerhetünk. „Csupán" fel kell ismernünk, hogy „nyerő helyzetben" vagyunk.

A *rádióhullámokat Hertz* úgy fedezte fel, hogy észrevette: apró szikrák pattannak ki a kísérleti szoba egyik berendezéséből.

Röntgen a katódsugarakat vizsgálta. A kisülési csövet beburkolta teljesen átlátszatlan fekete papírba, hogy a katódsugarak által létrehozott gyenge fluoreszkáló fényt is láthassa.

Azt tapasztalta, hogy a közelben elhelyezett fluoreszkáló cső mindannyiszor élénken világít, ahányszor a kisülési csövet bekapcsolja, annak ellenére, hogy semmiféle fény nem érhette közvetlenül.

Felfedezése ilyenformán a véletlen művének látszik: *Röntgennek* nem ez volt a célja, és a fluoreszkáló cső is egy más kísérlet céljára volt odakészítve.

Röntgen érdeme elsősorban az, hogy nem ment el érdektelenül egy mellékjelenség mellett. (Korábban többen észlelték, hogy a kisülési csövek környezetében lévő fiókokban elhelyezett, gondosan fekete papírba csomagolt fényképezőlemezek idővel fátyolosak lesznek. „Máshova kell helyezni a lemezeket." – adta ki az utasítást az egyik kutató a laboránsának.)

Fleming a *penicillint* úgy fedezte fel, hogy egy tenyészetét valamilyen penészgomba megfertőzte. Ez viszonylag gyakran előfordul, *Fleming* azonban ahelyett, hogy kidobta volna a tenyészetet, megfigyelte, hogy a baktériumok szaporodása megállt a penészgomba körül.

A rendkívüli véletlen ebben az, hogy éppen a *Penicillium notatum* penészgomba került a tenyészetbe. A sok száz más fajta penészgomba közül ugyanis csupán ennek van ilyen hatása: a modern tudomány óriási

lehetőségei és kifejezetten ezirányú kutatásai sem vezettek e véletlen jelenségnél sokkal jelentősebb gyógyító eszközhöz.

A véletlen jelentőségének *felismerését* a véletlent *provokáló* módszerek alkalmazásának kell követnie. Az egyik ilyen eszköz kétségtelenül a *játék*. Korunk egyik legnagyobb tudósa, J.C. *Maxwell* például híres volt arról, hogy mindig és mindenütt tudott játszani. A hagyományos pedagógia az óvodába helyezte a játékot, az iskola a komoly tanulás helye volt. Nem csoda, ha a legtöbb felnőtt képtelen az „önfeledt és haszontalan" játékra. A modern vezetőképzés nagy jelentőséget tulajdonít a játéknak minden életkorban: a játék a belső motivációból fakadó tanulás egyik fontos eszköze lehet, és a játék során számos olyan ötlet merülhet fel, amelyeket később valóban haszonnal lehet alkalmazni.

A véletlen jelenségének szándékos felidézését szolgálja a nálunk is egyre szélesebb körben használatos *brainstorming*: egy csoport ember összegyűlik abból a célból, hogy figyelmen kívül hagyva a logika szokásos aggályait, elmondja mindazt, ami valamilyen problémával kapcsolatban az eszébe jut. Az ilyen „ötletrohamok", „ötletbörzék" megnövelik annak a valószínűségét, hogy a különböző emberek agyából kipattanó gondolatok megtermékenyítsék egymást (*Rawlinson*, 1989).

Részben ide tartozik az a régi megfigyelés, hogy ha egy probléma megoldásában megakadunk, hasznos lehet, ha olyan környezetet keresünk, amely a számunkra szokatlan, és az ingerek sok fajtájával szolgál. Lehet ugyanis, hogy a szokatlan ingerek valamelyike kiváltja belőlünk a várva-várt ötletet.

16.9.3 A hipotézisformálást elősegítő módszerek

1823-ban Ludwig *Börns* írt egy igen érdekes tanulmányt. „Hogyan válhatunk eredeti íróvá három nap alatt?" címmel. Ernest *Jones* *„Sigmund Freud élete és munkássága"* című könyvében (1988) azt írja, hogy *Freud* többek között ebből az írásból merítette a pszichoanalitikus terápiában oly nagy jelentőségűvé vált *szabad asszociációs* eljárást. *Jones* könyvéből idézzük *Börns* tanulmányának befejező sorait is:

„Íme az ígért gyakorlati recept. Végy néhány árkus papirost, és három egymást követő napon át jegyezz le hamisítás és képmutatás nélkül mindent, ami csak eszedbe jut. Írd le mint vélekedsz önmagadról, nőidről, a török háborúról, Goethéről, a Fonk bűnügyről, az Utolsó ítéletről, hivatali fölötteseidről; amikor eltelt a három nap, meglepődve tapasztalod majd, milyen újszerű és meghökkentő gondolatok buggyantak ki belőled. Így válhatsz három nap leforgása alatt eredeti íróvá."

Ez a több mint 170 éves „ajánlat" nagyon hasonlatos a pszichológusok által leírt „önkiszolgáló" jellegű eljárásokhoz. A közös lényeg: elősegíteni a hipotézisek, ötletek minél nagyobb számú jelentkezését. Nézzünk meg néhányat ezen eljárások közül.

Morfológiai elemzés

A Fritz *Zwicky* által kifejlesztett eljárás a problémákat részekre (független változókra), a részeket további részekre bontja. Elméletileg ezeknek a kicsiny részeknek a kombinációi eredményezik a megoldást.

Ha például a „zacskós tej" csomagolásának javítása a cél, akkor változóként választhatjuk az *űrtartalmat*, az *alakot* és az *anyagot*. Az űrtartalom lehet 2 dl, 1/2 liter, 1 liter, 3 liter; az alak téglatest, kúp, gömb; az anyag üveg, papír, műanyag, fém. A lehetséges variációk közül egyesek már léteznek, mások nem praktikusak, de előfordulhat köztük a keresett megoldás is.

Tulajdonságlista

A tulajdonságlista lényege a kérdéses tárgy főbb tulajdonságainak elkülönítése, felsorolása, majd ezeknek a tulajdonságoknak minden lehetséges módon történő módosítása – minden előzetes értékelés, fontolgatás nélkül. A javasolt változtatások *megítélésére* akkor kerül sor, amikor már kifogytunk az ötletekből.

Így dolgozták ki például a *csavarhúzó* ergonómiailag tökéletesebb változatait (a jobb fogás, nagyobb csavaróerő érdekében változott a nyél formája, a tartósságot szolgálja a műanyag alkalmazása nyélként, a hagyományos fa helyett, helyenként elektromos motorok szolgáltatják az erőt, olyan csavarhúzók is vannak, melyeket nem kell csavarni, csak nyomni-húzni), különböző *telefonkészülék típusokat* (a 4 kiválasztott változó: a szín, az anyag, a tárcsa és a kagyló volt).

Ha nem akarunk csupán a felszínes, lényegtelen változtatásokra korlátozódni, akkor tudatosan törekedhetünk arra, hogy figyelmünket a tárgy alapvető funkciójára koncentráljuk. (A telefon esetében ez a hírátvitel, a ceruza esetében az írás.)

E módszer egyik változata a *tulajdonság-átvitel*. Ez is a tárgy alapos vizsgálatával, a domináns tulajdonságok felsorolásával kezdődik, majd átvált egy olyan területre, ahol jelenleg ezt a tulajdonságot nem használják fel.

Így például egy vállalatnak valahol szüksége volt egy 10 ezer m^2-es területre, olyan helyen, ahol csak 2000 m^2 állt rendelkezésre. Az építési előírások ezen a helyen csak 1 szintes épületet engedélyeztek. A megoldási javaslat, ami így született: olyan 5 emeletes épület, melynek 4 „emelete" a föld alatt van. Azaz először a síkból a térbe kellett kilépni, majd a magasságról a mélységre kellett váltani.

A gyors gazdasági változások idején különösen hasznos lehet az a fajta gondolkodás, amely egy gazdaságtalanná váló bányából például idegenforgalmi attrakciót képes létrehozni, ahol mindenki maga kereshet aranyat, belépődíj ellenében.

Ellenőrző lista

Az „ellenőrző listák" olyan tevékenységeket, változtatásokat sorolnak fel, amelyekkel esetleg javítani lehet egy terméken, szolgáltatáson stb.

Az ellenőrző listák két fajtája is használatos, a speciális és általános ellenőrző listák:

❖ A *speciális* ellenőrző listák *egy bizonyos* folyamat fontosabb lépéseire emlékeztetnek. Jól felhasználhatók új termékek bevezetésekor, egy bevált ötlet új szituációban történő alkalmazásánál, betanításra. Veszélye: ha az alkalmazó úgy véli, hogy csak a felsorolt kategóriákban gondolkozhat, akkor a hatása kifejezetten kreativitásellenes, korlátozó lehet.

❖ Az *általános* ellenőrző listák *sokféle* szituációra felhasználhatók és így népszerűek is. Ilyesfajta feladatokból állnak:

– „Mi lenne, ha a tárgy nehezebb, könnyebb, kisebb, vastagabb... lenne?"

– „Hogy lehetne másképp csinálni?"

– „Képzelje el fordítva!"

Például a vasút kerekeken gurul a földre fektetett síneken. Mi a földön lévő kerék „ellentéte"? Magunk elé képzeljük a levegőben lévő kereket, a jármű alól átvisszük a kereket a jármű fölé és lépésenként eljuthatunk a felső pályáról függesztett egysínű vasútig.

Erőltetett kapcsolatok

Két vagy több, egyébként független tárgy, fogalom között többféleképpen is „erőszakosan" kapcsolatot létesíthetünk. A legfőbb ilyen „technikák":

– *A katalógus technika.* Véletlenszerűen kiválasztunk egy katalógusból, képeslapból két szót, tárgyat, képet, majd különféle kapcsolatba hozzuk ezeket – minthogy egyik elemet sem kontrolláljuk, az eredmény is „bármi" lehet, és így ez az eljárás csak nagyon általános célok esetében használható;

– *A felsorolási technika.* Valamilyen általános témára gondolunk és felsoroljuk, majd sorszámmal ellátjuk azokat a tárgyakat, gondolatokat, melyek ezzel a témával kapcsolatosak. Ezután figyelembe vesszük az első tárgy, gondolat kapcsolatát az összes többivel, majd a másodikét stb.

Például egy irodai berendezéseket gyártó vállalat keres ötleteket új termékeihez. Az 1. lépés: felsorolni, mi mindent gyártanak – /1/ asztalt, /2/ széket, /3/ lámpát, /4/ könyvszekrényt, /5/ irattartót. Ezután az asztalnak a székkel, a lámpával stb. való „asszociációja" következhet (egy kombinált egység: asztalba épített lámpa, asztalba süllyeszthető szék). A lényeg: az ötletek értékelése későbbre tolódik.

– *A tárgyra összpontosító technika.* Ez olyankor használható, amikor egy tárgy valamilyen meghatározott elemének megváltoztatása a cél. Miután megállapítottuk ezt az elemet, figyelmünket egy *másik* – többnyire az előbbihez valamilyen értelemben közeli elemre összpontosítjuk. Ezután „természetellenes" asszociatív kapcsolatot létesítünk a két elem közt, s ez többnyire elősegíti eredeti gondolatok felmerülését. Először általában a véletlenszerűen kiválasztott elem tulajdonságait – színét, alakját – próbáljuk átvinni az előre meghatározott elemre, de később ez az irány többször megfordulhat, eltérülhet.

Tegyük fel, hogy egy tervező *székek* tervezését kapta feladatul. A rögzített elem tehát a szék, s a véletlenszerűen kiválasztott másik elem legyen mondjuk a *villanykörte*. Először ún. „első szintű" ötletek szoktak jönni: üvegszék, vékonyabb anyagból készült szék, villanykörte alakú szék stb. A gondolat kétfelé ágazhat: villany (elektromos szék, árammal működtetett szék) és körte (körte alakú szék; szék, amelyik egyszer kemény, mint az éretlen körte, másszor puha, mint az érett körte). A szavakról hasonló hangzású szavak juthatnak eszünkbe: körte-törpe (alacsony, kicsi, lábnélküli szék).

Az „első szintű" ötletekből kiinduló „második szintű" asszociációk általában értékesebbek. Ha kimerültek az ötleteink, újabb véletlenszerűen kiválasztott tárggyal újra kezdhetjük a szándékos asszociatív kapcsolatteremtést.

Input-output technika

A *General Electricnél* kifejlesztett eljárás többnyire valamilyenfajta *energia* felhasználásával kapcsolatos. Az első lépés meghatározni az *output*ot: a célt, amit elérni kívánunk. Az *input* az a fajta energia, amely a rendszert működésbe hozza.

Tegyük fel, hogy a cél (az output) egy tűz esetére készült *riasztóberendezés*. Az input nyilván a *tűz*. Egy harmadik elemet jelentenek a különböző előírások, melyeket a megoldásnak figyelembe kell vennie (de nem szabad, hogy ezek túlságosan korlátozóak legyenek, mert ez megakadályozhatja az ötletek felmerülését).

Kérdések sorozatával segíthetjük elő, hogy megtaláljuk, milyen energiaformákkal érhetjük el leginkább a kívánt célt:

1. Milyen közvetlen outputokat idéz elő az input? (A tűz meleget, fényt, füstöt stb, idéz elő.)

2. Ezeknek a jelenségeknek bármelyike felhasználható-e közvetlenül a kívánt output létrehozására? (Ha a tűz elég nagy, akkor a füstje, fénye stb. természetesen önmagában is riaszt – de addigra sajnos általában a gyár jelentős része leég már. Azaz, ez a „megoldás" nem kielégítő.)

3. Milyen reakciókat váltanak ki a közvetlen outputok? (Ez igen fontos kérdés, s ezen a ponton komoly erőfeszítéseket kell tenni mindenfajta lehetséges fizikai, kémiai reakció felsorolása. Például a hő hatására a fémek, folyadékok, gázok kitágulnak, a fémek megolvadnak stb.)

4. Felhasználhatók-e ezek a reakciók a kívánt output elérésére? (Alacsony olvadáspontú fémek felhasználhatók elektromos áramkör megszakítására, ami megnyithat egy fecskendőt; a folyadékok kitágulása szolgál a hőmérők alapelvéül; a fémek egyenlőtlen tágulását használják fel a bimetálok, melyek számos termosztát alapját képezik; a fény érzékelésére például szeléncella használható; a füstöt is sokféle vegyi anyaggal „észlelhetjük".)

Az így kidolgozott lehetőségek után újra áttekintjük a korábbi lépésekben felmerült inputok lehetséges outputjait.

A nevetségesség felhasználása

Néha, ha valaki mond valami különöset, felcsattan a nevetés. Azután a társaság egyik-másik tagja felismeri: „tulajdonképpen van is benne valami". Új ötletek keresésére talán ez a legcélszerűbb módszer: válasszuk a felmerülő alternatívák közül a legnevetségesebbet. Például egy ülés során azt vizsgálták, hogyan lehetne két vezetéket összeerősíteni. A legnevetségesebbnek tartott ötlet az volt, hogy fogjuk össze a fogunkkal. Nyilvánvaló volt, hogy ez így nem megoldás, de szinte azonnal felismerte a csoport majd minden tagja, hogy a lényegében ezen az elven alapuló *krokodil-csipesz* és más hasonló kapcsok már régen léteznek.

Módosítás

Ha valakinek már van egy *jó* ötlete, akkor tudatosan törekedve az ötlet módosítására, igazán *nagy* ötletté változtathatja. Különösen a reklám, az iparművészet terén használható fel ez a technika, ahol apró módosítások a megfogalmazásban, a külalakban lényeges különbséget jelenthetnek. Célul tűzhetjük ki, hogy egy *bizonyos számú* módosítást ki akarunk dolgozni, s addig nem nyugszunk, amíg ezt nem teljesítettük.

„Friss szem"

Válasszunk ki egy közönséges tárgyat, és vizsgáljuk meg, erősen a tárgyra koncentrálva. A cél: megtalálni a tárgyban rejlő szépséget. A közönséges tárgy szokatlanul alapos, közeli vizsgálata sok-sok, mindeddig figyelmen kívül hagyott tulajdonságot hoz felszínre.*

16.9.4
A hit ereje

A kreatív szervezet létrehozásának alapfeltétele, hogy a vezetés minden tettéből érezni lehessen: a vállalatnál értékelik az eredeti gondolatokat, az újításokat, a „hirtelen fellobbanó szikrákat az emberek lelkében". Ha a vezetés *hisz* a dolgozók kreativitásában, ezzel megteremti az újítások létrejöttének egyik alapfeltételét: önbizalmat szuggerál beléjük.

A mostanában nálunk is gomba módra terjedő népszerű pszichologizáló – „segíts magadon, hogy jobb vezető légy!" jellegű – irodalom szinte mindegyike ennek a hitnek és önbizalomnak az erejét hangsúlyozza.

Például:

– „Bízzunk abban, hogy képesek vagyunk alkotni! Bízzunk abban, hogy a megoldás, az ötlet időben meg fog érkezni. Higgyünk abban, hogy működnek bennünk az alkotó erők, és ne essünk pánikba! Az ötlet, a megoldás, ha nem is mindig ütemterv szerint, de időben meg fog érkezni!" (*Wilson* és *Wilson*, 1995, 97. oldal)

– „Egyetemes törvény: amit az elme képes kigondolni és amiben hisz, azt az emberi ész ... képes megvalósítani." (*Hill* és *Stone*, 1993, 30. oldal)

– „Az a törzsfő, aki azt hiszi, nem tudja befolyásolni az eseményeket, valójában még a csata kezdete előtt feladja a harcot. "(*Roberts*, 1995, 102. oldal)

*Számos további módszert sorol fel például *Erdősi* Gyula (1982).

Néhol azonban ebből a kritikátlan hallelujázásból is elővillan a józan kételkedés. *Lorayne* (1995) „sikerreceptjei" közt például ilyenfajta aforizmák is találhatók:

– Ha elhiteted az emberekkel, hogy gondolkoznak, imádni fognak; ha arra kényszerited őket, hogy gondolkozzanak, meggyűlölnek.

– Mindnyájan mélyen hiszünk abban, hogy képesek lennénk hegyeket megmozgatni, ha mások elhordanák utunkból a dombokat.

Kao (1999, 83-88. oldal) kicsit közelebb visz a jelenség megértéséhez, amikor megpróbálja részeire bontani:

– *A kreativitás „kétlépéses tánc".* A hit elsősorban azt jelenti, hogy a vezető minden módon segíti az ötletek felszínre hozatalát (1. lépés), és a szkepticizmust, a kétkedést fenntartja az értékelés idejére (2. lépés).

– *A pozitív hozzáállás bizalmat ébreszt.* A túl kritikus, állandóan ítélkező menedzser vezetési stílusa autokratikus lesz, s ez megakadályozza az alkotó légkör kialakulását.

– *Fedezzük fel az aranyszemcséket az értéktelen ötletek közt.* „Meg kell találni a jó dolgokat."

Kenneth *Blanchard* (1998, 35. oldal) lényegében ugyanezt fejezi ki:

– „Segíts az embereknek, hogy teljesen kibontakoztathassák képességeiket! Kapd rajta őket, ha valamit jól csinálnak."

– *Össze kell hangolni az időről alkotott felfogásokat.* A kreatív emberek gyakran semmibe veszik a határidőket, melyek a vezetők számára nagyon is fontosak.

– *A jól meghúzott határok biztonságot nyújtanak.* Sok rendkívül kreatív ember örül a korlátoknak, mintegy épít rájuk munkája során. (*Blanchard* (1998, 42. oldal) ezt úgy fejezi ki, hogy a vezető feladata az „autonómiateremtés a határok kijelölésével".)

– *A kreatív beszédmód segít a problémák tisztázásában.* A kérdések megfogalmazása – maga a kérdezés kultúrájának megteremtése –, a szempontok váltogatása, a szokatlan asszociációk elfogadása nyelvi eszközökkel segítheti az alkotást.

– *Emberekkel van dolgunk, nem cserélhető alkatrészekkel.* Az emberek sok tekintetben eltérnek egymástól. A jó vezetőnek nem szabad sajnálnia a fáradtságot, hogy munkatársait sokoldalúan, alaposan megismerje.

Talán túlzás azt állítani, hogy kizárólag tőlünk függ, alkotó életmódot választunk-e, kreatív szervezetet hozunk-e létre. De alapvetően igaz az, amit *Kühlewind* (1991, 202. oldal) „a szabadság realitásá"-nak nevez: „Az embertől függ, hogy megvalósítja-e szabadságának lehetőségét, vagy lemond róla."

16.10 A KREATIVITÁS NEM LUXUS

Edward *de Bono* (1971), az alkotó gondolkodás világhírű kutatója a vezetők számára írt könyvében ezt írta: „Lehet hogy egy stabil, nem a versenyre építő társadalomban a kreativitás luxus. De az éles gazdasági versenyben, a gyorsan változó körülmények között a kreativitás annyira lényeges eleme a vezetésnek, hogy nem bízható a véletlenre vagy a tehetséges amatőrökre." Az új termékek, új ötletek kifejlesztéséhez, az üzleti élet problémáinak megoldásához, a szervezetek ésszerűsítéséhez (egyszerűsítéséhez, célszerűsítéséhez), a lehetséges alternatívák feltárásához olyan módszerre van szükség, amely elősegíti a megszokott gondolkodási sémáktól való elrugaszkodást.

A vezetők élete tele van problémákkal, feladatokkal, melyek megoldása alapos fejtörést okoz.* Akinek szerencséje volt és jó iskolába járt, annak az elméje kellőképpen kiművelődött a logikus gondolkodásra. Csakhogy a logikus gondolkodás igen gyakran nem elég, vagy nem vezet eredményre. André *Kostolany* magyarul is megjelent *Tőzsdepszichológiájában* (1995) például ezt írja: „Az, amit mi a tőzsde hangulatának, légkörének nevezünk, nélkülözi a logikát, és gyakran a szakértőket is meglepi. Tanulság: a tőzsde logikája nem azonos a mindennapok logikájával."

A logikus gondolkodás alapvető törvényszerűségeit már az ókori görög bölcselők leírták. A legkülönfélébb pedagógiai rendszerek egyik fő célja az ismeretek átadása mellett mindig is a logikus gondolkodás fejlesztése volt.

De a fejlett nyugati országokban is csak az 1950-es évek végétől kezdett világszerte érezhetően megnőni a társadalmi igény a „másféleképpen is gondolkodni tudó" emberek iránt (nemcsak a kutatással és fejlesztéssel foglalkozó részlegekben, de a gazdaság legkülönfélébb pontjain), hazánkban meg csupán a legutóbbi években beszélhetünk erről.

Mi indokolta a kreativitás iránt megnövekedett társadalmi igényt? Bármilyen közhelynek hangzik is ma már, de mindenekelőtt a tudományos-technikai forradalomban világszerte felgyorsult változások. Ezekben az években került sor a számítógépek első ipari alkalmazására, ekkor álltak szolgálatba az első lökhajtásos személyszállító repülőgépek, és 1959-ben, az első szputnyik fellövésével megkezdődött az „űrkorszak".

Megrövidült a műszaki felfedezések és az ipari alkalmazás közötti időszak: az első világháború előtti 30 év a két világháború között kb. a felére csökkent, majd a második világháború után újra megfeleződött, és ma már a fejlett ipari országokban sok esetben csak 2-3 év.

Az iskolában megtanult ismeretek egyre kevésbé elegendők. Közeledünk ahhoz az időhöz, amikor az ember tudása még azelőtt túlhaladottá válik, mielőtt megkezdhetné azt a pályát, amire kiképezték. (Hogy ismét André *Kostolany*t idézzem, azokról, akik közgazdasági diplomát szereznek: „Sajnálom őket, hogy értékes idejükből oly sokat elpazarolnak... Az a kevés, amit ott tanulnak, egyik évről a másikra időszerűtlenné válhat.")

Milyen emberek – és itt most elsősorban vállalkozókra, vezetőkre, műszakiakra, kutatókra gondolok – *találhatják meg leginkább a helyüket ebben a gyorsan változó világban?* Azok, akik megszokták és megszerették a problémamegoldás folyamatát. Nem ijednek meg a dilemmáktól, az újszerűségtől. Akik jól tűrik a jelenségek két- vagy többértelműségét. (A problémák ugyanis általában számos bizonytalansági tényezőt tartalmaznak: hirtelen alakulnak ki, váratlan irányban fejlődnek; azok a változók,

*Aki szórakozva akar megismerkedni a problémamegoldás „alapkérdéseivel", annak ajánlom a „Problémamegoldás Micimackó módra" (*Allen*, R.E. és *Allen*, S.D. 1997) című kedves könyvecskét.

paraméterek, amelyek mentén megragadhatók, többnyire egyáltalán nem világosak.) Akik közvetlen munkájuk keretein túl képesek látni, akik kollégáikon túlmenően azonosulnak a hivatásukkal és ezen keresztül „ismeretlen kollégáikkal". Akik számára a tanulási, továbbfejlesztési lehetőség, a munka tartalma fontosabb, mint a kereset, vagy a munka fizikai körülményei. Akiknek a munkáját inkább a tevékenység lényegéből fakadó belső motiváció irányítja, és kifejezetten negatívan reagálnak a kívülről rájuk erőltetett problémákra vagy megoldásokra. Akikben kialakult a munkatársakkal való együttműködés igénye. Akik belátják, hogy a legtöbb komplex probléma megoldásához az egyén ismeretei, szemléletmódja önmagában nem elégségesek.

Összefoglalva: a ma, de még inkább a holnap embere az alkotó típusú ember. Sokan úgy érzik, hogy a kreativitás valamiféle „luxus", mert az új ötletek megvalósítása (az új termékre való átállás, újraszerszámozás, piackutatás, az új termék bevezetése, a vállalkozás beindítása stb. miatt) többnyire igen költséges, és ráadásul az új ötletek nagy része a megvalósulás folyamatában valahol megbukik. A kreatív gondolkodás elemeire azonban az élet, a gazdaság minden pontján többé-kevésbé szükség van, és egyre kevésbé engedhetjük meg annak a luxusát, hogy ne foglalkozzunk a kreatív gondolkodás törvényszerűségeivel, a kreatív gondolkodást elősegítő módszerekkel. A vezetői szerep megtanulásához vezető úton az egyik legelső feladat az, hogy „lobbantsuk fel a kreativitást a szívünkben, az elménkben és a lelkünkben". (*Cardell*, 1999, 209. oldal)

17. fejezet
A SZERVEZETI KULTÚRA

(Török L. Gábor)



A *Kroeber-Kluckhohn* (1952) szerzőpáros, a „kultúra" meghatározásainak kritikai áttekintésére vállalkozó monográfiájában 164 kultúradefiníciót ismertetett. A szerzők adatai szerint a kultúra iránti érdeklődés felfutása a hűszas években kezdődött (a 164-ből 7 definíció 1872–1919 között, 157 pedig 1920–1950 között született), de az iránta tanúsított figyelem kisebb-nagyobb intenzitással jellemző az egész huszadik századra.

A szervezeti/vállalati kultúra (Organizational Culture, Corporate Culture) kifejezéseket már 1952-ben használták, de ezeknek a fogalmaknak az igazi karrierje a nyolcvanas évek elején kezdődött. A szervezeti kultúrával kapcsolatos érdeklődés hatalmas mennyiségű szakirodalmat eredményezett, amin belül egyrészt megszülettek az egy-egy sajátos megközelítésmódot, kérdésfelvetést magas szinten reprezentáló, korszakalkotó klasszikusok, másrészt – szerencsére – készültek a tájékozódást segítő, összefoglaló munkák is (például *Ott*, 1989). A kultúra aspektusa végérvényesen polgárjogot nyert a szervezetről való gondolkodás nézőpontjai között. (Lásd például Gareth *Morgan* (1986) monográfiáját a különböző szervezeti típusokról. *Morgan* – Thomas *Kuhn* korszakalkotó művének szóhasználatával élve – a „szervezeti jelenségvilág" megközelítésének alábbi nyolc paradigmáját tárgyalja (lásd részletesebben a 14. fejezetben): a szervezet mint *gép;* a szervezet mint *élő organizmus;* a szervezet mint *agy;* a szervezet mint *kultúra;* a szervezet mint *politikai rendszer;* a szervezet mint *pszichikus börtön;* a szervezet mint *folyamat és átalakulás;* a szervezet mint *az uralom eszköze.*

A szervezeti kultúra szakirodalmáról némi túlzással elmondható, hogy a hatalmas anyagból ki-ki tetszése szerinti irányzatot, megközelítésmódot választhat magának, illetve a vállalati kultúra jelenségvilágából azt és úgy emelhet ki, amit és ahogyan jónak lát. A jelen fejezetre is érvényes ez a fajta önkényesség, a szakirodalom saját szempontjaink szerinti, szelektív hasznosítása, az alábbi témakörök és összefüggéseik tárgyalása érdekében:

- a kultúra mint az embert az organikus lét más szerveződési szintjeitől megkülönböztető sajátosság,
- a „befogadó" (nemzeti, etnikai) kultúra és a szervezeti kultúra viszonya,
- a kultúra mint vállalati sikertényező,
- szervezeti kultúra típusai,
- a szervezeti kultúra szerkezete, felépítése és változása és
- módszerek a szervezeti kultúra megismerésére.

A kultúra mint az embert az organikus lét más szerveződési szintjeitől megkülönböztető sajátosság hangsúlyozásakor a kultúra legátfogóbb

értelmére gondolunk. A kultúra az ember és a természet viszonyából eredeztethető; a természetes kiválasztódás során létrejött, de a természetet a saját létfenntartása érdekében felhasználó-átalakító emberi faj tevékenységének eredménye. Az elvonatkoztatás legmagasabb szintjén (a transzcendenciákat figyelmen kívül hagyva) két nagy kategóriát különböztethetünk meg: az egyikbe *az emberi tevékenységtől érintetlen természeti világ* tartozik, a másikba pedig *mindaz, ami az ember létéből és tevékenységéből fakadóan keletkezett és keletkezik.* Leonardo *da Vinci* kifejezésével élve ez a „második természet" a legáltalánosabb értelemben vett kultúra. (Egy hasonlóan absztrakt megközelítésben a kultúra kategóriájába tartozik minden, nem genetikusan kódolt információ.) Az emberi faj természetfelhasználó, -átalakító tevékenysége során, illetve ennek következtében, eredményeképpen jön létre a mesterségek és a művészetek tárgyi világa; alakul ki az emberi tudat, és jönnek létre a kollektív tudatformák; intézményesülnek, válnak szervezetté, öltenek társadalmi formát az emberi egyedek és csoportok közötti viszonyok.

17.1 A KULTÚRA SZÓ EREDETE ÉS JELENTÉSVÁLTOZÁSAI

Abból adódóan, hogy az emberi létezés legtágabb összefüggései rejlenek mögötte, a „kultúra" szó egyike a legtöbb jelentést hordozó, legnehezebben meghatározható szavaknak mindazon nyelvekben, amelyekben használatos. A kultúra (akárcsak a kultusz) a latin *colere* igéből származik, aminek a fő jelentése: valamit gondozni, ápolni, (meg)művelni (különösen a földművelés értelmében); jelentéstartományába azonban beletartozik az is, hogy lakni, díszíteni, felékesíteni, illetve, imádni, tisztelni. (Ez utóbbi jelentés állandósult azután a *cultus* alakban.) A *colere* igéből származó *cultura* főnév eredetileg a föld művelésére szolgáló tevékenységet (agricultura) jelölte (lásd ember-természet viszony), de elég korán metaforikussá is vált; elkezdték általános értelemben, bármiféle dolog kimüvelésének vagy jobbításának jelölésére alkalmazni (például *cultura litterarum* – az irodalom művelése, irodalmi műveltség). A kultúra szó mai értelmezéséhez vezető fordulatot *Ciceró* tusculaneumi *Párbeszédei* példázzák, melyekben *Ciceró* az iskolázatlan lelket (*animus sine doctrina*) a megműveletlen földhöz (*ager sine cultura*) hasonlítja. Így jut el a sokat idézett megfogalmazáshoz: *cultura … animi philosophia est* – vagyis „a filozófia a lélek (ki)művelése". A *colere* másik származéka, a tiszteletet, imádatot kifejező *cultus* a középkorban (például Szent Ágostonnál) Isten dicsőségével és dicsőítésével kapcsolódott össze. Innen ered a mai *kultusz* kifejezés, ami ugyancsak valaminek a tiszteletét, nagyra becsülését, esetenként imádatát fejezi ki, és különféle rituálékkal, ceremóniákkal járhat együtt (Márkus, 1992). Ebben az értelemben a kultusznak nemcsak transzcendens, vallásos, hanem köznapi tárgya is lehet, ilyen például a *sztárkultusz.* A kultikus viselkedésformák – *mutatis mutandis* – beletartoznak a szervezeti kultúra jelenségvilágába, illetve a szervezeti kultúra nézőpontjába is.

A kultúrának a szellemi javak, a műveltség elsajátítására és birtoklására irányuló, pontosabban erre leszűkülő értelmezése végigvonult a humanizmuson, reneszánszon és a felvilágosodáson, de tovább él és hat napjainkban is (tipikusan az általános műveltséget megalapozó európai iskolarendszerben). Európában főként a német nyelvterületre, illetve a francia és olasz nyelvű országokra, régiókra jellemző a kultúrának ez a fajta, ókori hagyományokra visszamenő felfogása. A kultúráról való elvontabb gondolkodás ezekben a térségekben jobbára a történelmi és filozófiai beállítottságú *művelődéselmélet* formájában történt, míg az angolszász világban inkább a néprajzi-etnológiai indíttatású *kulturális antropológia* integrálta a kultúrára vonatkozó – jelentős részben empirikus – tudásanyagot.

Az angolszász kulturális antropológia talaján álló szociológiai felfogás szerint a kultúra az ember által létrehozott és használt, legkülönfélébb mesterséges alkotások és szimbólumok együttese. Ebben a megközelítésben *a kultúra úgy fogható fel, mint egy adott társadalom egészének életmódja, ami magában foglalja a stílusjegyeket, öltözködést, nyelvet, rítusokat, viselkedési normákat és hiedelemrendszereket* (Collins Dictionary of Sociology, 1995). Lényegében ez a fajta megközelítés volt a kiindulási alap a szervezeti kultúráról való gondolkodás számára is, de több ponton továbbgondolásra, módosításra, finomításra szorult annak érdekében, hogy alkalmas modellt szolgáltasson a szervezetek sajátos belső világának, valamint a szervezetek és környezetük kapcsolatának leírására és értelmezésére.

17.2 A SZERVEZETI KULTÚRA IRÁNTI ÉRDEKLŐDÉS FELLÁNGOLÁSA: A JAPÁN KIHÍVÁS

A szervezeti kultúra kérdései a 80-as években kerültek az amerikai, majd az angol vezetéstudományi irányzatok figyelmének középpontjába. Az érdeklődést három fő tényező váltotta ki:

- a japán versenytársak oldaláról érkező kihívások,
- a nyugati (főként amerikai) ipar gazdasági talpra állítására irányuló törekvések, és
- a nem hatékony szervezeti működés meghaladására irányuló alternatív szervezetalakítási kísérletek (például a mátrix szervezetek) terén érzékelt kudarcok.

A problémákra adott első elméleti válaszok egyike a *Deal–Kennedy* (1982) szerzőpáros *„erős kultúra"* koncepciója volt. Szerintük a kultúra főként a szervezeti élet különleges rítusaiban és szertartásaiban ölt testet, a siker alapja pedig a vállalat egészét, és benne az egyes emberek cselekedeteit, hozzáállását egyaránt átható, különleges, egyedi – ilyen értelemben „erős" – kultúra létrejötte. Az ezzel rendelkező szervezetek nem egyszerűen csak termékeket vagy szolgáltatásokat állítanak elő, hanem továbbadásra méltó értékeket és hitet is. Létüket végső soron a közösen vallott *küldetéstudat* legitimálja; ez identitásuk alapja, ugyanakkor – az előzőekből fakadóan – piaci sikereik forrása is. A szerzők a szervezeti kultúra alábbi öt elemét különböztetik meg:

- üzleti környezet,
- értékek,
- hősök,
- rituálék, szertartások és
- kulturális hálózat (például informális kommunikáció).

Az „erős kultúra" koncepció értékelői szerint ennek a modellnek érdeme, hogy meghatározza, mit tartsunk a szervezeti kultúra dimenzióinak. Fő korlátja ugyanakkor egyfajta előfeltevés, mely szerint a piaci sikerhez különleges szervezeti kultúrára van szükség. A bírálók szerint ez az előfeltevés megalapozatlan, és abból fakad, hogy a szerzőpáros túláltalánosította (egyben normatívvá tette) az erős piaci pozícióban levő vállalatok mintáján végzett kutatási eredményeit. Az efféle konklúzió kevésbé alkalmazható az előzőektől eltérő piacokon működő, más technológiával dolgozó, és kevesebb, de magasan kvalifikált munkaerőt alkalmazó szervezetek esetében (Collins Dictionary of Sociology, 1995).

A „japán gazdasági csodá"-ra adott első (főként amerikai) reakciókban a hangsúly a japán vállalatok erős, az amerikaitól jelentősen eltérő kultúrájára esett, és a gyors sikert kívánók szemében ennek átvétele tűnt a legjobb receptnek. Mások (például a japán származású amerikai, *Ouchi*) azonban arra hívták fel a figyelmet, hogy a szervezeti kultúra sajátosságai nem függetleníthetők a szervezetet magába foglaló külső, nemzeti, etnikai kultúra sajátosságaitól. Ha pedig ez igaz, akkor egy adott környezetben sikeres vállalat kultúrája (az abban uralkodó magatartásminták, értékek, viszonyok, vezetés stílus stb.) nem másolható le, nem alkalmazható receptszerűen alapvetően más társadalmi viszonyok között.

Az 17-1. táblázat – a nemzeti és a vállalati kultúra közötti összefüggések illusztrálásaképpen – a japánoknak általában tulajdonított értékeket és ezek vállalati megnyilvánulásait mutatja be (*Dawson*, 1992).

Az elemzések azt mutatták, hogy a nemzeti–etnikai és a szervezeti kultúrák közötti kapcsolat vizsgálata során ezek homogenitását-inhomogenitását is tekintetbe kell venni. Minél egységesebb a kultúra egy adott országon (nemzeti közösségen) belül, annál nagyobb a valószínűsége annak, hogy ennek hatása erősen visszatükröződik a szervezeti kultúrában is. A nemzeti-etnikai (összefoglalóan: a befogadó) kultúra és a szervezeti kultúra közötti kapcsolat szisztematikus vizsgálata jegyében került sor e kérdéskör legnagyobb szabású empirikus vizsgálatára, Geert *Hofstede* irányításával.

17.3 SZERVEZETI KULTÚRA – NEMZETI (BEFOGADÓ) KULTÚRA

Hofstede eredetileg arra a kérdésre kereste a választ, hogy egy multinacionális vállalatcsoport különböző országokban működő leányvállalatait, kirendeltségeit milyen szélesebb nemzeti, etnikai kultúra veszi körül, s hogy miképpen tükröződik ez a multinacionális vállalatcsoport egységeinek saját szervezeti kultúrájában. Kicsit sarkosan fogalmazva: *a multinacionális szervezet kultúrája érvényesül-e a lokális nemzeti-etnikai kultúrák befolyása ellenében helyi szinten is, vagy a befogadó környezet sajátosságainak dominanciája miatt nem alakulhat ki egységes kultúra a multinacionális szervezet egészében sem. Hofstede* kutatásait annak a kérdésnek a megválaszolása is motiválta, hogy a mégoly sikeres vezetési módszerek, és/vagy „erős" vállalati kultúrák receptjei átvehetők, hasznosíthatók-e eltérő kulturális környezetben. Konkrétan: az Amerikában bevált vezetői módszerek, vállalatvezetési gyakorlat – ami divathullámként söpört végig a világ nagy részén – vajon ugyanilyennek (egyáltalán: életképesnek) bizonyul-e Európában, vagy bárhol másutt, az amerikaitól jelentősen eltérő környezetben.

Társadalmi értékek	Vállalati megnyilvánulásaik
❖ inkább a vertikális, mint a horizontális kapcsolatok hangsúlyozása	❖ lojalitás a vállalat iránt ❖ lojalitás a főnök iránt ❖ kevesebb lojalitás a szakmai/foglalkozási csoport iránt
❖ a konszenzus hangsúlyozása	❖ a konszenzushoz vezető döntéshozatali folyamatok alacsony szintű formalizáltsága, „lazasága"
❖ a jogok és kötelezettségek hangsúlyozása mindenféle társadalmi kapcsolatban	❖ kölcsönösség, viszonosság a vállalat funkcionális csoportjai és szintjei között
❖ a szorgalom, állhatatosság és felelősség(tudat) hangsúlyozása	❖ büszkeség a teljesítményre, a minőségre és a szolgáltatásra
❖ a „belül lévők" és a „kívülállók" közötti különbségtétel hangsúlyozása	❖ a vállalathoz/munkahelyi csoporthoz tartozás fontossága és az ehhez fűződő lojalitás elsődlegessége minden más közösséggel szemben; a vállalat azonban gondoskodik a családról is, így a kettő között nem keletkezik konfliktus

17-1. táblázat. A japánoknak tulajdonított értékek és ezek vállalati megnyilvánulásai (*Dawson*, 1992)

A több lépcsőben és több éven át zajló vizsgálat terepe az amerikai IBM (International Business Machines) vállalatcsoport több mint 40 országban működő leányvállalata, egysége, kirendeltsége volt. A kutatás során összességében mintegy 120 000 személy kérdőíves vizsgálatára került sor oly módon, hogy az egyes országokban megkérdezettek a főbb paramétereket tekintve – lehetőség szerint – reprezentálták az adott ország népességét. Ezekből a rész-mintákból tevődött össze az IBM-nél megvizsgáltak teljes populációja, aminek tagjait egyforma (beosztotti és vezetői) kategóriákba sorolták. A multinacionális szervezet vonatkozásában tehát a vizsgált személyek egyetlen szervezeti hierarchiában helyezkedtek el, csak a nemzeti hovatartozás szempontjából voltak köztük különbségek. Az ily módon kialakított minta lehetővé tette mind a nemzetek közötti, mind pedig a hierarchikus szintek szerinti összehasonlítást, illetve az óriási adathalmaz megengedte a nagy számosságot igénylő matematikai-statisztikai elemzések (faktoranalízis, többdimenziós skálázás stb.) alkalmazását. A szóban forgó vizsgálatsorozatból származó megállapítások a szervezeti kultúra szakirodalomának egyik legtöbbet idézett

dimenziórendszerét, illetve tipológiáját eredményezték (*Hofstede*, 1980). A munkával kapcsolatos értékek elemzése alapján *Hofstede* négy olyan dimenziót talált, amelyek vonatkozásában a nemzeti-etnikai kultúrák markánsan eltérnek egymástól. Ezek a *dimenziók* a következők:

❖ *Hatalmi távolság*

Ez az emberek közötti egyenlőtlenség olyan foka, mértéke, amit egy adott ország népessége normálisnak, elfogadhatónak tekint. A skála a viszonylagos egyenlőségtől (vagyis a kis mértékű, alacsony hatalmi távolságtól) az extrém egyenlőtlenségig (vagyis a nagy mértékű, magas hatalmi távolságig) terjedhet.

❖ *Individualizmus-kollektivizmus*

Ebben a dimenzióban az fejeződik ki, hogy egy adott ország népességében mit részesítenek inkább előnyben az emberek: a különálló egyénekként, vagy pedig egy csoport tagjaiként folytatott tevékenységet. Ellentétes irányultságokról lévén szó, a kollektivizmus alacsony individualizmust jelent, és megfordítva. *Hofstede* felfogásában ennek nincs politikai jelentéstartalma. Arról van szó, hogy a kollektivista társadalmakban a gyerek megtanulja becsülni, tisztelni azt a csoportot, amelyhez tartozik (ez általában a család), és megtanul különbséget tenni a csoporthoz tartozók és a kívülállók (vagyis az összes többi ember) között. Amikor a gyerekek felnőnek, továbbra is megmaradnak saját csoportjukban, és elvárják a csoporttól, hogy védje meg őket, ha bajba kerülnek. Viszonzásképpen ők is lojálisak hozzá egész életük folyamán. Az individualista társadalmakban egy gyerek korán megtanulja, hogy önmagára mint „én"-re gondoljon, ahelyett, hogy a „mi" részének tekintse magát. Az e társadalmakra jellemző elvárás szerint egy napon a saját lábára kell állnia, le kell mondjon a csoport adta védettségről; ennél fogva azonban neki sem kell erős lojalitást tanúsítani a csoport, a közösség iránt.

❖ *Férfiasság-nőiesség*

Ebben a dimenzióban fejeződik ki annak mértéke, hogy a szívósság, kemény kitartás értékei (mint az önérvényesítés, a teljesítmény, a siker és a versengés, amelyek csaknem valamennyi társadalomban a férfi szerepekhez társulnak) mennyire uralkodóak a lágyság, gyengédség értékeivel szemben (mint amilyen az élet minősége, a meleg emberi kapcsolatok fenntartása, a szolgálat, a gyengékkel való törődés és a szolidaritás, amelyek csaknem minden társadalomban a női szerepekhez kapcsolódnak). A férfi és a női szerepek minden társadalomban különböznek, de a „kemény" társadalmakban ezek az eltérések nagyobbak, mint a „lágyakban".

❖ *A bizonytalanság kerülése*

Ez annak a kifejeződése, hogy milyen mértékben részesítik előnyben, illetve igénylik egy társadalom tagjai a strukturált helyzeteket a strukturálatlanokkal szemben. Strukturáltak azok a helyzetek, amelyekben tiszta szabályok vannak arra nézve, hogyan kell valakinek viselkednie.

Ezek lehetnek írott szabályok, de lehetnek íratlan, a hagyomány által életben tartottak is. Azokban az országokban, ahol magas a bizonytalanság kerülésének mértéke, az emberek hajlamosak az aggodalomra, a szorongásra, az idegeskedésre, míg ott, ahol ez az érték alacsony, az emberek sokkal lazábbak, könnyebben veszik a dolgokat. Az a társadalom, amelyre az erős bizonytalanságkerülés jellemző, inkább merevnek, az pedig, amire az alacsony bizonytalanságkerülés jellemző, inkább rugalmasnak tekinthető. Azokban az országokban, ahol magas a bizonytalanság kerülésének mértéke, olyan érzés uralkodik, hogy „ami másféle, az veszélyes". Ott, ahol alacsony, inkább az az érzés alakulhat ki, hogy „ami másféle, az kíváncsivá tesz".

Hofstede a *hatalmi távolság* és a *bizonytalanságkerülés* dimenziók kombinálásával egy szervezettipológiát alakított ki, és eszerint helyezte el a vizsgálati mintájában szereplő országokat a nemzeti kultúrák „világtérképén." A két dimenzió alacsony és magas értékeinek (indexeinek) kombinációja a következő négy *szervezettípust* eredményezte:

❖ *„Piac" (alacsony hatalmi távolság – alacsony bizonytalanságkerülés)* Az ebbe a típusba tartozó szervezetekben lapos a hierarchia, kicsik a tagok közötti társadalmi távolságok, a szervezet tagjai nem igényelnek részletes szabályokat, előírásokat, feltalálják magukat a strukturálatlan, bizonytalan helyzetekben. Ez jellemző például az Egyesült Államok, Kanada, az Egyesült Királyság és a skandináv országok szervezeteire, illetve a mögöttük meghúzódó nemzeti kultúrákra.

❖ *„Jól olajozott gépezet" (alacsony hatalmi távolság – magas bizonytalanságkerülés)* Az ebbe a típusba tartozó szervezetekben az emberek formális egyenlőségének hangsúlyozása mellett a hierarchia személytelen, bürokratikus kontroll formájában jelenik meg. A szervezetre a hatáskörök, felelősségek, feladatok pontos elhatárolása, az ügymenet, az eljárások szabályozása jellemző; ezt várják el az itt dolgozók is, és nehezen tolerálják a strukturálatlan viszonyokat, a bizonytalanságot. Ez jellemző például az osztrák, magyar szervezetekre, illetve nemzeti kultúrákra.

❖ *„Család" (magas hatalmi távolság – alacsony bizonytalanságkerülés).* Az ebbe a típusba tartozó szervezetekben nagy és személyekhez kötött társadalmi különbségek, paternalisztikus, vagy klán-szerű kapcsolatok alakulnak ki. A szervezet tagjai tudomásul veszik a vezetők „kényúri" státuszát, az irányítás ebből fakadó szubjektivitását, jól tűrik a helyzetek, feladatok rapszodikusságát, kiszámíthatatlanságát. Ez jellemző például az indiai és általában a dél-kelet ázsiai szervezetekre, és a mögöttük álló nemzeti-etnikai kultúrára.

❖ *„Piramis" (magas hatalmi távolság – magas bizonytalanságkerülés).* Az ebbe a típusba tartozó szervezetekben az emberek közötti társadalmi különbségeket hangsúlyozó, személytelen bürokrácia uralkodik. A beosztottak alkalmazkodnak a hierarchikus rendhez, mindenben igyekeznek

ragaszkodni az előírt szabályokhoz és utasításokhoz, kerülik a bizonytalan helyzeteket, az önállóságot igénylő cselekvést. A kérdőívekből származó adatok szerint ez jellemző például az olasz, spanyol, francia, mexikói, chilei, török szervezetekre, és a mögöttük álló nemzeti kultúrára.

Hofstede fent idézett vizsgálatsorozata nyilvánvalóvá tette, hogy a szervezetek befogadó környezetét alkotó nemzeti–etnikai kultúrák sajátosságai döntő mértékben meghatározzák a szervezeten belüli kultúra jellemzőit. Az emberek munkahelyükön sem vetkőzhetik le azokat az értékeket, normákat, kapcsolati és viselkedési mintákat, világszemléleti kereteket, amelyeket az őket felnevelő társadalom a szocializációs folyamat során kultúraként beléjük plántált. Ebből természetesen az is következik, hogy a legjobb multinacionális szervezetek sem működhetnek egyféle módon a világban; sem az anyavállalat kultúrája, sem egy adott ország vezetéselmélete, módszertana, gyakorlata nem működhet egy idegen befogadó környezetben olyan hatásfokkal (ha működik egyáltalán), mint abban a kulturális közegben, amelyben kialakult.

Hofstede azon kevés kutató közé tartozik, aki nem csak mások, hanem önmaga gondolkodásának korlátjait (stílszerűen fogalmazva: kulturális relativizmusát) is képes volt vizsgálat tárgyává tenni. Ebből az alapállásból került sor arra a vizsgálatra, ami egy ötödik dimenziót eredményezett a fent ismertetett négy mellé (*Hofstede*, 1994). Az ötödik dimenzió hozzáadására annak a tanulmánynak az alapján került sor, amit a kanadai származású, de Hong Kong-ban dolgozó Michael Harris *Bond* készített huszonhárom ország diákjainak értékrendjéről. Ő és *Hofstede* korábban már együttműködtek diákok értékrendjének vizsgálatában, ami ugyanazokat a dimenziókat hozta, mint az IBM adatok. Kíváncsiak voltak azonban arra, hogy a két kutatásból származó azonos megállapítások mennyire állnak annak a „nyugati részrehajlásnak" a hatása alatt, ami a kutatók közös nyugati kulturális hátteréből fakad. Michael *Bond* úgy oldotta meg ezt a dilemmát, hogy szándékosan bevezetett egy „keleti részrehajlást" is. Egy olyan kérdőívet alkalmazott, amit kérésére kínai kollégái állítottak össze, *Kínai Értékvizsgálat* néven; ezt kínairól számos nyelvre lefordították, és az öt kontinens huszonhárom országában mindenütt ötven főiskolás-egyetemista diákfiú és ötven diáklány válaszolta meg.

A *Kínai Értékvizsgálat* adatainak elemzése három olyan dimenziót mutatott ki, amelyek szorosan korreláltak az IBM kutatásból ismert *hatalmi távolság*-gal, *individualizmus*-sal és *férfiasság*-gal. Volt egy negyedik dimenzió is, de ez nem hasonlított a *bizonytalanságkerülés-re.* Ezt a dimenziót mind pozitív, mind pedig negatív oldalán olyan kérdőív-tételekből (*item*ekből) alakították ki, amelyek nem szerepeltek az IBM vizsgálatban, de jelen voltak a *Kínai Értékvizsgálatban*, mint *Konfucius* tanításaiban gyökerező itemek. Ezt a dimenziót *Hofstede hosszútávú*, illetve *rövid távú orientáció* címkével látta el.

	Hatalmi távolság	Individualizmus	Férfiasság	Bizonytalanság kerülés	Hosszú távú orientáció
USA	Alacsony	Magas	Magas	Alacsony	Alacsony
Németország	Alacsony	Magas	Magas	Közepes	Közepes
Japán	Közepes	Közepes	Magas	Magas	Magas
Franciaország	Magas	Magas	Közepes	Magas	Alacsony
Hollandia	Alacsony	Magas	Alacsony	Közepes	Közepes
Hong-Kong	Magas	Alacsony	Magas	Alacsony	Magas
Indonézia	Magas	Alacsony	Közepes	Alacsony	Alacsony
Nyugat-Afrika	Magas	Alacsony	Közepes	Közepes	Alacsony

Jelmagyarázat:
Alacsony: a vizsgált országok/régiók alsó harmada
Közepes: a vizsgált országok/régiók középső harmada
Magas: a vizsgált országok/régiók felső harmada

Megjegyzés:
az első négy dimenzió adatai 53 országból/régióból,
az ötödik dimenzió adatai 23 országból/régióból származnak.

17-2. táblázat. Tíz ország/régió kultúradimenzióinak pontértékei (*Hofstede*, 1994 nyomán).

A hosszú távú orientáció oldalán olyan értékek találhatók, mint a jövőre irányultság, a takarékosság, az állhatatosság, a kitartás. A rövid távú orientáció inkább a múltra és a jelenre irányultságot takar, mint például a hagyományok tisztelete, és a társadalmi kötelezettségek teljesítése. Az új dimenzió és a régiek értékeinek alakulása nyolc önkényesen kiemelt ország esetében a 17-2. táblázatban bemutatott adatokat eredményezte.

Hofstede úgy fogalmaz, hogy számára a kultúra a tudat kollektív programozása, amely megkülönbözteti egymástól az emberek csoportjait vagy kategóriáit. Ez a kategória az ő munkásságában a nemzet, és több szinten folytatott kutatásai egyik következtetése az, hogy a nemzeti és a szervezeti szintű (vállalati) kultúra két nagyon különböző jelenség, amelyeket fogalmilag is el kellene határolni, mert alapjában véve félrevezető dolog mindkettőre ugyanazt a kifejezést („kultúra") alkalmazni. A nemzeti kultúrák – mondja *Hofstede* – elsősorban azon alapvető, láthatatlan értékeket jelentik (és ezek tekintetében különböznek egymástól), amelyeket a társadalom többsége tart életben, és amelynek megszerzése a korai gyermekkorban történik. A szervezeti kultúra ezzel szemben sokkal felszínesebb jelenség, amely főként a látható szervezeti tevékenységben, gyakorlatban lakozik, elsajátítására pedig a szervezethez csatlakozó fiatal felnőttek szocializálása révén kerül sor. A nemzeti kul-

hűrák nagyon lassan változnak, ha egyáltalán; a szervezeti kultúrák tudatosan is változtathatók, jóllehet nem szükségképpen könnyen. A kétféle típusú kultúra közötti különbség a titka annak, hogy multinacionális szervezetek egyáltalán létezhetnek, hiszen ezek – mint az IBM példája is mutatta – országonként nagyon eltérő kulturális háttérrel, értékekkel rendelkező alkalmazottakat foglalkoztatnak. Ami egybentartja őket, az a munkavégzés és a szervezeten belüli együttműködés mindennapi rutinja, az a belső kötőanyag, amit – jobb kifejezés híján – a szervezet/vállalat kultúrájának nevezünk.

17.4 A SIKER KULTÚRÁJA – ÉS A KULTÚRA SIKERE

Hofstede publikációi a nagy IBM vizsgálatról a sokat idézett klasszikusok rangjára emelkedtek, de nem váltak a nagyközönséget lázba hozó bestsellerré. Ezt a némiképp kétes dicsőséget a szervezeti kultúra számára egy amerikai szerzőpáros, *Peters* és *Waterman* (1982) vívta ki. Könyvük címe eredetiben a kiválóság kutatására, keresésére utal *(In Search of Excellence)*. A magyar kiadás *A siker nyomában* címmel jelent meg (*Peters–Waterman*, 1986); ez a változat a könyv tárgyi tartalmát illetően pontatlan, a szellemiségét tekintve azonban nem téved. A szerzők ugyanis a legjobban vezetett (vagy legalábbis ilyennek feltételezett), a piacon legeredményesebbnek számító amerikai vállalatok sikerének titkait keresték.

Arról megoszlanak a vélemények, hogy ez sikerült-e, a magukét mindenesetre megtalálták. Kiadójuk 1982-ben eredetileg 15 000 példányban szándékozott megjelentetni a könyvet, ezzel szemben már a nyolcvanas évtized közepére csak angol nyelven több mint kétmillió kelt el belőle, emellett több mint egy tucat nyelvre lefordították. A japán kiadást már 600 000 példányra tervezték, amiben nemcsak a szám a figyelemre méltó, hanem az is, hogy míg az amerikaiak részben a japán vállalatvezetés és kultúra titkaiból igyekeztek tanulni, *Peters* és *Waterman* könyvével ők adták fel a leckét Japánnak, de az egész világnak is.

Thomas J. *Peters* és Robert H. *Waterman* a McKinsey tanácsadó cég egyik, a *szervezeti hatékonysággal* foglalkozó belső munkacsoportjának vezetői voltak, ahogyan ők mondták: alkalmazott kutatást folytattak, McKinsey-módra. Témájukhoz 1977-től kezdve gyűjtötték az anyagot a legjobb, legéletképesebb, leginnovatívabb amerikai nagyvállalatokról. Az e körbe tartozók kiválasztásához figyelembe vették a szaksajtóban írottakat, az iparági szakértők, elemzők véleményét, kritériumként használták a vállalatok rövidebb és hosszabb távú teljesítményét tükröző adatokat (forgalom, nyereségesség, növekedés, vagyonképződés). Összesen 62 vállalat került a kiválasztottak közé, az alábbi hat fő tevékenységi területről:

- az akkor legkorszerűbb technológiák képviselői (például Hewlett-Packard, IBM, Intel, Digital Equipment, Texas Instruments),
- fogyasztási javak előállítói (például Procter and Gamble, Johnson and Johnson, Eastman Kodak),
- általános ipari javakat, eszközöket, berendezéseket gyártók (például Caterpillar Tractor, 3M),
- szolgáltató vállalatok (például McDonalds, Delta Airlines, Mariott),

„Hardver"		„Szoftver"	
Structure	struktúra	*Style*	(vezetési) stílus
Strategy	stratégia	*Skill*	gyakorlati készségek, jártasságok
Systems	rendszerek, eljárások	*Staff*	munkaerő, személyzet
		Shared value	közös értékek, értékrend

17-3. táblázat. A 7S modell.

- fővállalkozó cégek (például Boeing, Bechtel, Fluor) és
- a kitermelő iparral kapcsolatos feldolgozó tevékenységet folytató cégek (például Exxon, Du Pont).

A 62 vállalat közül 43 felelt meg a kiválóság minden, a szerzők által fontosnak tartott kritériumának; ezek voltak a terepei azoknak a mély- és kevésbé mély interjúknak, amelyek mondanivalójuk nyersanyagául szolgáltak. *Peters* és *Waterman* erőfeszítései végül is három dolgot eredményeztek:

- a McKinsey-féle 7S modellt,
- a kiválóság nyolc sikertényezőjét,
- érdekes interjúrészleteket, anekdotikus mozzanatokat – és rengeteg önismétlést, terjengős fejtegetést.

A 7S modell hét olyan tényezőt, szempontot tartalmaz, amelyek a szerzők szerint fontos és hasznos keretet kínálnak a szervezetekről való szisztematikus gondolkodás számára. (A modell elnevezése onnan ered, hogy kigondolói minden tényezőre „s"-sel kezdődő, – értelemszerűen angol – szót alkalmaztak, a jobb megjegyezhetőség kedvéért.) A modell összetevői a 17-3. táblázatban találhatók.

A 7S modell kapcsán *Peters* és *Waterman* azt hangsúlyozta, hogy a szervezetek kialakítása és irányítása szempontjából a „szoftver" legalább annyira fontos, ha nem fontosabb, mint a vezetői köztudatban magától értetődő prioritást élvező „hardver". A vállalati kultúra az ő szemléletmódjuk szerint a „szoftver"-ben, ezen belül is döntő módon az értékek közösségében nyilvánul meg. Ennek fontosságát számtalan helyen és összefüggésben hangsúlyozzák, anélkül azonban, hogy a szervezeti kultúra kérdéseit önállóan és szisztematikusan kifejtenék.

Túlnyomórészt interjúikra és személyes tapasztalataikra építve a sikeres vállalatok alábbi nyolc jellemzőjét emelték ki:

- a cselekvés elsőbbsége (cselekvésorientált elemzés és döntéshozatal),
- szoros kapcsolat a vevőkkel, ügyfelekkel,
- önállóság és vállalkozó szellem,
- az emberi tényezőkre alapozott termelékenység, a személyiség tisztelete,

❖ élő, a cselekvést átható értékrendszer (középpontban a minőséggel),
❖ „suszter, maradj a kaptafánál" (ne csinálj olyat, amihez nem értesz),
❖ egyszerű szervezeti forma, kis létszámú központi stáb,
❖ szigorú és engedékeny vezetés (a helyzethez, feltételekhez igazodó vezetési stílus).

Peters és *Waterman* „szoftver" vonatkozású (vagyis a vállalati kultúra körébe tartozó) megállapításai közül az alábbiakat érdemes kiemelni:

❖ A kiváló vállalatok nagy jelentőséget tulajdonítanak az emberi tényezőnek.
❖ A kiváló vállalatoknak szilárd és egységes értékrendjük van.
❖ A kiváló vállalatok gazdag, sokrétű informális kommunikációval rendelkeznek.

Nézzük meg mindhárom állítást egy kicsit részletesebben.

17.4.1 Az emberi tényező fontossága

Egyik alapvető tételük, hogy *a csúcsteljesítményű vállalatok képesek az átlagemberekből huzamos időn keresztül átlag feletti teljesítményt kihozni.* Ez fontos szempont, mert az alkalmazottak többsége mindig is átlagos képességű emberekből áll, ha tehát a vállalat ezt a tömeget képes tartósan motiválni, elégedetté tenni és elégedettségüket megtartani, akkor hatalmas előnyre tehet szert versenytársaival szemben. Az emberi tényezővel való törődés sok vonatkozását és példáját említik. Fontos például a sajátos, mindenkire ható, lelkesítő *légkör,* amelyben a munkájukkal azonosuló, motivált alkalmazottak a lehető legjobb megoldásokat keresik.

A kiváló vállalatokra jellemző, hogy alkalmazottaikkal felnőtt módjára bánnak, a vezetés emberközpontú, de kemény követelményeket támaszt. Tapasztalataik szerint az ilyen cégeknél rendkívüli módon megbecsülik a jó teljesítményt, de ennek alapja nem valamiféle bonyolult ellenőrzési rendszer, nem asztalcsapkodó hangnem, hanem az elvárások és normák rendkívül szigorú és magas szintje. A kiváló vállalatok sokkal szigorúbban és keményebben követelik meg a meghatározott teljesítményszintet, mint az átlagvállalatok, annak ellenére, hogy ez utóbbiaknál a formális rendszer kötöttebbnek látszik. Ennek egyik legfőbb oka, hogy a csúcsteljesítményű vállalatok alkalmazottai számára igen komoly mozgatóerőt jelent az a tény, hogy tevékenységüket, munkájukat fontosnak tartják, s ebben a szellemben nem nehéz velük szemben magas követelményeket támasztani. A hangsúly végső soron a gyakorlatban megvalósított emberközpontú vállalatvezetésen van. Ennek igen fontos összetevője az a törekvés, hogy az alkalmazottak foglalkoztatását a változó, nehezebb gazdasági körülmények között is biztosítsák.

A kiváló vállalatok kultúrájának szembetűnő jellemzője a formalitások mellőzése, a közvetlen érintkezési stílus. Közös vonás a szigorú utasításos rendszer hiánya. A jelentős döntéseket ugyan itt is a végrehajtás menetrendje követi, de a mindennapi érintkezésben nincs formális rendelkezés, parancsolgatás, az információcserében a kötetlenséget hangsúlyozzák. Az alkalmazottak kötetlenül járhatnak-kelhetnek, a vezetők állandó

kapcsolatot tartanak beosztottjaikkal (a nyitott ajtók politikája és a „körbejáró vezetés" gyakorlata érvényesül). Általánosan elfogadott az informális, tegeződő viszony. Ebben a légkörben történetek, legendák, mesék, mítoszok születnek és keringenek. *Peters* és *Waterman* kiemeli fontosságukat, mondván, hogy ezek adják a vállalat értékrendszerének, kultúrájának a kötőszövetét.

17.4.2 Szilárd és egységes értékrend

Az egységes és szembetűnő értékrendszer kivétel nélkül, valamennyi kiváló vállalatra jellemző. Minél erőteljesebb ez az értékrendszer és minél inkább piacközpontú, annál kevésbé van szükség kézikönyvekre, szervezeti sémákra, részletesen leírt szabályzatokra és ügyrendekre. Ezeknél a vállalatoknál a legalacsonyabb beosztású emberek is tudják, hogyan kell eljárniuk bizonyos helyzetekben, mert a működést meghatározó néhány alapvető érték kristálytiszta mindenki számára. A szerzőpáros mély egyetértéssel idézi egyik interjúalanyukat, aki úgy fogalmaz, hogy „egy-egy vállalat alapfilozófiája, szelleme és hajtóereje sokkal inkább meghatározza a vállalat eredményeit, mint akár a technológiai vagy gazdasági erőforrások, akár a szervezeti struktúrák, innovációk, időzítések. Mindezek a tényezők természetesen igen nagy súllyal vannak jelen a sikerekben. De úgy vélem, mindezeket messze felülmúlja jelentőségében az, hogy az emberek mennyire hisznek a vállalat alapvető céljaiban, és hogy ezeket a célokat hűségesen szolgálják-e" (*Peters–Waterman,* 1986. 313. oldal).

A szerzők szerint a kiváló vállalatok értékrendszere nem komplikált: alig néhány, alapvető értéket tartalmaz. *Öt sarkalatos pontjuk van: a minőség, az innováció, az informalitás, a vevőközpontúság, és az emberi tényező.* Ezeken alapul a dolgozók meggyőződése, hogy

❖ az ő vállalatuk a legjobb,
❖ a feladatok megoldásában fontos a kivitelezés precizitása, a tökéletes „aprómunka",
❖ az embereknek mint egyéneknek is fontos szerepük van,
❖ a siker a csúcsszínvonalú minőségben és kiszolgálásban található,
❖ újító szellemű emberekre van szükség, és ezért a hibák létjogosultságát sem tagadják,
❖ az informalitás elősegíti a kommunikációt,
❖ a gazdasági növekedés és a nyereség fontos céljai az üzleti tevékenységnek.

17.4.3 Gazdag informális kommunikáció

Peters és *Waterman* tapasztalatai szerint a kommunikáció természete és alkalmazási módja is alapvetően más a kiváló vállalatoknál, mint kevésbé jeles társaiknál. Ezek a vállalatok szerintük úgy is tekinthetők, mint az informális, nyitott kommunikáció hatalmas hálózatai. (Ennek jelentőségét hangsúlyozta a *Deal–Kennedy* szerzőpáros is.) A hálózatban zajló intenzív kommunikáció révén az emberek rendszeresen érintkeznek egymással, ami egyrészt segít a kaotikus-anarchikus jelenségek kezelésében, másrészt fontos feltétele a kreativitásnak, az *innovációnak* (lásd a

16. fejezetet). A csúcsteljesítményű vállalatok kommunikációs rendszerében öt olyan jellegzetes tulajdonság található, amelyek ez utóbbit, az innovációt hivatottak elősegíteni. Ezek a következők:

- a formális kommunikációs rendszert hatékony informális rendszer egészíti ki,
- a kommunikáció rendkívül intenzív,
- a kommunikációt technikai segédeszközök támogatják,
- innováció-teremtő hagyományok élnek,
- az intenzív, kötetlen kommunikációs rendszert megfelelő ellenőrző rendszer tartja ésszerű keretek között.

A gazdag informális kommunikáció (egyszersmind a vállalati kultúra) része és fenntartója a közös nyelv, zsargon, utalásrendszer, a szájhagyomány már említett műfajai (történetek, legendák stb.), de ide sorolható az összetartozás nem verbális jelképeinek, szimbólumainak (például jelvények, kitűzők, zászlók stb.) használata is.

17.5 SZERVEZETI KULTÚRA-TÍPUSOK – CHARLES *HANDY*

A zajos amerikai siker mellett egy csendesebb brit mondandója is mérvadónak bizonyult a szervezeti kultúráról való gondolkodásban. Charles *Handyt* a szervezetek világának szenvedélyes kutatójaként ismerik – önvallomása szerint minden tudását az életről a szervezetekből merítette (*Handy*, 1990). Számára *a kultúra általában az életvitelt és az íratlan szabályok, normák követését jelenti*, ami – sajátos dimenzionáltságban – érvényre jut a szervezetek életében, működésében is. A szervezeti kultúra iránti érdeklődés szerinte abból a felismerésből fakadt, hogy az egyes területeken, munkahelyeken kialakult szokások és hagyományok nagymértékben befolyásolják a szervezetben dolgozóknak, illetve magának a szervezetnek a viselkedését is. Az erős kultúrák a szervezethez tartozást pozitív értékként deklarálják, ami visszahat a szervezetre, növeli annak koherenciáját. Az összetartozás élményét a szokások, hagyományok táplálják, a saját nyelv, a csak a vállalati (vagy szűkebb) közösségre jellemző zsargon, szóhasználat, a közös múlt küzdelmei és sikerei erősítik. A szervezet tagjai viselkedés- és gondolkodásmódjának megőrzésében fontos szerep jut a *rituáléknak*, amelyek erőteljes érvényesülése fölöslegessé teheti a formalizált előírásokat, írásos szabályzatokat.

Általában igaz, hogy erős kultúra erős szervezetet jelent – mondja *Handy* –, de ez a kultúra nem csak egyféle lehet; a különböző emberek és különböző célok más-más kultúrát igényelnek. *Az egy adott szervezetre jellemző kultúrát az ott domináns csoport alapozza meg és építi ki, örökíti át az évek során.* A domináns csoport által kialakított kultúra azonban nem szükségképpen kizárólagos; egy szervezetben többféle kultúra is kialakulhat. *Handy* gondolatmenetét másokéval kiegészítve úgy fogalmazhatunk, hogy *a domináns kultúrához viszonyítva szubkultúrák, domináns hiányában versengő kultúrák* (*Quinn*, 1988) *jöhetnek létre, egyazon szervezeten belül.*

Handy (1985) – *Harrison* nyomán – a kultúra, illetve ezzel összefüggésben a szervezetek négy fő típusát különbözteti meg egymástól.

Ezek:

- a hatalomkultúra,
- a szerepkultúra,
- a feladatkultúra és
- a személykultúra.

A következő négy alpontban ezeket vizsgáljuk meg egy kicsit részletesebben.

17.5.1 Hatalomkultúra

Ha a szervezeti kultúráknak patrónusai lennének a görög hitregében – mondja *Handy* –, akkor a hatalomkultúra védnöke minden valószínűséggel *Zeusz* lenne, a legfőbb hatalommal felruházott, amellett szeszélyes és zabolázatlan főisten. Az e kultúrával rendelkező – gyakran családi vállalkozásként induló, illetve egy, vagy néhány domináns alapító által létrehozott – szervezet felépítése a *pókhálóra* emlékeztet, melynek középpontjában minden hatalom, befolyás és tekintély összpontosul.

Ebben a szervezettípusban is kialakul szakmai vagy funkcionális alapú munkamegosztás, és vannak erre épülő horizontális kapcsolatok, de *a tevékenység és a befolyás alapvetően a hatalmi gyűrűk mentén, a koncentrált hatalom rendezőelve szerint szerveződik meg.* Az ilyen kultúrával rendelkező szervezetekben kevés a formális szabály és ügyrendi előírás, csekély a bürokrácia. A hatalom fő forrása ugyan az erőforrások birtoklásából fakad, de fontosak a személyes viszonyok is, mivel a hatalmi központ a kontrollt elsősorban a személyeken keresztül gyakorolja a számára megfelelő emberek kulcspozíciókba helyezésével, beszámoltatásukkal, esetleg rajtaütésszerű ellenőrzésükkel.

A szervezet hatékonysága jelentős részben attól függ, hogy a tagok mennyire hisznek és bíznak a legfőbb hatalom birtokosának erejében, mennyire éreznek és gondolkodnak úgy, mint ő, mennyire vetik alá magukat a kommunikáció monopolizálásából fakadó befolyásolásnak. Ez a szervezeti kultúra *politikai jellegű* abban az értelemben, hogy a döntések sokszor az erőviszonyok, koalíciók pillanatnyi állása szerint, nem pedig logikai, üzleti alapon (Max *Weberrel* szólva *célracionális* meggondolásokból) születnek. A hatalomkultúrával jellemezhető szervezetekben olyan emberek boldogulnak és érzik jól magukat, akik szeretik a hatalmat, jó politikai érzékkel rendelkeznek (tudnak helyezkedni a változó hatalmi-befolyási övezetekben), hideg fejjel, érdekvezérelt módon gondolkodnak, hajlamosak a kockázatvállalásra és nem elsődleges fontosságú számukra a megállapodottságból származó biztonság. (Ez utóbbi tulajdonság *Hofstede* alacsony bizonytalanság-kerülési indexére emlékeztet.)

A hatalomkultúra sikeres szervezeteiből árad az erő és a büszkeség. Rugalmasak, rendkívül jól alkalmazkodnak a változó környezethez, jól reagálnak a kihívásokra, veszélyhelyzetekre. Az, hogy változtatnak-e tevékenységükön, és hogy ezt a megfelelő irányban módosítják-e, a központban lévő személytől vagy személyektől függ. Éppen emiatt az ő szaktudásuk, képességeik, kvalitásuk rendkívül fontos tényező, amiből

adódóan meghatározó jelentősége van az *utódlás* kérdésének is a szervezet életben maradása és sikere szempontjából. *A hatalomkultúra az egyénekre és nem a testületekre épít.* A szervezet tagjait eredményeik, teljesítményük alapján ítélik meg, alapvetően figyelmen kívül hagyva, hogy ezeket hogyan, milyen módszerekkel érték el. A sikerhez szükséges eszközök megválasztásában gyakran igen kis szerepet játszanak az erkölcsi megfontolások. A sokszor kíméletlen harc és rivalizálás légkörében sokan elbuknak, vagy a küzdelmet feladva elmenekülnek, emiatt az ilyen szervezetekben viszonylag nagy a fluktuáció. A hatalomkultúra egyik gyenge pontja az utódlás (mit ér a háló pók nélkül?), másik a méret, hiszen a hatalmi háló könnyen elszakadhat, ha túlságosan szélesre feszül, sok tevékenységet próbál összekötni.

17.5.2 Szerepkultúra

Handy szerint, mivel a szerepkultúrának a logika és az ésszerűség a lényege, a görög istenek közül *Apolló* lehetne a patrónusa, az e kultúrát hordozó szervezet struktúrája pedig egy görög templom oszloprendjével és a felette átívelő timpanonnal jelképezhető.

Az „oszlopok" (a termelési, beszerzési, pénzügyi stb. osztályok) mint funkcionális elemek önmagukban is erősek, de a szerkezetet igazán összetartóvá és kiegyensúlyozottá az a szabályozás teszi, ami az egyes elemek kapcsolatát, illetve a közöttük lévő együttműködés rendjét rögzíti. Ennek eszköze a szerepek meghatározása (a feladat, a hatáskör és a felelősség definiálása), az információáramlás, a kommunikáció útjának előírása, a vitás kérdések elintézési módjának kialakítása.

A szerepkultúra lényegéhez tartozik, hogy a szabályozás minden fontos területre kiterjed, a lehető legrészletesebb, és írásos formában. (A szerepkultúra a bürokratikus szervezetek felépítésére és működésmódjára jellemző konstrukció. *Handy* idézi is a Max *Weber*-i bürokráciaideál tipikus jellemzőit, tekintettel azonban arra, hogy a köznapi szóhasználatban a bürokrácia pejoratív és negatív csengésű fogalom, tudatosan kerüli ennek használatát.)

A szerepkultúrával rendelkező szervezetek irányítását, az egységek munkájának felülről történő összehangolását a csúcsvezetés tagjaiból álló, szűk körű testület végzi. Ezen kívül személyes jellegű koordinációra és beavatkozásra elvileg nincs szükség, mivel ha szervezet az előírások szerint működik (vagyis ha az egységek, funkcionális részlegek a meghatározott módon végzik munkájukat), akkor a végeredménynek az elvárások szerint kell alakulnia. *A hatalom fő forrása a betöltött pozíció.* A személyiségből eredő hatalmat, befolyást gyanakvás övezi, és a szaktudáson alapuló hatalom is erősen korlátozott. Mivel a szervezet működtetése leginkább a szabályzatokon, előírásokon keresztül történik, e szervezettípus hatékonysága elsősorban a munka és felelősség ésszerű megosztásán és a megfelelő kontrollmechanizmusokon, nem pedig az egyes emberek teljesítményén múlik.

Ebben a kultúrában a szerep azt jelenti, hogy a munkaköri leírás követelményei fontosabbak, mint az egyének individuális jellemzői. A munkaköri leírás

szabályainak meg kell felelni, ennél többre azonban nincs is szükség. A szervezet tagjainak a számukra szigorúan előírt szerepkövetelményeket, előírásokat kell teljesíteniük, nem várják el tőlük, hogy mást csináljanak, vagy a meghatározott teljesítménynél jobban dolgozzanak. Nem kívánatosak az egyéni kezdeményezések, újítások, ötletek, sőt ezek adott esetben a szervezetre nézve diszfunkcionálisak, a légkörre, a testületi szellemre nézve pedig károsak, bomlasztóak lehetnek. A szerepkultúra biztos jövőt, lassú, de belátható karriert, és viszonylag nyugodt életet kínál tagjainak, továbbá lehetőséget arra, hogy kis kockázat mellett valamilyen téren specializált szaktudásra tegyenek szert. *Ez a kultúra a középszert jutalmazza, azokat az embereket, akik elfogadják a kiosztott szerepeket, és az adott szinten jól ellátják feladatukat.* Nem való viszont a szerepkultúra a szuverén, hatalomorientált és a teljesítménymotivált emberek számára; ők legfeljebb az ilyen szervezetek magasabb irányítói pozícióiban szerezhetnek bizonyos mozgásteret a maguk számára.

A szerepkultúrájú szervezetek mindaddig sikeresen képesek működni, amíg viszonylag stabil környezet veszi őket körül. Ha a szervezet képes meghatározni, befolyásolni, irányítása vagy legalábbis ellenőrzése alatt tartani környezetét (például monopol helyzet esetén), ha a piac stabil, illetve változásai előre jelezhetők, kiszámíthatók vagy manipulálhatók, ha a szervezet hosszú életciklusú termékeket állít elő, vagy ilyen szolgáltatást nyújt, akkor előre programozható a tevékenység, és sikeresek lehetnek a merevebb szabályok, előírások. Ugyanúgy, ahogy a görög templomok összeomlanának (illetve össze is omlottak) egy erősebb földrengés következtében, a szerepkultúrával rendelkező szervezeteket is sokkhatásként érné (illetve éri) környezetük hirtelen megváltozása. Ezek a fajta szervezetek csak hosszabb idő alatt érzékelik a változás szükségességét, lassan változnak, és épp csak annyira, amennyire ez elkerülhetetlennek látszik számukra.

17.5.3 Feladatkultúra

A feladatkultúrához nem lehet isteni patrónust választani, mondja *Handy*. Ennek szerinte az a legfőbb oka, hogy az ókori görögöket és rómaiakat jobban érdekelte a stílus, az alapszabályok és a hatalom, mint pusztán a teljesítmény. *A feladatkultúra megkülönböztető sajátossága pedig kifejezetten a feladat- és teljesítményorientáció.* A feladatvégzés tipikus módon projektekben folyik, egy mátrixszal, vagy négyzethálóval jellemezhető vállalati szervezet laza keretei között.

A feladatkultúra számára a mátrix szervezeti forma a legmegfelelőbb, amin belül a projektek számára biztosítják a szükséges eszközöket és erőforrásokat, azután pedig rábízzák az emberekre a feladat elvégzését. *A hatalom és befolyás jórészt a négyzetháló szálainak kereszteződési pontjaiban alakul ki, de kevésbé hajlamos a koncentrálódásra, mint más kultúratípusok esetében. A befolyás alapvetően a szaktudásból, nem a betöltött pozícióból, vagy a személyiség karizmatikus erejéből fakad,* bár ezek is éreztethetik a hatásukat. A feladatkultúra olyan csoportokra jellemző, amelyekben az eredmény, az együtt dolgozók munkájának végterméke elhalványítja az egyéni

célokat, sőt a státusz- és stílusbeli különbségek nagy részét is. A munkacsoport, a közösség egységesítő ereje részint a munka hatékonyságát, részint a szervezeti célokkal való azonosulást növelő tényező.

A mátrix szervezetben kialakult feladatkultúrára a rendkívüli rugalmasság és alkalmazkodóképesség jellemző. A csoportok (teamek) összetétele feladatról feladatra változhat, újraszerveződhet, és amennyiben a csoportok optimális módon rendelkeznek a szükséges döntési jogkörrel és erőforrásokkal, rendkívül gyorsan és hatékonyan tudják végrehajtani az előttük álló feladatokat. Ebben a kultúrában az emberek azt látják és érzékelik, hogy jelentős mértékben önmaguk irányítják saját munkájukat, és felelősek eredményeikért.

A feladatkultúra ott a legmegfelelőbb, leghasznosabb, ahol fontos a rugalmasság, a piac és/vagy a környezet változásaira történő gyors és érzékeny reagálás. Ebben az esetben is a *méret* a kritikus tényező; nehéz egy nagy szervezetet rugalmas csoportként megszervezni, és eleget tenni annak a követelménynek, hogy az itt dolgozók specializált szaktudással (is) rendelkezzenek, ugyanakkor változó tartalmú projektekben sikeres, hatékony munkát végezzenek. A feladatkultúra ott virágzik, ahol a reagálás gyorsasága, az integrálódás, az érzékenység és a kreativitás fontosabb, mint az elmélyedés valamilyen szűk, speciális szakterületen.

A feladatkultúra esetében a központi irányítás akarata, szervező-befolyásoló ereje a projektek indításában, az eszközök, az anyagi és emberi erőforrások elosztásában nyilvánul meg. Nem nagyon szólhat bele a mindennapi munkába, nem gyakorolhat szoros kontrollt az alkalmazott módszerek vagy eljárások fölött, ha nem akarja durván megsérteni a feladatkultúra íratlan szabályait. Az ilyen szervezet akkor működik, ha elegendőek az erőforrások, a teamekben jó a légkör, a csoportok együttműködnek, az értékrendben első helyen áll a termék- és/vagy az ügyfélorientáció. Ha azonban nem jut minden projektnek elegendő anyagi és emberi erőforrás, megindul a versengés a csoportok között, vagy éppen csoportokon belül. A vezetés kénytelen hatalmi szóval dönteni, operatív funkciókat vállalni, illetve különféle kontrollmechanizmusokat bevezetni a korábbi, csak eredményalapú értékelés helyett. Megindul tehát a (lényegénél fogva eredendően labilis) feladatkultúra szerep- vagy hatalomkultúrává történő átalakulása.

17.5.4 Személykultúra

Ennek a kultúrának az egyén, az egyes ember áll a középpontjában, s ha egyáltalán van kialakult struktúrája, az csak azért van, hogy az individuumokat kiszolgálja. A szervezeti felépítés a lehető legegyszerűbb, ábrázolására leginkább egy halmaz, vagy számtalan apró csillagból álló galaxis alkalmas.

A személykultúra patrónusa a görög istenek között *Dionüszosz* – *Handy* felfogása szerint az első egzisztencialista – lehetne. Abból kiindulva, hogy a szervezetekre általában valamilyen közös cél érdekében összehangolt tevékenység, valamilyen munkamegosztás, az irányítási-ellenőrzési mechanizmusok léte a jellemző, a személykultúra a szervezet tagadásának is tekinthető, vagy legalábbis olyan képződménynek, ami

csak speciális szerződési formában és feltételek között létezik. Ilyen például egy ügyvédi munkaközösség, amelynek tagjai közösen bérlik az irodát és az ehhez kapcsolódó infrastruktúrát, de ezen túlmenően mindenki a maga módján boldogul, nem alakítanak ki egymás közt formalizált munkamegosztást és alá-fölérendeltségi viszonylatokat. *Ez a szervezet – legalábbis belülről – teljes egészében az egyéneknek van alárendelve, és fennmaradása is tőlük függ.* A befolyás megoszlik az egymással társulók között, a hatalom pedig (amennyiben egyáltalán manifesztálódik), leginkább a szaktudásból, szakértelemből fakad. Az emberek azt csinálják, amihez legjobban értenek, és jószerivel csak szakmai téren adnak egymás véleményére.

A teljes egészében személykultúrát megtestesítő szervezet ritka, de sok olyan eset van, amikor személykultúrával jellemezhető egyének dolgoznak másfajta domináns kultúra keretei között. Ilyen lehet például egy egyetemi tanár, aki szuverenitásával a személykultúrát reprezentálja (lényegében véve teljes önállósággal rendelkezik saját munkája tartalmának és módszereinek meghatározása terén), mégis egy szerepkultúrájú szervezetben látja el feladatát. Sok hasonló példát lehetne hozni olyan szakemberek köréből is, akik valamilyen speciális szaktudás birtokában és ebből fakadó nagyfokú önállósággal személykultúrát testesítenek meg, adott esetben kifejezetten erősen kontrollált nagyszervezeti struktúrában. (Tipikusan az ilyen személyek válnak „nehéz emberekké" az adott környezetben, különösen vezetőik számára.)

17.6 A SZERVEZETI KULTÚRA TÍPUSAIT ALAKÍTÓ, BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK

A fenti négy kultúratípus kialakulását és egymásba való átmenetét befolyásoló tényezőket *Handy* nyomán az alábbiakban foglalhatjuk össze:

- a szervezet múltja, tulajdonformája,
- a szervezet mérete,
- az alkalmazott technológiák (ezt sokféle szempontból lehet kategorizálni; ilyen például, hogy egyedi vagy kis sorozatú, tömeg vagy nagy sorozatú, illetve, hogy folyamatos gyártásról van-e szó, mennyire rutinjellegűek, költségesek, gyorsan változók a technológiák, mekkora tőkebefektetést igényelnek stb.),
- a szervezet céljai, filozófiája, stratégiai irányultsága (például minőség orientáció, növekedés, a foglalkoztatási biztonság és a jó munkahelyi légkör melletti elkötelezettség stb.),
- a szervezet környezete (gazdaság, piac, versenyhelyzet, földrajzi, társadalmi viszonyok),
- az emberek, a szervezet tagjai.

A szervezet tagjainak vonatkozásában *Handy* különösen fontosnak tartja az ember és a szervezet közötti, belső „pszichológiai szerződés" teljesülését. Különböző kultúrák más-más pszichológiai szerződést tudnak kielégíteni, ebből adódóan bizonyos típusú emberek az egyik kultúrában sikeresek és jól érzik magukat, a másikban pedig nem. A munkahelyi elégedettség egyik forrása az egyén pszichológiai szerződése és a szervezet kultúrája közötti összhang. Az egyén és a szervezet kapcsolatát

kétirányú, kölcsönös összefüggés jellemzi. Az egyes embereknek (készségeiket, képességeiket, személyiségvonásaikat, aspirációikat tekintve) valamilyen szinten be kell illeszkedniük a kialakult kultúrába, ugyanakkor a rendelkezésre álló emberi erőforrás sajátosságai (képzettsége, mentalitása) jelentős mértékben befolyásolják, hogy egy szervezet mennyire választhat szabadon a különböző (és számára kívánatos) kultúrák között. *Handy* tömör szentenciája szerint, *amikor egy szervezet munkatársait kiválasztjuk, lényegében meghatározzuk a szervezet kultúráját is.*

17.7 A KULTÚRA SZERKEZETE ÉS VÁLTOZÁSA – EDGAR H. *SCHEIN*

A szervezeti kultúra struktúráját, funkcióit és dinamikáját, a vezetés kultúraformáló szerepét, valamint a különböző fejlődési fázisokban lévő szervezetek kultúrájának alakítási, változtatási lehetőségeit tárgyaló főművével Edgar H. *Schein* a szervezeti kultúra irodalom legtöbbet idézett klasszikusai közé tartozik (*Schein*, 1997).

Schein a szervezeti kultúrát komplex, nem könnyen megfejthető jelenségnek tekinti; ez a képződmény a szervezet mindennapi életében végbemenő problémamegoldási és tanulási folyamatok termékeként jön létre. A munkahelyi gyakorlatban bevált megoldások egyrészt *tevékenységi, magatartási mintákat* eredményeznek, másrészt sajátos *szemlélet- és gondolkodásmód* kialakulásához vezetnek. Ezek az idők folyamán egyre inkább megkérdőjelezhetetlen, maguktól értetődő, részben nem is tudatosuló koncepcionális keretté állnak össze. *Schein szerint a kultúra lényegét, magját azok a rejtett, nem tudatosuló előfeltevések alkotják, amelyek segítik a csoportot abban, hogy sikeresen megoldja a külső környezethez való adaptáció elősegítésének és a belső integráció biztosításának problémáit.* A kultúra fő funkciója éppen ez, vagyis a szervezet adaptációjának és integrációjának támogatása.

A kultúra struktúráját *Schein* a tudatosság különböző mértékével rendelkező elemek rendszereként írja le és értelmezi. *Schein*, illetve az ő munkásságát sokat idéző J. Steven *Ott* (1989) nyomán a szervezeti kultúra rendszere a következő három szintre bontható fel:

- a tárgyi világ és a viselkedés szintje,
- a köznapi tudat szintje (hiedelmek és értékek) és
- a világra vonatkozó legalapvetőbb feltevések szintje.

A következő alpontokban ezeket tárgyaljuk vázlatosan.

17.7.1 A tárgyi világ és a viselkedés szintje

Ez a szervezeti kultúrának a közvetlen megfigyelés számára legkönnyebben hozzáférhető – szó szerint „látható, hallható, kézzel fogható" – szintje. Ezen belül az alábbi három kategória különíthető el:

❖ *A konkrétabb értelemben vett tárgyi világ, fizikai környezet:*

– a munka eszközei (a technika, a technológia, a munkafolyamat anyagai, tárgyai, az alkalmazott eszközök, szerszámok, gépek, berendezések, a munkavégzés módja, a munka-szituáció),

– a munkavégzés fizikai környezete, infrastruktúrája (az épületek, munkacsarnokok, műhelyek, irodák kialakítása és berendezése).

❖ *A viselkedésminták és viselkedés-szabályok:*

– a beosztottak munkahelyi magatartásának és egymással való kapcsolatainak látható-hallható szabályszerűségei, mintái,

– a mindennapi vezetői tevékenység jellemző megnyilvánulásai.

❖ *A nyelvhasználat, a kommunikáció és a jelrendszerek:*

– a szervezetre jellemző írott és beszélt nyelv, a zsargon,

– a kommunikáció eszközrendszere és stílusa (a közvetlen-személyközi vagy technikai eszközök közvetítésével zajló kommunikáció dominanciája),

– a verbális kommunikáció melletti jelrendszerek (például a hierarchia tudatosítására, a státusz- és presztízskülönbségek kifejezésére szolgáló szimbolikus jelzések).

Schein és *Ott* egyaránt hangsúlyozza, hogy az első szinten elhelyezkedő, jól és könnyen megragadható elemek csábítanak a megfigyelésre (és a felületes véleményalkotásra), de amilyen könnyű őket *észlelni*, olyan nehéz *értelmezni* a kultúra mélyebb rétegeinek ismerete nélkül.

17.7.2 A köznapi tudat szintje – hiedelmek és értékek

Ezen a szinten annak magyarázata, értelmezése és igazolása (racionalizálása) történik, amit és ahogyan az emberek nap mint nap csinálnak a munkahelyen. Különféle attitűdök, többé-kevésbé tisztázott morális elvek, ideológiák, filozófiák alkotják ezt a tudati szférát, amit a szervezeti történelem hőseinek cselekedetei, gondolatai, a velük kapcsolatos legendák, történetek, mítoszok táplálnak és formálnak.

A *hiedelmek* a szervezeti világ jelenségeinek nagyjából átfogó magyarázatai, amelyeket az emberek úgy fogadnak el, hogy nem igénylik a bennük foglaltak tényszerű igazolását vagy tételes bizonyítását. Ennek ellenére a hiedelmek mozgósító erejű, cselekvést befolyásoló tényezők.

Kiemelkedő szerepük és jelentőségük van az *értékeknek*, a szervezeti világban való tájékozódás iránytűinek. Ezek mutatják meg a szervezeti viselkedés alapvető irányultságait *(orientációk)*, és jelölik ki a dolgok fontossági sorrendjét *(preferenciák)*. *Schein* és mások is utaltak arra, hogy egyazon szervezetben létezhetnek hivatalosan kinyilvánított, támogatott és ténylegesen működő értékek. Mivel az értékek inkongruenciája bomlasztóan hat a szervezeti erkölcsre, és elbizonytalanítja a tagok viselkedését, káros hatással van a kultúra egészére is.

Ha azt kérdezzük az emberektől, hogy *miért* csinálják azt, amit tesznek, kicsaljuk belőlük az értékeiket, és elkezdjük megérteni a viselkedésük mögött rejlő okokat – mondja *Schein*. Ha már sok információval rendelkezünk az értékekről, akkor kezdjük el látni, érteni, hogy miért működik a szervezet úgy, ahogyan, és ekkor adódnak lehetőségek a fejlesztésre, továbblépésre is. De az értékek is csak megnyilvánulásai a kultúrának, nem tekinthetők a kultúra lényegének, vezető erejének.

17.7.3 A világra vonatkozó legalapvetőbb feltevések szintje

Schein és követői szerint *a kultúra lényegét, magát olyan, nem tudatosult előfeltevések alkotják, amelyek a kultúrát hordozó csoport számára tartósan működőképesnek, sikeresnek bizonyultak alapvető problémák megoldásában.* Működőképességük miatt ezek az előfeltevések az érzékelés, gondolkodás és érzelmi viszonyulás *helyes és megtanulandó mintái* lesznek a csoport új tagjai számára, és ily módon tovább is öröklődnek. A *Schein* által használt kifejezésnek *(basic assumptions)* nehéz frappáns magyar megfelelőt találni, de tartalma azért világossá tehető. Az *„alapvető előfeltevések"* kategóriája lényegében véve *a világ szemléletének és a róla való gondolkodásnak egy vitathatatlan és mással fel nem cserélhetően „természetes" módját, evidenciáját jelenti egy embercsoport számára.*

Schein szerint az „alapvető előfeltevések" az alábbi, átfogó *összefüggésekből* és *összefüggésekben való gondolkodásból* fakadnak:

- a (természeti) környezettel való kapcsolat,
- a valóság, az idő és a tér természete,
- az emberi természet természete,
- az emberi tevékenység természete és
- az emberi kapcsolatok természete.

Nyilvánvaló, hogy a Schein által kiemelt összefüggések tágabbak a szervezeti világ horizontjánál; az „alapvető előfeltevések" a nemzeti-etnikai kultúrákban (vagy az ezeknél is tágabb kultúrkörökben) születnek, és az elsődleges (családi) szocializáció során örökítődnek át. Az így létrejött evidenciák, világszemléleti-gondolkodási paradigmák azonban bekerülnek a szervezetekbe is, hiszen az emberek a szocializáció során kialakult személyiségüket nem vetkőzhetik le. (Ezt bizonyították *Hofstede* vizsgálatai is.) Erre az alapra épülnek rá, illetve ezekben a dimenziókban mélyülnek el a szervezeti hatások, így jön létre a szervezeti kultúra mikrovilága. Ez az összefüggés a magyarázata annak, hogy miért nem érthető meg egy szervezet kultúrájának lényege csak a tárgyi világból és a látható-hallható viselkedésformákból, miért kell az alapvető előfeltevések nem tudatos gyökeréig visszavezetni.

17.8 A SZERVEZETI KULTÚRA MEGVÁLTOZTATÁSÁNAK LEHETŐSÉGEI

Ha a szervezeti kultúra lényegének megismerése nem egyszerű, akkor tudatos megváltoztatása nyilvánvalóan még nehezebb dolog. A kultúra alakításának lehetőségein gondolkodva nem szabad megfeledkeznünk arról – figyelmeztet *Schein* (1985) –, hogy a kultúra fogalmát az antropológusok a szociális rendszer olyan elemeinek leírására alkalmazták, amelyek a legkevésbé változtatható összetevői ennek a rendszernek. A kultúra spontán változásait (részfunkcióinak átalakulását) és tudatos átalakításának lehetőségeit *Schein* a szervezetek három *növekedési fázisában* vizsgálja:

❖ *A születés és korai növekedés* időszakát az alapítói és/vagy családi dominancia jellemzi. A kultúra ekkor a másoktól való megkülönböztetés és az önazonosság tudat forrása, az „enyv", ami a szervezetet összefogja. A szervezet az integrációra és az áttekinthetőségre törekszik, hangsúlyt

helyez az elkötelezettséget biztosító szocializációra. Az alapító vagy családja pozíciójának meggyengülése elindíthatja az *utódlási fázist*, aminek során a kultúra a „konzervatívok" és a „liberálisok" csataterévé válik: a lehetséges utódjelöltek megítélésének (egyik) mércéje, hogy *tarlósítják* vagy *megváltoztatják* a kultúra egyes elemeit. A kultúra változásának lehetséges mechanizmusai *Schein* szerint a következők:

1. természetes fejlődés,
2. külső terápiával segített önvezérelt fejlődés,
3. a régiek („konzervatívok") és az újak („liberálisok") hibridje révén irányított fejlődés, és
4. a kívülállók által vezérelt „forradalom".

❖ *A szervezet középső életszakasza* új termékek kifejlesztésével, vertikális integrációval, földrajzi terjeszkedéssel, vállalatfelvásárlással és/vagy összeolvadással jár, vagy legalábbis járhat együtt. A növekedéssel új szubkultúrák jelennek meg, a kulturális integráció hanyatlásnak indul; megrendül az azonosságtudat, elveszhetnek a legfőbb célkitűzések, értékek és alapfeltevések. Megvan azonban a lehetőség a kulturális változás irányának kézben tartására. A kultúra változásának e fázisban lehetséges mechanizmusai:

1. tervszerű változás és szervezetfejlesztés,
2. a technológia vonzerejének kihasználása,
3. az esetleges botrányok kihasználása, a mítoszok szétrobbantása,
4. kis és közvetett lépések taktikája.

A szervezet középső életszakasza az a periódus – mondja *Schein* –, *amelyben a vezetőknek a legtöbb választásuk van, nevezetesen, hogy irányítsák-e, és ha igen, hogyan menedzseljék a kultúra körébe tartozó jelenségeket.* Ekkor szükséges leginkább tisztában lenniük azzal is, hogy miképpen diagnosztizálható a szervezet adott helyzete, mozgásiránya és sebessége. Amikor egy szervezet kerül szembe turbulens, kiszámíthatatlan környezettel, a *rugalmas* kultúrák (amelyek inkább a változékonyságot, sokoldalúságot bátorítják, szemben az uniformizáltsággal) sokkal előnyösebbnek bizonyulnak az *erős* kultúráknál.

❖ *A szervezeti érettség kora* (egyúttal a hanyatlás kezdete) tipikus módon a piacok beérését, telítődését, a belső stabilitás hiányát, a stagnálást, a változásra késztető motiváció hiányát jelenti. A kultúra kezdi megkötni az innovációt, de mivel a múlt dicsőségét őrzi, úgy értékelik, mint az önbecsülés és önvédelem forrását.

Az *átalakulás* lehetőségei, illetve dilemmái: a kultúra változása szükséges és elkerülhetetlen, de nem minden elemét lehetséges vagy szükséges megváltoztatni; a kultúra lényegi összetevőit kell kiemelni és megőrizni; a kultúra változása kezelhető, vagy egyszerűen hagyni kell, hogy magától fejlődjön; a kultúra változása alapszinten szükséges; a kultúra változását a kulcsemberek tömeges cseréjével kell megoldani.

A *lerombolás* lehetőségei: csőd és reorganizáció; hatalomátvétel és újjászervezés; összeolvadás és asszimiláció.

A kultúra változásának az érettség fázisában lehetséges mechanizmusai:

1. kényszerítő meggyőzés,
2. teljes fordulat
3. szervezeti reorganizáció, rombolás és újjászületés.

Végül, de egyáltalán nem utolsó sorban érdemes felidézni, hogy mi az az öt *hiba*, amit *Schein* (1985) szerint el kell kerülni a szervezeti kultúráról való gondolkodás során:

1. *Ne egyszerűsítsük le túlságosan a kultúrát.* A kultúra mélyebb, több a viselkedési mintáknál és értékeknél; a kultúra lényegét azok az alapvető előfeltevések alkotják, amelyek egy csoport számára a tanult (társadalmilag konstruált) valóságot meghatározzák.

2. *Ne feledkezzünk meg arról, hogyan történik a kultúra tanulása.* Ha a trauma alapú tanulás egy kultúra alapja, akkor az emberek ellent fognak állni a változásnak.

3. *Ne korlátozzuk gondolkodásunkat a kultúra tartalmával, területeivel kapcsolatban.* A kultúra túlmutat az emberi kapcsolatokon: a valóság, az igazság, a társadalmi struktúra és szervezeti felépítés, a döntéshozatal stb. alapvető elveihez vezet.

4. *Ne feltételezzük, hogy a kultúra megváltoztatása egyszerű dolog.*

5. *Ne feltételezzük, hogy az erősebb kultúra a jobb.* Hogy mi a jobb, az a szervezet fejlődési fázisától és alkalmazkodóképessége adott állapotától függ. Egy nehezen megfogható, valószínűleg nem is létező és feltehetően veszélyes dolog – az erős kultúra – keresése helyett próbáljuk megérteni és használni *a létező kultúra erősségeit.*

17.9 A SZERVEZETI KULTÚRA VIZSGÁLATÁNAK MÓDSZEREI

Az a felismerés – illetve a *Hofstede* és mások által empirikusan is bizonyított tény –, hogy a szervezeti kultúra függ a befogadó környezet kultúrájától, kihat a számításba vehető vizsgálati módszerek körére is. A szervezetet befogadó környezet nemzeti, etnikai, lokális kultúrájára vonatkozóan különféle kész anyagok találhatók és hasznosíthatók. Ilyenek az adott nép vagy népcsoport történeti hagyományait, múltjának jelentős eseményeit feltáró, néprajzát, szokásait, hiedelmeit, erkölcsét (különösen munkaerkölcsét) tárgyaló írásos anyagok, könyvek, tanulmányok. Ide sorolhatók azoknak az empirikus társadalomtudományi kutatásoknak a megállapításai is, amelyek célja ugyan nem a kultúra vizsgálata, sok vonatkozásban mégis nagyon sok ismeretet, adalékot szolgáltatnak a befogadó környezet kulturális jellemzőinek megismeréséhez. (A nyolcvanas évtizedben végzett magyarországi értékszociológiai vizsgálatok például sok, a szervezet–környezet–kultúra összefüggésben is releváns információt eredményeztek a magyar társadalom mentalitásáról, értékrendi sajátosságairól (*Hankiss–Manchin–Füstös–Szakolczai*, 1982; *Hankiss*, 1983).

Természetesen készíthetők kifejezetten a szervezeti kultúra tágabb összefüggéseire (a befogadó környezet kultúrájának jellemzőire) irányuló vizsgálatok is, ezek azonban meglehetősen ritkák. *Hofstede* vállalkozása abban az értelemben is kivételes volt, hogy nemigen van folytatása a társadalmi (makro) és a szervezeti (mikro) dimenziókat szisztematikusan együtt alkalmazó, a kétféle nézőpontot egyszerre érvényesítő kutatásoknak. Leginkább még a multinacionális vállalatok lehetnek érdekeltek a helyi sajátosságok (kulturális hagyományok) ismeretében. A náluk végzett vagy általuk megrendelt ilyen vizsgálatok részleteinek publikációjára általában nem kerül sor, de azért jelennek meg híradások a vállalati kultúrák találkozásának és összeillesztésének magyarországi eseteiről, tapasztalatairól is (*Matolay*, 2000).

17.10 A SZERVEZETEN BELÜLI KULTÚRA MEGISMERÉSÉNEK ESZKÖZEI

A tárgyi világ és a viselkedés szintjén – minthogy itt találhatók a szervezeti kultúrának a közvetlen megfigyelés számára legkönnyebben hozzáférhető, látható-hallható, kézzel fogható megnyilvánulásai –, *legtöbbet a helyszínen való jelenlétből és megfigyelésből lehet meríteni.* Kulturális antropológiai, illetve szociológiai szóhasználattal élve ez – az esetek túlnyomó többségében – *részt nem vevő* megfigyelést jelent, vagyis az adott kultúra tanulmányozói nem kapcsolódnak be a szervezet életébe, tevékenységébe. Van néhány kivételes eset, amikor a részt vevő megfigyelő pozíciójából kaphatunk képet egy munkahelyi csoport belső életéről, sajátos szubkultúrájáról, s ezek az *in vivo* megfigyelések nagyon sokat segítenek a kultúra mindennapi működésének megértésében. Ennek példája *László-Bencsik* Sándor (1973) szociográfiája, aki néprajzosként került – kényszerűségből – egy sajátos munkásközösségbe, amelynek munkakultúrájáról, szokásairól, tagjainak mentalitásáról kiváló, magatartástudományi értelemben is forrásértékű könyvet írt.

A részt nem vevő megfigyelés metodológiája két fő követelményre épül. Az egyik, hogy valamilyen szempontrendszerrel rendelkezni kell ahhoz, hogy a megfigyelés ne váljon esetlegessé, illetve parttalanná. A szempontrendszer kialakításához alapul lehet venni, hogy általában véve milyen látható-hallható megnyilvánulásai vannak a szervezeti kultúrának (tárgyi világ, fizikai környezet, a különböző terek elrendezése és felszereltsége, munkatempó, munkaszituációk, az emberek egymással, illetve az ügyfelekkel kialakított viselkedési, érintkezési stílusa, szóhasználat, zsargon, utalásrendszer, a szimbolikus kommunikáció jelei, jelképei). Ezekből az adott szervezet sajátosságaihoz (tevékenység, technológia, funkciók stb.) igazodva célszerű a megfigyelési szempontrendszert finomítani, dimenzióit elmélyíteni. (Ez általában a terepmunka során alakuló, iteratív folyamat.) A másik fontos követelmény, hogy a megfigyelő igyekezzen tudatosan elkerülni, hogy akár önmaga, akár a szervezet egyes szereplőinek értékítéleteit belevigye a megfigyelési folyamatba. Teljesen értékmentes megismerés ugyan nem lehetséges, de azért nem mindegy, hogy a megfigyelés, tényfeltárás fázisában milyen mértékben érvényesülnek torzítást eredményező, félrevezető prekoncepciók.

A megfigyelésre vonatkozó metodológiai követelmények érvényesek az anyaggyűjtés másik fontos módszerére, az *interjúra* is. Az interjú célirányos, többé-kevésbé strukturált beszélgetés, különböző területeken

dolgozó, különféle munkaköröket, pozíciókat betöltő személyekkel. Fontos szempont – különösen a nagy, szerteágazó tevékenységet folytató, bonyolult felépítésű szervezetekben – az interjúalanyok kiválasztása annak érdekében, hogy személyükben valamennyi lényeges tevékenység, terület, dolgozói réteg, szubkultúra reprezentálva legyen. Az interjú több célt szolgálhat: a szervezeti folyamatok és a felépítés megértését, a látható-hallható megnyilvánulásokra való rákérdezést, ezek mögöttes tartalmának megfejtését, a hiedelmek és értékek világának, szerkezetének megismerését. Az e célra összeállított interjúvázlat egyfelől eléggé *strukturált* kell, hogy legyen ahhoz, hogy a kultúra minden, elméletileg fontos vonatkozása benne legyen, másfelől a kérdezési stratégiának eléggé *rugalmasnak* kell lennie ahhoz, hogy minél több, az adott szervezetre és kultúrájára specifikusan érvényes információt szolgáltasson. Az interjúvázlat(ok) összeállítása, a beszélgetések lebonyolítása és információik elemzése innovatív megközelítést, eredetiséget és interjútechnikai jártasságot igénylő folyamat.

A szervezeti kultúra vizsgálatának eszköztárát nem kis részben sztenderd, szabványosított metodikák alkotják. Ezek általában tömeges adatfelvételre szolgáló kérdőívek („papír-ceruza" eszközök), amelyek segítségével a különféle attitűdök, beállítódások, értékorientációk mutathatók ki, illetve a munkahelyi légkör, vélemény, elégedettség, vezetési stílus vizsgálható. Vannak olyan, általános használatra szánt (nem szervezetspecifikus) diagnosztikai eszközök is, amelyek kifejezetten a szervezeti kultúra – valamilyen elméleti modell dimenziórendszerében kifejeződő – irányultságainak kimutatására készültek. Ilyen például a magyar vízügyi kultúra vizsgálatára a „versengő értékek" modell alapján kidolgozott kérdőív (*Tomori*, 1998) vagy az SHL Group plc. magyarra is adaptált – és számos hazai vállalatnál kipróbált – kérdőíve, amely egy adott szervezeti/vállalati kultúra 21 tényezőből álló profiljának előállítására alkalmas. (A vizsgált 21 tényező rövid leírását a 17-4. táblázat tartalmazza.)

TELJESÍTMÉNY

1.1 Mennyiségre törekvés
Nagy hangsúlyt helyeznek a mennyiségre, a minél több elvégzett munkára. A termelékenység a kulcskérdés, az emberek munkaterhelése nagy, rövid határidőkkel, nehéz célokat kell megoldaniuk.

1.2 Minőségre törekvés
Erőteljesen törekednek a jó minőségű munkára. A „kiválóság" az elsődleges cél. Értékelik a figyelmes, pontos munkát.

1.3 Új eszközök használata
Igyekeznek minél gyorsabban bevezetni az új technológiákat, kihasználják a technikai fejlődésből adódó lehetőségeket.

1.4 A kreativitás ösztönzése
Nagy jelentőséget tulajdonítanak a munkamódszerek, a termékek újszerűségének. A dolgozókat arra buzdítják, hogy használják a képzelőerejüket újfajta megközelítések kitalálására.

1.5 Ügyfélközpontúság
Az ügyfél szükségleteit helyezik előtérbe. A kliens kiszolgálását a szervezet minden részében igen komoly kérdésnek tekintik, s törekednek arra, hogy az ügyfél igényeit előre megérezzék, sőt esetenként ők maguk hozzák létre.

EMBERI ERŐFORRÁSOK

2.1 Törődés a dolgozókkal
A munkaadót a dolgozók figyelmesnek értékelik: úgy érzik, értékelik a munkájukat, elismerik erőfeszítéseiket. A vezetés törődik a dolgozók jólétével, igazságosan bánik velük, tiszteletben tartja őket.

2.2 Belemerülés a munkába
Az embereket lelkesíti, motiválja a munkájuk. Törekszenek arra, hogy egyre jobban teljesítsenek, képességeik maximumát nyújtsák, készek különleges erőfeszítésekre is.

2.3 Életpálya kialakítás
Lényeges erőfeszítéseket tesznek azért, hogy színvonalas képzési programjaik legyenek, a tanulást nagyra értékelik, az életpályán való előrejutást komolyan kezelik.

2.4 Teljesítménytől függő jutalmazás
Az embereket teljesítményüknek megfelelően, érdemeik alapján értékelik, a kiváló munkát pénzzel és előléptetéssel jutalmazzák.

2.5 Egyenlő esélyek
Egyenlő esélyeket biztosítanak mindenkinek a toborzás, kiválasztás, értékelés, karrier-kialakítás során.

DÖNTÉSHOZATAL

3.1 A formalizáltság foka
A szervezetek rendszerezettek, bürokratikusak, világos szabályok alapján strukturáltak. Elvárják, hogy a dolgozók szigorúan betartsák ezeket az írott szabályokat.

3.2 A dolgozók részvétele a döntéshozatalban
A dolgozóknak jelentős autonómiájuk van munkájuk tervezésében és kivitelezésében, széles döntési jogkörrel rendelkeznek.

3.3 A döntések hatékonysága
A döntések kellő gyorsasággal (késedelem nélkül) születnek meg.

3.4 Hosszútávra tervezés
A szervezet határozottan törekszik a jövőbeni követelmények, lehetőségek, korlátok figyelembe vételére.

3.5 A változás sebessége
Gyorsan változnak a dolgok: a rendszereket, eljárásokat, munkamódszereket gyakran újítják meg, gyakori az átszervezés.

3.6 Törődés a környezettel
Általánosan elfogadott a szervezetekben, hogy ügyelni kell a környezetünkre, s a döntések során nem szabad elfeledkezni az esetleges környezeti hatásokról.

KAPCSOLATOK

4.1 Csoportok közötti függőleges kapcsolatok
Feltehetően jó a vezetők és beosztottak kapcsolata. Ezt a viszonylag harmónikus kapcsolatot a szintek közötti nyílt és őszinte kommunikáció kíséri.

4.2 Csoportok közötti vízszintes kapcsolatok
A részlegek, osztályok nem versengenek, hanem elsősorban kooperálnak egymással.

4.3 Személyek közötti kooperáció
Az emberek támogatják egymást, konstruktívan együttműködnek.

4.4 A kommunikáció hatékonysága
A kommunikáció mennyisége, minősége és sebessége magas színvonalú.
Az emberek jól informáltak, az információkat széles körben megosztják.

4.5 A szervezeti célok ismerete
A rövid és hosszútávú célokat, a fontosabb üzleti feladatokat a dolgozók általánosan ismerik.

17-4. táblázat.
Az SHL Vállalati Kultúra Kérdőíve által vizsgált tényezők (a magas pontértékű szervezetek jellemzésével).

A kérdőívből származó válaszok feldolgozása után az egyes dimenziókon belüli jellemzők erőssége egy-egy tízfokú skálán jelenik meg.

Az SHL kérdőívének és más, ehhez hasonló metodikáknak egyrészt az az előnyük, hogy gyors és átfogó diagnózist eredményeznek egy adott szervezet kultúrájának irányultságairól, másrészt az, hogy sztenderdizáltságuk révén lehetővé teszik a különböző szervezetek közötti összehasonlítást. Minél több adatfelvételre kerül sor ugyanazzal a kérdőívvel, annál pontosabban lehet megítélni, hogy egy-egy skálán hol húzódnak a „különösen magas", „magas", „alacsony" és „különösen alacsony" pontértékek határai (*Klein* 1998d).

A sztenderd kérdőívek hátránya, hogy rugalmatlanok, nem képesek a vizsgált szervezet egyéni sajátosságaihoz igazodni; a kész ruhákhoz hasonlóan mindenkire jók akarnak lenni, de csak kevesekre simulnak rá tökéletesen. Ez a hátrány akkor válik veszélyessé, ha a kultúrát *kizárólag* ilyen módszerrel próbáljuk megismerni.

Bármilyen módszerrel és bármennyi információt, adatot szerezzünk is a kultúra látható- hallható, írásban vagy szóban megkérdezhető és megválaszolható jellemzőiről, a feladatnak ezzel még nincs vége. A részjelenségek szintetizálására és a felszín mögötti, nem tudatosult mélyrétegek feltárására is szükség van ahhoz, hogy egy adott szervezet komplex egészként létező kultúráját gondolatilag rekonstruálni tudjuk (ahogyan erre *Schein* figyelmeztetett). Bár e téren is hasznos és szükséges a módszeresség, az eredmény minősége nagy mértékben függ az alkotó szellemtől, az intuíciótól, a holisztikus látásmódra való képességtől.

18. fejezet
KONFLIKTUSKEZELÉS A SZERVEZETBEN
(Wagner János)*



*A fejezet Dr. *Göncz* Kinga, *Geskó* Sándor, Dr. *Herbai* István: Konfliktuskezelés civil szervezetek számára című munkájának felhasználásával készült.

Héraklész és Athéné

Héraklész egy keskeny úton ballagott. A földön egy almához hasonló tárgyat pillantott meg, és megpróbálta eltaposni. Amikor azonban észrevette, hogy a tárgy kétszer akkora lett, még inkább taposta, és bunkójával is rácsapott.
A gyümölcsféle azonban oly nagyra nőtt, hogy elzárta az utat.
Bunkóját eldobva Héraklész a csodálkozástól kővé meredt.
Ekkor megjelent előtte Athéné, és így szólt:
„Testvérem, hagyd békén: ez itt a civódás és a viszály;
ha valaki háborítatlanul hagyja, olyan marad, amilyen korábban volt,
ha azonban hozzányúlnak, így megduzzad."
Mindenki számára nyilvánvaló,
hogy a veszekedések és viszályok nagy kár okozóivá válnak.

Aiszopósz

A hatalmas multinacionális vállalatoknál és a kis magánvállalkozásoknál egyaránt időről-időre konfliktusok alakulnak ki, s ezek kialakulása, lefolyása, megoldási módja a szervezetek óriási különbségei ellenére bizonyos azonosságokat, törvényszerűségeket mutat.

A konfliktusok jobb megértésének jelentőségét alig lehet túlbecsülni. Tanulmányozásuk központi szerepet játszik a nemzetközi kapcsolatokban, a politikai pártokban, a társadalmi struktúrákban, a szervezetekben, a kiscsoportokban, a családban, a történelemben (*Tjosvold*, 1998).

A konfliktus egyaránt témája az elméleti kutatóknak és a gyakorlat embereinek. Franklin Delano *Roosevelt*, az USA egykori elnöke szerint „ahhoz, hogy a civilizáció fennmaradjon, az emberi kapcsolatok tudományát kell művelnünk: képessé kell válnunk arra, hogy mi, sokféle emberek békében éljünk a földön."

Kurt *Lewin* (1943), „a szociálpszichológia atyja" pedig így írt ugyanerről: „Ha nem leszünk képesek arra, hogy tudományos alapossággal megértsük a vezetést, a kultúrát és a csoportok életének más lényeges jelenségeit, akkor nincs remény egy jobb világ megteremtésére."

18.1 AZ ALTERNATÍV KONFLIKTUS-KEZELÉS

A demokratikus társadalmi berendezkedésű országokban a konfliktusok kezelésére számos olyan módszer is elterjedt, amely nem csupán az erőszakos megoldások kiküszöbölésére szolgál, de a kérdés jogi útra terelését is elkerüli. Ezek a módszerek lehetővé teszik, hogy a vállalatok, szervezetek, intézmények növeljék problémamegoldó készségüket, kreativitásukat, hatékonnyá és mindenki számára kielégítővé tegyék döntéshozó megbeszéléseiket, konstruktívan, minden részt vevő fél érdekeinek figyelembevételével oldják meg konfliktusaikat.

Az ilyen – „alternatív"-nak is nevezett – konfliktuskezelés, problémamegoldás ma még Magyarországon meglehetősen új, ahogy maga a demokrácia, a demokrácia működtetéséhez szükséges készségek is csak nemrég jelentek meg. Az alapvetően új tulajdoni viszonyok, a vállalkozások, a multinacionális cégek megjelenése egyben új vállalati, szervezeti kultúrát is hozott magával, de ez a kulturális átalakulás lassan megy végbe, és bizonyos elemei még teljesen hiányoznak.

Ahhoz, hogy konfliktushelyzetekben megoldást találjunk, először *fel kell ismerni* magát a konfliktust, egyáltalán azt, hogy valami baj van, ami nagyon sokszor nem könnyű feladat. A magánéletben is mindenki sokszor találkozott már azzal, hogy egy probléma kirobbanásakor kiderül, hogy a feszültség már régóta ott lóg levegőben, csak az érintettek nem tudták vagy nem akarták észrevenni. Vállalatoknál is azt jelzi a konfliktus, hogy valami nem jól működik. Ha felismertük, hogy *van* probléma, akkor „diagnosztizálni" kell a problémát, azaz, hogy *mi a konfliktus igazi oka.*

Egy vállalaton, szervezeten belül vagy szervezetek között a konfliktus – természeténél fogva – valamiféle kapcsolati feszültségként, emberek rossz közérzeteként jelenik meg akkor is, ha strukturális, pénzügyi vagy más egyéb oka van. A megoldással foglalkozó belső munkatárs vagy külső tanácsadó feladata mindig az, hogy segítsen a konfliktus szereplőinek:

- a felszíni jelenségek mögé tekinteni,
- a problémák valós okait feltárni, azokkal szembesülni és
- a problémák megoldására megvalósítható utakat kidolgozni.

A konfliktus minden intézményben, társadalomban előforduló jelenség. Ebben a részben azt próbáljuk összefoglalni, hogy a Magyarországon nagy tradícióval rendelkező pereskedés mellett milyen egyéb lehetőségeink vannak egy szervezeten belüli, illetve azok közötti konfliktushelyzetek rendezésére. Illusztrációinkat a *Partners Hungary* konzultációs tapasztalataiból, a gazdasági életből, intézmények és civil szervezetek működése során keletkezett konfliktusokból merítettük.*

18.1.1 A konfliktus nem „ördögtől való"

Magyarországon ma a „konfliktus" szónak pejoratív felhangja van. Ha valakinek „konfliktusa van" másokkal, az attól fél, hogy összeférhetetlen embernek tarthatják.

Ha egy szervezetben fordul elő probléma, azt is jobbnak tartják elrejteni, hátha az a „vezetés hiányosságaira" utal.

Valójában minden társadalom, közösség, szervezet, emberi kapcsolat időről-időre konfliktusokon megy keresztül a mindennapi interakció során. A konfliktus nem az „ördögtől való" tehát, hanem az élet természetes velejárója, és egyben a problémamegoldás lehetőségének hordozója, ha kezelésére megfelelő eszközök állnak a konfliktus szereplőinek

* Az esetleírások nagy nehézsége, hogy a konzultánst köti a titoktartás: csak úgy írhatja le az eseteket, hogy azokra ne lehessen ráismerni. Emiatt az esetek vázlatosak, kevéssé kidolgozottak, inkább csak demonstrációs értékűek. Néhány helyen megváltoztattuk a szereplőket a még teljesebb diszkréció érdekében. Reméljük, hogy a fejezet esetleírásai így is segítenek a szervezetekben tipikus konfliktusok felismerésében.

a rendelkezésére. A konfliktus a békés változtatás eszköze – és ily módon a stabilitás kulcsa – is lehet az intézményeken, szervezeteken belül, de a társadalom egészében is. A demokrácia működésmódja és az új vállalati kultúra megjelenése szükségessé is teszi az egyéni- és csoportérdekek folyamatos kifejeződését, egyeztetését, és a különböző igényeknek megfelelő változtatást.

A konfliktusok mentén sarkítottan fejeződnek ki a különböző vélemények, érdekek. Ez sarkallja az embereket arra, hogy a konfliktus ellenére is megfogalmazzák egymásrautaltságukat, és előre vivő megoldásokat keressenek. Ilyen módon a konfliktusok egy magasabb rendű egyensúly hordozói, teherbíró, bizalomteli kapcsolatok alapjai is lehetnek, ha megfelelően kezelik őket.

A nyugati kultúrákban, a nagy hagyományokkal rendelkező demokráciákban kiterjedt rendszere, hálózata van az alternatív konfliktusmegoldási módoknak, amelyekben külső, pártatlan szakértő segíti a folyamatot. Ezek széles körű magyarországi meghonosításához azonban a közvélemény formálására van szükség, hogy a konfliktust az emberek ne valami elrejteni való dolognak, hanem a probléma megoldását is magában rejtő folyamat kezdetének tekintsék.

18.1.2 Mi a konfliktus?

Boulding (1962) meghatározása szerint a konfliktus az emberek, vagy emberek csoportjai közötti versengés egy formája. Akkor lép fel, ha két vagy több személy verseng olyan célokért vagy korlátozott javakért, amelyek – ténylegesen, vagy az ő észlelésük szerint – nem érhetőek el mindannyiuk számára. Az ok tehát vagy az elosztandó javak (pénz, munkahely, elismerés, valakinek a szeretete) tényleges hiánya, vagy csak a konfliktus szereplői észlelik ezt úgy. Nagy szerepe van tehát az észlelésnek, az információknak, az információk értelmezésének. Íme egy példa:

Egy önkormányzati fenntartású intézmény és egy civil szervezet versengett azért, hogy a település szociális ellátása területén melyiküké legyen a fontosabb szerep, melyiküket fogadják el a szakmában is mértékadónak, „az igazinak". A versengés közben sokat ártottak egymás hírnevének, újra meg újra olyan helyzetbe hozva a szakmát, a kollégáikat, a pénzzel támogató szervezeteket, hogy „választaniuk kelljen" közöttük.

Egy idő után már meg is szakadt a kapcsolat a két szervezet között, egyre kevesebb tényleges információjuk volt egymás tevékenységéről, inkább csak a másoktól hallottakra támaszkodtak. A sok torzított információ miatt mindegyik szervezet kénytelen volt egy idő után „megvédenie magát" a másiktól. Ez leginkább úgy történt, hogy a másik szervezet hitelességét, szakmai színvonalát vonták kétségbe. (Ennek következtében viszont egyre több volt a személyes ellentét, a személyes megbántottság is a két szervezet munkatársai között, egyre nehezebb volt egymással szóba állni, és ez tovább rontotta annak az esélyét, hogy hiteles információik legyenek egymás munkájáról.)

A két szervezet nem értett egyet a szociális ellátás alapelveiben sem, vagyis abban, hogy arra kell-e törekedni, hogy minden rászoruló hozzájusson segítséghez, akkor is, ha ez nagyon alacsony színvonalúvá teszi az ellátást (mert kevés idő és

pénz jut egy-egy kliens ellátására), vagy pedig differenciálni kell (azaz több pénzt és időt kell fordítani azokra a kliensekre, akik maguk is változtatni szeretnének a helyzetükön).

Tovább rontotta a helyzetet, hogy a két szervezettel külön-külön tárgyalt az önkormányzat és a szakminisztérium is. Mindenféle feltételezések keringtek zárt ajtók mögött elhangzó ígéretekről, befolyásos patrónusokról stb.

Egy közös megbeszélésen tisztázható lett volna, hogy tennivaló bőven van a településen, a két szervezet különböző forrásokhoz tud hozzájutni, lévén az egyik önkormányzati fenntartású, a másik viszont civil szervezet.

Ha tisztázták volna a két szervezet tevékenysége közötti hangsúlykülönbséget, akkor könnyebbé tehették volna a finanszírozók döntését is. Egyes, az egész település szociális ellátását érintő ügyekben viszont összefoghattak volna, hogy sikeresebben lobbizzanak az önkormányzatnál, sőt a szakminisztériumnál is.

A két szervezet tehát ténylegesen nem kellett, hogy versengjen a „javakért" (sem a pénzforrásokért, sem a szakma „elismeréséért), csak *úgy észlelte*, hogy egymás elől hódítják el a „szakma elismerését", a forrásokat.

18.1.3 A konfliktusok okai

A fenti történetben a két szervezet konfliktusának okai között jól körvonalazható:

- ❖ az érdekek látszólagos – és részben tényleges – ütközése,
- ❖ a konfliktus súlyosbodásának idején az információk hiánya, illetve torzítása (amikor már nem kommunikáltak egymással),
- ❖ a személyes kapcsolatok elromlása, egymás intézményének sztereotip észlelése,
- ❖ az értékek különbözősége(ez esetben az, hogy univerzális vagy differenciált ellátást kell nyújtani, azaz melyik a fontosabb érték: a kliens saját motiváltsága vagy az „egyenlőség" elve), és
- ❖ a strukturális probléma, azaz a külön tárgyalások az önkormányzattal, a minisztériummal, ahelyett, hogy átlátható funkciómegosztási és forrásmegosztási megegyezések történtek volna.

Moore szerint a konfliktusoknak általában ötféle oka lehet:

1. *Kapcsolati konfliktusok*, amelyeket
   - ❖ erős érzelmek,
   - ❖ téves észlelések, sztereotípiák,
   - ❖ kommunikációs zavarok, és
   - ❖ sorozatos negatív viselkedés okoznak.

2. *Értékkonfliktusok*, amelyek azon alapulnak, hogy
   - ❖ a gondolatokat és viselkedéseket más kritériumok alapján ítélik meg a szereplők,
   - ❖ az elérendő célokhoz eltérő értékek kapcsolódnak, és
   - ❖ különböző a szereplők életfelfogása, vallása stb.

3. *Strukturális konfliktusok*, amelyek alapja
   - ❖ a források egyenlőtlen elosztása,
   - ❖ az egyenlőtlen kontrollálási lehetőségek,
   - ❖ az egyenlőtlen hatalmi viszonyok,

   - ❖ a földrajzi, fizikai, környezeti tényezők, amelyek gátolják a kooperációt, és
   - ❖ az időhiány.

4. *Információs* eredetű *konfliktusok*, amelyek alapja:
   - ❖ az információhiány,
   - ❖ a téves információk,
   - ❖ a vélemények eltérése abban, hogy mi a fontos információ,
   - ❖ az információ eltérő értelmezése, és
   - ❖ az értékelés eltérő volta.

5. *Érdekkonfliktusok*, amelyek oka:
   - ❖ az egymással ténylegesen szemben álló vagy a szereplők felfogása szerint ellentétben álló érdekek.

A fenti konfliktus-okok közül van néhány, melyet a vita általában nem old meg, sőt néha súlyosbítja azt:

➢ Az emberek *értékkonfliktusaiban* például nincs más megoldási lehetőség, mint eljutni egymás értékeinek az elfogadásához. Az egyetlen valós cél az lehet, hogy a különböző értékeket valló csoportok a lehetőségekhez képest ismerjék a másikat, és megtanuljanak együtt élni vele.

➢ Ha a konfliktus oka *információhiány* vagy *információtöbblet*, akkor a megoldás ennek orvoslása.

Könnyen átlátható, hogy az *információhiányból* eredő konfliktus akkor oldható fel, ha minden érintett fél hozzájut az információhoz, és feladhatja a másik félre vonatkozó, információhiányt pótló hiedelmeit, ezzel összefüggő gyanakvásait. (A magyarországi tapasztalatok is azt mutatják, hogy ez gyakran nagyon fontos eleme a fennálló konfliktusoknak.) Ha a felek közötti kommunikáció döcög, a hiány okozta űrt minden esetben igyekeznek feltölteni hallomásból szerzett hírekkel, elképzelésekkel. A megoldás során azután hamar kiderül, hogy mennyire torz az így kialakított kép. Ha a folyamat végére pusztán ezt az egy okot sikerül kiküszöbölni, már akkor is óriási segítséget kaptak a vitázó felek: egy jól kialakított kommunikációs rendszer sok konfliktust előzhet meg.

Kevésbé nyilvánvaló az *információtöbbletből* eredő konfliktus, pedig ez is meglehetősen gyakori. Ha valakit elárasztanak információkkal, akkor reflexszerűen védekezni kezd, és egy idő után válogatás nélkül rekeszti ki az információkat.

Egy nemzetközi vállalat, igen kifinomult belső és külső írott információs rendszer birtokában azt gondolta, hogy senkinek sem lehet baja az információhoz jutással. Egy tréning során az emberek oly mértékben védekeztek az írott anyagok elolvasásával szemben, hogy a rövid, féloldalas játékinstrukciókat sem olvasták el, és a játékok teljesen értelmetlenné váltak. Valószínűleg hasonló „védekező mechanizmus" miatt veszett kárba sok hasznos írásbeli információ a szervezet mindennapi életében is.

➢ A leggyakoribb azonban az, hogy a konfliktus az érdekek mentén oldható fel úgy, hogy a nem áthidalható különbségeket (értékek, személyes szimpátiák stb.) érintetlenül hagyja.

Egy vállalatnál például arról folyt a vita a felek között, hogy a cég szakmai munkája a fontosabb, vagy az adminisztratív és vezetési teendők. A két fél folyamatosan lebecsülte a másik tevékenységét: aki az adminisztratív teendőket végezte, az úgy ítélte meg, hogy a szakmai munka nem olyan színvonalú, mint kellene, csak a szponzorok számára jelenik meg igazi tevékenységként. A másik fél viszont azt mondta, hogy beszámolókra, prospektusok készítésére, részletes pénzügyi nyilvántartásra, ellenőrzésre nincs is igazán szükség, mindez csak alibi tevékenység.

Ezen a szinten nehéz vitatkozni arról, hogy melyiknek van nagyobb értéke, melyik fontosabb. A cég jó híre a szakmai munkán alapul, azt azonban „el kell adni", dokumentálni kell, jelen kell lenni különféle szakmai rendezvényeken, meg kell jelenni a sajtóban stb.

Ebben az esetben feltárható volt, hogy a vita mögött érdekek állnak. A szakmai részleg nem szerette volna, ha a pénzekből sok megy el az adminisztratív költségek fedezésére. Aki az adminisztráció és a menedzsment munkáját végezte, keserűen konstatálta, hogy nem értékelik, amit csinál, pedig az kell ahhoz, hogy a szervezet „látható" legyen, transzparens legyen a működése. Féltette a munkáját, amibe sok energiát fektetett, és úgy érezte, hogy amiatt nem marad ideje a szakmai munkára.

Természetesen a megbeszélés során az is világossá vált, hogy egyik tevékenység sem élhet meg a másik nélkül, legfeljebb annyit lehet tenni, hogy más arányban osztják meg azt egymás között.

Az ember természetszerűleg jobban látja annak a tevékenységnek a hasznát és a terheit, amelyet maga is végez, illetve amelyről elegendő információja van.

Ebben az esetben az érintettek arra tettek komoly erőfeszítést, hogy tisztázódjanak a különböző érdekek, és megoldást kerestek ezek összeegyeztetésére a végső cél, a vállalat sikeressége érdekében.

18.1.4 Mitől oldódik meg egy konfliktus?

A konfliktusban részt vevők számára a konfliktusok megoldásának három alapvető formája kínálkozik:

1. Jog előtti, nem erőszakos megoldási formák:

a) olyanok, ahol a döntést a felek maguk hozzák meg

- a konfliktus *elkerülése* (azaz a szereplők továbbra is elkerülik a nyílt ütközést, és mindent csinálnak ugyanúgy tovább, mint eddig),
- *az informális megbeszélés* (az elsőként említett önkormányzati és civil szervezet esetében kezdetben lehetséges lett volna, hogy a két vezető egy spontán találkozás alkalmával, például egy szakmai konferencia szünetében beszéljen a mindkettőjüket érintő problémáról; egy idő után azonban, a kapcsolat elmérgesedése miatt, már nem volt meg ennek a lehetősége),
- a közvetlen *tárgyalás*, például az egyik intézmény vezetője felhívja a másik vezetőt, és egy egyeztetett időpontban leülnek megbeszélni a kialakult helyzetet, és

- *a mediáció* (közvetítés): a két szervezet vezetője megkér egy pártatlan, külső szakértőt, hogy segítsen megoldást találni.

b) a döntést semleges szakértő hozza meg

- *arbitráció* vagy *döntőbírósági* megoldás (itt a döntés kikerül a felek kezéből a döntőbíró kezébe, de nem jut el a bíróságig.) Magyarországon ez ma már létező, de nem gyakori megoldás; például a kollektív munkaügyi viták esetében is megvan a lehetőség rá.

2. Jogi megoldás:

- bírósági eljárások, perek

3. Jogon kívüli (erőszakos) megoldások:

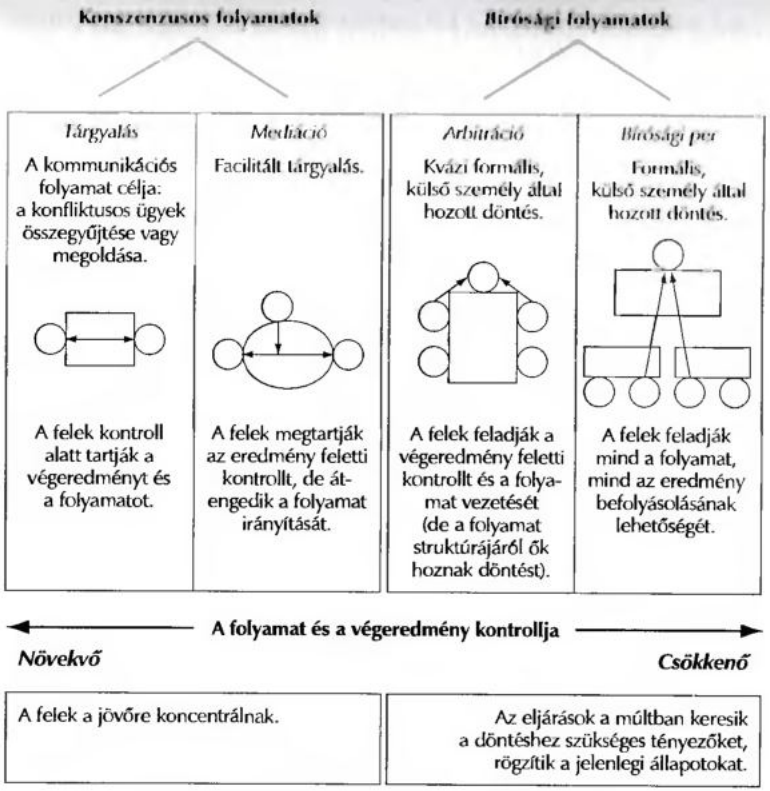
- erőszak nélküli direkt akció (mindenfajta tárgyalás elkerülésével az egyik fél önhatalmúlag lép, nyomást gyakorol a helyzet egyoldalú megoldására; például az egyik szervezet a média felhasználásával, vagy egyéb módon olyan hírét kelti a másiknak, amely annak működését lehetetlenné teszi: a másiknak nincs lehetősége védekezni, érvelni, feltárni a saját szempontjait),
- erőszakos megoldás, fizikai kényszerrel.

A fontosabb alternatív és hagyományos konfliktuskezelési folyamatokat mutatja be a 18-1. ábra. Amint látható, a *tárgyalásban* csak az érintettek vesznek részt, maguk között, közvetlen kommunikáció útján próbálják megoldani a vitás ügyet. Létezhet azonban olyan helyzet, ahol a tárgyalás létre sem jön vagy a feszült, elmérgesedett viszony miatt már nem segít. Ilyenkor a felek külső segítséget – *mediátort* – vesznek igénybe a tárgyalás lebonyolításához. Mint azt az ábra is jelzi, a folyamat célja ebben az esetben is a felek közötti kommunikáció, a tárgyalás elősegítése. Az érintettek adnak információkat egymásnak, a megoldást is ők dolgozzák ki közös megegyezéssel, a mediátor csak a folyamatba avatkozik be, csak azért felelős.

A *bírósági eljárások* abban különböznek alapvetően a tárgyalásos megoldási módoktól, hogy megszűnik a felek közötti kommunikáció, és a végső döntés lehetősége kikerül a kezükből.

Döntőbírósági megoldás esetén a feleknek még van választásuk a bírók személyét illetően, valamint a folyamat megtervezésénél, viszont a döntés már a bíróé, amit a felek az előzőleg egyeztetett feltételek mellett el kell fogadjanak. Kommunikáció is már csak a felek képviselőin (ügyvédein) keresztül folyik, és elsősorban nem egymással, hanem a döntőbíróval értekeznek.

Egy *hagyományos bírósági per* esetén a döntés, a vitázó felek és maga a konfliktus már teljesen elkülönülnek egymástól. Nincs közös tér, közös „asztal", ahová a szereplők leülhetnének a megoldás kidolgozása érdekében. Nincs kommunikáció a vitázók között, és az ügy képviseletét majdnem teljes egészében az ügyvédek látják el. A per kezdetén a viszony fejlődése, dinamizmusa megáll; ez az az állapot, ami rögzül mint egy kimerevített kép, ehhez képest vizsgálják, minősítik a múlt eseményeit, és



18-1. ábra. Néhány konfliktuskezelési folyamat

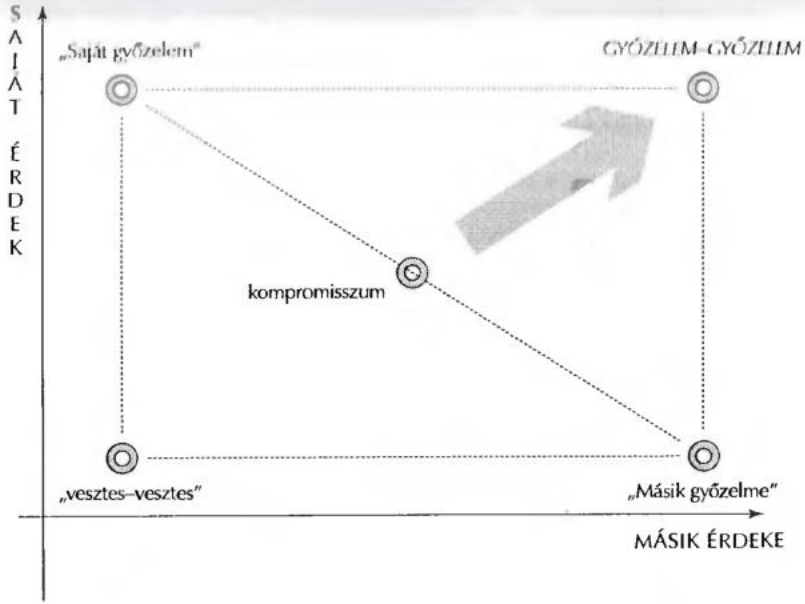
a hatályos jogszabályok alapján a bíró döntést hoz. A felek szorosan vett érdekei, jövőbeni kapcsolatuk, együttműködésük nem kerül többé a folyamat homlokterébe.

18.1.5 A lehetséges tárgyalási módok

Civilizált körülmények között egy konfliktus mindig valamilyen *tárgyalásos* úton oldódik meg. Tárgyalás alatt ez esetben nem (csak) a hagyományos értelemben vett egyeztető megbeszéléseket értjük, hanem minden olyan, két- vagy többoldalú, közvetlen, vagy indirekt kommunikációs helyzetet, amelynek célja valamilyen probléma megoldása, az álláspontok kölcsönös ismertetése és megismerése.

A tárgyalás, konfliktuskezelés során a felek érdekeinek érvényesítése a cél, lehetőleg minél nagyobb mértékben. *Versengő stratégiának* hívjuk azt, amikor a felek csak saját igényeikkel törődnek, a másik fél érdekeit nem tartják szem előtt. Ez adja a győzelem érzését a versengőnek.

Adódhat olyan tárgyalási szituáció is, ahol a felek álláspontjai nem közelednek egymáshoz, nem jön létre megállapodás, és mindkét résztvevő veszteségként távozik. *Együttműködő stratégia* esetén a tárgyaló felek kölcsönösen előnyös megoldásra törekednek (18-2. ábra). (Lásd még a 18.1.7. részt.)



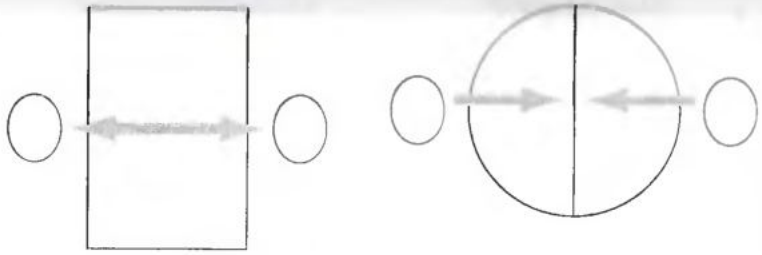
18-2. ábra. Együttműködő stratégia esetén mindkét tárgyaló fél győztes lehet

A felek között létrejött kommunikációs (alku) helyzet alapvetően kétféle lehet:

1. Pozícionális tárgyalás (alku)

Pozícionális alkut folytat az, aki előre meghatározza, hogy mit akar elérni, meddig hajlandó „elmenni", mennyit hajlandó engedni. A cél a minél nagyobb győzelem, fölény elérése a másikkal szemben. A tárgyalás középpontjában a másik gyenge pontjainak a kifürkészése áll, a saját pozíció erősítése céljából. Az elosztandó javak, erőforrások mennyisége véges, vagy legalábbis a felek így érzékelik azt. A saját nyereség csak úgy növelhető, hogy a másik ugyanennyivel többet veszít (18-3. ábra).

A tárgyalás menetére az jellemző, hogy a felek nem a valós igényeikből indulnak ki, hanem igen magas követeléssel indítanak, hogy legyen miből engedni anélkül, hogy még ténylegesen rosszul járnának. Kezdetben mindketten saját győzelmük maximalizálására törekszenek. Ezek után elkezdődhet a „tánc", melynek lépései a különböző kultúrákban igen eltérőek lehetnek (ebbe tartozik bele már a kezdeti ajánlatok megtétele is), mindenki nagyjából tisztában van a helyi játékszabályokkal és több-kevesebb sikerrel tudja alkalmazni őket. A szabályok nem ismerete vagy rossz szabályok alkalmazása komoly félreértésekhez vezethet, esetleg meghiúsíthatja a megállapodást. (Az isztambuli bazárban például hamar kialakulhat az emberben az az érzés, hogy itt tulajdonképpen nem is akarnak semmit eladni. Békésen csevegnek a betévedt vásárlóval, teával



a) a felek egymással szemben állnak

b) az elosztandó javak végesek

18-3. ábra. Pozícionális alku

kínálják, sokáig nem is esik szó a kiválasztott portékáról. Ha az ember nem mozog otthonosan a lassú alkudozásnak ezen szabályai között, nincs türelme végigjárni a táncot, könnyen előfordulhat, hogy nem jön létre az üzlet, vagy nagyon drágán vásárol.) A folyamat végére valahol a két kiinduló pozíció között találják meg a megoldást, kompromisszumot kötnek. (A 18-3. ábrán is látható, hogy ilyenkor a felek engednek valamennyit saját kezdeti elképzeléseikből, és bizonyos mértékig a másik érdekei is érvényesülnek. Pozícionális tárgyalás esetén a megoldás a saját illetve a másik fél győzelmét összekötő vonalon születik meg.)

Az igazi információkat nem „adják ki", mert az gyengítené a pozíciójukat, illetve a másikat erősítené. A tárgyalás légköre bizalmatlan, taktikázó.

A pozícionális alku általában rontja a kapcsolatot a másik féllel, a tárgyaló felek számára elsősorban nem a jövőbeni viszony az érdekes, hanem az, hogy ebből a tárgyalásból győztesen kerüljenek ki. Aki „vesztesként" hagyja el a játékteret, az ingerült, frusztrált. A helyzetre rávetül „a jövő árnyéka": a „vesztes" egy következő adódó alkalommal visszavág, ha teheti.

A pozícionális alku jellemzője tehát, hogy a felek a minél nagyobb győzelem érdekében:

- a nyitó pozíciójukat magasan határozzák meg,
- gyakran elhallgatnak lényeges információkat a másik fél elől,
- olyan valótlan dolgokat állítanak, amelyek az ő pozíciójukat erősítik, és
- különféle fenyegetések hangozhatnak el a vita során (fenyegetni lehet a bíróság bevonásával, bizalmas információk nyilvánosságra hozásával, sajtóval, fizikai erőszakkal stb).

Egy önkormányzat szerződést kötött egy kft-vel a település használaton kívüli óvodájának hasznosítására. A cég vállalta, hogy rendbe hozatja az épületet és ott csökkent munkaképességűek számára átképzést és munkalehetőséget biztosít.

Ez a település számára is fontos lett volna, mivel súlyos munkanélküliséggel küzdött, és szerette volna szociális célú kiadásait is csökkenteni. A kft viszont hozzájutott egy épülethez, amelyet már csak rendbe hoznia és működtetnie

kellett volna. Egy idő után az önkormányzat úgy látta, hogy az óvoda rendbehozatala nem halad, és a kft egy másik épületet vett meg a faluban.

Az önkormányzat azonnali hatállyal felmondta az óvoda bérletét és több milliós kártérítést követelt a cégtől. A kft válasza az volt, hogy csak akkor költözik ki az óvodaépületből, ha az önkormányzat megtéríti azt a több milliós befektetést, amelyet addig az óvodára költöttek.

A felek levélben kommunikáltak egymással: az önkormányzat leveleit jogász írta, meglehetősen nehezen érthető jogi fordulatokkal és fenyegetésekkel.

Az önkormányzat nem adta ki azt az információt, hogy nem is lett volna más bérbevevője az épületnek és csak azt hangsúlyozta, amit a másik fél NEM teljesített a szerződésből (figyelmen kívül hagyva, hogy a cég közben valóban jelentős munkákat végeztetett el az épületen és az épület állaga nem romlott tovább), a kft pedig alaposan megnyomta a ceruzát akkor, amikor az óvodaépületre eddig költött összeget követelte az önkormányzattól (ettől reméltc ugyanis, hogy kisebb veszteséggel kerül majd ki a vitából).

2. *Érdekeken alapuló tárgyalás*

A fenti példával szemben (amely a pozícionális alkut modellálta), az érdekeken alapuló tárgyalás célja a felek érdekeinek és szükségleteinek egyidejű kielégítése.

A megoldás kulcsa az együttműködés, a legjobb közös megoldás kidolgozása. (A 18-4. ábrán a konfliktus megoldása során a felek igyekeznek az együttműködés felé elmozdulni, az érintettek igényeit minél nagyobb mértékben kielégíteni.) Ez az információk cseréjén, a szükségletek feltárásán alapul, és csak akkor sikerülhet, ha a tárgyalás a bizalom légkörében folyik.

A megoldás több időt vesz igénybe, mint a pozícionális alku, de nagyobb megelégedettséghez vezet, a kapcsolatot megőrzi a felek között.

A fenti történet egy külső tárgyalássegítő jelenlétében a következő módon folytatódott:

A polgármester és a kft igazgatója leült egymással tisztázni a helyzetet, ahol kiderült, hogy a cég valóban jelentős pénzeket fektetett az épületbe (pályázati pénzekből, amelyek nem lettek volna hozzáférhetőek az önkormányzat számára). Ugyan még nem jutott el a befejezésig, de az nincs messze. Azért vett közben egy másik házat, mert olyan pályázati támogatáshoz jutott, amely csak épületvásárlást támogatott és felújítást nem. Azért döntött így, mert egyébként is kevés lett volna a hely a tervezett tevékenységhez a volt óvodaépületben.

Egy idő után az önkormányzat is elmondta, hogy nem volt más jelentkező az épületre, nem is szeretné más célra odaadni, csak azon a ponton vesztette el a bizalmát, amikor a kft a másik épületet megvásárolta. A településnek változatlanul az az igazi érdeke, hogy a cég tervezett tevékenysége révén néhány ember foglalkoztatása megoldódjon. A tárgyalás során tehát feltárhatóvá váltak a mögöttes információk, visszaállt a bizalom az önkormányzat és a kft között.

Az érdekalapú tárgyalás jellemzői a fentiek alapján:

- A felek megosztják egymással a rendelkezésükre álló információkat.
- Együtt törekszenek az összes fél számára kielégítő megoldás megtalálására.
- Nem a hatalmi viszonyok, hanem a valós érdekek kapnak elsőbbséget.

Mint azt már említettük, a pozicionális alku esetén a vitában szereplő források korlátozottak, a felek érdekei egymást kizárják (a fenti példában mindkét fél pénzt akart a másiktól).

Az érdekalapú tárgyalásnál időnként pótlólagos, kiegészítő forrásokat is bevonnak a megegyezésbe. A fenti példában az önkormányzat támogatása nélkül a kft nem tudott volna tovább pályázni, a cég tevékenysége nélkül az önkormányzat viszont nem tudott volna hozzájutni azokhoz a pályázati pénzekhez, amelyek azt a tevékenységet támogatják. Kiegészítő forrásokhoz jutott tehát mindkettő az összefogás eredményeképpen.

A tárgyalással való elégedettség fajtái:

1.) a tárgyalás tárgyára, kimenetelére vonatkozó elégedettség (elégedett az ember, ha olyan döntés születik, amely megfelel elvárásainak, valós érdekeinek),

2.) a megbeszélés módjára, folyamatára vonatkozó elégedettség (ha tehát úgy érzi, hogy befolyásolni tudta a döntéshozatalt, kapott időt a véleménye kifejtésére, a megbeszélés körülményei megfelelőek voltak stb.),

3.) a pszichológiai körülményekre vonatkozó elégedettség (ha úgy érzik a résztvevők, hogy emberi méltóságukat meg tudták őrizni, megbecsülést kaptak, nem sértették meg őket stb.).

A szakirodalomban ezt *elégedettségi háromszög*nek nevezik, és nagyon fontos, hogy mindhárom oldala egyformán hangsúlyt kapjon.

Egy jól vezetett tárgyaláson olyan megállapodás született, amellyel mindegyik fél elégedett volt. Éppen kifelé mentek az ajtón, amikor az egyik fél képviselője meghallotta, hogy valaki azt mondja rájuk a háta mögött: „Ezek a balekok sokkal jobban is járhattak volna..." Ez a megjegyzés ahhoz vezetett, hogy a megállapodást nem tartották be. (Noha természetesen semmilyen megjegyzés sem menti a megállapodás megszegésének vétségét.)

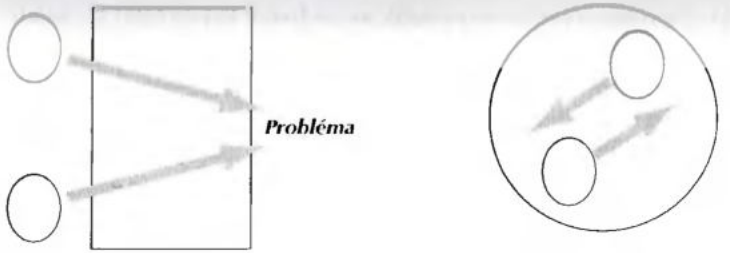
18.1.6 Teljesítők és versengők*

Az előző részben említettük, hogy a tárgyalás során a vezetők választanak együttműködő vagy versengő stratégiát. Ebben a részben erre térünk vissza a személyiség- és szociálpszichológia szempontjából.

A vezetők hatékonyságát vizsgálva világszerte erősödik a meggyőződés: a feltétlenül szükséges tudáson és képességeken túl elsősorban a *személyiség* a döntő. Ismerve a feladatot, a körülményeket, és megfelelő módszerrel megvizsgálva az embert, megjósolható: sikere lesz-e vagy kudarca.

Amint azt a 4.3.9 részben az alkalmasságvizsgálat kapcsán már említettük, az SHL személyiségtesztje (a *Viselkedés a munkahelyen)* több száz kérdésre adott válasz alapján harminc (az új változat szerint harminckét) fontos személyiségtulajdonságot mér. Ezek között van kettő, amely a tárgyalások vezetése, a meggyőzés jellege szempontjából különös érdeklődésre tarthat számot, s ez az, hogy az illető a „teljesítő" vagy a „versengő" típusba tartozik-e. A vezetők ugyanis e két szempont alapján jellegzetesen négy csoportba sorolhatók:

* Ez és a következő rész *Klein* Sándor írása, amely eredetileg a *Cégvezetés* 1993. decemberi számában jelent meg. (Kissé rövidítve.)



a) a felek egymással együttműködnek, a probléma megoldására koncentrálnak

b) kiegészítő források bevonása, a „torta" bővítése; értékteremtő megközelítés

18-4. ábra. Az érdeken alapuló tárgyalás

Akiket más érdekel. Vannak, akiket nem villanyoz fel a verseny és különösebben nem törekednek arra sem, hogy jó teljesítményt nyújtsanak. Eldolgozgatnak a maguk módján, és ha jó szerencséjük egy békés, stabil munkahelyre veti őket, energiájukat a családjuknak, hobbijuknak szentelve boldogan élhetnek.

Akik a jó munka örömééért dolgoznak. Vannak, akik ugyan teljesítményre törekszenek, de szinte megbénítja őket a tudat, hogy ezt a teljesítményt esetleg verseny kényszere alatt kell nyújtaniuk. Sajnos egyre kevesebbszer adatik meg a lehetőség, hogy pusztán a munka örömééért dolgozhassunk. Úgy tűnik, meg kell harcolnunk már azért is, hogy megadassék a teljesítmény lehetősége.

A „gladiátorok". Vannak emberek, akik bármikor készek kiállni gondolataikért életre-halálra a másikkal (ellenféllel, munkatárssal egyaránt), s a győzelem fontosabb számukra a teljesítménynél. Bármikor készek a harcra, s Madách-csal együtt vallják: „Az élet célja a küzdés maga."

Akik győzni és teljesíteni akarnak. S végül – úgy tűnik – van néhány vezető, akikben kellő versenyszellem él anélkül, hogy ez eltorzítaná tisztánlátásukat: a cél nem a másik legyőzése, hanem a teljesítmény. Készek küzdeni, ha kell, de készek a megegyezésre, a kompromisszumokra is, ha arra van szükség.

A kérdés világos: hogyan lehetne elérni, hogy minél több győzelemre és teljesítményre törekvő vezető és beosztott legyen? Milyen az a szemléletmód, amely – ha életfilozófiává nemesedik – ilyesfajta emberi magatartáshoz vezet?

18.1.7 Az emberek közötti kapcsolat hatféle formája

Ha alaposan szemügyre vesszük az emberek kapcsolatát az üzleti életben, a munkahelyen, vagy akár a családban, hatféle „hozzáállást", boldogulási formát – ha tetszik, életfilozófiát – találhatunk. A következőkben Stephen R. *Covey*, az egyik leghatékonyabb amerikai vezetőképző nyomán ismertetjük ezeket.

Én nyerek – te vesztesz. Az erre hajlamos vezetőkre szokták mondani, hogy *autokraták:* hatalmukat, helyzetüket, kapcsolataikat kihasználva igyekeznek elérni, hogy „az legyen, amit én akarok, és nem az, amit te!" Nyilvánvalóan ott van helye ennek a gondolkodásmódnak, ahol valódi versenyhelyzet van, illetve ahol hiányzik a kölcsönös bizalom.

Csakhogy az életben a legtöbb helyzet – még a legélesebb piacgazdaságban is – nem verseny: nem kell (vagy legalábbis nem kellene) versenyeznünk házastársunkkal, gyerekeinkkel, munkatársainkkal, szomszédainkkal, barátainkkal. A „ki a nyertes a házasságunkban?" kérdés egyszerűen nevetséges: ha nem vagyunk mindketten nyertesek, akkor mindketten vesztesek vagyunk. Az élet – és benne az üzleti élet – jelentős része kölcsönös egymásrautaltságból áll, nem pedig egymásnak feszülő emberi érdekekből.

Én vesztek – te nyersz. Vannak emberek, akiket gyerekkoruk, neveltetésük az előbbivel ellenkező módon programozott be. Az ilyen emberek mintha folyton azt mondanák: „Rajta, tedd meg még ezt is velem!" „Én csak vesztes lehetek, mindig is az voltam." „Nekem mindegy, csak békesség legyen." Aki olvasta a *Micimackót*, megértheti, hogy miért szokták ezt a jelenséget „Füles-szindrómának" nevezni.

Az „Én vesztek – te nyersz" talán rosszabb az „Én nyerek – te vesztesz" attitűdnél is, mert az ilyen embereknek nincsenek elvárásaik, követelményeik, törekvéseik. Számukra legfontosabb a népszerűség, s az, hogy a többiek elfogadják őket. Nincs bátorságuk ahhoz, hogy kifejezzék érzéseiket, meggyőződésüket. A tárgyalások során az ilyen vezetőt az erős egyéniségű tárgyalópartner elsöpri: számára többnyire nem marad más, mint a kapituláció. Az ilyen engedékeny vezetői stílus azt sugallja, hogy „én kedves akarok maradni, akkor is, ha a kedves emberek az utolsó helyen végeznek".

Az „én nyerek – te vesztesz" emberek nagyon szeretik az „én vesztek – te nyersz" embereket, hiszen belőlük élnek. Éppen gyengeségüket szeretik és ki is használják. A probléma azonban az, hogy az „én vesztek – te nyersz" típusú emberek önmagukba temetik az elszenvedett sérelmek által kiváltott érzéseket. Márpedig a ki nem fejezett érzések sohasem halnak meg: az élve eltemetett érzések idővel sokkal erősebben térnek vissza.

A megbántódás, a mély csalódottság, a kiábrándultság a hosszú elfojtás után gyakran a légzőrendszer, az idegrendszer vagy a keringési rendszer pszichoszomatikus megbetegedéseként éled újjá. De sokszor az indokolatlannak, aránytalannak tűnő dühkitörés, az apró provokációk túlreagálása vagy a cinizmus lesz az elnyomott érzelmek megjelenési formája.

Számos vezető ide-oda lendül a két véglet között: amikor már nem bírják tovább a zavarosságot, a struktúra, az irányítás, a figyelem hiányát, hirtelen felveszik az „én nyerek – te vesztesz" attitűdöt mindaddig, amíg bűntudatuk alá nem ássa határozottságukat és vissza nem kerülnek az „én vesztek – te nyersz" állapotába, hogy azután a harag és a frusztráció előbb-utóbb újra az „én nyerek – te vesztesz" állapotába lendítse őket.

Én is vesztek – te is vesztesz. Amikor két „én nyerek – te vesztesz"-beállítottságú ember találkozik – vagyis amikor két elszánt, makacs, akaratos, önközpontú egyén fut össze – az eredmény gyakran az lesz, hogy mindketten veszítenek. Mindketten igyekeznek bosszút állni, „visszaadni a másiknak", „kiegyenlíteni, amit kaptak", s így képtelenek észrevenni, hogy a bosszú kétélű fegyver. Vannak, akik annyira az ellenfélre összpontosítanak, hogy egyszerűen képtelenek bármi másra figyelni, mint az „ellenség legyőzése", még akkor is, ha ennek során önmagukat is elveszejtik.

Az „én is vesztek – te is vesztesz" a kibékíthetetlen konfliktusok, a háború filozófiája. Sokan úgy gondolkodnak: ha soha senki nem nyer, akkor talán nem is olyan rossz dolog vesztesnek lenni.

Én nyerek. Az ilyen mentalitású emberek nyerésre játszanak, anélkül, hogy feltétlenül a másik vesztét akarnák. Ami számít, az az, hogy megkapják, amit akarnak. Az üzleti tárgyalások során – ha a résztvevők nem érzik versenyhelyzetben magukat – valószínűleg ez a legáltalánosabb megközelítési mód. Az „én nyerek" mentalitású ember saját céljainak elérésével foglalkozik – és hagyja, hogy a többiek törődjenek a maguk érdekeivel.

Én is nyerek – te is nyersz. Ennek a szemléletnek a lényege az, hogy az emberi kapcsolatok során kölcsönösen előnyös megoldásokra kell törekedni. Olyan megoldásokra, amelyekkel minden résztvevő elégedett. Az ilyen emberek számára az élet inkább együttműködés, mint harcmező vagy versenypálya. A legtöbb ember ellentétpárokban gondolkozik: erős vagy gyenge, nyerni vagy veszíteni... Az „én is nyerek – te is nyersz" szemléletmód a harmadik alternatíva létezésében való hitet jelenti: a te megoldásod vagy az én megoldásom mellett létezhet egy jobb (eredményesebb, hatékonyabb, magasabb szintű) megoldás is. Az egyik ember sikere nem csupán a másik ember kárára valósítható meg.

Hogy melyik attitűd a legjobb? Attól függ. Egy futballmeccs megnyerése feltétlenül együtt jár azzal, hogy a másik csapat veszít. Egymástól több száz kilométer távolságban lévő és funkcionális kapcsolatban nem álló részlegek esetén az üzleti sikert növelheti, ha a részlegekben az „én nyerek – te vesztesz" versenyérzését alakítjuk ki. Hiba lenne azonban hasonló versengés felkeltése egy olyan szervezetben, ahol a maximális siker elérése a kooperációtól függ.

Az igazi feladat az, hogy a körülményeket a valóságnak megfelelően, pontosan érzékeljük, ne pedig gyermekkorunkban belénk táplált és időközben értelmetlenné vált programokat valósítsunk meg a valóságtól függetlenül.

Én is nyerek, te is nyersz – vagy nincs üzlet. Talán mégis létezik olyan attitűd, amelyikről azt mondhatjuk, hogy hosszú távon a legnagyobb eredménnyel kecsegtethet: az „én is nyerek, te is nyersz – vagy nincs üzlet" típusú megoldás. Itt a „nincs üzlet" lényegében azt jelenti, hogy ha nem tudunk olyan megoldást találni, amelyik mindkettőnk számára hasznos, akkor barátságosan megegyezünk abban, hogy nem tudunk megegyezni. Nem keltünk a másikban hiú reményeket, nem kötünk betarthatatlan megállapodásokat: „Nem alkalmazlak téged, illetve nem kezdünk közös vállalkozásba, mert nyilvánvaló, hogy értékrendünk vagy céljaink túlságosan eltérőek."

Ha a „...vagy nincs üzlet" lehetőségét is szem előtt tartjuk, akkor felszabadultabbak lehetünk a tárgyalások során, nem kell manipulálnunk az embereket, nem kell mindenáron saját megoldásunkat erőltetni. Valóban törekedhetünk arra, hogy a felmerült álláspontok mély rétegeit is megértsük. „Talán máskor, egy másik kérdésben sikerül majd üzletet kötnünk" – fogalmazzuk meg ilyenkor.

18.2 HOGYAN TUD EGY PÁRTATLAN KÍVÜLÁLLÓ SEGÍTENI EGY TARTÓS, KÖLCSÖNÖSEN KIELÉGÍTŐ MEGÁLLAPODÁS LÉTREJÖTTÉBEN?

Az igazán tartós és kölcsönösen kielégítő megállapodás konszenzuson alapul.

A *konszenzus*ra épülő döntéshozatal célja olyan megállapodás megfogalmazása, amellyel minden fél egyetért. Nem fogja minden résztvevő egyformán jónak tartani a megállapodást és nem válnak egyformán elkötelezetté azzal kapcsolatban, tudatában vannak azonban annak, hogy minden érintett fél érdekeinek, szempontjainak a figyelembevételével a lehető legjobb megállapodás született, s hajlandóak azt hosszú távon (is) betartani.

A *facilitáció* és a *mediáció* a konfliktuskezelésnek két olyan módszere, amellyel segíteni lehet konszenzuson alapuló döntések létrejöttét. Mindkettő olyan tárgyalási forma, ahol a tárgyalási technikákban járatos, semleges harmadik felet vonnak be a tárgyalási folyamatba.

18.2.1 Mi a facilitáció, és mit csinál a facilitátor?

A facilitáció során egy külső, neutrális személy – a „facilitátor" – segít a csoportnak a döntéshozatalban, a probléma meghatározásában és megoldásában.

A *facilitátor* a tárgyalások, nehéznek ígérkező megbeszélések levezetésében, a csoportos döntések meghozásában oly módon segít, hogy a döntéshozatal, a problémamegoldás *folyamatát* teszi hatékonyabbá (*Schwartz*, R.M., 1994). A döntést azonban a csoport hozza meg.

A csoportban résztvevők lehetnek egy intézmény tagjai vagy több intézmény képviselői. Fontos, hogy a facilitátor személye minden résztvevő számára elfogadható legyen.

Tárgyalássegítő nélkül a formális vezetőre hárul az a felelősség, hogy a tárgyalás kereteire figyeljen, az ő gondja, hogy mindenki szót kapjon. Ha a megbeszélés elején nyilvánít véleményt egy témáról, az esetleg el is dönti a kérdést. Ha nem szólal meg, lehet, hogy az ő véleményére várnak.

Tekintélyét, súlyát tovább növeli, hogy ő van a megbeszélés középpontjában is. Mivel érdekelt a szervezetet érintő kérdésekben, minden igyekezete ellenére is nehéz semlegesnek maradnia, azonos módon kezelni, meghallgatni az övével ellentétes véleményeket is.

A facilitátor – mint a tárgyalás vezetője – ezzel szemben neutrális kívülálló, aki a tárgyalási folyamatnak és nem feltétlenül a témának a szakértője. Nem érdekelt a tárgyalás kimenetelében sem. Segít a feleknek, a csoport tagjainak megállapodni abban, hogy milyen módon fogják a vitás kérdést megtárgyalni (ki legyen jelen, mennyi ideig tartson a megbeszélés, hol legyen, mi a hozzászólás módja, hogy szeretnék elérni, hogy minden fontos vélemény megjelenjen, hogyan dolgozzák ki a megoldási lehetőségeket, milyen mechanizmussal hozzák meg a döntést, mi legyen a végrehajtás garanciája, szereposztása).

A facilitátor tehát nem a döntésben segít, hanem abban, hogy a résztvevők meg tudják azt hozni. Hozzásegíti a tárgyalásban részt vevő feleket ahhoz, hogy elégedetten tudják lezárni a megbeszélést, hogy a tárgyalás mindegyik dimenziójával – a tárgyi, a folyamatra vonatkozó és a pszichológiai jellemzőikkel is – elégedettek legyenek a résztvevők.

A facilitáció során a facilitátor egyik legfontosabb feladata, hogy újra meg újra a megoldandó problémára irányítsa a figyelmet, ha a felek egymásban keresnék a konfliktus forrását.

A facilitáció folyamatának egyszerű, de hasznos segédeszköze a falitábla (*flipchart*).

A falitáblán lehet rögzíteni a megbeszélés célját (tehát hogy hová szeretnének a résztvevők eljutni a megbeszélés végére), a megtárgyalandó témák listáját, a már meghozott döntéseket, az alapszabályokat, a megbeszélés időbeli kereteit stb. A már teleírt *flipchart* papírokat célszerű felragasztani a falra, hogy emlékeztetőül szolgáljanak. Így vissza lehet utalni a már elhangzottakra. (Fontos, hogy aki a rögzítést végzi – ez lehet a facilitátor vagy egy másik tárgyalássegítő –, az távolról is jól olvasható betűkkel írjon, és ne csak magának jegyzeteljen.)

Ha a megbeszélés résztvevői mindvégig a táblára felírtakra figyelnek, az segít abban, hogy a megbeszélés ne kalandozzon el az éppen aktuális témától, illetve segít abban, hogy a résztvevők ne egymással (és a személyes ellentétekkel) foglalkozzanak, hanem a megfogalmazott cél felé haladjanak.

Egy civil szervezet vezetője kért segítséget egy megbeszélés levezetéséhez, amelyen fontos kérdéseket szeretett volna elrendezni. A szervezet változás előtt állt: a régi elnök távozni készült, és ez jó alkalomnak kínálkozott az új elnök számára, hogy újra definiálják a szerepeket, felelősségeket.

A megbeszélés előtt a facilitátor tisztázta a csoporttal, hogy kinek kell jelen lennie. Itt világossá vált, hogy nem csak a vezetői funkcióban lévő embereknek,

hanem néhány olyan informális vezetőnek is, akik nagy befolyással bírtak a szervezet életében (vagy azért mert alapítók voltak, vagy mert nagy projekteket vezettek, racionális, higgadt gondolkodásukkal már több nehéz helyzet megoldásában segítettek).

Miután sikerült tisztázni a résztvevők körét, a következő nehéz kérdésként az időpont szerepelt: volt, aki csak később tudott jönni, volt, akinek hamarabb el kellett volna mennie (a szervezet sok önkéntessel dolgozott, akiknek nem volt könnyű a munkahelyüktől távol maradni, miközben a szervezet alkalmazottai természetszerűleg nem szerették volna az esti órákat rászánni a megbeszélésre, vidékre kellett hazamenniük, családjuk volt stb.). Végül sikerült olyan időintervallumot találni (3 órát), amikor minden fontos ember jelen tudott lenni (Közös megállapodás volt, hogy jobb, ha rövidebb a megbeszélés, de mindenki ott van.)

A megbeszélés első lépéseként a csoport megállapodott néhány alapszabályban a megbeszélésre vonatkozóan:

- mindenki maradjon ott a megbeszélt 3 óra alatt,
- senki ne menjen ki telefonhoz közben,
- nyíltan mondjanak el minden információt, amely a rendelkezésükre áll,
- mindenki igyekezzen a témánál maradni a hatékonyság érdekében,
- törekedjenek a megoldásra,
- mindenki érdemben vegyen részt,
- mindenki mondja ki a feltételezéseit és tegyen fel kérdéseket azok ellenőrzésére.

Ezután a facilitátor kérdésére minden résztvevő elmondta, hogy ő mit lát megbeszélendő problémának. Ezek meglehetősen különbözőek voltak:

- a szervezet könyvelője szerette volna az elnök távozása előtt a még függőben lévő pénzügyeket és a leltári kérdéseket tisztázni,
- a távozó elnök a legfontosabb megbeszélendőnek azt tartotta, hogy a szervezet folyó ügyeit ki veszi át tőle,
- az új elnök azt látta problémának, hogy minden döntés és felelősség az elnökre hárult korábban és ebben szeretett volna változást,
- az egyik nagy projekt vezetője, aki külsősként dolgozott, azt látta a legfontosabb problémának, hogy nem tisztázott az alkalmazásban állók és a külsősök viszonya, azaz, hogy mi várható el az alkalmazottaktól és mi nem.

A következő lépésként a résztvevők rangsorolták a felmerült problémákat aszerint, hogy melyek a legsürgősebbek, és melyeket kell feltétlenül ezen a megbeszélésen sorra venni.

Két téma kapott elsőbbséget: a szervezet folyó ügyeinek átvétele és a lezáratlan pénzügyek, leltári ügyek (ennél több nem is igen férhetett bele a 3 órába).

A facilitátor segítségével pontról pontra haladt a csoport és az összes információ és megállapodás felkerült a *flipchart* papírokra.

Egyértelművé vált, hogy a felvetett kérdések már sokszor előkerültek, de mivel nem volt minden érintett szereplő jelen, nem tudták megnyugtatóan lezárni őket. Itt most rövidre zárhatóak, korrigálhatóak voltak az információk, illetve ahol kiegészítő információra volt szükség, ott a felvetett témához hozzárendelték a határidőt és a felelős nevét.

Egy régóta lezáratlan ügynél, amelybe már többük bicskája beletört, valaki olyan vállalta el a megoldást, aki eddig még nem volt érintve benne, és így indulatok nélkül léphetett.

A két téma lezárása után a csoport összeállított egy bizottságot, azzal a céllal, hogy készítse elő a közgyűlésre a *Szervezeti és Működési Szabályzatot* (az új elnök által felvetett probléma megoldására). Kimondták, hogy alapvető probléma, hogy szinte soha nincsenek ilyen formában együtt: mindenki igent mond egy közös időpontra, majd többen lemondják, nem jönnek, és ez megbénítja a működést.

Született egy olyan javaslat is, hogy amikor az elnökséget újraválasztják, minden új elnökségi tag tegyen írásbeli nyilatkozatot arról, hogy tudja vállalni a részvétellel járó időbeli terheket. Ha nem, akkor barátsággal megválnak tőle, akceptálva, hogy nem mindenkinek van erre ideje.

A megbeszélés során többször előkerültek személyes indulatok, a múltra vonatkozó panaszok egymás ellen. A facilitátor azonban viszonylag könnyen vissza tudta terelni a csoport figyelmét a megoldandó problémákra azzal, hogy felhívta a csoport figyelmét: igen rövid időt – 3 órát – adtak csak maguknak. Ha ezalatt a végére akarnak érni az általuk felvetett kérdéseknek, tovább kell lépniük.

A falra felkerült papírok jól szolgálták közben a célt, hogy a csoport ellenőrizhesse, mi is volt a megállapodás egy-egy kérdésben, mi a határidő stb. Az ülés után, mindenki megkapta ezek másolatát a megállapodásokkal, a megbeszélt és a még meg nem beszélt kérdések listájával.

18.2.2 Mi a mediáció?

A *facilitáció* célja tehát az, hogy a csoport problémamegoldó folyamatát és döntéshozatali hatékonyságát segítse. Ennek része lehet a felmerült konfliktusok megoldása is. A facilitátor mindig az egész csoport jelenlétében dolgozik.

Mediációra akkor kerül sor, ha a felmerült konfliktusok miatt a vitában résztvevők nem tudnak már kommunikálni egymással. Itt a mediátor feladata kifejezetten az, hogy segítse a feleket a konfliktushelyzet megoldásában.

A mediátor külön is dolgozhat a felekkel, ha a konfliktus olyan természetű vagy olyan súlyos, hogy az látszik célszerűnek, de dolgozhat együtt is velük.

A kétféle tevékenység sokban hasonlít egymásra és hasonló készségek kellenek hozzájuk, bár a mediáció során – természetéből fakadóan – sokkal több konfliktusra, feszültségre, nehéz helyzetre lehet számítani.

Mindenki segített már barátainak, szomszédainak valami vitás kérdés megoldásában, és megtapasztalta, hogy sokkal könnyebb objektíven látni egy helyzetet, ha érzelmileg nincs érintve benne. A vitában állók számára pedig segítséget jelenthetett, hogy

- egy kívülállónak mondták el a problémát, aki végighallgatta őket, és kérdéseivel újszerű szempontokra világított rá,
- nem egymásnak tettek szemrehányást,
- lecsillapodtak,
- az elején kellett kezdeniük a konfliktushelyzet leírását, és
- mindkét félnek végig kellett hallgatni a másikat, amíg az is elmondta a saját verzióját.

Így van ez a mediáció során is.

Ahogy korábban említettük, a konfliktus egy szervezeten belül vagy szervezetek között *kapcsolati feszültségként* jelenik meg akkor is, ha strukturális, financiális vagy más egyéb oka van. A mediátor feladata mindig az, hogy segítsen a konfliktus szereplőinek a jelenségek felszíne mögé tekinteni, a problémák valós okait feltárni, a problémák megoldására megvalósítható utakat kidolgozni.

Egy konfliktus megoldása során a vitában álló felek indításként mindig nagyon határozott, megingathatatlannak tűnő pozíciót foglalnak el. Ezt akarom, és ebből nem engedek! Sok esetben ezek az indító elvárások oly távol esnek egymástól, hogy a megoldás reménytelennek tűnik, egy

megszokott pozícionális alku semmi eredményt nem hozna. A mediációs folyamat célja az, hogy feltárja a pozíciók mögötti érdekeket. Megtudni, hogy mi van a felszín alatt, mi az, amit a felek igazán akarnak, mi az, ami – a jövő szempontjából – fontos nekik. A valós érdekeket ismerve könnyebb azokat összeegyeztetni, egyszerűbb elfogadható megoldást találni.

Van néhány olyan körülmény, amely kedvez a mediációnak:

❖ Az együttműködés mindegyik fél számára fontos (akár személyes, akár szakmai okokból).

Egy hulladékfeldolgozással foglalkozó cég és egy környezetvédelmi szervezet hosszú ideje komoly konfliktusban állt egymással. A civil szervezet élesen bírálta a vállalat működését, amely szerintük óriási környezeti károkat okoz a településen és annak környékén. A vállalat vezetői azt állították, hogy ők minden környezetvédelmi előírást betartanak, nekik is fontos a környezetük (a felszín alatti vizek és a levegő) tisztasága, de a szigorú ellenőrzés miatt sem működhetnének másképpen. Az ellentétek óriásiak voltak, mindamellett a felek belátták, hogy egymás nélkül nem tudnak lépéseket tenni, eredményeket elérni. Hajlandóak voltak hát arra, hogy egy külső közvetítő segítségével rendszeresen egyeztessék tevékenységüket, a további teendőket, megvitassák a felmerült problémákat.

❖ A felek nem akarják kiadni a kontrollt a kezükből, hanem szeretnék befolyásolni a vita kimenetelét (ha bírósághoz fordulnak, akkor erre már nincs lehetőségük).

❖ Nincs nagyon nagy különbség a felek pozíciójában, hatalmában.

❖ Fontos az időfaktor, azaz minél hamarabb megoldásra kell jutniuk a feleknek.

Három kisvállalkozás között megkötött szerződés kapcsán merült fel konfliktus. A vita következtében a megrendelő leállított egy kifizetést. Így a munka nem folytatódott tovább, és mindegyik vállalkozás működése veszélybe került. Ha kivárják egy évekig húzódó bírósági eljárás végét, az könnyen a vállalkozások vesztét jelenthette volna, ezért merült fel a mediáció szükségessége.

❖ Fontos számukra a titoktartás, az ügy bizalmas kezelése.

Egy reklámcég szakmai hírét féltette attól, ha nyilvánosságra kerülnek belső konfliktusai, emiatt kért mediációs segítséget ahelyett, hogy a bírósághoz fordult volna.

❖ Egyik fél sem akar bírósági eljárást.

❖ Érzelmileg érintettek a felek az ügyben, és a megállapodáshoz szükség van az érzelmek levezetésére.

18.2.3 Mire jó egy mediátor?

A vitában álló felek mindegyike általában személyesen, érzelmileg is érintett, úgy érzi, hogy nem áll módjában kontrollálni az eseményeket, és meglehetősen kiszolgáltatott helyzetben van. A mediátornak, akit a felek közös megállapodással kérnek fel, semlegesnek kell maradnia, és olyan feltételeket kell teremtenie a megbeszéléshez, amelyben mindegyik fél biztonságban érzi magát, és ami alapja lehet a bizalom visszaállításának. Ha röviden akarjuk összefoglalni, a mediátor két legfontosabb feladata

az egész folyamat során – a kapcsolatfelvételtől kezdve egészen a megállapodás aláírásáig – a biztonság és a remény érzésének állandósítása. Biztonság a tárgyalás menetére vonatkozóan, és remény abban a tekintetben, hogy a felek a mediáció során megtalálják a legjobb megoldást.

A mediációs eljárás során a mediátor soha nem hoz döntést a résztvevők helyett, hanem segíti őket olyan helyzetbe kerülni, amelyben ők maguk hozhatják meg a megállapodáshoz vezető döntéseket.

Lehetőséget teremt ugyanis arra, hogy a felek nyíltan megfogalmazzák érdekeiket, kölcsönösen megismerjék és megértsék egymás álláspontját, s ennek révén jussanak megállapodásra. A mediáció tehát a felek érdekeire koncentrál, a cél egy érdekalapú tárgyalás elősegítése a vitázók között. Nem szabad azonban megfeledkeznünk a pozícionális alku játékszabályairól sem, hiszen a megállapodás kidolgozása során mindig vannak olyan részek, amikor a javak elosztásáról ezen szabályok alkalmazásával hoznak döntést az érintettek. A mediátor ebben a szakaszban is nagy segítségére lehet az érintetteknek. Mederben tartja az alkufolyamatot, segít megelőzni az irreális ajánlatokat, de legfőképpen arra ügyel, hogy a még igen törékeny megállapodás ne kerülhessen veszélybe egy részprobléma tisztázása során.

Fontos megjegyezni, hogy mediátor közreműködésére mindig csak a vitában érintett felek kívánsága, illetve beleegyezése alapján kerülhet sor! A mediátort minden esetben köti a titoktartás.

18.2.4 Kit kell bevonni a mediációba?

A mediációban

❖ személyesen jelen kell lennie azoknak, akik érintettek az ügyben (jogi képviselő is jelen lehet; de nem helyettesíti a személyes részvételt), és

❖ a jelenlévőknek felhatalmazással kell rendelkezniük a vitás kérdésre vonatkozó megállapodás megkötésére.

Be kell vonni mindenkit a mediációba:

❖ akinek az adott témában döntéshozó pozíciója van, és

❖ akik utólag veszélyeztethetik a megállapodás betartását.

18.2.5 Mikor kerülhet sor mediációra?

A konfliktusoknak – a felek konfliktusban való viselkedése szerint – hat fázisát különböztetjük meg:

1.) jelzés (a felek valamilyen módon egymás tudomására hozzák, hogy konfliktusuk van egymással),

2.) vita, érdekartikuláció (a felek közvetlen kommunikáció révén konkrétan megfogalmazzák álláspontjukat, érdekeiket, szükségleteiket),

3.) polarizáció (a konfliktusnak ebben a fázisában a pozíciók megmerevednek, a felek a másik álláspontjából már csak azt hajlandóak észrevenni, hangsúlyozni, ami eltér saját álláspontjuktól)

4.) szegregáció, szeparáció (ebben a fázisban a felek már nem hajlandók vagy képtelenek közvetlen kommunikációra, nem állnak szóba egymással),

5.) destrukciós vagy „gyűlöletalapú" fázis (ebben a fázisban már a kapcsolat, illetve szélsőséges esetben a másik fél rombolására törekszenek), és

6.) a kimerülés fázisa (az érintettek kifáradtak, csökken a feszültség, a romboló energia, kevesebb az egymás ellehetetlenítésére hivatott interakció; gyakran előfordul, hogy ebben a fázisban újra meg lehet próbálkozni a konfliktus megoldásával).

A 18-5. ábra azt szemlélteti, hogy a konfliktusok különböző fázisaiban hogyan nő a feszültség (hogyan romlik a viszony) az érintettek között, és hogy az egyes fázisokban milyen konfliktuskezelő technikák alkalmazásával van esélyünk eredményt elérni.

A konfliktusok során a harmadik és negyedik, azaz a polarizációs és szegregációs fázis teszi feltétlenül szükségessé külső közvetítő segítségét.

Ezekben a fázisokban a segítő mediátor még elérheti, hogy a felek rajta keresztül tárgyalásba kezdjenek egymással, és a tárgyalás során a megállapodás lehetőségét keressék.

18.2.6 A mediáció lépései

A mediáció főbb lépései a következők:

❖ *Kapcsolatfelvétel a felekkel.* Általában az egyik fél keresi meg a mediátort, és a mediátor vállalja, hogy kapcsolatba lép a másik féllel (ez sokszor telefonon történik, de az a tapasztalatunk, hogy Magyarországon szinte minden esetben szükség van megelőző személyes találkozásra is mindkét féllel).

❖ *Megállapodás a mediáció kereteiben.* Igen fontos, hogy a folyamatra magára vonatkozóan is megállapodás jöjjön létre, amelyet mindegyik fél elfogad (időhatárok, helyszín, ki lehet jelen, mi van, ha nincs megállapodás stb.); sokszor már a helyzet megteremtése, a résztvevők körére vonatkozó megállapodás is hosszú időt vesz igénybe.

❖ *A mediációs ülés megkezdése.* Ekkor alakítják kis a főbb szabályokat.

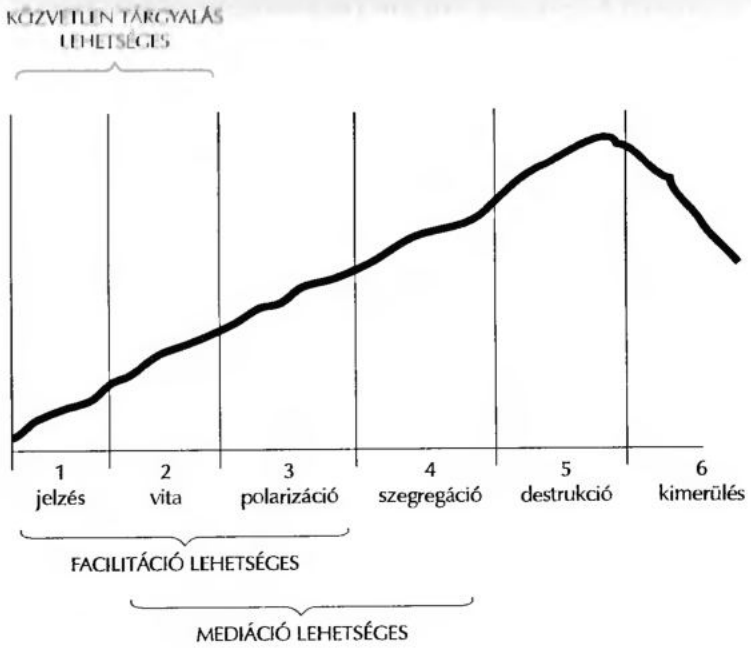
❖ *A probléma megfogalmazása, napirend felállítása.* Megállapodás a megbeszélendőkről, a témák sorrendjéről.

❖ *Tárgyalás.* Mindegyik fél elmondhatja megszakítás nélkül a másik jelenlétében azt, hogy ő hogy látja a problémát és az hogyan érinti őt.

❖ *A rejtett érdekek, szükségletek és a mögöttes információk feltárása, megosztása egymással.* A mediátor segít abban, hogy a felek megismertessék ezeket egymással.

❖ *A lehetséges megoldásmódok kidolgozás.* Segítség abban, hogy a felek engedjenek pozíciójukból, illetve ne csak egyetlen megoldást tudjanak elképzelni: például brainstorming (ötletroham) segítségével összegyűjtik az összes ötletet, amely megoldásként bárkinek a felek közül eszébe jut. (Az ötletroham szabályainak megfelelően nem lehet egymás ötleteit minősíteni: csak az ötletek összegyűjtése után válogatják ki együtt azokat, amelyekről érdemes részletesebben beszélni.)

❖ *A felmerült megoldásmódok értékelése.* A felmerült megoldási lehetőségeket összevetik a felek érdekeivel, s ezt kiegészítik az egyes megoldások költség-haszon elemzésével.



18-5. ábra. Konfliktuskezelő technikák és a feszültség változása a konfliktus különböző fázisaiban

❖ *A végső megállapodás.* A megállapodás kidolgozása, lehetőség szerint konszenzussal, vagy ha a konszenzus nem lehetséges, akkor egy olyan folyamat kidolgozása, amely megállapodáshoz vezet.

❖ *Formális megállapodás.* Megállapodás a megvalósításra, az értékelő és követő lépésekre, a betartás kikényszerítésének a mechanizmusára vonatkozóan.

Végezetül álljon itt egy példa, amely jól illusztrálja a mediációs folyamat, az érdekek mentén történő megállapodás előnyeit. Látható, hogy az elfoglalt pozíciók bástyái közül kihámozott érdekek hogyan változtatják meg a kezdeti követeléseket, miként születik olyan megoldás, amely a felek valódi érdekeit tükrözi, és mindenki elégedett vele.

Egy kis létszámú cég vezetője kért mediációt, mert hosszabb vitákat követően az alkalmazott nem jött be dolgozni, csak telefonált. A telefonbeszélgetés során mindketten indulatosak voltak. A vezető úgy emlékezett, hogy az alkalmazott azzal fejezte be a beszélgetést, hogy nem is jön többet, az alkalmazott emlékezete szerint pedig a vezető csapta le a telefont azzal, hogy ne is lássa többet.

Azóta sem sikerült tisztázniuk, hogy az alkalmazotti viszony fennáll-e még. Az alkalmazott például a telefonbeszélgetést követően elment egy fontos megbeszélésre a szervezet képviseletében, miközben egy másik munkatárs is ott volt abban a hiszemben, hogy az alkalmazott már nem képviselheti a szervezetet. A vezető még hetekig várta, hogy az alkalmazott leadjon egy fontos anyagot neki.

Az igazgató tulajdonképpen azért kérte a mediátor segítségét, mert a kommunikáció megszakadása miatt sem lezárni, sem elrendezni és folytatni nem tudta a kapcsolatot, ráadásul a (volt) alkalmazott folyamatosan a cég és személy szerint az igazgató rossz hírét keltette (ez ellen pedig nem tudott védekezni). Elmondása szerint teljesen meg volt elégedve munkatársa szakmai munkájával, felkészültségével (az minden előzetes elvárását felülmúlta), de a kialakult helyzet tarthatatlan, és szeretné, ha minél előbb pontot tehetnének az ügy végére.

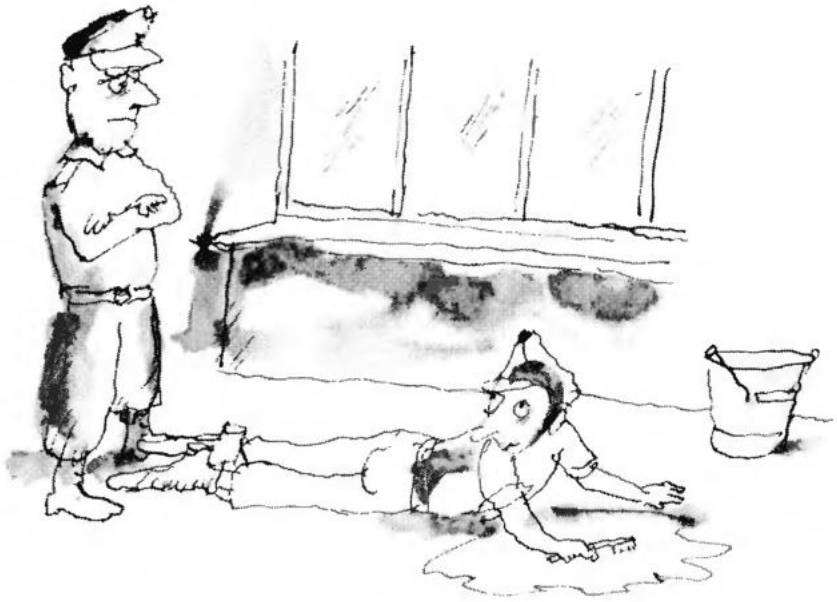
Az alkalmazott nem szívesen ment bele a mediációba. Végül csak annyit vállalt, hogy rászán három órát a próbálkozásra.

A mediáció során mindketten elmondták, hogyan értelmezik azt a bizonyos telefonbeszélgetést és a saját értelmezésükből mi is következik (azaz hogy ki mit követelne a másiktól). Szó esett pénzbeli kártérítésről (mindkét oldalon), átadott anyagok visszaszolgáltatásáról, használatban lévő számítógép visszaadásáról, a folyó munka befejezéséről, elmaradt fizetés pótlásáról stb.

Amikor a mögöttes szempontok szóba kerültek, kiderült, hogy a (volt) alkalmazottnak az az érdeke, hogy tiszta lappal indulva más munkát tudjon vállalni, az igazgató legfontosabb érdeke pedig az, hogy többet ne keltsék rossz hírét a közös szakmai ismeretségi körben.

Összegyűjtve a megoldási javaslatokat világossá vált, hogy a kezdeti pénzbeli követelések helyett a hangsúly áttolódott egy másik síkra. A megállapodás lényege az volt, hogy egyik sem mond a másikra rosszat a jövőben, nem rontja a másik esélyeit, és lezárják a munkakapcsolatot. (A számítógépet az alkalmazott visszaszolgáltatta, egyéb anyagi követeléseket a megállapodás már nem tartalmazott.)

19. fejezet
PSZICHOTERROR A MUNKAHELYEN
(Kaucsek György – Simon Péter)



19.1 A PSZICHOTERROR FOGALMA

Az utóbbi időben a fejlett országokban, részben a munkakörülményekkel kapcsolatos törvényalkotás, és különösen a rugalmasabb szervezetek iránt fokozódó igények hatására, egyre nagyobb figyelmet szentelnek a *pszichoszociális tényezők* alakításának. Sokan felismerik, hogy a szervezetek rugalmatlanságának oka – a merev, hierarchikus szervezeti forma mellett – jórészt pszichológiai jellegű: a vezetők és alkalmazottak viselkedés- és gondolkodásmódjában keresendő. Ezért megfigyelhető, hogy gyakran szerveznek olyan vállalati összejöveteleket, tréningeket, amelyek egymás gondolkodás- és viselkedésmódjának megismerésére, megértésére, az együttműködést akadályozó személyes konfliktusok felismerésére és megoldására késztetik a résztvevőket.

A személyes konfliktusok destruktív, hosszantartó, szélsőséges eseteit – az ún. *munkahelyi pszichoterrort** – legkorábban (a 80-as évek elejétől) Svédországban kezdték módszeresen kutatni. (A kutatási programra 1992-ig a svéd állam mintegy 3 millió koronát fordított.)

Ott már a hetvenes években olyan, a munkavállalókat védő törvény került megalkotásra, amelyben a munkaügyi kapcsolatok alakulása szempontjából fontos pszichoszociális problémákat is figyelembe vették. Azóta a vezetés- és szervezéstudomány művelői egyre fokozódó érdeklődést tanúsítanak e terület iránt. A fejlett világban az utóbbi időben már nemcsak a szakmai fórumok, hanem a tömegtájékoztatás is rendszeresen foglalkozik a témakör kutatási eredményeivel.

A *munkahelyi mobbing* vagy *pszichoterror* olyan konfliktus, amelynek során egyeseket a kollégáik és/vagy vezetőik gyakran és hosszabb időn át különböző inzultusoknak, zaklatásoknak, molesztálásoknak tesznek ki. Ennek következményeként az érintetteknél sok esetben pszichikus megbetegedések lépnek fel. Svédországban az évi öngyilkosságok 10-20%-a összefüggésbe hozható a munkahelyi történésekkel, többek között a pszichoterrorral (*Leymann*, 1993a). A kutatások szerint egy másik, nem kevésbé mellékes következmény az, hogy az esetek egy részénél az érintett személyek véglegesen kikerülnek a munka világából.

A „mobbing" szóhasználat hátterében Selma Lagerlöf Nobel-díjas svéd író meséje áll, amelyben a fára felmenekült kisfiút lent egy vérszomjas róka várta, hogy felfalja. De barátai, a ludak segítségével sikerült megmenekülnie, akik mélyrepülésben, szinte megállás nélkül, színlelt támadásokat vezettek a dühös róka ellen, aki estére teljesen kimerült, kikészült és tehetetlen állapotba került. Erre a kis történetre Konrad *Lorenz* életrajzának írója is utal. E történet olvasása közben határozta el a kis Konrad, hogy tanulmányozni fogja a ludak viselkedését. Ő használta a

* Az angol nyelvű szakirodalomban a jelenségcsoportra leginkább a „mobbing" kifejezést használják, de más hasonló tartalmú elnevezések is előfordulnak, például „bullying", „harassment".

„mobbing" kifejezést arra az esetre, amikor állatok csoportosan támadnak egy másik állatra azért, hogy elűzzék, elriasszák azt. Ezt követően egy svéd orvos, Peter-Paul *Heinemann*, aki a gyerekek viselkedését tanulmányozta az óraközi szünetekben, alkalmazta ezt a kifejezést az esetenként öngyilkosságot kiváltó csoportos erőszakos cselekmények elnevezésére. Heinz *Leymann* ezekhez a tradíciókhoz csatlakozva vezette be a „mobbing" kifejezést, a munka világában a felnőttek között előforduló és az általa rendszerezett hasonló történésekre.

A kutatók, miután definiálták a pszichoterror jelenségét, megvizsgálták, hogy az milyen mértékben függ a különböző körülményektől: milyen hatást gyakorolnak rá az általános gazdasági, politikai, jogi, valamint szociális, kulturális, demográfiai faktorok, szervezeti, munkaköri és személyes változók, milyen különbségeket lehet megfigyelni ezen a téren a férfiak és a nők viselkedése között stb. Ezen a területen *Leymann* kutatásai* legjelentősebbek.

A pszichoterror-támadások – akár szándékosak, akár nem – károsan befolyásolják a szervezeti működés és az egyéni munkavégzés hatékonyságát (például csökkentik a termelékenységet, az erőfeszítés mértékét, az újítókészséget, a megelégedettséget, és növelik a stresszt vagy a munkahelyről való kilépés szándékát).

A munkaegészségügyi terhelési határok meghatározása céljából egyre inkább felmerült annak az igénye is, hogy ezt a jelenséget kvantitatív módon is mérni lehessen. A kutatási tapasztalatok alapján *pszichoterrorról akkor beszélünk, ha egy személyt, az eddigi kutatások által feltárt 46 inzultus közül eggyel vagy többel, legalább egyszer egy héten és legalább fél éven keresztül, folyamatosan zaklatnak.*

Ezeket az inzultusokat kb. 300 érintettel, azok orvosaival és vállalati tanácstagokkal lefolytatott interjúk alapján gyűjtötték össze. Az így kapott lista (19-1. táblázat) alapján kérdőívet szerkesztettek és elvégezték az érvényességi vizsgálatokat. Mivel az érintettektől általában nem lehet elvárni azt, hogy spontán emlékezzenek az esetekre, ezért alternatív válaszlehetőségeket adtak meg. A kérdőívek elemzése, interjúk és helyszíni tanulmányok során megállapítást nyert, hogy a megkérdezettek nem túlozták el, hanem inkább kisebbítették a problémákat, különösen akkor, ha a kérdőív kitöltésére a munkahelyen kerül sor.

A mobbing inzultusok jegyzékével kapcsolatosan érdemes megjegyezni: a munkahelyi *feltételek* erősen befolyásolják, hogy *melyik* inzultusra kerül sor. Például:

- a munkafeladatok megváltoztatására csak a vezető jogosult,
- a szegényes munkatartalmú, egyhangú munkafeladatok viszonylag kevés inzultuslehetőséget nyújtanak, ezért a támadások, gúnyolódások ilyen esetekben inkább a magánéletre, bizonyos szokásokra és fogyatékosságokra irányulnak,
- a gazdagabb munkatartalmú munkakörökben már sokféle lehetőség van a munkavégzés jellegéből fakadó inzultusokra, így például a munka minőségének kikezdése, bizonyos termelőeszközök vagy beosztások megszerzése, mások munkájához feltétlen szükséges információk eltitkolása.

* A munkahelyi pszichoterror fogalmát és elméleti alapjait Magyarországon Heinz *Leymann* ismertette 1991-ben és főleg 1992-ben, a győri Nemzetközi Ergonómiai Nyári Egyetemen tartott, film és videóbemutatóval kísért előadásaiban.

- A járását, beszédét vagy szokásait nevetségessé tették.
- A közvetlen munkatársainak nem volt szabad Önnel beszélniük.
- A magánéletét kritizáló támadások érték.
- A munkahelyét elszigetelték a többiekétől.
- A munkáját kritizáló támadások érték.
- Állandóan félbeszakították.
- Arra bíztatták, hogy keressen fel pszichológust vagy elmeorvost.
- Arra célozgattak, hogy nem tartják teljesen normálisnak.
- Kigúnyolták valamilyen fogyatékossága miatt.
- Nem akarták, hogy Ön beszéljen velük.
- Összebeszéltek a háta mögött.
- Valótlanságot terjesztettek Önről. Burkolt gyanúsítások, célozgatások érték.
- Csak olyan munkát kapott, amelyben semmi lehetősége nem volt arra, hogy valamit önállóan csináljon.
- Családi körülményeit kritizálták vagy nevetségessé tették.
- Egyáltalán nem kapott munkát, nem volt mit csináljon.
- Ellenséges arckifejezéssel néztek Önre (ellenségesen mutogattak Önre).
- Értelmetlen munkát kapott.
- Etnikai, nemzetiségi, faji hovatartozását támadták vagy gúnyolták.
- Fizikai erőszakkal fenyegették.
- Fizikailag bántalmazták.
- Hangosan kiabáltak Önre.
- Írásban megfenyegették.
- Ítéleteit megkérdőjelezték, véleményét semmibe vették.
- Képességeit alig kihasználó munkát kapott.
- Akadályozták abban, hogy kifejtse véleményét.
- Mások előtt nevetségessé tették.
- Mindig más munkát kapott.
- Munkáját igazságtalanul kritizálták.
- Nem beszéltek Önnel.
- Olyan feladatot kapott, amit szinte lehetetlen jól megoldani, azért hogy a hitelét rontsák, „leégessék".
- Olyan munkára kényszerítették, amelyet méltóságán alulinak tartott.
- Olyan munkára kényszerítették, amelyik az egészségét károsította.
- Önre nézve sértő, megalázó munkát kapott.
- Politikai, vallási vagy egyéb meggyőződését támadták.
- Szabálytalan, tiltott dolgok elkövetésére kényszerítették.
- Szándékosan olyan dologra beszélték rá, amelyből kára származott.
- Szexuális ajánlatokkal zaklatták, „kikezdtek" Önnel.
- Szexuális tettlegességnek volt kitéve.
- Megfenyegették szóban.
- Molesztálták telefonon.
- Trágár szavakat vagy egyéb, hasonlóan megalázó kifejezéseket kiabáltak Ön után.
- Úgy kezelték Önt, mintha nem is létezne.
- Valaki feldúlta a munkahelyét, szétszórta a dolgait.
- Vezetői meggátolták abban, hogy kifejtse véleményét.

19-1. táblázat. A mobbing inzultusok jegyzéke

A 19-1. táblázatban felsorolt támadó aktusokra az a jellemző, hogy mögöttük többnyire ellenséges, agresszív szándékok rejlenek. Az érintettek az ilyen helyzeteket nagyon kellemetlennek élik meg, különösképpen akkor, ha úgy érzik, hogy teljesen ki vannak szolgáltatva a

támadóknak. Fontos megjegyezni, hogy bármilyen munkacsoportban normálisnak tekinthető a személyes konfliktusok vagy a mások ellen irányuló támadások előfordulása. Ezek szükségszerű kísérőjelenségei a csoportdinamika és a csoportnorma alakulásának. *Túlzott* megjelenése azonban a munkatevékenység hatékony végrehajtását zavarja. Ezért fel lehet és fel kell tenni a kérdést: *„Hogyan engedheti meg a vezető azt, hogy az emberek a fizetett munkaidő alatt másokat gyötörjenek?"* Ha a vezetés ezekről az inzultusokról nem vesz tudomást vagy az ezekkel kapcsolatos munkahelyi pszichoszociális problémákkal nem törődik, akkor a konfliktusok teljesen elmérgesedhetnek. A szomorú a dologban az, hogy már legalább egy félév eltelte után a legtöbb esetben megjósolható, hogy a továbbiakban mi fog történni. A biztos előrejelzés oka abban rejlik, hogy az esetek lényegében véve azonos módon játszódnak le.

A pszichoterror előfordulásával kapcsolatos skandináviai és nyugateurópai kutatások során azt találták, hogy a dolgozó népesség mintegy 3-4%-a szenved ettől a problémától. Általános tendencia, hogy a pszichoterror a közhivatalokban nagyobb, a magántulajdonú termelőüzemekben kisebb az átlagosnál.

Leymann a „kritikus esetek" módszerével, 300 interjú alapján, és egy statisztikailag reprezentatív felmérés során (n=2428) megállapította, hogy a svéd dolgozók 3,5%-a van kitéve e jelenségnek (*Leymann*, 1992). *Einarsen* és *Raknes* (1991) öt norvégiai nagyüzemben (n = 1900), *Matthiesen* és *Skogstad* (1991) norvégiai betegápoló nővéreknél (n=800), *Piirnen* és *Vartia* (1991) finn betegápoló nővéreknél (in: *Leymann*,1993c), valamint *Zapf* és munkatársai (1995) Németországban, illetve *Niedl* (1992) Ausztriában hasonló eredményeket kapott. 1995 óta Magyarországon is végeznek vizsgálatokat a *Leymann* által 1990-ben kidolgozott *„Leymann Inventory of Psychological Terrorization"* (LIPT) kérdőív hazai adaptációjának segítségével. Az egyes foglalkozási mintákban a pszichoterror előfordulási gyakorisága általában meghaladta a nyugateurópai átlagokat. Fegyveres testületeknél 5,6%-ot, banki ügyintézőknél 4,9%-ot, banki revizoroknál 2,5%-ot, vasúti fizikai dolgozóknál 11,6%-ot, önkormányzati dolgozóknál 6,7%-ot találtak.

A *nemek között* nincs különbség, a férfiak és a nők egyformán gyakran lehetnek a pszichoterror áldozatai. Az életkor szerinti megoszlásra az a jellemző, hogy a 21–40 éves korosztály kevésbé volt kitéve a pszichoterrornak. A pszichoterror az azonos szintű kollégák között a leggyakoribb (40-50%). Alig valamivel kevesebben vannak azok, akiket a vezetőjük inzultált (35-40%). Viszonylag kevesebben (10%) vannak azok, akikkel mind a vezetőjük, mind a munkatársaik kikezdtek, illetve akiket csak alacsonyabb beosztásúak támadtak meg. Általában férfiak férfiakat, nők nőket támadnak. Ahol mindkét nem együtt dolgozik, ott a nőkkel szemben a férfiak gyakrabban lépnek fel támadóként, amit azzal lehet magyarázni, hogy rendszerint a férfi a vezetője a nőknek.

A támadók többnyire egyes személyek vagy kettő, négy főből álló kis csoportok. Csak kivételes esetekben lép fel támadóként az egész munkacsoport. A pszichoterror előfordulások gyakorisága és azok jellemzői *csoport-specifikusak*. Az áldozatok száma nem feltétlenül nagyobb ott,

ahol gyakori és tartós inzultusoknak viszonylag sok ember van egyszerre kitéve. Ilyen helyzet alakulhat ki például a fegyveres testületeknél, ahol ugyan több az ilyen jellegű inzultus, nagyobb az ilyen jellegű terhelés, mint egy szokásos munkahelyen, de az inzultusokhoz való adaptálódás is nagyobb, és ez a beválás egyik fontos mutatója is lehet! Az *életkor* is edzetté tesz: aki nem hagyja ott a munkahelyét, az adaptálódhat az ilyen helyzetekhez, „hozzászokik" az inzultusokhoz, illetve az ellenfelek is belefáradnak az illető folytonos támadásába. A munkahelyek többségénél azonban feltételezhetően más a helyzet, mivel már a ritkább és rövidebb ideig tartó inzultusok esetén is felléphetnek a pszichoterror súlyosabb következményei.

19.2 A PSZICHOTERROR FOLYAMATA

A pszichoterror rendszerint egy kisebb konfliktussal kezdődik, amely fölött a vezetőség szemet huny, és ami azután pszichoterrorrá fejlődik. Ez az állapot több hónapig, néha évekig eltart anélkül, hogy a vezetőség (vagy valamelyik dolgozói érdekképviselet) bármilyen lépést tenne ellene. Ha végül valamilyen okból beavatkoznak, akkor az ügy „hivatalos esetté" válik. Ilyenkor többnyire a személyügyi vezetés foglalkozik az üggyel – figyelembe véve a munkaügyi törvényeket, jogszabályokat.

A pszichoterror folyamatának modellezéséhez Svédországban 500 eset kronológiai elemzését végezték el. Az adatokat az orvosi vizsgálatok, a szakszervezeti felmérések, a munkaügyi bíróságok tárgyalásainak jegyzőkönyvei, ügyvédekkel, személyügyi előadókkal és természetesen az áldozatokkal folytatott beszélgetések révén nyerték (*Thylefors*, 1988; *Sjötveit*, 1992; *Leymann*, 1988, 1992d, 1993c). A személyügyi szakemberek, a munkanélküliekkel foglalkozók és az üzemorvosok gyakorlatában beigazolódott, hogy 19-1. ábrán bemutatott folyamatmodell alkalmas arra, hogy az érintettek gyakran akadozó, tényekkel és érzelmi kitörésekkel túlzsúfolt beszámolóit értelmezhessük, azaz rendszerezett anamnézisformába (kórelőzménybe) lefordíthassuk.

A pszichoterror lefolyása a modell szerint az alábbi négy fázisban megy végbe (19-2. táblázat):

I. fázis. KONFLIKTUSOK. Az áldozatok – általában valamilyen személyes konfliktust követően – rendszeres zaklatásoknak (szemtelenkedésnek, pimaszkodásnak, „froclizásnak") vannak kitéve. Az érintettek természetesen mindent elkövetnek azért, hogy megvédjék magukat az ilyen bánásmód ellen. A túlzott szociális izoláció, az extrém pletykálkodás, az állandó kritizálás és a munkafeladatok indokolatlan változtatása a megtámadott személyt érzelmileg felkavarják, a munkacsoporttal szembefordíthatják és marginalizálhatják. Itt nem arról az esetről van szó, amikor ez azokkal a személyekkel történik, akik saját viselkedésükkel váltják ki ezt a reakciót (bár ritkán ez is előfordul), hanem arról a folyamatról, amikor a vétlen áldozatra úgy „rászállnak", hogy ilyen módon ellenséges, agresszív légkör alakul ki körülötte.

I. KONFLIKTUSOK
Nem „fair" viselkedés

II. PSZICHOTERROR
Gyakori és tartós támadások

III. JOGSÉRTÉSEK
A vezetés túlkapásai és hátrányos intézkedései

IV. KIKERÜLÉS A MUNKA VILÁGÁBÓL
Ismétlődő áthelyezések
Huzamos betegállomány
Önkéntes kilépés
Korai nyugdíjazás
Kártalanítás, végkielégítés
Idegklinikára való kerülés

19-1. ábra. A munkahelyi pszichoterror lefolyásának modellje

II. fázis. PSZICHOTERROR. Ebben a fázisban olyan helyzetet találunk, amelyben a célzott „terror" válik meghatározóvá. Az egyes konfliktusok pszichoterrorrá válásának oka többek között az, hogy a munkahelyen semmiféle intézkedést nem foganatosítanak a megoldás érdekében. A klinikai esetleírásokból mindig világosan kiderül, hogy ezekben az esetekben a vezetőség mint a „konfliktus moderátora" csődöt mondott. Következésképpen a pszichoterror helyzet megszilárdul, többek között azért is, mert hagyták, hogy kibontakozzon. A gyakorlati és a klinikai tapasztalatok arra utalnak, hogy sokszor két év is eltelik, amíg a munkaadó vagy a szakszervezet képviselője valamiféle lépésre szánja el magát. Csak ekkor minősítik az esetet *hivatalosan is* pszichoterrorrá. Ez idő alatt az áldozat megbélyegzése („stigmatizálása") megy végbe. A megtámadottaknál azok a pszichológiai és szociális erőforrások, amelyek az embert hozzásegíthetik ahhoz, hogy a szociális kapcsolatain keresztül a környezetéhez kötődhessen, fokozatosan elapadnak. A terrorizált személy végül reményvesztett és kétségbeesett lesz, különösen akkor, amikor rájön, hogy senkitől nem várhat segítséget. Az érintettek ennek hatására többnyire különböző pszichoszomatikus tünetekről, nagymértékű közérzetromlásról panaszkodnak, és ezért napokra vagy hetekre betegállományba kerülnek. Az áldozatok egy része idővel depressziós tüneteket mutat, mások növekvő agresszivitást fejtenek ki, ami azután a többiek részéről ismét további támadásokat vált ki.

A helyzetet általában az is súlyosbítja, hogy ebben a fázisban még a szakértőknek is nehézséget okoz az ilyen esetek felismerése. Ugyanis könnyen hajlanak arra, hogy elfogadják a környezetnek azt a magyarázatát, hogy az áldozat a hibás, hogy az áldozatnak kellene lépnie a konfliktushelyzet megoldása érdekében. Következésképpen a pszichoterror tovább tart.

A munka és a munkatársi kapcsolatok okozta stressz által kiváltott konfliktusoknak egyes személyek természetesen jobban ki vannak téve, mint mások. Túl gyakran feltételezik azonban, hogy az érintett dolgozónak alapvető személyiségzavara van, összeférhetetlen, és ezért nem képes a munkahelyi követelményekhez és a munkatársakhoz alkalmazkodni. Több mint 500 svéd eset klinikai diagnosztizálása során nem sikerült ezt a feltételezést igazolni.

Téves tehát az a felfogás, amely az ilyen magatartás egyetlen okát a személyiségjellemzők zavaraiban látja. Az eddigi kutatások szerint elsősorban a szervezeti, vezetési hiányosságok tekinthetők a munkahelyi pszichoterror főbb kiváltó okainak (*Karasek* és *Theorell*, 1990), így ezek kiküszöbölésével lehet megelőzni és orvosolni is.

III. fázis. JOGSÉRTÉSEK. Ebben különböző hivatalos, munkajogi lépésekre kerül sor. A svéd Betegbiztosító Intézet becslései szerint a feltárt pszichoterror esetek kb. 10-20%-a bekerül ebbe a harmadik, ún. „Humán Menedzsment" (személyzeti) fázisba.

Ha a vezetés belátás és hozzáértés nélkül avatkozik közbe, akkor fennáll annak a veszélye, hogy a helyzet még rosszabbra fordul. Az ilyen esetek szokásos kezelési módja az, hogy a „zavart keltő" munkatársat, a tulajdonképpeni áldozatot megkísérlik eltávolítani a munkahelyről. Amennyiben ezt törvényes úton nem tudják elérni, úgy jogsértés útján kísérlik meg azt.

A munkaadó ebben a helyzetben általában úgy tekinti az érintett dolgozót, mint aki a munkahelyen már nem használható. Elfogadja a probléma leírását és értelmezését úgy, ahogyan azt az áldozat környezete találja, és azután – részben vagy teljesen – a törvényes kereteket figyelmen kívül hagyva intézkedik. Ha az érintett dolgozó úgy próbál meg védekezni, ahogy az jogában áll, akkor évekig tartó küzdelemre kerülhet sor. Eközben a dolgozónál kialakul a munkahely elvesztésétől való félelem, a növekvő felháborodás az elszenvedett jogtalanságok miatt, és pszichológiai szempontból fokozatosan egyre rosszabb állapotba kerül. Végül is mindezek hatására nem ritkán a dolgozó védekező viselkedése paranoid állapotba csap át, és pszichiátriai esetté válik.

E harmadik fázis alatt az érintett dolgozóknál a depresszió (lehangoltság, levertség) vagy az obszesszió (kényszerképzet, rögeszme), és a vele járó tartós betegállomány figyelhető meg.

IV. fázis. KIKERÜLÉS A MUNKA VILÁGÁBÓL. Sok esetben a dolgok odáig fajulnak, hogy az események logikus folytatásaként az áldozat teljesen kikerül a munka világából. Pontosan nem ismert, hogy a harmadik fázis után hány eset végződik korai nyugdíjazással vagy a munka világából való teljes kiválással; a betegbiztosítók becslései szerint ez a feltárt pszichoterror esetek közel felénél így történik.

19.3 A PSZICHOTERROR KIVÁLTÓ OKAI

A munkaadó rendszerint nem tekinti sem vezetési, sem személyzeti problémának az efféle helyzeteket (*Tooley*, 1991, in: *Leymann*, 1993c), mert kialakulásukért elsősorban az áldozat negatív személyiségjegyeit teszi felelőssé. Ez oda vezet, hogy a pszichoterrornak kitett személyt megbélyegzik, a hosszantartó ellenséges bánásmód az áldozat védekező/megbirkózó reakcióit valóban irracionális viselkedéssé változtatja. Ennek hatására a környezetében egyre erősebbé válik az a meggyőződés, hogy tulajdonképpen kezdettől fogva az érintett személy viselkedése az oka a pszichoterror létrejöttének.

Annak ellenére, hogy a pszichoterror során felfedezhető viselkedésformák személyes jellege nagyon szembetűnő, a kutatók többsége jelenleg azon az álláspontón van, hogy a pszichoterror kialakulásának kiváltó okait, feltételeit nem pusztán személyes ellentétekben, hanem elsősorban az olyan meglévő munkaszervezeti viszonyokban kell keresni, mint például:

- a munkaszervezési hiányosságok miatt fellépő stressz, a túlzott felelősséggel járó beosztás,
- a támadó nagy tekintélye, erős pozíciója, amely megengedi mások hosszabb időn keresztül tartó üldözését,
- a vezetők elméleti és gyakorlati ismereteinek hiánya a szociális konfliktusok megoldása terén, miáltal a fellépő pszichoterorrt nem képesek már annak korai szakaszában leállítani.

Azonos foglalkozási csoportoknál végzett vizsgálatok arra utalnak, hogy különösen azokat a személyeket lehet terrorizálni, akik gyenge vagy könnyen megtámadható helyzetben vannak. Általános tapasztalat, hogy a pszichoterror előfordulása fokozottabban jelentkezik a hátrányos helyzetűeknél. Egy nonprofit szervezetnél végzett felmérés során azt találták, hogy a „normális" kollégák 4%-a került ilyen helyzetbe, míg a hátrányos helyzetűek 22%-a (*Leymann*, 1993c; n = 450).

Óvónők körében végzett vizsgálatoknál a pszichoterror gyakoriság 8%-os volt. *Lindroth* (*Leymann*, 1993c) azt találta, hogy az „óvóbácsik" kétszer olyan gyakran (16%-ban) voltak a pszichoterrornak kitéve, mint a nők. Az ok a nemi megkülönböztető előítélet, azaz hogy nem tartják őket igazi férfiaknak. A kórházakban az ápolónők részéről hasonló attitűdöt tapasztaltak a férfiápolókkal szemben.

19.4 A PSZICHOTERROR TÍPUSAI

Bár a pszichoterror minden megnyilvánulásásban van valami egyedi, kétségtelenül vannak „tipikus" esetek is. A következőkben a három „alaphelyzet" – kollégák közötti konfliktusok, a vezető elleni támadások és a vezető támadása beosztottja ellen – után külön foglalkozunk „a sértett makacs ellenállásával" és a „a hivatal packázásaival".

19.4.1 A kollégák közötti konfliktusok elmérgesedése

Az azonos szintű munkatársak egymás elleni támadásainak többnyire a következő okai lehetnek:

- a munkacsoport megpróbálja az új tagot beilleszkedésre kényszeríteni, beolvasztani,

- személyes ellenségeskedés, ellenszenv,
- a munkacsoport szórakozásból kipécéz valakit,
- a szociálisan hátrányos helyzetűek (például fizikai fogyatékosok) kedvtelésből történő kigúnyolása vagy bosszantása és
- a másság (nem, faj, hitbéli hovatartozás stb.) iránti tolerancia hiánya.

Az ilyen helyzetekre az a jellemző, hogy az áldozat az egyértelmű támadások igazi kiváltó okaival nincs tisztában. A támadók egyre kellemetlenebb helyzetbe sodorják, és ez egyre negatívabb hatásokat vált ki belőle. Az ilyen esetekben nehéz az érintetteknek jó tanácsot adni a helyzet alapos ismerete nélkül, mert nem lehet tudni, hogy a javasolt viselkedés javít vagy ront a helyzeten.

A helyzet elmérgesedésének elkerülése érdekében a vezetőnek mindenkinek meg kell adnia a lehetőséget a problémák kibeszélésére. Ez azonban a gyakorlatban ritkán történik meg. Azoknál az eseteknél, amelyeknél az inzultusok már legalább fél éve tartottak, eddig még alig találtak olyat, amelyben a vezető idejekorán beavatkozott volna. A vezetés tétlenségének sokszor az az oka, hogy a munkatársak nem igénylik a beavatkozását. A szakszervezetnek is fel kellene figyelnie az ilyen esetekre. A szakszervezeti bizalmi nem mindig képes mind az áldozat, mind a kollektíva érdekeit korrekten képviselni, illetve gyakran azért nem vállalja fel az ügyet, mert ő is fél a munkacsoport neheztelésétől. (Nehéz helyzetben van, mert úgy érzi, hogy az egyik oldalon a terrorizált áll, míg a másik oldalon az a kollektíva, amelyet neki képviselnie kell.)

Mindezek miatt egyesek határozott fellépése a csoportban a túlkapások ellen nagy bátorságot igényel, mert a beavatkozás eredménytelen lehet, és akkor a segítőkész emberek maguk is könnyen áldozattá válhatnak.

19.4.2 A vezető elleni támadások

Bár az összes pszichoterror jellegű cselekményeken belül meglehetősen kicsi a vezető elleni támadások aránya, egy vezetéspszichológiai könyvben mégis érdemes röviden külön is foglalkozni vele.

Az ilyen jellegű támadások általában tiltakozások, és hátterükben többnyire a dolgozóknak az olyan vezetőválasztás, kinevezés elleni lázadása áll, amellyel nem értenek egyet. Talán azért, mert más jelöltjük van, vagy valami más nem felel meg nekik, például az illető „külsős", azaz nem a régi gárda tagjaiból került kinevezésre. A támadások ilyenkor mégsem a kiválasztóra, hanem az általa kiválasztott vezetőre irányulnak. Beindul ellene az aknamunka, melynek ártatlan áldozatává válik. Amikor erre ráébred, rendszerint már nem tudja a róla kialakult képet megváltoztatni. A beosztottak szinte akadálytalanul és gyorsan érik el céljukat: azaz bebizonyítják, hogy az új vezető alkalmatlan a feladatra, és kinevezése helytelen döntés volt.

A vezetők ellen alulról jövő támadások többnyire zátonyra futnak – még akkor is, ha belső viták vannak a vezetők között –, mert az alulról jövő bomlasztásokkal szemben a vezetőség általában összetart, és megvédi a megtámadott vezetőt. A jogos támadások ilyenkor más formákba

– például szakszervezeti vitákba – transzformálódhatnak. Ez a védettség az *újonnan kinevezett* vezetőknél sokkal kisebb. Ilyenkor a problémákat sokkal könnyebb a személyes alkalmatlanságra visszavezetni. Az ilyen áldozat védekezőképességét csökkenti az is, hogy többnyire még nem látja át világosan az egész szervezet működését, és esetleg még nem alakult ki szoros együttműködésen alapuló, őszinte, nyílt kapcsolata a feletteseivel.

19.4.3 A vezető támadása a beosztottja ellen

A támadó vezető a beosztott munkatársak önállóságát indokolatlanul korlátozza, és esetenként durva, agresszív, lekezelő magatartást tanusít. A vezető erősebbnek akarja érezni magát beosztottainál, és ezért nem tűri meg az ellenvéleményeket. A rugalmatlan, autokrata vezetési stílus velejárója, hogy nem rendelkezik a döntések igazságos mérlegeléséhez, az empátiához, a szervezeten belüli összhang és a csapatszellem megteremtéséhez, a konfliktusok kezeléséhez szükséges képességekkel, képtelen a nyílt, konstruktív kommunikációra.

A legtöbb beszámoló ezekről az esetekről nagyon egyoldalú; a vezetés sajátos szempontjairól, körülményeiről ritkán tesznek említést. Nem derül ki belőlük, hogy mi is a tulajdonképpeni konfliktus a vezetővel, az se, hogy a vezető is kiszolgáltatott lehet bizonyos körülményeknek, illetve melyek azok a fokozottan terhelő hatások, amelyek magatartását befolyásolták. Az okokat rejtve hagyó egyéni beszámolókból veszélyes egyoldalú következtetéseket levonni, mert ezek hibás megoldási kísérletekhez vezethetnek.

Az alaposabb elemzések arra utalnak, hogy az esetek hátterében rendszerint a munkahely általános szervezési és irányítási rendszerével kapcsolatos problémák, hiányosságok állnak.

A sértett makacsul ellenszegülő reagálása

Előfordul, hogy a vezetői visszaélésektől sértett személy semmilyen körülmények között nem hagyja magát legyűrni, elnyomni, és elemtáris jogait minden erővel igyekszik megvédeni. Ennek következtében a konfliktus többnyire szélesebb körben is ismertté válik, ami – paradox módon – szakmai identitását, karrierjét, anyagi biztonságát, egzisztenciáját fenyegeti. A pszichés megbetegedés veszélye ezekben a helyzetekben általában jelentősen nagyobb, mint amikor csak a kollégák közötti pszichoterrorról van szó. A munkaadó látszólagos adminisztratív intézkedéseket hoz, amelyekre hivatkozva az áldozat néha megnyugtató híreket kap arról, hogy a konfliktus már tulajdonképpen megoldódott, és hogy minden ismét rendben van. Mivel az egymással szembenálló felek közötti kommunikáció drasztikusan lecsökken, derült égből a villámcsapásként jönnek a hírek áthelyezésekről, büntető intézkedésekről, munkafeladatok megváltoztatásáról. A munkaadó ezeket a fontos döntéseket többnyire akkor hozza meg, amikor az érintett szabadságon, betegállományban, esetleg hosszabb szolgálati úton van. A felettesek eljárásmódja ezekben az ügyekben arra épül, hogy a probléma könnyebben eltűnik, ha eltitkolják vagy nem beszélnek róla.

Az érintettnek hirtelen be kell látnia, hogy már jó ideje összefogtak a háta mögött és erről neki halvány fogalma sem volt. A valóságban a támadás azért ejt különösen nagy sebeket, mert az érintett személy becsapottnak érzi magát, emiatt még inkább felháborodik, és ez még jobban megnehezíti a konfliktus megoldását. Ezt a harcot az érintett személy aligha nyerheti meg, mert mindenképpen őt fogják hibáztatni. Megdöbbentően gyakoriak a munkáltatók próbálkozásai arra, hogy az áldozatot pszichiátriai rendelésre utalják. Az ok világos: ha ez sikerül, akkor hivatalos vélemény is megerősíti azt, hogy itt tulajdonképpen egy *beteg* emberről van szó, aki a viszály okozója.

Ha a munkaadó nincs abban a helyzetben, hogy egyszerűen megszabaduljon az alkalmazottjától, akkor az ilyen konfliktusok több évig elhúzódhatnak; előfordult olyan eset is, amelyik 10-15 évig tartott. A tragikus ebben az, hogy a hosszantartó viszálykodás a túlerőben lévő ellenféllel szemben pszichés károsodást okozhat. A pszichoterror az érintettnél egyfajta megszállottságot vált ki, amely végül pszichiátriai mértéket ér el.

A pszichoterror ilyen extrém esetei során gyakran előforduló botrányokkal a média szívesen foglalkozik. A szenzációkeltés rendkívül veszélyes mindkét félre – a kezdeményezőre és az érintettre egyaránt –, mert a probléma tovább éleződhet, vagy a megoldást rossz irányba terelheti. Minél bizarrabb a pszichoterror lefolyása, annál szívesebben „harapnak rá" az újságírók, pedig ezeket a lezáratlan ügyeket nem a nagy nyilvánosság bevonásával, hanem a munkahelyen kellene megoldani.

A „hivatal packázásai"

Bizonyos bürokratikus intézkedések, eljárások nagy valószínűséggel pszichés problémákhoz vezethetnek, anélkül, hogy ezt bárki szándékosan akarná. Következményei olyanok, mint a tudatos inzultusoké, támadásoké. Ide tartoznak például a foglalkozási megbetegedések elintézése folyamán tapasztalható bürokratikus időhúzások esetei, amelyekért az orvos, a munkaadó és a szervezeti tanács egyaránt felelős lehet. Minél tovább húzódik egy ügy, annál erősebb pszichikai reakciókat vált ki az érintettekből. Mindez egyáltalán nem meglepő, hiszen itt olyan emberek az érintettek, akiknek az egzisztenciájuk, az anyagi és erkölcsi megbecsülésük forog kockán, akik ilyen bürokratikus okok miatt kieshetnek a szociális védőhálóból.

Az erőszakos és a magabiztos vezető

Ne keverje össze a magabiztosságot az erőszakossággal. Ha Ön a jogait és a szükségleteit az Ön körül levő emberek rovására gyakorolja, akkor Ön egy *erőszakos vezető*. A *magabiztos vezetők* keményen dolgoznak, hogy elérjék céljukat, de nem sértik meg mások jogait és szükségleteit.

Ron Coleman és Giles Barrie (1990): *525 tipp arra, hogyan legyen jobb menedzser.* Alexandra Kiadó, 142. oldal

---

19.5 A PSZICHOTERROR KÖVETKEZMÉNYEI

A munkahelyi pszichoterror egyik jellemző következménye az, hogy a fokozott terhelésnek kitett frusztrált dolgozók elkeseredett „háborút" folytatnak és kölcsönösen „kikapcsolják" egymást a munkából. Emiatt nagyon komoly emberi erőforrás-veszteség keletkezik. A pszichoterrorból adódó problémák az érintetteknél nagyon tragikus következményekkel is járhatnak, mert olyan helyzetbe kerülhetnek, amelyből saját maguk nem képesek kiszabadulni.

A pszichoterror minden érintett fél számára stresszt okoz. A stressz által kiváltott feszültség levezetésére azután dolgozók olyan cselekvésekre is kényszerülhetnek, amelyek tovább mérgezik a munkahelyi társas együttlétet. A szórványos stressztünetek kb. másfél évig tartó zaklatás után pszichés problémákká súlyosbodhatnak. Az érintettek megbirkózási képességét ez az állapot túlterheli, és eddig kivívott szociális és gazdasági helyzetét is fenyegeti. Ha az áldozat kirekesztése tovább folytatódik, a pszichés zavarok fokozatosan általános szorongássá válnak, és idővel az áldozat vagy a rettegés, vagy a mániákus gyűlölet, a düh, gyakran pedig a súlyos depresszió állapotába jut. Némely ember „falra tudna mászni" kétségbeesésében és tehetetlenségében. Másoknál mindezek a nyomasztó érzések egyszerre jelentkeznek, megint mások megpróbálják ezeket a tüneteket gyógyszerekkel vagy mélységesen cinikus életszemlélettel enyhíteni.

A munkahelyi pszichoterror által létrehozott kórképek az élet más területeire is átterjedhetnek. Az áldozat a kialakult feszültségek miatt egyre képtelenebbé válik a munkavégzésre, állandó fenyegetettséget érez. A lelki megbetegedések ebben a fázisban komoly orvosi kezelést igényelnek. Végső eszközként a gyógyszeres kezelés is számításba jöhet. Általában azonban inkább a tünetek kialakulásának gyökereit kellene megkeresni, mert a kiváltó okok megváltoztatásával az egész folyamat megállítható lehet.

A pszichoszociális hatásoknak az áldozatra gyakorolt negatív következményeit három csoportra lehet felosztani* (*Leymann*, 1993b):

1. pszichoszomatikus megbetegedések,
2. szellemi leépülés (degenerálódás), és
3. lelki megbetegedések (pszichés zavarok).

Egy svéd kutatócsoport úgy találta, hogy a pszichoterror kialakulására mutató korai jelek a következők (*Sou*, 1990):

- Egyeseknél kedvetlenség és az érdeklődés csökkenése figyelhető meg a feladatok iránt. A kedvetlenség rövid idő alatt átterjedhet a többi alkalmazottra is.
- A fizikai stresszforrásokkal szemben csökken a tűrőképesség, részben azért, mert egyszerűbb („kézenfekvőbb") az ilyen hatásokra panaszkodni, mint a pszichikai stresszre.

* Természetesen minden ilyen felosztás azzal a veszéllyel járhat, hogy eltereli a figyelmet az olyan korai, közbülső állapotokról, amelyek megelőzik a kóros elváltozásokat és az egyén számára szintén nagy igénybevételt vagy nehezen feldolgozható konfliktusokat jelentenek.

- Az együttműködésben nehézségek keletkeznek, egymással versengő kis csoportok alakulnak ki, bűnbakokat keresnek, és néhányan elszigetelődnek.
- Presztízsviták robbannak ki; a munkahelyi kedvetlenség néha – furcsa módon – túlzott bürokratizmusban nyilvánul meg.
- Zavarok mutatkoznak a kommunikációban, amely formálissá válik, vagy teljesen megszűnik; néhányan nyugtalanságot keltő pletykákkal próbálják helyettesíteni a tárgyilagos információkat.
- Egyesek elbizonytalanodnak: félnek, hogy valamit rosszul csinálnak, és inkább mindenben túlzott óvatossággal járnak el. Ennek a félelemnek passzivitás és nyugtalanság a következménye, amely megbénítja a kezdeményező erőt.
- A munkateljesítmény mind mennyiségileg, mind minőségileg csökken.
- Csökken az íratlan szabályok tisztelete, ami bizonytalanságot és stresszreakciókat eredményez.
- Hibázások következnek be, növekszik a balesetveszély, a munkahelyi problémák és a magas stressz-szint miatt egyeseknél csökken a koncentráció, az adaptációs készség, és ennek következménye az intellektuális teljesítmény csökkenése, a gondolkodás beszűkülése.
- Terjed az alkohol- és/vagy a kábítószer fogyasztása.
- Megnövekszik a rövid ideig tartó betegállományok száma, megnő a fluktuáció.

19.5.1 Betegségképek

A pszichoterror átélésének magától értetődően elsődlegesen testi tünetei vannak. A tünetek (például térdremegés, tenyérizzadás, szájkiszáradás, rendszertelen szívdobogás, koncentrálási nehézség) nagyon korán – akár már 1-2 nap után is – jelentkezhetnek, többnyire csoportosan. A stresszhormonok a véráramba jutva zavarják az izomcsoportok koordinálását, „menekülj vagy küzdj!" A stressz miatt a vérbe kerülő adrenalin hatására az áldozat sápadttá válik, étkezés után – amikor a vérbőség a gyomorban van – gyakori panasz a hányinger. Az áldozatok az üzemorvosnak általában gyomorpanaszokról, rossz közérzetről, depresszióról számolnak be. A pszichoterror által kiváltott stressz – ha hosszabb időn át tart – a fizikai teljesítőképességet is jelentősen csökkenti. Indokolt ilyenkor a betegállományba kerülés, mert a munka világából rövid ideig tartó kivonulással a jó közérzet – legalábbis az első időszakban – többnyire helyreállítható. Ha az ismételt munkábaálláskor a pszichoterror folytatódik, akkor a stressz felerősödése már jóval rövidebb idő alatt történik, és ezért korábban beállhat a krízishelyzet.

A körülbelül egy félév eltelte után jelentkező stressztünetek elemzése során pszichiátriai tünetcsoportokra utaló egyértelmű jelzéseket találtak (*Becker, Groeblinghoff*, 1995; *Leymann*, 1993c). A klinikai leletekből kiderül, hogy általában egy és két év között jelentkezik az *általános szorongás* tünetegyüttese (*General Anxiety Disorder: GAD*). Ha a terhelés még

tovább tart, az állapot krónikussá válhat, fóbia, depressziós zavarok (*Dysthymous Disorders*), végül tartós személyiségtorzulás (*Persistant Personality Alteration*) léphet fel.

A munka világát érintő, átfogó svédországi kutatások keretében a kutatók arra a kérdésre is keresték a választ, hogy az érintettek milyen stressztünetektől szenvednek. 39 tünetet tartalmazó listát állítottak össze. A megjelölt tüneteket faktoranalízissel értékelték ki, és a következő 7 csoportba sorolták:

Az egyes csoportok karakterisztikus jellemzői:

Cs1: *Tépelődés, bizonytalanná válás és ingerlékenység* (emlékezetkiesés, koncentrálási nehézség, lehangoltság, közömbösség, nyugtalanság, agresszivitás, csalódottság esetén túlzott érzékenység).

Cs2: *Világos, egyértelmű pszichoszomatikus hatások* (rémálmok, gyomorpanaszok, hasmenés, hányás, hányinger, étvágytalanság, torokkiszáradás (gombóc van a torkában), sírás, elszigeteltség érzése).

Cs3: *Hirtelen ijedtség vagy mardosó félelem és nyugtalanság fellépése esetén termelődő stresszhormonok hatása* (szorító érzés a mellkasban, izzadás, szájkiszáradás, gyors szívverés, légzési nehézség, megszédülés).

Cs4: *Hosszantartó stresszállapotok után keletkező hatások* (hátfájás, nyakfájás, izomfájás).

Cs5: *Különböző alvászavarok* (álmatlanság, éjszakai felriadások, korai ébredés).

Cs6: (lényegében a Cs4-hez sorolható hatások: lábremegés, erőtlenség érzése).

Cs7: (lényegében a Cs4-hez sorolható hatások: szédülés, remegés).

A fellépő pszichés trauma következtében nagy valószínűséggel krízisreakciók jönnek létre. Ezek részben olyanok, mint amelyek katasztrófa, rajtaütésszerű támadás, tettleges bántalmazás, nemi erőszak vagy túszszedés esetén lépnek fel. A hosszantartó szociális nyomás és az egyre fenyegetőbb helyzet hatására mind több fizikai és pszichoszomatikus zavar keletkezik. A klinikai vizsgálatok nagyszámú tünetet tártak fel azoknál a pacienseknél, akik már több mint egy éve ki voltak téve pszichoterrornak.

19.5.2 Öngyilkosság

A 80-as évek végén elvégzett svéd kutatások eredményei arra is utaltak, hogy az emberi életben a pszichoterror olyan hatást is kifejthet, amely a létezés értelmének megkérdőjelezésével végül önpusztításhoz vezet. Például 1986-ban 100 ember követett el öngyilkosságot valamilyen munkahelyi konfliktusból eredően. Az öngyilkosság akkor következik be, ha az áldozat úgy érzi, hogy erőforrásai kimerültek, és ezért teljesen kilátástalannak látja a helyzetét.

19.6 PSZICHOTERROR-ELLENES INTÉZKEDÉSEK

A kedvezőtlen munkakörülmények következményei nagy veszteségeket okoznak mind a vállalatnak, mind a társadalomnak. Ezért e problémakör kezelése is a vezetőség feladata. Az angol terminológiában e tevékenység megnevezésére a „risk management" kifejezést használják. A vezetési hiányosságok ezen a téren leginkább a problémák magyarázatául szolgáló „kényelmes" – a felelősséget a kialakult helyzet miatt az áldozatra hárító – szemléletmódra vezethetők vissza. Gyakran hallható az a magyarázat, hogy a dolgozót a túlzott igénybevétel tette beteggé, amit személyisége nem volt képes elviselni.

19.6.1 Rizikómenedzsment

Az emberek „összeférhetetlen magatartására" vagy „alacsony tűrőképességére" való állandó hivatkozás tehát a megtámadott egyént teszi felelőssé a konfliktus kialakulásáért. Ha a vezetés csupán az emberi tulajdonságokban látja a pszichoterror okát, akkor értelemszerűen az az elsődleges célja, hogy a zavart keltő embert eltávolítsa. E magatartás következményeként elmaradnak a stresszt okozó munkafeltételi tényezők feltárására és csökkentésére irányuló vezetői kezdeményezések.

Ez a vezetői szemlélet különösen ott válik uralkodóvá, ahol a társadalom nagyvonalú és az egészségügyi politika és intézményrendszer a betegállományba való kiírást könnyen lehetővé teszi, ezért alig készteti vagy kényszeríti valami a munkaadót arra, hogy szervezeti intézkedéseket hajtson végre a probléma megszüntetése érdekében. Pedig nyilvánvaló, hogy bizonyos szervezési és vezetési viszonyok kedveznek a pszichoterror kialakulásának, mások pedig korlátokat emelnek elé. Ha például a vezető a vélemények szabad kifejtésének a munkavégzés eredményessége szempontjából nem tulajdonít nagy jelentőséget, akkor nagyobb az esélye annak, hogy egyesek mások önkényének, zaklatásának lesznek kitéve.

Megfelelő képzésekkel egyrészt megszüntethetjük a felelős vezetők képzettségi/műveltségi hiányosságait, másrészt elérhetjük a kívánt szemléletváltozást is. Így a pszichoterror megelőzhető, megszüntethető, és hátrányos következményei csökkenthetők. Ha ugyanis valaki megismeri a pszichoterror-folyamatok természetét, „etológiáját", akkor könnyebbé válik számára az ilyen áldozatok azonosítása, és az események megfelelő értelmezése. A különböző elméleti és gyakorlati modellek megismerése kulcsfontosságú, mert megmutatják a probléma összetettségét, és segítséget nyújtanak a konfliktusok korlátozására hozandó intézkedések meghatározásához.

19.6.2 A rizikómenedzsment fázisai

A „rizikó menedzsment" két fázisát különböztethetjük meg (*Toohey*, 1992):

- ➢ a veszteségforrások azonosítása és
- ➢ megelőző intézkedések.

Nézzük meg ezeket sorjában.

➢ *A veszteségforrások azonosítása*

A pszichoterror által okozott főbb szervezeti veszteségforrások közé az alábbiakat sorolják:

- a termelési folyamat zavarai,
- a döntési folyamatok zavarai,
- a kommunikációs nehézségek,
- a kreativitás, a szakmai érdeklődés vagy a motiváció csökkenése és
- a konfliktusok elszaporodása.

A megbetegedések miatt az alábbi veszteségek léphetnek fel, vállalati és nemzetgazdasági szinteken egyaránt:

- a tényleges termeléskiesések*,
- a szakorvosi vizsgálatok költsége,
- az üzem-egészségügyi szolgálat költsége,
- a különböző biztosítási díjak,
- a lehetséges egyéni adócsökkentések és segélyek, például enyhébb lefolyású megbetegedések esetén.

Tartós betegségek esetén még jelentősebbek az emberi erőforrás veszteségek, amelyek a betegség miatt kieső idők pótlása, a nagyobb munkaerő-vándorlás és az így megnövekedett kiképzési költségek, a vezetők többletterhelése, az e zavarok miatt fellépő vevőreklamációk, imázsvesztés stb. miatt következnek be. A gazdasági károkon kívül az egészségügyi és szociális következmények is rendkívül súlyosak.

A *létszámgazdálkodási költségszámítások* azt bizonyítják, hogy érdemes a pszichoterror esetekkel időben foglalkozni, mert a pszichoterror által érintett személyekre vonatkozó korai rehabilitációs intézkedések költségei átlagban csak 1/10-ét, 1/5-ét érik el annak, amit egy, a munka világából kikerülő áldozatra költenek. Az emberi erőforrással való számolásnak ez a módja a *Bildungsmarketing* című könyvben található (*Leymann*, 1993d); lásd még *Toohey* (1992).

Tulajdonképpen az a szembetűnő a nemzetközi kutatások alapján (a magyar kutatatási tapasztalatok is ezt támasztják alá), hogy a vezetés még mindig nagyon gyakran a „vakfegyelemre" épül. Ezekben az esetekben az olyan pozitív munkavállalói tulajdonságok, mint a munka- és teljesítménymotiváció vagy a kreativitás elcsökevényesednek.

Egy svéd autógyárnál a táppénzen lévők helyettesítése miatti minőségromlás költségei közel 7 millió koronát tettek ki évente, s e veszteség 2/3-ad része kiküszöbölhető lett volna.

A pszichoterror kutatásának pozitív hatása az, hogy a feltárt esetek alapján, amennyiben azok megoldódnak, csökkenthetők a gazdasági veszteségek, és minőségi javulás érhető el. Társadalmi szinten is jelentős a pszichoterror hatása, hiszen százezrek rövidebb-hosszabb ideig

* Általában azzal kell számolni, hogy a termeléskiesés a terrorizáltaknál kb. 50%-os. Ha ezt a populáció említett 3%-ára számoljuk ki, akkor egyes becslések szerint Svédországban a kb. 150 000 érintett miatti termeléskiesés évi közel 5 milliárd DM-nek megfelelő összeg.

kiesnek a termelésből, ellátásra szorulnak, táppénzt igényelnek. A rehabilitációs intézetek ráfordításai nőnek.

A hatékony konfliktuskezelés érdekében a vezetésnek a kockázatok és a következményként fellépő veszteségek rangsorolására, a szükséges intézkedésekre stratégiákat kell kidolgozni. Ezeket a stratégiákat főleg abból a szempontból kell értékelni, hogy mennyit javítanak a személyzeti vezetés és a termelés „hatékonyságán".

Természetesen jó lenne *etikai* mércéket is alkalmazni, például mérni, hogy milyen mértékben tudják az embereket a munka világában elégedetté tenni, vagy hogy mennyire érvényesül az a szemlélet, hogy a gazdasági javak egy részét a humánus munkatartalom fejlesztésére kell elkülöníteni. A pszichoterror céltudatos csökkentése is olyan jelenség, amelyben a pozitív változások egyaránt jelentős gazdasági és emberi előnyökkel járnak, azonban az éles konkurenciaharcban vagy a nehéz gazdasági helyzetben az erkölcsnek és az emberekkel való törődésnek gyakran alig van értéke a rövid távú előnyökre való törekvés miatt.

➢ *Megelőző intézkedések*

Ezek célja a munkahelyi pszichoszociális klíma célirányos megreformálása. A legfontosabb, hogy olyan munka- és szervezeti viszonyokat alakítsunk ki, amelyekkel elkerülhetők a szükségtelen konfliktusok, a súlyosabb stresszek, a megbetegedések stb. (Ezekkel az intézkedésekkel természetesen nem csak a pszichoterror esetek száma, hanem más emberi erőforrás veszteségek is csökkennek.)

19.6.3 Korai beavatkozás

A vezetésnek határozottan be kell avatkozni, ha pszichoterrorra utaló jelet észlel. A munkahely fontos területe az emberek életének, ahol emellett hatékonyan kell teljesíteni, és ez megköveteli, hogy a vezetők – még a konfliktusok felvállalása árán is –felszámolják az embertelen és a munkát is gátló magatartásformákat. Ennek az a feltétele, hogy a vezetők megfelelő felkészültséggel rendelkezzenek az agresszív szándékú (és ugyanakkor etikátlan) kommunikációs viselkedés első jeleinek felismerésére.

Fontos – mégis nagyon elhanyagolt – vezetési technika a konfliktusba való beavatkozás. Ennek érdekében meg kell határozni a *közvetlen* munkahelyi vezetők feladatát az alkalmazottak közötti konfliktusokkal kapcsolatban; a *középvezetők* feladatát a közvetlen vezetés és az egyes beosztottak közötti konfliktusokban, és a vezetők közötti konfliktusok levezetésének, megoldásának kezelési módjait. Lényeges, hogy a vezetők és a dolgozók megfelelően tájékoztatva legyenek a pszichoterror veszélyességéről, mert ez már önmagában is azt eredményezheti, hogy az alkalmi konfliktusok spontán kiterjedése szándékos pszichoterrorrá megakadályozható. Fontos, hogy az alkalmazottak biztosak legyenek abban, hogy negatív következmények nélkül elmondhatják a panaszaikat. A beosztottaknak azt is tudniuk kell, hogy panaszaikkal hova fordulhatnak. Annak a személynek viszont, akihez mennek, tudnia kell, hogy mi a teendője. Azaz olyan „fórumra" van szükség, ahol az ilyenfajta problémák ellenőrzés

mellett és meghatározott stratégia szerint megoldhatók. A kezdeti beavatkozás másik lehetősége a probléma kérdőívvel történő korai felismerése, illetve a pszichoterror szisztematikus feltárása (*Leymann*, 1990).

Nyugat Európában egyre több olyan információs és oktatási anyag kerül forgalomba, amelyeket a munkahelyi vezető külön, de akár a munkacsoportjával együtt is tanulmányozhat. Ezek: oktatófilmek, vitakérdésekkel ellátott oktatási füzetek, népszerű ismeretterjesztő könyvek, általános és részletkérdésekre kiterjedő munkák, vállalati információs kampányra felkészítő oktatási anyagok.

Egy német fordításban is megjelent svéd tananyag például két részből áll, egyik részét az oktatóknak, másik részét a tanfolyamon résztvevőknek szánták. Az utóbbihoz tartozik egy könyv, amely eseteket mutat be a pszichoterrorról, egy színészekkel eljátszott, hiteles jeleneteket tartalmazó videófelvétel, egy vitára serkentő kérdéseket tartalmazó füzet, amely a könyvben található és a videóra is felvett esetekre alapozva tárgyalja a megelőzési stratégiákat. A cél az, hogy mindezen segédletek alapján az egyes munkacsoportok javaslatokat készítsenek az üzemi tanács, vagy más vezetői fórum számára.

Példa egy vállalati rizikómenedzselési rendszerre: Egy angol üzemben a súlyos konfliktusok kezelésére a következő megoldási lehetőséget találták ki. A belépésnél a munkaszerződésben szerepel egy olyan pont is, amelyik a munkahelyi konfliktusok kezeléséről szól. Az új belépő a szerződésben kötelezi magát arra, hogy konfliktus esetén a közvetlen vezetőjét közvetítőként és békéltetőként elfogadja. A vezető a kompromisszum megkötése érdekében saját javaslatait is előterjesztheti. Amennyiben ezen a szinten nem sikerül a konfliktust megszüntetni, akkor az eggyel magasabb szintű vezető elé kell vinni, aki szintén hasonló módon kísérli meg a konfliktust feloldani. Ha ez ismét nem sikerül, akkor a sorban következő vezetőn a sor, de itt már maga a közvetítő vezető nem állhat elő saját javaslataival. Végighallgatva mindegyik fél érveit, a konfliktust úgy kell megoldania, hogy a két ellenfél közül az egyiknek igazat ad. Ezen a fórumon tehát van egy vesztes és egy győztes. Eddig ennél a vállalatnál még senki sem kockáztatta meg azt, hogy ezen a végső fórumon szolgáltassanak neki igazságot. Megállapítható volt, hogy a konfliktus-kezelésnek ez a stratégiája serkentően hatott az érvekkel és kompromisszumokkal történő konfliktusmegoldások elterjedésére.

Ennek a módszernek a jelentősége abban van, hogy a keletkezett konfliktusok megoldása során a közvetítés és az egyeztetés a vezetők munkaköri feladatai közé tartozik. Annak a munkahelyi vezetőnek, aki egy konfliktusba aktívan be tud avatkozni, lehetősége van arra is, hogy ott békét teremtsen. Ismeretesek olyan speciális konfliktuskezelési módszerek, amelyekkel a vezető még a súlyos konfliktusok megoldására is képessé válik, anélkül, hogy drága specialistákat venne igénybe.

19.6.4 Utólagos rehabilitáció

Ha a tünetek krónikussá válnak, akkor már nagyon nehéz segíteni a pszichoterror áldozatain. A legjobb eredményeket a külön erre a célra szakosodott klinikákon érik el. A betegbiztosító és a szakszervezet együttműködésével az egészségügyi rehabilitációt össze kell kapcsolni az újrafoglalkoztatást elősegítő megoldások keresésével is, amennyiben a „kátyúba jutott" foglalkozási helyzeten javítani akarunk.

19.7 A PSZICHOTERROR VÁLLALATI SZABÁLYOZÁSA

A mobbingot régebben magánügyként kezelték, és nem úriemberhez (úriasszonyhoz) méltó magatartásként, az illemszabályok megsértéseként minősítették. Ma az ilyen eseteket már inkább vállalati ügynek tekintik, és jelentős erőforrás-kiesésként értékelik. Ezt jelzi az is, hogy az utóbbi években megnőtt az idevonatkozó vállalati kollektív megegyezések száma.

Az első anti-mobbing megállapodásra vonatkozó szabályozási javaslat 1995-ben a szakszervezetek részéről merült fel a DAG Hamburg cégnél (lásd a következő oldalon).

A gyakorlati megvalósítás szempontjából az európai országokban is a svéd tapasztalatok az irányadóak. Ott három lépést tartanak különösen fontosnak (*Leymann*, 1991):

- az összes dolgozó tájékoztatása,
- egyeztető fórum felállítása és
- jogilag kötelező megállapodás a munkaadói és a munkavállalói képviseletek között.

Az egyeztető fórum – a szervezeti megállapodások „jokere" – akkor működik jól, ha mind szervezetileg, mind helyileg a vállalathoz tartozik, mert csak így teljesítheti azokat az elvárásokat, amelyeket a hivatalos megállapodás tartalmaz. A svéd tapasztalatok azt mutatják, hogy néhány vállalat az egyeztetés fórumát formálisan kezeli, működtetésével kapcsolatban aggályai vannak, és így a megállapodás csak írott malaszt marad. Ilyenkor felerősödhet a pszichoterror, mert mind a vezetők, mind a személyzetisek, újabb lehetőséget kapnak arra, hogy a vállalat érdekeit a megtámadottal szemben érvényesíthessék. Néha olyan benyomása van az embernek, hogy néhány nagyvállalatnál a valóságban csak hangzatos megfogalmazású megállapodásokat kötnek, a valóságban azonban – ezek mögé bújva – nem tesznek semmit az ilyen ügyek megoldása érdekében.

Ha a korszerű és humánus konfliktuskezelési módokat tartjuk szem előtt, akkor az alábbi kérdéseket kell feltenni:

- Milyen legyen az egyeztetés folyamata?
- Milyennek kell lennie a szerepmegosztásnak?

19.7.1 Konfliktuskezelés

Mielőtt a megtámadott személy felkeresi az egyeztető fórumot, közvetlen vezetőjének legyen lehetősége a helyzet megoldására. Egy főnök akkor jó, ha a beosztottja bizalommal fordulhat hozzá. A bizalmat azonban ki kell érdemelni.

Először olyan konfliktuskezelési módokat, módszereket kell kidolgozni, amelyek a jó vitakultúrára és az igazságosságra építenek, és az országosan érvényes alaptörvényeken belül a személyiség méltóságának megőrzésére irányulnak. Ha ezek nem vezetnek eredményre, akkor kell a jogi utat választani.

A megegyezések lényeges pontjai a DAG Hamburg cégnél

1. *A megegyezések érvényességi területe:*
   - minden munkavállalót bevonnak,
   - hasonlóképpen minden szintű vezetőt.
2. *A mobbing téma meghatározása és körülhatárolása* (a mobbing megkülönböztetése a mindennapos konfliktusoktól): mobbingnak számítanak a támadások és túlkapások, amelyek
   - az emberi kommunikációs lehetőségeket korlátozzák,
   - a szociális kapcsolatokat vagy a tekintélyt rombolják,
   - a szakmai- és munkahelyzet minőségét rontják,
   - ártanak az egészségnek, és
   - a dolgozót szándékosan kirekesztik a közösség életéből vagy elüldözik a vállalattól.
3. *A vállalati partnerek nyilatkozata a mobbing kirekesztéséről:*
   - zaklatási tilalom kimondása,
   - a munkaadó és a szervezeti, vagy személyzeti tanács nyilatkozik a konfliktusmegoldással kapcsolatos elképzeléseiről, céljairól,
   - a munkahelyi pszichoterror előfordulását az emberi méltóság megsértésének tekintik, és mint ilyet száműzik a vállalattól, és
   - a definiált mobbing aktusokat tiltott zaklatásnak tekintik.
4. *A munkaadó tájékoztatási kötelezettsége a foglalkoztatottakkal szemben:*
   - a vállalati megállapodás eljuttatása minden munkavállalóhoz,
   - a szervezeti vagy személyzeti gyűléseken a témáról tájékoztatás nyújtása,
   - más információs források és irodalom ajánlása, és
   - a mobbing témát felveszik a vállalati továbbképzési programba.
5. *A vezetők és a személyzeti ügyekben felelős munkatársak kiképzése:*
   - mobbing, konfliktus menedzsment témában minden vezetői funkciót ellátó munkatárs és a személyzeti tanács tagjai számára szemináriumi részvételi kötelezettség előírása,
   - a konfliktusok konstruktív megoldásának képessége fontos kritérium a vezetők megítélésénél, értékelésénél.
6. *A megtámadottak panaszjoga:*
   - felvilágosítás a jelenleg érvényes jogi lehetőségekről a Munka Törvénykönyv, illetve a KSZ előírásai szerint,
   - a panaszjog vállalati gyakorlásának ismertetése.
7. *A munkaadó intervenciós (közbelépési, beavatkozási, közvetítési) kötelezettsége:*
   - a vállalat minden vezetőjét kötelezik arra, hogy a saját munkaterületén előforduló mobbinghelyzet esetén haladéktalanul beavatkozzon,
   - a konfliktusok békés rendezésére szolgáló, vállalati szabályok ismertetése, és
   - adott esetben a vállalati egyeztető fórumok bekapcsolása.
8. *Szankciók:*
   - a munkatársakat ismételten inzultálóknak munkajogi következményekkel – az elbocsátást is beleértve – kell számolniuk,
   - utalni kell a „vállalati béke zavarása" témára.
9. *Egy semleges egyeztető hely (szervezet) felállítása:*
   - rögzíteni kell az egyeztető hely különleges státuszát,
   - biztosítani kell a semlegességét, és
   - alternatívaként külső tanácsadók segítségét, bevonását is lehetővé kell tenni.
10. *Záró rendelkezések:*
    - érvényességi időtartam,
    - felmondási határidő.

19.7.2 A vezető feladatai

A vezető feladatai ezen a téren a következők:

- Az új dolgozók és az áthelyezettek beilleszkedésének elősegítése. (Konfliktusok keletkezhetnek akkor, ha a követelmények nem világosak, vagy ha a személyt a többi dolgozó nem fogadja be.)
- Ismétlődő, rendszeres beszélgetések a dolgozókkal.
- A dolgozónak mindenkor, azonnal lehetőséget kell kapnia sürgős egyéni beszélgetésekre.
- A jelentkező konfliktusokról a vezetőnek konstruktív csoportbeszélgetéseket kell lefolytatnia. Ezeknek részben konfliktusfeloldó, részben megelőző szerepük van, és a „mederből való kilépés megakadályozását" szolgálják. A beszélgetések során – ha szükséges – a dolgozókat fel kell világosítani az érvényes munkajogról.
- Ha a vezető úgy találja, hogy számára túl nehéz a beszélgetést lefolytatni, akkor olyan megfelelő képzettségű belső vagy külső szakerőre támaszkodhat, aki képes átvenni a beszélgetés moderátorának a szerepét.
- Nem elég csak a konfliktuskezelési technikákat elsajátítani, mert helyes alkalmazásukhoz azok elméleti alapjaival is tisztában kell lenni.
- Azon vezetők számára, akik ezeket a vezetési technikákat nem ismerik, a munkaadónak képzést kell felajánlania és meg is kell követelnie ennek eredményes elvégzését.

19.7.3 Egyeztető fórumok

Az egyeztető fórumok tevékenységének jellemzésére a legjobb szó a „beavatkozás": mintha kívülről jövő szolgáltatásról lenne szó a vezetés, a munkacsoport vagy az érintettek részére. Tartalma az egyszerű tanácsadó beszélgetéstől az átfogó egyeztetési eljárásokig terjed. A konfliktus megoldása érdekében történő közbelépésére csak akkor kerülhet sor, ha azt egy vagy több érdekelt (résztvevő) kéri.

Az egyeztető helynek aktívan kell ajánlania szolgáltatásait. Arra kell felhívnia a figyelmet, hogy elsődleges feladata a konstruktív megoldási elképzelések kidolgozása és kompromisszumos megoldások nyújtása.

Néhány fontos *szabály:*

- Elsősorban olyan moderátorszerepet kell, hogy betöltsön, amelynek segítségével aktívan együttműködik a megoldások megtalálásában.
- Az érdekeltek „egyenlő szemmagasságban" vitatkozzanak egymással. A státuskülönbségeket az egyeztetés időtartamára fel kell függeszteni.
- A beszélgetés semmiképpen sem tekinthető olyannak, mint egy bírósági tárgyalás, ahol a bűnösség megállapítása a cél. Azért kell lefolytatni, mert a munkahelyi együttműködésben zavarok keletkeztek. Különösen a hosszú ideje fennálló konfliktushelyzetek esetében fordul elő, hogy az érintettek különböző hibái nehezen kibogozható csomóvá gabalyodnak össze. A hibának és okozójának keresése többnyire már lehetetlen. Megfigyelhető még az ún. *autoriter bűnáthárítás* jelensége is, amely a főnök önhatalmú és szubjektív esetértelmezését jelenti. Ilyenkor a beosztott úgy érzi magát, mintha bíróság előtt ülne, és ezt – mint mondtuk – mindenképpen kerülni kell.

❖ Szintén el kell kerülni azt, hogy azonnal túl sok érdekeltet vonjunk be, ami ismét könnyen vádaskodáshoz és bűnbakkereséshez vezet. Egyetlen személynek a csoport több vagy minden egyes tagjával való vitája esetén, mielőtt a csoportot bevonnánk, először a vezető és az érintett személyek között kell a párbeszédet elkezdeni. Csak miután a konstruktív megoldást sikerült megtalálni, akkor érdemes nagyobb fórumon a kérdéssel foglalkozni, a részleteket megbeszélni, vagy a résztvevők közötti megállapodást megerősíteni.

❖ A megegyezések jobb megvalósulását segíti, ha meghatározásra kerül, hogy mi az, ami nem jól ment eddig, és mi az, amit a jövőben szeretnénk megváltoztatni: mi a jövőbeni célja együttműködésünknek, és minek nem szabad azt többé zavarnia?

❖ Az új dolgozók felvételekor utalni kell arra (ill. a munkaszerződésbe be kell venni), hogy a vállalat a dolgozóit minden szinten kötelezi arra, hogy viszály esetén alkalmazzák a rendelkezésre álló megegyezési és problémamegoldási eljárásokat.

Arra is utalni kell, hogy a munkaszerződés szerint azok a veszekedések, „kommunikációs" viszályok, amelyekkel mások valamilyen módon akadályozzák valakinek a munkáját, egyenértékűek a munkavégzési szabályok szándékos megsértésével, és emiatt a munkaadó fegyelmi intézkedéseket tehet.

19.8 BEFEJEZÉSÜL

A pszichoterror a szervezet életének sötét oldala. Ha a vezetés feladatának magaslatán áll, akkor általában nem következhet be, ha mégis előfordul, akkor hamar felismerik, az áldozat sérelmeit lehetőség szerint orvosolják, és megfelelő intézkedésekkel, szervezeti átalakításokkal elérik, hogy többé *valóban* ne fordulhasson elő.

A pszichoterrorral kapcsolatos legrosszabb magatartásforma az, ha nem veszünk róla tudomást. A leghasznosabb, ha a vezetők jelzésként fogják fel: valamit rosszul csináltak, a viselkedésükön változtatniuk kell.

20. fejezet
KULTÚRÁK KÖZÖTTI KÜLÖNBSÉGEK



„A kultúra olyan a társadalom számára, mint az emlékezet az egyén számára."
Kluckhohn (1954)

„Az egyformaság egy darabig kényelmes ugyan, de később unalomba fullad. Az is igaz, hogy a különbözőség nehézségek forrása lehet, de az életet izgalmasabbá és teljesebbé varázsló energiákhoz és élményekhez nyitja meg az utat."
Virginia *Satir* (1978)

20.1 TÖRTÉNETI ÁTTEKINTÉS

A *Dunnett* (1976) által szerkesztett *Munka- és szervezetpszichológia* kézikönyv zárófejezete a „kultúrák közötti" kérdésekkel foglalkozott, ez azonban inkább a szerkesztő előrelátását tükrözte, mint a téma *akkori* jelentőségét. A világ valójában az elmúlt 25 évben vált igazán „nemzetközivé". A multinacionális vállalatok terjeszkedése mindenütt szembeszökő, s ez nem csupán azt jelenti, hogy a hamburger a pekingi és a szófiai *McDonald's*-ban úgy hasonlít egymásra, mint két tojás, de azt is, hogy a magyar munkásnak „ki kell jönnie" a japán és a német vezetőséggel egyaránt.

Természetesen a vezetés- és szervezetpszichológia terén is találhatunk *korai* törekvéseket a kulturális különbségek figyelembevételére: a 20. század elejének Amerikájában például a pszichológusok már felfigyeltek a különböző országokból érkező – eltérő attitűddel, értékrenddel, szokásokkal rendelkező – dolgozók szervezeti integrációjának problémájára. Néhány „érdekesség" az elmúlt 80 év fejlődéséről:

- A 20-as években Amerikában vizsgálták az eltérő etnikumú dolgozók munkateljesítményét (és nem találtak jellegzetes különbséget).
- Az első nemzetközi összehasonlító vizsgálatokat a vezetés témakörében csupán az 50-es években végezték, és az első valóban kvantitatív mérés eredményeit (14 ország vezetőinek kérdőíves vizsgálatáról) csupán a 60-as évek közepén publikálták (*Haire* és munkatársai, 1966).
- *Robertsnek* (1970) a szervezetek kultúrközi összehasonlításával kapcsolatos irodalom áttekintése után az ismert *elefánthasonlat* jut az eszébe: az eredmények annyira eltérők, mint amikor a vakok tanulmányozzák az elefánt különböző részeit.
- A következő évtized gyors fejlődését e téren jól jellemzik *Triandis* és *Brislin* (1984) szavai: „Egy elméletet csak akkor tekinthetünk igazán megalapozottnak, ha a világ különböző részein, a hipotézisek szempontjából releváns dimenziók mentén, egymástól eltérő emberekkel vizsgálták meg az érvényességét."

	VEZETŐ	TRANSZNACIONÁLIS VEZETŐ
MÁSOKKAL VALÓ KAPCSOLAT	❖ Vezetői képesség, magabiztosság, mások motiválására való képesség. ❖ Teammunkára, tárgyalásokra, politizálásra való képesség. ❖ Kommunikációs képesség.	❖ A kultúrák közötti kapcsolatteremtésre való képesség. ❖ Kultúrák közötti kommunikációra való képesség.
GONDOLKODÁSI STÍLUS	❖ Technikai és a foglalkozással kapcsolatos képesség. ❖ Adatokra építés. ❖ A vállalkozások iránti pozitív beállítódás. ❖ Az emberi viselkedés mozgatórugóinak elemzésére való képesség. ❖ Fogalmi gondolkodás. ❖ Innovációra való képesség. ❖ Tervezői, szervezői képesség.	❖ Nemzetközi kitekintés. ❖ Érdeklődés az idegen kultúrák, sport stb. iránt. ❖ Képesség arra, hogy a dolgokat több szempontból tudja szemlélni. ❖ Képesség a kultúrák közötti viselkedés elemzésére.
ÉRZELMEK	❖ A stressz kezelésére való képesség. ❖ Erős belső motiváció.	❖ Képesség az elszigeteltség, az otthontól való távolság elviselésére.

20-1. táblázat. A transznacionális vezetőktől elvárt „többlet" (*Klein–Kiss*, 1995)

Ez a fejezet bizonyos értelemben véve kiterjesztése a 17. fejezetnek, ahol a *vállalati kultúráról* szóltunk. Ezúttal elsősorban a hagyományos értelemben vett kultúrák közötti eltérésekre hívjuk fel a figyelmet, de talán elöljáróban érdemes leszögezni, hogy van egy másik jellegzetes irányzat is, amely a különböző kultúrákban tevékenykedni tudó, *transznacionális* vezetők „kialakítására" (képzésére, fejlesztésére) helyezi a hangsúlyt (20-1. táblázat). (Lásd részletesebben a 20.13 részben.)

20.2 A KULTÚRÁK KÖZÖTTI PSZICHOLÓGIA KIALAKULÁSÁT SÜRGETŐ VÁLTOZÁSOK

Az elmúlt 30 év jellegzetes változásai közül itt csupán néhányat emelünk ki (*Wilpert*, 2000):

❖ *A termeléstől a szolgáltatás felé.* A szolgáltatás egyes országokban ma már a munkaerő 70%-át foglalkoztatja, és a hagyományos termelő ágazatok egyre nagyobb része is szolgáltató jellegű munkát végez. A szolgáltatás tipikusan olyan terület, amely összehozza a különböző kultúrájú embereket, és eredményessége a szolgáltató „multikulturális intelligenciájától" függ.

❖ *A védővámoktól a szabad kereskedelem felé.* Európában, Ázsiában, Amerikában a gazdasági fejlődés érezhető iránya a makro-ökonómiai szabadkereskedelmi övezetek terjedése. A szervezetek szintjén ez új

gazdasági stratégiákat jelent, melyek tipikus jelszava a „multinacionalizmus", a „gondolkozz globálisan, cselekedj lokálisan!".

❖ *A fizikai távolság jelentőségének csökkenése.* Ha csupán az információtechnológia rohamos terjeszkedésére utalunk itt, akkor is nyilvánvaló, hogy a „világhálón", a „virtuális valóságban" az együttműködést ma már nem a fizikai közelség vagy az azonos kultúrához tartozás határozza meg, hanem a közös probléma.

❖ *A munkakörök (foglalkozások, hivatások) változása.* Az elismert munkakörök száma az elmúlt húsz évben megduplázódott. A változás azonban még ennél is nagyobb, mert a korábbi foglalkozások jelentős része – egy-egy országon belül – egyszerűen eltűnt. Ez nem csak a felnőttképzés pszichológiája számára kihívás, hiszen az emberek egy része *földrajzi* változással váltja ki a *foglalkozás* változtatását.

❖ *A kis szervezetektől a „megaszervezet" felé.* Egyes technikai szervezetek – polgári légiközlekedés, vegyi gyárak, gyógyszergyárak, energiatermelés, vasúti közlekedés – óriási méretűvé nőttek. Ez az előnyök mellett rendkívüli veszélyeket is jelent (az „emberi tényező" fontossága rendkívülivé vált: egy-egy dolgozó figyelmetlensége, fegyelmezetlensége, szándékos vagy véletlen hibája eddig nem tapasztalt méretű katasztrófát idézhet elő), és elkerülhetetlenné teszi a különböző kultúrák együttműködését.

❖ *Elvándorlás a „problémás" területekről a fejlett országokba.* Háborúk, éhínségek, az emberi jogok megsértése, politikai problémák sokasága a 20. század második felében emberek millióit kényszerítették arra, hogy elhagyják szülőföldjüket, és máshol keressenek munkát, „életteret".

Mindez erőteljesen arrafelé tereli a pszichológusokat, hogy egy *általános*, mindenütt, mindenkire egyformán érvényes pszichológia helyett a kulturális jellegzetességeket figyelembe vevő, abból táplálkozó pszichológiát (vagy pszichológiákat) hozzanak létre (*Kim* és *Berry*, 1993). *Bruner* (1996) fogalmazásában: miért kellene a sokféle tudást *egyetlen* fajtává redukálni? A jövő pszichológiája – remélhetőleg – nem *kizárólag* biológiai vagy *kizárólag* matematikai modellekre fog épülni, és nem lesz *monopolisztikusan egy bizonyos kultúrára alapozott*.

A következőkben a „kultúrák közötti vezetés- és szervezetpszichológia" néhány jellegzetes területét nézzük át röviden.

20.3 MOTIVÁCIÓ

A motivációval foglalkozó fejezetből nyilvánvaló, hogy az, hogy mi motiválja az embert munkára, attól függ, mit hiányolna, ha nem dolgozna.

A világ jelentős részén a munka alapvetően szükséges a túléléshez, és a munkamotivációt elsődlegesen az éhhalál elkerülése jelenti. A világ fejlett országaiban az emberek többsége rendelkezik az elemi létszükségletekkel (étellel, ruházattal, lakással), és így a munka iránti motiváció sokkal változatosabb képet mutat.

Maslow motivációs modellje – melyet már többször ismertettünk – hangsúlyozza, hogy amíg az alacsonyabb szintű szükségletek (éhség, szomjúság) nincsenek kielégítve, nem lehet a magasabb szintű motivációs eszközöket használni. Ez sajátos problémát jelent bizonyos országokban a *termelékenységgel* kapcsolatban. A nemzetközi vállalatok elvárnák, hogy hasonló munkakörülményeket teremtve hasonló termelékenységet érjenek el. Ez azonban – például a dolgozók alultápláltsága miatt – többnyire megvalósíthatatlan. (A termelékenység néhol az „anyaország" termelékenységének ¼-ét sem éri el.) Egy érdekes megoldás: a napi munkaidő drasztikus csökkentése.

Jellegzetesen eltérő szerepe van és volt a *munkabiztonságnak* mint motivációs tényezőnek a világ különböző részein. Indiában, ahol tömeges a munkanélküliség és bizonyos minimális kereset élet-halál kérdése lehet, érthetően a munkabiztonság a legfontosabb és a jövedelem van a második helyen a motivációs tényezők listáján. (Ezt követik a munka fizikai körülményei.)

A „létező szocializmus" idején az általános foglalkoztatottság kiiktatta a motivációs tényezők közül a munkabiztonságot. Ma a munkanélküliség és a szervezetek gyors átalakulása (leépítés, *outsourcing*, „átprofilírozás", csőd, egyesülés) idején a munkabiztonság (gyakran illuzórikus) érzése sokaknál ismét a legfőbb motivációs tényező.

20.4 ÉRTÉKEK

Az emberek értékrendje kultúránként – a hasonlóságok mellett – jellegzetesen változik és lényegesen befolyásolhatja a munkahelyi viselkedést. Csupán néhány, sokat vizsgált résztémát ragadunk ki az értékek világából.

20.4.1 Partikularitás és univerzalitás

Partikulárisnak nevezzük azt az értékrendet, amely az egyes emberekkel való kapcsolatot („barátság") hangsúlyozza, szemben az *univerzális* értékrenddel, amely a társadalom iránti kötelességeket hangsúlyozza.

Zurcher mexikói banktisztviselőket vizsgált e tekintetben, és úgy találta, hogy

- az „igazi" mexikóiak értékrendje partikulárisabb volt a mexikói-amerikaiakénál, s ez az utóbbi partikulárisabb volt az „igazi" (USA) amerikaiakénál;
- a beosztottak értékrendje partikulárisabb volt a vezetőkénél;
- az univerzálisabb értékrenddel rendelkezők elégedettebbek voltak a helyzetükkel, és terveikben határozottabban szerepelt, hogy továbbra is a bankban akarnak dolgozni.

20.4.2 Tradicionalizmus és modernitás

Dawson és munkatársai a 60-as években számos vizsgálatot végeztek egy általuk kifejlesztett attitűdskálával. Vizsgálataik egyik „szépsége" az, hogy nem azt nézték, hogy egy-egy nagy kultúrában, mennyire értékelték *a világban modernnek tekintett* viselkedésformákat, hanem az *adott kultúrában* (Kínában, Afrikában, Ausztráliában) *akkor modernnek tekintett* viselkedésformákhoz való viszonyulást mérték. Egyik érdekes felismerésük,

hogy bár az oktatás terjedésével az értékrend eltolódik a modernitás irányába, egy bizonyos ponton ez éppen az értelmiség körében megfordul (lásd az USA-ban a fekete kultúra mozgalmát, nálunk a táncházakat, a tanyasi élet iránti nosztalgiát).

A modernitás, mint értékrend, kapcsolatba hozható a termelékenységgel. A fejlődő országokba települő multinacionális vállalatok számára kihívást jelenthet, hogy a hagyományos értékrend *minőségre* helyezett hangsúlyát összekapcsolják a „modern" termelő vállalatok *mennyiségi* igényeivel.

20.4.3 „Helyiek" és „külföldiek"*

A nemzetközi vállalatok a dolgozóikat az alábbi két nagyobb csoportba sorolják:

- *helyiek* (angolul: *locals)* azok, akik abban az országban dolgoznak, amelynek az állampolgárai, és
- *külföldi kiküldöttek* (angolul: *expatriates).* Ez utóbbiak egy része otthoni (angolul: *home-country citizen),* azaz a központnak helyet adó országból jött, más részük valamelyik harmadik országból érkezett a célországba (angolul: *third-country citizen).*

A kiküldetés jellege szerint négy csoportot szoktak megkülönböztetni:

- a *kozmopoliták* azok a munkavállalók, akik állandóan külországokban dolgoznak, és számos kultúrában nagyon otthonosan mozognak; gyakran vannak úton, és fő szálláshelyeik a nemzetközi hotelek, szállodák,
- *a kiküldött* az, aki családjával együtt hosszabb-rövidebb időt tölt egy célországban,
- *mérnöki* vagy *technikai* specialisták azok, akik néhány napot, hetet vagy hónapot töltenek el egy speciális technikai probléma megoldásán a célországban (legtöbbször nem viszik magukkal a családjukat) és
- *ejtőernyős* (angolul: *occasional parachutist)* az, aki néha rövidebb-hosszabb időre felkeresi a helyi leányvállalatot.

20.4.4 Munka és család

A munka és a család (magánélet) időnként egyaránt teljes embert igényel, és így konfliktus alakul ki. Hosszú távon az ér el sikert, aki képes megtalálni a két tényező sajátos egyensúlyát – ez az „egyensúly" azonban jellegzetesen másképp alakul a különböző kultúrákban.

Kanadában a francia-kanadai vezetők számára a család igényei a fontosabbak, míg az angol-kanadai vezetőknél a vállalaté. (Természetesen, mint ilyenkor mindig, az egyéni különbségek sokkal nagyobbak a csoportátlagok különbségeinél.)

Japánban a munkások közel 60%-a számára a munka legalább olyan fontos, mint a magánélet, míg az USA-ban ezt mindössze 20%-uk állította. Bár az utóbbi években lazulni látszik a dolgozók és a vállalatok köteléke, az „egész életre való elkötelezettség" érzete még mindig része a japán gazdasági életnek. (Egyes források szerint, amikor a japánok „permanens foglalkoztatottság"-ról beszélnek, akkor inkább arra helyezik a hangsúlyt,

---

* *Poór József* (szerk): *Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment.* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1996, 75. oldal nyomán.

hogy „a vállalat nem mondhat fel a dolgozónak", de azt kevésbé gondolják, hogy „a dolgozó nem hagyhatja ott a munkahelyét".)

20.4.5 Belső és külső orientáció

Herzberg többször emlegetett elmélete szerint a munka iránti attitűd, motiváció részben a munka sajátosságaitól (az *intrinsic*, belső tényezőktől), részben a külső (*extrinsic*) tényezőktől (munkatársaktól, fizikai különbségektől) függ. Ha ez utóbbiakkal probléma van, elégedetlenek leszünk, ha nincs, azt természetesnek vesszük. Az elégedettség és a munkamotiváció együttese azonban csak a dolgozó érdeklődését kielégítő munkától várható. Ennek elérésére irányult a „munkagazdagítás".

Herzberg úgy vélte, hogy elmélete minden kultúrára és minden egyénre igaz, a vizsgálati eredmények azonban jellegzetes különbségekre utalnak (például a pozitív belső tényezők mindenütt elégedettséget idéznek elő, de a külső tényezők szerepe országonként jelentősen változik).

20.4.6 Életcélok

Egy vizsgálatban nyolc ország kétezer vezetőjét kérték meg, hogy tizenegy életcélt rangsoroljanak saját maguk és „más vezetők" nevében. Az eredményekben lényegében *közös* volt az önmegvalósítás céljának elsősége. (Noha itt is van kivétel: Hollandiában megelőzte a „szakértelemre törekvés".) A presztízst és a gazdagságot egyöntetűen alulértékelték: a rangsor végére tették őket. Néhány jellegzetes *különbséget* is találtak azonban:

- az amerikai vezetők nagyobb, az indiai és spanyol vezetők kisebb hasonlóságot feltételeztek a saját preferált életcéljaik és a többi vezető életcélja között, mint a többi vizsgált nemzet vezetői;
- egy-egy európai országban viszonylag kis szórása volt a kapott rangsoroknak, míg a soknemzetiségű Indiában és a világ minden részéből összeverődött USA-ban voltak a leginkább eltérők a válaszok.

20.5 A MUNKÁVAL VALÓ ELÉGEDETTSÉG

Az életcélokhoz hasonlóan a munkával való elégedettséget firtató vizsgálatokban is kimutatták a kultúrák feletti azonosságot és a kulturális különbséget egyaránt:

- *azonos* például, hogy ahogy emelkedünk a hierarchiában, magasabb elégedettségi szintet találunk;
- jellegzetes *különbségeket* találtak viszont az egyes országok dolgozóinak elégedettségi szintje között: az amerikaiak például általában elégedettebbek a németeknél, a mexikói fizikai dolgozók pedig elégedettebbek az amerikaiaknál stb. (Ez a kissé szokatlan eredmény talán abból adódott, hogy egy amerikai vállalat mexikói és egyesült államokbeli üzemének dolgozóit hasonlították össze, és így lehet, hogy – bár a körülmények a két üzemben azonosak voltak – a mexikói üzem *a többi mexikói üzemhez* képest jónak és magas presztízsűnek számított. Ez is rámutat a kultúrák közötti összehasonlítás nehézségeire.)

Egy másik vizsgálatban 16 ország sok ezer vezetőjével egy ötpontos skálán értékeltették, hogy melyek a legfontosabb szükségleteik, és menynyire vannak ezek kielégítve. Az alacsonyabb szintű szükségletek kielégítettségével általában elégedettek, a magasabb szintű – és fontosabbnak tartott – szükségletekkel kapcsolatban azonban elégedetlenek voltak.

A fejlődő országok vezetői minden szükséglet fontosságát magasabbra értékelték, mint amennyire a fejlett országok vezetői értékelték ezeket (legkevésbé tulajdonítottak fontosságot a szükségleteknek az észak-európaiak), a *fejlett* országok vezetői viszont a legtöbb szükséglettel kapcsolatban *elégedetlenebbnek* mutatkoztak a *fejletlen* országok vezetőinél.

A kulturális különbségek

A kulturális hatások – amelyek végső soron szintén szociális eredetűek – sokkal finomabb pszichikus mechanizmusok révén érvényesülnek, mint azt a szociológiai jellegű vizsgálatokban többnyire feltételezni szokták.

Gyakran idézett példa az a performációs tesztpróbára emlékeztető osztályozási feladat, amelyet a libériai *kpelle* törzsbeli iskolázatlan felnőttekkel oldattak meg pszichológusok. Szokványos osztályozási feladat volt ez: különböző tárgyakat (összesen húsz tárgyat) kellett összetartozó csoportokba elrendezni. A négy (európai szemmel) kínálkozó kategória: „élelem", „ruházat", „szerszámok" és „főző eszközök" voltak, mindegyik kategóriában öt tárggyal. A *kpelle* törzsbeliek azonban nem négy ötös, hanem tíz kettes csoportot alakítottak ki inkább, például ilyen szempontok szerint: a kés és a narancs összetartozik, mert a kés elvágja a narancsot. Egyikük még azt is megjegyezte, hogy „egy okos ember ezt így rakja egymás mellé". Amikor az elgyötört pszichológus megkérdezte, hogy miként cselekedne akkor egy ostoba, emberünk gyorsan kialakította a várt csoportot.

Horváth György: *Az értelem mérése.*
Tankönyvkiadó, 1991, 230. oldal

20.6 A MUNKA ELLENÉRTÉKÉVEL KAPCSOLATOS ATTITŰD (Szervezeti igazságosság)

A vezetés értékrendje leginkább a fizetési/jutalmazási rendszerben tükröződik. Bár a multinacionális szervezetek törekednek bizonyos egységesítésre e téren is – legalábbis az elosztás elveiben, ha nem is a fizetések szintjében –, a nemzeti, történelmi, gazdasági, politikai különbségek miatt az eltérések igen nagyok.

A mai Magyarország jellegzetes feszültségeket mutat e téren: az Amerikából „hazatért" magyar vezető elvárja (és meg is kapja), hogy lényegesen többet keressen magyar kollégájánál, amit az nem feltétlenül néz jó szemmel. A nemzetközi cégeknek érzékenyen figyelniük kell ezekre a jelenségekre.

Egy húsz országban, sok ezer vezetővel végzett vizsgálat szerint:

- Dániában a vezetők unalmas, kellemetlen körülmények között, barátságtalan munkatársakkal végzett munkájáért lényegesen több fizetség jár.
- Indiában és Zaire-ben a vezetők nem fizetnének többet valakinek csak azért, mert a munka unalmas, míg a többi 18 országban ezt méltányolnák.
- Valójában az indiai és zaire-i vezetők semmilyen egyéb tényezőt nem vennének figyelembe a pénzek elosztásánál, mint a rangot és a

teljesítményt, míg a többi vizsgált ország mindegyikében legalább egy másfajta szempontra is tekintettel vannak.

Az emberek értékrendje általában befolyásolja a fizetési/jutalmazási rendszerrel kapcsolatos elvárásokat. Az USA-ban a dolgozók a fizetést a munka ellenértékének tekintik. Japánban a munkáltató kötelessége, hogy gondoskodjon a dolgozó eltartásáról, s így a fizetés nem kapcsolódik olyan szorosan a teljesítményhez, inkább a dolgozó igényeihez, életkorához, a munkában eltöltött időhöz. A „teljesítményértékelés" fogalmát Keleten sokhelyütt még ma is elvetik.

Magyarországon a *rendszerváltás* részben *nemzedékváltást* is jelentett. Az idős, vállalathoz hű dolgozóknál sokszorta többet kereső, 1-2 éve végzett fiatalokat sokhelyütt kíséri – többé-kevésbé titkolt – ellenérzés. Ugyancsak új keletű feszültségforrás a *termelők* és *értékesítők* jövedelmének jelentős eltérése.

Érdekes kulturális különbségek tapasztalhatók a fizetés *titkossága* terén:

- a Fülöp-szigeteken a fizetések nyilvánosak, a szervezet minden tagja megbeszélheti juttatásait a többiekkel (és így mintegy ellenőrizhetik, hogy a vezetőség igazságos-e);
- a legtöbb nyugati országban a fizetés „magánügy", egyes vállalatoknál a szabályzat kifejezetten tiltja, hogy a dolgozó másoknak elárulja;

Magyarországon – mint annyi más téren is – valahol a kettő között helyezkedik el a gyakorlat.

20.7 HATÉKONYSÁG

Zeller Gyula (1995, 75-76. oldal) a „hatékonyság ravasz fogalmával" kapcsolatban egy francia vizsgálat eredményeivel illusztrálja a különböző kultúrákban tevékenykedő vezetők eltérő véleményét:

Egy nemzetközi felmérés bizonyította, hogy a különböző országokban működő menedzsereknek milyen eltérő véleménye van a hatékonyságról.

Francia vállalati vezetők szerint egy vállalat akkor hatékony, ha

- megvalósítja a gazdasági és a szociális eredmények bizonyos szintjét (növeli a termelékenységet, illetve kielégíti alkalmazottainak igényét);
- tud tervezni (megfelelő információi vannak a döntéshozatalhoz);
- tud ösztönözni (támogatja az alkalmazottak motiválását) és
- hozzájárul – szociális támogatással – az állam céljainak megvalósításához.

Az *olasz* vállalati vezetők szerint hatékonynak lenni azt jelenti, hogy a vállalat

- megvalósít bizonyos gazdasági és szociális eredményeket (pénzügyileg szilárd, termelékeny és nyereséges, illetve képes kikerülni a sztrájkokat);
- tud ösztönözni (jó munkalégkört teremt, és megteremti a vezetők felelősségét is);
- tud tervezni (képes biztosítani a harmonikus belső fejlődést), és
- képes alkalmazkodni (kielégíteni ügyfeleit és válaszolni a külső kihívásokra).

A *svájci* vállalati vezetők véleménye jelentősen eltér az előbbi nézetektől. Szerintük akkor hatékony a vállalat, ha

- jól kihasználja termelési kapacitásait és az emberi erőforrásokat, hogy ezáltal nagyobb profitot érjen el;

- képes rugalmasan alkalmazkodni (van ugyan formalizált terve, de a lehető legnagyobb önállóságot biztosítja mégis a felelősöknek, továbbá képes sok piacon és sok szállítóval jól működni) és
- van szociális felelőssége (képes jó szociális légkört kialakítani, és a stabil foglalkoztatást biztosítani).

Kulturális különbségek a brit, a francia és a német vezetők között

A *brit* menedzserek sokkal inkább szubjektív és interperszonális nézőpontból viszonyulnak a szervezeti világhoz. A szervezetre elsődlegesen, mint individuumok közötti kapcsolatok hálójára tekintenek, amely hálóban azon az úton lehet dolgokat elérni, ha a szereplők egymást tárgyalásokon és megegyezéseken keresztül befolyásolják. Véleményük szerint a sikeres pályafutás nélkülözhetetlen feltétele a megfelelő *image* kialakításának képessége, illetve, hogy az adott egyén fel tudja hívni a figyelmet cselekedeteire.

A *francia* menedzserek a szervezetet mint hatalmi hálót tekintik, amelyben a szereplők irányításához és ellenőrzéséhez szükséges hatalom a hierarchiában elfoglalt helyből eredeztethető. A szervezetet különböző hatalmi szintek piramisának képzelik, amelyeket meg kell szervezni vagy élni kell velük. A francia vezetők sikerük különösen fontos összetevőjeként értékelik a hatalmi viszonyok hatékony kezelésének és a „rendszer működtetésének" képességét.

A *német* menedzserek erősebben hisznek abban, hogy a kreativitás a sikeres pályafutás egyik alapvető feltétele. Véleményük szerint a sikeres vezető az az ember, aki megfelelő személyes jellemzőkkel rendelkezik.

Gubtara, P. S. (1998): Vállalati kultúra. In: *Lock*, D. (szerk.): *Minőségmenedzsment*. Panem, 17-18.

20.8 VEZETÉSI STÍLUS

Van-e *egy bizonyos* vezetési stílus, amely világszerte hatékony, vagy a legjobb vezetési stílus kultúránként más és más? Ez a kérdés évtizedek óta foglalkoztatja a kutatókat.

A kutatók egy része az *azonosság* mellett teszi le a voksát. Véleményük alátámasztására többnyire olyan vizsgálatok eredményeit idézik, amelyekben *egy bizonyos* módszerrel keresték a kérdésre a választ. Egy ilyen vizsgálat során nyolc különféle kultúrában – USA, Dél-Afrika, Kanada, Ausztrália, Közel-Kelet, Dél-Amerika, Japán – 2500 vezetőt kérdeztek meg a leghatékonyabb vezetési módszerekről, és a válasz csaknem egyöntetűen a *9.9-es vezetési stílus* (maximális törődés az emberekkel és a termeléssel egyaránt) volt. A probléma csupán az, hogy ezeket a válaszokat egy *Blake-Mouton vezetési rács* tréningen gyűjtötték.

A nemzetközi összehasonlító vizsgálatok jelentős része érdekes *különbségekre* mutatott rá. Ezek közül kettőt emelünk ki: a tekintélyelvűséget és a részvételt (participációt).

20.8.1 Tekintélyelvűség

Különösen *Lewin* és munkatársai kísérletei óta a tekintélyelvű (autoriter) vezetési stílus kérdését a világ minden részén vizsgálták.

Csepeli György (1997, 376-377. oldal) „az autokrácia és a demokrácia" kérdését taglalva joggal mutat rá, hogy „a kísérlet ideológiája mintha azt

sugallná, hogy a Nyugat-Európában és Észak-Amerikában évszázadokon át kialakult, demokratikus politikai modellnek van egy önállósítható szociálpszichológiai síkja, mely ha egyszer létrejött, a demokratikus társadalomfejlődés ellenpontjaként elképzelt tekintélyelvű politikai modell megszilárdulásának gátja lehet." Holott „a demokrácia politikai és ideológiai előfeltételei messze túlmutatnak a »demokratikus vezetési stílus« technikáján."

A nemzetközi vizsgálatok eredményei megkérdőjelezik a „demokratikus vezetési stílus" általánosan előnyös voltába vetett hitet (a fentiek miatt nem kérdőjelezik azonban meg a „politikai demokrácia" kívánatosságát):

- Maga a „tekintélyelvűség" fogalma is eltérő országonként. Például az USA-ban az *erős irányítás* mellett *érzelemmentességet* is jelent, míg Törökországban – ahol a *hazaszeretet* és a *család-központúság* az uralkodó attitűd – a tekintélytisztelet egyben *erős érzelmekkel* is jár.
- Az országok elég egyértelműen elrendezhetők egy *tekintélyelvű irányítást elutasító/preferáló* skálán: az USA-val a tekintélyelvűséget leginkább elutasító, és Indiával a tekintélyelvűséget leginkább elfogadó végen. Így nem csoda, hogy a *Lewin*-féle kísérletet Indiában elvégezve lényegében ellentétes eredményt kaptak: nem csupán a termelés, de a hangulat is jobb volt a tekintélyelvű csoportokban.
- A *bizalom* mértéke érdekesen befolyásolja a demokratikus vezetési stílus iránti igényt. A peruiak kevéssé bíznak *általában az emberekben*. A perui dolgozók – talán ezért is – általában elfogadják az autokratikus vezetést. De ha csupán az emberekben megbízó peruiak csoportját nézzük, akkor ők is a participatív, demokratikus vezetési stílust kedvelik.

20.8.2 Részvétel (participáció)

A „tekintélyelvűség"-hez hasonlóan a „részvétel" is egészen mást jelent a különböző kultúrákban, a volt Jugoszlávia munkástanácsaitól az európai és amerikai szakszervezetekig.

A dolgozók részvétele a valódi döntések meghozatalában az utóbbi évtizedekben valószínűleg – minden szólam és látványos információtechnológiai lehetőség ellenére, egyáltalán nem nőtt. Hogy ez milyen frusztrációt vált ki a különböző kultúrákban, azt érdemes lenne vizsgálni.

20.9 KIVÁLASZTÁS

Az alkalmasságvizsgálat alapkérdése: megtalálni a jelentkezők közül azt, aki a leghatékonyabban fogja elvégezni a kérdéses munkát. A ma használatos pszichológiai alkalmasságvizsgálati eszközök javarésze angol-amerikai eredetű (a korábbiak egy része francia, német, svájci volt). A „jelentkezők" azonban egyre inkább a világ minden részéből verbuválódnak. Egy multinacionális cég személyügyise nemrégiben azt mondta nekem, hogy olyan vizsgálati eszközt keres, amelynek a segítségével a zürichi repülőtéren eldöntheti, hogy egy török és egy portugál jelölt közül kit küldjön Ausztráliába.

De vajon léteznek-e ilyen vizsgálati eszközök? S ha igen, igazságosak-e a különböző kulturális háttérrel rendelkező jelöltekkel szemben?

A kultúrközi vizsgálatok rengeteg érdekes különbséget tártak fel például az érzékelés, észlelés, gondolkodási stílus terén. A témánk szempontjából legizgalmasabb, sokszorosan bizonyított tény azonban az, hogy ha nem fordítanak különös figyelmet a *tesztkonstrukció* során a nemzetközi összehasonlíthatóságra, akkor ezt később nehéz korrigálni.

Döntési folyamat a kanadai őslakosoknál

Sokat vizsgáltam, hogyan jutnak el az emberek a *döntésig*, hogyan kommunikálják döntéseiket, milyen félreértések származhatnak ebből a kommunikációból, ha különböző kultúrkörök között történik, és milyen komoly következményei lehetnek ezeknek a félreértéseknek.

Mostanában sokat dolgozom együtt a kanadai őslakosokkal, akik a maguk területén alapvető politikai változásokat készítenek elő. Az a mód, ahogyan ezt csinálják, a legtöbb kanadaitól meglehetősen idegen. A helyi „parlamentek" döntési folyamatai kaotikusnak tűnnek a kívülállóknak, a döntéshez rendkívül hosszú időre van szükség. De amikor végül is meghozzák a döntést, az *konszenzuson* alapul, mindenki valóban elmondta a véleményét, és a többiek figyelmesen meghallgatták, így nem maradt olyan kisebbség, amely elnyomva érzi magát, nem szabotálja el senki a végrehajtást. Kétségtelen azonban, hogy a konszenzus eléréséhez hosszú időre van szükség, s a folyamat azok számára, akik ezt nem igazán ismerik, nagyon frusztráló. És a politikai döntéshozás kétféle stílusa közötti éles különbség sok konfliktus forrása volt már.

A John *Berry*-vel „Egység és különbség" címen készült interjúból.
In: *Klein* Sándor (1999) *...az értelemig és tovább*. SHL Hungary Kft., 105. oldal

Az SHL nagybritanniai központú tanácsadó cég, mely mintegy 40 országban foglalkozik alkalmasságvizsgálattal. A több tucat Angliában konstruált teszt közül is kiemelkedik az OPQ (Occupational Personality Questionnaire; magyar nevén *Viselkedés a munkahelyen*) elnevezésű személyiség-kérdőív, mint a vezető-kiválasztás során leggyakrabban használt eszköz. Amikor a 80-as évek elején megkonstruálták, elsősorban a nagybritanniai felhasználást tartották szem előtt, így amikor a 90-es években világszerte lefordították a különböző nyelvekre, bizony meglehetősen nehéz volt a speciális angol kifejezések átültetése. A „speciális kultúrához való alkalmazkodás vagy nemzetközi összehasonlíthatóság" dilemmáját úgy oldották meg, hogy a különböző nyelveken elvégzett adaptáció során az eredeti angol állításokat az adott kultúrára jellemező állításokkal egészítették ki, majd a statisztikai elemzés után a legroszszabb mutatókkal rendelkező állítások közül úgy és annyit hagytak ki, hogy az állítások 80%-a az angol eredetiből, 20%-a az új állítások közül kerüljön ki.

A 2000-ben debütált új változat – az OPQ 32 – már más elvek alapján készült: a tesztkonstrukció során minden ország beleszólhatott a tételek összeállításába, és így szinte egy időben készülhetett el a teszt 30 különböző nyelven.

20.10 TESTNYELV

Közismert, hogy a különböző kultúrákban a testmozgások, a tér használata lényegesen eltérő. *Hall* (1975) könyve részletesen tárgyalja ezt a kérdést. Itt csupán egy részjelenséggel érzékeltetem a problémát egy *Neményiné* (1993, 74-75. oldal) könyvéből vett idézettel:

„Különböző kultúrák a gesztikuláció módját, intenzitását is befolyásolják. A világ más-más részein mások és mások a gesztusjelzések. Ebből az következik, hogy ha megfigyeljük két ember beszélgetésének gesztusait, nemzetiségüket is meg tudjuk határozni. Egy példa. Az angol nyelvben a mondatvégi hangmagasság-változtatás számos dolgot jelenthet. Ha emlékedik a hangmagasság, az illető kérdést tesz föl: *What time is it? How are you?*– az emelkedés az „it" és „you" szavakon van, amelyek kiejtésekor a kérdést feltevő angol ember feje kissé megemelkedik. A hanggal együtt tehát a fej is emelkedik a kérdés végén. Sőt, ez az emelkedő mozzanat a kézre is kiterjed. Ahogyan a kérdés végén megemelkedik a hang, úgy az állítás végén leszáll, amelyhez ugyancsak csatlakozik a fej és a kéz önkéntelen lefelé irányuló mozdulata. Ha a beszélő folytatni akarja a mondandóját, hangját ugyanolyan magasan tartja, a fej egyenesen, a kéz változatlanul marad.

Jól ismert, hogy az angolok, skandinávok sokkal visszafogottabban gesztikulálnak, mint például az olaszok, franciák."

20.11 KÉPZÉS ÉS FEJLESZTÉS

A képzés, továbbképzés, fejlesztés jelentősége a pszichológiai, pedagógiai, andragógiai, személyügyi tevékenységen belül állandóan nő: hosszabb lesz az ideje, komplexebb a „tananyaga", több pénzt fordítanak rá. Az egyik jellegzetes változás e téren is a „nemzetközivé válás". Nem csupán a dolgozók változtatják a helyüket (országot, kontinenst váltva életük során akár többször is), de a képzési módszerek is „utaznak": többnyire Amerikából szerte a világba.

Két kérdés merülhet fel ezzel kapcsolatban:

- Létezik-e *egy bizonyos* – kultúrától független – legjobb módszer az emberek képzésére?
- Létezik-e *egy bizonyos* módszer, amellyel az embereket fel lehet készíteni egy számukra idegen kultúrában való hatékony tevékenységre?

Ami az első kérdést illeti, a tapasztalatok többsége azt sugallja, hogy a tréningmódszerek hatékonysága jelentős mértékben kultúrafüggő. Néhány dolog egyértelműnek tűnik:

- A *hagyományos* társadalmakban inkább az *előadásszerű* képzéseket várják el (és gyakran sikeresebbek is), míg *Amerikában* (és ott ahol az amerikanizálódás már erősen érződik) a *részvételre épülő* módszereket fogadják be inkább. Ebből nem következik egyenesen, hogy az előbbi helyen le kellene mondani a tapasztalati tanulásról, a saját élményről, a felfedezésekről – inkább az, hogy ha ilyenfajta módszert akarunk használni, akkor ezt alaposan elő kell készíteni.
- A tananyagokat nem elég lefordítani, sőt a helyszín, a pénznem, a nevek megváltoztatása sem elegendő. Ha azt akarjuk, hogy a tanítás elérje célját, akkor a tananyagnak az *adott kultúra nyelvén* kell szólnia.

Talán érdemes hangsúlyozni, hogy nyilvánvalóan vannak jó módszerek, amelyek gondos adaptáció esetén a világ minden részén segíthetik

a vezetők és beosztottak fejlesztését (ilyennek tartjuk például a *Neurolingvisztikus Programozást*, a *Gordon tréninget*, *deBono* gondolkodásfejlesztő módszerét, a tranzakcióanalízist).

Másrészt néha meglepően hasonló nehézségekkel találkozik az ember teljesen eltérő kultúrákban. (Mint például mi akkor, amikor megpróbáltuk Carl *Rogers* amerikai közegben kialakított személyközpontú megközelítését megvalósítani a szegedi tanárképzésben. *Farkas–Klein*, 1989b.).

A második kérdésre röviden válaszolunk: az embereket érzékennyé lehet tenni általában a különbözőségek iránt, rá lehet nyitni a szemüket a különbözőségben rejlő szépségek, értékek meglátására – de erre nem *egyfajta*, hanem nagyon sok, egymástól sok tekintetben eltérő módszer létezik.

Amerikaiak és magyarok

Egy Magyarországon működő amerikai multinacionális vállalatnál dolgozó külföldieket megkérdeztek arról, hogy milyen sajátos eltéréseket észlelnek az otthoni körülményektől, és hogyan alkalmazkodnak ezekhez. A válaszokból kiderült, hogy a külföldiek

- a nyelvi korlátot látják a legfőbb problémának,
- nem bíznak a magyarokban („a magyar vállalat ellenséges környezet"),
- egyes területeken (például éppen a humánerőforrás menedzsment terén) szakmai inkompetenciát tapasztaltak,
- úgy érzik, a magyarokban „nincs meg a határidők tisztelete, hiányzik a *sürgősségérzés*", és
- furcsállják, hogy a magyarok nem választják szét a munkát és a magánéletet.

Különféleképpen oldották meg a tapasztalt problémákat: alkalmazkodtak, elhárították, kompromisszumokat kötöttek, azonban nem akadt példa a legkonstruktívabb megoldásra, a szinergiára.

Primecz Henriett: Kultúrák közötti együttműködési képességek vizsgálata egy Magyarországon működő amerikai multinacionális vállalatnál. *Gazdaság, vállalkozás, vezetés.* 1993,3, 89-95.

20.12 KULTÚRÁK KÖZÖTTI KÜLÖNBSÉGEK – MAGYAR SZEMMEL

„A magyar menedzser legyen büszke arra, hogy magyar, ne akarjon európai vagy amerikai lenni, adja önmagát – hangsúlyozza *Demján* Sándor (1999), s hozzáteszi: nincs „magyar" és „európai" csak „jó" és „rossz" menedzser. A rossz menedzser pedig, mivel ebben a szakmában minden mérhető, nagyon hamar kibukik.

Van-e sajátosan „magyar személyiség"? *Hunyadi* György (1998) vizsgálata szerint mi magyarok barátságosnak, értelmesnek, jó humorúnak, politizálónak, hazafiasnak, műveltnek és bátornak tartjuk magunkat, elismerve, hogy emellett pesszimisták és főképp elégedetlenek vagyunk (20-1. ábra).

Ugyancsak izgalmas az az eredménye, hogy a magyar és a román diákok milyen hasonlóan ítélik meg egymást – csak éppen a magyarok negatívabban látják román szomszédaikat (20-2. ábra).

Témánkhoz legközelebb az a táblázat áll, melyben *Hunyadi* összefoglalja, hogy a különböző nemzetek üzletembereiről milyen kép él a magyar tanulók fejében. A magyar üzletember *image*-a határozottan jó: majdnem olyan jó, mint a legjobb németeké (20-2. táblázat).

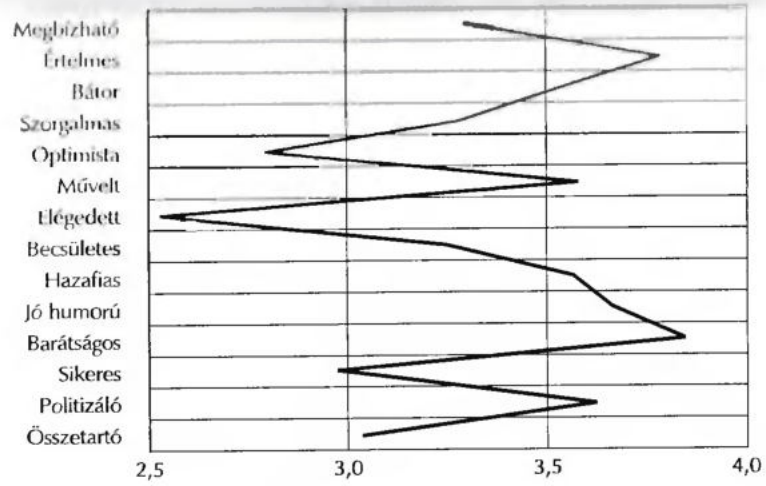
	amerikai	*magyar*	*román*	*szlovák*	*német*
szorgalmas	3	1	5	4	2
művelt	3	2	5	4	1
becsületes	3	2	5	4	1
sikeres	1	3	5	4	2
megbízható	3	2	5	4	1
barátságos	2	1	5	4	3

20-2. táblázat. Milyenek a különböző nemzetiségű üzletemberek a magyar diákok szerint? (*Hunyadi* 1998, 331. oldal nyomán; 1-gyel jelöltük az adott tulajdonság tekintetében legmagasabbra, 5-tel a legalacsonyabbra értékelt nemzeteket.)

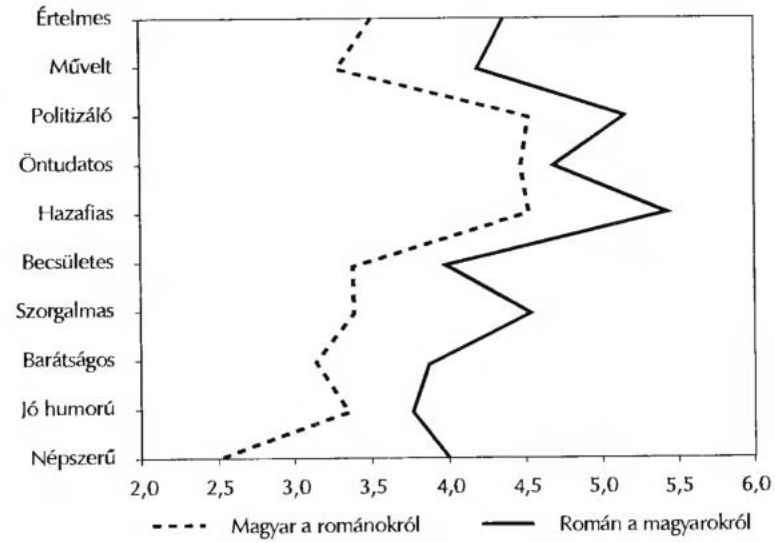
Kommunikáció Magyarországon

A magyar menedzserek a tárgyalások során nyitottak, közvetlenek, szívélyesek. Nem jellemző a távolságtartás. „Közel engedik" magukhoz a tárgyalópartnert. A tartós üzleti partnert szívesen meghívják otthonukba, hétvégi házukba. Szívesen adnak és fogadnak el kisebb ajándékokat. Jól alkalmazkodnak a szituációhoz, váratlan helyzeteket leleménnyel képesek megoldani. Zavart jelent a tárgyalásokon, hogy az illetékességi körök, a felelősségviselés gyakran nincsenek világosan elhatárolva. Előfordul, hogy az üzletfél a második tárgyaláson már másokkal találja magát szemben, s végül nem tudja, ki illetékes a cég képviseletében egy adott kérdésben. Az egyén – főként nagyobb vállalatoknál – gyakran saját érdekeit helyezi előtérbe, a cég érdekeivel kevéssé törődve. Kevés a nemzetközi tárgyalási tapasztalat, a tárgyalás iskolázottsága, a nemzetközi kommunikáció rutinja. A magabiztos, rutinos külföldi nem ritkán defenzív magatartásra készteti a magyar üzletembert. Nemzetközi tárgyalásokon szinte mindig „hátrányos helyzetből" indulnak: nem anyanyelvükön folyik a kommunikáció. A tárgyalási rutin hiányát sok menedzsernél a gyér idegennyelvtudás tetézi. Ráadásul az is gyakran tapasztalható, hogy egy-egy nyugati üzletember naprakészebb, alaposabb információkkal rendelkezik a magyarországi gazdasági feltételekről, felkészültebb a tárgyat tágabban érintő kérdésekben, mint a hazai menedzserek.

Poór József (szerk.): *Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment.* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1996, 127. oldal



20-1. ábra. A magyar ember sztereotíp (átlagos) jellemzése ötfokú skálán (*Hunyadi* 1998, 352. oldal)



20-2. ábra. Magyar diákok jellemzése a románokról, román diákok jellemzése a magyarokról hétfokú skálán (*Hunyadi* 1998, 352. oldal)

20.13 MILYENEK A MAGYAR VEZETŐK?

Bakacsi Gyula (1999) néhány érdekes adatot ismertet a *Globe* kutatásról, amelyben 61 országban vizsgálták a kulturális sajátosságok és a vezetőkép összefüggéseit. A legérdekesebb adatok – magyar szemmel – talán a következők:

➢ Magyarország csaknem az utolsó (58.) az országok között a tekintetben, hogy a vezetők mennyire tartják jellemzőnek magukra a
- ❖ teljesítménymotivációt,
- ❖ a jövőorientációt és
- ❖ a humán orientációt.

➢ Másrészt a magyar vezetők önmagukra jellemzőnek tartják
- ❖ a rámenősséget/ agresszivitást (8.hely),
- ❖ a főnökök és beosztottak közötti nagy hatalmi távolságot (12. hely), és különösen
- ❖ az individualizmust (2. hely a 61 ország között).

Az összkép nem túl szívderítő: úgy tűnik, hogy ebben az átmeneti szakaszban a magyar vezetők céljaikat gyakran a szervezet, a közösség céljai elé helyezik; tekintetüket nem a jövőre vetik, hanem a jelenben igyekeznek sikert aratni, jórészt rámenősséggel, csak kevéssé valódi teljesítménnyel, s az emberekre kevéssé figyelve.

Ugyanebben a kutatásban a kutatók faktoranalízis segítségével a következő fontosabb csoportokat különítették el:

❖ *Kiskirály.* Ehhez a típushoz az autokrata, arrogáns, titkolódzó, zsarnok, diktatórikus, bosszúálló, nem egyenes, egocentrikus, cinikus, parancsolgató, autonóm, individualista, független, öntelt, dominanciára törekvő vezető tartozik. Biztos, hogy vannak nálunk ilyen vezetők, és nem is kevesen, de megnyugtató, hogy a magyar vezetők egyöntetűen nem kívánatosnak tartják ezt a típust (2,24-es átlaggal az 1 és 7 közötti skálán, kis szórással).

❖ *A hiteles, participatív vezető.* Egyöntetűen jónak tarják, ha a vezető becsületes, igazságos, türelmes, bátorító, őszinte, szavahihető, együttműködő, konzultál, ambiciózus, diplomatikus, jövőorientált, informált, pozitív beállítódású (átlag 6,2, minimális szórással).

❖ *„Forradalmár".* Ugyancsak egyöntetűen kívánatosnak tartották, hogy a vezető legyen intuitív, jövőbe tekintő, előre tervező, logikus, eredményesen alkudni képes, informált, előrelátó, felkészült (6,4-es átlag, minimális szórással).

❖ *Bürokrata.* Eltérően ítélték meg viszont az olyan vezetőket, akikre az „osztálytudatos", elitista, státusztisztelő, procedurális és rituális jelzők a jellemzők (4,1-es átlag, nagy szórással).

Az ilyen és ehhez hasonló vizsgálatok jelentősége igen nagy és a jövőben csak fokozódni fog: konkrét kérdésekre konkrét válaszokat adhatnak a vezetéssel és a szervezéssel kapcsolatos kulturális különbségek és hasonlóságok terén.

20.14 MINDENÜTT OTTHON, AVAGY A VEZETŐ MINT VILÁGPOLGÁR*

Sohasem volt egyszerű dolog a vezetés: embereket meggyőzni arról, hogy azt akarják tenni, amit a vezető helyesnek, szükségesnek tart. Manapság a feladat még bonyolultabbá, összetettebbé vált. Egyre több vezető tölti élete, munkája jelentős részét gyors egymásutánban, gyakran váltogatva vagy éppen egyidejűleg sokfajta kultúra hatásainak kitéve. Ma Budapest, holnap München, a jövő héten Hongkong... Nemrég még csupán néhány ember privilégiuma volt az effajta program. Lassanként a nemzetközi porondon szereplő magyar vezető számára is nem annyira „jó buli", csupán munkája természetes – gyakran fárasztó – része lesz a külföldi út. A magyar beosztottnak meg kell tanulnia megérteni a vállalatot Bécsből irányító ausztrál főnök gondolatvilágát, a koreai üzleti gondolkodásmódot, a japán munkamorált. Még az sem olyan könnyű, ha egy békéscsabai vezető egy budapesti vállalat élére kerül. A földgolyó egyre kisebbé válik: a közlekedés gyorsul, a telekommunikáció javul, a nemzetközi kapcsolatok sűrűbbek, szorosabbak, élénkebbek lesznek – akarjuk, nem akarjuk, egyre inkább egy „globális faluban", a nagyvilágban zajlik az életünk. A világban otthonos, multikulturális környezetben élő vezetőkre talán a *transznacionális* a legmegfelelőbb jelző. De hát milyenek ők? Az talán már ennyiből is nyilvánvaló, hogy egy transznacionális vezetőnek birtokában kell lennie mindazoknak a tulajdonságoknak, amelyekkel egy „közönséges" vezetőnek rendelkeznie kell a hatékony működéshez.

A következőkben három – a 20-1. táblázatban is említett – plusz tulajdonságra egy kicsit részletesebben is kitérünk, majd az *euromenedzser* fogalmának definíciójával és a vezetők összehasonlítását lehetővé tevő mérési módszerek megemlítésével zárjuk ezt a fejezetet.

20.14.1 Másokkal való kapcsolat

Minden vezetőnek képesnek kell lennie arra, hogy megfelelő kapcsolatot tudjon kialakítani a dolgozókkal, a többi vezetővel. Kellő magabiztosság, mások motiválására való képesség, kifejező kommunikáció, sikeres tárgyalási módszerek, csapatmunkára való készség nélkül eredményes vezetés elképzelhetetlen. A transznacionális vezetőnek azonban ezen túlmenően elengedhetetlenül szüksége van a kultúrák közötti kapcsolat megteremtésére, a kultúrák közötti kommunikációra való képességre. Ezt természetesen jó lenne valamikor gyermekkorban megtanulni, ám sajnos nemcsak a múltban vannak mulasztásaink e téren, de manapság is erősebb a szubkultúrákba való bezárkózás, mint a másság elfogadása, vagy a különbözőség elismerése, a változatosság keresése. Pedig sokszor bebizonyosodott már, hogy ha megfelelő feltételeket teremt hozzá, akkor a nagyon is különböző – egészséges és testileg-lelkileg fogyatékos, eltérő bőrszínű, vallású, nemzetiségű – gyerekek sokat tanulhatnak egymástól. Érdemes lenne törekedni rá, hogy iskoláink a világpolgárrá válás műhelyeivé váljanak (anélkül, hogy csorbulnia kellene a magyar gyerek magyarságtudatának).

* Ez a rész eredetileg a Boom című folyóirat 1993. februári számának 60-64. oldalán jelent meg (*Klein*, 1993c).

20.14.2 Gondolkodási stílus

Hasonlóképpen: minden vezetőnek szüksége van egy sajátos *vezetői* gondolkodási stílusra. Tisztában kell lennie azzal, mikor hagyatkozhat a megérzéseire, és hogyan kell minél több és relevánsabb adatot gyűjtenie, miként tudja döntéseit ezekre az adatokra építeni. Miközben törekednie kell a szervezet jó hagyományainak ápolására, nyitottnak kell lennie a változások iránt, meg kell lovagolnia a hullámokat, különben elsodorják. Egy kicsit pszichológussá, az emberi lélek mozgatórugóinak értőjévé kell válnia, hogy hatni tudjon másokra. El kell tudnia igazodni az elméletek, komplex fogalmak útvesztőjében. A jó ötleteket meg kell ragadnia, bárhonnan erednek is, és a sok ötletből kiválasztott igazit el kell juttatnia a megvalósításig. És – ami talán leginkább hiányzik a magyar vezetőkből – hosszú távra kell előrenézni: tudni kell az embereket és tevékenységeket célszerűen megszervezni. A *transznacionális* vezetőnek ezen túlmenően nemzetközi kitekintéssel kell rendelkeznie; tudnia kell, hogy másutt mit, hogyan csinálnak az adott területen. Angliában egy vezető-továbbképzésen magam is tapasztaltam, hogy a sok országból verbuválódott résztvevők mindegyike milyen érdeklődéssel figyelte, mit hasznosíthat a dán vasutak alkalmasságvizsgálati módszereiből, a Volvo franchaise-politikájából, az Avon kozmetikai cég „Európa-útlevél" névre keresztelt tréningjeiből – nyoma sem volt a „nálunk úgyis egész más a helyzet" hozzáállásnak.

20.14.3 Érzelmek

Az érzelmekről sokan azt hiszik, hogy elragadnak bennünket, irányíthatatlanok. S valóban, mindnyájan átéltünk már ilyen elsöprő erejű érzelmi hullámokat, úgyhogy talán nem is kell e nézet megtámasztására a Rómeó és Júliát vagy a világirodalom más gyöngyszemét idézni. Csakhogy ezek az – egyébként néha csodálatos, néha fájdalmas – érzelmi viharok inkább a kivételek az életünk folyamán. Általában képesek vagyunk uralkodni az érzelmeinken, ha akarunk. Márpedig a vezetőnek – ha sikerre vágyik – akarnia kell. A sikeres vezetők talán legáltalánosabb tulajdonságainak egyike a *fejlett érzelmi kultúra*. Ennek most csupán két elemét emeljük ki:

- *képesség a stressz kezelésére* (hiszen szinte elkerülhetetlen, hogy a vezető időről időre kritikus helyzetbe ne kerüljön, s ilyenkor mutatkozik meg leginkább, *valóban* alkalmas-e vezetőnek) és
- *erős belső motiváció* (mert enélkül semmiféle igazán jelentős tett nem valósítható meg, különösen az olyan kevéssé leírható, szabályokba nem gyömöszölhető területen, mint amilyen a vezetés is).

A *transznacionális* vezetőnek ezen túlmenően sajátosan nehéz körülmények között kell tudnia uralkodnia az érzelmein. Bármennyire is igyekszik és képes is a kultúrák közötti kapcsolatteremtésre, azért mindenki megérzi az otthontól való távolság terheit, s ha a teljes beilleszkedés végül is nem sikerül (aminek azért elég nagy a valószínűsége), képesnek kell lennie a viszonylagos elszigeteltség elviselésére is.

20.14.4 Kit nevezünk „euromenedzsernek"?

Szűkebb világunkban, Európában sokat hallani manapság az „euromenedzserekről". Kik ők? Milyen tulajdonságokra van szüksége egy magyar vezetőnek ahhoz, hogy sikeres euromenedzserré váljék? Képesek vagyunk-e felmérni, hogy egy potenciális euromenedzser rendelkezik-e ezekkel a szükséges tulajdonságokkal? Az irodalomban sokféle egyszerűsítéssel találkozhatunk az euromenendzser fogalmával kapcsolatban:

- az a menedzser, aki Európában él, vagy
- az a menedzser, aki hazájában egy másik európai ország vállalata számára dolgozik, vagy
- az a menedzser, aki egy másik országban dolgozik valamely hazai vállalat számára, vagy
- az a menedzser, aki egy nagy multinacionális vállalat számára dolgozik, s így karrierje sok európai országhoz köti stb.

Véleményünk szerint euromenedzsernek az a menedzser tekinthető, aki *multikulturális európai környezetben dolgozik*. Az ilyen menedzser például egy külföldi vállalat számára dolgozik, vagy külföldön dolgozik, vagy export-import üzletet bonyolít le, vagy sokat utazik világszerte, biztos, hogy legalább két nyelvet beszél – a lényeg azonban a multikulturális környezet. Minden felmérés azt mutatja, hogy ilyen értelemben *egyre több* menedzser tekinthető euromenedzsernek, és hogy a velük szemben támasztott követelmények – bár országonként a hangsúly némileg változik – lényegében azonosak: a dán, portugál vagy éppen magyar euromenedzser kiválasztásakor jórészt ugyanazokat a tulajdonságokat keressük. Talán nem árt hangsúlyozni, hogy ezzel egyáltalán nem akarjuk lebecsülni a nemzeti különbségeket. Egy, az SHL által néhány éve végzett vizsgálat során *olasz* és *angol* vezetőket hasonlítottak össze a Saville & Holdsworth Ltd. személyiségtesztjével, az *Occupational Personality Questionnaire* (OPQ; magyar néven *Viselkedés a munkahelyen)* című teszttel. A 20-3. táblázatban összefoglalt eredmények jórészt olyanok, amelyeket az „utca embere" is elvárhatott: az olaszok társaságibbak, innovatívabbak, az angolok hagyományosabbak, jobban féken tartják az érzelmeiket stb. Az euromenedzsernek ismernie kell ezeket a különbségeket, alkalmazkodnia kell a nemzeti sajátosságokhoz – helyt kell állnia egy számára esetleg különösnek tűnő környezetben is.

AZ OLASZ VEZETŐ	AZ ANGOL VEZETŐ
Társaságibb	Hagyományosabb
Függetlenebb	Érzelmeit jobban féken tartja
Elméletibb gondolkodású	Optimistább
Innovatívabb	

20-3. táblázat. Különbségek az olasz és az angol vezetők között

20.14.5 Mérés és fejlesztés

Már a század közepén is született sok olyan teszt – elsősorban intelligenciatesztek – melyek alkotói azt a célt tűzték ki maguk elé, hogy a különböző nemzetiségű vizsgálati személyeket azonos nehézségű feladatok elé állítsák. (Ezek voltak az un. „culture-fair" tesztek.)

Az utóbbi húsz évben egyre jobban terjednek azok a pszichológiai vizsgálati módszerek, amelyek a vezetők nemzetközi összehasonlítását releváns tulajdonságok tekintetében valóban lehetővé teszik. Ha nemrég még tudományos kuriózumnak számított, ma már gyakorlati igény mutatkozik olyan pszichológiai vizsgáló eszközök iránt, amelyekkel például egy magyar vezető verbális és numerikus képességei, személyiségvonásai magyar nyelven felmérhetők, s az eredményt a számítógép azonnal angol, német, olasz nyelven közvetíti a vezető alkalmasságára kíváncsi igazgatótanácsnak. De talán még a nyelvi különbségeknél is nagyobb akadály volt mindeddig az, hogy a vezetők alkalmasságvizsgálatára Európa-szerte teljesen más divatok terjedtek el. Egy 1991-ben végzett felmérés azt mutatja, hogy bár vannak azonosságok is – így például valamirevaló személyzeti vezető nem használ *asztrológiát* menedzserkiválasztásra (vagy legalábbis nem vallja be, ha használ) –, de vannak szinte megdöbbentő különbségek is. Például a *grafológia* vonatkozásában: míg a francia vállalatok 77 százalékánál használják ezt az érdekes, de alapjában véve kevéssé megbízható módszert, addig Nagy-Britanniában elenyésző (3 százalék) a grafológiát vezetői alkalmasságvizsgálatra használó vállalatok aránya. A tendencia mindenesetre az, hogy egyre több országban használják széleskörűen a kultúrák közötti összehasonlításokra alkalmas *objektív pszichológiai teszteket*.

Az *euromenedzser képzésére* jó példa lehet az Avon kozmetikai cég már említett programja, az „Avon Európa-útlevél". A New York-i székhelyű Avon Products Inc. több mint 100 éves vállalat, amely kb. 3,5 milliárd dollár forgalmat bonyolít le évente (kozmetikumon kívül ékszereket, játékokat, ajándéktárgyakat is gyárt és forgalmaz). Az Avon Europe 6500 dolgozója 6 európai országban van jelen, így érthető, hogy olyan továbbképzésre volt szükség, amely valamiféle „európaiság" tudatát alakítja ki bennük. A továbbképző program első lépéseként felkutatták azokat a vezetőket, akik késznek mutatkoztak arra, hogy „európai karriert" fussanak be a vállalatnál. Maga a képzés többek között a nyelvtudás tökéletesítéséből, az európai kultúrák, szokások megismeréséből, a másféle gondolkodású emberekkel való hatékonyabb kommunikáció gyakorlásából állt.

Van-e tanulság az euromenedzserekkel foglalkozó irodalom áttekintéséből? Véleményem szerint van: a kultúrák közötti kapcsolatteremtés, a kultúrák közötti kommunikáció stb. képességére szert lehet tenni, ha tudatosan keressük a kapcsolatot a különböző kultúrákkal való találkozásra, ha igyekszünk megtartani nyitottságunkat, a másság iránti toleranciánkat (*Farkas*, 2000). Olyan figyelmeztetés ez, amelyet a mai Magyarország politikai torzsalkodásai közepette nem csupán a vállalati vezetőknek érdemes megszívlelni.

21. fejezet
A SZERVEZETFEJLESZTÉS
(A 21.4 részt Kaucsek György írta)



21.1 MI A SZERVEZET-FEJLESZTÉS?*

Mint annyi más diszciplínának, a szervezetfejlesztésnek is rendkívül sok definíciója van. *Porras* és *Robertson* (1992) szerint a szervezetfejlesztés – angol néven *Organizational Development*, rövidítve OD – *olyan viselkedéstudományi elméletek, értékek, stratégiák összessége, melynek célja a munkaszervezet tervszerű változtatása a dolgozók egyéni fejlődése és a teljesítmény javítása érdekében, a munkahelyi viselkedés befolyásolásának segítségével.*

Nálunk még mindig *Beckhard* (1974) jól tagolt, átgondolt meghatározása az általánosan elterjedt, így mi is ezt használjuk. Eszerint a szervezetfejlesztés *tervszerű, a rendszer egészére kiterjedő és felülről szervezett törekvés, amely a szervezet hatékonyságának és életképességének növelését célozza a szervezeti „folyamatokba" való tervszerű beavatkozás útján, pszichológiai és szociológiai ismeretek felhasználásával.***

Nézzük meg ennek a meghatározásnak a részeit külön-külön:

1.) *„Tervszerű" törekvés.* A szervezetfejlesztési program tartalmazza a szervezet állapotának rendszerezett diagnózisát, a fejlesztés stratégiai tervét és a megvalósításhoz szükséges erőforrások mozgósításának tervezetét.

2.) *Az egész „rendszert" felöleli.* A szervezetfejlesztés célja mindig a rendszer egészét érintő változtatás, mint például a szervezet kultúrájának, az alkalmazott bérezési–ösztönzési rendszernek, vagy a vezetési stratégiának a módosítása. Magában foglalhatja a szervezet egyes részeinek munkáját érintő taktikai feladatokat is, de alapjában az egész, viszonylagosan önálló szervezeti „rendszer" változtatására irányul.

3.) *„Felülről szervezett" törekvés.* A szervezetfejlesztési törekvések programjában és eredményeiben a rendszer felső vezetésének személyesen érdekeltnek kell lennie. Az egésznek a *megszervezéséből* aktív részt kell vállalnia. Ez nem jelenti azt, hogy ugyanúgy részt vesz az ehhez kapcsolódó egyes *akciókban* is, mint mások, de a program céljait ismernie kell, el kell kötelezze magát ezeknek a céloknak, és aktívan támogatnia kell azokat a módszereket, amelyek e célok eléréséhez vezetnek.

4.) *Célja a „szervezet hatékonyságának és életképességének növelése".* Hogy megértsük a szervezetfejlesztés céljait, képet kell alkotnunk arról, milyen is egy *„ideálisan" hatékony*, egészséges szervezet:

---

* Jórészt *Beckhard* (1974) nyomán, *Klein* Sándor (1980) *Munkapszichológia* című könyvének 293-301. oldala alapján.

** Bár minden fejlesztési tevékenységnek (gyártásfejlesztés, termékváltás, átszervezés stb.) vannak emberi, és így munkapszichológiai vonatkozásai, már előljáróban nem árt leszögezni: e helyütt olyan szervezetfejlesztésről beszélünk, amely elsődlegesen a szervezet pszichológiai-szociológiai arculatának megváltoztatásával kívánja elérni célját.

❖ Az egész szervezet, annak fontosabb részegységei, valamint az egyének meghatározott *célok* elérése és *tervek* teljesítése érdekében szervezik meg munkájukat.

❖ A szervezeti *formák a funkciókhoz igazodnak* (az emberi erőforrások megszervezését a probléma, a feladat, a vállalkozás határozza meg).

❖ A *döntéseket* azok hozzák, akik a megfelelő információk birtokában vannak, függetlenül attól, hogy a szervezeti struktúrában hol helyezkednek el.

❖ A vezetők *ösztönzési* rendszere egyaránt tekintetbe veszi a rövid és hosszú távú nyereséget vagy termelési teljesítményt, az alárendeltek fejlődését és a munkakollektíva megfelelő légkörét.

❖ Mind vertikálisan, mind horizontálisan viszonylag zavartalan a *kommunikáció*. Az emberek általában nyíltak, és kimondják véleményüket. Megosztják egymás között a lényeges tények ismeretét és érzéseiket.

❖ Az olyan tevékenységek, amelyek szükségtelenül vezetnek az egyik egyénnél vagy csoportnál nyereséghez, a másiknál pedig veszteséghez, minimálisak. Állandó törekvés érvényesül minden szinten a konfliktusok és a konfliktusos helyzetek olyan kezelésére, hogy ezeket problémamegoldási módszerekkel kezelendő *problémának* tekintsék.

❖ Gyakori a vélemények ütköztetése feladatokkal, vállalkozásokkal kapcsolatban, viszont kevés energiát fordítanak *személyek közötti* ellentétek tisztázására. (Ha mégis személyes ellentétek merülnek fel, ezek gyors feloldásának is megvannak a módszerei.)

❖ A szervezet és egyes alkotórészei úgy tekintenek magukra, mint egymással és a nagyobb környezettel kölcsönös kapcsolatban álló egységekre. A szervezet „nyílt rendszer".

❖ Fontosnak tekintik – és a vezetési stratégia támogatja ezt –, hogy minden személyt (vagy egységet) a szervezetben segíteni kell integritásának és *egyéniségének* megőrzése érdekében.

❖ Van jól működő *visszacsatolásos mechanizmus*, hogy az egyének és csoportok hasznosítani tudják tapasztalataikat.

❖ Ahogyan azt a Szervezetfejlesztők Magyarországi Társasága Etikai Kódexe is megfogalmazza (lásd a 21.5 rész végén), a szervezetfejlesztés fontos célja, hogy elősegítse „az élet minőségi változását".

Schumacher (1991, 55. oldal) erős megfogalmazásában: „Ha úgy szervezzük meg a munkát, hogy az a munkás számára értelmetlenné, unalmassá, tompítóvá vagy idegőrlővé válik, ez alig különbözik a bűncselekménytől – arra utal, hogy inkább törődünk a javakkal, mint az emberekkel, a gonoszságig híján vagyunk az együttérzésnek, és lélekpusztító fokon ragaszkodunk az evilági létezés legprimitívebb oldalához."

5.) *Az ideálisan hatékony szervezet elérése érdekében a szervezetfejlesztés tervszerűen avatkozik be.*

Ennek során a következőkre törekszik:

❖ Olyan *jól működő* rendszer kialakítása, amely a megoldandó feladattól függően különböző módon képes munkáját megszervezni. Rendszeres

törekvés a szervezet jelenlegi működési módjának föllazítására és változtatására, hogy az mindig az adott feladathoz igazodva lássa el feladatát. Ez annak az elvnek az alkalmazását jelenti, hogy „a forma igazodik a funkcióhoz", és nem a feladatot igazítjuk a meglevő struktúrához (*Cotel*, 1981).

❖ *Folyamatos fejlődést* biztosító mechanizmus beépítése, amellyel optimalizálják a stabil (a szervezeti felépítésnek megfelelő) és az időszakos rendszerek (határidős célok, pár hónapra létrehívott bizottságok stb.) hatékonyságát. Ez egyrészt a munkafeladatokat és az erőforrások elosztását elemző folyamatok, másrészt rendszeres „visszacsatolás" beépítését kívánja.

❖ Olyan munkaszellem kialakítása, amely az egymással összefüggő egységek között *magasfokú együttműködést és alacsony fokú versengést* eredményez.

❖ Olyan feltételek megteremtése, amelyek felszínre hozzák és lehetővé teszik a *konfliktusok megoldását*. A nem egészségesen működő szervezetek egyik alapvető problémája, hogy igen sok energia használódik fel azoknak a konfliktusoknak a megkerülésére, leplezésére, amelyek komplex szervezetekben elkerülhetetlenül fellépnek. Ezért fontos cél, hogy a szervezetben a konfliktusokat elkerülhetetlennek és olyan problémának tekintsék, amelyekkel szembe kell nézni, mielőtt a megfelelő döntéseket meghozzák.

❖ Annak biztosítása, hogy a döntéseket azok hozzák, akik ehhez megfelelő információkkal rendelkeznek. Ez elősegíti a fejlődést abba az irányba, hogy a szervezetben betöltött hely (szerep) mellett nagyobb súlyt adjunk az *ismereteken alapuló tekintélynek*. Ennek érdekében a szervezetben a döntéseket nemcsak decentralizálni kell, hanem a vezetőnek meg kell határoznia: adott probléma megoldása szempontjából melyek a döntés leglényegesebb forrásai, és ehhez igazítva kell megállapítani, ki illetékes a döntéshozatalra.

❖ Javítani kell a kliensekkel való kapcsolatot (a kollégákat is kliensnek tekintve) a „Minden panasz ajándék" (*Barlow–Møller*, 1999) elv alkalmazásával.

6.) *A szervezetfejlesztés a pszichológiai és szociológiai törvényszerűségek alkalmazásával éri el célját.*

„Minden fejlődési folyamat sajátossága, hogy az emberek annak eredményeképpen új nézetekre és álláspontokra jutnak..." – írja *Tlach* (1969, 140. oldal). A szervezetfejlesztés tehát *tanulási folyamat*, méghozzá a célnak megfelelően rendszerint a *tapasztalatra épülő tanulás* valamilyen formáján alapul. (Senki sem tanul meg egy autót vezetni úgy, hogy csupán ismereteket szerez róla. Senki sem tudja vezetési stílusát vagy stratégiáját megváltoztatni pusztán azáltal, hogy új ismereteket fogad magába. Arra van szükség, hogy megfigyelje saját viselkedését, alternatívákkal kísérletezzen, új módszereket próbáljon alkalmazni – csak ez vezethet igazán változásokhoz.)

Lényegében véve tehát nem pusztán „adminisztratív átszervezésről" van szó, hanem a dolgozók képességeinek, személyiségének, értékrendszerének, egymáshoz való kapcsolatainak stb. figyelembevételével végrehajtott változásról – igazi munkapszichológiai jellegű feladatról. Bár a szervezetfejlesztési program megvalósítása során a gyártási eljárások, bizonyos műszaki tényezők, munkamódszerek is változhatnak, a módosítás fő célja a dolgozók attitűdjének, viselkedésének megváltoztatása.

A szervezetfejlesztés egésze alapvetően eltér a hagyományos üzemi képzési formáktól (tanfolyamoktól, szemináriumoktól), ahol a cél a tanulás *közvetlen* eredménye: valamilyen azonnal alkalmazható ismeret, begyakorolt mozdulat stb. A vezetőképzés modern formáitól azonban csupán az különbözteti meg, hogy a szervezetfejlesztés erőteljesebben a *változásra*, a *cselekvésre* helyezi a hangsúlyt.

A *szociológia, szociálpszichológia* szerepét a szervezetfejlesztésben jól mutatja, hogy a szervezetfejlesztési törekvések mindig *elsősorban csoportokat érintenek*. Fontos feltételezésük, hogy a szervezetben a csoportok és teamek képezik a létrehozandó egészségesebb és hatékonyabb szervezet alapvető egységeit. A szervezetfejlesztési programok keretében egyéni tanulás és személyi változás is végbemegy, de ez inkább melléktermék, az *elsődleges* cél és szándék nem ez.

A sikeres szervezetfejlesztésekre emellett általában jellemző, hogy *hosszabb távra* tekintenek előre. Tapasztalatok szerint egy nagyobb szervezetnél általában legalább 2 vagy 3 évet igényel valamely tartós hatású változás megvalósítása. Ez a szervezetfejlesztési törekvések egyik legnagyobb problémája, minthogy a legtöbb ösztönzési rendszer a rövid távú célok teljesítését jutalmazza. Sok vezető – érthetően, ha nem is megbocsáthatóan – türelmetlen az olyan fejlesztési programokkal szemben, amelyek hosszabb időt vesznek igénybe.

A vezetőknek, ha valódi és tartós változást kívánnak elérni, meg kell tanulniuk, hogy ne csak a rövid távú célok *megvalósítását*, hanem a hosszabb távú célok felé való haladás *folyamatát* is jutalmazzák.

A szervezetfejlesztés mint önálló diszciplína viszonylag *rövid múltra* tekinthet vissza. *Mann* (1966) több, mint 30 évvel ezelőtt így írt:

„Viszonylag keveset tudunk a szervezeti változásról. A társadalomtudósok hangsúlyozzák a társadalmi rendszerek mozgató ereje vizsgálatának fontosságát, de kevesen vállalják azokat a kockázatokat, amelyek annak a tudásnak és gyakorlatnak a megszervezésével járnak, amelyre a működő szervezetekben végbemenő változások létrehozásához és felméréséhez szükség van. Ez egyáltalán nem meglepő, minthogy a nagy szervezetekben végrehajtott kutatás olyan kezdeti stádiumban van, hogy a társadalomtudós alig tud valamit arról, hogy hogyan jusson be ilyen kutatási területekre, hogyan kezdeményezzen és valósítson meg szervezett változásokat és hogyan mérjen fel ilyen változásokat."

A szervezetfejlesztés témáját már eddig is többször, röviden érintettük (például a 2.9 részben az átalakító/transzformáló vezetéssel, a 6.3 részben a tréningekkel kapcsolatban), és tényleges súlyánál ezúttal is kevésbé részletesen tudunk csak vele foglalkozni. Az Olvasót arra buzdítjuk,

figyeljen oda a szervezetfejlesztés irodalmára, mert a terület jelentősége a közeljövőben – feltehetően – rendkívül meg fog nőni.* Ezzel párhuzamosan a munkapszichológusok érdeklődésének áttevődése a jelenségek *vizsgálatáról* a változások *elősegítésére*, illetve a *részletekről* a szervezet *egészére* elkerülhetetlennek látszik.

21.2 A VÁLTOZTATÁS SZÜKSÉGE

Hammer és *Champy* (1996) könyve a *vállalati folyamatok újjászervezéséről*, illetve *Champy* (2000) könyve a *vezetés újjáalakításáról* sokoldalúan bemutatja a *gyökeres* átalakítás szükségességét. Ez utóbbi könyvből (57-59. oldal) idézzük azt a részt, amikor a szerző sorra veszi, mi mindentől kell a vezetőknek *megszabadulniuk* a szervezetfejlesztés során:

➢ Túl kell lépnünk azon a maximalista, önmaga tökéletességét hirdető gondolkodásmódon, amely szerint minden feladatot egy örökérvényű, kizárólagosan helyes módszer szerint kell (és lehet) elvégezni. *Gondolkodásunk nagyrészt kísérletező kell legyen.* Bármennyire is ellenkezünk, nincs más választás. A PepsiCo-nál dolgozó Wayne *Calloway* ezt így fogalmazta meg: „A piac nem engedi az egy helyben toporgást."

➢ El kell felejtenünk korábbi vezetési elveinket, melyek szerint elég volt valamit jól csinálni, és változatlan formában működtetni; az új hitvallás jelmondata: *„Csináld jól, és tedd még jobbá!"*; sőt: „Alakítsd át valami mássá!". Szembe kell néznünk azzal a ténnyel, hogy üzleti (vagy emberi) problémáink megoldására nem létezik egyetlen, bármikor alkalmazható megoldás, hogy a nehézségek lényegében napról napra változnak. Nincs két egyforma probléma, és kevés a könnyen megoldható. Ralph E. *Spurgin*, a The Limited Inc. egyik részlegének, a Limited Credit Servicesnek az elnöke erről a következőképpen vélekedik: „Mindig gondolkodj el azon, hogy amit csinálsz, azt hogyan lehetne még jobban, még olcsóbban csinálni. És mi történne, ha egyáltalán meg se csinálnád?"

➢ Meg kell szabadulnunk az emberek iránti bizalmatlanságtól, ami a tökéletes szervezetek létezésébe vetett vakhitünkből fakad. Gyakran van az az érzésünk, hogy az emberi lények megbízhatatlanok és gondolkodásuk korlátolt, ezért utasítások láncolata, szigorú szervezeti felépítés és alá-fölé rendeltségi viszony szükséges ahhoz, hogy kötelességeiket megtegyék. Ennek ellenére bíznunk kell az emberekben, a tudásukban, a tanulási vágyukban, hogy képesek elkötelezni magukat, hogy hajlandók az egyéni felelősségvállalásra. Ann *Monroe*, a kaliforniai Blue Cross egyik munkatársa nyilatkozta: „Hiszünk abban, hogy ha az emberek tisztában vannak vele, mit várnak tőlük, akkor ennek teljesítése érdekében a maximumot fogják nyújtani – ez nem egy alkalommal bebizonyosodott már. Megfelelő eszközök és kellő elméleti tudás birtokában *jól végzik a munkájukat.*"

➢ A hivatali címmel járó tekintély elvont fogalmát fel kell cserélnünk a *tényleges tekintély* összetett valóságával. Az az igazság, hogy tényleges tekintélyt szerezni ma már nem a szervezeti rendszerben betöltött minél

* „A tanácsadói szövetségek felmérései szerint évről évre növekvő számú megrendelést kapnak a tanácsadók erről a területről." (*Kalmár* Péter – *Torma* Kálmán, 2000).

magasabb pozícióval, hanem a fogyasztó érdekében végzett, magas színvonalú munkával lehet. „Minden vállalat a kezdeményezőkészséget isteníti – mondja Wayne *Calloway* –, még sincs belőle elég. A túlméretezett ellenőrzés és felügyelet megfojtja az emberek vállalkozókedvét. Nem érzik magukat szabadnak, megfélemlítettek és unatkoznak."

➢ Szemétbe kell hajítanunk a pénzügyi gondolkodás egyeduralmának elvét, azt a meggyőződést, hogy csak a mérhető dolgok képviselnek értéket, és hogy *minden* dolog mértéke a pénz.

➢ Ragaszkodnunk kell ugyan a vállalatfejlesztés bevált ellenfél/versenytárs stratégiájához – melynek jelszava: „Győzzön a legjobb!" (ember, termék, vállalat, ötlet) –, de csak bizonyos feltételek mellett. Kiegészítő stratégiaként el kell fogadjuk, hogy az is a fejlődést segíti, amikor *az embereknek joguk van tévedni*, a hibáikból tanulni és a saját teljesítőképességük határához mérni magukat. Leslie H. *Wexner*, a The Limited Inc. alapítója és elnök-vezérigazgatója vallotta: „Azt akarom, hogy az embereim világbajnoki teljesítményt nyújtsanak. De soha nem szabad elfelejteni, hogy *Puskás* Öcsi is kihagyott számtalan tizenegyest."

➢ Az állandó növekedésbe vetett bizalmunk mellé kell állítanunk *a szolgáltatás iránti elkötelezettségünket*. Másképpen fogalmazva: „A több mindig jobb!" elve helyett „A jobb mindenkinek jobb – a fogyasztóknak is és nekünk is!" elvet kell alkalmazni. A „jobb" gyakran mérhető számokkal, de vannak olyan esetek, ahol a „jobb" csak elvont fogalomként értelmezhető. Ahogy Masaru *Ibuka*, a Sony Corp. alapítója és tiszteletbeli elnöke fogalmazott: „A világnak van egy homályos, megfoghatatlan szellemi arculata, ez az emberi kreativitás mindenkori forrása".

➢ Eddigi, pénzközpontú gondolkodásunkat *pluralista gondolkodásmóddal* kell felcserélni. Ez azzal jár, hogy az embereket (köztük saját magunkat is) nem egy adottság megtestesítőjének, hanem sokoldalúnak, többféle adottság hordozójának kell tekintenünk. Az egy célt szolgáló részlegek helyett sokoldalú feladatok ellátására alkalmas csoportokat kell létrehozni. Egycélú vállalatainkat sokcélúvá kell varázsolni. Fel kell számolni a központosított, egyszemélyi vezetésű szervezeteket, és egyenrangú egységek szövetségén alapuló rendszerekkel kell őket helyettesíteni.

➢ A vállalati fegyelem elve helyett a *vállalati légkör* elvét kell érvényesíteni. Az automatikus engedelmeskedést az alkalmazottak belátó együttműködésén és az egyéni felelősségvállaláson alapuló légkör kell, hogy felváltsa.

➢ Végezetül pedig fogadjuk el az emberi akarat nagy paradoxonát: nagyon gyakran, de különösen, ha nagy a veszély és határtalanok a lehetőségek, *az irányítás megszerzésének egyetlen módja, ha lemondunk róla.* Johanna *Torsone* a Pitney Bowes személyzeti vezetőjének állítása szerint: „Egyetlen módon tapasztalhatod meg, hogy a hatalom feladása annak gyakorlását jelenti: ha kipróbálod!"

A szervezetfejlesztésben kitüntetett szerepe van a pszichológia és a szociológia bizonyos módszereinek.

Bennis (1969) szerint a szervezetfejlesztés legfontosabb területei a következők:

- a dolgozók tevékenységében, illetve attitűdjében rejlő *ellentmondások feltárása;*
- pszichológiai elméletek és vizsgálati eredmények felhasználása a viselkedés *mozgatórugóinak feltárására;*
- a szervezetben folyó *tevékenységek kritikai elemzése* annak meghatározására, hogy vajon az adott körülmények közt legmegfelelőbb módszert használják-e;
- a *dolgozók közötti kapcsolatok* vizsgálata az esetleges konfliktusok okainak megmagyarázására és megszüntetésére;
- alternatív tevékenységformák *előzetes kísérleti kipróbálása* a végleges döntés előtt a lehetséges következmények feltárása céljából;
- egy hirtelen fellépő és *sürgős megoldást kívánó dilemma* megoldási lehetőségeinek vizsgálata;
- konkrét problémák *„történelmi távlatban"* való vizsgálata: a pillanatnyi szempontok mellett a probléma kifejlődésének és hosszú távú kihatásainak együttes figyelembevétele;
- a hagyományok, szokások, tipikus esetek – a *vállalati kultúra* – vizsgálata a torzulások kiküszöbölése, megfelelőbb szokások kialakítása céljából.

A szervezetfejlesztés legfontosabb *módszerei* a következők (*French – Bell*, 1975):

1.) *Diagnosztikai tevékenységek.* A ténymegállapító tevékenység célja a szervezet jelenlegi állapotának, illetve a szervezet legfőbb problémáinak alapos megismerése. A munkapszichológiai módszerek széles skálája áll rendelkezésre a projektív eljárásoktól („Az itt látható tárgyakból építsen fel egy olyan világot, ami a szervezetéhez hasonlít, és jelölje ki ebben a világban a saját helyét!" stb.) a hagyományosabb adatszerző módszerekig (kérdőív, interjú, gyűlés stb.).

2.) *Teamfejlesztő tevékenységek.* Mostanában egyre többen hangoztatják a *teammunka* – többnyire különböző képzettségű szakemberek tervszerűen összehangolt, közös cél megoldására irányuló együttes tevékenysége – jelentőségét (lásd a 8.4 részt). Szinte minden, az egész vállalatra kiterjedő tervszerű változtatás egyik elsődleges célja a teamek hatékonyságának növelése. A teamfejlesztés egyik útja a *tanulás*: a csoport minden tagjának a közös munka érdekében el kell sajátítania a többiek által képviselt ismeretterület alapelemeit. Célszerű a team tagjainak figyelmét mind a csoport előtt álló feladatokra, mind pedig a csoporttagok közötti kapcsolat megjavítására felhívni. A teamfejlesztésre gyakran a szervezettől távol kerül sor. Ennek célja, hogy a csoport tagjai szabaduljanak a mindennapi megszokottság légkörétől. Új teamek létrehozásánál különösen fontos a csoport küldetésének (céljának, ütemtervének,

munkafeladatainak) tisztázása, a felelősség és a hatáskörök elhatárolása, a teamen belüli kommunikáció mechanizmusának kialakítása, a munka folyamatos értékelésének megszervezése.

3.) *Csoportok közötti kapcsolatok javítása.* A csoportok, részlegek közötti konfliktus feloldása általában többlépcsős tevékenység: a csoportokat külön-külön helyiségbe ültetve megkérik a dolgozókat, hogy gondolják végig és írják le véleményüket a másik csoport működéséről (mi az, ami nyugtalanítja őket vagy zavart okoz a számukra) és azt is, hogy véleményük szerint a másik csoport mit fog írni róluk. A sorozatos információcserével többnyire tisztázhatók a félreértések, és a konfliktust előidéző helyzet megszüntetésére közös megoldás dolgozható ki.

„A szervezetek természeténél fogva gyakori, hogy ha az egyik részleg megvalósítja célját, ez más csoportok céljainak megvalósulását akadályozza. A szűkös erőforrásokért való versengés olyan állandó körülmény, amellyel mindig szembe kell nézni. Ha valamely szervezet ösztönzési rendszere emberektől olyan célok megvalósítását követeli, melyek feltételeire nincsenek befolyással, de ha nem érik el a célokat, bünteti őket, akkor ez elégedetlenséget szít, és sok energiát köt le... Az elégedetlenség a csoportok közötti viszonyokban igen sokszor negatív sztereotípiák formájában jelenik meg, a csoportok közötti kommunikáció pedig megromlik. Az együttműködésre való törekvés minimális lesz, és fő céllá az válik, hogy „leleplezzék a másikat" vagy elkerüljék, hogy a másik „leplezze le őket". Az ilyen helyzet állandósul, hacsak valamilyen közbelépésre nem kerül sor, amely megkísérli, hogy átváltoztassa ezt az „én nyerek, te veszítesz" versengő helyzetet a „mindketten nyerünk" problémamegoldó helyzetre." (*Beckhard*, 1974, 54. oldal)

4.) *Közvéleménykutató tevékenység.* A közvéleménykutató tevékenység szorosan kapcsolódik a diagnosztizáló tevékenységhez, jelentősége miatt azonban általában külön csoportként kezelik. A közvéleménykutatást természetesen az eredményektől függően más szervezetfejlesztő eljárásoknak kell követnie. A jól tervezett és szervezett közvéleménykutatás puszta ténye is pozitív hatással lehet azonban a szervezetre, sőt egy, a szervezetfejlesztési eljárások hatását vizsgáló, 23 amerikai szervezetre kiterjedő vizsgálatban ez bizonyult a legeredményesebbnek (*Bowers*, 1975).

5.) *Képzés és tréning:* a dolgozók ismereteinek, és készségeinek és személyiségének fejlesztése. A szervezetfejlesztésnek nem elsődleges célja az egyének képzése, tudásuk, készségeik, személyiségük fejlesztése, bár többnyire ez is részét képezi a szervezetfejlesztő programoknak. A készségfejlesztés e programokban elsősorban az emberekkel való bánni tudás, a problémamegoldási készség, a tervezési készség, a változás és a változtatási folyamatok megértésének fejlesztését szolgálja. A személyiségfejlesztés célja többnyire a nyitottság, az érzékenység, a szocábilitás fokozása. A tréningekre módszertanilag az aktív tanulás, a folyamatok átélése, a tapasztalati tanulás a jellemző (*Weidenmann*, 1995, *Drimál*, 2000).

A pszichológiai eredetű és a szervezetfejlesztésben is jól felhasználható tréning-iskolák közül csupán mutatóba megemlítek néhányat, amelyek nálunk is népszerűek:

- Thomas *Gordon* (é.n.) vezetői hatékonyság tréningje (V.E.T),
- Edward de *Bono* (1997) laterális gondolkodást fejlesztő tréningje,
- *Hersey* és *Blanchard* (1988) helyzetorientált vezetés továbbképzési programja (lásd még *Hersey*, 1997),
- a J. *Grinder* és R. *Bandler* (1999) által kitalált Neurolingvisztikus Programozás (NLP); (lásd még pl. *O'Connor–Symour*, 1996),
- a *Bion, Trist, Bridger* és mások által kifejlesztett Tavistock Konferencia (lásd pl. *Gerevich*, 1989),
- Eric *Berne* (1984, 1997) tranzakcióanalízise és
- a Carl *Rogers* nevéhez fűződő személyközpontú megközelítés (lásd pl. *Rogers*, 2001).

Viszonylag sokat emlegetik a szervezetfejlesztéssel foglalkozó szakemberek a „Grid Trainig"-et és a „T-csoportokat":

➢ A *Blake* és *Mouton* (1969) által az 50-es évek végén kifejlesztett *Grid Training* eljárás olyan sokoldalú programot nyújt, melyben a kiképző személyét nagyrészt írott feladatok, munkafüzetek veszik át. Az eljárás hat fázisa – a laboratóriumi-szemináriumi képzéstől a team-fejlesztésen át az elért célok stabilizálásáig – 3-5 évig is eltarthat. Azok az amerikai üzemek és állami hivatalok, amelyek alkalmazták ezt a módszert, többnyire kedvezően ítélték meg a hatását (*Hutchinson*, 1971). (Magyarországon az elmúlt években kezdte meg a módszer bevezetését a KERORG Oktatóközpont Kft. *Blake* és *Mouton* vezetői modelljét a 2.4.5 részben tárgyaltuk.)

➢ A *Sensitivity Training* vagy *T-csoport a személyiségfejlesztő* módszerek közé tartozik (lásd még a 6.3.6 részt). Az első Sensitivity Traininget Kurt *Lewin* csoportdinamikai elképzeléseinek felhasználásával 1946-ban tartották, és azóta a legkülönfélébb területeken (pszichoterápia, pedagógusok, ápolónők, szervezeti vezetők képzése és továbbképzése stb.) alkalmazzák. Főbb *céljait* a 21-1. ábra foglalja össze. A Sensitivity Training általában *négy fázisban* zajlik le (*Delbecq*, 1970):

- Kezdetben céltudatosan kerülik a vezetés bármilyen formában történő megnyilatkozását, hogy az így keletkezett „viselkedési űrben" előjöjjenek a résztvevők hagyományos viselkedési formái.
- A második szakaszban a Sensitivity Training vezetője nyíltan és mély átéléssel – de a lehető legkevésbé értékelő módon – kifejezi a saját érzéseit. A résztvevőket érő legfőbb hatás azonban ekkor is a csoporttársak viselkedéséből származó „feedback".
- A harmadik szakaszban fejlődnek ki a csoporttagok közötti személyes kapcsolatok. A résztvevők egymáson kísérletezhetik ki a számukra új viselkedési formákat.
- Az utolsó szakaszban a résztvevők igyekeznek megtalálni a gyakorlatok során nyert tapasztalatoknak az ottani szituációban, ottani problémákra történő felhasználásának lehetőségeit.



21-1. ábra. A Sensitivity Training egymással szoros kapcsolatban álló céljai (*Bradford* és munkatársai, 1964, 215. oldal nyomán).

Bár a *Sensitivity Training*et szervezeti célokra széles körben használják Amerikában, hatékonyságát egyes szerzők komolyan kétségbe vonják (*Odiorne*, 1970), és viszonylag kevés a módszer hatásvizsgálatával foglalkozó megbízható tanulmány (*Dunnette–Campbell*, 1968; *Powell–Stinson*, 1971). A mi tapasztalatunk az, hogy ha a Sensitivity Traininget akkor használják, amikor arra valóban szükség van, és olyanok vezetik, akik valóban értenek hozzá, akkor az eredmény nem marad el.*

6.) *A szervezeti struktúrát fejlesztő tevékenység.* A szervezeti struktúra korábban felvázolt sajátosságainak (lapos-magas, centralizált-decentralizált) vizsgálata a dolgozókra gyakorolt hatás szempontjából.

7.) *A műszaki-technológiai struktúra vizsgálata.* Új műszaki megoldások keresése az adott problémák megoldására.

8.) *„Békéltető" tevékenység. Walton* (1969) könyvében részletesen leírja azokat a módszereket, melyekkel egy megfelelően képzett munkapszichológus segítséget tud nyújtani abban, hogy a szervezet két tagja között fennálló személyes jellegű konfliktus megoldódjék. (A témával a 18. fejezet foglalkozott részletesen.)

8.) *Célkitűzési és tervezési tevékenységek.* „A szervezetfejlesztés és számos vezetési stratégia arra a feltevésre épül, hogy biztosítani kell: a szervezetek bizonyos célok megvalósításán dolgozzanak. Az egészséges szervezetek jellemzője, hogy minden szinten kitűznek célokat. Az egyének munkájuk középpontjába feladatok kitűzését és ezek teljesítésének rendszeres fejlesztését állítják; csoportok és teamek időszakosan vagy rendszeresen célokat jelölnek meg, és ezek megvalósítására terveket állítanak össze; az egész szervezet rendszeres célkitűzési tevékenységet

* Csak a rosszmájúak szokták hozzátenni, hogy „legalábbis a tréning cégek számára". A tréning mindenesetre komoly üzlet: a Tréning Kerekasztal felmérése szerint 1999-ben a magyar tréningpiac forgalma meghaladta a 2 milliárd forintot (*Drimál*, 2000). A menedzserképzésről, mint „sikerorientált vállalkozás"-ról lásd *Varsányi*, 1998.

folytat." (*Beckhard*, 1974, 57. oldal) Az egyének, csoportok és az egész szervezet célkitűző tevékenységének megjavítására *Beckhard* (1974) könyvében érdekes példák találhatók.

21.4 A SZERVEZET-FEJLESZTÉS EGYIK CÉLJA A RUGALMAS SZERVEZET

Kurusek, R. (1979) amerikai munkavállalók körében végzett vizsgálatai alapján arra a hatásra utal, amelyet a munkakövetelmények jellege és a rendelkezésre álló cselekvési-döntési játéktér nagysága együttesen fejt ki a pszichoszomatikus tünetek – például koszorúér-betegségek, alvászavarok, nyugtatók szedése és nagymértékű idegi elfáradás, kimerültség – előfordulási gyakoriságára. Önmagukban nem a fokozott munkakövetelmények vezetnek stresszreakciókhoz. Túlzott igénybevételt elsősorban a nagyon gyakran ismétlődő és időkényszer alatt végzett olyan munka okoz, amely ráadásul még a döntési önállóságban – így például a munkamódszer megválasztásában – is jelentősen korlátozott. Kissé általánosítva azt is mondhatjuk, hogy a munkakövetelmények, az új kihívások leginkább akkor vezetnek szervezeti vagy egyéni válsághelyzethez, ha nem párosulnak a megfelelő cselekvési és döntési játéktérrel. Ilyenkor a feszültségek, mivel nincs lehetőség cselekvéssel történő levezetésükre, idővel felhalmozódhatnak, és a kiúttalanság érzése okozza az ártalmas igénybevételt az egyén, következésképpen a szervezet számára is.

Ha a munkaszervezetben – például a külső igények hatására – az elvégzendő munkakövetelmények nőnek, de a szervezet működésében a cselekvési és döntési játéktér tekintetében csak kismértékű változások vannak, akkor a szervezet, illetve a benne dolgozók előbb-utóbb válsághelyzetbe kerülnek. Mivel a szervezetet érintő követelmények – elsősorban a versenyszférában – a nem vagy csak kevéssé befolyásolható tényezők közé sorolhatók, a szervezet teljesítményét, tagjainak közérzetét leginkább a hatékony szervezeti alkalmazkodás révén lehet befolyásolni.

A szervezeti viszonyok értékelésénél egyre nagyobb hangsúlyt kap a cselekvőképesség, azaz a változásra, az *állandó megújulásra való képesség*. Ebből a szempontból fontos kérdések:

- Mennyire rugalmasan képes a szervezet működési feltételeivel megérteni és követni az „idők szavát"?
- Mennyire képes kezelni a felmerült problémákat, és mennyire kész a változásra?

A változásban érintett jellegzetes területek: a szervezet felépítése, a munkafolyamat és a másodlagos tevékenységek (logisztika, karbantartás, tervezés, minőségbiztosítás) integrációja, a munkaidő és a munkahely kialakítása. Olyan hatékony, tanuló szervezeteket igyekeznek alakítani, amelyek képesek a felépítésükön gyorsan változtatni és a forrásokat a lehetőségek és a korlátok figyelembevételével újrafelosztani. E vállalati szervezet két kulcseleme: a tágan értelmezett piacközpontúság (a kiszolgált piac zsarnokságát elkerülve) és a vállalkozó, kezdeményező szellem.

Tipikus megoldás az, amikor a vertikális rétegződést vízszintes hálózattal helyettesítik azzal a céllal, hogy a hagyományos szerepeket összekapcsoló munkacsoportokat hozzanak létre („lelapítják a piramist"),

valamint stratégiai szövetséget kötnek a szállítókkal és vevőkkel, sőt még a versenytársakkal is. A menedzsment legfőbb törekvése az, hogy rangtól, beosztástól, feladattól függetlenül minden alkalmazott megértse és elfogadja a vállalat stratégiai küldetését. Jack *Welch*, a General Electric vezérigazgatója a következőképpen fogalmazta meg álmát az új szervezeti modellről*: „A szervezeti korlátok nélküli vállalat az, amelyben lebontjuk a bennünket egymástól, a fogyasztóinktól, partnereinktől elválasztó falakat. Meg kell szüntetni, illetve csökkenteni kell a hagyományos funkciók közötti korlátokat, a megkülönböztetést a hazai és a külföldi működés között, el kell kerülni vagy törölni kell az olyan csoportcímkézéseket, mint vezetők, havi fizetésű vagy órabéres alkalmazottak."

Mindezek a rendkívülien felgyorsult, tendenciaszerű változások a fentiekben említett cselekvési és döntési térrel kapcsolatosak. A fokozott rugalmasság követelményének kihívásával egyetlen szervezet sem képes sikeresen megbirkózni az egyéni és csoportos „cselekvési és döntési játéktér" jelentős mértékű növekedése nélkül.

A rugalmatlanságot okozó korlátok lebontása nem jelenti azt, hogy semmi nem lép a helyükbe. Az új korlátok, határok – ellentétben a régiekkel, amelyek szervezeti formában, hierarchiában, funkciókban stb. jelentek meg – sokkal inkább pszichológiaiak. (Régebben a posztok alapján viszonylag pontosan lehetett tudni, hogy például kinek mekkora a befolyása, hatalma, mi a feladata). Az új határokat nem lehet megismerni a szervezeti ábráról, hanem csak a vezetők és alkalmazottak viselkedés- és gondolkodásmódjából. Ezek az új határok már nem annyira egyértelműek, mint az eddig megszokottak.

A legnagyobb kihívás ezért az, hogy a főnökök, a beosztottak és az azonos beosztású munkatársak közötti kapcsolatokban ezeket a „határokat" hogyan lehet felismerhetővé tenni egymás számára. Ehhez olyan bizalmi kapcsolaton alapuló párbeszédes környezetet kell teremteni, ahol mindenféle téma felmerülhet anélkül, hogy valakinek félnie kellene a büntetéstől, és ahol a vezetőknek kötelező elképzelésekkel vagy megoldásokkal válaszolni a kérdésekre. Sok vállalatnál például olyan összejöveteleket szerveznek, amelyeken arra bátorítják dolgozóikat, hogy megkérdőjelezzenek minden hagyományos bölcsességet, korábbi feltevést, elméleti modellt vagy szabályt. Ehhez természetesen hitelesen és közérthető módon kell közvetíteni a dolgozók számára az intézkedéseket. (Ennek elősegítésére sokszor pszichológust is alkalmaznak.)

Noha sok a még megoldandó és vitatható kérdés e rugalmas szervezeti modellel kapcsolatban, de a trend, úgy tűnik, tartósan abba az irányba tart, hogy a régi szervezeti határok helyét fokozatosan a tudati, pszichológiai tényezők veszik át. Erre utalnak az utóbbi évtizedben egyre növekvő számban szervezett olyan vállalati összejövetelek, tréningek, amelyek egymás gondolkodás- és viselkedésmódjának megismeréséhez segítik hozzá a résztvevőket.

Természetesen mindezek a jó munkakapcsolatok nem alakulnak ki maguktól, hanem csak tudatos és jól felkészült vezetői munka eredményeként. Képzeljük el például a következő egyszerű esetet. Egy szakmunkás, komolyan véve a vállalatvezetés csoportmunka iránti elkötelezettségét, együttműködési szándékból kérdéseket tesz fel az üzemmérnöknek, például azzal kapcsolatban, hogy hogyan és milyen szempontok szerint hozza meg döntéseit, vagy melyek azok az ismérvek, amelyek alapján jóváhagyja a változtatásokat a tervrajzon. És akkor gyakran mi történik? A mérnök mást „hall ki" a munkás kérdéséből, nem egyszerű tájékoztatási igényt vagy segíteni akarást, hanem a tekintélye elleni burkolt támadást. Ezért a válasza bizonytalan és elutasító lesz, világossá téve azt, hogy nem méltányolja a dolgozó feltett kérdéseit. A munkás pedig ahelyett, hogy megpróbálna utánajárni annak, hogy mi az oka a mérnök elhatároló viselkedésének, az egyszerű dolgozó lenézéseként könyveli el magának az esetet. A sikertelen és eredménytelen találkozás fő oka, hogy egyikük sem volt képes a kapcsolatuk rendezését nehezítő pszichológiai korlátok átlépésére.

Valójában tehát az előzőekben vázolt rugalmas szervezetek – vitathatatlan előnyeik mellett – működési zavarokra és konfliktusokra is alkalmat adnak, ha a szervezet tagjai nem képesek, illetve nem kellően felkészültek a hagyományos határok helyébe lépő pszichológiai határok kezelésére. Ha például a vezető a munkavégzés eredményessége szempontjából nem tulajdonít nagy jelentőséget a vélemények szabad kifejtésének, akkor nagyobb az esélye annak, hogy egyesek önkényeskedéseknek, zaklatásoknak lesznek kitéve. A vezetőknek ezért meg kell tanulniuk a szervezeti és emberi erőforrás oldalán megjelenő új „szervezetpszichológiai útjelzők" felismerését és alkalmazását és meg kell tanítaniuk erre a munkatársaikat is. Éppen emiatt terjedtek el a különböző – problémafeltáró és -megoldó, kommunikációs, önismereti – tréningek, és növekedett meg a szervezetpszichológiai szempontok jelentősége a szervezetek irányításában.

A szervezet működését befolyásoló pszichológiai kérdések leginkább a hatalom gyakorlásával, a végzendő feladatokkal, az érdekek egyeztetésével és az összetartozással (a szervezettel való azonosulással) kapcsolatban merülnek fel:

➢ *A hatalom „határai": ki mivel van megbízva?*

Amíg a hatalom határai a hagyományos szervezetekben világosan elkülönülnek a szervezeti posztok szerint, addig az új típusú, rugalmasabb szervezetben ez az éles elhatárolódás megszűnik. Az, hogy ki mivel van megbízva – és ezen belül az utasítás és végrehajtás rendje – a jogkörök átjárhatósága miatt már nem olyan könnyen átlátható.

A szervezetek a kapcsolati formák széles skáláját – így például a több területet magába foglaló bizottságokat, integrátor szerepeket, megosztott adatbázisokat és mátrix-szervezeteket – kell, hogy alkalmazzák

* Az új szervezeti modell ismertetése L. *Hirschhorn* – T. *Gilmore*-nak a Harvard Business Review 1992. május-júniusi számában megjelent „The New Boundaries of the »Boundaryless« Company" című tanulmányában leírtak alapján történik (*Kaucsek–Ternovszky*, 1997).

ahhoz, hogy bátorítsák az informális ismeretek megosztását és megvitatását. Nem tűnik el a vezető és beosztott kategória, de közelebb kerülnek egymáshoz, mivel a döntési jogok és a felelősségek „közösebbé" válnak. A formális vezető tagja lehet egy olyan teamnek, amelyet nem ő vezet, illetve javasolhatják neki, hogy vegyen részt egy munkacsoport munkájában, például annak kritikus fázisában. A vezető beállítódására az a jellemző, hogy nyitott minden beosztotti kritikára, és elősegíti a munkatársak bekapcsolódását a vezetésbe, míg a beosztottak törekvése az, hogy kövessék a vezetőt, de úgy, hogy egyúttal minél több új kihívással szembesítsék. Ha a hatalom „határai" jól alakulnak, akkor a beosztottak, érezve a vezetők bizalmát kezdeményezőbbekké válnak, míg a vezető számára a beosztottak támogatása és a tőlük is származó kihívások teszik lehetővé azt, hogy vezethesse őket.

➢ *A feladat „határai": ki mit csinál?*

A rugalmas szervezetekben a feladatok határai sem válnak el olyan élesen egymástól, mint a hagyományos modellekben. A különböző, korábban szakmailag határozottan elkülönített területek – olyanok is, mint például a termelés és a marketing – szorosabban érintkeznek egymással, annak ellenére, hogy egyre inkább olyan kiszolgáltatott függőségek alakulnak ki a dolgozók között, amelyben egymás szakismeretét nem képesek ellenőrizni, és gyakran még megérteni sem. Az egyén teljesítményének foka nem független attól, amit munkatársai teljesítenek. Így – még ha elsősorban a saját munkájára is koncentrál – élő és intenzív kapcsolatban kell legyen a többiekkel, akik közreműködnek a feladat megoldásában. Ha ez az együttműködés jó, akkor az egymástól való függőséget jó érzésekkel élik meg, ellenkező esetben *inkompetensnek*, a feladat elvégzésére képtelennek érezhetik magukat.

Sok nagyvállalat azért, hogy bátorítsa a munkatapasztalatok megosztását a szervezet tagjai között, létrehozza saját, házon belüli „egyetemét". Elvárják dolgozóiktól, hogy munkaidejük egy részét olyan ismeretek megszerzésére fordítsák, amelyek nem tartoznak szorosan vett munkaterületükhöz. Bátorítják az oldalági, a kereszt-funkcionális átmozgásokat is, amelyek új jártasságok megtanulására és kifejlesztésére, és arra ösztönzik a dolgozókat, hogy képességeiket és elképzeléseiket az új munkatársakkal megosszák.

➢ *Az érdekegyeztetés „határai": mi jó van ebben számunkra?*

A legfontosabb kérdések ezen a területen:

❖ Hogyan védjük meg a saját érdekeinket anélkül, hogy megsértenénk a szervezetét?

❖ Miként különböztessük meg a „győztes-győztes" és a „győztes-vesztes" helyzeteket?

A szervezet mozgósítása nem képzelhető el a különböző érdekek és törekvések figyelembevétele nélkül. Az érdekek egyeztetéséhez ösztönözni kell a szervezet tagjait arra, hogy tárgyaljanak és egyezkedjenek egymással.

Képessé kell tenni őket az érdekeik kifejtésére, annyira, ami elég ahhoz, hogy sikerüljön a kölcsönösen hasznos megoldásokra rátalálni.

Bármilyen szervezeti változtatás esetén meg kell adni a választ arra a kérdésre, hogy „Mi a jó ebben számomra, illetve számunkra"?

Ellenkező esetben egyes csoportok úgy érezhetik, hogy nem ismerik el, a fontos döntésekből kihagyják és kihasználják őket.

A szervezeti változtatások néhány alapelve

❖ A szervezetváltoztatás nem követhet egyenmegoldásokat, „recepteket". A változtatás tartalma (tárgya) és folyamata (menete, miként je, iránya, időzítése) mindig az adott, konkrét körülményektől függ. A szervezetváltoztatást ezért alapos helyzetelemzésnek kell megelőznie.

❖ A szervezetváltoztatáshoz elegendő *erőforrásnak* kell rendelkezésre állni. Az erőforrások közül kiemelten fontos a vezetők ideje, energiája és elkötelezettsége.

❖ A *vezetés támogatása* nélkül a szervezeti változtatások kudarcra vannak ítélve. (Ez alól kivétel természetesen, ha a változtatás célja éppen a jelenlegi vezetés lecserélése. Ekkor azonban a tulajdonosoknak kell a változásvezetői szerepet betölteni.)

❖ A szervezeti változtatás sikeressége alapvetően függ attól, hogy a vezetők mellett a *szervezet többi kritikus szereplője* (elsősorban az alkalmazottak és a tulajdonosok) elkötelezett-e a változások mellett. A változásokkal szembeni ellenállás a folyamat természetes velejárója. A változtatási folyamat során a változások vezetőinek ezért – a lehetőségekhez mérten – törekedniük kell arra, hogy a szervezet tagjait a megvalósítás mellett bevonják a fontosabb döntésekbe is. A változtatás nemcsak a vezetők feladata, hanem az összes szervezeti szereplőé.

❖ A szervezeti változtatás, *tanulási folyamat*. A változások vezetőinek ezt a tanulási folyamatot – azaz saját, a szervezeti tagok és a szervezet egészének tanulását – kell tudniuk menedzselni.

❖ A szervezeti változások a szervezetek életének *mindennapjává* váltak. A sikeres vezetőknek nem csupán adott változtatási projektekben kell gondolkodni, hanem a folyamatos változások irányításában. Ennek érdekében a szervezetet úgy kell kialakítani, hogy az képes legyen megújulni, a környezetben bekövetkező változásokhoz proaktív módon alkalmazkodni és a környezetet proaktív módon befolyásolni.

❖ A szervezeti változás képessége egyre inkább a szervezetek alapvető képességévé *(core competence)* válik. A szervezeti változtatás során a vezetőknek ügyelniük kell arra, hogy a szervezet egyéb alapvető képességeit ne befolyásolják negatív módon. A változtatásoknak a szervezet meglévő alapvető képességeire kell épülniük.

❖ A szervezeti változások sikerességét növeli, ha a vezetők nem csupán részproblémákat kívánnak kezelni, hanem *rendszerszemléletben* és *hosszabb időhorizontban* gondolkodva közelítenek szervezetükhöz.

Dobák Miklós: *Szervezeti formák és vezetés.*
Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó (1996) 206-207. oldal

➢ *Az összetartozás (azonosulás) „határai": Kik vagyunk és kik nem?*

Az összetartozás fontosságát annak rendkívüli motiváló hatása adja. Sokan emiatt bocsátják szabadidejük egy részét önként és szívesen szervezetük rendelkezésére. Az összetartozás érzése nem annyira az érdekeken, mint inkább az értékrenden, a szervezeti kultúrán keresztül

teremtődik meg. A szervezetek többsége a csoportokban azt az érzést próbálja meg kialakítani, miszerint „mi vagyunk a legjobb csapat", anélkül, hogy közben leértékelné a többi csoport hozzájárulását a közös eredményhez.

A teljes közösséggel való azonosulásra a szervezeti korlátok csökkenésével nagyobb lehetősége és szüksége is van a szervezet tagjainak. Jórészt az egységes vállalatfilozófia és stratégia hiánya okozza azt, ha a jó képességű, rátermett, döntésképes, a szervezet egészében gondolkodni szándékozó tagok nem alkotnak egységes csapatot, hanem kis szigetekbe tömörülve tevékenykednek.

A fenti *„határok"* természetesen nem függetlenek egymástól, hanem dinamikus kölcsönhatásban vannak. Következésképpen hatásukban viszonylag kiegyenlítetteknek, összehangoltaknak kell lenniük.

21.5 A SZERVEZETFEJLESZTÉS LEHETŐSÉGEI

A szervezetfejlesztés a vállalatok nagy többségében *szükséges* és *lehetséges* is, ha a vezetők őszintén változtatni akarnak a jelenlegi helyzeten (*Stack*, 1999, 176. oldal). A lehetőségek korlátaival kapcsolatban azonban néhány tényezőre fel kell hívnunk a figyelmet:

a) *Ellenállás a szervezetfejlesztéssel szemben.* Szinte minden szervezetfejlesztés megindulásakor számítani lehet bizonyos ellenállásra mind a vezetők, mind pedig a dolgozók részéről. Az emberi szempontok fokozott figyelembevételével ez az ellenállás nagymértékben csökkenthető, de teljes egészében ki nem küszöbölhető. A gondos előkészítés után is megmaradó ellenállás mértéke jól jelzi az adott körülmények között lehetséges szervezetfejlesztés határait (*Lawrence*, 1972). Természetesen az ellenállást nem szabad fetisizálni. A szervezetfejlesztőnek ügyelnie kell arra, hogy a saját képességeinek a korlátait ne tévessze össze a szervezetfejlesztés lehetőségeinek a korlátaival.

b) *A szervezeti változással kapcsolatos stressz.* A 19. fejezetben szóltunk arról, hogy a vezetői munka velejárója a stressz. Itt arra mutatunk rá, hogy ez különösen igaz olyankor, amikor a szervezet változik – márpedig manapság a szervezetek többsége a permanens változás állapotában van. *Lewin* (1974) klasszikus modellje szerint a változás 3 fázisból áll: olvadás – mozgás – megszilárdulás. Napjainkban azonban a bizonytalanság állapota szinte sohasem szűnik meg: a megváltozott szervezeteknek alig-alig marad ideje megszilárdulni az újabb változás előtt.

Mack és munkatársai (1998) rámutatnak, hogy a változásnak éppúgy lehet pozitív, mint negatív hatása az egyénre: ha a vezető a változást lehetőségként éli át, ez többnyire mozgósítja az energiáit, ha tragédiaként, vagy erejét meghaladó feladatként éli meg, az bénító stresszhelyzetet idézhet elő.

c) *A technikai színvonal hatása.* A klasszikus szervezetelmélet képviselői szinte teljesen figyelmen kívül hagyták a műszaki-technológiai színvonal és a vállalati szervezet kapcsolatának vizsgálatát. Újabban azonban

egyre bizonyosabbá válik, hogy a technikai színvonal döntő mértékben hatással van a vállalat szervezetére, a vezetési rendszerre, a dolgozók közötti viszonyra. A technikai színvonalnak a vállalati szervezetet meghatározó szerepére a figyelmet *Woodward* (1965) vizsgálatai hívták fel mindenekelőtt. (A szervezetpszichológusok szemében ezért ez a vizsgálat jelentőségét tekintve egyenrangú a *Hawthorne*-i vizsgálatokkal; *Luthans*, 1973, 293. oldal) *Woodward* mintegy 100 dél-angliai vállalat tapasztalatainak feldolgozása alapján megállapította, hogy a vállalatok szervezetének számos tényezője a gyártási folyamatok eltérésének függvénye. „A vizsgálati eredmények szerint a tömeggyártás és a folyamatos termelés feltételei között vertikálisan tagoltabb, keskeny talapzatú, piramisszerű szervezeti struktúra a tipikus, az egyedi gyártást megvalósító vállalatokra pedig a kevesebb vezetési szintből álló, szélesebb talapzatú felépítés a jellemző." (*Andics*, 1977, 220. oldal.) *Zwerman* (1970) mintegy 10 évvel később az USA-ban megismételte *Woodward* vizsgálatait és nagyrészt megerősítette annak eredményeit.

Ezek a vizsgálatok nem azt kívánják demonstrálni, hogy a műszaki-technikai színvonal a vállalati szervezet *egyedüli* meghatározója, csupán arra akarnak rámutatni, hogy nincs univerzális szervezetmodell (*Brossard–Maurice*, 1975): a műszaki tényezők nagyrészt behatárolják a szervezetfejlesztés lehetőségeit.

d) *A szervezetfejlesztés tartóssága.* Bár a szervezetfejlesztés egy adott időpontban koncentrált erőfeszítést kíván, ha tartós változást akarunk elérni, nem lehet kizárólag „kampánymunka": időről időre „karbantartó munkálatokat" kell végezni az újonnan kialakított vállalati struktúrán (*Seashore–Bowers*, 1975). *Blanchard* és *Lorber* (1998) joggal figyelmeztet: „A legtöbb cég minden idejét új vezetési szisztéma keresésével tölti, miközben alig törődik azzal, amit épp most alkotott". Itt újból hangsúlyoznunk kell a technológiai fejlesztés jelentőségét: egyes vizsgálatok szerint legtartósabbnak a technológiai fejlesztést kísérő szervezetfejlesztés bizonyult.

e) *A szervezetfejlesztés hatásvizsgálata.* A szervezetfejlesztés egyes módszereivel kapcsolatban már említettük, hogy viszonylag kevés a hatásvizsgálattal foglalkozó megbízható tanulmány. A hatásvizsgálat azonban (mint minden más beavatkozó tevékenységnek) a szervezetfejlesztésnek is szükségszerű velejárója. Bár a változások egy része *minőségi* jellegű, törekedni kell arra, hogy ahol csak mód van rá, *számszerűen* értékelhető eredményeket kapjunk. *Porras* és *Robertson* (1992) közel 50 publikált OD-beavatkozás hatásvizsgálatának átnézése után úgy találta, hogy mintegy 40%-uk valóban képes volt kimutatni pozitív hatást (természetesen különböző mértékben). A legáltalánosabb megállapításuk az, hogy „a munka jellegének megváltoztatása valóban befolyásolja a dolgozók viselkedését".

f) *A szervezetfejlesztés etikája.* A szervezetfejlesztés *beavatkozás* – jószándékú beavatkozás – a szervezet életébe, és így lényegesen befolyásolhatja a szervezet tagjainak életét. Ez a szervezetfejlesztés jelentőségére és

felelősségére egyaránt felhívja a figyelmet. Örömmel nyugtázhatjuk, hogy a hazai gyakorlat – ritka kivételektől eltekintve – azt mutatja, hogy a szervezetfejlesztéssel foglalkozó tanácsadók tudatában vannak ennek, és ennek megfelelően végzik munkájukat. Erre utal többek között a Szervezetfejlesztők Magyarországi Társasága (SZMT) által nemrégiben elfogadott *Etikai Kódex* is. (Lásd a következő keretes részt.)

Igazat kell adnunk *Cascio*nak (1995), aki arra hívja fel a figyelmet, hogy a szervezetfejlesztés gyakorlata nem fejlődhet tovább, ha a változással, változtatással kapcsolatos *elméletek, modellek* nem erősödnek meg.

ETIKAI KÓDEX
(Kivonat)

Az ETIKAI KÓDEX célja, hogy alapelveivel és normáival támogatást nyújtson az SZMT tagjai, valamint a tagok szolgáltatásait igénylő megbízók számára.

Az SZMT minden tagjától elvárja, hogy magáénak vallja és határozottan képviselje az Etikai Kódexben foglaltakat.

Alapvető célunk, hogy olyan szolgáltatásokat nyújtsunk megbízóink számára, melyek biztosítják hatékonyságuk növekedését, fejlődésüket a szervezeti működés és vezetés területén egyaránt. Ismereteinkkel megbízóink életének minőségi változását segítjük elő, munkánk során figyelembe véve a kulturális, etnikai, etikai különbségeket, valamint a kapcsolódó tudományterületek eredményeit is.

Az Etikai Kódex tudatosan nem tesz különbséget különféle elméleti–szakmai megközelítések között, hiszen az ilyen jellegű dilemmák, különbözőségek természetesek és a szakma állandó fejlődésének, folyamatos megújulásának alapjait jelentik.

Az Etikai Kódex gyakorlati vonatkozásai

A kódex általános értékeket, etikai alapelveket tartalmaz, melyek illeszkednek azokhoz a speciális helyzetekhez, melyekkel a szervezetfejlesztés folyamán találkozunk.

1.

Szakértői munkánk során csak olyan megbízásokat vállalunk el, melyek legjobb tudásunk szerint a megbízó érdekeit szolgálják. Irreális elvárásokat nem szolgálunk ki, s nem is ébresztünk megbízóinkban.

2.

Olyan feladatokat vállalunk, melyekhez a szükséges szakmai ismerettel, gyakorlattal rendelkezünk. Ha szakértelmünket meghaladó vállalást teszünk, s más szakembereket vonunk be munkánkba, a bevont szakemberek munkájának minőségéért is felelősséggel tartozunk.

3.

A szervezetfejlesztési munka elindítása a megbízó felelőssége, mely döntéséhez minden szükséges információt (szakértelmünkről, módszereinkről, technikáinkról) megadunk, s kapcsolatunkat, szerepünket, felelősségünket a megbízó számára egyértelművé tesszük, így azt is, ha a megbízást akár személyes, akár szakmai és/vagy etikai okok miatt nem vállalhatjuk el.

4.

A megbízóval kötött szerződésben törekszünk a tárgyilagos, egyértelmű célok vállalására. Rögzítjük a jogokat, kötelezettségeket, az anyagi elszámolás feltételeit, a vállalt munka terjedelmét.

5.

Kötelesek vagyunk ragaszkodni a szerződésben, megállapodásban foglaltakhoz, melyektől azokban az esetekben térhetünk el, ha a megbízóval egyeztetünk, valamint ha úgy látjuk, hogy a megbízó magának vagy másnak kárt okozhat.

6.

Kötelesek vagyunk minden tudomásunkra jutott információt titoktartással kezelni, s megakadályozni, hogy a megbízó mások számára azonosíthatóvá váljon, vagy harmadik fél a megbízó írásbeli engedélye nélkül a róla szóló információk birtokába jusson.

7.

Más szakértők tekintélyét, szakértelmét tiszteletben tartjuk, munkájuk színvonalát nyilvánosan nem tüntetjük fel rossz színben, vitás esetben az Etikai Bizottsághoz fordulunk. Egyazon megbízónál egy időben dolgozó, de más „céget" képviselő szakértők a feladatok, célok egyeztetése érdekében együttműködnek, hogy vállalt feladataik teljesítése érdekében a lehetséges konfliktusokat elkerüljék.

8.

Munkánk az egész szervezetfejlesztési szakmára kihatással van, így arra törekszünk, hogy a szakma az őt megillető bizalmat, megbecsülést nyerje el.

Munkánkkal megváltoztatjuk, átalakítjuk az emberek életét, mely kihatással van nagyobb rendszerekre, így a társadalomra is. Ezért szolgáltatásainkkal támogatjuk, hirdetjük az alábbi értékeket is: szabadság, felelősség, integritás, önkontroll, tolerancia, kölcsönös tisztelet, bizalom, részvétel és emberi jogok.

SZERVEZETFEJLESZTŐK MAGYARORSZÁGI TÁRSASÁGA

Végezetül – úgy gondolom – érdemes megfogadnunk Frank *Heller* üzenetét a hazai szervezetfejlesztőknek (*Klein* 1999a, 83. oldal):

„...a szervezetfejlesztés legalapvetőbb »találmánya« a múlt század végén született: Frederick Winslow *Taylor* tudományos munkaszervezése. Ezt erősítette meg Henry *Ford* munkája, a futószalag bevezetése, mely a munkatevékenység igen apró részekre való feldarabolását idézte elő, másológépekké változtatva a dolgozókat, ahogy azt olyan zseniálisan mutatta be például Charley *Chaplin* a *Modern idők* című filmjében.

Ugyanezt a folyamatot erősítette egyébként Adam *Smith* elmélete a munka gazdasági megosztottságáról.

Nos ez a *Taylor* által kitalált, *Ford* által megerősített, *Smith* által továbbfejlesztett irányzat nyugati kapitalista országokból indult el, de a Szovjetunió és a kelet-európai országok is ezt másolták, katasztrofális következményekkel. Nyugaton, bizonyos területeken a taylorizmus ellen az elmúlt 20-30 évben sikeresen harcoltak, de e harc sikere még mindig nagyon korlátozott. Ha az átlagos nyugati gyárakat nézzük, bizony még sok nyomát találjuk a taylorizmusnak az üzemcsarnokokban.

Pedig tudjuk, hogyan kellene jobban csinálni a dolgokat. Például ismerjük azokat a csoportos munkaszervezési modelleket, amelyek a szociotechnikai csoportokból fejlődtek ki. Nagyon alaposan megvizsgáltuk, és pontosan leírtuk ezek előnyeit, és ma már itt-ott be is vezetik ezeket.

Amikor tehát mindent elölről kell kezdeni, mint Magyarországon, az a lényeg, hogy ne a rossz modellt másolják. Ne másolják a taylorizmust, még akkor sem, ha ma is használatos Nyugaton. Ugorjanak át a poszt-taylorizmusra, a poszt-fordizmusra – ami már ma is rendelkezésre áll."

Könyvünket azzal kezdtük, hogy a *vezetők* személyiségfejlődésének jelentőségét hangsúlyoztuk, és most a *csoport* és a *szervezet* néhány jellegzetességének áttekintése után ugyanezzel fejezzük be: talán most már jobban átlátva, hogy a vezetőnek az emberi kapcsolatok hálózatában, szervezeti keretek között kell a szükséges változtatásokat megvalósítania.

Már eddig is többször idéztük *Argyris* (1971) kis könyvét *A vezetés aktív módszeréről*. Búcsúzóul azt idézem, hogyan látta ő – csaknem fél évszázada – a szervezetek humanisztikus átalakításának lépéseit:

Először: hasznos lesz a vezető számára, ha a munkafelügyelők más várakozásokat táplálnak vele szemben. Ott például, ahol korábban azt várták tőle, hogy mondja meg nekik, mit tegyenek, most azt kell észrevenniük, hogy a vezető meg akarja beszélni velük az adott problémát. Olyan kérdésekben pedig, ahol azelőtt soha nem várták tőlük, hogy saját célkitűzéseik legyenek vagy segítő kezet nyújtsanak másvalaki problémáinak megoldásában, most épp erre szólítják fel őket...

Másodszor: az emberi kapcsolatoknak ebben a hálózatrendszerében a jutalmazással és büntetéssel, a hatalomgyakorlással, a kommunikációval, a fenntartással és azonosulással kapcsolatos tevékenységeket, szabályzatokat és előírásokat újra kell fogalmazni, és a hivatalos szervezet részeivé kell tenni őket, megszüntetve azt, hogy a vezető kénye-kedvétől függjenek.

Harmadszor: az előbbi folyamatok újbóli meghatározása kiváló lehetőséget nyújt a vezetőnek arra, hogy „ne csak prédikálja, hanem gyakorolja is az új vezetési elveket", és segítse a munkafelügyelőket a döntéshozatal során felmerülő nehézségek leküzdésében. Fel lehet kérni a felügyelőket arra, hogy üljenek le a tárgyalóasztalhoz, és kis csoportokat alakítva fogjanak hozzá a változtatások megtervezéséhez, megvitatásához és kivitelezéséhez.

Ha ezek a megbeszélések sikeresnek mutatkoznak, a vezető például a következőket teheti:

a) Emlékezteti magát arra, hogy nem arról van szó, hogy most új vezetési elveket kell rátukmálni a munkafelügyelőkre. Segít a felügyelőknek abban, hogy észrevegyék, milyen előnyei vannak azoknak. Továbbá, mielőtt az újnak bármiféle „elfogadtatására" sor kerülne, a vezető megpróbálja elérni a régi „elvetését". A munkafelügyelőkben a régi vezetési stílussal, a vezetővel, egymással és saját énjükkel kapcsolatban kiépült az érzéseknek, magatartásoknak és elvárásoknak egy összefüggő rendszere. Ezeket az érzéseket fontosnak tartják, és ezért nyíltan fel kell vetni és meg kell tárgyalni őket.

b) Bátorítania és támogatnia kell a munkafelügyelőket abban, hogy képet alkossanak maguknak az új vezetési elvek előnyeiről és hátrányairól, erősségeiről és gyengeségeiről. A vezető természetesen közreműködik saját elgondolásai közlésével. Vigyáznia kell azonban arra, hogy ne ő legyen az első és legfőbb felszólaló.

c) Segíti a csoportot abban, hogy lépésről lépésre kidolgozott tervet készítsenek, amely a legjobb módot biztosítja az új vezetési elvek bevezetésére és a szervezeti folyamatok szabályzatainak és előírásainak újrafogalmazására.

d) Segíti a csoport tagjait azoknak az erőforrásoknak a számbavételében, amelyekről úgy érzik, hogy a fenti változások könnyebb és eredményesebb végrehajtásához rendelkezésükre állnak, vagy legalábbis elérhetők számukra akár egyénileg, akár csoportosan.

Negyedszer: mihelyt a folyamatok előírásait és szabályzatait újrafogalmazták és részévé tették a hivatalos szervezetnek, a vezető átadhatja e folyamatokkal kapcsolatos teendők ellátását a munkafelügyelő-csoportnak (amelynek így voltaképpen ő maga is egyik tagja), mégpedig olyan mértékben, amennyire csak lehetségesnek tartja azt. E javaslatunk hátterében nem olyan elképzelés áll, hogy a vezető hatalma szűnjön meg, hanem az, hogy csökkenjen a munkafelügyelők függősége a vezetőtől. Ha a vezető továbbra is kezében tartja a jutalmazási és büntetési, a hatalomgyakorlási és a fenntartási folyamat összes vonatkozását, akkor bármilyen komolyan vegye is az új vezetési elveket, azok nem válhatnak be...

Milyen eredményeket várhatunk ezektől a változásoktól? Mindenekelőtt azt várhatjuk, hogy a munkafelügyelőknek a vezetőtől való függősége észrevehetően eltolódik egy olyan függőség irányába, amely saját munkafelügyelő-csoportjukhoz köti őket. A felügyelőket most már saját felügyelő-csoportjuk jutalmazza, bünteti, irányítja, ellenőrzi és tartja meg állásukban. Így a munkafelügyelő-csoport lényegében „főnökké" válik, és fokozott jelentőségre tesz szert. Az e csoporthoz tartozó emberek természetszerűleg tapasztalni fogják ezt a megnövekedett fontosságot, a vele együtt járó tekintélynövekedéssel együtt.

Ennek az eltolódásnak következtében arra is számíthatunk, hogy a munkafelügyelők figyelme részben áttevődik a vezetőről a csoportra. Szükségét érzik majd annak, hogy fokozott mértékben legyenek fogékonyak a csoport összes tagjainak (köztük a vezetőnek) érzéseire, szükségleteire és óhajaira. Ha viszont a munkafelügyelők egyre jobban összehangolják a munkájukat, ettől növekedni fog az értéktudatuk és méltóságérzetük is...

A vezetőtől való függésük csökkenése és a felügyelő-csoport jelentőségének ezzel együtt járó növekedése minden bizonnyal feleslegessé teszi majd többé-kevésbé azt is, hogy a munkafelügyelők eltitkolják problémáikat, elrejtsék érzéseiket, hangoztassák, hogy minden nagyszerűen megy, amikor ez nem igaz, és egységes, boldog gárdának tüntessék fel magukat akkor, amikor ettől nagyon is távol állnak. Végül pedig a csoport hatékonysága többé már nem múlik teljesen a vezetőn. Nem „hull darabokra" a csoport a vezető távollétében sem.

Mindezek eredményeképpen elképzelhető, hogy miként csökken jelentős mértékben a vezető munkája. Ezentúl például nem érzi majd szükségét annak, hogy állandóan „a dobogón álljon", folyton beavatkozzék a felügyelők munkájába, ellenőrizze, irányítsa, megítélje, jutalmazza és büntesse őket. Nagymértékben enyhülnek majd az abból következő gondok is, hogy a vezetőnek kell „minden terhet a nyakába vennie" és a szervezet minden ügyébe „beleártania magát". Nemigen lesz szükség arra sem, hogy négyszemközt tárgyaljon az egyes felügyelőkkel. Csökken majd az az ellenségeskedés, viszály, frusztráció és versengés is, ami korábban abból következett, hogy a munkafelügyelők igyekeztek „bevágódni" a vezetőnél.

A felsorolt változásoknak viszont arra kell vezetniük, hogy jelentős mértékben redukálódjék a vezetőre és a munkafelügyelőkre nehezedő nyomás. Ez pedig csökkenti majd az általános feszültséget és a védekező mechanizmusok alkalmazásának szükségét.

Végül – és megítélésünk szerint ez igen fontos kérdés – minden felügyelő munkaköre kiszélesedik majd annak következtében, hogy részt vesznek a felügyelő-csoport kollektív munkájában. Eddigi munkáikhoz olyan feladatok fognak járulni, melyek a jutalmazással és a büntetéssel, a hatalomgyakorlással, a kommunikációval és az azonosulásra neveléssel kapcsolatosak. Ezeket a feladatokat eredetileg főként – és egyes esetekben kizárólag – a vezető látta el. Ezzel a munkakör-kibővüléssel növekedni fog a munkafelügyelők felelőssége a szervezet igazgatásában.

Ennek pedig az lesz az eredménye, hogy szükségből és a csoport munkájában szerzett tapasztalatuk alapján a felügyelőkben átfogó szervezeti nézőpont alakul majd ki. A munkafelügyelőknek a vezetőtől való függése átváltozik a munkafelügyelő-csoporttól való függőséggé (e csoport egyik tagja maga a vezető). Csak akkor érezheti majd sikeresnek magát bármelyik munkafelügyelő, ha ismeri és megbecsüli a csoport többi tagjainak érzéseit és elgondolásait. A siker nemcsak abból születik majd, hogy sikerül „bevágódni" a vezetőnél vagy a csoport bármely más egyedi tagjánál. Siker úgy érhető el, hogy az adott személy „jóban van" összes csoporttársával. Az egyén előmenetelét most már – legalábbis részben – az határozza meg, hogy saját dolgozótársai hogyan ítélik meg és jutalmazzák egyéni erőfeszítéseit és eredményeit. Másrészt viszont a csoport csak úgy léphet előre, ha a lehető legnagyobb mértékben segíti egyedi tagjait képességeik teljes kibontakoztatásában.

Más szavakkal, a munkafelügyelők és a vezető egymástól kölcsönösen függő helyzetbe kerülnek: a csoport csak akkor jut előre, ha az egyén is előre lép, és hasonlóképpen az egyén akkor boldogul, ha a csoport is előre halad.

Változásokat sürgető előbbi javaslataink vajon nem a demokratikus életforma alapvető megteremtését szolgálják? Az egyes ember egyéniségét nemcsak azért segítenék, fejlesztenék és erősítenék, mert fontos az adott egyénnek, hanem azért is, mert mindez embertársai számára sem közömbös.

EMBER A SZERVEZETBEN (UTÓSZÓ HELYETT)



„A mai társadalom sem különbözik alapvetően a korábbi primitív társadalmaktól.
Mi is arra születünk, hogy feláldozzuk magunkat … Istenünknek.
Mert napjaink Istene Mammon: a pénz, a kereskedés Istene."
Yehudi Menuhin, László Ervin könyvéből (1999)

Ez a könyv az emberről szól, aki vezetőként vagy beosztottként igyekszik megtalálni a saját boldogulását a szervezetben, tudatosabb pillanataiban felismerve, hogy sorsa egyrészt hozzákapcsolódik, másrészt messze túlmutat azokon a szervezeteken, amelyeknek – többé-kevésbé önkéntesen – részévé vált, s amelyeknek földi léte valószínűleg meg fogja haladni az övét.

Érdekes időket élünk (jóllehet minden „idő" érdekes, csak meg kell látni benne az érdekességet). Az emberiség egyik „nagy kalandja", a „szocializmus építése" véget ért, a kapitalista rendszer nyomasztó fölénye nyilvánvalóvá vált, de az emberek valahogy mégse látszanak boldogabbnak. Charles *Handy* (1995, 11. oldal) *Az üres esőkabát* című könyvében egy drezdai barátját idézi: „A munka az NDK-ban azt jelentette, hogy *be kellett menni* a munkahelyre, nem feltétlenül azt, hogy ott valamit *csinálni* is kellett. Egyszer a szükséges alkatrészek, máskor a nyersanyag vagy a munkaeszközök hiányoztak, úgyhogy produktivitásról nem nagyon lehetett szó. De az ügyfelek megszokták, hogy várniuk kell, mi meg ugyanannyit kaptunk, akár dolgoztunk, akár nem. Nem azt mondom, hogy ez egy *helyes* vagy éppenséggel egy *fenntartható* rendszer volt, de az biztos, hogy így időnk és energiánk maradt a családra, a barátokra, a szórakozásra. Manapság minden a profitról, a fizetésről, a teljesítményről, a termelékenységről szól. Néha bizony visszasírom a régi világot. Minek ez a nagy igyekezet?"

Persze a folyók sem folynak *visszafelé*. De jó tudni, hogy mi van *előre*, hátha kikerülhetjük a szakadékokat: a „neurotizálódó társadalmat" (ahogy *Menyhay* Imre, é.n., jövendöli), vagy éppen egy apokaliptikus világválságot (ahogy például *Cseke* Zoltán, 2000, írja le). Mindenesetre, ha a szervezetek elembertelenednek, az nem jó a benne tevékenykedő embereknek, és így hosszútávon nem jó a szervezeteknek sem.

Kotter, napjaink egyik legismertebb „vezetési guruja" optimista. Szerinte a 21. század szervezete kevésbé lesz bürokratikus, a valódi teljesítményeket fogja értékelni, a dolgozók fejlesztésére fog törekedni, nyíltan és őszintén fog viselkedni (lásd az utolsó táblázatot).

Egyelőre azonban egyre több vezető rokkan bele abba, hogy valóban jó fizetésért hagyja, hogy a szervezet teljesen magába szippantsa. Az ismert képlet szerint $P = ½ \times 2 \times 3$, azaz feleannyi ember kétszerannyi

fizetésért háromszor annyit tud teljesíteni – s ez a termelékenység és a profit (P') titka.

Merre fejlődik a munka pszichológiája?

Az egyik az elmélet iránti igény növekedése, az a törekvés, hogy a munkapszichológia kapcsolódjék a pszichológia nagy elméleteihez. Ezelőtt a munkalélektan jórészt olyan trükkök gyűjteménye volt, amely a vezetőknek azt az igényét tükrözte, hogy manipulálják a dolgozókat, növeljék a termelést, segítsenek a munkatársak kiválasztásában stb. A munka- és szervezetpszichológia legutóbbi irodalmában azonban kifejezett igény tapasztalható a motivációelméletekhez, a szociális interakció elméleteihez, a hatalom és befolyás elméletéhez, az ösztönzési rendszerek elméletéhez való kapcsolódásra. Az egész munkalélektan elméletibb, tudományosabb ízű lett.

A második fejlemény talán az, hogy a múlt sok tapasztalati eredményét, elméleti konstrukcióját felülvizsgálják, megállják-e helyüket más kultúrákban? A munka- és szervezetpszichológia könyvek 20-30 évvel ezelőtt szinte kizárólag amerikai eredményeken, elméleteken alapultak, és a szerzők azt sugallták, hogy ezeket a világon mindenütt alkalmazni lehet. Úgy látom – és ezt nagyon jó dolognak érzem –, hogy az emberek kezdik megkérdőjelezni az USA-ban vagy éppen Európában kapott eredményeket, és rájönnek, hogy a kultúra nagyon fontos tényező: bizonyos elméletek nem állják meg a helyüket más országokban, és figyelembe kell venni az emberek tipikus viselkedési formáit a különböző kultúrákban.

A Pieter J. D. *Drenth*-tel „Egység és sokszínűség" címmel készült interjúból.
In: *Klein* Sándor (1999): *...az értelemig és tovább.* SHL Hungary Kft., 113. oldal

A szervezetek igyekeznek az embertől elvárható 100 000 munkaórát 50 év helyett 25 évbe sűríteni, s azután a „kifacsart" ötvenéveseket eldobják. Mi legyen a maradék 25 évvel? És mi lesz a családdal, a gyerekekkel?

A világ tele van ellentmondásokkal és ezeknek az ellentmondásoknak a felismerése, felmutatása talán egyike a kreativitás feltételeinek. A produktivitás azonban nem feltétlenül valami „ördögi" dolog. Csupán egyértelművé kell tenni, hogy a produktivitásnak kell szolgálnia az embert és nem szabad hagyni, hogy az ember a produktivitás rabszolgájává váljon. A 18. századi kapitalizmus hozta meg azt a radikális változást, hogy a gazdasági rendszer fejlődését többé nem az a kérdés határozta meg, hogy „Mi a jó az ember számára?", hanem ez: „Mi a jó a rendszer növekedése számára?" (Mintegy hallgatólagosan feltételezve, hogy ami a rendszer – vagy akár csupán egyetlen szervezet – növekedését szolgálja, az elősegíti az ember jólétét is. Lásd *Fromm*, 1994, 19. oldal)

Ma már tudjuk, hogy ez nem így van, hogy *„tisztán gazdasági okokból* is új etikára, a természettel való másfajta kapcsolatra, emberi szolidaritásra és együttműködésre van szükség, ha a nyugati világ nem akar megsemmisülni" (*Fromm*, 1994, 195. oldal).

Igen, produktivitásra szükség van, de szabadságra is. „Nincs alku, én hadd legyek boldog" – írta *József* Attila.

HUSZADIK SZÁZAD	HUSZONEGYEDIK SZÁZAD
STRUKTÚRA	STRUKTÚRA
❖ bürokratikus,	❖ nem bürokratikus, kevesebb a szabály és az alkalmazott,
❖ többszintű,	❖ kevesebb a szintek száma,
❖ megszervezése azzal az elvárással történik, hogy a magas beosztású menedzserek vezetni fognak,	❖ megszervezése azzal az elvárással történik, hogy a vezetők irányítani fognak, és az alacsonyabb szinteken tevékenykedő alkalmazottak menedzselni fognak,
❖ olyan irányelvek és eljárások jellemzik, amelyek következtében sok belső összefüggés alakul ki.	❖ olyan irányelvek és eljárások jellemzik, amelyek csak a vevők kiszolgálásához szükséges minimális belső kapcsolatokat tartják fenn.
RENDSZEREK	RENDSZEREK
❖ a teljesítménynek csak egy részét értékelik,	❖ sokféle teljesítményt értékelnek, különösen a vevőkkel kapcsolatosakat,
❖ a teljesítményadatok csak a vezetők szűk köre számára hozzáférhetők,	❖ a teljesítményadatok széles körben hozzáférhetők,
❖ a vezetői tréningeket és a vezetést támogató rendszereket csak a magasabb beosztásban levők használatára szánják.	❖ a vezetői tréningeket és a vezetést támogató rendszereket sok ember veheti igénybe.
KULTÚRA	KULTÚRA
❖ befelé forduló,	❖ kifelé tekintő,
❖ centralizált,	❖ decentralizált,
❖ lassú döntéshozatal,	❖ gyors döntéshozatal,
❖ részérdekekkel megosztott,	❖ nyílt és őszinte,
❖ kerüli a kockázatot.	❖ tolerálja a kockázatot.

Utolsó táblázat. A huszadik és a huszonegyedik századi szervezetek összehasonlítása (*Kotter*, 1999, 161. oldal)

„A produktív irányultság az alapja a szabadságnak, az erénynek és a boldogságnak" – írta kevésbé költőien *Fromm* (1998, 195. oldal). Csakhogy az ilyen produktivitás kifejlődésének feltételei vannak. „Ezek közül a feltételek közül az első és legfontosabb az, hogy minden társadalmi és politikai aktivitás célja az egyes ember kibontakozása és gyarapodása legyen, hogy az ember legyen az egyetlen ok és az egyetlen cél, és – saját magától eltekintve – nem valakinek vagy valaminek az eszköze." (u.o.)

Úgy tűnik, hogy a szervezeteknek – akarják, nem akarják – a *Fromm* által említett *általános* cél mellett két *konkrét* célt is szem előtt kell tartaniuk (*Fradette–Michaud*, 1998):

❖ *Egyéni bánásmód az ügyfelekkel.* Az értékesítési kapcsolatot, a termékeket a szolgáltatást úgy kell kialakítani, hogy az egyes ügyfél egyre sajátosabb és folyton változó igényeihez igazodjon.

❖ *Azonnal kell lépni.* Az ügyfelek igényeire, a piaci lehetőségekre rögtön reagálni kell („nulla várakozási idővel"), szükség esetén az egész szervezet erőinek összefogásával.

Lehet, hogy a gazdasági szükségszerűség fogja rákényszeríteni azt, amit „önként és dalolva" is megtehetnénk, hogy ti. együttműködő és egymásrafigyelő egyénekként éljük az életünket.

Az egész könyvvel – belátom, kissé bonyolultan – azt igyekeztem sugallni, hogy vezető–vezetett–szervezet egymásra vannak utalva. *Fromm* (1993, 120. oldal) egy másik helyen azt írja, hogy „A szabadság elől menekülés legelső módja ... az egyénnek ama hajlandósága, hogy lemondjon saját énjének függetlenségéről, és összeolvadjon egy önmagán kívüli valakivel vagy valamivel, hogy ily módon pótolja a belőle hiányzó erőt."

Dilbert jóslata: A jövőben a világ összes munkáját egy fickó végzi majd

A Dilbert és Dogbert könyveket író-rajzoló Scott *Adams* előrejelzése szerint a jövőben az „outsourcing" általánossá válik: minden vállalat ki fogja helyezni az összes munkát más vállalatokhoz, amelyek azt továbbadják majd alvállalkozóknak. Végül egyetlen fickó fog minden munkát elvégezni a Földön. Nem is lesz ezzel semmi probléma mindaddig, amíg egy szép napon beteget nem jelent – ami az egész világgazdaságot depresszióba taszítja. *Adams* tanácsa: ha túl akarod élni az *outsourcing* korszakát, igyekezz elkerülni, hogy te legyél az a fickó, aki mindenki más munkáját elvégzi. Rövidtávon sok pénzt kereshetnél ugyan, de képzeld el a felelősséget, amikor a dolgok igazán rosszra fordulnak.

Scott *Adams: The Dilbert Future (Thriving on Business Stupidity in the 21st Century).* Harpert Business, 1997, 136. oldal.

Nos, a feladat nyilvánvalóan az, hogy ne meneküljünk a szabadság elől, hanem készüljünk fel a szabadságra, teremtsük meg azt a fajta szabadságot, amelyben értelmes célokért, emberhez méltó keretek között élhetünk.

*Fulghum*mal (1994, 111. oldal) együtt nekem is a „kedvenc könyvbefejezésem az, ha valaminek egyáltalán nincs vége". Szeretném hinni, hogy ez még nem a vége...

I. FÜGGELÉK
A VEZETÉS- ÉS SZERVEZET-PSZICHOLÓGIA MÓDSZEREI

A vezetés- és szervezetpszichológia módszerei jórészt megegyeznek a pszichológiában – és különösen a munkapszichológiában – használatos módszerekkel (kérdőív, megfigyelés, kísérlet stb.). A munkapszichológiában használatos módszereket az érdeklődő Olvasó megtalálhatja a *Munkapszichológia* (SHL Hungary Kft., 2000) című könyvemben.

Ebben a könyvben nincs külön módszertani fejezet, a vezetés- és szervezetpszichológiai témák tárgyalásakor azonban természetszerűen szó esik egy-egy sajátos módszerről. (Az előző fejezetben például a 21.3. részben néhány szervezetfejlesztő eljárást ismertettünk.)

Ebben a függelékben néhány jellegzetes módszert sorolunk fel, a teljesség igénye nélkül (vállalva az elfogultság vádját, elsősorban az SHL modern tesztjei közül csemegézve).

1. A VEZETŐK TULAJDONSÁGAINAK MÉRÉSE

A vezetők tulajdonságainak mérése a kiválasztás, a fejlesztési igények feltárása, a fejlődés konstatálása stb. céljából egyike a vezetéslélektan „mindennapos" feladatainak.

Az érzékelhető *trendek*:

- az általános módszerek felváltása speciális módszerekkel (általános intelligenciatesztek helyett speciális képességeket vizsgáló tesztek; mindenféle munkakörben használható tesztek helyett egy-egy munkacsoport – pl. ügyfélszolgálatosok – vizsgálatára konstruált tesztek),
- a lelki beteg emberek vizsgálatára készült eljárások felváltása kifejezetten a munka világára készült eljárásokkal (a projektív eljárások – pl. a Rorschach tintafolt teszt – visszaszorulása speciális klinikai jellegű kérdések vizsgálatára, a klinikai eredetű kérdőívek – pl. az MMPI, a CPI – felváltása a munka világára konstruált kérdőívekkel (pl. a Viselkedés a Munkahelyen, OPQ személyiségkérdőívvel),
- a számítógépes szakértői rendszerek terjedése (egyre több helyütt használják például az SHL EXPERT nevű rendszerét, amely lehetővé teszi, hogy a tesztek felvételét, kiértékelését, értelmezését rá lehessen bízni a számítógépre), és
- a tesztezés jelentős része a pszichológusok kezéből átkerül a személyügyisek, majd a döntést meghozó közvetlen vezetők kezébe (ami nem csökkenti, hanem ellenkezőleg, növeli a tesztek készítésével, adaptálásával, a vezetők képzésével, felkészítésével foglalkozó pszichológusok felelősségét).

Képességvizsgálatra használt módszerek

Az utóbbi időben csökkent a vezetők intellektuális képességeinek vizsgálata iránti érdeklődés, feltételezve, hogy a vezető-jelöltek egyetemi végzettsége garantálja a „magas intelligenciát". Tapasztalataink szerint azonban ez nincs így, s ezért úgy véljük, hogy egy komplex vizsgálat részeként a vezetők kiválasztásában igenis van helye a képességvizsgálatoknak.

Az SHL két képességvizsgáló tesztcsomagja vezetők számára:

- a Vezetői Képességvizsgálat (Management and Graduate Item Bank; MGIB), és
- a Felsőfokú Menedzser Tesztek (Advanced Managerial Tests; AMT).

Az előbbiben egy-egy, az utóbbiban két-két *verbális* és *numerikus* teszt van. (A verbális tesztben írott szövegek megértése, a numerikus tesztben táblázatokból és grafikonokból való következtetés a feladat.)

A vezetők *általános* értelmi képességének vizsgálatára használatos módszerek közül leginkább azt a „tesztpár"-t ajánljuk, amelynek két eleme,

- a Raven Haladó Progresszív Mátrixok (Raven Advanced Progressive Matrices; APM), és
- a Mill Hill Szókincsteszt (Mill Hill Vocabulary Scale).

Az utóbbi a *reproduktív*, az előbbi az ún. *eduktív* képességet méri. (Eduktív képesség: képesség arra, hogy a világ jelenségei közt felfedezzük a rendszert, hogy a tapasztalataink alapján képzeteket alkossunk.)*

A *Raven*-teszt világszerte, így hazánkban is méltán népszerű. A Mill Hill Szókincstesztet azonban viszonylag ritkán használják. Pedig a Raven Progresszív Mátrixok a Szókincsteszt nélkül csupán „félkarú óriás" (az intelligenciának csak egyik aspektusát méri). Ahogy például *Sternberg* is rámutatott erre: a *szókincs* az intelligencia egyik legjobb mutatója.

Személyiségvizsgálatra használatos módszerek

A személyiségvizsgálatok jogosságát a munka világában többen megkérdőjelezik, s az USA-ban néhány elvesztett per több évtizedre visszavetette a személyiségvizsgálatok használatát a kiválasztás részeként.

Másrészt ma már egyre többen belátják, hogy a vezetők legfőbb munkaeszköze a személyiségük, tehát az alkalmasságvizsgálatok során feltétlenül meg kell próbálnunk ezt is feltárni.

* Az „ismert" Raven Progresszív Mátrixok (a Színes Progresszív Mátrixok kisgyerekek, a Standard Progresszív Mátrixok a fizikai dolgozók, ügyfélszolgálatosok, és az említett Haladó Progresszív Mátrixok vezetők, szakértők vizsgálatára) mellett az elmúlt néhány évben 3 új eleme is megjelent a sorozatnak:
– a Színes Progresszív Mátrixok párhuzamos változata,
– a Standard Progresszív Mátrixok párhuzamos változata, és
– az ún. Standard Plusz Progresszív Mátrixok, amely szerkezetében a Standard Progresszív Mátrixokhoz hasonlít, de nehézsége megközelíti a Haladó Progresszív Mátrixokét.
A Raven Progresszív Mátrixok és a Mill Hill Szókincsteszt magyar változata megvásárolható az SHL Hungary Kft. irodájában.

A másik szerencsés fejlemény az, hogy az utóbbi két évtizedben olyan személyiségkérdőívek születtek, amelyeket kifejezetten a munka világára szántak és így nem tartalmaznak a klinikai eredetű tesztekben megengedett „furcsa" kérdéseket („Mit szeret inkább: kádban fürödni vagy zuhanyozni?").

Az SHL több mint 15 év intenzív nemzetközi használat után, idén „újította fel" a népszerű *Viselkedés a munkahelyen* (Occupational Personality Questionnaire; OPQ) személyiségkérdőívét OPQ 32 néven. (32 dimenziót – tulajdonságot – mér a kb. 50 perc alatt kitölthető teszt.)

A kérdőívre adott válaszok alapján az EXPERT nevű számítógépes szakértői rendszer kb. 30 oldalas jellemzést tud írni (mintegy 15 nyelven), kitérve többek között a vizsgált személy (*Belbin* féle) csapattagtípusára, vezetői és beosztotti stílusára, vezetői kompetenciáira, érzelmi intelligenciájára.

Kompetencia vizsgálatra használatos kérdőívek

A vezetők kompetenciáit leginkább a munkájuk megfigyelése, tanulmányozása alapján lehet megítélni, de a gazdaságosságuk miatt erre a területre is betörtek a tesztek (kérdőívek). Az SHL a vezetők kompetenciáinak mérésére háromféle kompetenciakérdőívet használ:

➢ *Vezetői Kompetenciák Kérdőív*
(Inventory of Management Competencies; IMC)
A teszt 16 alapvető kompetenciát mér, amelyek 4 csoportba oszthatók:

- vezetői képességek,
- szakmai képességek,
- vállalkozói képességek és
- személyiségvonások.

➢ *Átfogó Vezetői Kompetenciavizsgálat*
(Perspectives on Management Competencies; PMC)
Az elsősorban felső- és középvezetők kompetenciáinak részletes megismerésére szolgáló kérdőív 36 kompetenciát mér a következő csoportosításban:

- vezetés,
- emberi kapcsolatok,
- analitikus gondolkodás,
- üzleti tudatosság,
- dinamizmus és
- működtetés.

2. A SZERVEZETEK VIZSGÁLATÁNAK MÓDSZEREI

A szervezetek vizsgálata korábban általában az egész szervezet elsődleges áttekintése után a *részekre bontással* kezdődött: minél kisebb ugyanis a vizsgált rész, nyilvánvalóan annál könnyebb megállapítani, mi a szükségtelen benne. Ezt követte a *szervezeti keretek* (az alrendszerek, ezek feladatai, hatásköre és felelősségi köre), majd a függőségi és szakmai *kapcsolatok* vizsgálata, az információáramlás tanulmányozása. Az elemzést

az egyes *munkamódszerek* vizsgálata zárta. Újabban egyre inkább a *szervezeti folyamatok* vizsgálata a cél, és ehhez a pszichológiában általánosan használatos módszerek – kérdőív, megfigyelés, kísérlet stb. – mellett néhány speciális módszer, „technika" is használatos. A továbbiakban minden különösebb rendszer nélkül ezeket ismertetjük röviden.

Esettanulmány

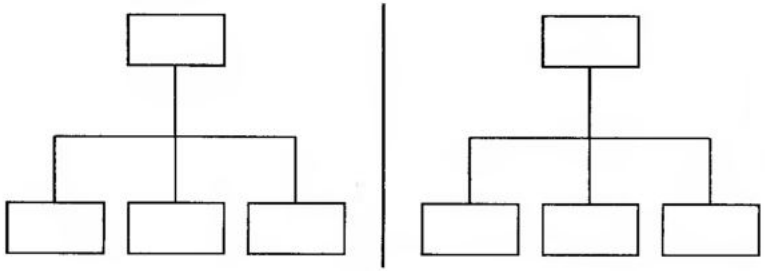
A szervezetelemző esettanulmány egy vállalat történetének - illetve e történet egy szakaszának – részletes leírása. Az esettanulmányok többnyire arra törekednek, hogy a jelen eseményeit a vállalat múltjának dinamikájából magyarázzák.

Sajnos az esettanulmányokból nagyon nehezen lehet eljutni a vállalati szervezetekkel kapcsolatos alapelvekig. E téren változás csak attól remélhető, ha megállapodás születik a vállalati esettanulmányok leírásának valamiféle „standardizálására", és így a különféle esettanulmányok összehasonlíthatókká válnak.*

A szervezeti séma grafikus ábrázolása

A vállalati szervezet egymáshoz kapcsolódó részeit többnyire a fölé-, alá- és mellérendeltséget jelző vonalas ábrával szokták szemléltetni. A szervezeti sémáról már első ránézésre is sok minden leolvasható (túlzott bonyolultság, egyes vezetők túl sok, mások túl kevés beosztottja). Nem szabad elfelejteni azonban, hogy az ilyen ábra valóban csak „séma".

Ladó (1973, 81. oldal) szerint: „A hagyományos szervezési gyakorlat a szervezés célját sok esetben túlzott mértékben a szervezet módosításában látta, másképpen kifejezve: a meglévő helyett egy új szervezeti séma kialakításában. A meglevő szervezeti sémák értékelésénél elkövetett, leggyakrabban előforduló hiba a következő egyszerű rajzzal érzékeltethető (F I-1. ábra).



F I-1. ábra. A két szervezeti séma azonos – de vajon mi van mögötte?

Az F I-1. ábra szerinti két csoport teljesen azonos, egy-egy vezetőhöz három-három beosztott tartozik. Valójában azonban a két szervezeti egység között lényeges különbség lehet elsősorban a hatáskörök, a döntési jog és a kötelezettségek tekintetében. Az egydimenziós szervezeti

* Magyar nyelven érdekes esettanulmányok olvashatók például *Fülöp–Simán* (1969), illetve *Beckhard* (1974) könyvében.

séma ezt kifejezni nem tudja, miért is tanulmányozása igényli a működési és szervezeti szabályzat ide vonatkozó előírásainak az ismeretét".

Szociometria

A szociometriáról röviden szóltunk már a 8.3.4 részben, mint a csoportok vizsgálatára használható egyik eszközről. Emlékeztetőül: ha megkérjük egy csoport minden tagját, hogy a csoport többi tagját minősítse, illetve hogy a csoporttagok közül valamilyen szempont alapján néhány személyt válasszon ki, képet kaphatunk a csoport informális szerkezetéről, a „klikkekről", az elszigetelt egyénekről, azokról a központokról, ahol a döntések születnek. A szociometria módszerét *Moreno* J. L. (1934) dolgozta ki (magyarul lásd például *Moreno* J. L. – *Moreno* Z., 1969; *Mérei*, 1969, 1971). A szociometriának – amelyet a szociálpszichológia hazánkban is régóta felhasznál (lásd például *Réti*, 1965, *Pataki – Hunyadi*, 1972a) – a szervezetek vizsgálatában is szerepe van.

Például megkérhetjük a dolgozókat, hogy jelöljék meg azokat a munkatársaikat, akikkel az elmúlt hónapban leggyakrabban kapcsolatba kerültek. Ily módon megkaphatjuk a szervezet szubjektív kommunikációs sémáját, amit azután összevethetünk a formális szervezet sémájával (F I-2. ábra).

További részleteket tárhatunk fel, ha a dolgozókat arra kérjük, jelöljék meg azt is, hogy e kapcsolatok közül melyek kellemesek, illetve melyek kellemetlenek a számára. Az eredményt összevetve a dolgozók számára előírt kapcsolatok rendszerével, a vállalat formális rendszeréből fakadó elégedettség és elégedetlenség mutatói származtathatók (*Massarik* és munkatársai, 1954).

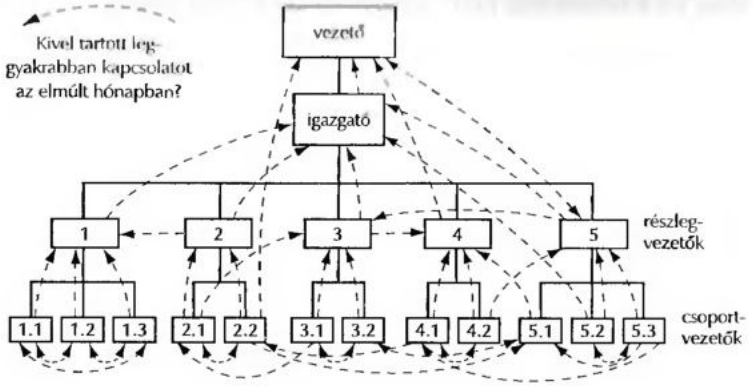
A szociometriai vizsgálatok eredményeinek feldolgozására, kiértékelésére az utóbbi években hazánkban is több érdekes számítógépes program készült. *Honti* László programja a szervezet várható elmozdulásait eleveníti meg. *Járó* Katalin több mint 20 éves kutatói eredményeit teszi a gyakorlat számára könnyen felhasználhatóvá a dinamikus összefüggéseket is feltáró számítógépes program. (A korai vizsgálatokból lásd például *Járó–Lukácsné*, 1981, *Szász–Urbánné–Frendl–Járó–Székely–Endrédi*, 1981.)

Pozícióelemzés

A szervezetben található munkakörök elemzésével képet nyerhetünk arról, hogy az egyes munkakörök betöltéséhez mekkora és milyen jellegű tudásra, intelligenciára, alkalmazkodóképességre, emberekhez való hozzáértésre stb. van szükség. Ily módon kirajzolódik elénk az egyes *munkakörök* képe, profilja.

Megfelelő pszichológiai tesztekkel (lásd részletesen a *Munkapszichológia* című könyvünkben) értékelhetők a vállalat dolgozói a munkakörökkel azonos dimenziók mentén.

A kétféle profil azután összevethető, és így megkaphatjuk, hogy a munkaköri követelmények és a dolgozók tudása, képessége, személyisége, kompetenciái között mekkora és milyen jellegű eltérések tapasztalhatók.



F I-2. ábra. Egy kis, formális szervezet munkakapcsolatainak szociometriai alakzata (*Stogdill*, 1949, 282. oldal nyomán)

Az egyszerűség kedvéért néha megtehetjük, hogy az adottságokat és a követelményeket egy-egy mutatóvá vonjuk össze, és e két mutató hányadosa lesz a képességek és a követelmények *megfelelésének indexe*. (Például, ha egy vezető indexe 80, ez azt jelenti, hogy a feladatai nagyobbak, mint amire a képességeiből telik; az a művezető viszont, akinek az indexe 120, többre is képes lenne, mint amit elvárnak tőle.)

A szervezet megváltoztatásával elérhetjük, hogy a munkaköri követelmények és a dolgozók képességei közötti összhang javuljon (*Gaiennie*, 1950).

Az önálló döntések mértékének vizsgálata

A szervezet problémáinak feltárását, megértését nagymértékben elősegítheti a dolgozók „szabadságának" elemzése.

A futószalagon dolgozó munkások, beosztott hivatalnokok esetében többnyire egy fél vagy egy egész napig terjed az az idő, amíg a számukra kiadott munkát a saját belátásuk, ítéleteik stb. szerint elvégzik, anélkül, hogy az eredményről a főnökeiknek be kellene számolniuk. Jól képzett szakmunkások esetében ez az idő egy héttől néhány hónapig, művezetőknél fél évtől egy évig terjedhet, és a vállalat felsőbb szintű vezetőinek néha még ritkábban kell beszámolniuk.

A beszámoltatás nélküli idő – mint az önálló döntések mértéke – nagymértékben korrelál a fizetéssel szembeni elvárással. Ha a szervezet valamilyen rendellenessége miatt e két tényező nincs összhangban, akkor ezt sürgősen korrigálni kell (*Jaques*, 1962).

A kommunikáció elemzése

Egy szervezet kommunikációs rendszerének elemzése rendkívül bonyolult, komplex feladat. Az elemzésnek többféle formája használatos, és mindegyiknek megvan a maga előnye és hátránya:

Részvétel. A vizsgálatvezető maga is bekapcsolódik a szervezetben folyó munkába. Megpróbálja elfogadtatni magát, hogy ne tekintsék „külső" személynek – ami lényegesen befolyásolná a tanulmányozott rendszer dolgozóinak viselkedését. Ha ez sikerül, a kutató sok értékes információhoz juthat. Ez a módszer általában nagyon időigényes: napok, hetek, sőt hónapok szükségesek, amíg a vizsgálatvezető valóban beilleszkedik a közösségbe.

Indirekt elemzés. Ez a módszer más, könnyebben megfigyelhető jelenségekből igyekszik következtetni a szervezetben folyó kommunikációra. Például mérhetjük egyszerűen azt, hogy a különböző személyek mennyi időt töltenek el egymással. Ha feltételezzük, hogy azok a személyek vagy részlegek, akik a legtöbb időt töltik el együtt, egyszersmind kommunikációs szempontból is a legszorosabban kapcsolódnak össze, akkor ily módon viszonylag könnyűszerrel felrajzolhatjuk a szervezet kommunikációs rendszerét. Sajnos ez a módszer nem teszi lehetővé, hogy az információk tartalmába is betekintést nyerjünk.

Keresztmetszet-elemzés. A módszer lényege az, hogy egy bizonyos időpontban mintát veszünk a vállalat kommunikációs rendszeréről a szervezet legkülönbözőbb pontjain. Például 10 óra 15 perckor a kísérleti csoport rajtaütésszerűen megjelenik a kiválasztott helyeken és összegyűjti illetve feljegyez mindent, ami a kommunikációval kapcsolatban az adott pillanatban megfigyelhető. Ha ezt az eljárást néhány váratlan időpontban megismételjük, nemcsak átfogó képet nyerhetünk az egész szervezetben folyó kommunikáció formájáról, de bizonyos betekintést is kaphatunk a rendszer egyes pontjain átfolyó információ típusáról és tartalmáról.

ECCO-elemzés. Az ECCO az angol „episodic communication channels in organisation" (a szervezet alkalomszerű kommunikációs csatornái) kifejezés rövidítése. A módszert először K. A. *Davis* (1953) használta. A kutató itt azt vizsgálja, hogy egyetlen információ hogyan halad végig a szervezet kommunikációs rendszerén: hol akad el, hol szenved késést, hol torzul el, illetve hol egészül ki más információkkal stb. A dolgozóknak ilyesfajta kérdéseket tehetünk fel: „Ma 12 óra előtt tudott Ön arról, hogy... vagy ezzel kapcsolatban bármi másról?" Kiszámítható, hogy az egyes személyek vagy részlegek a lehetséges információ hány százalékát kapták meg. Megállapíthatjuk, hogy egy bizonyos kommunikáció milyen széles körben terjed el a szervezetben. Érdekes lehet az is, hogy az egyes személyek és részlegek mennyire élnek azzal a lehetőségükkel, hogy kommunikációt kezdeményezzenek. Sokféle következtetés vonható le a formális és informális információcsatornák sebességéről. A kiinduló információt a vizsgálatvezető maga határozhatja meg mesterségesen,

és helyezheti el a szervezet bármely pontján, de felhasználhatunk a szervezet napi rutintevékenységében természetesen keletkező információkat is.

Csomópontelemzés. Ez a módszer bizonyos értelemben a keresztmetszet-elemzés ellentéte: a vizsgálatvezető kiválasztja a rendszer egy bizonyos pontját, és megfigyeli mindazt az információt, ami ezen a ponton keresztülhalad. Ily módon igen részletes képet kaphatunk az egy-egy részen áthaladó információ tartalmáról, mennyiségéről és minőségéről, de nehezen alakítható ki a teljes rendszer információhálózatának képe.

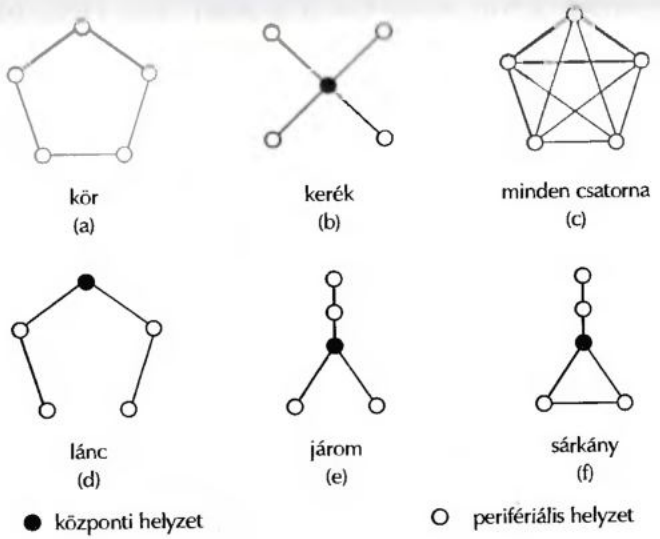
A kommunikáció stílusának elemzése. *Büky* Béla (1977, 128-130. oldal) említi, hogy a munkahelyi beszéd stílusa jellemző a munkahelyen uralkodó légkörre, a bürokratizmus mértékére stb. Feltehetően ez a jelenség is felhasználható lenne a vállalati szervezet bizonyos vonásainak vizsgálatára.

Összehasonlító elemzés

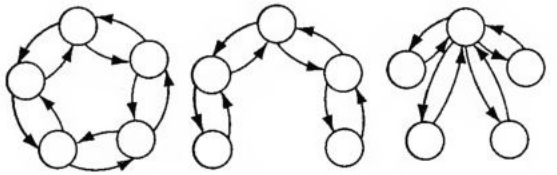
A szervezetekről általában, de egy adott vállalatról vagy vállalati egységről is sok mindent megtudhatunk, ha más szervezetekkel összehasonlítjuk. Az összehasonlítást a legkülönfélébb dimenziók mentén elvégezhetjük. Különösen érdekesek lehetnek a nemzetközi összehasonlítások. Az ilyen összehasonlítások ugyanis feltárhatják, hogy az egyedül üdvözítőnek hitt szervezeti megoldások helyett teljesen más jellegű megoldásokra is van lehetőség, és ezek esetleg lényegesen eredményesebbek.

Laboratóriumi vizsgálatok

A kutatók mesterségesen kialakíthatnak laboratóriumi körülmények között bizonyos szervezeteket, és vizsgálhatják e szervezetek hatékonyságát. Általában az ilyen mesterséges szervezet úgy jön létre, hogy a laboratóriumban elhelyezett csoport tagjai közötti kommunikációs csatornák egy részét valamilyen módon elvágják. Az F I-3. ábrán például a „kör"-struktúra tagjai csupán a szomszédjukkal érintkezhetnek; a „kerék"-struktúra tagjai csupán a kerék középpontjában lévő taggal érintkezhetnek stb. Valamilyen feladattal kapcsolatban elemezhető a különböző struktúrákban dolgozó csoportok által elkövetett hibák száma, a helyes megoldások száma, a megoldás sebessége, az egymáshoz küldött üzenetek száma, milyen mértékben határozza meg a dolgozók helyzete a többiekre gyakorolt befolyásukat, milyen mértékben elégedettek a csoporttagok helyzetükkel és a csoport teljesítményével, milyen interakciók lépnek fel a csoport tagjai között stb. (*Glanzer–Glaser*, 1961; *Burgess*, 1968; magyarul lásd *Bavelas*, 1969; *Leavitt*, 1969). A különböző struktúrák előnyei és hátrányai más és más területen mutatkoznak meg (F I-4. ábra; *Bavelas–Barrett*, 1966).



F I-3. ábra. Kis csoportok laboratóriumban tanulmányozott különféle kommunikációs struktúrái (*Bass*, 1965).



Sebesség	lassú	gyors	gyors
Pontosság	rossz	jó	jó
Szervezet	nem stabil szervezeti forma	lassan kialakuló, de stabil szervezet	majdnem azonnal kialakuló és stabil szervezet
Vezetés	nincs	határozott	igen határozott
Munkamorál	igen jó	rossz	igen rossz

F I-4. ábra. Különböző struktúrák előnyei és hátrányai (*Bavelas–Barrett*, 1966 nyomán)

A vizsgálatok másik csoportja arra irányul, hogy megállapítsa, hogyan szerveződnek rendszerré emberek csoportjai egy adott feladat megoldására (*Clark–Ackoff*, 1959; *Bass–Leavitt*, 1963; *Leavitt*, 1960).

Bár ezek a vizsgálatok szolgáltatják a szervezetpszichológia legmegbízhatóbb eredményeit, értékelésükkor nem szabad elfelejtenünk, hogy

ezek sokszor valóban „messze vannak az élettől"; ezért a laboratóriumi körülmények között nyert adatok csak nagy körültekintéssel alkalmazhatók a vállalatok gyakorlati tevékenységére. *Pataki* Ferenc (1977, 55. oldal) véleménye jórészt ma is igaz: „Meglehet, hogy egyelőre pusztán metodikai eszközeink korlátairól van szó. A szociálpszichológiai jelenségek nagy csoportja azonban ma még kevéssé hozzáférhető a laboratóriumi kísérletezés számára."

Operációkutatás

Az operációkutatás a II. világháború idején alakult ki hadműveletek tervezésének módszertanaként Angliában, majd ezt követően a vállalati élet békésebb területein is gyorsan alkalmazást nyert, különösen az USA-ban.

Egy hazai kézikönyv (*Csath*, 1972, 11. oldal) megfogalmazása szerint „az operációkutatás az a tudomány, amely az optimális döntések előkészítésében matematikai módszereket használ fel." (Ily módon rokon az ún. „praxeológiával"; lásd *Kaufmann*, 1975). Az „Operational Research Quarterly" című folyóirat szerint: „Az operációkutatás tudományos módszerek alkalmazása az iparban, kereskedelemben, államigazgatásban és honvédelemben olyan komplex problémák megoldására, amelyek emberekből, gépekből, anyagokból és pénzeszközökből álló nagy rendszerek irányításában és vezetésében lépnek fel."

Az operációkutatást azonban szokás a vállalati szervezetek tudományos elemzésének összefoglaló elnevezéseként is használni (*Duckworth*, 1967).

Milyen területeket foglal magába az operációkutatás? A kibernetika, az információelmélet, a matematikai statisztika mellett fontos szerep jut a matematikai analízisnek, a *lineáris és a nem lineáris programozásnak*, a készletgazdálkodási és sorbanállási modelleknek, a gráfelméletnek, a heurisztikus módszereknek. A továbbiakban külön is tárgyaljuk az operációkutatás két kedvelt módszerét, a vállalati játékokat és a matematikai szimulációt.

Vállalati játékok

1957. május 27-én New Yorkban 20 nagy amerikai vállalat elnökei egy különleges játékban vettek részt: az *American Management Association* által kidolgozott „Top Management Decision Simulation"-t (felsőbb vezetők döntéseinek szimulációját) játszották. Ezt a kezdetet hamarosan sok száz vállalati játék kidolgozása követte.

A vállalati játékok a részt vevő egyénektől vagy csoportoktól a vállalati élet legkülönfélébb területeivel (beruházás, személyzeti politika, reklám, kutatásokra fordított költségek) kapcsolatos döntéseket kívánnak meg. A játékok lehetnek általános jellegűek, illetve speciálisan egy-egy konkrét gazdasági ág vagy vállalat bizonyos problémakörére irányulók. Az alapjukat képező döntési modell lehet *determinált* (amikor a modell értékei matematikailag egyértelműen meghatározottak) vagy *sztochasztikus* (amikor is a modellben valószínűségi változók is szerepelnek, amelyek a valóságnak megfelelő bizonytalansági elemeket jelentik).

Ha a döntések lehetőségeit és hatásait matematikai modell rögzíti, *merev modellről* beszélünk. Máskor a helyzeteket és eseményeket a játékosok szubjektív ítéletei befolyásolják, ezt *szabad modellnek* hívjuk. (A merev modellek egzaktabbak, szabályaik pontosan megfogalmazottak, viszont nehezebben bontakoztathatók ki, és hosszabb játék esetén gyakran a döntések sematizálásához vezetnek. A szabad játékok könnyebben játszhatók, a játékosok fantáziájának nagyobb a tere, az érdekes és problematikus szituációk keletkezésének lehetősége nagyobb, a játék jobban leköti a résztvevőket.)

A játékos csoportok összekapcsolódása alapján megkülönböztetünk *izolált* játékot, ahol a játékos csoportok egymástól függetlenül hozzák meg döntéseiket, és *interakciós* modelleket, amikor is a játékos csoportok döntései hatnak egymásra (a döntést követő helyzetet jellemző adatok az összes csoport döntésének következményeként alakulnak ki). Ez utóbbi esetben a csoportok egymás ellen játszanak, ezért ezeket *versenyjátékoknak* is szokták nevezni.

A vállalati játékok nagy részéhez *számítógép* szükséges. (A vállalati játékok kidolgozásában – üzleti meggondolásokból is – jelentős szerepet játszottak a nagy számítógépgyártó cégek.)

A vállalati játékokat elsősorban a *vezetőképzésben* használják fel, de egyre komolyabb szerephez jutnak a szervezetpszichológiai *vizsgálatokban* is. *Vaughan* és *Bass* (1963) például egyik játékukban a középszintű vezetők problémáit vizsgálták. Egy másik játékukban (*Vaughan*, 1965) azt tanulmányozták, hogy a maximális hatékonyságra, vagy a dolgozók lehető legnagyobb megelégedettségére törekvő szervezet működik-e eredményesebben.

Fülöp és *Simán* (1969) könyve sok érdekes *külföldi* vállalati játékot ír le részletesen. A 70-es évektől kezdve a vállalati játékok nálunk is kezdik elfoglalni helyüket a vezetőképzésben (például *Domán*, 1974; *Bodánszky-Somlai*, 1974).

Matematikai szimuláció

A vállalati játékok készítéséhez is szükség van a szervezet matematikai modelljére, a hangsúly azonban itt a modell megalkotását követő *játékon* van.

A matematikai szimuláció önmagában véve is a szervezet kutatásának fontos eszköze lehet – ha a szervezetben lejátszódó bonyolult folyamatokat megfelelő matematikai *függvényekkel* le tudjuk írni. Az ilyen modell megalkotása rendkívül munkaigényes feladat, de ha készen van, több éven át a szerezhető tapasztalatok tömegét képes helyettesíteni (*Kádas*, 1968).

Matematikai szimuláció segítségével vizsgálták például, hogyan lehetne egy áruelosztó szervezetben a szétosztással kapcsolatos költségeket minimálisra csökkenteni, milyen módosításokra van szükség a vásárlói szokások változása miatt stb. (*Shycon–Maffei*, 1960). Szociálpszichológiai problémák megoldására eredményesen használta fel a szervezet modellezését egy amerikai légitársaság is (*Meier*, 1961).

Bár a matematikai modelleket már nálunk is régóta ajánlják a vállalatvezetés figyelmébe (*Kádas*, 1967), a szervezet emberi oldalával kapcsolatos lehetőségeit még távolról sem használtuk ki.

Vállalati Kultúra Kérdőív

A vállalati kultúrát többnyire egy általános kérdőíves felmérés és egy reprezentatív mintán elvégzett interjú-sorozat kombinációjával vizsgálják. Erről – és ezen belül az SHL Vállalati Kultúra Kérdőíve által vizsgált dimenziókról – lásd a 17.10. részt.

Akciókutatás

A vezetés- és szervezetpszichológia talán leggyümölcsözőbb sajátos módszere az akciókutatás. Lényege annak a tanulási folyamatnak a tanulmányozása és segítése, amely tevékenységbe (akcióba) torkollik.* Akcióval adunk értelmet az életünknek, így mutatjuk meg másoknak (és magunknak), hogy kik is vagyunk, ezzel teremtjük meg azt a rendet, amely az egyén, a csoport, a szervezet, a társadalom életéhez szükséges.

Az akciókutatás sajátossága – ahogy azt *Argyris* (1993, 8-11. oldal) *Lewin* munkásságában kimutatta – az, hogy:

- hisz abban, hogy a jó elméleteknek gyakorlati haszna van (az elméletet és a gyakorlatot úgy egyesíti, hogy a társadalom számára fontos gyakorlati problémákat vizsgál, de az eredményeket igyekszik elméletté integrálni),
- az igazsághoz fokozatosan, lépésenként közelít (nem tévesztve szem elől az erdőt sem a fák miatt),
- az egyéni esetekre épp úgy figyel, mint az általánosítás lehetőségeire, és
- nem csupán vizsgálódik, hanem ugyanakkor használni is próbál (*Lewin* például a demokráciát igyekezett szolgálni a szociálpszichológia segítségével).

Az akciókutatás „szépsége", hogy nem „vizsgálati személyeknek" tekinti az embereket, hanem *együttműködőknek*. A megértést és a tevékenységet egyesítve érvényes, cselekvésben hasznosítható tudást hozhat létre, anélkül, hogy feladná a tudományos kutatásra jellemző szigort.

* Felhívom az Olvasó figyelmét *Erdős* Géza (2000) könyvére, amelyet teljes egészében az „akció" – nála: az önként vállalt, kedvvel és teljes figyelemráfordítással végzett tevékenység – fogalmának szentelt.

II. FÜGGELÉK
ÖT ÉVTIZED FŐ TENDENCIÁI A MAGYAR MUNKA- ÉS SZERVEZETPSZICHOLÓGIÁBAN 1960-2010 KÖZÖTT

Gazdag Miklós

Ebben az írásban a hazai munka- és szervezetpszichológia elmúlt 50 évéről szeretnék vázlatos áttekintést adni. A bevezetőben írásom néhány alapkérdéséről kívánok szólni.

Mi a munka- és szervezetpszichológia? A lehetséges értelmezések közül a válasz itt egyszerűen és röviden három tényezőt tartalmaz:

1. A munka- és szervezetpszichológia megfelelő szakmai módszerekkel létrehozott ismeretek, törvényszerűségek rendszere, amelyeket a tudományos és gyakorlati tevékenység folyamatosan gyarapít.
2. E szakterület szakemberei a munka- és szervezetpszichológiával kapcsolatos tevékenységüket szakmájuknak vagy hivatásuknak tekintik, vagyis bizonyos szakemberek kellenek az ismeretek gyarapításához és alkalmazásához.
3. Ide tartoznak az intézmények is, amelyekben vagy amelyeknek a szakemberek dolgoznak.

Az előbbiek tehát három csomópontot tartalmaznak: ismereteket, szakembereket és intézményeket. Írásom is ezek elemeire épül, bizonyos megszorításokkal.

Mivel *nem* foglalkozik az írás? Itt az elején célszerű elmondani, hogy az írásban nem esik szó

- a szakterület nemzetközi fejlődéséről és
- a szakterület 1960-as éveket megelőző történéseiről,

és nem vállalkozom a szoros értelemben vett tudománytörténeti elemzésre.

Vagyis témánk – az ismeretek, szakemberek és intézményi feltételek tekintetében – szelektív, vázlatos, inkább csak a fő tendenciákat érinti.

Ezek után *miről szól* az írás? A munka- és szervezetpszichológiát – a külső gazdasági, társadalmi, stb. feltételek mellett – az ismeretek, szakemberek, intézmények valamifajta kölcsönhatásai mozgatják a tudományos fejlődés és az alkalmazás irányába.

Ezért a következőkkel foglalkozom:

1. a szakterület 1960-2000 közötti alakulásával,
2. a szubjektív hangsúlyokkal és
3. a fő tendenciákkal.

Ami pedig ez utóbbiakat illeti, úgy látom, hogy a szóban forgó négy évtized mindegyikét két-két markáns tendencia jellemzi. A munka- és szervezetpszichológiának a mögöttünk lévő 40 évben nyolc fő tendenciája, kibontakozási iránya volt. Ezekről szól az írás, ezeket veszem sorra a következőkben.

1. tendencia: A 60-as évek pszichotechnikája

A pszichotechnika egyrészt (W. *Stern* alapján) a pszichológiai ismeretek és módszerek alkalmazása különböző területeken, főként az iparban, másrészt (H. *Münsterberg* nyomán) a kísérleti pszichológiai módszerek alkalmazása a munkafolyamatok elemzésében és a személyzet-kiválasztásban. A 60-as években nagy lendülettel indultak el és folytak ezek a típusú tevékenységek.

Csirszka János a munkaalkalmasság összetevői között az
a) egészségi alkalmasságot,
b) a képességek-készségek alkalmasságát és
c) a személyiség alkalmasságát különböztette meg.

Az egészségi alkalmasságot az orvos ítéli meg, a másik kettőben fontos szerepe lehet a pszichológusnak. *Csirszka* igen jelentős munkássága azokat az eljárásokat alapozta meg, amelyekkel a pszichológus vizsgálni tudja valamely munkakör optimális betöltésének kritériumait. Egyebek közt elvégezte az esztergályos munka munkalélektani és neveléslélektani elemzését. Foglalkozott a képzés didaktikájával, a szakmai készségek fejlesztésének módszereivel és az előforduló fiziológiai jelenségekkel.

Rókusfalvy Pál a gyöngyösi félvezető gyárban elemezte a gépi diódaszerelőnők munkáját, és ennek során állapította meg a munka alkalmassági kritériumait.

Elsősorban baleset-megelőzési szempontból végeztek intézményes alkalmasság-vizsgálatokat a MÁV és az autóközlekedés részére a Pályaalkalmassági Vizsgáló Állomáson, a Fővárosi Villamos Vasút részére a Pszichológiai Laboratóriumban.

Vaszkó Mihály a traktorosokkal foglalkozott. Közlése szerint az 1950-es évektől a 60-as évek közepéig félmillió traktorost képeztek ki, a 60-as években kb. 50 ezer traktoros dolgozott a mezőgazdaságban, a kiképzés – a szelekció hiánya miatt – 10%-ban realizálódott, míg (egyik vizsgálata szerint) a traktorosként alkalmazott személyek 20%-a nem volt alkalmas közúti jármű vezetésére. Munkavédelmi céllal végeztek alkalmasság-vizsgálatokat a Lenin Kohászati Műveknél a daruvezetők, baggerosok, hengerkormányosok kiválasztására. Ebben az időben a gyárban kb. 1000 darust foglalkoztattak, az alkalmasság-vizsgálatok bevezetése kihatott a balesetek csökkenésére.

A Ganz-Mávagban munkavédelmi szempontból végeztek alkalmasság-vizsgálatokat. Itt dolgozott *Perczel* József, aki sikerrel vezette be a „gyöngyfűzési próbát" a baleseti veszélyeztetettség és kockázatvállalás összefüggéseinek megállapítására. A vizsgálatok szerint a baleset sorsa már a teljesítőképességgel arányban nem álló kockázat vállalásánál eldől. (Vagyis az igényszint és teljesítményszint nagyfokú eltérése esetében.)

Az Egyesült Izzóban a rádiócső-szerelőnek jelentkező nődolgozókkal végeztek alkalmassági vizsgálatokat. Munkaerőhiány miatt mindenkit

felvettek, viszont a vizsgálatok előrejelző funkciója igazolódott, hogy ki lesz eredményes és ki válik be.

A munkaélettani módszerekkel a nehéz, fizikai munka, a hőmunka, a kalóriaigény és a fáradás törvényszerűségeit tárták fel. Különösen sokat foglalkoztak az elfáradásnak, mint összetett pszichofiziológiai jelenségnek a vizsgálatával.

Az igénybevétel vizsgálata az energetikai és tudati igénybevételre terjedt ki. (Az energetikai igénybevételt a munkavégzés kalória-felhasználásával jellemzik.)

Korábban *Béky, Hamar, Molnár* (1949) teljesítménybérben dolgozó szentesi kubikosmunkásoknál a műszak alatti fő- és mellékmunkákra 2000 kalóriás felhasználást mértek, ami nagyjából 4 kcal-ás percátlagnak felelt meg. Ezt az értéket tekintették a hosszabb időn keresztül végzett nehéz fizikai munka felső határának. Amennyiben a munkaművelet energiaszükséglete meghaladja a 4 kcal-ás percátlagot, a dolgozóknak arányos pihenési pótlékban kell részesülniük. *Hamar, Molnár, Százados, Tiszavölgyi* az anyagmozgatás teljesítménynormatíváival kapcsolatban végzett számításokat.

Az anyagmozgatási munka élettartamának mértékadó szempontja az energiafogyasztás. Az energiaszükséglet megállapításához felhasználták részben a *Kucsera* Gyula összeállításában készült „Belső anyagmozgatási országos normaalapok"-at (1949, Népszava Kiadó), amelyben a különböző műveletelemekhez szükséges időelemek találhatók. A fiziológiai energiaszükséglet adatait a *Spitzer, Hettinger* táblázatokból merítették, amelyen azonban tovább kellett dolgozniuk több irányban (extrapolálás, interpolálás). Vizsgálataik az anyagmozgatás munkaintenzitását (munkasebesség, pihenési pótlék, munkaidő kihasználás), a munka és pihenési rendszer szervezését alapozzák meg. Segítették a szervezés és bérezés tudományos igényű alátámasztását.

A teljesítménykövetelmények élettani megalapozottságával *Kucsera* Gyula a normásgyakorlat szempontjából foglalkozott. Továbbfejlesztette korábbi időértékeit, és az anyagmozgatási időalapokhoz építette be az élettanilag indokolt pihenőidőket.

A kalória-felhasználásnál a kcal/perc egységgel számolnak. A munkafiziológusok a rátermettség energetikai mutatójának tekintik, hogy a munka és pihenés rendszerétől függően mennyi a munkára fordítható energia percátlaga (*Hamar, Kőhegyi, Százados*). Ennek megállapítása egyik eszköz a különböző fizikai munkák nehézségi fokának megkülönböztetésére, gyakorlatilag segíti a normázás és bérezés helyes arányainak kialakítását. Egyaránt felhasználják az ipari és mezőgazdasági munkák elemzésénél.

A munkaelemzési eljárásokban az élettani, lélektani követelményeket szoros egységben vizsgálták a tárgyi feltételekkel, munkakörülményekkel.

A különböző munkák analitikus vizsgálatával és a könnyűipari munkák elemzésével dr. *Tatár* József foglalkozott (1958). Osztályozásának kategóriái:

I. szellemi követelmény,
II. terhelés,
III. munkakörülmények és
IV. felelősség.

A mezőgazdasági munkákat *Vaszkó* Mihály elemezte és rangsorolta:

I. a képzettség,
II. az igénybevétel,
III. a munkakörülmények és
IV. a felelősség alapján.

Az ipari munkák rangsorolására a *Meitner-Kucsera*-féle rendszert alkalmazták (1959), amelyet egyszerűsége (osztályozási ismérvek: 1. szakképzettség, 2. fizikai igénybevétel) és könnyű áttekinthetősége miatt általánosan használtak az iparban. A hazai gyakorlatban ezek a munkák képezik a munkakörelemzés és -értékelés gyökereit.

Sokat foglalkozott a fáradás kutatásával *Horváth* László Gábor. Rendszerezte az objektív környezeti tényezőket és azok befolyását a műhelyek szubjektív miliőjére. Vizsgálatainak másik területét képezte a meteorológiai tényezők emberre gyakorolt hatásának kutatása.

Különböző típusú gépeken dolgozó szövőnők megterhelését, a megterheléshez való objektív adaptálódást, valamint a megszokottság hatását vizsgálta *Molnár* Imre és *Stadler* Egon (kardiovascularis és gázanyagcsere vizsgálatokkal) a Csillaghegyi Lenárugyárban. Az objektív fiziológiai terhelés pszichológiai velejárójának mutatkozott, hogy a nehezebb típusú szövőgépeken dolgozó szövőnők szívesebben dolgoztak a nehéz gépeken továbbra is, a megszokás szubjektíve csökkentette a terhelést. Más géptípuson (középgép, nehézgép) dolgozó szövők szintén szívesebben dolgoztak a saját géptípusokhoz tartozó gépeken. Ezért látták célszerűnek, hogy az elkerülhetetlen áthelyezéseknél is igyekezzen a gyári vezetés a szövőnőket saját géptípusukon belül foglalkoztatni.

Munkaszervezési problémákat – pl. az ötnapos munkahét bevezetését – vizsgálta *Bonta* János és *Tímár* Sándor (1960) *Hamar* Norbert munkaélettani kutatásai alapján. *Hamar* Norbert a teljesítmény alakulását az ún. *élettani munkagörbén* ábrázolta. A műszak alatti átlagos teljesítményt 100%-nak véve, a műszak elején a munka sebessége az átlagosnál 10-15%-kal alacsonyabb, a csúcsérték (1-3 órával a munka megkezdése után) az átlagos teljesítményt 8-10%-kal haladja meg. Mintegy 3-4 óra után a munkasebesség ismét az átlag (100%) alá csökken kb. 10%-kal, ami a természetes kifáradással magyarázható. *Hamar* kutatásai alapján a munka és pihenési szakaszok viszonya mellett fontos élettani probléma a munkaperiódusok abszolút időtartama. A napi 8 órás munkahét megnyújtása – öt napos munkahét esetén – (napi 9 és fél, 10 és fél óráig) a munka intenzitásának csökkenésével és a fáradtság növekedésével járna. Amellett, hogy a kiesett hatodik nap termelését nem pótolnák, a szervezet regenerálódása sem történne zavartalanul. (Ennek során figyelembe kellett még venni a járulékos időfelhasználásokat.)

A *tudati igénybevételt* azzal szokták jellemezni, hogy az egyes munkák hány %-osan kötik le tudatot. *Vaszkó* Mihály (1961) a százalékban kifejezett tudati igénybevétel alapján megkülönbözteti a mezőgazdasági nagy munkákat. Például a munka fokozata minimális a 10%-os tudat igénybevételnél, közepes a 41-65% között, és nagyon magas a 85-100%-os igénybevételnél. A tudati igénybevétel problémája egyaránt figyelmet kapott a szellemi és fizikai munkánál.

A „kvalifikált *munka*" vizsgálatával foglalkoztak *Hamar* Norbert és munkatársai (1963). A kvalifikált munka vizsgálatához új módszertani eljárásokat alkalmaztak. A kvalifikált munkánál a felsőbb idegrendszer működését, a munkára jellemző dinamikus sztereotipek kialakulását elemzik. Az utóbbi időbeli mérésére a stopperórás mérés helyett új módszert dolgoztak ki. A munkavégzés időelemeit nem olvasták le, hanem kimográfon rögzítették, a szükséges magyarázatot kimográf-szalagon lévő jelek alá írták, amelyen másodperces időjelzés volt. A mozdulatok időértékeit távolságméréssel olvasták le. *Százados, Tiszavölgyi*, és *Vojkovics* (1963) új módszerként alkalmazták a munkavégzés mozgássztereotipjeinek telemetrikus módszerrel való regisztrálását.

Az akcelogramokból kiderült, hogy a mozdulatok az individuális jelleg megtartásával a műszak folyamán megváltoztak.

Hódos Tibor a könnyűipari *futószalagokat* vizsgálva foglalkozott a jó norma pszichológiai feltételeivel. Ezt a következő kritériumokhoz köti:

1) A munka érzékszervi követelményei kis területre terjednek ki,
2) külsőleg is vezérlő információk legyenek,
3) a munka egyenlő nehézségű elosztása a szalagmunkahelyek között.

Vizsgálta a futószalag tempójának az emberre gyakorolt hatását, cipőgyári szalagnál. Minden termelési mutató szempontjából rossznak találta az egyenlően fokozott tempót, és az egyenlően mérsékelt tempót. Legkedvezőbb volt az a tempó, amely változott a műszak során (a műszak végén emelkedett), s ugyancsak kedvező volt a műszak közben változó és a végén csökkentett tempó.

Sokat foglalkoztak a *terhelés és a munkaközi szünetek* kérdéseivel. Szünet alkalmazását minden olyan munkahelyen indokoltnak tartották, ahol a fokozott igénybevétel, a kötött munkaszervezési formák, vagy a munkakörülmények indokolták (mint pl. a futószalag munkánál).

A munkaközi szünetek hatására vonatkozóan végzett vizsgálatokat dr. *Molnár* Imre (1964) a Csillaghegyi Lenárugyárban. Az előzetes felmérés azt eredményezte, hogy a szövési hibák mind a délelőtti, mind a

délutáni műszakban – az első 3 munkaóra optimum után – a 4. és 7. órában sűrűsödnek. Több fázisú kísérletekkel próbálták ki – 8 hét, 3 hónap, 1 hónap, 1 év folyamán – a 4. óra elején bevezetett 15 perces, valamint a 4. óra elején adott 10, a 6. óra közepén adott 5 perces szüneteknek a termelés mennyiségére és minőségére való kihatását. A kísérletek azt mutatták, hogy a szünet által kiesett munkaidő nem jelentett gyakorlatilag csökkenést a termelés mennyiségében, viszont jelentősen csökkentette a hibák miatt II-IV. osztályúvá minősülő áruk arányát. Különösen az osztott szüneteknél mutatkozott meg, hogy a szövőnők éppen azokat a súlyos hibákat tudták csökkenteni, amelyek az áru III., illetőleg IV. osztályúvá való romlását okozták. Kiderült, hogy az átállítás utáni javulás a 4-6. hét között áll be, de ettől kezdődően állandósul. A szövőnők viszont – ellentétben az objektív eredményekkel – a ritkább de hosszabb, mintsem a rövidebb szünetek mellett foglaltak állást.

A fáradás körülményeinek vizsgálata kapcsán *Geréb* György (1960, 1961) munkaközi szünet beállításával végzett munkalélektani kísérletet a Szegedi Kenderfonógyárban *Virágh* Lászlóval együtt. A szünetnek kettős vonatkozását elemezték: a munka termelékenységét és a dolgozók fáradékonyságát. Egy héten keresztül 3/4 8–8^{h}-ig volt szünet, az előtte és az utána következő heteket tekintették kontrollhétnek. A kísérleti hét termelése nemcsak fajlagosan, hanem abszolút mértékben is mintegy 4,6%-kal volt magasabb a kontrollhéten, a hétvégi fáradást pedig az átlagosnál valamivel kisebbnek találták. A szünetet a dolgozók kedvezően fogadták.

Új lehetőségeket adtak a munkaszervezéshez az *ergonómiai* vizsgálatok, amelyek során foglalkoztak a gépeknek, konstrukcióknak az emberhez illeszkedő optimális kialakításával.

A Ganz-Mávagban az új csuklós villamoskocsi prototípusát a kezelőelemek, jelzések, manipulátorok elhelyezését alakította ki a pszichológiai laboratórium, a Fővárosi Villamos Vasút pszichológiai laboratóriumával együtt.

A Vörös Csillag Traktorgyárban készült *traktorok* ergonómiai elemzésével *Vaszkó* Mihály (1963) foglalkozott. Vizsgálatai kiterjedtek:

- a vezérlőhelyek elrendezésének vizsgálatára,
- a gépek vezetőire ható rezgések jellemzőinek meghatározására,
- a gépek vezetőire ható zaj jellemzőinek meghatározására és
- a vezetők elfáradásának és megterhelésének pszichofiziológiai vizsgálatára.

Mérései alapján javaslatokat készített a traktorok zaj és rázkódási paramétereinek csökkentésére. Az élettani apparátust károsító ingerek hatásainak részbeni kiküszöbölése alkalmas a pszichofiziológiai terhelés csökkentésére.

Ergonómiai vizsgálatokat végeztek az Egyesült Izzó gyöngyösi félvezető gyárában is. (*Vaszkó*, 1964) Az antropológiai mérésekkel személyenként 30 testméretet vettek fel. Vizsgálataik alapján elkészítették az optimális munkaasztalok és munkaszékek modelljét, amely a dolgozótól nem követel felesleges igénybevételt. A munka nemcsak a racionalizálásra terjedt ki, résztvettek a tervezésben is.

Különböző *hőmunka* indexek üzemi összehasonlítását végezték az Országos Munkaegészségügyi Intézet Munkaélettani Osztályán (*Bognár, Hamar, Molnár, Százados, Tiszavölgyi*). A *Hamar* Norbert által kidolgozott új hőmunkaindex (HI) az igénybevétel mérésére szolgált. (A percenkénti kalóriafogyasztás és a mért kataérték összegét megszorozták a munkavégzés percben kifejezett időtartamával.) A hőmunka függvénye a kiválasztott verejtékmennyiség, ami ugyancsak differenciálja a munkákat. A *Hamar-féle* hőmunkaindexszel *Vaszkó* Mihály három fokozatot különböztetett meg: alacsony, közepes, magas fokozatot (1961). A hideg és meleg környezetben végzett munka kapcsolatos az ember fiziológiai teherbíró-képességével. *Hamar* Norbert vizsgálta a dolgozó ember hőháztartásának sajátosságait, amelyek megszabják a teljesítőképesség feltételeit.

Több helyen foglalkoztak az üzemi munka körülményeinek *baleset-lélektani* vonatkozásaival.

A nagyszámú balesetek adatainak néhány szempont alapján végzett elemzése (extenzív v. deduktív módszer) mellett a másik vizsgálati módszert jelentette a baleseti körülmények részletes vizsgálata kisebb balesetező populáción (intenzív módszer).

A balesetelemzés *intenzív módszerét* alkalmazta *Perczel* József az ORION gyárban, majd a Ganz-Mávagban. Az objektív rizikóhoz, a fizikai és társadalmi környezet veszélyeihez szubjektív kockázatvállalással alkalmazkodik az egyén.

Több gyárban helyi kezdeményezésekkel csökkentették a *terhelő tényezőket*. Az elektrotechnikai üzemekben (BHG, Egyesült Izzó, Gyöngyös) a kis egységek szereléséhez szükséges kötött figyelmet igénylő munka körülményeit javították azzal, hogy a szerelőasztalt megfelelő magasságú támlákkal vették körül, amely nyugodtabb figyelmet és jobb koncentrációt biztosít a dolgozóknak.

A 60-as évek végére – egyik felmérés szerint – Magyarországon már 82 vállalatnál, ill. intézménynél összesen kb. 130 munkapszichológus dolgozott főállásban.

Jelentős részük – számos ok miatt – szorongott; ahogy *Engländer* Tibor (1976) nevezte, „szorongó pszichológus" volt. A szorongást kiváltotta – egyebek közt – a szakmai munka hiányossága, az üzemi partnerek idegenkedése és ellenállása, a tapasztalatlanság stb.

Nagyjából ezek a munkák jellemezték a 60-as években a pszichotechnikai irányultságot. Felvetődhet ennek kapcsán a pszichotechnika

három alapvető fogyatékossága: az atomisztikus szemlélet, a statikus felfogás, a praktikum sematikus jellege (*Engländer* Tibor, 1976):

❖ Atomisztikus szemlélet: a pszichológia partikuláris funkciót töltött be, nem tudott a szervezeti rendszerbe integrálódni, nem volt igazi partnere a vezetésnek, a pszichológus státusa a periférián helyezkedett el. (Miközben szerették volna, hogy a hierarchia magasabb lépcsőfokain működő vezetőkhöz tartozhassanak.) A tervgazdasági rendszerben a vállalat is függő, kiszolgáltatott helyzetben volt, a centrum direktívái diktálták a feltételeket. Ehhez hasonlóan, a vállalati vezetés és a pszichológus viszonyát, kapcsolatát is az aszimmetria jellemezte. A pszichológus úgy kapta a feladatokat a vezetéstől, mint a vállalat a centrumtól. Ezáltal a pszichológus lehetőségei izolált problémák vizsgálatára korlátozódtak. Természetesen ugyanennek a kérdésnek a másik oldala az, hogy más problémák megoldására nem is lettünk volna képesek.

❖ Statikus jelleg: nem sikerült megragadni az üzemi szervezet jelenségeinek összefüggéseit, a pszichológiai vizsgálatok nem kerültek a termelés, a tervezés és a stratégia közelébe.

❖ A pszichotechnikai praktikum sematikus volt, bonyolult laboratóriumi vizsgálati eszközöket alkalmaztak, a módszerek eluralkodtak a tárgy felett, a pszichológusok tesztekben és nem problémákban gondolkodtak. Műszereinkkel, tesztjeinkkel együtt elszigetelődtünk az üzemben, státusunk, szerepünk bizonytalan, kapcsolatunk aszimmetrikus, közérzetünk szorongó volt.

Megkezdődött azonban egy szakmai praxis, bekerült a munkapszichológia – ha csak a perifériára is – az iparban alkalmazott társadalomtudományok közé. Szerény kistestvére lett az akkor kezdő szervezési, vezetési gondolkodásnak, valamifajta ígéretet hordozott a termelés humán problémáinak megközelítésére. Saját hibáinkon, tapasztalatainkon, botladozásainkon keresztül – 40-50 éves késéssel – művelői lettünk egy olyan szakterületnek, amit nem lehetett kihagyni, hogy „a következő osztályba" léphessünk.

2. tendencia: A szervezés- és vezetéstudomány „felfedezése"

A szervezetek, a szervezés és a vezetés tanulmányozását a nagy termelőszervezetek kialakulása indította el. A 60-as években kiemelkedő tudományos eredmények születtek ezen a területen. Érdemes sorra venni a fontosabb tudományos és módszertani kezdeményezéseket.

Erdei Ferenc nagy érdeklődéssel fordult a szervezéstudomány kutatása és tudományszervezése felé, az Akadémia főtitkáraként pedig a szervezéstudományt az akadémián képviselt tudományok közé emelte. „A vezetés és igazgatás korszerű tudományos megalapozása és a vezetőképzés gyakorlata" című, általa szerkesztett tanulmánykötetről (MTA Szervezéstudományi Bizottsága, kézirat, 1964) élénk tudományos vitákat kezdeményezett.

Nagyjából kialakult az a felfogás, hogy a „szervezetek tudománya" az általános szervezés- és vezetéselméletre, a struktúrák, folyamatok és tevékenységek tanulmányozására, valamint az ágazati szervezés- és vezetéstanokra (ipar, közlekedés, tudomány stb.), továbbá a szakfunkciós módszertanokra (pszichológia, jog, matematikai módszerek stb.) bontható. A szervezetelméletben *Erdei* Ferenc, a szervezés- és vezetéselméletben *Szabó* László, a szervezési módszertanokban *Ladó* László és *Susánszky* János eredményei viszonylag gyorsan ismertté váltak, számos tanítványuk lett.

Az ipari szférában a munkaszervezés került legközelebb a gyakorlathoz. A századfordulón *Taylor* által kezdett témákat, módszereket alkalmazott korszerűsített módon, mint pl. az idő- és mozgástanulmányok. A munkaszervezés jelentős szerepet kapott a munkaügyi gyakorlatban. Elindult a munkaszervezők, munkatanulmányozók, munkaügyi szakemberek képzése. Ezeket a törekvéseket *Meitner* Tamás fogta össze.

Megjelentek a vezetéstudomány körébe tartozó szakmai, módszertani eredmények, publikációk, könyvek. (*Susánszky* János, *Szabó* László, *Ladó* László, *Meitner* Tamás, *Gazdag* Miklós és mások írásai.) A 60-as évek végén megkezdődött a hazai vezetőképzés is.

A szervezési, vezetési problémák tehát igen gyorsan fókuszba kerültek. Ezekkel szorosan együtt haladt a pszichológia alkalmazási lehetőségeinek keresése a szervezés és vezetés terén. Ezekkel a kölcsönhatásokkal többféle módon foglalkoztak a pszichológusok.

Kifejtették, hogy a munkaszervezetben a *személyiség* rendszere egy nagyobb rendszer részévé válik. Az organizációban a *kreativitás* bizonyos mértékig szelekcióval biztosítható és ösztönzéssel hozható működésbe, de a szervezet nem mondhat le ennek a folyamatos viselkedésszabályozás, befolyásolás útján történő előhívásáról, kifejlesztéséről sem, amiben a munkahelyi légkörnek, a csoporthatásoknak, a rejtett pszichoszociális erőknek és a vezetőktől származó hatásoknak, a vezetői funkcióknak és módszereknek van döntő fontossága. A szükséges szabályozás egy része biztosítható csak racionális tényezőkkel, emellett működnek a *rejtett pszichoszociális* történések. A szervezetekben a viselkedés szabályozásának két nagy területét képezik a *csoporthatások* és a *vezetői hatások* (*Buda* Béla, 1970, *Rókusfalvy* Pál, 1966, *Engländer* Tibor, 1970 és mások).

A szervezési és vezetési terminológiákban az emberi tényező olyan gyűjtőfogalomként szerepelt, amely a munkaélettani, munkalélektani, üzemszociológiai szempontokat, módszereket foglalta össze. Az emberi tényezőkkel szinonim értelemben beszéltek még a munka emberi oldaláról, a munka végzésének szubjektív körülményeiről, a termelés emberi kérdéseiről stb. A szóhasználatot azzal indokolták, hogy a gyakorlatban és a komplex szervezési munka során az emberi kérdéseket vizsgáló tudományok közötti kapcsolat szoros.

3. tendencia: Az ergonómia

Az ergonómiai tudományos ismeretek fejlődését nagyobb számban az 1960-as évektől kezdődően végzett empirikus kutatások alapozták meg. Ezeket főként tudományos intézetekben és vállalatoknál végezték. Kiterjedtek a vegyipar, a bányászat, a kohó- és gépipar, a közlekedés, a könnyűipar és a kereskedelem területén felmerült ergonómiai problémák vizsgálatára. Ezek a vizsgálatok a gépek (mozdony, traktor stb.), a berendezések, a technológiai folyamatok, az alkalmasság, a betanítás, a munkakörülmények, a munkavédelem, a biztonságtechnika stb. témáit ölelték fel.

Az ergonómia vállalati alkalmazásának fontos feltétele volt, hogy a vállalatok munkapszichológiai laboratóriumainak (kb. 50-70 lehetett) többsége ergonómiával is foglalkozott. Az oktatás különböző szintjein (egyetemeken, vezetőképzésben) elterjedt a munkapszichológia és az ergonómia oktatása. Az ergonómiai kutatások eredményeit illusztrálják a következő témacsoportok.

a) A munkához való adaptáció körébe tartozó munkák:

- betanítási módszerek kidolgozása (kohászati, gépipari és könnyűipari üzemekben),
- az operátori tevékenység elemzése,
- számos iparágban végzett, a balesetekkel kapcsolatos ergonómiai vizsgálat, valamilyen kölcsönhatásban a rehabilitáció elősegítésével.

b) Az ember – gép rendszerek körébe tartozó munkák:

- a gyártás- és gyártmányfejlesztés ergonómiai kérdései,
- az éberségi szint vizsgálata az éberségi berendezésekkel kapcsolatban,
- a hőmunka ergonómiai szempontjainak vizsgálata,
- a kohó- és gépiparban a létesítménytervezés ergonómiája,
- az ergonómia szabványosítása,
- gépek, berendezések ergonómiai követelményei.

c) Az ergonómia országos, ágazati, illetve iparági szabályozása:

A gazdasági életnek csaknem az egész területére nézve felmérés készült az országos Műszaki Fejlesztési Bizottság keretében. Eszerint a központi állami szerveknek az ergonómiával összefüggő szabályozásai (rendelet, utasítás, irányelv, módszertani ajánlás, szabványok) tartalmilag a következő kérdéseket érintették:

- munkaegészségügy,
- alkalmasságvizsgálat,
- oktatási, képzési előírások,
- munkavédelem, biztonságtechnika,
- munkahelyi környezet kialakítása, védelme,
- munkaszervezés,
- műszaki tervezési előírások,
- országos és ágazati szabványok,
- gépminősítés,

- prototípus-minősítés,
- üzembe helyezési előírások,
- ipari esztétika,
- fogyasztók érdekvédelme,
- egyéb.

Arról, hogy a szabályozások előbbi területei milyen módon tartalmazzák az ergonómiai szempontokat, ilyen megállapítások adódtak:

- A komplex ergonómiai szempontok a felsorolt területeken nem egyforma mélységben és komplexitásban érvényesültek. A műszaki tervezésre vonatkozóan volt a legtöbb előírás, kevesebb az üzemeltetésre, az üzembe-helyezésre és a karbantartásra viszonylag kevés.

- A szakmai elemeket tekintve, a munkaegészségügyi, munkavédelmi és biztonságtechnikai tényezők nagyobb figyelmet kaptak a szabályozásokban, mint pl. a munkapszichológiai tényezők. Az egyes ágazati szabályozások között érdekes különbségek voltak, pl. a mezőgazdaságra vonatkozó baleset-elhárító és egészségvédő óvórendszabály még egyes munkafiziológiai kritériumokat is tartalmazott (pl.: hogy a traktorok kézzel működtetett kapcsolóinál a legnagyobb erőkifejtés 6 kp, a többi elemnél 15 kp. lehet stb.), más területeken ilyen kritériumok nem szerepeltek a szabályozásokban.

d) Komplex ergonómiai vizsgálatok

A legkedvezőbb személyi, technikai és szervezeti feltételekkel rendelkező munkapszichológiai és ergonómiai laboratóriumok (pl. Csepel Vas- és Fémművek, Dunai Kőolajipari Vállalat) szervezésében az ergonómiai team-munka keretében egy-egy üzem, munkahely vagy technológiai folyamat komplex ergonómiai vizsgálatát végezték a különböző szakemberek (pszichológusok, mérnökök, üzemorvosok, munkavédelmi és biztonságtechnikai szakemberek, munkaszervezők, rendszerszervezők). Több beszámoló készült az ilyen típusú munkákról.

4. tendencia: A munkamotiváció

A 70-es évek egyik sajátos jellemzője volt a munka és a szervezetek világában a nagymértékű *fluktuáció*.

Számos szakember, sokféle tanulmány, felmérés foglalkozott a fluktuáció kérdésével. Vizsgálták ezt tudományos intézetek, gyárak, elemezték közgazdászok, szociológusok, pszichológusok. Az emberi szempontok vizsgálata különösen tanulságos volt azokban az esetekben, amikor a dolgozók igazi vagy vélt érdeküktől indíttatva új munkahelyet választottak, mert a korábbi munkahelyen különböző természetű elvárásaikat nem találták meg.

Így – főként a fluktuáció nyomán – a 70-es években a munkapszichológia meghatározó jellegű tematikai vonulata lett az *ösztönzés* és a *motiváció*. Ez a tematika részben „szigorú" empíriát, zömében konkrét fluktuációs vizsgálatokat tartalmazott, részben az empíriával párhuzamosan el-

vi, elméleti síkon is próbálta tisztázni a munkamotivációval kapcsolatos kérdéseket. A továbbiakban ez utóbbi törekvésekkel foglalkozom.

Csirszka János (1967, 150. old.) szerint: „Motívumon szükségletből származó és valamely cél megvalósítására irányuló szelektív ösztönzést kell érteni... A motiváció vagy motiválás pedig nem más, mint a működésükben megragadott indítékok együttese és folyamata." Hozzátehetjük: az ösztönzés és a motiváció fogalmai gyakran egybeesnek, bár nem azonosak. A motiváció a belső, az ösztönzés a külső mozgatóerő.

A kettő dinamikus kölcsönhatása az alany szükségletéből és a tárgy vagy személyek *valenciájából* (szubjektív értékéből) ered; az alany szükséglete hajtóerőt indukál a tárgy vagy személyek elérésére vagy az odafordulásra és a tárgy vagy személy valenciája vonzást gyakorol az alanyra. A motiváció formai jegyei: intenzitása, hatékonysága, tudatossága és szándékossága. Az egyidejűleg ható indítékok strukturált együttese a motivációs konstellációban nyilvánul meg. A motivációs folyamat a motivációk keletkezését, kibontakozását és befejeződését tartalmazza. A motivációk mint személyiség funkciók állandó kölcsönhatásban vannak az egyéb személyiségjegyekkel és funkciókkal.

Rókusfalvy (1976, 152. oldal) megfogalmazásában az ember dinamikus irányulásai – a szükséglet, a vágy, a törekvés, a beállítódás, az érdeklődés és az akarati elhatározás – a cselekvés igazi indítóokai, hajtóerői, motívumai. Működésük nyilvánul meg a munkamotivációban és a teljesítménymotivációban. Munkamotiváción a munkatevékenységre késztető indítékok együttes működését érti. A teljesítménymotivációt mindazon törekvések együtteseként értelmezi, amelyek az egyéni képességek kifejtését minden teljesítményre irányult tevékenységben és a kockázatvállaló magatartásban fokozzák vagy lehetőségig magas szinten tartják. A személyiség egyensúlyának fontos tényezője környezetéhez való viszonyának szabályozása. Csak az optimálisan szabályozott cselekvés, illetve tevékenység biztosítja a hatékony cselekvést, az adekvát alkalmazkodást. Az egyensúlybiztosítás módjától függően megkülönböztetett háromféle szabályozó funkció egyike az ösztönző szabályozás, amelynek alapvető összetevői közé sorolja a dinamikus irányulásokat, az önértékérzést, az igényszintet és az akarást, továbbá a személyiségbe beépült, belsővé vált értéktartalmakat (értékeket, példaképeket).

Rókusfalvy motivációs koncepciójában felhasználja *Várkonyi* H. Dezső (1947, 1948, 1952) és H. *Schiller* Pál (1944) gondolatait, *Csirszka* kutatási tapasztalatait és Sz. L. *Rubinstein* munkásságának eredményeit. Felfogásában a motiváció döntő tényezője a személyiség egyensúlyának, a tevékenység szabályozottságának és a környezethez való alkalmazkodásnak, s alapvető jelentőségű a különböző tevékenységfajtákban, a munkában (az ember és a munka viszonyában), a sportban, a tanulásban, az életmódban és az életvezetésben.

A szervezet-, szervezés- és vezetéselméletnek is integráns része a motivációra vonatkozó koncepció, mert az emberek vezetésének, ösztönzésének, befolyásolásának elvei és módszerei e koncepcióval is összefüggnek. A vezetés tudományos vizsgálatának történetében és fejlődésében kialakult különböző felfogások mindegyikénél megtalálható, s mindegyiknek integráns része a „motivált ember" valamilyen modellje: valamilyen felfogás az emberek szükségleteiről, motivációiról , amelyre aktivizálásuk, ösztönzésük elvei és módszerei, az „ösztönzéselméleti" nézetek épülnek.

Varga Károly (1974) az ipari kutatás, fejlesztés területén dolgozók teljesítménymotivációját vizsgálta, a *McClelland* és *Atkinson* modellekből kiindulva. Eredményei originális értékűek.

Papp Ágoston és *Perczel* Tamás (1972) a munkával való elégedettség és a munkához való konkrét viszony körébe vágó kutatások kritikai értékelése és kiterjedt empirikus vizsgálatok alapján arra a következtetésre jutottak, hogy a munkával való megelégedettség két dinamikusan változó tényezőrendszer függvényeként értelmezhető: „A megelégedettség mértéke egyaránt függ az egyén által elfogadott és a munkakör ellátásához kapcsolódó elvárási és értékítéleti rendszertől, valamint a munkakör objektív jellemzőitől. Az elvárásrendszer függvényében változik az egyes munkaköri faktorok hatása" (1976, 252. oldal). Az objektív meghatározók közé sorolják a következőket:

1. a munkafolyamat jellege,
2. a munka eredménye,
3. a fizikai környezet,
4. a munkavégző rendszer szervezeti felépítése,
5. a munkahelyi státusz,
6. az ösztönzési rendszer és
7. a munkahelyi miliő.

A szubjektív feltételekhez sorolják:

1. a képességek és dinamikus személyiségjegyek,
2. a munkával szembeni előzetes elvárások és
3. a munkavégzés emberre gyakorolt hatásával kapcsolatos közvetlen tapasztalatok.

Dulin Jenő (1976) *Herzberg* módszerének a *Papp* Ágoston és *Perczel* Tamás által továbbfejlesztett metodikájával, továbbá ezt kiegészítő eljárásokkal (a vizsgálati személyek vezetői értékelése, exploráció, szociometria) vizsgálta speciális forgácsolók és lakatosok munkahelyi megelégedettségét. A vizsgált személyeknél összefüggést talált a szociometriai ranghely és rátermettség (munkahatékonyság), illetve a szociometriai ranghely és a megelégedettség között.

Murányi Mihály és *Bálint* István (1973) a *Herzberg*-féle *motivátor* és *hygiene* tényezők két csoportját *stabilizátoroknak* (inkább külső tényezők)

és *produktivizátoroknak* (inkább belső tényezők) nevezik. Feloldják azonban a merev szétválasztásukat, a munkatevékenységben a produktivizátorok mellett velük azonos irányban fejthetik ki hatásukat a stabilizátorok is.

Ez a felfogás *Herzberg*gel szemben a *munkával való elégedettségnek* inkább az egytényezős elméletét támasztja alá. A stabilizátorok inkább a külső hatásokat és a munka eszköz-jellegét idézik fel, a produktivizátorok inkább a belső hajtóerőket, a teljesítménymotivációt és az önkifejtést hordozzák. A munkavégző rendszer tényezőrendszerei, a munkatevékenység, a konkrét munka tartalma és a feladatok, valamint a környezeti tényezők – tárgyi és társas környezet – kétirányú hatást eredményezhetnek az embernél.

Engländer Tibor (1972) a *munkaattitűdök* mérésének problémáival foglalkozott, s e célra jól használható attitűdskálát dolgozott ki. A munkamotiváció kérdései kiemelt tendenciának látszanak, ugyanakkor szerves részei voltak a megélénkülő szociálpszichológiai tevékenységnek.

A szociálpszichológiai témák közül a munkapszichológiai gyakorlatban a következők voltak még a gyakoribbak:

- szociometriai vizsgálatok,
- attitűd- és közvélemény-kutatás,
- a munkahelyi beilleszkedés vizsgálata.

Módszertani oldalról azt látjuk, hogy a korábbi műszerezettséggel szemben – a szociálpszichológiai témák kiszélesedése nyomán – a tevékenység költség- és műszerigénye csökkent. A szociálpszichológiai vizsgálatok viszont szűkös módszertani sávban mozogtak, általánosak voltak a kérdőíves módszerek, néhány sztenderdizált attitűdskála született csak, mellettük még a szociometriai kérdőívekkel lehetett találkozni. Mindez viszonylag szerényebb igényű, a kísérletezés követelményeit többnyire nélkülöző volt, ezért kevésbé általánosítható eredményeket hozott.

A gyakorlatban a fluktuáció mellett szinte minden pszichológus foglalkozott a *vezetőképzés* problémáival. Ezek is alapvetően szociálpszichológiai indíttatásúak voltak. Így a menedzsment és a pszichológia szükségszerűen találkozott egymással, és ez a találkozás mindkettő számára szerencsés és kölcsönösen megtermékenyítő volt, mert hol az egyik, hol a másik terület adott húzóerőt a másik számára. Magyarországon a vezetőképzés igényének felmerülése szorosan kapcsolódott a 68-as gazdasági reformhoz, amely azonban következetlen volt, bizonyos irányítási-vezetési módosításokat hozott, de nem érintette a szervezeti rendszert. Viszont a 60-as évek szűkebb spektrumú munka- és üzemszervezési szemlélete után a társtudományokban megkezdődtek a vállalati szervezettel kapcsolatos kutatások, amelyek számos vonatkozásban interdiszciplináris jellegűvé is bővültek, amiben már a munkapszichológiának is szerep jutott. A szervezés, vezetés körében a vezetőképzés volt az a terület, amely folyamatosan növekedett és kiszélesedett, megindultak a

fiatal vezetők vezető-utánpótlásképző tanfolyamai, a egyre gyakoribb lett, hogy a tanfolyamra kerülésük előtt pszichológiai vizsgálatokon is részt vettek. Tanfolyamaikon elszórtan már a *tréning* módszere is alkalmazásra került. Ez a pszichológiai tevékenység (oktatás és a vizsgálat) hozzájárult az ipari, gazdasági szférában dolgozók körében a pszichológiai kultúra gyarapításához.

A 70-es években differenciálódott a munkapszichológiai tevékenység. Az előzőkben tárgyalt vonulat mellett továbbra is megtaláljuk

- a munkavégzés jellemzőinek és a *tárgyi környezet* pszichikus hatásainak vizsgálatát (ezek zömét az ergonómiai szemlélet fogta össze; sőt, az ergonómia gyűjtőfogalma volt az ergonómiához csak lazán kapcsolódó témáknak is, így például az ergonómiai konferenciákon jelentek meg a szociálpszichológiai, vezetési, fluktuációs stb. munkák tapasztalatai, az Ipari Minisztériumban ergonómiai bizottság működött, egyik fontos szaklapunk címében is ez a megnevezés szerepel), és
- az alkalmasság *személyi feltételeinek* vizsgálatát (amit továbbra is intenzíven végeztek a vállalati munkapszichológiai laboratóriumokban).

A 70-es évtizedben tehát összességében jelentősen fejlődött a munkapszichológia, tematikailag, extenzitásban, kapcsolataiban. A makrostruktúra az évtized elején – a 68-as reform nyomán – közelebb hozta a vezetéshez. Miután a gazdasági reform lendülete hamarosan megtört, a felmerülő gazdasági problémákat a központ különböző, felülről erőltetett kampányokkal próbálta megoldani. A 70-es években két ilyen fegyelmezési kampány volt, s ezek a munkapszichológiára nézve is érezhető nehézségeket okoztak. Nehezítették a működési feltételeket, szűkítették a pszichológusok választható tematikáját, és egzisztenciális feszültségeket okoztak.

III. A 80-AS ÉVEK KÉT TENDENCIÁJA: A SZERVEZET-FEJLESZTÉS ÉS A SZEMÉLYZETI PSZICHOLÓGIA

5. tendencia: A szervezetfejlesztés

A 70-es években folytatott szociálpszichológiai, illetve szociálpszichológiai orientációjú pszichológiai és szociológiai munkák voltak a szellemi (szemléleti és tudományos) előzményei a vizsgálatnál és elemzésnél tovább lépő, a szervezeti intervencióra is vállalkozó, „magatartástudományi" (hazánkban talán inkább a szociálpszichológiai jelzővel illethető) szervezetfejlesztési módszerek előtérbe kerülésének. A szociálpszichológiai kutatások kibontakozása körüli időszakban nemcsak a pszichológusok szorongása nőtt (mint ezt *Engländer* írja) az üzemi szervezettel való munkakapcsolatok megteremtésének nehézségei, vizsgálataik feldolgozásához igényelt függetlenségük, autonómiájuk bizonytalansága miatt, hanem fokozatosan erősödött a szervezeti intervenció adekvát módszere iránti, illetve ennek megtalálására irányuló szükséglet.

A 70-es évek második felében új és sokat ígérő módszerként „robbant be" a hazai szervezetekkel foglalkozó szociálpszichológiai gyakorlatba a *szervezeti akciókutatás* metodikája (*Varga* Károly, 1979). Adaptációjának

hazai kísérlete időben elég szorosan fölzárkózott a módszer első sikeres nemzetközi alkalmazásai mögé.

Kellő súllyal bizonyítható, hogy az akciókutatás előtérbe kerülése a hetvenes évek tudományos életének nemzetközileg kiemelkedő eseménye (*Kindler* József, 1980), amely azt a vonzó perspektívát kínálja, hogy a „jövő módszertana" lesz.

Az akciókutatás kapcsán indokoltan látszanak a következő megjegyzések. A 18. század, az ipari forradalom százada nemcsak a termelőerőket alakította át, hanem az emberképet is korszerűsítette. A 19-20. században rendkívül gyorsan fejlődtek és gyarapodtak az emberről szóló ismeretek. A 19. század közepére tesszük a pszichológia tudományának kialakulását. A pszichológiának az elmúlt egy és negyed században született eredményei ma már kultúránk szerves részét alkotják.

G. *Myrdal* nyomán *Berend* T. Iván (1978) emlékeztet arra, hogy miként az orvostudomány már régen kitermelte a terápiát, a természettudományok pedig a technikát, mivel ilyen igényeket, feladatokat régen megfogalmaztak velük szemben újabban a társadalomtudományok – melyek természetesen eddig is közvetett módon nagy hatással voltak a társadalmi-gazdasági fejlődésre – maguk is kénytelenek eljutni a „terápiához" és a „technikához". Ahogy a társadalomtudományok általában, úgy konkrétan a pszichológia is jelentős lépéseket tett az alkalmazás módszereinek kidolgozása terén. Az ez irányú törekvések, illetve eredmények már a századforduló óta kísérik a pszichológia fejlődését. (Elég csak a 20. század elején kialakult irányzatra, a *pszichotechnikára* utalni, amely már elnevezésében is hordozza a „technikára" való irányultságot.) A szociálpszichológia megjelenésétől – a harmincas évektől – kezdve még inkább gyarapodtak a praxisra használható „technikák". Például a csoportdinamika ezek számos olyan változatát hozta létre, amelyek a vezetés, a nevelés, a gyógyítás stb. gyakorlatára is jelentős hatást fejtettek ki. A Kurt *Lewin* nevéhez fűződő csoportdinamika volt a gyökere a magatartástudományi szervezetfejlesztésnek is.

A szervezeti akciókutatás metodikája hazánkban is termékeny talajra talált. Adekvát eszköze lett a szervezeti intervenciónak és a pszichológusok szakmai szerepének számos korábbi bizonytalanságát is csökkentette. Bizonyos mértékben új helyzetet teremtett az emberi munkával és a munkaszervezetekkel foglalkozó gyakorlatban és ennek nyomán az oktatásban, továbbképzésben, de a szakemberek tevékenységében is.

Itt szeretném jelezni azt, hogy ebben az áttekintésben az *akciókutatás* és a *szervezetfejlesztés* fogalmait lényegében szinonim értelemben használom, ami természetesen nem zárja ki azt, hogy a két fogalom közötti viszony másfajta értelmezési lehetőségével is élni lehessen. Az alkalmazási tapasztalat alapján úgy látszik hogy az akciókutatás módszertanát jórészt a szociálpszichológiai orientációjú szervezetfejlesztés és szervezetpszichológia testesítette meg.

Tehát a 80-as években a munkapszichológiában meghatározó paradigmává vált a szervezet, és előtérbe került a *szervezetpszichológia*. Ennek a változásnak számos meghatározó tényezője volt. A tendencia nemzetközi, mert része a tudománytörténetnek is. (A *Taylor*ral indult úgynevezett klasszikus iskola az egyént, a „Human relations"-irányzat a csoportot, a *rendszerelmélet* nyomán létrejött modern iskola a szervezetet állítja középpontba.) A 80-as évek elejéig hazánkban erős szemléleti gyökerei lettek a *rendszerelméletnek*, a rendszerben való gondolkodás a munkapszichológiát sem hagyta érintetlenül. A szociálpszichológiai orientáció logikus módon vezet el a szervezethez. A szakemberekben felgyülemlettek azok a tapasztalatok és felismerések, amelyek a szervezeti összefüggések kereséséhez adtak ösztönzést. Ilyen irányú felkészítés nyomán fiatal szakemberek léptek színre, akik a szervezet iránt érdeklődtek. Mindezek eredőjeként új vonulatként lépett fel az emberi és szervezeti erőforrásfejlesztés, illetve a szervezetpszichológia. Ez a megközelítés szervezetekkel, szervezeti csoportokkal foglalkozik tanácsadási jelleggel, túllép azon, hogy csak vizsgál, elemzéseket végez. Koncepciójának szerves részét képezi, hogy a javasolt, célszerű változások „művezetésére", vagyis bevezetésének segítésére, a folyamatkonzultációra is vállalkozik. Segítséget nyújt az egyéneknek, a csoportoknak és a szervezeteknek, hogy milyen megváltozott viselkedésekkel lehetnek hatékonyabbak, eredményesebbek a szervezeti kontextusban. Így új típusú, szimmetrikus kapcsolat keletkezik a szervezet vezetői és a pszichológusok, a tanácsadók között. A végzett feladat így automatikusan oldja meg azt a problémát (ami a 60-as években oly sok nehézséget okozott), hogy a pszichológusnak a szervezetben ki legyen a partnere. A szervezetpszichológiai gyakorlatban logikusan adódik, hogy a felső vezetés.

Ennek a szervezetpszichológiai tanácsadási modellnek azonban csak fokozatosan rajzolódtak ki a kontúrjai, apró lépésekkel történt meg az elindulás ebbe az irányba. A makrostruktúrában újabb fegyelmezési kampányok indultak el, a gazdasági nehézségek szaporodtak, a vállalatokra, illetve szervezetekre egyre nagyobb nyomás nehezedett, és a növekvő bajok egyik fájó jele volt, hogy kezdtek megszűnni a vállalati munkapszichológiai laboratóriumok. A korábbi évtizedekben a munkapszichológiában kialakult tematikai sokrétűség ugyan megmaradt, de lassanként mindegyik tématerület művelése összeszűkült, és egyre nehezebbé vált. Csökkent a pszichotechnikai tevékenység, az ergonómia és a tárgyi környezet körébe tartozó munka és az üzemi szociálpszichológia kutatás. Talán a vezetőképzés volt az, amelyben változatlanul szükséges volt a pszichológiai oktatás. Ennek tartalma és struktúrája viszont átalakult, a korábbi informatív jellegű ismeretközlést kiszorította a tréningmódszer alkalmazása, amivel a szakemberek egy része nem tartott lépést, s ők lassan kiszorultak a vezetőképzésből.

Egyre több irányból mutatkoztak a válság jelei. Megállt, majd csökkenni kezdett a munkapszichológiában dolgozó szakemberek száma,

számosan mentek más szakterületre vagy védettebb intézményi munkahelyekre, azok pedig, akik maradtak a vállalati laboratóriumokban, kezdetben külső és felső segítségben reménykedtek. Ezt azonban a makrostruktúra – érthető módon – nem tudta megadni.

1981-ben megalakult a *Munkalélektani Koordináló Tanács*. Több alapvető feladattal segítette a szakmát. Pályázatokat írt ki tanulmányok elkészítésére, kutatások elvégzésére, amivel közvetve vagy közvetlenül kutatási koordináló tevékenységet végzett. Információs rendszert hozott létre tesztek és szoftverek elkészíttetésével. A mostanáig kiadott több mint húsz tesztfüzet, valamint egyes tesztek szoftverei módszertanilag hasznosnak bizonyultak. Intézményesítette az évenként megrendezésre került szakmai napokat, speciális témákat támogatott, rendszeressé tette a külföldi szakemberek meghívását. Megszervezte a pszichológusok nyilvántartását, szakirodalmi tájékoztatót adott ki.

A 80-as években a szervezetpszichológiai tevékenység megjelenésének sajátos módszertani vonása, hogy a munka- és szervezetpszichológia módszerei ötvöződtek a *klinikai* pszichológiai módszerekkel. Ez a folyamat egyébként már a szociálpszichológiai kutatások gyarapodásánál megkezdődött.

Amikor az évtized végén bekövetkezett a makrostruktúra megváltozása, a munkapszichológia eredményeiben és lehetőségeiben, nehézségeiben és problémáiban ellentmondásos és széttagolt képet mutatott. Gyarapodtak az ismeretek, a tapasztalatok, megindult a munkapszichológus-szakképzés, szakembereink egy részében megvolt a saját munkája megújításának készsége, a strukturális feltételek azonban kimerülőben voltak.

6. tendencia: A személyzeti pszichológia

A 80-as években, illetve ettől kezdve növekvő szerepet kapott a munka- és szervezetpszichológia a személyzeti munkában. Ez alapvetően három tényezőből származik:

➢ *A bürokratikus irányítás „kimerült"*

A személyzeti munka bürokratikus irányítása. Az állami szervezetrendszerhez kapcsolódó személyzeti politikát az 1880-as évektől számíthatjuk. A 19. század harmadik harmadában épült ki Magyarországon az állami bürokráciának, hivatali rendszernek az a racionális gépezete, amelynek Max *Weber* adta klasszikus leírását. Max *Weber* szerint a polgári racionális állam két pillére: a szakhivatalnoki kar és a racionális jog. A kettő közül az előbbi kialakításának és működésének feltételeit szabályozta a közigazgatási alkalmazottakra kidolgozott ún. „pénzügyi szolgálati és minősítési szabályzat" (1883). E dokumentum – frappánsan illusztrálva a Max *Weber*-i elemzést – a szakhivatalnoki kar működésének két feltételét: a képesítési (kiválasztási) és minősítési rendszert szabályozta. Fő vonalaiban a II. világháború végéig érvényben volt. Az 1945 utáni rendszerben a káderpolitika, a káderek kiválasztása és értékelése exponált politikai kérdés volt, ami az 50-es években a jogi vagy egyéb

normatív szabályozás hiányában visszatükrözte a politikai bizalmatlanság felfokozott légkörét. 1957 után párthatározatokkal és kormányhatározatokkal irányították a személyzeti munkát, amelyek az állami, a gazdasági, a tudományos és kulturális stb. területekre azonos alapelveket fogalmaztak meg. A 80-as években – elsősorban a gazdasági szervezetekben – kezdték felismerni, hogy a vezetési gyakorlathoz pl. a vezetők kiválasztásához, értékeléséhez, képzéséhez szakszerű módszereket lehet vagy célszerű alkalmazni. Ez lökést adott a pszichológiai módszereknek, pl. a személyzeti szakemberek pszichológiai oktatásának is.

➢ *Az emberi erőforrással kapcsolatos gondolkodásban új követelmények vetődtek fel*

Követelmények az emberi erőforrás-gazdálkodásban. Véletlen és meglepő egybeesés – amire *Varga* Károly (1986) hívta fel a figyelmet –, hogy 1969-ben két egybecsengő koncepció jelentkezett egymástól függetlenül. 1969-ben bukkant fel az amerikai irodalomban az „emberi erőforrás fejlesztése" (HRD) elnevezés. Ugyanebben az évben jelent meg Magyarországon *Jánossy* Ferenc könyvében a fontos tétel: a gazdasági fejlődés trendvonala nem a mindenkori gazdasági potenciákkal, hanem annak csak egyik elemével, a munkaerő-struktúra fejlettségével esik egybe.

Ehhez kapcsolódva később *Kovács* János (1975) közgazdász hívta fel a figyelmet: a munkaerő-struktúra összehasonlításával foglalkozó kutatók úgy találták, hogy az ún. szocialista országok munkaerő-struktúrája eléri, sőt meghaladja a fejlettségi szintben jóval magasabban lévő nyugati kapitalista országok struktúráját, amit főképpen azzal lehetett magyarázni, hogy nemcsak a munka hatékonysága alacsonyabb általában Keleten, mint Nyugaton, hanem a szakképzett munkaerőé és így a szellemi munkáé is.

Vagyis: a munkaerő fejlettsége, tudása nem az a végső meghatározó tényező, aminek *Jánossy* elmélete állítja, hanem csupán erőforrás, amellyel lehet jól is, rosszul is gazdálkodni. *Kornai* János (1982) pedig azt hangsúlyozta, hogy a szellemi, humán folyamatokkal kapcsolatos mulasztások felszámolásában nincsenek ugrások. Nos, a 80-as években vált világossá (amikor egyébként a szocialista rendszer is a végéhez közeledett), hogy a gazdasági fejlődés fő problémája éppen az, hogy az emberi erőforrással való gazdálkodás nem kielégítő, továbbá az, hogy nem is volt válasz arra, hogy hogyan is kellene vele hatékonyabban gazdálkodni. Ehhez, az emberi erőforrás struktúrájával, tudásával, képességeivel, motivációival, viselkedésével való hatékonyabb gazdálkodáshoz kínált módszereket a pszichológia.

➢ *A pszichológia eszköztára gyarapodott*

A pszichológia alkalmazása kiszélesedett a személyzeti munkával kapcsolatban, jelezve a módszertani eszköztár gyarapodását. Címszavakban jelzik ezt a következők:

❖ A fiatal vezetők, vezetőjelöltek kiválasztásában szerepet kapott a pszichológiai vizsgálat.

❖ Az értékelés, minősítés gyakorlatához pszichológiai ajánlások készültek.

❖ Növekvő mértékben megkezdődött a készségfejlesztő tréningek alkalmazása.

❖ A vezetőutánpótlás felkészítéséhez a pszichológiai szempontokat is érvényesítő programok készültek.

❖ Alkalmazni kezdték a magatartástudományi szervezetfejlesztés módszereit.

❖ Szervezeti kultúra vizsgálatok kezdődtek.

IV. A 90-ES ÉVEK KÉT TENDENCIÁJA: AZ „ÁTRENDEZŐDÉS" ÉS A PROFESZSZIONÁLIS TANÁCSADÁS KIALAKULÁSA

7. tendencia: Az „átrendeződés"

A rendszerváltozás új feltételeket teremtett az intézményrendszer, a gazdaság és a gazdasági szervezetek számára. E feltételek szorosan összefüggtek a privatizációval.

Megjelentek új tulajdonosként a multinacionális cégek. A megvásárolt hazai szervezeteikben megkezdődött a kétfajta szervezeti kultúra koegzisztenciája. Ez a békés, toleráns egymás mellettiségtől az új tulajdonosnak saját szervezeti kultúrája arrogáns érvényesítéséig terjed. Sok szervezetben az elhúzódó privatizációs folyamat évekig gyötrő bizonytalanságot okozott.

Ugyanakkor a gazdasági szervezeteknek természetes törekvése volt, hogy mihamarabb átalakuljanak, kikerüljenek a függőségből és bizonytalanságból, megkapaszkodjanak, talpon maradjanak, átlátható feltételeket alakítsanak ki. Egyebek között hatalmas volumenű szervezési, vezetési kompetenciát kellett vagy lehetett volna mozgósítani a rendkívül széles mikroszervezeti szféra megfelelő működésnek kialakításához. Ennek kapcsán a munkapszichológia is nagyságrendileg történelmi mértékkel jellemezhető feladatokba kapcsolódhatott volna be. (Például a vezetők kiválasztásánál.) Volt is egy terv arra, hogy az átalakult vállalatok, szervezetek menedzsereit (vezetőit, igazgatótanácsi tagjait) tudományos szakmai módszerekkel választják ki a vagyonkezelő holding megbízásából. Ehhez – a tanácsadó cégek kiválasztásával – meg is történtek az előkészületek, azonban az átalakulás során az eredeti terv nem került alkalmazásra, a vezetők rekrutációja nagyjából a „régi" modell szerint zajlott le.

Az átalakulás másik vetülete a munkavállalói, dolgozói oldalon mutatkozik meg a munkanélküliség formájában. Ez több százezres réteg, amely az átalakulás előtt, közben vagy után fölöslegessé vált a szervezetekben. Ami viszont életre hívott egy intézményhálózatot, egy országos és húsz regionális *munkaügyi központot*, valamint *átképzési központokat*, számos pszichológus számára is munkalehetőséget teremtve.

Kiszélesedett a magánvállalkozás szférája, mintegy százezer kisvállalkozás és 700 ezer egyéni vállalkozó került ebbe a körbe. Ide tartozik a közel ezres nagyságrendű *vezetési tanácsadói* szolgáltatást nyújtó, s ezek

részeként a mintegy 200-ra tehető *humán* jellegű vezetési tanácsadást folytató kisvállalkozás.

A makro- és mikrostruktúra változása következtében a 90-es években strukturálisan és tartalmilag is átrendeződött a munkapszichológia. A munkapszichológiai tevékenység a következő *területeken* folyt, illetve a munkapszichológusok a következő *szervezeti típusokban* dolgoztak, illetve dolgoznak:

❖ A *hagyományos nagyvállalatoknál*, illetve ezek „utódainál". Az előző évtized(ek)ből a kontinuitást fenntartva néhány helyen maradt egy vagy több személyes munkapszichológiai bázishely. (Ezekben – becslésünk szerint – körülbelül 20 szakembert foglalkoztatnak.) A vállalati pszichológusok voltak szakmánk úttörő mohikánjai, akik lassan a „végvárakban" az „utolsó mohikánok" lesznek. Szerencsére egy részük (hisszük, hogy a többségük) a hosszú praxis során munkájával, kapcsolatteremtő készségével szinte nélkülözhetetlenné téve magát vagy magukat, szervesen és eredményesen integrálódott be a vállalat életébe, munkájába.

❖ Az *állami válságkezelés* szervezeteiben, a *munkaügyi központokban* és átképzőközpontokban (mintegy 25 ilyen intézmény működik), szinte mindegyikben dolgozik pszichológus, akár főállásban, akár szakértőként.

❖ Az *állami hatósági szaktevékenységhez* kapcsolódó pszichológiai szolgáltatásokat a feladatok bővülő repertoárjával különböző szervezettípusokban, változatos foglalkoztatási feltételek közepette végzik a pszichológusok. E körbe sorolható a közlekedéspszichológiai intézményhálózat, a gépjárművezetők utánképzését végző pszichológusok, a postánál dolgozó pszichológusok a fegyverviselési engedélyhez előírt pszichológiai vizsgálatokat folytató pszichológusok. Ebből a körből jogosan kiemelhető a közlekedéspszichológiai intézményhálózat (amelyben 50 pszichológus dolgozik, és bizonyos kisugárzást nyújtanak annak a 180 személynek is, akik az utánképzési tréningek vezetésére nyertek kiképzést).

❖ A *humán jellegű vezetési tanácsadással* foglalkozó irodák. E hálózat létrejötte a 90-es évek fontos tendenciája, ezért külön tárgyaljuk.

❖ A *munkapszichológusok képzése* két egyetemen, az ELTE-n és a KLTE-n folyik, a szakképzést a BME végzi. A szakképzésben egyre többen szerzik meg a munka-szakpszichológusi oklevelet.

❖ Az *ergonómiával* és a tárgyi környezet pszichikus hatásaival foglalkozó tevékenység a gazdasági szervezetekben visszaszorult. Van néhány ide vágó értékes munka és színvonalas intézményi kutatóhely, a gazdasági szervezetek megrendelésére végeztek néhány figyelemre méltó kutatást. A gazdasági problémák, a szervezetek működési nehézségei döntően az irányításhoz, a szervezethez kapcsolódó tanácsadási munkák iránt támasztanak szükségletet.

❖ A *döntéshozó* vagy döntés-előkészítő *központokban* (minisztériumokban, országos hatáskörű szervekben) a munkapszichológiát kisebb-nagyobb mértékben érintő intézkedések, jogszabályok készülnek. Fontos kérdés, illetve egyre fontosabb lenne, hogy ezek kidolgozásában a szakterületünkről tájékozott szakemberek avatott módon részt vegyenek, és képviseljék szakmánk jelenlegi és előretekintő érdekeit, státus hiányában akár konzultatív vagy szakértői segítséget igénybe véve. A gyakorlatban ennek mérsékelt jeleit lehetett tapasztalni.

8. tendencia: A munka- és szervezetpszichológia a professzionális vezetési tanácsadásban

A humán jellegű vezetési tanácsadással foglalkozó irodák száma körülbelül 200, egy részük külföldi vagy vegyes tulajdonban van, létszámuk változatos, az egyszemélyestől a 30 főig terjed. Zömükben főállásban vagy szakértőként pszichológusok is dolgoznak, a pályakezdőktől a gyakorlott, érett szakemberekig. Ezen a területen becslésünk szerint 30-40 pszichológus lehet. Munkájuk felöleli a „fejvadászatot", a vezető- vagy szakemberkeresést, a közvetítést, az előbbiekhez kapcsolódó pszichológiai vizsgálatokat, az emberi és szervezeti erőforrás-fejlesztést, a tréningeket és a folyamatkonzultációt, a karriertervezést, a személyeknek szóló tanácsadást. Ez az a terület a munkapszichológiában, amely leginkább a piac törvényszerűségei szerint működik, saját maguknak kell fenntartásukat megoldani, állniuk kell a versenyt a konkurenciával, és a megbízók megtartása érdekében törekedniük kell a minőségi színvonalú szolgáltatásokra. Függetlenségük, önállóságuk rugalmas lehetőségeket tartalmaz, munkájukról gyorsan kapnak visszajelzéseket, a szakmai kompetencia és a szociális ügyesség folyamatosan megmérettetik. A szakmai módszerek azonban itt könnyen kerülnek az üzleti titok kategóriájába. Ezért nehéz szólni az e területen alkalmazott módszertani kérdésekről. Mindenesetre – tapasztalataink szerint – a fiatal szakemberek számára igen vonzó területnek látszik. Szívesen jönnek ide más szakterületekről is pszichológusok, főként a klinikai pszichológiából. A szélesedő szervezetpszichológiai tevékenységet alapvetően az ebben a szférában dolgozók végzik, úgy tűnik, hogy változó színvonalon. Gyakran nagyobbak az igények és a lehetőségek, mint amit megfelelő kompetenciával ki lehetne elégíteni. Ez iránt a munka iránt mutatkozik leginkább a továbbképzési igény. Az MLKT égisze alatt meghirdetett szervezetfejlesztési trénerképzésre – ami nem kevés anyagi áldozatot és időráfordítást kívánt – 22 pszichológus jelentkezett, egy részük a klinikai pszichológia területéről érkezett.

A 90-es évekről megrajzolt helyzetkép a korábbi fejlődési szakaszokhoz viszonyítva jelentős *tartalmi és strukturális átrendeződést* tükröz. Ilyennek látom a következőket:

❖ *A hagyományos pszichotechnikai tevékenység és a tárgyi munkakörnyezet pszichológiai hatásainak vizsgálata visszaszorult.* A munkapszichológia gyakorlatra, piacra orientáltabb lett, ennek minden előnyével és hátrányával együtt. A megoldásra váró feladatokat nem úgy kell kitalálni, hanem ezeket valóságos állami, szervezeti és egyéni szükségletek határozzák

meg. Az államtól származókat az állami válságkezelés operatív folyamata, a gazdasági szervezetektől eredőket a szervezeti tanácsadás iránti kereslet, az egyének számára nyújtott szolgáltatásokat pedig jogszabályi előírások vagy az egyének egzisztenciális helyzete, illetve veszélyeztetettsége (például munkanélkülisége). Így a munkapszichológia a társadalmi gyakorlatban ténylegesen előálló problémák megoldásához nyújt speciális szakmai szolgáltatást. Ez világosabbá, egyértelműbbé teszi a pszichológus kompetenciáját, szerepét, kapcsolatrendszerét. Általánossá válik, hogy a szakmai tevékenység a kliens-konzultáns-modellben szimmetrikus viszonyban valósul meg. Még a hagyományos munkapszichológiai tevékenységek is közelítenek ehhez a modellhez.

❖ A munkapszichológiai gyakorlat nem kívülről és felülről hozott döntések nyomán alakul. *Megnőtt a pszichológusok függetlensége* és autonómiája, felismerésre került, hogy munkájuk, helyzetük, presztízsük jelentős mértékben tőlük, maguktól függ, ha képesek kompetenciájuk kifejtésére és ezzel adekvát magatartásra. Szakmánk képviselői közül jó néhányan megtalálták ezt az utat, egyesek különböző okok miatt lesodródtak erről.

❖ *A szakmai problémák, a szakmai közélet, a szakmai etika, a szakmai továbbképzés, a szakmai koordináció kérdései az új helyzetből adódóan rendkívüli hangsúllyal vetődnek fel.* Ennek kapcsán nagyon sok nehézséggel találkozhatunk. Valószínűnek tartjuk, hogy a teendők szakmánk művelőinek kooperatív szükségleteiből alakulhatnak ki. Abból, amit jól felfogott érdekeikből adni és kapni akarnak.

❖ A munkapszichológus-képzés és -szakképzés feladatait az egyetemek ellátják. Nagyon *nehéz helyzetben van* azonban *a kutatás, az elméleti tevékenység, a módszertan fejlesztése.* A lázas igyekezettel folytatott gyakorlat hamarosan „feléli" a szellemi kapacitást, a tartalékokat, s a szükségesnél kevesebb energia jut az akkumulációra, a feltöltődésre, az útkeresésre és az újításra. Aggodalmat ébreszt, hogy a pályára lépő fiatal szakemberek hol és hogyan fognak árnyalt tapasztalatokat biztosító gyakorlati tanulási lehetőséget találni.

Végső soron úgy látjuk, hogy a makrostrukturális változások nyomán az ugyancsak új helyzetbe került munkapszichológia – nem kevés nehézség és áldozat közepette – megtalálta az adekvát munkaterületeket, önállóbbá vált, közelebb került a társadalmi gyakorlathoz. További fejlődésének azonban komoly szakmai feltételei vannak. Szakmánk széttagolódott, megnőttek a távolságok az egyes szakterületek között, e miatt és más okok miatt is nehezebbé vált a szakmai kommunikáció; a szakember, mint egyén, önállóságának megnövekedése mellett élethelyzetében individualizálódott, magányosabbá vált. Lényegében csak az informális kötődések hálózatában lehet új információkhoz jutni, néhány fontos szakmai fórum vagy továbbképzési lehetőség kivételével. Megnőtt az információs igény, ennek kielégítéséhez azonban egyenetlenek a feltételek. Szakmánk további fejlődése érdekében csak önmagára számíthat.

Az előző évtizedhez hasonlóan a 21. század első évtizedének munka- és szervezetpszichológiáját is – mint a korábbi négy évtizedet – két alapvető tendenciával, és az ezeket részletező további konkrét jelenségekkel mutatjuk be. A két tendencia a következő:

- extenzív (mennyiségi) növekedés és
- diverzifikáció (szakmai átrendeződés)

Bár ezek a tendenciák érintik a pszichológia egészét, minden szakterületét, itt alapvetően a munka- és szervezetpszichológiával kapcsolatos tendenciákról lesz szó.

A két tendencia más szavakkal azt jelenti, hogy a pszichológia, illetve a munka- és szervezetpszichológia egyrészt mennyiségileg, méreteiben változik (alapvetően növekszik: a szakemberek és álláshelyek száma, a szakmai tevékenységek típusai szinte látványosan kibővülnek), másrészt tartalmi átrendeződések, hangsúly eltolódások, tematikai módosulások mennek végbe.

A két tendencia rendszerbe foglalásához abból indulunk ki, hogy szakterületünket, a munka- és szervezetpszichológiát ugyanazokkal a pályalélektani ismérvekkel lehet jellemezni, mint bármely más értelmiségi pályát, szakmát, foglalkozást, hivatást. Ezek az ismérvek a következők:

1. A szakma helye a társadalmi munkamegosztásban
2. A szakmára felkészítő egyetemi oktatás sajátosságai
3. A szakma tudományos alapjai, a kutatási és módszertani háttér
4. A szakma gyakorlati művelése, szakmai területek
5. A szakemberek karrierlehetőségei

Az említett két tendenciát külön-külön elemezzük ennek az öt – pályalélektani és más megfontolásokat is tartalmazó – ismérvnek a segítségével.

EXTENZÍV (MENNYISÉGI) NÖVEKEDÉS

A pszichológia, illetve a munka- és szervezetpszichológia a társadalmi munkamegosztásban

➢ *A „polisz"-tól a „nagyüzemig"*

A pszichológiával hivatásszerűen foglalkozók (a pszichológusok) száma az 1960-as években az elszigetelt görög városállam, a „polisz" méreteihez hasonlítható. (A poliszok lakosait a történészek kb. 200 főre teszik.) Bizonyos személyesség jellemezte ennek az időszaknak a szakmai közéletét, gyakorlatilag „mindenki ismert mindenkit a szakmában". Ehhez viszonyítva a szakma mostani állapota méreteit tekintve egy nagyobb városhoz vagy egy „nagyüzem"-hez hasonlítható. (Talán még az „üzemesülési" hasonlatnál maradva azt is hozzátehetjük: a pszichológián belül a munka- és szervezetpszichológia az egyik divíziót, vertikumot képviseli.)

Az „üzemesülés", a szervezetek világa az 1900-as évektől tudományos probléma. A munka- és szervezetpszichológia (illetve előzménye: a pszichotechnika) szoros kölcsönhatásban fejlődött a *scientific management*, vagyis a szervezetelmélet és -módszertan tudományával. Mindkét szakterület a 20. század első évtizedében, az 1900-as évek legelején alakult ki.

A mintegy 100 éves közös történet fő szakaszai a következők:

1. A Taylor nyomán megindult munkahelyi szintű racionalizálás (idő-, mozgás- és mozdulattanulmányozás, munkaszervezés, racionalizálás, MTM, Európában: REFA, Bedault stb.) – 1900-tól
2. Előbbiekkel párhuzamosan a pszichotechnika kialakulása: képesség- és intelligencia tesztek, az alkalmasság, a kiválasztás, a betanítás vizsgálata – 1910-től
3. „Human Relations" iskola (a munkahelyi emberi kapcsolatok és a vezetés jelenségeinek vizsgálata) – az 1930-as évektől
4. Humanisztikus pszichológia, motivációk vizsgálata – az 1940-es évektől
5. Csoportdinamika, akciókutatás, tréningek – az 1950-es évektől
6. Szervezetfejlesztés – az 1970-es évektől

Az 1980-90-es évektől felgyorsult a vezetés-tudomány és a vezetésmódszertan extenzív fejlődése. Ezt a folyamatot tapasztaljuk szakmánk rohamos fejlődésében is:

➢ *Jelen van a különböző szervezeti típusokban*

A munka- és szervezetpszichológia része lett a szervezetekben az emberrel foglalkozó gyakorlatnak. Országosan, ágazatilag, földrajzilag-területileg és a különböző szervezeti típusokban nőtt a munka- és szervezetpszichológia szakembereinek száma, változatosabbá vált a tevékenységük.

➢ *A szakma a konvertálható karrier esélyeit hordozza*

Egyéni szinten a szakma a sokrétű hasznosíthatóság révén vonzó, sok területre konvertálható karrier esélyeit hordozza.

Az oktatásban résztvevők számának megnövekedése

➢ *Növekvő létszám az alapképzésben*

Pszichológia szakon az évtized közepén a 6 egyetemen kb. 2400 hallgató tanult (a nappali és levelező tagozat valamennyi évfolyamán), a gyakorlatban pedig kb. 3000 pszichológus dolgozott. 50 éve egy pszichológus képző egyetem volt, ma hat. A pszichológia szakot nagyon kedvelik az egyetemre jelentkezők, de az elhelyezkedési lehetőségek egyre szűkebbé válnak. Egyre világosabban látni: az álláshelyek nem szaporodnak olyan mértékben, mint ahogy a végzett pszichológusok megjelennek a munkaerőpiacon. Lehet, hogy az értelmiségi szakmák között a fiatal pszichológusok fognak a legnehezebben elhelyezkedni.

➢ *A végzettek közül jelentős utánpótlás várható a munka- és szervezetpszichológiában*

A pszichológusok között valamikor „lenézett" szak volt a munkapszichológia. Mára megnőtt a presztizse, ezért a végzettek közül is egyre többet orientálódnak erre a szakterületre.

➢ *Növekszik a szakképzésben résztvevők száma*

A 80-as évek közepén a szakképzésre 2–3 évenként 10–15 hallgató iratkozott be. Mostanában a munka- és szervezetpszichológia szakképzés tanévenként kb. 50 fős létszámmal zajlik, és a következő években valószínűleg még nagyobb arányú lesz a szakképzésben résztvevők száma. (Ez a tendencia már megjelent, a jelentkezők növekvő száma azt tükrözi, hogy a szakot vonzó lehetőségnek tekintik a hallgatók.)

A kutatási, módszertani háttér szűkös

➢ *Erősen praxis vezéreltté válik a szakma*

A szakma extenzív fejlődésével párhuzamosan csökken a tudományos munka, a tudományos eredmények hozzáférhetősége, csökken a kutatási műhelyek száma, csökken a szakmai publikációk és a szakmai tapasztalatcserék száma. 3–4 évtizede a szakma fontos eseménye volt az évente megrendezett esztergomi munkapszichológiai szakmai napok rendezvénysorozata. Ezen gyakorlatilag a szakma minden művelője személyes kapcsolatba került egymással, megosztva a szakmai információkat és informális kapcsolatokat építve. A már említett „üzemesülés" nyomán ma már nincsenek ilyen közös szakmai fórumok, specializálódtak a szakemberek, a feladatok és munkahelyek, sokan, sokféle témával foglalkoznak, a közös szakmai fórumok helyett inkább szűkebb szakterületek művelői igénylik a szakmai információcserét.

➢ *A módszertan mint „üzleti titok"*

Szakterületünkön is természetes módon megjelent a módszertanokkal kapcsolatban az „üzleti titok", a „szakmai titok". A szakmai karrier, a szakmai boldogulás, a sikeresség egyre jobb, színvonalasabb, hasznosabb – főként a nemzetközi tudományosság fórumaiból származó – módszerek alkalmazásán is múlik. Az ezekhez való hozzáférés az intézményi lehetőségek miatt különböző, a jobb módszerek tulajdonosai – jogi és személyi okok miatt – módszereiket szakmai titoknak tekintik. A gyakorlatból származó tapasztalatok és módszerek hiányosan kerülnek be a szakmai közéletbe, az oktatásba.

➢ *A módszertani eljárások nehéz hozzáférhetősége*

Bizonyos módszertani eszközök piaci alapon megvásárolhatók, bizonyos módszertanok pedig különböző okok miatt – tájékozatlanság, anyagi források hiánya stb. – a gyakorlatban dolgozó szakember számára nehezen hozzáférhetők. A szakmában dolgozók felkészültsége, szakmai háttere nagyon heterogén, így a módszertani háttér hiánya még inkább problematikus.

A gyakorlatban az alkalmazási területek kiszélesedése

➢ *Extenzív növekedés a közszférában és a versenyszférában*

A munka- és szervezetpszichológiai gyakorlat a közszférában és a versenyszférában egyaránt kiszélesedett. Ugyanakkor a két területen végzett munka sajátos különbségeket mutat.

➢ *A közszféra*

A közszférában az államigazgatási szerveknél, a költségvetési intézményeknél, a rendvédelmi szerveknél olyan tevékenységek és szervezetek „fölértékelődése" ment végbe, amelyek speciális felvevői lehetnek a munka- és szervezetpszichológusoknak (pl. HR egységek, munkaügyi központok).

➢ *A versenyszféra*

A versenyszférában a különböző ágazatokban a menedzsmentet támogató módszertanok (pl. vezetési tanácsadás, IT, marketing, tudásmenedzsment, szervezetfejlesztés, HR) között rangos helye lett a munka- és szervezetpszichológiának. A munka- és szervezetpszichológia is bekerült a szervezeti-, vezetési tanácsadási szakterületek, üzletágak közé, kialakultak a munka- és szervezetpszichológiai szolgáltatásokban a piaci viszonyok.

Napjainkban mintegy félezer kisebb-nagyobb tanácsadó cég, egyéni vállalkozó végez a munka- és szervezetpszichológia körébe tartozó feladatot (pl. kiválasztás, tréning, HR-tevékenység).

Az ergonómia kivált a munka- és szervezetpszichológiából és – a korábbi gyakorlattól eltérően – elsősorban más szakemberek (mérnökök, formatervezők) művelik.

Karrierlehetőségek javulása és romlása

➢ *Megnőtt és hierarchizálódott a pszichológus társadalom*

Megnőtt és hierarchizálódott a pszichológus társadalom: létrejött a tudományos és oktatási hierarchia és a gyakorlatban dolgozók hierarchiája. Egyéni szinten a szakma a sokrétű hasznosíthatóság révén vonzó, sok területre konvertálható karrier esélyeit hordozza. Egy jól képzett és gyakorlott munka- és szervezetpszichológus elhelyezkedhet oktatási intézménynél, tanácsadó irodánál, HR területen, vagy bármely olyan szervezetnél, ahol a munkavégzés, a szervezeti működés, az emberi kapcsolatok szakértőjére van szükség.

➢ *Főként a fiatalok számára romló elhelyezkedési lehetőségek*

Az elhelyezkedés – főként a fiatalok számára – nehezebbé vált. Nemcsak a pszichológus hallgatóknál, de más területeken is túlképzés van. Találkozunk a szakmák közötti rivalizációval. A nagy számban képzett humán szervezők, személyügyi szervezők számára bizonyos mértékben rivális a munka- és szervezetpszichológus, az utóbbi egyes feladatait sokkal szerényebb felkészültség mellett maguk igyekeznek elvégezni.

➢ *Megnőtt a „beáramlás" és „kiáramlás" aránya*

Megnőtt a munka- és szervezetpszichológia területén a „beáramlás" és a „kiáramlás" aránya. Nőtt a szakma vonzereje, nem kevesen jöttek ide más pszichológiai szakterületekről. Sokan – főként elhelyezkedési nehézségek miatt – más szakterületeket választanak (pl. HR, marketing, közvéleménykutatás, humán szolgáltatás). Mivel a munkaerőpiac tendenciái egyre kiszámíthatatlanabbak, várhatóan növekszik a „kiáramlás": gyakori lesz, hogy a pszichológus diploma inkább csak alapot nyújt a más területen való boldoguláshoz.

DIVERZIFIKÁCIÓ (SZAKMAI ÁTRENDEZŐDÉS)

A szakma hangsúlyai a társadalmi munkamegosztásban

➢ *A szakma kifelé nyitottabb lett*

A munkaszervezet, a szervezeti működés különböző tudományok, megközelítések, szakmák tárgya. Ebben a multidiszciplináris közegben komoly súlya, szerepe van a munka- és szervezetpszichológiának: a munkapszichológus az emberi tényező, a humán erőforrások specialistájaként sok más szakterülettel kerül kapcsolatba. Így a szakma kifelé nyitottabb lett: a munka- és szervezetpszichológusnak szervezeti kollégáival, partnereivel, klienseivel egyrészt jól együtt kell működnie, másrészt ki kell vívnia helyét és szerepét ebben a sok szakmát ötvöző közegben (szükség esetén „el kell adnia" önmagát és szolgáltatásait).

➢ *A szakma multikulturális környezete*

A szervezeti típusok és kultúrák, illetve a munka- és szervezetpszichológia között szoros kölcsönhatás érvényesül. A szervezeti kultúrák (számos külföldi tulajdonú vagy multinacionális cég van jelen hazánkban) differenciálják a munka- és szervezetpszichológia iránti igényt, az alkalmazási lehetőségeket, a preferált tevékenységfajtákat, ugyanakkor szakmánk kisebb-nagyobb mértékben a szervezeti kultúrákra (a hozzájuk való alkalmazkodásra) is hatással lehet. Sokféle jelenség, probléma részesei vagyunk a hazai és külföldi tulajdonú szervezetekben, a versenyszféra és közszféra szervezeteiben, a különböző vállalkozási méretekben, ágazatokban és regionális szervezetekben. Ritka történelmi szituáció: a munka- és szervezetpszichológia multikulturális környezetben dolgozik. Az egyes dolgozó számára is sajátos különbségek forrása az, hogy milyen tulajdonosi struktúrával rendelkező, milyen szervezeti kultúrát, értékeket képviselő cég alkalmazásába lép be. Ez a munka- és szervezetpszichológia számára is fontos környezeti feltétel.

➢ *A munka- és szervezetpszichológus szakma nagyjából ismertté vált*

A társadalmi munkamegosztásban, az intézményrendszerben a munka- és szervezetpszichológus szakmája nagyjából ismertté vált, nem számít már – mint az 1960-as években – kuriózumnak, a szakembernek szerepe bizonytalansága miatt nem kell már szorongania, miként a 70-es évek munkapszichológusát Engländer Tibor jellemezte.

➢ *A Bolognai Nyilatkozat hatásai*

A képzés és szakképzés átalakulása

A pszichológus képzés, és ennek részeként a munka- és szervezetpszichológus szakképzés jelentős átalakulása megy végbe (az 1999-es Bolognai Nyilatkozat alapján) az Európai Pszichológus Diploma megszerzése jegyében. Az évtized végéig várható a képzés új rendszerének begyakorlása. Az átalakuló képzésnek, illetve a munka- és szervezetpszichológia szakmai tartalmának számos kölcsönhatása vár tisztázásra. Elsősorban – címszavakban – a következőkkel lehet számolni:

- A képzés három szakaszos: alapképzés, mester képzés és pszichológus gyakornokként felügyelt gyakorlat folytatása. (Ezt követheti az önálló praxis, a diploma időnkénti „megújításával".)
- Meg kell határozni a képzés három szakaszához tartozó szakmai tartalmat. (Erre épülhetnek a tantervek.)
- A három szakasz mindegyikéhez specifikálni kell az elsődleges és másodlagos kompetenciákat.
- Ki kell alakítani ezekben a kérdésekben a 6 pszichológus képző egyetem közötti kooperációt, konszenzust.

➢ *A szakmai képzés átalakulása*

Komoly és új típusú feladat a képzés átalakítása: az új típusú alapképzés, a munka- és szervezetpszichológiai mesterképzés és a felügyelt gyakorlat rendszerének kidolgozása, a kompetenciák meghatározása. Ez mind a szakma, mind partnerei számára szereptisztázást, átláthatóbb szerepviszonyokat teremthet.

➢ *A jövő: a diploma „karbantartásának" kötelezettsége*

Az elképzelések szerint a pályán maradáshoz szükséges lesz a diploma megújítása (a tervek szerint 7 évenként). Évenként bizonyos óraszámú továbbképzésen kell részt venni. Ma még nehezen megválaszolható kérdés: miként lehet ilyen sok szakember számára a folyamatos szakmai továbbképzést biztosítani.

A kutatási és módszertani háttér komoly problémái

➢ *A kutató munka hiánya*

Megoldásra vár a munka- és szervezetpszichológiai kutatások ösztönzése, a gyakorlati tapasztalatok általánosítható eredményeinek összegyűjtése, az elméleti és módszertani munkák elkészítését támogató pályázati rendszer erősítése.

➢ *A módszertanok elérhetősége*

Szükségesnek látszik olyan szakmai szolgáltatási rendszer kiépítése, amelynek a keretében korszerű, a valós igényekhez igazodó szakmai, módszertani információkat, a módszertani eszközöket piaci feltételekkel lehet megvásárolni.

➢ *A szakmai műhelyek hiánya*

Növekszik az igény olyan szakmai műhelyek iránt, amelyekben az oktatást, a gyakorlat szerzést a szakmai és tudományos munkát, a módszertani kérdéseket szakmai specializáció szerint, ágazati vagy regioná-

lis szinten jó színvonalon képviselik és az igénylők számára – akár térítéses alapon is – támogatást nyújtanak.

A munka- és szervezetpszichológiai gyakorlat változásai

➢ *A szolgáltatások szakosodása*

Jelentős arányt képvisel a praxisban a szakosított szolgáltatások végzése: a szakosodás egy speciális ágazatra, területre, szervezeti típusra (pl. rendőrség, katonaság, adott iparág), egy speciális tevékenységre (pl. kiválasztás, HR, OD). Mind inkább az a jellemző, hogy a szakember a szakma egy bizonyos szegmensével foglalkozik, a szakma egészére (más területekre) egyre kevesebb rálátása van.

➢ *„Üzemesülés"*

Bizonyos tevékenységek „üzemesültek": ezeket sok szakember rutinszerűen végzi. Hazánkban egyfajta „tréning kultusz" alakult ki, ami részben jogos (mint a szimmetrikus interakcióval történő tanulás és tapasztalatszerzés formája), de gyakran a külföldi módszerek nem megfelelő adaptációja miatt gyenge eredményeket hozott. A képzettségi sztenderdek hiánya miatt sok a kellő szakmai tudással nem rendelkező „botcsinálta" tréner.

➢ *Új tematikai elemek*

Új elemek jelentek meg a praxisban (munka- és szervezetpszichológiai szolgáltatást nyújtó vállalkozások, vállalati tanácsadás, az érzelmi intelligencia mérése és fejlesztése, számítógépes tesztek kitöltése stb.).

A karrierlehetőségek változásai

➢ *Erősödik a szakmai mobilitás*

Nagyobb lesz az „átjárás" a pszichológiai szakterületek, illetve a pszichológia és más szakmák között. Növekszik a pszichológus diplomát más munkakörökben hasznosítani kívánók száma. Megnő az elhelyezkedési esély az Európai Unió keretei között.

➢ *Új karrierproblémák*

Új típusú szakmai szerveződések alakulhatnak a feszítő egzisztenciális érdekek mentén. A pszichológus érdekvédelem (pl. kamarai szervezet) régóta napirenden tartja, hogy pszichológiai munkát csak pszichológusok végezhessenek.

➢ *Nagyobb bizonytalanság kíséri a szakmát*

Nehezebb lesz a karrier „régieknek" és „újaknak" is, növekszik a konkurencia, a verseny az álláshelyekért, a megbízásokért, mivel – legalább is a versenyszférában – a pszichológiai szolgáltatások terén nagyobb a kínálat mint a kereslet. Mindez fölerősíti a szakmai szelekciót: akik kevésbé tudnak helyt állni a munkaerőpiaci versenyben, kiszorulnak a szakmából vagy a versenyszférán kívül keresik a lehetőségeiket.

IRODALOMJEGYZÉK

Adair, J. (1985): *Training for Leadership*. McGraw-Hill Company

Adair, J. (1986): *Training for Decisions*. McGraw-Hill Company

Adair, J. (1987): *Training for Communication*. McGraw-Hill Company

Adams, S. S. (1997): *The Dilbert Future (Thriving on Business Stupidity in the 21th Century)*. Harper Business, New York

Adams, S. S. (1999): *Dogbert szigorúan titkos vezetői kézikönyve*. SHL Hungary Kft.

Adams, S. S. (2001): *A Dilbert-elv*. SHL Hungary Kft.

Adizes, I. (1992): *Vállalatok életciklusai*. HVG Rt.

Adler, N. J. (1993): An International Perspective on the Barriers to the Advancement of Women Managers. *Applied Psychology: An International Review*, 42 (4), 289-300.

Adorno, T. W. et al. (1950): *The Authoritarian Personality (Studies in Prejudice)*. Harper and Row, New York

Aktont, O. (1996): *Traditional Management and Beyond*. Morin, Montreal

Alderson, W. (1985): *Value of the Person: Theory R Concept*. University of Pittsburgh Press, Pittsburgh

Allen, R. E. (1995): *Micimackó-menedzsment*. Tericum Kiadó

Allen, R. E. – Allen, S. D. (1997): *Problémamegoldás Micimackó módra*. Tericum Kiadó

Allport, G. W. (1935): Attitudes. In: Murchison, C. (ed.): *Handbook of Social Psychology*. Clark University Press, Worcester 798-844.

Allport, G. W. (1954): The historical background of modern social psychology. In: Lindzey, G. (ed.): *Handbook of Social Psychology*, Vol I. Addison-Wesley, Cambridge, Mass., 3-56.

Allport, G. W. (1977): *Az előítélet*. Gondolat

Allport, G. W. (1980): *A személyiség alakulása*. Gondolat

Anderson, T. D. (1992): *Az átalakító vezetés* (Új képességekkel egy nagyszerű jövő felé). Helfen Bt.

Andics Jenő (1977): *A technikai haladás társadalmi problémái a gazdasági szervezetekben*. Akadémiai Kiadó

Andics Jenő – Rozgonyi Tamás (1977): *Konfliktus és harmónia* (A gazdasági szervezetek szociológiájának alapkérdései). Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

Andorka Rudolf (1995): Homo Socio-Oeconomicus. *A közgazdaságtan és a szociológia társadalmi és emberképe*. Akadémiai Kiadó

Andorka Rudolf (1997): *Bevezetés a szociológiába*. Osiris

Angelusz Róbert – Rozgonyi Tamás (1971): Az ipari vállalatok vezetési struktúrája és a vállalati közvélemény. *Ergonómia*, 3, 250-253.

Angyal Ádám (1999): *A vezetés mesterfokon*. Kossuth Kiadó

Angyal Ádám (2000): A vállalatok létszámleépítési stratégiája. In: *Outplacement Konferencia 2000*. Kozák és társai Outplacemet Tanácsadó, 14-19.

Antalovits, M. – Dienes, E. – Roe R. (Eds.) (1990): *Technological change process and its impact on work*. Conference, Siófok, Sept. 9-13.

Apgar, M. (1999): Alternatív munkahely – a munkavégzés helyének és módjának megváltozása. *Harvard Business manager*, 2, 77-92.

Arendt, H. (1964): *Eichmann in Jerusalem*. A Report on the Banality of Evil. London, Penguin

Argyle, M. (1981): *Munkahelyi szociálpszichológia* (Válogatás). Mezőgazdasági Kiadó

Argyle, M. (1989): Do Happy Workers Work Harder? In: Veenhoven, R. (Ed.): *How Harmful Is Happiness?* Erasmus University Press, Rotterdam

Argyris, C. (1964): *Integrating the Individual and the Organization*. Wiley, New York

Argyris, C. (1968): Személyiség és szervezet. A rendszer és az egyén összeütközése. In: Ádám Gy. (szerk.): *Munkaszociológia*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 114-157.

Argyris, C. (1969): A formális szervezet és az egészséges egyén közötti súrlódási felületek tompítása. In: Ádám György (szerk.): *Üzemszociológia*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 45-90.

Argyris, C. (1971): *A vezetés aktív módszere (egy sikeres vezető portréja)*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

Argyris, C. (1982): *Reasoning, Learning and Action: Individual and Organization*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco

Argyris, C. (1993): *Knowledge for Action* (A Guide to Overcoming Barriers to Organisational Change). Jossey-Bass Publishers, San Francisco

Arieti, S. (1976): *Creativity (The Magic Synthesis)*. Basic Books, New York

Armstrong, C. (1968): *Improving Organizational effectiveness*. Kogan Page, London

Aronson, E. (1978): *A társas lény*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

Asch, S. E. (1955): Opinions and social pressure. *Scientific American*, November, 31-35.

Ashton, D. – Felstead, A. (1995): Training and Development. In: Storey, J. (Ed.): *Human Resource Management*. Routledge, London, 234-253.

Atkinson, R. L. – Atkinson, R. C. – Smith, E. E. – Bem, D. J. (1995): *Pszichológia*. Osiris – Századvég

Austin, T. K. (1982): Stress management. *Journal of Orthomolecular Psychiatry*, 11, 193-197.

Aycan, Z. és mások (2000): Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A 10-Country Comparison. *Applied Psychology: An International Review*, 49 (1), 192-221.

Babington, B. S. – Famel B. A. (1979): *Training in Small Groups*. Pergamon Press

Back, K. W. (1973): *Beyond Words: The Story of Sensitivity Training and The Encounter Movement*. Penguin Books

Bagdy Emőke – Telkes József (1988): *Személyiségfejlesztő módszerek az iskolában*. Nemzeti Tankönyvkiadó

Bain, N. – Mabey, B. (1999): *The People Advantage* (Improving Results Through Better Selection & Performance). Macmillan Business, London

Bakacsi Gyula (1997): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

Bakacsi Gyula (1999): „Elég volt a kiskirályból!" – elvárt vezetőkép a magyar kultúrában a Globe nemzetközi összehasonlító kutatás eredményeinek tükrében. *Európai vállalat – Európai menedzser* (A Menedzserek Országos Szövetségének Konferenciáján, Budapest, 1999. szept. 17-18. elhangzott előadások). 29-31.

Bakke, E. W. (1955): *The Fusion Process*. Yale University, Labor and Management Center. New

Bakke, E. W. (1959): Concept of the Social Organization. In: Haire, M. (Ed.): *Modern Organization Theory*. John Wiley and Sons. Inc., New York.

Baldamus, W. (1951): Type of work and motivation. *British Journal of Sociology*, 2, 44-58.

Bandler, R. – Grinder, J. (2000): *Békából királyfi*. Új Paradigma Kiadó

Baracskai Zoltán (1999): *A profi vezető nem használ szakácskönyvet*. Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Könyvtárak Egyesülés, Nyíregyháza

Barakonyi Károly (1998): *Stratégiai döntések* (Csapdák, Buktatók, Megoldások). Janus Pannonius Tudományegyetem, FEEFI

Barkóczi Ilona – Klein Sándor (1968): Gondolatok az alkotóképességről és vizsgálatának egyes problémáiról. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 4, 508-515.

Barlai Róbert (1985): *Csoporttörténet*. Kézirat

Barlai Róbert – Torma Kálmán (1984): *A tréning csoportok alkalmazásának néhány hazai tapasztalata a vezetőképzésben*. Kézirat

Barlow, J. – Møller, C. (1999): *Minden panasz ajándék*. (Hogyan hasznosítsuk stratégiai előnyként a vásárlói észrevételeket). Agóra Marketing Kft. – TMI Hungary Kft

Barnard, Ch. I. (1938): *The Functions of the Executive*. Harvard University Press, Cambridge, Mass.

Barrett, C. V. – Bass, B. M. (1976): Cross Cultural Issues in Industrial and Organisational Psychology. In: Dunnett, M. D. (Ed.): *Handbook of Industrial and Orgnuisational Psychology.* Raud McNally, Chicago, 1639-1686.

Bartha Lajos (1984): *Szervezés és vezetéslélektan.* In: Lénárd Ferenc (szerk.): *Alkalmazott pszichológia.* 4. kiadás, Gondolat, 72-89.

Bass, B. M. (1960): *Leadership psychology, and organizational behavior.* Harper, New York

Bass, B. M. (1965): *Organizational Psychology.* Allyn & Bacon

Bass, B. M. – Leavitt, H. J. (1963): Experiments in planning and operating. *Management Sciences,* 4, 574-585.

Bavelas, A. (1969): Kommunikációs sémák feladatot teljesítő csoportokban. In: Pataki Ferenc (szerk.): *Csoportlélektan.* Gondolat, 271-285.

Bavelas, A. – Barrett, D. (1966): A szervezeten belüli kommunikáció kísérleti vizsgálata. In: Sutermeister, R. A. (szerk.): *Ember és termelékenység.* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 268-275.

Bazerman, M. (1998): *Judgement in Managerial Decision Making.* 4th Ed., John Wiley and Sons, New York

Bárkán György (1972): A tárgyi és társadalmi környezetre irányuló elvárások szerepe az igényszint szerkezetében. *Magyar Pszichológiai Szemle,* 1, 50-51.

Bárkányi Imre – Molnár Imre (1971): *A munkapszichológia alkalmazása a Pamutnyomóipari Vállalat üzemeiben.* Textilipari Könyvtár 42. Textilipari Műszaki és Tudományos Egyesület

Beaver, D. (1999): *Kényelmes tanulás NLP-vel.* BIOENERGETIC

Becker, E. (1973): *A Denial of Death.* Free Press, New York

Becker, M. – Groeblinghof, D. (1995): *Rehabilitation of harassment victims.* Paper presented at the 7th European Congress of Work and Organisational Psychology. Győr, 19-25 April, 1995.

Beckhardt, R. (1974): *A szervezetfejlesztés stratégiája és modelljei.* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

Beehr, T. A. – Bhagat, R. S. (Eds.) (1985): *Human stress and cognition in organizations.* Wiley Interscience, New York

Békési Ágnes (1990): Verbális önismereti csoportok. In: Fodor Katalin (szerk.): *Személyiségfejlesztés III.* A Közművelődés Háza, Tatabánya

Belbin, M. (1998): *A team* (avagy az együttműködő csoport). SHL Hungary Kft.

Bem, D. J. (1984): Az attitüdök mint önjellemzések. In: Pataki Ferenc (szerk.): *Szociálpszichológia.* 2. kiadás, Gondolat, 211-235.

Ben-Bakr, K. A. – Jefri, O. A. – Al-Shammari, I. S. (1995): Occupational stress in different organizations: A Saudi-Arabian survey. *Journal of Managerial Psychology,* 10 (5), 24-28.

Bene László (1970): *A vezetés tudományos megalapozása.* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

Benne, K. D. – Sheats, P. (1948): Functional Roles of Group Members. *Journal of Social Issues,* 4, 41-49.

Bennis, W. G. (1965):Beyond Bureaucracy. *Trans-Action,* July-August.

Bennis, W. G. (1969): *Organization development: Its nature, origins, and prospects.* Addison-Wesley Publishing Comp. Reading, Mass.

Bennis, W. (1990): *Why Leaders Can't Lead.* Jossey-Bass, San Francisco

Benson, G. (1983): On the campus: How well do business schools prepare graduates for the business world? *Personnel,* 60, 61-65.

Berei András-Dobos Irma (1975): Az ösztönzés kérdései több gépes munkánál. In: *A dolgozók társadalmi-gazdasági ösztönzése.* Kossuth Könyvkiadó, 66-68.

Berger, P. J. – Berger, M. L. (1972): *Group Training Techniques.* Gower

Bergmann, J. – Zapf, W. (1968): Kommunikáció az ipari üzemekben. In: Ádám György (szerk.) *Munkapszichológia.* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 195-220.

Berne, E. (1984): *Emberi játszmák.* Gondolat (2. kiadás, Édesvíz Kiadó, 1997)

Berne, E. (1997): *Sorskönyv.* Háttér Kiadó

Bettinghaus, E. P. (1997): A meggyőző kommunikáció. In: Lengyel Zsuzsanna: *Szociálpszichológia* (szöveggyűjtemény). Osiris Kiadó, 234-256. Forrás: Horányi Özséb (szerk.): *Kommunikáció.* 1. kötet, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1978.

Bhawnk, D. P. S. – Brislin, R. W. (2000): Cross-Cultural Training: A Review. *Applied Psychology: An International Review,* 49 (1), 162-191.

Biggs, B. (1982): The Dangerous Folly Called Theory Z. *Fortune,* 17 May, 48-53.

Blake, R. R. – Mouton, J. S (1969): *Building a dynamic corporation through GRID organization development.* Addison-Wesley Publishing Comp. Reading, Mass.

Blake, R. R. – Mouton, J. S. – Greiner, L. E. (1964): Breakthrough in Organization Development. *Harvard Business Review,* november-december.

Blanchard, K. – Carlos J. P. – Randolph, A. (1998): *Empowerment* (A felelősség hatalma). SHL Hungary Kft.

Blanchard, K. – Johnson, S. (1982): *Az egyperces menedzser.* Mobil Steel Kft. (2. kiadás, Bagolyvár Könyvkiadó, 1998)

Blanchard, K. – Lorber, R. (1998): *Az egyperces menedzser a gyakorlatban.* Bagolyvár Könyvkiadó

Blanchard, K. – Oncken, W. – Burrows, H. (1998): *Vezetői időgazdálkodás.* Bagolyvár Könyvkiadó

Blanchard, K. – Zigarmi, P. –Zigarmi, D. (1998): *Helyzetfüggő vezetés.* Bagolyvár Könyvkiadó

Bleicher, K. (1979): *A szervezet mint rendszer.* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

Blood, M. R. (1969): Work values and job satisfication. *Journal of Applied Psychology*, 53 (6), 456-459.

Blum, M. L. – Naylor, J. C. (1968): *Industrial Psychology.* Harper & Row, New York

Bodánszky Miklósné – Somlai Tibor (1974): Számítógépes vezetői játék I. In: *Fiatalok a számítástechnika alkalmazásáért.* Statisztikai Vállalat, 249-253.

Bohart, A. C. – Greenberg, L. S. (1997) (Eds.): Empathy Reconsidered. *New Directions in Psychotherapy*

Bolles, R. N. (2000): *What colour is your Parachute?* Ten Speed Press, Berkley, CA.

Bokor Attila (1994): Posztmodern a menedzsment tudományban és gyakorlatban. *Közgazdasági Szemle*, 12.

Borman, W. C. – Motowildo, S. J. (1993): Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In: N. Schmitt – W. C. Borman (Eds.): *Personnel selection in organizations.* 77-91, Jossey-Bass, San Francisco

Borman, W. C. – Motowildo, S. J. (1997): Specal Issue: Organizational citizenship behavior. *Human Performance*, 10, 67-192.

Bornemann, E. (1974): Információ az üzemen belül. In: Engländer Tibor (szerk.) *Üzempszichológia.* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 70-87.

Boulding, K. (1956): General Systems Theory – The Sceleton of Science. *Management Science*, 3, 197-208.

Boulding, K. (1962): *Conflict and Defense.* Harper and Row, New York

Bowers, D. G. (1975): OD Techniques and their Results in 23 Organisations: The Michigan ICL Study. In: Wexley, K. N. – Yukl, G. A. (Ed.): *Organizational behavior and industrial psychology*, Oxford University Press, New York, 296-312.

Boyatzis, R. E. (1982): *The Competent Manager.* John Wiley & Sons, New York

Bögel György – Salamonné Huszty Anna (1997): *Vállalatvezetés felsőfokon.* BKE Vezetőképző Intézet

Bradford, L. – Gibb, J. R. – Benne, K. (Eds.) (1964): *T-Group Theory and Laboratory Method.* John Wiley & Sons Inc, New York.

Branden, N. (1998): *Self-esteem at work* (How confident people make powerful companies). Jossey-Bass Publishers, San Francisco

Bratton, J. – Gold, J. (1999): *Human Resource Management* (Theory and Practice). 2nd Ed. MacMillan Business

Brayfield, A. H. – Crockett, W. H. (1966): A dolgozó magatartása és teljesítménye. In: Sutermeister, R. A. (szerk.): *Ember és termelékenység.* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 123-131.

Brech, E. F. (1975): *Principles and Practice of Management.* 3rd Ed., Longman

Brossard, M. – Maurice, M. (1975): Létezik-e a szervezeti struktúrák univerzális modellje? *Szociológia* 3, 347-358.

Brown, J. A. C. (1954): *The Social Psychology of Industry* (Human Relations in the Factory). Penguin Books

Brown, J. A. C. (1966): Az ipar nem hivatalos szervezete. In: Sutermeister, R. A. (szerk.): *Ember és termelékenység.* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 283-309.

Brown, J. A. C. (1974): Frusztráció. In: Engländer Tibor (szerk.): *Üzempszichológia.* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 394-424.

Brown, W. S. (1997): *13 végzetes hiba, amit menedzserek elkövetnek – és hogyan kerülhetjük el őket.* 2. kiadás, Bagolyvár

Bruner, J. S. (1996): *The culture of education.* Harvard University Press, Cambridge MA.

Buck, V. E. (1972): *Working under pressure.* Crane, New York

Buda Béla (1993): *Empátia – a beleélés lélektana.* Ego School Bt. (negyedik, átdolgozott és kibővített kiadás)

Buda Béla (1994a): *A közvetlen emberi kommunikáció szabályszerűségei.* Animula. (negyedik, átdolgozott és kibővített kiadás)

Buda Béla (1994b): *Mentálhigiéné* (A lelki egészség társadalmi, munkaszervezeti, pszichokulturális és gyakorlati vetületei). Tanulmánygyűjtemény. Animula

Buda Béla (1995): *A mentálhigiéné szemléleti és gyakorlati kérdései.* Támasz Alapítvány

Buda Béla (1997): A szerep fogalma a szociálpszichológiában. In: Lengyel Zsuzsanna (szerk.): *Szociálpszichológia* (Szöveggyűjtemény). Osiris, 108-117. Forrás: Pataki F. (szerk.): *Szociálpszichológiai szöveggyűjtemény* 1. kötet, Tankönyvkiadó, 1976.

Buda Béla (1998): *Elmélet és alkalmazás a mentálhigiénében.* TÁMASZ – Országos Alkohológiai Intézet

Budai Anikó (1997): Menedzserek Columbus nyomában. *Kápé*, 24, (7/18)

Bullinger, H. J. – Korge, A. (1999): Motiváció direkt motiválás nélkül: az alkalmazottak új szemléletű ösztönzése. *Humánpolitikai Szemle*, 11, 85-91.

Burgess, R. L. (1968): Communication Networks: An Experimental Reevaluation. *Journal of Experimantal Social Psychology*, July.

Burke, R. J. – McKeen, C. A. (1993): Career Priority Patterns among Managerial and Professional Women. *Applied Psychology: An International Review*, 42 (4), 341-352.

Burgoyne, J. – Pedler, M. – Boydell, T. (1994): *Towards the Learning Company.* McGraw-Hill, Maidenhead

Butler, T. – Waldroop, J. (2000): Munkakör-szobrászat – Legjobb munkatársaink megtartásának művészete. *Harvard Business manager*, 4, 14-22.

Büky Béla (1964): A beszélő és a hallgató szubjektív viszonyának befolyásolása, mint beszédcél. *Pszichológiai Tanulmányok VI.*, 21-36.

Büky Béla (1977): A beszédtanítás pszichológiája. 2. javított kiadás. *Pszichológia – Nevelőknek.* Tankönyvkiadó

Byham, W. C. – Cox, J. (é.n.): *N-ERG!* (A felhatalmazás villáma). Rész-Vétel Alapítvány. Kézirat gyanánt

Cameron, J. (1997): *A művész útja* (Szellemi ösvény kreativitásunk eléréséhez). Édesvíz Kiadó

Cameron, K. S. – Whetten, D. A. (1984): A model for teaching management skills. *Organisational Behaviour Teaching Journal*, 8, 21-27.

Campbell, J. (1988): *The Power of Myth.* Doubleday, New York

Campbell, J. – Prichard, R. D. (1976): Motivation Theory in Industrrial and Organisational Psychology. In: Dunnett, M. (Ed.): *Handbook of Industrial and Organisational Psyschology.* Rand MCNally Publishing Company, Chicago, 63-130.

Canfield, J. – Hansen, M. C. (1997a): *Erőleves a léleknek* (101 erőt adó és lélekemelő történet). Bagolyvár Könyvkiadó

Canfield, J. – Hansen, M. V. (1997b): *Erőleves a léleknek* (a 2. porció). Bagolyvár Könyvkiadó

Canfield, J. – Hansen, M. V. (1997c): *Erőleves a léleknek* (a 3. porció). Bagolyvár Könyvkiadó

Capra, F. (1995): *A fizika taoja* (A modern fizika és a keleti miszticizmus közötti párhuzam feltárása). Tercium Kiadó

Cardelle, F. D. (1999): *Az árnyékról a fényre.* (Hogyan vehetjük újra kezünkbe sorsunk irányítását?) Bioenergetic

Carless, S. A. – Mann, L. – Wearing, A. J. (1998): Leadership, Managerial Performance and 360-degree Feedback. *Applied Psychology: An International Review*, 47 (4), 481-496.

Carlson, E. R. (1956): Attitude change through modification of attitude structure. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 52, 256-261.

Carnegie, D. (1992): *Sikerkalauz 2.* (Ne aggódj, tanulj meg élni). Minerva

Carnegie, D. (1997): *Sikerkalauz 3.* (A hatásos beszéd módszerei). 5. kiadás, Gladiátor

Carsten, J. M. – Spector, P. E. (1987): Unemployment, job satisfaction, and employee turnover: A meta-analytical test of „Muchinsky Model". *Journal of Applied Psychology*, August, 374-381.

Carver, C. S. – Scheier, M. F. (1998): *Személyiségpszichológia.* Osiris

Cascio, W. F. (1995): Whither industrial and organizational psychology in a changing world of work? *American Psychologist*, 50, 928-939.

Champy, J. (2000): *A vezetés újjáalakítása.* SHL Hungary Kft

Cherfas, J. – Lewin, R. (szerk.) (1986): *Nem csak munkával él az ember* (A nem létfontosságú tevékenységek). Gondolat Könyvkiadó

Child, J. (1982): *A szervezetről – vezetőknek.* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

Christie, R. – Geis, F. (1970): *Studies in Machiavellism.* Academic Press, New York

Clark, D. F. – Ackoff, R. L. (1959): A report on some organizational experiments. *Operations Research*, 3, 279-293.

Clark, K. (1993): Survival skills for a New Breed. *Management Today*, December, 5.

Clark, N. (1990): *Managing personal learning and change.* McGraw-Hill Training Series

Cleland, D. I. – King, W. R. (1968): *System Analysis and Project Management.* McGraw-Hill Book Comp., New York.

Cohen, H. (1992): *Bármit meg tud tárgyalni.* Bagolyvár Könyvkiadó

Coleman, R. – Barrie, G. (év nélkül; angol kiadás: 1990): *525 tipp arra, hogyan legyen jobb menedzser.* Alexandra Kiadó

Conger, J. A. (1999): A meggyőzés művészete. *Harvard Business manager*, 2, 17-26.

Cooper, C. L. – Maugham, L. L. (1977): *T-groups* (A Survey of Research). Wiley–Interscience

Cooper, C. L. (1979): *Developing Social Skills in Managers.* The Macmillen Press Ltd.

Cooper, C. L. (1981): *Improving Interpersonal Relations.* Gower

Cooper, C. L. (1984): Executive stress: A ten-country comparison. *Human Resource Management*, 23 (4), 395-408.

Cooper, C. L. – Melhuish, A. (1980): Occupational Stress and Managers. *Journal of Occupational Medicine*, 22 (9) 588-592.

Cooper, C. L. – Sutherland, V. J. (1992): The stress of the executive lifestyle: trends in the 1990s. *Management Decision*, 30 (6), 64-68.

Costello, T. – Zalkind, S. (1963): *Psychology in administration.* Prentice-Hall Englewood Cliffs, N. J.

Cotel Kornél (1981): *Vállalati folyamatok rendszerszemléletű szervezése.* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

Covey, S. R. (1992): *Principle-Centered Leadership.* Simon & Schuster, New York

Covey, S. R. (1994): *A sikeres élet hét aranyszabálya.* Édesvíz Kiadó

Covey, S. R. (1999): *Living the 7 Habits.* (Stories of Courage and Inspiration). Simon & Schuster, New York

Craig, R. L. – Bittel, L. R. (1967): *Training and Development Handbook.* McGraw-Hill Book Company

Cropley, A. J. (1983): *Tanítás sablonok nélkül* (Utak a kreativitáshoz). Tankönyvkiadó

Crosby, F. (1982): *Relative Deprivation and Working Women.* Oxford Press, New York

Curtis, D. B – Winson J. L. – Stephens, R. D. (1989): National preferences in business and communication education. *Communication education* 38, 6-15.

Cusumano, J. A. – Robinson, Sh. E.(1992): The Short-term Psychophysiological Effects of Hatha Yoga and Progressive Relaxation on Female Japanese Students. *Applied Psychology: An International Review*, 42 (1): 77-90.

Cyert, R. M. – March, J. G. (1992): *Behavioral Theory of the Firm.* 2nd Ed., Blackwell

Csath Magdolna (szerk.) (1972): Operációkutatás. *Számítástechnikai Oktató Központ*

Cseh-Szombaty László – Ferge Zsuzsa (szerk.) (1971): *A szociológiai felvétel módszerei.* 2. kiadás. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.

Cseke Zoltán: *Mese a harmadik évezredről.* Kapu Könyvek. Magyar a magyarért Alapítvány

Csepeli György (1979): *A szociálpszichológia vázlata.* 3. kiadás, Múzsák (Jószöveg Műhely Kiadó,1997)

Csepeli György (1987): *Vonzalmak és kapcsolatok.* Kozmosz Könyvek

Csepeli György (1993):*A meghatározatlan állat.* Ego-School

Csepeli György (1997): *Szociálpszichológia.* Osiris Kiadó

Cserné Adermann Gizella (2000a): Az irányított tanulás. *Tanulás menedzsment*, 1, (1), 4-10.

Cserné Adermann Gizella (2000b): „Önmagát beteljesítő jóslat" az emberi kapcsolatokban. *Humánpolitikai Szemle*, 7-8, 35-44.

Csernyánszky Miklós (1988): A munkahelyi képzés motivációi és hatásvizsgálata. *Humánpolitikai Szemle*, 5, 24-30.

Csíkszentmihályi Mihály (1997): *FLOW. Az áramlat* (A tökéletes élmény pszichológiája). Akadémiai Kiadó

Csíkszentmihályi Mihály (1998): *És addig éltek, amíg meg nem haltak* (A mindennapok minősége). Kulturtrade Kiadó

Csirszka János (1967): A munkaalkalmasság érzelmi feltételei (diagnózisséma). *Pszichológiai Tanulmányok X.* Akadémiai Kiadó, 435-439.

Dass, Ram (1974): *The Only Dance There is.* Anchor Press/Doubleday. Garden City, New York (A könyv magyar kiadását az SHL Hungary Kft. 2001-re tervezi)

Davis, K. A. (1953): A method of studying communication patterns in organizations. *Personnel Psychology*, 6, 301-312.

Davis, K. (1957): *Human Relations in Bussiness.* McGraw-Hill Book Comp., New York.

Davis, K. (1962): *Human Relations in Work.* McGraw-Hill Book Comp., New York.

Dale, R. (1967): *Organization.* American Management Association, New York

Dawson, S. (1992): *Analysing Organisations.* The MacMillan Press Limited, Second Edition

de Bono, E. (1971): *Lateral thinking for management.* (A handbook.) McGraw-Hill Book Comp., New York

de Bono, E. (1986): *Conflicts* (A Better Way to Resolve Them). Penguin Books

de Bono, E. (1995): *Tanítsd gondolkodni a gyereket!* Park Kiadó

de Bono, E. (1997): *Tanítsd meg önmagad gondolkodni.* HVG Kiadó Rt.

de Frank, R. S – Ivanicevich, J. M. – Schweiger, D. M. (1988): Job stress and mental wellbeing: Similarities and differencies among American, Japanese and Indian managers. *Behavioral Medicine*, 14 (4), 160-170.

Deal, T. E. – Kennedy, A. A. (1982): *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life.* Addison-Wesley Publishing Company Inc.

Delbecq, A. (1970): Sensitivity Training. *Training Development Journal*, January.

Demján Sándor (1999): A menedzserek társadalmi szerepvállalása. *Európai vállalat – Európai menedzser* (A Menedzserek Országos Szövetségének Konferenciáján, Budapest, 1999. szept. 17-18. elhangzott előadások), 39-41.

Denhard, R. B. (1981): *In the Shadow of Organization.* Regents Press, Lawrence, Kans.

Deutsch, M. (1997): Az együttműködés és a versengés hatása a csoportfolyamatokra. In: Lengyel Zsuzsanna: *Szociálpszichológia* (szöveggyűjtemény). Osiris Kiadó. 329-347. Forrás: Csepeli Gy. szerk (1981): *A kísérleti társadalomlélektan főárama.* Gondolat

Dienes Z. P. (1975): *Tests of Secondary Effects of Mathematics Learning.* Kézirat

Dienes Zoltán (1999): *Építsük fel a matematikát!* Második kiadás. SHL Hungary Kft.

Dienes Zoltán (2001): *Játék az életem* – Egy matematikus-mágus visszaemlékezései. SHL Hungary Kft.

Dobák Miklós (1996): *Szervezeti formák és vezetés.* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

Dobák Miklós (1999): Folyamatok fejlesztése és változás-vezetés. *Harvard Business manager*, 3. 69-76.

Domán András (1974): „Dönts!" – számítógépes vállalatvezetői játék. In: *Fiatalok a számítástechnika alkalmazásáért.* Statisztikai Kiadó Vállalat, 55-65.

Drenth, P. J. D. – Thierry, H. – Willems, P. J. – de Wolff, C. J. (1984): *Handbook of Work and Organisational Psychology*. John Wiley & Sons

Drenth, P. J. D. – Thierry, H. – Willems, P. J. – de Wolff, C. J. (1998): *Handbook of Work and Organisational Psychology*. 2nd Ed. Taylor and Francis

Drimál István (2000): Tréning tanácsadás. In: Poór József (szerk.): *Menedzsment tanácsadási kézikönyv*. KJK-KERSZÖV, 407-418.

Drucker, P. F. (1977): *People and Performance*. Heinemann

Drucker, P. F. (1991): *A hatékony vezető* (Az eredményes irányítás kézikönyve). Park Kiadó

Drucker, P. F. (1993): *Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban*. Park Kiadó

Duckworth W. E. (1967): *A Guide to operational Research*. University Paperbacks. Methuen & Co. Ltd. London

Dulin Jenő (1976): Forgácsoló és szerelőlakatosi munka vizsgálata filmtechnikai módszerrel, *Ergonómia* 2, 72-74.

Dunnette, M. D. (Ed.) (1976): *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Rand McNally Publishing, Comp., Chichago

Dunnette, M. D. (1998): Emerging Trends and Vexing Issues in Industrial and Organisational Psychology. *Applied Psychology: An International Review*, 47 (2), 129-153.

Dunnette, M. D. – Campbell, J. P. (1968): Laboratory Education: Impact on People and Organizations. Industrial Relations, October. Reprinted in: Deci, E. L. – Gilmer, B. H. – Karn, H. W. (Eds.) (1972): *Readings in industrial and organizational psychology*. McGraw-Hill Book Comp., New York, 421-441.

Dunnette, M. D. – Campbell, J. – Hakel, M. (1967): Factors contributing to job satisfaction and job dissatisfaction in six occupational groups. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 2, 143-174.

Dunnette, M. D. – Hough, L. M. (Eds.) (1992): *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. 2nd ed. Consulting Psychology Press, Palo Alto

Dunnette, M. D. – Kirchner, W. K. (1965): *Psychology Applied to Industry*. Appleton – Century – Crofts. Meredith Publishing Company

Edwards, A. L. – Kilpatrick, F. P. (1948): A technique for the construction of attitude scales. *Journal of Applied Psychology*, 32, 374-384.

Edwards, A. L. (1957): *A technic of attitude scale construction*. Appleton-CenturyCrofts, New York

Eisenberg, N. – Strayer, J. (1987) (Eds.): *Empathy and its development*. Cambridge University Press, Cambridge, New York

Elekes Mihály (1993): (szerk.) *Egy érintetlen dimenzió* (Szemelvények a személyközpontú megközelítés elméletéből és gyakorlatából). Jegyzet belső használatra

Elias, N. (1998): *A szociológia lényege*. Napvilág Kiadó

Elizur, D. – Sagie, A. (1999): Facets of Personal Values: A Structural Analysis of Life and Work Values. *Applied Psychology: An International Review*, 48 (1): 73-87.

Ellemers, N. – Spears, R. – Doosje, B. (1999) (Eds.): *Social identity: Context, commitment, content*. Blackwell, Oxford

Engländer Tibor (1970): Ipari szervezet és alkalmazott pszichológia (Az ipari szervezéspszichológia elméleti alapjai). *Ergonómia*, 2, 61-63.

Engländer Tibor (szerk.) (1974): *Üzempszichológia*. Válogatott tanulmányok. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

Engländer Tibor (1976): Szociálpszichológia a munkahelyen. In: Hunyadi György – Pataki Ferenc – Váriné Szilágyi Ibolya (szerk.): *Szociálpszichológiai kutatások Magyarországon*. Akadémiai Kiadó, 119 – 137.

Engländer Tibor – Harsányi István – Kovács Zoltán (1975): *Vezetői alkalmasság – vezetési készség*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

Enright, J. B. (1998): *Help other People Effectively* (A profound but practical guide to use in assisting people). The Enright Network

Erdélyi Judit (1976): A kutató-team kialakulása. In: Hunyadi György – Pataki Ferenc – Váriné Szilágyi Ibolya (szerk.): *Szociálpszichológiai kutatások Magyarországon*. Akadémiai Kiadó, 138-146.

Erdős Géza (2000): *Akció* (A teljes szívvel végzett tevékenység). SHL Hungary Kft.

Erdős Gyula (1982): *Innovatív csoportmunka és a szervezés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

Eysenck, H. J. (1994): *Ismerd meg az IQ-dat!* Akadémiai Kiadó

Falusné Szikra Katalin (1975): *A termelékenység és hajtóerői*. Kossuth Könyvkiadó

Farkas Katalin – Klein Sándor (1989a): *Pszichopedagógiai gyakorlatok*. Kézirat, Tankönyvkiadó

Farkas Katalin – Klein Sándor (1989b): Személyközpontú tanárképzés Amerikában és Magyarországon. *Pedagógiai Szemle*, 39, (4), 331-342.

Farkas Olga (2000): *Útkeresés és továbbadás…* Designer Stúdió Bt., Szeged

Farkas Olga – Kiss Nóra (1999): *Kultúrák közötti kommunikáció* (Problémák és válaszlehetőségek az interkulturális nevelés témaköréből). Invokáció Bt.

Fayol, H. (1984): *Ipari és általános vezetés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. (Eredeti megjelenés: 1918)

Feinberg, M. – Tarrant, J. J. (1997): *Miért csinálnak okos emberek égbekiáltó ostobaságokat?* Bagolyvár

Feldman, D. C. – Thomas, D. C. (1992): Career management issues facing expatriates. *Journal of International Business Studies*, 23 (2), 271-293.

Fermi, L. (1996): *Atom a családban.* Gondolat

Fernandez-Araoz, C. (2000): Hogyan (ne) válasszunk menedzsert? *Harvard Business manager*, 4, 64-75.

Fiedler, F. E. (1967): *A Theory of Leadership Effectiveness.* McGraw-Hill Book Company, New York

Fiedler, F. E. (1995): Cognitive Resources and Leadership Performance. *Applied Psyhology: An International Review*, 44 (1), 5-28.

Fiore, M. V. (1970): Out of the Frying Pan into the Matrix. *Personnel Administration*, July-August.

Fishbein, M. (1961): *An investigation of the relationships between beliefs about an object and the attitude towards that object.* Technical Report No. 6. University of California, Los Angeles

Fishbein, M. (1967): *Reading in attitude theory and measurements.* Wiley, New York

Fishbein, M. (1997): Az attitűd és a viselkedés predikciója. In: Lengyel Zsuzsanna: Szociálpszichológia (szöveggyűjtemény). Osiris Kiadó, 147-163. Forrás: Pataki F. (szerk.): *Szociálpszichológiai szöveggyűjtemény* 3. köt. Tankönyvkiadó, 1976

Fishbein, M. – Ajzen, I. (1984): Az attitüd információs alapja. In: Pataki Ferenc (szerk.): *Szociálpszichológia.* 2. kiadás, Gondolat, 175-210.

Fisher, R. (1999): *Hogyan tanítsuk gyerekeinket gondolkodni?* Műszaki Könyvkiadó

Flippo, E. B. (1969): *Management: A Behavioral Approach.* Allyn and Bacon. Boston.

Forgas, J. P. (1989): *A társas érintkezés pszichológiája.* Gondolat

Földvári Tamás (1971): Társadalomkép, gazdaság-politikai nézetek, elégedettség. (Iparban dolgozó műszakiak és közgazdászok körében végzett kutatás néhány tapasztalatáról.) *Ergonómia*, 1, 56-60.

Frackiewicz, J. (1973): *A munka szervezése és vezetése.* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

Fradette, M. – Michaud, S. (1998): The power of Corporate Kinetics (Create the Self-adapting, self-renewing, instant-action enterprise). Simon & Schuster, New York

Forintos Klára (2000): A humánerőforrás fejlesztésének lehetőségei. *Tudás-menedzsment*, 1 (1), 33-38.

Frank, M. O. (1996): *Hogyan értekezzünk röviden és eredményesen?* Bagolyvár Könyvkiadó

Frank Tibor – Gömöri Géza – Klein Sándor – Vértes László (szerk.) (1988): *Pszichológia vezetőknek I-II. GTE.*

Frankl, V. E. (1988): *...mégis mondj igent az életre!* (Egy pszichológus megéli a koncentrációs tábort). Pszichoteam

Freire, P. (1972): *Pedagogy of the Oppressed.* Herder&Herder, New York

Freire, P. (1985): *The Politics of Education.* Bergin &Garvey, South Hadley, Mass.

French, W. L. – Bell, C. H. (1973): *Organization development.* Prentice-Hall, Englewood Cliffs. N. J.

French, W. L. – Bell, C. H. (1975): OD Intervention – An Overview. In: Wexley, K. N. – Yukl, G. A. (Eds.): *Organizational behavior and industrial psychology.* Oxford University Press, New York, 285-295.

French, J. R. – Raven, G. (1959): The Bases of Social Power. In: Cartwright, D. (Ed.): *Studies in Social Power.* Institute for Social Research, Ann Arbor, Mich., 150-167.

Friedeburg, L. (1968): Az üzemi klíma szociológiája. In: Ádám György (szerk.): *Munkaszociológia.* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 158-179.

Friedmann, G. (1961): *The Anatomy of Work.* The Free Press of Glencoe, Inc., New York

Friedmann, G. (1971): A szabadidő és a munka kielégületlensége. In. Ferge Zsuzsa (szerk.): *A francia szociológia.* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 179-222.

Friedmann, P. G. – Yarbrough, E. A. (1985): *Training Strategies from Start to Finish.* Prentice-Hall, New Jersey

Frisch-Gauthier, J. (1968): Munkamorál és a munkával való megelégedettség. In: Ádám György (szerk.): *Munkaszociológia.* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 221-259.

Fromm, E. (1993): *Menekülés a szabadság elől.* Akadémiai Kiadó

Fromm, E. (1994): *Birtokolni vagy létezni?* (Egy új társadalom alapvetése). Akadémiai Kiadó

Fromm, E. (1996): *Az emberi szív.* Háttér Kiadó

Fromm, E. (1998): *Az önmagáért való ember* (Az etika pszichológiai alapjainak vizsgálata). Napvilág Kiadó

Fröhlich, W. (1995): *Humánpolitika* (Gyakorlati tanácsok a vezetés hétköznapjaihoz). Országos Humánpolitikai Egyesület

Fruttus Levente (1990): Experiences and results in human resources management in connection with technical development. In: Antalovits, M. – Dienes, E. – Robert Roe (Eds.): *Technological change process and its impact on work.* Conference, Siófok Sept. 9-13, 309-315.

Fulghum, R. (1994): *Már az óvodában megtanultam mindent, amit tudni érdemes* (Tűnődések hétköznapi dolgokról). 2. kiadás, Park Kiadó

Fülöp Sándor – Simán Miklós (1969): *Esettanulmányok és vállalati játékok.* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

Furnham, A. (1982): Assertiveness through different media. *Journal of Language and Social Psychology*, 5, 1-12

Furnham, A. (1999): *Body language at work*. Institute of Personel and Development Psychology

Gaiennie, L. R. (1950): An approach to supervisory organizational control in industry. *Personnel Psychology*, 3, 41-52.

Gandz, J. – Bird, F. G. (1996): The ethics of empowerment. *Journal of Business Ethics*, 15, 337-345.

Garai Gábor (1971): Számítógépekkel kapcsolatos szociológiai problémák. *Ergonómia*, 3, 239-241.

Garai László (1998): *Emberi potenciál mint tőke* (Bevezetés a gazdaságpszichológiába). Aula

Gardiner, G. (1998): *Vezetés erős kézzel (Kézikönyv menedzsereknek, akik túl „rendesek" ahhoz, hogy saját érdekeiket érvényesítsék)*. Bagolyvár Könyvkiadó

Gates, B. (1999): *Üzlet @ gondolat sebességével* (Működik a digitális idegrendszer). Geopen Könyvkiadó

Gazdag Miklós (1965): A munkalélektan alkalmazása az üzemszervezésben. In: *„A munkalélektan alkalmazása az iparban" konferencia anyaga*. MTESZ Központi Ipargazdasági Bizottsága

Gazdag Miklós (1970): A tevékenység néhány motivációs problémája alkotó műszakiaknál. *Ergonómia*, 1, 29-37.

Gazdag Miklós (1992): A munka- és szervezetpszichológia humánpolitikát segítő tevékenysége. In: *III. Országos Humánpolitikai Konferencia Tanulmánykötet*, Siófok 1992, május 6-7, 36.

Gazdag Miklós (1993): A szervezetfejlesztés alapjai és módszerei. *Humánpolitikai Szemle*, 1993/11

Gazdag Miklós (1994): *Vezetéslélektan*. Budapesti Műszaki Egyetem

Gazdag Miklós (1997): *Előadás a team-építés tárgyból*. Hallgatói jegyzet

Gelfand, M. P. – Dyer, N. (2000): A Cultural Perspective on Negotiation: Progress, Pitfalls and Prospects. *Applied Psychology: An International Review*, 49, 62-99.

Gellerman, S. W. (1968): Management by Motivation. *American Management Association*, New York.

Gendlin, E. T. (1988): *Fókuszolás (Személyi problémák megoldása önerőből)*. Gondolat

George, C. S., Jr. (1968): *The History of Management Thought*. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N. J.

Geréb György – Virágh László (1961): Munkaműveletek fárasztó hatásának pszichológiai vizsgálata kenderfonógyári munkásoknál. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 3, 294-305.

Gerevich J. (1989): A Tavistock-típusú konferencia kezdeti tapasztalatai hazánkban. In: Fodor Katalin (szerk.) *Személyiségfejlesztés II.* A Közművelődés Háza, Tatabánya

Gibran, K. (1992): *A próféta*. Édesvíz Kiadó

Gibran, K. (1997): *A mester szavai*. Édesvíz Kiadó

Gladstein, G. A. és munkatársai. (1987): *Empathy and Counseling*. Explorations in Theory and Research. Springer-Verlag, New York (Ismerteti: Klein Sándor: Empátia és tanácsadás (elmélet és kutatás). *Magyar Pszichológiai Szemle*, 1990, 3-4, 191-194.)

Glanzer, M. – Glaser, R.(1961): Techniques for the study of group structure and behavior. II. Empirical studies of the effects of structure in small groups. *Psychological Bulletin*, 58, 1-27.

Goffman, E. (1981): *A hétköznapi élet szociálpszichológiája*. Gondolat, Budapest

Goffman, E. (1999): *Az én bemutatása a mindennapi életben*. Thalassa Alapítvány-Pálya Kiadó

Goldstein, L. L. (1986): *Training in Organizations*. Brooks/Cole Publishing Company

Goleman, D. (1998): *Az érzelmi intelligencia*. Háttér Könyvkiadó

Goleman, D. (2001): *Az érzelmi intelligencia a munkahelyen*. SHL Hungary Kft

Gordon, Th. (1955): *Group-centered Leadership*. Houghton-Mifflin, Boston

Gordon, Th. (1988): T.E.T. *A tanári hatékonyság fejlesztése*. Gondolat

Gordon, Th. (1990): P.E.T. *A szülői eredményesség tanulása*. Gondolat

Gordon, Th. (é.n.): V.E.T. *Vezetői Eredményesség Tréning*. Studium Effektive

Graves, C. W. (1970): An open system's theory of values. *Journal of Humanistic Psyhology*, Fall, 131-155.

Gray, J. L. – Starke, F. A. (1988): *Organizational Behavior: Concepts and Applications*. 4th Ed. Charles E. Merrill

Greenglass, E. R (1993): The Contribution of Social Support to Coping Strategies. *Applied Psychology: An International Review*, 42(4), 323-340.

Greenglass, E. R – Marshall, J. (Eds.) (1993): Women in Management. In: *Applied Psychology: An International Review*, 42, 4, Special Issue

Greenleaf, R. K. (1977): *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press, New York

Grove, A. S. (1998a): *Csak a paranoidok maradnak fenn*. Bagolyvár Könyvkiadó

Grove, A. S. (1998b): *Csúcsteljesítményű vezetés*. Bagolyvár Könyvkiadó

Guilford, J. P. (1936): *Psychometric Methods*. McGraw-Hill, New York

Guilford, J. P. (1950): Creativity. *American Psychologist*, 5, 444-454.

Guiot, J. M. (1984): *Szervezetek és magatartásuk.* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

Guirdham, M. (1995): *Interpersonal skills at work.* 4th ed. Prentice Hall, London

Guptara, P. S. (1998): A vállalati kultúra. In. Lock, D.:*Minőségmenedzsment.* Panem, 13-21.

Gutek, B. A. (1993): Changing the Status of Women in Management. *Applied Psychology: An International Review,* 42 (4), 301-311.

Guttman, L. (1944): A basis for scaling quantitative data. *American Sociological Review,* 9, 139-150.

Gyenes András – Rozgonyi Tamás (1981): *Az alá és fölérendelt viszonyok a szervezetben.* Akadémiai Kiadó

Gyenes Antal (ifj.), (1976): Szervezeti struktúra és kezdeményezés. *Ergonómia,* 1, 12-17.

Gyenes Antal (ifj.) – Rozgonyi Tamás (1974a): Az előmeneteli lehetőségek szociológiai kérdései a gazdasági szervezetben. *Ergonómia,* 1, 20-25.

Gyenes Antal (ifj.) – Rozgonyi Tamás (1974b): Hierarchia a gazdasági szervezetekben. *MTA Szociológiai Kutatóintézetének kiadványai.*

Haire, M. (1969): *Pszichológia – vezetőknek.* Mezőgazdasági Kiadó

Haire, M. – Ghiselli, E. E. – Porter, L. W. (1966): *Managerial thinking: An International study.* Wiley, New York

Hajnal Albert (1975): A modellek modellje (Az interdiszciplináris szemlélet problémái) In: Kindler József – Kiss István (szerk.): *Rendszerkutatás (Válogatott tanulmányok).* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

Hajtman Béla (1968): *Bevezetés a matematikai statisztikába.* Akadémiai Kiadó.

Hajtman Béla – Klein Sándor (1978): Egy pedagógiai szituáció pszichológiai hatásai. *Pedagógiai Szemle,* 7-8, 666-667.

Hajtman Béla – Nagyszeghi Ferenc (1989): *Komplex rendszerek rangsorolása statisztikai eljárással* (Módszer többszempontos döntési feladatok megoldására) Munkaügyi Kutatóintézet.

Hall, D. T. (1986): Dilemmas in linking succession planning to individual executive learning. *Human Resource Management,* 25 (2), 235-265.

Hall, E. T. (1975): *Rejtett dimenziók.* Gondolat

Hamar Norbert (1962): *Munkalélektan.* Az Orvostovábbképző Intézet jegyzete

Hammer, M. (1999): A munkafolyamat újjáalakítása – számítógépesítés helyett újragondolás. *Harvard Business manager,* 3, 37-45.

Hammer, M. – Champy, J.(1996): *A vállalati folyamatok újraszervezése.* Panem–McGraw-Hill

Hammond, J. S. – Keeney, R. L. – Raffa, H. (1999): A döntéshozatal rejtett csapdái. *Harvard Business manager,* 3, 6-14.

Hampden-Turner, Ch. (1970): *Radical Man.* Schnekman Publ. Co., Chicago

Handy, C. (1985): *Understanding Organizations.* 3rd Ed. Facts On File Publications, New York

Handy, C. (1986): *A szervezetek irányítása a változó világban.* Mezőgazdasági Kiadó

Handy, C. (1989): *The Age of Unreason.* Business Books, London

Handy, C. (1990): *Inside Organizations.* 21 Ideas for Managers Accompanies the BBC TV Series „Walk the Talk." BBC Books

Handy, C. (1992): *Managing the dream: The learning organization.* Gemini Consulting, London

Handy, C. (1995): *The Empty Raincoat* (Making Sense of the Future). ARROW Books Publ., London

Handyside, J. D. (1951): An estimate of the size of primary working groups in British industry. In: National Institute of Industrial Psychology (ed.): *The Foreman: a study of supervision in British industry.* London, Staples Press

Hanges, P. J. – Lord, R. G. – Dickson, M. W. (2000): An Information Processing Perspective on Leadership and Culture: A case for Connectionist Architecture. *Applied Psychology: An International Review,* 49 (1), 133-161.

Hankiss Elmér (1977): *Értékszociológiai kísérlet* (Az ipari dolgozók néhány rétegének értékrendjéről). Népművelési Propaganda Iroda

Hankiss Elemér (1983): *Társadalmi csapdák. Diagnózisok.* Magvető Kiadó

Hankiss Elemér – Manchin Róbert – Füstös László – Szakolczai Árpád (1982): *Kényszerpályán? A magyar társadalom értékrendszerének alakulása 1930 és 1980 között.* I-II. kötet. MTA Szociológiai Intézet Értékszociológiai Műhely

Hare, A. P. (1952): A study of interaction and consensus in different sized groups. *American Sociological Review,* 17, 261-267.

Hare, A. P. (1976): *Handbook of Small Group Research.* The Free Press, New York

Hargie, O. – Saunders, C. – Dickson, D. (1994): *Social Skills in Interpersonal Communication.* 3rd ed., Routledge, London

Harmath Péter (1973): Módszer a munkahelyi konfliktus elemeinek feltárására. *Ergonómia,* 1, 46-51.

Harvey-Jones, J. (1988): *Making it Happen.* Collins, Glasgow

Haslam, S. A. – Powell, C. – Turner, J. C. (2000): Social Identity Self-categorization, and Work Motivation: Rethinking the Contribution of the Group to Positive and Sustainable Organizational Outcomes. *Applied Psychology: An International Review,* 49 (3), 319-339.

Háklár László – Nagy József (1975): *Információrendszerek tervezése és szervezése.* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

Hámory Balázs (1998): *Érzelem-gazdaságtan.* (A közgazdasági elemzés kiterjesztése). Kossuth Kiadó

Heckhausen, H. (1965): Leistungsmotivation. In: *Handbuch der Psyhologie*, 2. *Motivation*. Hogrefe, Göttingen

Hegedűs Tibor (1976): *Szervezéselméleti alapismeretek.* Veszprémi Vegyipari Egyetem Vegyipari Szervezőmérnöki Szak jegyzete

Hegyi Lórántné (1997): *Vezetés- és szervezetpszichológia.* JPTE Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Intézete

Heider, J. (1998): *Tao – út a vezetéshez.* SHL Hungary Kft.

Heneman, III. H. G. – Schwab, D. P. (1975): Evaluation of Research on Expectancy Theory Predictions of Employee Performance. In: Wexley, K. N. –Yukl, G. A. (ed.): *Organizational Behavior and Industrial Psyhology.* Oxford University Press, New York, 40-49.

Herbst, H. M. (1995): *Pozitív menedzsment (A hatékony személyfejlesztés módszerei).* BOLE – Providencia Könyvek

Hermann, M. G. (1996): A vezetés összetevői. In: Lányi Gusztáv (szerk.): *Politikai pszichológia.* Balassa Kiadó, 205-220.

Hernádi Miklós (válogatás, szerkesztés, bevezető tanulmány) (1984): *A fenomenológia a társadalomtudományban.* Gondolat Kiadó

Hersey, P. (1997): *A helyzetorientált vezető* (Vezetés eltérő helyzetekben). Műszaki Könyvkiadó – McMillan & Baneth

Hersey P. – Blanchard, K. (1988): *Management of Organizational Behavior.* Utilizing Human Resources. 5th ed. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey

Herzberg, F. R. (1966): *Work and the nature of the man.* Word Publishing, Cleveland

Herzberg, F. R. (1974): Még egyszer: hogyan ösztönözzük alkalmazottainkat? In: Engländer Tibor (szerk.): *Üzempszichológia.* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 351-573.

Herzberg, F. R. – Mausner, R. O. – Capwell, P. – Capwell, D. F. (1957): *Job attitudes: Review of research and opinion.* Psychological Service, Pittsburg

Herzberg, F. R. – Mausner, B. – Snyderman, B. B. (1959): *The Motivation to Work.* John Wiley and Sons, London, New York

Hessel, M. (szerk.) (1995): *Jó igazgatókat keresünk* (Az igazgatótanács a piac- és az átmeneti gazdaságokban). Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

Hewstone, M. (1986): *Understanding Attitudes to the European Community.* Cambridge University Press, Cambridge

Hewstone, M. – Stroebe, W. – Codol, J. P. – Stephenson, G. M. (szerk.) (1995): *Szociálpszichológia (európai szemszögből).* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

Hicks, H. G. (1972): The Management of Organizations 2nd ed. McGraw-Hill Book Comp., New York.

Hidas György (1984): *A csoportpszichoterápia elméleti és gyakorlati kérdései.* Akadémiai Kiadó

Hidy Péter (1996): *Szociológiaitörténeti olvasókönyv.* Janus Pannonius Tudományegyetem

Higham, T. M. (1966): Alapvető pszichológiai tényezők a kommunikáció terén. In: Sutermeister, R. A: *Ember és termelékenység.* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 257-267.

Hilgard, E. R. (1962): *Introduction to Psychology.* 3rd ed. Harcourt, Brace and World, Inc., New York

Hill, N. – Stone, W. C. (1993): *A siker titka: Pozitív lelki beállítottság.* Bagolyvár Könyvkiadó

Hirschhorn L. – Gilmore T. (1992): The New Boundaries of the „Boundaryless Company". *Harvard Business Review*, május-június

Hitt, W. D. (1991): *Mestervezető.* OMIKK

Ho, J. T. S. (1995): The Singapore executive: stress, personality and well-being. *Journal of Management Development*, 11 (4), 47-55.

Hodgetts, R. M. (1991): *Organisational behaviour: Theory and pratice.* Macmillen Publishing, New York

Hódos Tibor (1973): A budapesti METRO-irányítóközpont pszichológiai vizsgálatának néhány eredménye. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 1-2, 170-186.

Hoffman, E. (1999): *The right to be a Human* (A Biography of Abraham Maslow). 2nd ed., McGraw-Hill

Hoffman, L. R. (1961): Conditions for creative problem-solving. *Journal of Psychology*, 52, 429-444.

Hofstede, G. (1980): Culture's Consequences: International Differences. in: *Work Related Values.* Sage

Hofstede, G. (1994): Cultural Constraints in Management Theories. In: Raymond A. N., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. (Eds.): *Readings in Human Resource Management*, Austen Press, Irwin

Hollenbeck, J. R. (2000): A Structural Approach to External and Internal Person-Team Fit. *Applied Psychology: An International Review*, 49 (3), 534-549.

Honti Margit (1989): Találkozásaim Virginia Satirral. In: Fodor Katalin (szerk.): *Személyiségfejlesztés II.* A Közművelődés Háza, Tatabánya

Horváth György (1991): *Az értelem mérése.* Tankönyvkiadó

Houel, A. – Godefroy, Ch. (1995): *Hogyan bánjunk nehéz emberekkel?* Bagolyvár Könyvkiadó

Höck, K. (1981): A csoportpszichoterápia fejlődése, formái és célkitűzései. In: Buda Béla: *Pszichoterápia*. Gondolat

Hulin, C. L. – Reznowski, M. – Hochiya, D. (1985): Alternative opportunities and withdrawal decisions: Empirical and theoretical discrepancies and an integration. *Psychological Bulletin*, July, 233-250.

Hull, R. (1997): *A sikeres nyilvános beszéd alapjai*. Bagolyvár Könyvkiadó

Hunsicker, F. R. (1978): What succesful manager say about their skills. *Personnel Journal*, November, 618-621.

Hunyadi György (1972): Személy- és szerep-percepció iskolai és üzemi csoportokban. *Pszichológiai Tanulmányok XIII.*, Akadémiai Kiadó, 357-363.

Hunyadi György (1998): *Történeti bevezetés a szociálpszichológiába* (a meghonosítás lépései). ELTE Eötvös Kiadó

Hutchinson, J. G. (1971): *Management Strategy and Tactics*. Holt, Rinehart and Winston Inc., New York

Iacocca, L. (1988): *Iacocca* (Egy menedzser élete). Gondolat

Iaffaldano, M. T. – Muchinsky, P. M. (1985): Job satisfaction and job performance: A metaanalysis. *Psychological Bulletin*, 97, 251-273.

Ilgen, D. R. – Dass, P. – McKellin, R. A. (1995): Off-task Behaviours and Outcomes: An Exploratory Investigation of a Neglected Domain in Organisational Behaviour. *Applied Psychology: An International Review*, 44 (1), 57-76.

Ineson, E. M. – Stoone, G. J. – Hutaray Judit (1998): Mennyiben járul hozzá a személyiségjellemzők ismerete és értékelése a felsőoktatásban végzett menedzser gyakornokok továbbfejlődéséhez a munkahelyen? *Humánpolitikai Szemle*, 7-8, 5-20.

Jacobs, T. O. – Lewis, Ph. (1992): Leadership requirements in stratified systems. In: Phillips, R. L. – Hunt, J. F. (Eds.): *Strategic Leadership* (A multiorganizational-level perspective.) Quorum Books, Westport, CT.

Jans, N. A. (1982): The nature and measurement of work involvement. *Journal of Occupational Psychology*, 55, 57-67.

Jacques, E. (1976): *General theory of burocracy*. Heinemann, London

Jaques, E. (1986): The Development of Intellectual Capability: A Discussion of Stratified Systems Theory. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 22, 4, 360-372.

Járó Katalin – Lukácsné Mezei Éva (1981): Szervezetfejlődés és a csoportkonfliktusok pszichológiája. In: Urbán-Frendl Ildikó (szerk.): *Munkakultúra – Vezetéskultúra (A munkapszichológia és a munkaszociológia szerepe a vezetésben)*. BVM – SZVT, 350-395.

Járó Katalin – Veres Sándor (1978): A személyiségfejlődés pozíciós szempontú elemzésének módszere. In: *75 éves a Magyar Tudományos Akadémia Pszichológiai Intézete*. MTA Pszichológiai Intézet, 221-240.

Jarosevszkij (1968): *A pszichológia története*. Kossuth Kiadó

Jenkins, C. D. – Rosenman, R. H. – Friedman, M. (1967): Development of an objective psychological test for the determination of the coronary prone behaviour pattern in employed men. *Journal of Chronic Diseases*, 20, 371-379.

Johnson, A. R. – Kast, F. E. – Rosenzweig, J. E. (1971). In: Kindler József – Kiss István (szerk.): *Rendszerelmélet*. Válogatott tanulmányok. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 221-409.

Johnson, D. – Johnson, F. (1991): *Joining Together: Group Theory and Group Skill*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J.

Johnson, P. – Gill, J. (1993): *Management Control and Organizational Behavior*. Paul Chapman

Johnson, S. (1996): *Egy perc önmagunkra*. Bagolyvár Könyvkiadó

Johnson, S. – Johnson, C. (1998): *Az egyperces tanár*. Bagolyvár Könyvkiadó

Johnson, S. – Wilson, L. (1993): *Egyperces üzletkötő iskola*. Bagolyvár Könyvkiadó

Jones, E. (1983): *Sigmund Freud élete és munkássága*. 2. kiadás, Európa Könyvkiadó

Kabanoff, B. (1991): Equity, equality, power and conflict. *Academy of Management Review*, 16, 416-441.

Kabanoff, B. – Daly, J. P. (2000): Values Espoused by Australian and US Organisations. *Applied Psychology: An International Review*, 49, 2, 284-314.

Kabanoff, B. – Waldersee, R. – Cohen, M. (1995): Espoused values and organisational change themes. *Academy of Management Journal*, 38, 1075-1104.

Kabarcz Zoltán – Kabarcz Hajnalka (1999): *Nyerd meg az életedet!* (A célok koncepciója) Pro-Print Könyvkiadó, Csíkszereda

Kahn, H. – Cooper, C. L. – Elsey, S. P. (1994): Financial dealers on Wall Street and in the City of London: Is the stress different? *Stress Medicine*, 10 (2), 93-100.

Kahn, R. L. (1966): Termelékenység és megelégedettség a munkával. In: Sutermeister, R. A. (szerk.): *Ember és termelékenység*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 112-121.

Kalmár Péter – Torma Kálmán (2000): Szervezetfejlesztési tanácsadás. In: Poór József: *Menedzsment tanácsadási kézikönyv*. KJK-KERSZÖV, 183-198.

Kanfer, R. – Ackerman, Ph. L. (2000): Individual Differencies in Work Motivation: Further Explorations of a Trait Framework. *Applied Psychology: An International Review*, 49(3), 470-482.

Kanfer, R. – Heggestad, E. D. (1997): Motivational traits and skills: A person-centered approach to work motivation. In: Cummings, L. L. – Staw, B. M. (Eds.): *Research in Organizational Behavior*. Vol. 19, 1-56. JAI Press, INC., Greenwich, CT.

Kanter, R. M. (1983): *The Change Masters (Innovation in the American Corporation)*. Simon & Schuster, New York, London

Kanter, R. M. (1989): *When Giants Learn to Dance*. Simon & Schuster, London

Kanungo, R. N. (1979): The concept of alienation and involvement revisited. *Psychological Bulletin*, 86 (1), 119-138.

Kanungo, R. N. (1982): Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67 (3), 341-349.

Kao, J. (1999): *Ötletgyár* (avagy a kreatív szervezet). SHL Hungary Kft.

Karasek, R. – Theorell, T. (1990): *Healthy Work. Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. Basic Books, New York

Kardos Lajos (szerk.) (1974): *Alaklélektan*, Gondolat

Kaufmann, A. (1975): *A döntés tudománya. Bevezetés a praxeológiába.* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

Katz, D. – Kahn, R. L. (1966): *The Social Psychology of Organizations.* John Wiley & Sons, New York

Katz, D. – Stotland, E. (1959): A preliminary statement to theory of attitude structure and change. In: Koch, S. (ed.): *Psychology: A study of a science.* McGraw-Hill, New York

Katz, D. – Kahn, R. L. (1974): A szervezetek és a nyílt rendszer. In: Engländer Tibor (szerk.): *Üzempszichológia*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 61-69.

Katzenbach, J. – Smith, D. (1993): *The Magic of Teams*. Harvard Business Press, Boston, Mass.

Kaucsek György – Simon Péter (1993): Pszichoterror (mobbing) a munkahelyen. *Humánpolitikai Szemle*, 4, 9, 3-14.

Kaucsek György (1996a): A rugalmas munkavégzés feltételei és formái. *Személyügyi Hírlevél*, 25-37.

Kaucsek György (1996b): Az emberi erőforrás management néhány jellemzője a multiknál. *Személyügyi Hírlevél*, 4.

Kaucsek György (1998): Együttműködési problémák kulturális összecsiszolódása a hazai multinacionális vállalatoknál. *VII. Országos Humánpolitikai Konferencia* (Tanulmánykötet). Mont Humán Menedzser Iroda, 72-76.

Kaucsek György – Simon Péter (1995): *Psychoterror and „risk management" in Hungary.* Paper presented at the 7th European Congress at Work and Organisational Psychology. Győr, 1995. April.

Kaucsek György – Simon Péter (1996): Pszichoterror a munkahelyeken. I-II. *Munkaügyi Szemle*, 2-3.

Kaucsek György – Simon Péter (1997): *Szervezetpszichológia*. JPTE Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Intézete.

Kaucsek György – Ternovszky Ferenc (1997): Az emberközpontú vezetési rendszer. *Vezetéstudomány*, 2.

Kádas Kálmán (1967): Matematikai módszerek a közlekedés és hírközlés vezetésében. In: *Vezetési ismeretek (Tanulmányok a Borsodi Vezető Továbbképző Tanfolyam anyagából) I.* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

Kádas Kálmán (1968): A vállalatvezetési döntések főbb gazdaságmatematikai alapjai. In: Susánszky János (szerk.): *Vezetési ismeretek II.*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 39-60.

Kálmán György (1974): A politechnikai nevelés korszerű értelmezése. In: Ritoók Pálné (szerk.): *Munkára és pályára nevelés* (Elvek, tapasztalatok, távlatok). Tankönyvkiadó, 18-35.

Kelly, A. – Grimes, Th. (1993): *A menedzsment elvei.* ACCA Hungary Kft.

Kelly, G. A. (1955): *The psychology of personal constructs.* Vol. I-II. Norton, New York

Khaleque, A. (1993): Trade Unionism, Job Attitudes and Satisfaction of Workers in Bangladesh. *Applied Psychology: An International Review*, 3, 277-284.

Kieser, A. K. (1995): *Szervezetelméletek.* Aula

Kim, U. – Berry, J. (Eds.) (1993): *Indigenous psychologies:Research and experience in cultural contexts.* Sage, Newbury Park, CA

Kindler József – Kiss István (1969): *Rendszerelmélet.* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

Kindler József – Kiss István (1975): *Rendszerkutatás.* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

King, Martin Luther (In: Canfield, J. – Hansen, M. V. szerk., 1997: *Erőleves a léleknek.* A 3. Porció. Bagolyvár Könyvkiadó, 212.)

Kiss Julianna (1991): Együtt könnyebb. *Módszertani Közlemények*, 31, (1).

Kirschenbaum, H. – Henderson, V. (Eds.) (1989): *The Carl Rogers Reader.* Houghton Mifflin Comp., Boston

Klein Balázs (2001): Tükör által homályosan. *Alkalmazott Pszichológia 1.* (Előkészületben)

Klein Sándor (1968): *Munkalélektan formatervezőknek.* A Magyar Iparművészeti Főiskola jegyzete, Tankönyvkiadó

Klein Sándor (1970a): *Kísérlet egy új típusú intelligenciateszt kialakítására.* Akadémiai Kiadó

Klein Sándor (1970b): Néhány tapasztalat az USA munkapszichológiájáról. *Ergonómia*, 4, 70-78.

Klein Sándor (1972a): A komplex matematikatanítási módszer pszichológiai hatásának vizsgálata. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 1, 12-20.

Klein Sándor (1972b): Az információ-elsajátítás és alkotó alkalmazás (IA) mérése oktatógép segítségével. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 3-4, 451-468.

Klein Sándor (1973): *Sherbrooke Problem Facing Questionnaire (SPFQ).* Handbook, Testbooklets. Kézirat

Klein Sándor (1974): Információ-elsajátítás és alkotó alkalmazás (IA), mint az intelligencia mértéke. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 4, 379-385.

Klein Sándor (1976a): A Sherbrooke-i Probléma-Orientáció Teszt (SPOT) (Új módszer kognitív problémákkal szembeni orientáció mérésére). *Magyar Pszichológiai Szemle*, 3, 211-231.

Klein Sándor (1976b): A Sherbrooke-i Pszicho-matematikai Intézetről. (Megemlékezés egy egyedülálló pedagógiai intézményről). *Magyar Pszichológiai Szemle*, 3, 297-302.

Klein Sándor (1977): Pszichológiai alkalmasságvizsgálatok módszereinek egységesítése. *Ergonómia*, 2, 49-55.

Klein Sándor (1979a): Néhány gondolat a tanulók kreatív képességeinek vizsgálatáról. In: Salamon Jenő (szerk.): *Az alkotó gondolkodás kutatási problémái* (Az 1973-ban Visegrádon megtartott szimpózium vitaanyaga). Akadémiai Kiadó

Klein Sándor (1979b): *Alkotó gondolkodás, alkotó tevékenység, alkotó munkahelyi légkör.* VI. Vezetéstudományi Konferencia, Debrecen, SZVT-OVK, 150-157.

Klein Sándor (1979c): A témaválasztástól a vizsgálati eredmények hasznosításáig (Néhány gondolat a munkapszichológiai kutatásokról). *Ergonómia*, 4.

Klein Sándor (1980a): *The Effects of Modern Mathematics.* Akadémiai Kiadó

Klein Sándor (1980b): *A komplex matematikatanítási módszer pszichológiai hatásvizsgálata.* Akadémiai Kiadó

Klein Sándor (1980c): *Munkapszichológia.* Gondolat

Klein Sándor (1980d): Képezhetőségi tesztek (Az üzemi alkalmasságvizsgálat ígéretes új módszere) *Ergonómia*, 2, 48-57.

Klein Sándor (1981): A fejlődés távlatai: a humanista munkapszichológia. In: Urbán-Frendl Ildikó (szerk.): *Munkakultúra – Vezetéskultúra (A munkapszichológia és a munkaszociológia szerepe a vezetésben).* A Budapesti Vegyiművek és a MTESZ közös rendezésében megtartott „Szimpozion-80" előadásainak gyűjteményes kötete. MTESZ SZVT, 9-25.

Klein Sándor (1982): A kreativitás pszichológiája. *Magyar Tudomány*, 3, 181-198. (Lásd még: Ranschburg Jenő (szerk.): *Tehetséggondozás az iskolában.* Tankönyvkiadó, 1989, 49-73.)

Klein Sándor (1983a): Beszéljünk a gyerekekkel. In: Gácser József (szerk.) *Kedves Szülők... (A nevelésről, iskoláról szülőknek).* Hazafias Népfront Csongrád megyei Bizottsága, Szeged

Klein Sándor (1983b): Mit várhat a pedagógus a pszichológiától? In: Molnár Zoltán (szerk.) *A neveléstudomány helyzete és feladatai.* Összeállítás a TIT Szegedi XX. Pedagógiai Nyári Egyetemen elhangzott előadásokból. TIT Csongrád megyei szervezete, Szeged

Klein Sándor (1984a): Tesztpszichológia. In: Lénárd Ferenc (szerk.): *Alkalmazott pszichológia.* 4. kiadás, Gondolat, 499-527.

Klein Sándor (1984b): *Munkapszichológia a munkaszervezésben.* A Veszprémi Vegyipari Egyetem Szervezőmérnöki Kar jegyzete, Tankönyvkiadó

Klein Sándor (1985a): Kultúrközi kommunikáció kreatív megközelítései. *Ergonómia*, 1, 35-41.

Klein Sándor (1985b): Konvergens – divergens – kreatív (fogalmak nyomában). *Magyar Pszichológiai Szemle*, 2, 140-152.

Klein Sándor (1986a): Beszélgetés Charles Devonshire-rel. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 2, 158-167.

Klein Sándor (1986b): Kliensközpontú pszichoterápia. *Ergonómia*, 4, 219-224.

Klein Sándor (szerk.) (1986c): *Kultúrák közötti kommunikáció kreatív megközelítései* (válogatás a személyközpontú megközelítés irodalmából). A Magyar Pszichológiai Társaság és a Center for Cross-Cultural Communication által rendezett *Kliensközpontú pszichoterápia napjainkban és a Kultúrák közötti kommunikáció kreatív megközelítései* című munkaértekezletek segédanyaga. Kézirat

Klein Sándor (1987/88): Carl R. Rogers (1902-1987). *Magyar Pszichológiai Szemle*, 6, 498-500.

Klein Sándor (1988a): A vezetők alkotóképességének fejlesztési lehetőségei. In: Frank Tibor – Gömöri Géza – Klein Sándor – Vértes László (szerk.): *Pszichológia vezetőknek I –II.* Gépipari Tudományos Egyesület, 43-86.

Klein Sándor (1988b): Képzés és továbbképzés. In: Frank Tibor – Gömöri Géza – Klein Sándor – Vértes László (szerk.): *Pszichológia vezetőknek I –II.* Gépipari Tudományos Egyesület, 167-236.

Klein Sándor (1988c): A műszaki-technikai tehetség felismerése és fejlesztése. *Baranyai Pedagógiai Körkép*, 11 27-35

Klein Sándor (1989a): A kliensközpontú pszichoterápiától a kultúrák közötti kommunikációig (Búcsú Carl Rogerstől). In: Fodor Katalin (szerk.) *Személyiségfejlesztés II.* (Irányzatok, csoportmódszerek). A Közművelődés Háza, Tatabánya, 41-71. old.

Klein Sándor (1989b): Alkotó gondolkodás, alkotó tevékenység, alkotó munkahelyi légkör. In: *Szervezési megoldások, vezetési és vezetőképzési módszerek.* Szervezési és Vezetési Tudományos Társaság és az Országos Vezetőképző Központ kiadványa, 11.

Klein Sándor (1989c): Dienes professzor játékai. *Pedagógiai Szemle*, 39, (4).

Klein Sándor (1990): Gerald A. Gladstein és mtsai: Empátia és tanácsadás (Elmélet és kutatás). Könyvismertető. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 3-4, 191-194.

Klein Sándor (1991): Logikai játék minden korosztálynak. In: *Módszertani közlemények*, 31, 2.

Klein Sándor (1992a): Tesztek nektek. *BOOM*, január, 46-48 és 69.

Klein Sándor (1992b): A döntés, avagy a lekűzdendő sárkány három feje. *BOOM*, január

Klein Sándor (1992c): A hatékony vezetők hét szokása. *BOOM*, április, 4-10.

Klein Sándor (1992d): Három az igazság. In: *Iskolakultúra* (Matematika – Informatika – Technika). Az Országos Közoktatási Intézet folyóirata. 2, (1), 13-14.

Klein Sándor (1992e): A sikeres vezetők tízparancsolata. *BOOM*, július-augusztus, 4-12.

Klein Sándor (1992/1993): Egyedül nem megy. *BOOM*, december-január, 11-16.

Klein Sándor (1993a): „A középamerikai kihívás" (személyközpontú csoport vezető politikusokkal). *Magyar Pszichológiai Szemle*, 92/93, 1-2, 154-171.

Klein Sándor (1993b): Lopják az időmet! *BOOM*, február, 19-22.

Klein Sándor (1993c): Mindenütt otthon, avagy a vezető mint világpolgár. *BOOM*, február, 60-64.

Klein Sándor (1993d): Teljesítők és versengők (Én is nyerek, te is nyersz – vagy nincs üzlet!). *Cégvezetés*, december, 92-94.

Klein Sándor (1994): Pszichológiai ismeretek. In: Hegyi István és Szűcs Pál (szerk.): *Az európai üzleti asszisztens kézikönyve*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 101-124.

Klein Sándor (1996): Értékelő központ tervezése és lebonyolítása (az SHL módszer). *Országos Humánpolitikai Egyesület 6. Konferenciájának Kézikönyve*, 13-15.

Klein Sándor (1998a): *Az intelligenciától a szerelemig*. 2. kiadás, SHL Hungary Kft. – Janus Pannonius Tudományegyetem

Klein Sándor (1998b): *Munkapszichológia*. 2. kiadás, SHL Hungary Kft. – Janus Pannonius Tudományegyetem (3. Változatlan utánnyomás: SHL Hungary Kft., 2001)

Klein Sándor (1998c): Hatalommegosztás + felelősségmegosztás = sikeres szervezet. In: Blanchard, K. – Carlos, J. P. – Randolph, A.: *Empowerment* – a felelősség hatalma. SHL Hungary Kft., 7-11.

Klein Sándor (1998d): A szervezeti kultúra tudatos alakítása. In: Gajdos Jenő (szerk.): *VII. Országos Humánpolitikai Konferencia Tanulmánykötet*, 39-51.

Klein Sándor (1999a): *...az értelemig és tovább* (még egyszer pszichológusok a pszichológiáról). SHL Hungary Kft.

Klein Sándor (1999b): Ki az „európai menedzser"? *Európai vállalat – Európai menedzser* (a Menedzserek Országos Szövetségének Konferenciáján, Budapest, 1999. szept. 17-18. elhangzott előadások). 31-33.

Klein Sándor (2000a): Kell egy csapat! (Belbin könyvének ismertetése). *Humánpolitikai Szemle*, 2, 57-58.

Klein Sándor (2000b): A tanácsadás pszichológiája = pszichológiai tanácsadás. In: Poór József (szerk.): *Menedzsment tanácsadási kézikönyv*. KJK-KERSZÖV, 149-161.

Klein Sándor – Farkas Katalin (1987): A kreativitás szerepe a műszaki fejlesztésben. *Ergonómia*, 2, 92-97.

Klein Sándor – Farkas Katalin (1989): Pedagógusok a tehetségfejlesztés szolgálatában. In: Ranschburg Jenő (szerk.): *Tehetséggondozás az iskolában*. Tankönyvkiadó, 224-244.

Klein Sándor – Farkas Katalin (1990): Tehetséges gyerekek az iskolában. In: *Módszertani Közlemények*, 30, (1), 5-10.

Klein Sándor – Graf, P. – Wacher, Th. (szerk.) (2000): *Kézikönyv a korszerű személyügyi munkához*. WEKA Szakkiadó Kft.

Klein Sándor – Greer, B. – Lant, R. – Hajba Kálmán – Gefferth Éva (1982): A „Szimbólumhasználat (Forgatás)" Teszt. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 2, 119-146.

Klein Sándor – Kiss Julianna (1992a): A képzelet szárnyán. *Módszertani Közlemények*, 32, (3), 130-133.

Klein Sándor – Kiss Julianna (1992b): Demokrácia a matematikaórán. *Módszertani Közlemények*, 32, (5), 235-240.

Klein Sándor – Kiss Julianna (1995): Vezetőkiválasztás világszínvonalon. *X. Munkapszichológus szakmai napok, Sárospatak*, MLKT, 45-53.

Klein Sándor – Zétényi Tamás (1978): Új módszer a produktivitás preferencia mérésére. *Magyar Pszichológiai Szemle* 4, 341-354.

Kleinbeck, U. – Fuhrmann, H. (2000): Effects of a Psychologically Based Management System on Work Motivation and Productivity. *Applied Psychology: An International Review*, 49(3), 596-610.

Kluckhohn, C. (1954): Culture and Behaviour. In: Lindzey, G. (Ed.): *Handbook of Social Psychology*. Vol. 2, Addison – Wesley, Cambridge, MA., 921-976.

Kocsis József (szerk.) (1994): *Menedzsment műszakiaknak*. Műszaki Könyvkiadó

Koestler, A. (1998): *A teremtés*. Európa Kiadó

Kolb, D. – Fry, R. (1975): Toward an applied theory of experimental learning. In: Cooper, C. L.: *Theories of group processes*. John Wiley and Sons, New York

Komlósi Piroska (1990): Személyiségfejlesztés a pszichológusképzésben. In: Fodor Katalin (szerk.): *Személyiségfejlesztés III*. A Közművelődés Háza, Tatabánya

Koontz, H. – O'Donnell, C. (1972): *Principles of Management 2nd ed.* McGraw-Hill Book Comp., New York.

Korabriti, K. (1993): Women Managers in the People's Republic of China: Changing Roles in Changing Times. *Applied Psychology: An International Review*, 42 (4), 353-363.

Korda, M.(1998): *Hatalom!* (Hogyan szerezzük meg és hogyan éljünk vele). Bagolyvár

Korman, A. (1967): Relevance of personal need satisfaction for overall satisfaction as a function of self-esteem. *Journal of Applied Psychology*, 51, 533-538.

Korman, A. (1971): *Industrial and Organizational Psychology*. Prentice Hall, Englewood Cliffs

Kornhauser, A. (1965): *Mental Health of the Industrial Worker: A Detroit Study*. John Wiley and Sons, New York

Kostolany, A. (1995): *Tőzsdepszichológia*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

Koslowsky, M. (2000): A New Perspective on Employee Lateness. *Applied Psychology: An International Review*, 49, (3), 390-407.

Kotter, J. P. (1999a): Mit csinálnak a vezetők valójában? *Harvard Business manager*, 2,8-16.

Kotter, J. P. (1999b): *A változások irányítása*. Kossuth Kiadó

Kouzes, J. M. – Posner, B. Z. (1991): *The Leadership Challenge* (How to Get Extraordinary Things Done in Organizations). Jossey-Bass Publishers

Kovács Zoltán (1976): *A jó munkahelyi légkör összetevői*. Pszichológiai előadások, 2. füzet, TIT Pszichológiai Választmányának kiadványa

Kozma Tamás (1985): *Tudásgyár? (Az iskola mint társadalmi szervezet.)* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

Kozminski, A. K. (1980): *A szervezet rendszerelemzése*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

Kroeber, A. – Kluckhohn, C.(1952): Culture. A Critical Review of Concepts and Definitions. *Papers of Peabody Museum*, Cambridge

Krug, R. E. (1974): A személyzet kiválasztása. In: Engländer Tibor (szerk.): *Üzempszichológia*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 233-267.

Kuhlen, R. (1963): Needs, perceived needs, satisfaction with opportunities and satisfaction with occupation. *Journal of Applied Psychology*, 47, 56-64.

Kulcsár Zsuzsanna (1998): *Egészségpszichológia*. ELTE Eötvös Kiadó, Budapest

Kühnewind, G. (1991): *Normalitástól az egészségesig* (A tudat higiéniája). „Török Sándor" Waldorf-pedagógiai Alapítvány

Ladó László (1967): Az információrendszer néhány vezetői kérdése. In: *Vezetői ismeretek (Tanulmányok a Borsodi Vezető Továbbképző Tanfolyam anyagából) I.* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 117-142.

Ladó László (szerk.) (1973): *A szervezés időszerű kérdései*. Kossuth Könyvkiadó

Lakein, A. (1995): *Hogyan gazdálkodjunk időnkkel és életünkkel?* Bagolyvár Könyvkiadó

Landau, E. (1974): *A kreativitás pszichológiája*. Tankönyvkiadó

Landsberger, H. A. (1961): The Horizontal Dimension in Bureaucracy. *Administrative Science Quarterly*, December.

Landy, F. J. (1989): *Psychology of Work Behavior*. 4th Ed. Brooks Cole, Pacific Grove, Cal.

Lao-ce (1994): *Tao Te King* (Az Út és az Erény könyve). Weöres Sándor fordításában. Tericum

Larson, D. (1984): *Teaching Psychological Skills*. Brooks/Cole Publishing Company

Lasswell, H. D. – Lerner, D. – Pool, I de Sola (1952): *The comparative study of symbols*. Stanford University Press, Stanford, Ca.

Lawler, E. E. (1973): *Motivation in work organizations*. Brooks Cole, Monterey, CA.

Lawler, E. E. (1975): Using Pay to Motivate Job Performance. In: Wexley, K. N. – Yukl, G. A. (Eds.): *Organizational Behavior and Industrial Psychology*. Oxford University Press, New York, 56-72.

Lawler, E. E (1976): Control systems in Organizations. In: Dunnette, M. D. (Ed.): *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Rand-McNally

Lawler, E. E. (1992): *The ultimate advantage: Creating the high involvement organization*. Jossey-Bass, San Francisco

Lawler, E. E. – Porter, L. W. (1975): The Effect of Performance on Job Satisfaction. In: Wexley, K. K. – Yukl, G. A. (Eds.): *Organizational Behavior and Industrial Psychology*. Oxford University Press, New York, 32-39.

Lawrence, P. R. (1972): How to deal with resistance to change. In: Deci, E. L. – Gilmer, B. H. – Karn, N. W. (Eds.): *Readings in industrial and organizational psychology*, McGraw-Hill Book Comp., New York, 220-321.

Lányi Gusztáv (1996) (szerk.): *Politikai pszichológia*. (Szöveggyűjtemény) Balassa Kiadó – ELTE Szociológiai Intézet

László Ervin (1994): *Döntés előtt*. TIT Képzőművészeti Kiadó

László Ervin (szerk.) (1999): *A tudat forradalma*. Új Paradigma

László Gyula (1995): *Emberi erőforrásgazdálkodás és munkaerőpiac*. Janus Pannonius Tudományegyetem

László-Bencsik Sándor (1973): *Történelem alulnézetben*. Magyarország felfedezése sorozat. Magvető Kiadó

Lázár Ervin (1977): *A hétfejű tündér*. Móra Könyvkiadó, 2. kiadás

Leavitt, H. J. (1960): Task ordering and organisational performance in the common target game. *Behavioral Science*, 5, 233-239.

Leavitt, H. J. (1962): Unhuman organization. *Harvard Business Review*, 40, 90-98.

Leavitt, H. J. (1966): Információ eljuttatása A-tól B-hez. In: Sutermeister, R. A. (szerk.), *Ember és termelékenység*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 276-282.

Leavitt, H. J. (1969): Kommunikációs sémák hatása a csoport teljesítményére. In: Pataki Ferenc (szerk.): *Csoportlélektan*. Gondolat, 287-311.

Le Bon, G. (1997): A meggyőződések terjesztése és a vélemények irányítása. In: Lengyel Zsuzsanna (szerk.): *Szociálpszichológia (Szöveggyűjtemény)*. Osiris, 126-131. Forrás: Le Bon, G.: *Új idők pszichológiája*. Révai, 1926

Lee, T. W – Mowday, R. T. (1987): Voluntarily leaving an organisation: An empirical investigation of Streers and Mowday's model of turnover. *Academy of Management Journal*, December, 721-743.

Leigh, A. – Maynard, M. (1999): *Perfect communication* (All you need to get it right first time). Random Hause, Business Books

Lempert, W. (1988): Individual morality and industrialised work: some theoretical considerations. *Economic and Industrial Democratisation*, 9, 475-496.

Lengyel Istvánné (1972): Munkaszociológiai vizsgálatok tapasztalatai a Győri Keksz- és Ostyagyárban. *MÉTE Munkapszichológiai Tájékoztató*, I. negyedév, 35-41.

Lengyel Zsuzsa (1969): A team-munka alkalmazása az oktató-nevelő munkában és az élelmiszeripari kutatóintézeteknél. *MÉTE Munkapszichológiai Tájékoztató*, I-II. negyedév, 109-113.

Lengyel Zsuzsa (szerk.) (1997): *Szociálpszichológia* (Szöveggyűjtemény). Osiris Kiadó

Lester, R. K. – Piore, M. J. – Malek, K. M. (1999): Interpretáló menedzsment – mit tanulhatnak a menedzserek a termékfejlesztőktől? *Harvard Business management*, 2, 27-35.

Lewin, K. (1943): Psychology and the process of group living. *Journal of Social Psychology*, 17, 113-131.

Lewin, K. (1972a): Határok a csoportdinamikában. In: Lewin, K.: *A mezőelmélet a társadalomtudományban*. Gondolat

Lewin, K. (1972b): A mezőelmélet a társadalomtudományban. Gondolat

Lewin, K. (1974): Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, 1, 5-41.

Lewin, K. (1975): *Csoportdinamika*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

Lewin, K. – Grabbe, P. (1974): Az újranevelés alapelvei. In: Engländer Tibor (szerk.) *Üzempszichológia*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 338-350.

Lewin, K. – Lippitt, R. – White, R. K. (1975): Agresszív viselkedési sémák kísérletileg kialakított társas légkörben. In: *Csoportdinamika*. Válogatás Kurt Lewin műveiből, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 159-194.

Lewis, D. (1999): *Stressz-kontroll egy perben*. Maecenas

Leymann, H. (1990): Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, 5, 119-126.

Leymann, H. (1992): Mobbing und Psychoterror am Arbeitsplatz. *Sichere Arbeit. Internationales Fach-magazin für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin*, 5.

Leymann, H. (1993a): *Mobbing. Psychoterror und wie man sich dagegen wehren kann*. Rohwolt. Taschenbuch Verlag, GmbH, Reinbek.

Leymann, H. (1993b): Pszichoszociális oktatás a jobb üzemi klíma érdekében. *Ergonómia*, 26, (2).

Leymann, H. (1993c): Ätiologie und Häufigkeit von Mobbing am Arbeitsplatz – eine Übersicht über die bisherige Forschung. *Zeitschrift für Personalforschung*. 7.

Leymann, H. (1993d): Marketing für qualifizierte Massnahmen zum Abbau von psyschischem Terror am Arbeitsplatz. In: Geisser H.: *Bildungsmarketing*. Frankfurt am Main., Peter Lang Verlag, 291-298.

Lénárd Ferenc (1963): *A problémamegoldó gondolkodás*. Akadémiai Kiadó (8. kiadás: 1996)

Lénárd Ferenc (1984) (szerk.): *Alkalmazott pszichológia*. 4. kiadás, Gondolat

Liberman – King – DeRisi – McCann (1991): *Személyes hatékonyság*. Magyar Pszichiátriai Társaság, Budapest

Likert, R. (1932): A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 140, 44-53.

Likert, R. (1961): *New Patterns of Management*. McGraw-Hill Book Company, New York

Likert, R. (1967): *The Human Organization*. McGraw-Hill Book Company, New York

Likert, R. (1974): Egy érlelődő elmélet a szervezésről, a vezetésről és az igazgatásról. In: Engländer Tibor (szerk.): *Üzemszociológia*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 101-126.

Likert, R. – Likert, J. G. (1976): *New Ways of Managing Conflict*. McGraw-Hill

Litter, C. R. (1982): *The Development of the Labour Process in Capitalist Societies*. Heinemann, London

Llock, D. (1998): *Minőségmenedzsment*. Panem

Locke, E. A. (1976): The Nature and Causes of Job Satisfaction. In: Dunnette, M. D. (Ed.): *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Rand McNally College Publ. Comp.

Locke, E. A. (2000): Motivation, Cognition, and Action: An Analysis of studies of Task Goals and Knowledge. *Applied Psychology: An International Review*, 49(3), 408-429.

Lodahl, T. M. – Keiner, M. (1965): The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49, (1), 24-33.

Lodahl, T. M. – Porter, L. W. (1961): Psychometric score patterns, social characteristics, and productivity of small industrial work groups. *Journal of Applied Psychology*, 45, 73-79.

Loehr, J. – Mclaughlin, P. J. (1997): *Lelki állóképesség*. Bagolyvár Könyvkiadó

Lorayne, H. (1995): *A gondolat ereje*. Bagolyvár Könyvkiadó

Losonczi Ágnes (1977): *Az életmód az időben, a tárgyakban és az értékekben*. Gondolat

Lorenz, K. (1976): *Salamon király gyűrűje*. 2. kiadás, Gondolat

Lővey Imre (1989): A tapasztalati tanulás és a csoportmozgalmak bölcsője. In: Fodor Katalin (szerk.): *Személyiségfejlesztés II. (Csoportélmények, Külföldi iskolák.)* Közművelődés Háza, Tatabánya

Lővey Imre (1996): Empowerment: A hatékonyság és az emberhez méltó szervezet. *Cégvezetés*

Lővey Imre (1997): Személyes interjú

Luft, J. (1984): *Group Processes*. (An Introduction to Group Dynamics). State University, San Francisco

Lundbergh, C. L. – Peterson, M. F. (1994): The meaning of working in US and Japanese local governments at three hierarchical levels. *Human Relations*, 47, 1459-1487.

Luthans, F. (1973): *Organizational Behavioral Approach to Management*. McGraw-Hill Book Comp., New York

Luthans, F. – Rosenkrantz, S. A. – Hennessey, H. W. (1985): What do successful managers really do? An observation study of managerial activities. *Journal of Applied Behavioral Science*, 21-255-270.

Lynch, D. – Kordis, P. L. (1996): *Delfinstratégia*. Agykontroll Kft.

Mabey, C. – Iles, P. (Eds.) (1994): *Managing Learning*. Routledge with The Open University Press, London

Machiavelli, N. (1991): *A fejedelem*. Kossuth Kiadó

Mack, D. A. – Nelson, D. L. – Quick, J. C. (1998): The Stress of Organisational Change: A Dynamic Process Model. *Applied Psychology: An International Review*, 47 (2), 219-232.

Mackay, H. (1991): *Cápák közt sértetlen, avagy a kapitalizmus iskolája*. (Útmutató kis halaknak, akik nagy halak akarnak lenni). Park Kiadó

Magyari Beck István (1976): *Kísérlet a tudományos alkotás produktumának interdiszciplináris meghatározására*. Akadémiai Kiadó

Magyari Beck István (1977): *Alkotás, szakértő, társadalom*. Gyorsuló idő, Magvető Kiadó

Magyari Beck István (1982): *Alkotáselméleti (kreatológiai) tanulmányok*. Akadémiai Kiadó

Magyari Beck István (1997): *Kreatológiai vázlatok* (szemelvények az alkotás egy lehetséges tudományából). Aula Kiadó

Maier, N. R. F. (1974): Az attitűdök pszichológiája. In: Engländer Tibor (szerk.): *Üzempszichológia*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 292-337.

Maier, N. R. F. – Hoffman, L. R. (1960): Quality of first and second solutions to group problemsolving. *Journal of Applied Psychology*, 44, 278-283.

Maier, N. R. F. – Hoffmann, L. R. – Hooven, J. J. – Read, W. H. (1961): *Superior-Subordinate Communication in Management*. American Management Association, New York.

Maltz, M. (1994): *Pszichokibernetika* (sikermechanizmusunk működésének titka). Bagolyvár Könyvkiadó

Mann, F. C. (1966): A változás tanulmányozása és létrehozása: A társadalmi szervezet megértésének eszköze. In: Sutermeister, R. A. (szerk.), *Ember és termelékenység*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 237-256.

Mann, F. C. – Hoffman, L. R. (1960): *Automation and the worker*. Holt, Rinehart & Winston, New York

Mann, F. G. – Baumgartel, H. G. (1952): *Absences and Employee Attitudes in an Electric Power Company*. Survey Research Center, University of Michigan, Ann Arbor

Mantler, K. J. – Armstrong- Stassen, M. – Cameron, S. J. – Cameron, S. J. – Horsburgh, M. E. (2000): Part-time Nurses: The Effect of Work Status Congruency on Job Attitudes. *Applied Psychology: An International Review*, 49, 2, 227-236.

March, J. G. – Simon, H. A. (1958): *Organizations*. John Wiley & Sons Inc., New York.

Margerison, C. – Kakabadse, A. (1984): *How American chief executives succeed*. AMA Publications, New York

Marquis, B. L. – Huston, C. J. (1999): *A vezetői szerepek és menedzsment-funkciók az ápolásban* (Elmélet és alkalmazás). Medicina

Marriott, R. (1949): Size of working group and output. *Occupational Psychology*, 23, 47-57.

Marshall, J. (1993): Organisational Cultures and Women Managers: Exploring the Dynamics of Resilience. *Applied Psychology: An International Review*, 42 (4), 313-322.

Maruyama, M. (1963): The Second Cybernetics: Deviation Amplifying Mutual Causual Process. *American Scientist*, 51, 164-179.

Maslow, A. H. (1954): *Motivation and Personality*. Harper, New York.

Maslow, A. H. (1966): Elmélet az emberi motivációról. In: Sutermeister, R. A. (szerk.): *Ember és termelékenység*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 85-106.

Massarik, F. – Tannenbaum, R. – Kahane, M. – Weschler, J. R. (1954): Sociometric choice and organizational effectiveness: a multi-relational approach. *Sociometry*, 16, 211-238.

Mastenbroek, W. F. G (1991): *Konfliktusmenedzsment és szervezetfejlesztés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.

Matolay Réka (2000): Vállalati kultúrák találkozása: az illesztés buktatói. *Figyelő*, 2, 44-46.

Maturana, H. – Varela, F. (1980): *Autopoiesei and Cognition: The Realization of the Living*. Reidl, London

Maurer, R. (1997): *A visszajelzés eszköztára vezetőknek (16 eszköz a jobb kommunikáció érdekében)*. Rész-Vétel Alapítvány

Mayntz, R. (1969): Az ipari üzem társadalmi szervezete. In: Ádám Gy. (szerk.): *Üzemszociológia*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 91-127.

Márkus György (1992): A kultúra: egy fogalom keletkezése és tartalma In: *Kultúra és modernitás*. (Hermeneutikai kísérletek.) T-Twins Kiadó – Lukács Archívum

McClelland, D. C. (1987): *Human motivation*. Cambridge University Press, Cambridge

McClelland, D. C. – Atkinson, J. W. – Clarc, R. A. – Lowell, E. L. (1953): *The Achievement Motive*. Appleton – Century – Crofts, New York

McCormick, E. J. – Ilgen, D. R. (1980): *Industrial Psychology*. George Allen and Unwin, London

McCormick, I. A. – Cooper, C. L. (1988): Executive stress: Extending the international comparison. *Human Relations*, 41 (1), 65-72.

McFarland, D. E. (1970): *Management: Principles and Practices*. 3rd ed. The Macmillan Comp., New York.

McGoldrick,J. – Stevart, J. (Eds.) (1996): *Human Resource Development*. Pittman Publishing, London

McGregor, D. (1960): *The human side of enterprise*. McGraw-Hill Book Comp., New York. Graw-Hill, New York

McGregor, D. (1966a): X-elmélet: A vezetés és ellenőrzés hagyományos szemlélete. In: Sutermeister, R. A. (szerk.): *Ember és termelékenység*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 153-161.

McGregor, D. (1966b): Y-elmélet: Az egyéni és szervezeti célok integrációja. In: Sutermeister, R. A. (szerk.): *Ember és termelékenység*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 162-171.

McKenna, E. – Beech, N. (1998): *Emberi erőforrás menedzsment*. Panem

McKinnon, D. (1962): The nature and nurture of creative talent. *American Psychologist*, 17, 484 – 495.

Meier, R. L. (1961): Explorations in the realm of organisation theory. IV. The simulation of social organization. *Behavioral Science*, 6, 232 –248.

Menyhay Imre (é.n.): *Vezetés, nevelés, neurózis* (Társadalmi valóságok: szükségletek és szükségletkielégülés). Aula Kiadó

Mérei Ferenc (1969): A szociometria módszerei és jelenségvilága. *Pedagógiai Szemle*, 7-8.

Mérei Ferenc (1971): *Közösségek rejtett hálózata*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

Mészáros Aranka (szerk.) (1997): *Az iskola szociálpszichológiai jelenségvilága*. ELTE Eötvös Kaidó

Métayer, G. (1971): A kibernetika és a szervezetek, avagy út a teleológiai rendszerekhez. *Ergonómia*, 3, 233-238.

Middleton, C. J. (1967): How to Set Up a Project Organization. *Harvard Business Review*, March – April

Milgram, S. (1965): Some conditions of obedience and disobedience to authority. *Human Relations*, 18, 57-76.

Milgram, S. (1974): *Obedience to authority*. Harper and Row, New York

Millar, S. (1973): *Játékpszichológia*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

Miller, E. – Rice, A. K. (1967): *Systems of Organization*. Tavistock Publications, London

Mintzberg, H (1973): *The nature of Managerial Work*. Harper & Row

Mintzberg, H. (1987): *Crafting Strategy. The Harvard Business Review*, July-August

Mintzberg, H. (1990): The Manager's Job: Folklor and Fact. *Harvard Business Review Classic*, March – April, 163-176.

Mintzberg, H. – Heyden, L. (2000): Organigráfok – a vállalatok valódi működésének ábrázolása. *Harvard Business manager*, 4, 6-13.

Mitchell, T. R. – Hopper, H. (1998): Power, Accountability, and Inappropriate Actions. *Applied Psychology: An International Review*, 47 (4), 497-517.

Moller, C. (1999): *Személyes minőség* (Minden más minőség alapja). TMI A/S

Molnár Ágnes – Kirilly András (2000): A változás-menedzselés szükségességének tünetei néhány kis- és középvállalkozásnál. *Humánpolitikai Szemle*, 4, 3-16; 5, 3-19.

Molnár Imre (1968): *Munkalélektan*. Alkalmazott pszichológia, 2. kiadás, Gondolat, 110-168.

Molnár Imre (1976): Szociálpszichológiai vizsgálat egy speciális összetételű munkahelyi kollektívában. In: Hunyadi György – Pataki Ferenc – Váriné Szilágyi Ibolya (szerk.): *Szociálpszichológiai kutatások Magyarországon*. Akadémiai Kiadó, 157-170.

Molnár László (1981): *A munka szerepe a nők életútjában*. Akadémiai Kiadó

Moore, C. W. (1992): *The mediation process: Practical Strategies for Resolving Conflict*, Jossey-Bass, San Francisco

Moreno, J. L. (1934): *Who Shall Survive?* A new approach to the problem of human interrelations. Nervous and Mental Disease, Publishing Co., Washington, D. C.

Moreno, J. L. – Moreno, Z. (1969): Szociometria és mikroszociológia (a mikrocsoportok néhány alapelve). In: Pataki Ferenc: *Csoportlélektan*, Gondolat, 87-97.

Morgan, G. (1986): *Images of Organizations*. Sage Publications, Inc. Ismerteti: Jávor István (1993): *A szervezetszociológia gondolati rendszere*. Eötvös Loránd Tudományegyetem Szociológiai, Szociálpolitikai Intézet és Továbbképző Központ. Nemzeti Tankönyvkiadó

Morgan, G. (1998): *Images of Organization* (The Executive Edition). Berrett–Koehler Publ. Inc. – Sage Publications

Morris, M. W. – Lenng, K. (2000): Justice for all? Progress in Research on Cultural Variations in the Psychology of Distributive and Procedural Justice. *Applied Psychology: An International Review*, 49 (1), 100-132.

Morse, N. – Reimer, E. (1956): The experimental change of a major organizational variable. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 52, 120-129.

Morse, N. C. – Weiss, R. S. (1973): The Function and Meaning of work and the Job. In: Vroom, V. H. – Deci, E. L. (Eds.): *Management and motivation*. Penguin books, 42-57.

Moss, G. (1991): *A vezetői eredményesség ABC-je* (Útmutató új menedzsereknek). Bagolyvár Könyvkiadó

Moussong-Kovács Erzsébet – Klein Sándor (1970): A visualis EEG-elemzés és a leletezés szubjektív tényezői. *Ideggyógyászati Szemle*, 23, 341-348.

MOW (Meaning of Working International Research Team) (1987): *The Hearing of Working*. Academic Press, London

Mudrack, P. E. – Farrell, G. M. (1994): The Need for Dominance Scale of the Manifest Needs Questionnaire and Role Behaviour in Groups. *Applied Psychology: An International Review*, 43, 3, 399-413.

Mullins, L. J. (1999): *Management and Organisational Behaviour*. 5th ed. Pitman Publishing, London

Mullins, L. J. – Aldrich, P. (1988): An Integrated Model of Management and Managerial Development, 7 (3), 29-39.

Munkácsi Ferenc (1999): A személyzeti munka és a pszichológusok. *Alkalmazott Pszichológia*, 2, 91-97.

Murányi Mihály – Bálint István (1975): A fluktuáció és a motivációs lehetőségek vizsgálata a termelői szervezeten belül. Kossuth Könyvkiadó

Murrell, K. F. H. (1976): *Motivation at Work*. Essential Psychology. E 5. Methuen, London

Müller, U. R. (1996): *Fogynak a vezetők – új vezetői magatartás*. Saldó Pénzügyi Tanácsadó és Informatikai Rt.

Myers, D. G. (1983): *Social Psychology*. McGraw-Hill International Book Company, Tokyo

Nagy József (1974): *A vállalati rendszerszervezés elmélete*. Statisztikai Kiadó Vállalat

Nemes Ferenc – Bóday Pál (1976): Egy építőipai vállalat bérezésének néhány szociológiai problémája. *Ergonómia*, 2, 96-102.

Neményiné Gyimesi Ilona (1993): *Hogyan kommunikáljunk tárgyalás közben?* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

Newman, W. H. – Summer, D. E. – Warren, E. K. (1967): *The Process of Management*. 2nd Ed. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J.

Németh Balázs (1999): Folyamatjavítás és változásmenedzsment. *Vezetéstudomány*, 7-8, 22-29.

Nichols, R. G. (1962): Listening is good business. *Management of Personnel Quaterly*, Winter.

Niedl, K. (1992): *Mobbing*. (Feindseligkeiten gegen Kollegen/innen, Vortgesetzte und Untergebene am Arbeitsplatz. Eine empirische Analyse in einem Forschungsinstitut der Pharmaindustrie.) Wirtschaftsuniversität, Wien.

Norfolk, D. (1997): *Stresszkalauz*. Bagolyvár Könyvkiadó

Nyström, H. (1983): *Kreativitás és innováció*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

Oakley, E. – Krus, D. (1997): *Korszerű változás menedzselés*. Bagolyvár Könyvkiadó

Oakwood, A. (1989): *1011 Aforizma* (Gondolatok az életről, az üzletről, a politikáról, a nagyvilágról). Bagolyvár Könyvkiadó

Oakwood, A. (1999): *Te és mások* (Hogyan működjünk együtt EREDMÉNYESEN). Bagolyvár Könyvkiadó

O'Connor, J. – Prior, R. (1997): *Sikeres eladás*. NLP (neurolingvisztikus programozás a bazárban). Bioenergetic

O'Connor, J. – Seymour, J. (1996): *NLP* (Segítség egymás és önmagunk megértéséhez. Pszichológiai gyakorlatok). Bioenergetic

Odiorne, G. S. (1970): *Training by Objectives*. The McMillan Co., New York.

Ónody Sarolta (1990): A Moreno-i pszichodráma. In: Fodor Katalin (szerk.): *Személyiségfejlesztés III*. A Közművelődés Háza, Tatabánya, 51-72.

Organ, D. W. (1988): *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books, Lexington, MA

Osgood, C. E. – Suci, G. J. – Tannenbaum, P. H. (1957): *The measurement of Meaning*. University of Illinois

Ott, J. S. (1989): *The Organizational Culture Perpective*. Brooks/Cole Publishing Company Pacific Grove, California

Ouchi, W. (1979): A conceptual framework for the design of organizational control mechanism. *Management Science*, 25 (9), 833-848

Ouchi, W. (1981): *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Addison-Wesley, Readings, Mass.

Pais István (1986): *Antik bölcsek, gondolatok, aforizmák*. Szerzői kiadás

Papp Ágoston (1965): A táppénzállomány időtartama és a munkaképesség visszanyerése közötti összefüggés pszichológiai vizsgálata. *Pszichológiai Tanulmányok VIII. Akadémiai Kiadó*, 359-370.

Papp Ágoston – Perczel Tamás (1972): Alkalmasság és beválás komplex elemzése speciális műszerészi munkakörnél. *Ergonómia 4*, 355-363.

Papp Zoltán – Perczel Tamás (1975): A szociálpszichológia üzemi alkalmazásának néhány módszertani kérdése. *Pszichológiai Tanulmányok XIV*. Akadémiai Kiadó, 395-400.

Parádi József (1990): Frank C. Cardelle csoportjairól. In: Fodor Katalin (szerk.): *Személyiségfejlesztés III.* A Közművelődés Háza, Tatabánya, 33-50.

Park, R. E. (1950): *Race and Culture*. The Free Press, Glencoe, I/II.

Parker, S. K. (1998): *Job and Work design: Organizing work to promote well-being and effectiveness*. Sage, London

Parker, S. K. (2000): From Passive to Proactive Motivation: The Importance of Flexible Role Orientations and Role Breadth Self-efficacy. *Applied Psychology: An International Review*, 49 (3), 447-469.

Parry, S. D. (1996): *How 50.000 managers in 15 countries perform*: Styles/competencies/ values. ASTD International Conference, Orlando, Florida

Pascale, R. (1990): *Managing on the Edge*. Viking, London

Pataki Ferenc (1969): *Csoportlélektan*. Gondolat

Pataki Ferenc (1976): *Utak és válaszutak a mai szociálpszichológiában*. Akadémiai Kiadó

Pataki Ferenc (szerk.) (1980): *Csoportlélektan*. 2. bőv. átdolg. kiadás, Gondolat

Pataki Ferenc (1984): *Szociálpszichológia* 2. átdolg. kiadás, Gondolat

Pataki Ferenc – Hunyadi György (1972): *A csoportkohézió*. Akadémiai Kiadó

Paulus, P. B. (2000): Groups, Teams and Creativity: The Creative Potential of Idea-generating Groups. *Applied Psychology: An International Review*, 49, 2, 237-262.

Pál Ágnes (1973): Adalékok a team-munka módszereihez. A *III. Ergonómiai Konferencia előadásai* I. MTESZ SZVT, 57-64.

Pál Tamás (1981): Szervezetfejlesztés vagy szervezetfejlődés (Szervezetbe épített vezetésfejlesztés körülhatárolása döntésvizsgálatok tanulságai alapján). In: Urbán-Frendl Ildikó (szerk.): *Munkakultúra – Vezetéskultúra*, BVM – SZVT, 191-210.

Pálhegyi Ferenc (1976): *Gyermekek frusztrációs próbája*. Pszichológia a gyakorlatban, 30. Akadémiai Kiadó

Pápai Zoltán – Nagy P. (szerk.): *Döntéselmélet szöveggyűjtemény*. Aula

Peak, H. (1955): Attitude and motivation. In: Jones, M R. (ed.): *Nebraska symposium on motivation*. University of Nebraska Press, Lincoln, 149-188.

Pedler, M. – Burgoyne, J. – Boydell, T. (1994): *A Management's Guide to Self Development*. 3rd ed. McGraw-Hill Companies

Pelz, D. C. – Andrews, F. M. (1969): Tudósok a szervezetben. In: Ádám György (szerk.): *Üzemszociológia*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 232-265.

Perczel József (1967a): A tudományos munka eredményeinek gyakorlati felhasználása a GanzMÁVAG Mozdony- Vagon- és Gépgyár pszichológiai laboratóriumában. *Pszichológiai Tanulmányok* X. Akadémiai Kiadó, 453-459.

Perczel József (1967b): A személyiség és a munka I. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 2, 263-266.

Perner, R. A. (1999): *A menedzser és a stressz*. Kossuth Kiadó

Perrow, Ch. (1994): *Szervezetszociológia*. Osiris–Századvég és Panem–McGraw-Hill

Peter, L. (1989): *A Peter-elv avagy miért fordulnak mindig rosszra a dolgok?* Kossuth Könyvkiadó

Peters, T. J (1988): *Thriving on Chaos*. Macmillan, London

Peters, T. J. – Waterman, R. H. Jr. (1986): *A siker nyomában* (Tanulságok a legjobban vezetett amerikai vállalatokról). Kossuth Könyvkiadó – Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

Pethő Éva (szerk.) (1983): *Válogatás Carl Rogers műveiből*. Pszichológiai tanácsadás a pályaválasztásban. Módszertani füzetek, Országos Pedagógiai Intézet, Kézirat

Petty, M. M. – McGee, G. W. – Cavender, J. W. (1984): A meta-analysis of the relationship between individual job satisfaction and individual performance. *Academy of Management Review*, October, 712-721.

Pfeiffer, J. W. – Jones, E. (1986): *A handbook of structured experiences for Human Relations Training*. McGraw-Hill Company

Pfiffner, J. M. – Sherwood, F. P. (1960): *Administrative Organization*. Prentice-Hall Inc., Englewood, Cliffs, N. J.

Pietrasinski, Z. (1977): *Alkotó vezetés*. Gondolat

Pintér Zsolt (1996): *Hogyan csináljunk karriert?* HVG Kiadó Rt.

Plette Richárd (1974): A munkahelyi légkört meghatározó gazdasági és emberi tényezők vizsgálata. *Ergonómia*, 1, 4-10.

Plutarkhosz (1978): *Párhuzamos életrajzok*. Magyar Helikon

Podmarkov, V. T. (1973): *Vregyenyije v promislennuju szociologiju*. Izd. „Miszl", Moszkva

Polcz Alaine (1996): *Rend és rendeltetés*. Pont Kiadó

Pólya György (1968): *A problémamegoldás iskolája*. Tankönyvkiadó, Budapest

Pólya György (1994): *A gondolkodás iskolája*. Typotex

Pont, T. (1990): *Developing effective training skills*. McGraw-Hill Training Series

Poór József (1996): *Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment*. Közgazdasági és Jogi Kiadó

Popper Péter (1990): *Az önmagába térő ösvény*. Szépirodalmi Könyvkiadó

Popper Péter (1999): *Hazugság nélkül*. SAXUM

Porras, J. L. – Robertson, P. J. (1992): Organization development: Theory, practice and research. In: Durnette, M. D.-Hough, L. M. (Eds.): *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. 2nd Ed., Vol.3., 719-822, Consulting Psychology Press, Palo Alto, CA.

Porter, L. W. – Lawler, E. E. (1964): The effect of „tall" versus „flat" organisation structures on managerial job satisfaction. *Personnel Psychology*, 17, 135-148.

Porter, L. W. – Lawler, E. E. (1968): *Managerial attitudes and performance*. Irwin-Dorsey, Homewood, Ill.

Powell, R. M. – Stinson, J. F. (1971):The Worth of Laboratory Training. *Business Horizons*, August.

Pratkanis, A. R. – Aronson, E. (1992): *A rábeszélőgép* (élni és visszaélni a meggyőzés mindennapi mesterségével). AB OVO

Prentice, M. (1984): An empirical search for a relevant management curriculum. *Collegiate News and Views*, Winter, 25-29.

Pretty, J. N. – Guijt, L. – Scoones, L. – Thompson, J. (1995): *A Trainer's Guide for Participatory Learning and Action*. London

Primecz Henriette (1999): Kultúrák közötti együttműködési képességek vizsgálata egy Magyarországon működő amerikai multinacionális vállalatnál. *Gazdaság, vállalkozás, vezetés*, 3, 89-95.

Pulay Gyula (2000): Miért érdemel kiemelt figyelmet a jelentős létszámcsökkentések humánus végrehajtása? *Outplacement Konferencia 2000*. Kozák és társai Outplacement Tanácsadó, 1-4.

Quinn, R. E. (1988): Why Culture Must Be Better Understood. In: *Beyond Rational Management*. Jossey-Bass, San Francisco

Quinn, V. N. (1985): *Applying Psychology*. McGraw-Hill

Rainwater, J. (1998): *Te vagy a felelős!* (Az öngyógyítás művészete). 2. kiadás SHL Hungary Kft.

Ranschburg Jenő (1989): *Tehetséggondozás az iskolában* (Pedagógiai és pszichológiai tanulmányok a tehetséges tanulók felismeréséről és képzéséről). Tankönyvkiadó

Raven, J. (1984): *Competence in Modern Society: Its Identification, Development and Release*. Oxford Psychologist Press, Oxford

Raven, J. C. (1995): *The New Wealth of Nations*, (A New Enquiry Into the Nature and Origins of the Wealth of Nations and the Societal Learning Arrangements Needed for a Sustainable Society). Royal Fireworks Press, New York – Bloomfield Books, Sundbury, England

Rawlinson, J. G. (1989): *A kreatív gondolkodás és az ötletbörze*. Novotrade

Reddy, W. B. – Henderson, C. C. (1987): *Training Theory and Practice*. NTL Institute – University Assocites

Reich, E. – Zempliner, A. (1973): Milyen a szociális klíma öntödéinkben? *Ergonómia*, 4, 197-199.

Remmers, H. H. (1960): *A scale for measuring attitudes towards any proposed social action*. Purdue Research Foundation, Lafayette, Ind.

Reznicka, J. (1974): *A vezetői munka tudományos megszervezése*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

Réti László (1965): Munkabrigádok szociometrikus vizsgálatainak tapasztalatai. In: *„A munkalélektan alkalmazása az iparban"* konferencia anyaga, MTESZ Központi Ipargazdasági Bizottsága.

Ringer, R. J. (1997): *Milliókat érő szokások*. Bagolyvár Könyvkiadó

Ringer, R. J. (1998): *Nyerés megfélemlítéssel* (avagy, az üzleti élet Dzsungel Egyeteme). Bagolyvár Könyvkiadó

Robbins, S. P. (1991): *Organisational behaviour: Concepts, controversies, and applications* (Fifth edition). Prentice-Hall, New York

Roberts, K. H. (1970): On looking at an elephant: An evaluation of cross-cultural research related to organisations. *Psychological Bulletin*, 74, 325-350.

Roberts, W. (1995): *Attila győzelmi titkai* (mit üzen a nagy hun napjaink vállalkozóinak és menedszereinek?). Bagolyvár Könyvkiadó

Robinson, A. – Stern, S. (1997): *Corporate creativity*. Berrett-Koehler, San Francisco

Roe, R. A. – Ester, P. (1999): Values and Work: Empirical Findings and Theoretical Perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 48 (1), 1-21.

Rogers, C. R (1942): *Counseling and psychotherapy*. Houghton Mifflin, Boston

Rogers, C. R. (1964): Toward a Modern Approach to Values: the Valuing Process in the Mature Person. *Journal of Abnormal and Social Psychology.* 68 (2), 160-167.

Rogers, C. R. (1978): *Carl Rogers on Personal Power.* Constable, (Magyarul az 1., 4. és 5. fejezet: Carl Rogers a személyiség erejéről. In: Klein Sándor (szerk.) (1986): *Kultúrák közötti kommunikáció kreatív megközelítései* II. Kézirat, Magyar Pszichológiai Társaság – Juhász Gyula Tanárképző Főiskola

Rogers, C. R. (1980): *A Way of Being.* Houghton-Mifflin, Boston

Rogers, C. R. (1983): Az empatikus létezési mód: egy el nem fogadott létmód. In: Pethő Éva (szerk.): *Válogatás Carl Rogers műveiből.* Pszichológiai tanácsadás a pályaválasztásban, 27, 37-67. Kézirat

Rogers, C. R. (1986): The Rust Workshop: A personal overview. *Journal of Humanistic Psychology,* Vol. 26, No.3

Rogers, C. R. (2001): *Valakivé válni – a személyiség születése.* SHL Hungary Kft.)

Rogers, C. R. – Skinner, B. F. (1959): Some issues concerning the control of human behavior. In: Gorlow L. – W. Katkowsky (Eds.): *Readings in psychology of adjustment.* 500-522, McGraw-Hill, New York (Eredeti megjelenés: Rogers, C. R., 1956: Some issues concerning the control of human behavior (Symposium with B. F. Skinner). *Science,* 124, 1057-1066.)

Rohánszky Mihály (1973): *A team-munka néhány pszichológiai kérdése.* A III. *Ergonómiai Konferencia előadásai* I. MTESZ SZVT, 71-75.

Rokeach, M. (1979) (Ed.): *Understanding human values.* Free Press, New York

Rókusfalvy Pál (1968): Igényszint és affektivitás. *Magyar Pszichológiai Szemle,* 4, 516-527.

Rókusfalvy Pál (1970): Teljesítménymotiváció és döntés. *Pszichológiai Tanulmányok XII.* Akadémiai Kiadó, 267-283.

Rókusfalvy Pál (1971): A teljesítménymotiváció és a döntés információelméleti vonatkozásai. *Ergonómia,* 3, 177-183.

Ros, M. – Schwartz, S. H. – Surkiss, S. (1999): Basic Individual Values, Work Values, and the Meaning of Work. *Applied Psychology: An International Review,* 48 (1), 49-71.

Rosenberg, M. J. (1956): Cognitive structure and attitudinal affect. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 53, 367-372.

Rosenberg, M. J. – Hovland, C. I. (1960): Cognitive, affective and behavioral components of attitudes. In: Rosenberg, M. J. et al. (Eds.): *Attitude, organization and change.* Yale University Press, New Haven, 1-14.

Rosenman, R. H. – Friedman, M. – Strauss R. (1966): *CHD in the Western Collaborative Group Study.* JAMA: 195, 86-92.

Ross, I. C. – Zander, A. (1973): Need Satisfaction and Employee Turnover. In: Vroom, V. H. Deci, E. L. (Eds.): *Management and motivation.* Penguin books, 61-71.

Rothe, H. F. (1966): Ösztönöz-e a termelékenység növelésére a magasabb bér. In: Sutermeister, R. A. (szerk.): *Ember és termelékenység.* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 228-236.

Rubin, D. C. – Feeney, C. (1986): A multicomponent stress management program for college students. *Journal of Counselling and Development,* 64, 531.

Rudas János (1984): *Önismereti csoportok.* Tömegkommunikációs Kutatóközpont, Budapest

Rudas János (1997): *Delfi örökösei.* 2. kiadás. Gondolat – Kairosz

Rüssel, A (1974): A kiképzés. In: Engländer Tibor (szerk.): *Üzempszichológia.* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

Ruzsa Ágota (1989): Co-Counselling avagy a személyiségfejlesztés és az önsegítő közösségek. In. Fodor Katalin (szerk.): *Személyiségfejlesztés II.* A Közművelődés Háza, Tatabánya

S. Kopp Mária (1973): Egy klinikai epidemiológiai vizsgálat eredményeinek összefüggése a munkaszervezettel és a szociostruktúrával. *Ergonómia,* 1, 28-33.

Salamonné Huszty Anna (1995): *Jövőkép, misszió, stratégia.* BKE Vezetőképző Intézet

Saleh, S. D. (1981): A structural view of job involvement and its differentiation from satisfaction and motivation. *International Review of Applied Psychology,* 30, 17-29.

Saleh, S. D. – Hosek, J. (1976): Job involvement: Concepts and measurements. *Academy of Management Journal,* 19 (2), 213-224.

Saleh, S. D. – Otis, J. L. (1964): Age and level of job satisfaction. *Personnel Psychology,* 17, 425-430.

Satir, V. (1978): *Sokféle arcunk* (Első lépés, hogy szeressenek). Háttér Kiadó

Ságí Mária (1979): A kreativitás a pszichológiában. *Valóság,* 10, 66-79.

Sárvári György (1999): *Metalépés. Hermeneutika – mélylélektan–rendszerszemlélet: integratív paradigma tapasztalati tanulás értelmezési-megértési folyamatához.* Animula, Budapest

Scarpello, V. – Campbell, J. P. (1983): Job satisfaction: Are all the parts there? *Personnel Psychology,* Autumn, 577-600.

Schein, E. H. (1978): *Szervezéspszichológia.* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

Schein, E. H. (1985): How Culture Forms, Develops and Changes. In: Kilmann, R. H. – Saxton, M. J. – Sherpa, R. (Eds.): *Gaining Control of the Corporate Cultures.* Jossey-Bass Inc.

Schein, E. H. (1997): *Organizational Culture and Leadership.* Second Edition. Jossey-Bass Publishers, San Francisco

Schein, E. H. – Bennis, W. G. (1965): In: Barlai Róbert – Torma Kálmán (1984): A tréning csoportok alkalmazásának néhány hazai tapasztalata a vezetőképzésben. Kézirat

Schönpflug, W. (1992): Applied Psychology: Newcomer with a Long Tradition. *Applied Psychology: An International Review*, 42 (1), 5-66.

Schumacher, E. F. (1991): *A kicsi szép. (Tanulmányok egy emberközpontú közgazdaságtanról)*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

Schumacher, E. F. (1994): *Jó munkát!* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

Schumpeter, J. A. (1980): *A gazdasági fejlődés elmélete*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

Schwartz, R. M. (1994): *The Skilled Facilitator*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco

Schwartz, S. H. (1999): A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work. *Applied Psychology: An International Review*, 48 (1), 23-47.

Scott, E. D. – Taylor, G. S. (1985): An examination of conflict findings on the relationship between job satisfaction and absenteeism: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, September, 599-612.

Scott, W. G. (1967): *Organization Theory*. Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Ill.

Seashore, S. (1966): Összetartó munkacsoportok a vállalatnál. In: Sutermeister, R. A.: *Ember és termelékenység*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 310-314.

Seashore, S. E. (1974): A csoportkohézió, mint a munkamorál és az ipari teljesítőképesség egyik tényezője. In: Engländer Tibor (szerk.): *Üzempszichológia*. (Válogatott tanulmányok.) Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 88-100.

Seashore, S. E. – Bowers, D. G. (1975): Durability of Organizational Change. In: Wexley, K. N. – Yukl, C. A. (Ed.): *Organizational behavior and industrial psychology*. Oxford University Press, New York, 328-336.

Secord, P. F. – Backman, C. W. (1972): *Szociálpszichológia*. Kossuth KönyvkiadóMezőgazdasági Könyvkiadó

Seiwert, L. (1992): *Az időgazdálkodás abc-je*. 2. kiadás, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

Selye János (1967): *Álomtól a felfedezésig*. Akadémiai Kiadó, Budapest

Senge, P. M. (1994): The leader's new work: building learning organizations. In: Mabey, C. – Iles, P. (Eds.): *Managing Learning*. Routledge and The Open University Press

Senge, P. M. (1998): *Az 5. alapelv* (A tanuló szervezet kialakításásnak elmélete és gyakorlata). HVG Rt.

Serpell, R. (1981): *Kultúra és viselkedés*. Gondolat

Séra László (1980): *A nevetés és a humor pszichológiája*. Akadémiai Kiadó

Shefsky, L. E. (1995): *Rúgd ki a főnököd!* (és valósítsd meg álmaidat). Panem–McGraw-Hill

Sherif, M. – Sherif, C. W. (1969): *Social Psychology*. Harper and Row, New York

Shycon, H. N. – Maffei, R. B. (1960): Simulation tool for better distribution. *Harvard Business Review*, 6, 65-75.

Sieger, R. (1999): *Natural born winners* (How to achieve your ambitions and create the success you want). Century, London

Siklaki István (1994): *A meggyőzés pszichológiája*. Scientia Humana

Simon Péter (1974b): A munkavégzés motivációs alapjai. In: Antalovits Miklós – Koródi Tivadar – Simon Péter (szerk.): *Ergonómia a tervezésben*. MTESZ SZVT, 101-126.

Simpson, R. L. (1959): Vertical and horizontal communication in formal organizations. *Administrative Science Quaterly*, September.

Sims, D. – Siew-kim, J. L. (1993): Discovering an Alternative View of Managing: A study with Singaporean Women Manager. *Applied Psychology: An International Review* 42 (4), 363-377.

Skemp, R. R. (1975): *A matamatikatanulás pszichológiája*. Gondolat

Sin, L. – Cheng, D. (1995): Occupational stress and health among business executives: An exploratory study in an oriental culture. *International Journal of Management*, 12 (1), 14-25.

Smith, B. B. – Farrell, B. A. (1979): *Training in small groups*. Pergamon Press

Smith, H. (1996): *A sikeres időgazdálkodás és életvitel 10 természettörvénye*. Bagolyvár Könyvkiadó

Smith, H. C. (1994): A dolgozók elbírálása. In: Engländer Tibor (szerk.): *Üzempszichológia*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 374-393.

Somlai Péter (1986): *Konfliktus és megértés*. Gondolat

Somos András (2000): Személyügyi tanácsadók Magyarországon. *Humánpolitikai Szemle*, 7-8, 5-16.

Sonnentag, S. (2000): Excellent Performance: The Role of Communication in Cooperation Processes. *Applied Psychology: An International Review*, 49 (3), 483-497.

Spencer, L. M. – Spencer, S. M. (1993): *Competence at Work*. John Wiley & Sons, Inc., New York

Spiegel, J. – Torres, C. (1998): *Csapatmunka*. Rész-Vétel Alapítvány

Sproul, R. (1980): *Stronger Than Steel*. Harper and Row, New York

Stack, J. (1999): *A Nagy Üzleti Játék, avagy a vállalatvezetés egyedüli értelmes módja*. 2. jav. kiadás, Rész-Vétel Alapítvány

Stamp, G. P. (1981): Levels and types of managerial capability. *Journal of Management Studies* 18(3), 277-297.

Stamp, G. P. (1986): Some observations on the career paths of women. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 22(4), 385-396.

Starr, M. K. (1976): *Rendszerszemléletű termelésvezetés, termelésszervezés.* 2. átdolg. kiadás, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

Steiner, D. T. (1989): Előadások a Zen-Buddhizmusról. In. Fromm, E. – Suzuki, D. T.: *Zen-buddhizmus és Pszichoanalízis.* Helikon Kiadó

Stephenson, G. M. (1995): Alkalmazott szociálpszichológia. In: Hewston, M. – Stroebe, W. – Codol, J. P. – Stephenson, G. M. (szerk.): *Szociálpszichológia* (Európai szemszögből). Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

Sternberg, R. J. (1985): *Beyond IQ* (A triarchic theory of human intelligence). Cambridge University Press, Cambridge

Stewart, J. M. (1965): Making Project Management Work. *Business Horizontal*, Fall.

Stewart, R. (1982): *Choices for the Manager.* Mc Graw-Hill

Stuart, R. R. (1999): *Csapatépítő játékok trénereknek.* Műszaki Könyvkiadó

Stroebe, W. – Jonas, K. (1995): Az attitűdök megváltoztatásának stratégiái. In: Hewston, M. – Stroebe, W. – Codol, J. P. – Stephenson, G. M. (szerk.) (1985): *Szociálpszichológia* (Európai szemszögből). Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

Sullerot, E. (1971): *A női munka története és szociológiája.* Gondolat Könyvkiadó

Soujanen, W. W. (1966): *The Dynamics of Management.* Holt, Rinehart and Winston, Inc., New York.

Šverko, B. (1999): The Work Importance Study: Recent Changes of Values in Croatia. *Applied Psychology: An International Review,* 48 (1): 89-102.

Szabó Máténé (1968): Szociológia a szellemi munka szervezésében és vezetésében. *Ergonómia*, 2, 99-110.

Szatmáriné Balogh Mária (1997): „Felelős vagyok azért a rókáért, amit megszelídítettem" (Beszélgetés dr. Barlai Róberttel vezetőképzésről, szervezetfejlesztésről és a tréningekről). *Munkaügyi Szemle*, 10.

Szatmáriné Balogh Mária – Járó Katalin (1996): *A csoport megismerése és fejlesztése.* KLTE, Debrecen

Szász Gabriella – Urbánné-Frendl Ildikó – Járó Katalin – Székely György – Endrédi Gabriella (1981): „Miránk már nincs is szükség?" In: Urbán-Frendl Ildikó (szerk.): *Munkakultúra – Vezetéskultúra.* BVM – SZVT, 265-349.

Százados István (1975): Az ösztönzés elbírálása élettani és ergonómiai szempontból. In: *A dolgozók társadalmi-gazdasági ösztönzése.* Kossuth Könyvkiadó, 239-246.

Szenes Andrea (1991): *Igen.* (Carl Rogers személyközpontú pszichológiájáról személyes tapasztalatok alapján). Relaxa

Szepesi Lajos – Barna Sándorné (1973): Terhességet veszélyeztető szociálpszichológiai faktorok szerepe ipari nődolgozóknál. *Ergonómia*, 2, 120-124.

Szőnyi Magda (1973): Az önfejlesztés értékvonásai – IV. gimnazistáknak a „metamorfózisok" tesztben adott pozitív motivációi. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 1-2, 169-175.

Sztrasnij, A. (1999): *Természetgyógyászat* (Ép testben ép lélek). SHL Hungary Kft.

Szűcs Pál (1994): *A vállalati szervezeti rendszer.* Janus Pannonius Tudományegyetem, Humán szervező (munkaügyi) menedzser sorozat

Szummer Csaba (1998): *Emberképek a vezetéstudományban* (Taylor kontra Mayo). Kézirat

Takalkar, P. – Coovert, M. D. (1994): The Dimensionality of Satisfaction in India. *Applied Psychology: An International Review*, 43, 3, 415-426.

Tannenbaum, A. S. (1968): *Control in Organizations.* McGraw-Hill

Tannenbaum, A. S. (1969): A munkaszervezet szociálpszichológiája. In: Ádám György (szerk.): *Üzemszociológia.* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 143-160.

Tatár József (1963): *Ember az üzemben.* Műszaki Könyvkiadó

Taylor, F. W. (1983):*Üzemvezetés. A tudományos vezetés alapjai.* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó (Eredeti megjelenés: 1911)

Taylor, P. J. – Lamers, A. –Vincent, M. P. – O'Driscoll, M. P. (1998): The Validity of Immediate and Delayed Self-reports in Training Evaluation: An Exploratory Field Study. *Applied Psychology: An International Review*, 47 (4), 459-479.

Tenner, A. R.-DeToro, I. J. (1997): *Teljes körű minőségmenedzsment.* Műszaki Könyvkiadó

Tenner, A. R. – DeToro, I. J. (1998): *BPR – Vállalati folyamatok újraformálása.* Műszaki Könyvkiadó

Teschner, M. (1968): Üzemi klíma és munkaszervezet. In: Ádám György (szerk.): *Munkaszociológia.* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

Thierry, H. – Koopman-Iwema, A. M. (1984): Motivation and Satisfaction. In: Drenth, P. J. D. Thierry, H. – Willems, P. J. – deWolff, C. J. (ed.): *Handbook of Work and Organizational Psychology.* John Wiley & Sons

Thomas, K. (Eds.) (1971): *Attitudes and Behaviour.* Penguin modern psychology readings. Penguin Books, Harmondsworth, Middl.

Thompson, A. A. – Strickland, A. J. (1993): *Strategic management* (Concept and Cases). 4th ed. BPI – Irwin

Thorne, B. M. – Henley, T. B. (2000): *A pszichológia története* (Kapcsolatok és összefüggések). Glória Kiadó

Thurstone, L. L. (1927a): A law of comparative judgement. *Psychological Review*, 34, 273-286.

Thurstone, L. L. (1927b): Psychological analysis. *American Journal of Psychology*, 38, 368-389.

Thurstone, L. L. (1927c): The method of paired comparisons for social values. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 21, 384-400.

Thurstone, L. L. (1928): Attitudes can be measured. *American Journal of Sociology*, 33, 529-554.

Thurstone, L. L. (1959): *The measurement of values*. Chicago, University of Chicago Press

Tichy, N. M. – Devanna, M. A. (1990): *The Transformational Leader*. 2nd Ed. John Wiley & Sons

Tjosvold, D. (1998): Cooperative and Competitive Goal Approach to Conflict: Accomplishements and Challenges. *Applied Psychology: An International Review*, 47 (3), 285-342.

Tlach, P. (1969): Vállalatvezetési rendszerek és pedagógiai folyamatok. In: Ádám György (szerk.): *Üzempszichológia*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 128-142.

Tomori Lajos (szerk.) (1998): *Szervezeti kultúra és kommunikáció* (Vízügy a változó Magyarországon). MTA Társadalmi Konfliktusok Kutatóközpontja

Tonge, R. (1999): *A sikeres tanácsadó kézikönyve*. Pepper Kommunikációs Ügynökség

Toohey, J. (1991): *Occupational stress. Managing a metaphor*. Sidney. Macquarie University.

Torgersen, P. E. – Weinstock, I. T. (1979): *A vezetés integrált felfogásban*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

Torgerson, W. S. (1958): *Theory and Methods of Scaling*. John Wiley & Sons, New York

Torrance, E. P. (1969): What is Honoured: Comparative Studies of Creative Achievement and Motivation. *Journal of Creative Behavior*, 3, 149-154.

Torrance, E. P. (1970): *Torrance Tests of Creative Thinking*. (Directions Manual and Scoring Guids. Form A and B. Verbal and Figural Tests. Norms – Technical Manuals, Test Booklets). Personel Press, Princeton, New Yersey.

Tótfalusi István (1976): *Bukfencező Múzsa*. Kozmosz Könyvek

Török Iván (1990): Személyközpontú megközelítésű tréningek tapasztalatai. In: Fodor Katalin (szerk.): *Személyiségfejlesztés III*. A Közművelődés Háza, Tatabánya, 73-90.

Toulson, P. K. – Smith, M. C. (1991): Semantic Confusion and Attitudes to Work: Its Effect on our Understanding of the Workplace. *Applied Psychology: An International Review*, 40 (1), 5 5-70.

Triandis, H. C. (1971): *Attitude and attitude change. Foundations of Social Psychology*. John Wiley, New York

Triandis, H. C. (2000): Cross-cultural Psychology at the End of the Millenium. *Applied Psychology: An International Review*, 49 (1), 222-226.

Triandis, H. C. – Brislin, R. W. (1984): Cross-cultural Psychology. *American Psychologist*, 39 (9), 1006-1016.

Triandis, H. C. – Vassiliou, V. – Nassiakou, M. (1968): The cross-cultural studies of subjective culture. *Journal of Personality and Social Psychology*, Monograph Supplement, 8, No. 4, 1 – 42.

Trice, H. M. – Beyer, J. M. (1993): *The cultures of work organizations*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J.

Trist, E. L. (1963): *Organizational Choice*. Tavistock Publications, London

Tubbs, W. (1993): Stress-death and the meaning of work. *Journal of Business Ethics*, 12 (11), 869-877.

Uhrbrock, H. S. (1934): Attitudes of 4430 Employees. *Journal of Social Psychology*, 5, 365-377.

Ury, W. (1991): *Tárgyalás nehéz emberekkel*. Bagolyvár Könyvkiadó

Ülkei Zoltán (1996): *A szociálpszichológia alapvonalai*. Janus Pannonius Tudományegyetem, Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Intézete

Valló Ágnes – Nemes János (2000): *Menedzserbetegségek*. B+V Lap és Könyvkiadó Kft.

Van Eerde, W. (2000): Procrastination: Self-regulation in Initiating Aversive Goals. *Applied Psychology: An International Review*, 49 (3), 372-389.

Van Kippenberg, D. (2000): Work Motivation and Performance: A social identity Perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 49 (3), 357-371.

Van Zelst, R. H. (1951): Sociometrically selected work teams increase production. *Personnel Psychology*, 5, 175-185.

Varca, P. E. – James – Valutis, M. (1993): The Relationship of Ability and Satisfaction to Job Performance. *Applied Psychology: An International Review*, 3, 265-275.

Varga Károly (1974): *Teljesítménymotiváció és a kutatói-fejlesztői munka hatékonysága*. Szociológiai tanulmányok. Akadémiai Kiadó

Varga Károly (1976): Teljesítménymotivációs vizsgálatok Magyarországon. In: Hunyadi György – Pataki Ferenc – Váriné Szilágyi Ibolya (szerk.): *Szociálpszichológiai kutatások Magyarországon*. Akadémiai Kiadó, 362-283.

Varga Károly (1979): *Szervezeti akciókutatás*. I–II. MTA Szociológiai Kutató Intézet

Varga Károly (1986): *Az emberi és szervezeti erőforrás fejlesztése*. Akadémiai Kiadó

Varga Károly (1999): *Vallásosság-szindróma és polgári társadalom.* (Szociológiai hipotézisek megvitatása a világnézeti helyzet alakulásáról). Pázmány Péter Katolikus Egyetem, Bölcsészettudományi Kar, Szociológiai Intézet

Varsányi Judit (1998): *Tudáspiaci stratégiák* (A menedzserképzés sikertényezői). Nemzeti Tankönyvkiadó

Vaszkó Mihály (1963): *Mérnöki lélektan.* Magyar Agrártudományi Egyesület

Vaszkó Mihály (1964): *Munkalélektan.* Tankönyvkiadó

Vaughan, J. A. (1965): Unternehmungsspiele in allgemeiner Sicht. *Betriebwirtschaftliche Probleme II.* Zürich, 79-84.

Vaughan, J. A. – Bass, B. M. (1963): Simulating the man in the middle. *American Psychology*, 18, 432.

Váriné Szilágyi Ibolya (1987): *Az ember, a világ és az értékek világa.* Gondolat.

Vecsenyi János (1999): *Vállalkozási szervezetek és stratégiák.* Aula Kiadó

Vella, J. (1994): *Learning to listen, Learning to teach* (The Power of Dialogue in Educating Adults). Jossey-Bass, San Francisco

Verkuyten, M. – de Jong, W. – Masson, C. N. (1993): Job Satisfaction Among Ethnic Minorities in the Netherlands. *Applied Psychology: An International Review*, 42, 2, 171-189.

Vécsey Zsadány (2000): *A káosz peremén.* (Látomás a XXI. század üzleti életéről). Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Vezetőképző Intézet

Vitár Zoltán (1970): Team-tevékenység az üzemi munka- és szociális körülmények ergonómiai felülvizsgálatában. *II. Ergonómiai Konferencia előadásai.* 407-415.

Vitár Zoltán (1976): A munkaértékelés néhány szociálpszichológiai vonatkozása. In: Hunyadi György – Pataki Ferenc – Váriné Szilágyi Ibolya (szerk.): *Szociálpszichológiai kutatások Magyarországon.* Akadémiai Kiadó, 171-188.

Vitár Zoltán (1992): *Vezetési tanácsok dióhéjban.* ErgoFit Kft.

Von Bertalanffy, L. (1969): Az általános rendszerelmélet problémái. In: Kindler József – Kiss István (szerk.): *Rendszerelmélet.* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

Völgyesy Pál (1970): A helyes munkamotiváció és igényszint kialakítása a munkára nevelésben. *II. Ergonómiai konferencia előadásai*, 293-303.

Vroom, V. H. (1959): Some personality determinants of the effect of participation. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 59, 322-327.

Vroom, V. H. (1964): *Work and Motivation.* Wiley, New York

Vroom, V. H. – Deci, E. L. (Eds.) (1973): *Management and Motivation.* Penguin Books

Vroom, V. H. – Jago, A. G. (1988): *The New Leadership.* Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J.

Vroom, V. H. – Yetton, R. W. (1973): *Leadership and Decision making.* University of Pittsburgh, Pa.

Wahba, M. A. – Brindwell, L. G. (1975): Maslow Reconsidered: A Review of Research on the Need Hierarchy Theory. In: Wexley, K. N. – Yukl, G. A. (Eds.): *Organizational Behavior and Industrial Psychology.* Oxford University Press, New York, 5-11.

Walker, Ch. R. – Guest, R. H. (1966): A futószalagon dolgozó ember. In: Sutermeister, R. A. (szerk.): *Ember és termelékenység.* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 188-211.

Walton, R. E. (1969): Interpersonal peacemaking: its role in organization development. Addison-Wesley, Reading, Mass.

Watson, T. (1986): *Management, Organization and Employment Strategy.* London, Routledge & Kegan Paul

Watzlawick, P. – Beavin, J. H. – Jackson, D. D. (1997): Az emberi kommunikáció pragmatikája. In: Lengyel Zsuzsanna (szerk.): *Szociálpszichológiai Szöveggyűjtemény.* Osiris, 56-68. old. Forrás: Buda Béla (szerk.): Kommunikációelméleti szöveggyűjtemény. Tankönyvkiadó, 1980.

Watzlawick, P. – Weakland, J. H. – Fisch, R. (1990): *Változás* (A problémák keletkezésének és megoldásának elvei). Gondolat

Weber, E. U. (2000): Culture and Individual Judgement and Decision Making. *Applied Psychology: An International Review*, 49 (1), 32-61.

Weber, M. (1967): *Gazdaság és társadalom.* Közgazdasági és Jogi Kiadó

Weber, M. (1987): *Állam – politika – tudomány* (Tanulmányok). Közgazdasági és Jogi Kiadó

Weber, M. (1995): *A protestáns etika és a kapitalizmus szelleme.* Cserépfalvi Kiadó, Budapest

Wiedermann, B. (1995): *Sikeres tanfolyamok és szemináriumok* (Professzionális tanulás felnőttekkel). IIZ/DVV

Weisbord, M. R. – Maselko, C. J. (1981): Learning How To Influence Others. In: Ritvo, R. A. – Sargent, A. G. (Eds.): *The NTL Managers' Handbook.* NTL Institute

Weiss, D. H. (1990): *Problémamegoldás alkotó módon.* Park Kiadó

Wellemin, J. (1998): *Az ügyfél szolgálatában.* SHL Hungary Kft.

Wheathley, M. J. (2001): *A vezetés és a modern tudomány.* SHL Hungary Kft.

Whetten, D. – Cameron K. S – Woods, M. (2000): *Developing Management Skills for Europe.* 2nd Ed. Addison–Wesley Publishing Company, Harlow (England)

White, J. (1991): *Vezesd népemet!* (A jó vezető – Nehémiás példája). Harmat Kiadó

Whyte, W. H. jr. (1956): *The Organizational Man*. Simon and Schuster, New York

Wiegele, Th. (1996): A stressz és a zavaró körülmények modellezése az elit politikai viselkedésében: pszichológiai változók és politikai döntéshozatal. In: Lányi Gusztáv (szerk.): *Politikai pszichológia*. Balassa Kiadó, 221-242.

Williams, J. (1975): *Problems You Like*. Kézirat

Wilson, A. T. M. (1951): Some aspects of social process. *Journal of Social Issues*, 5, 5-22.

Wilson, L. – Wilson, S. (1995): *Változtasd meg a játszmát!* (avagy biztos út az üzleti sikerhez). Bagolyvár Könyvkiadó

Winkler, F. (Hrsg.) (1995): Supervision und Coaching. *Aus der Praxis für die Praxis*. Deutscher Psychologen Verlag, Bonn

Wolf, W. B. (1968): *How to Understand Management: An Introduction to Chester I. Barnard*. Lucas Brothers Publishers, Los Angeles.

Wolfe, R. A. (1991): The use of content analysis to assess corporate social responsibility. In: Post, J. (Ed.): *Research in corporate social performance and policy*. JAI Press, Greenwich, CT., 13, 281-307.

Wood, R. E. – Kakobeeke, B. M. – Debowski, S. – Frese, M. (2000): The Impact of Enactive Exploration on Intrinsic Motivation, Strategy and Performance in Electronic Search. *Applied Psychology: An International Review, 49*, 2, *263-283*.

Woodward, J. (1965): *Industrial Organisation*. Oxford University Press, London.

Worthy, J. C. (1966): Szervezeti felépítés és a dolgozó munkamorálja. In: Sutermeister, R. A. (szerk.): *Ember és termelékenység*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 172-187.

Xu, L.-C. – Wang, Z.-M. (1991): New Developments in Organisational Psychology in China. *Applied Psychology: An International Review*, 40, 1, 3-14.

Zapf, D. – Knorz, C. – Kulla, M. (1995): *Causes and consequences of various mobbing factors at work*. Paper presented at the 7th European Congress at Work and Organisational Psychology. Győr, 19-25 April

Zedek, S. (Ed.) (1992): *Work, Families, and Organizations*. Jossey-Bass, San Francisco

Zeller Gyula (1995): *Bevezetés a menedzsmentbe*. Janus Pannonius Tudományegyetem

Ziller, R. C. – Behringer, R. D. – Goodschilds, J. D. (1962): Group creativity under conditions of success or failure and variations in group stability. *Journal of Applied Psychology*, 46, 43-49.

Ződi Zsolt (szerk.) (1997): *A személyzeti osztály*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

Zwerman, W. L. (1970): *New perspective on organization theory*. Greenwood Publishing Comp., Westport, Connecticut.

TÁRGYMUTATÓ

360 fokos vizsgálat 163-164
7S modell 489-490
agresszió 66, 114, 355, 459
akciókutatás 237, 624
akkomodáció 423
alaklélektan 236, 241, 423, 450
Alderfer ERG-elmélete 302
alexithymia 210-211
alkalmasságvizsgálat
~ alapkérdése 570-571
~ gyakorlata 158-160
~i módszerek a 60-as években 628-634
~i módszerek relatív validitása160
~i módszerek követelményei 158
SHL módszerek vezetői ~ra 163-166, 613-615
alkalmazkodás (*lásd még* asszimiláció)
~ a környezethez 638
~ a szervezethez 375, 395
alkoholizmus 193, 234
alkotás (*lásd még* kreativitás) 447-460
~ folyamata 450-452
alkotó gondolkodás 474 (*lásd még* alkotás)
~ fejlesztése 464
általános intelligenciatesztek 160, 613 (*lásd még* intelligencia)
ambiguitástolerancia 459
apátia (közömbösség) 355
Apolló-jelenség 280-282
áramlat (flow) 357-358
arousal 297
Asch kísérlete a csoportnyomás hatásáról 287-289
aspirációs nívó 208
Assessment / Development Center (AC/DC) (*lásd* Értékelő/Fejlesztő Központ)
asszimiláció 423, 501 (*lásd még* alkalmazkodás)
asztrológia 159, 580
átalakító (transzformáló) vezetés modellje 82-89
átfedő csoportok modellje 401
Átfogó Vezetői Kompetenciavizsgálat 615
A-típusú személyiség 209-210
átképzési központ 646
átstrukturálódás 423-424
attitűd 317-334
~ definíciói 320-322
~ mérése 320, 324-331
munka~ 640
olvasó ~je 430
~ összetevői 321-324
~skálák 311, 329, 564, 640
~ változás (változtatás) 231, 331-332
átvitel (konverzió) 355
autogén tréning 215
autokratikus
~ feszültség feloldás 409
~ vezetés 65-67, 256, 351, 569-570
autopoiesis (önreprodukálás és megújítás) 410
autoriter személyiség 128-129
„az ipar kapitányai" 35
baleset 628, 636-637
befolyásolás 97-98 (*lásd még* meggyőzés, attitűd változás)
beosztott 194-198 (*lásd még* munkavállaló)
~i stílus 144, 615
beszéd
nyilvános ~ 444
betegségképek 549-550
biofeedback 463-474 (*lásd még* visszajelzés)
bizalom 116-119 (*lásd még* felhatalmazás, részvétel)
~ és demokratikus vezetés 570
~ kiépítése a teamépítés folyamatában 273-275
Blake-Mouton vezetési rács 64, 569

brainstorming 147, 274, 469, 532
bürokratikus
a ~ irányítás felbomlása 607, 644
~ feszültség feloldás 409
~ modell 388-391
~ vezetés 36-37
centralizáció, decentralizáció 40, 393-396, 399
CPI (Kaliforniai Pszichológiai Kérdőív) 166, 613
csapat 381 (*lásd még* team)
~tag típus 276-284
csoport 595 (*lásd még* team, kiscsoport, munkacsoport)
~dinamika 236, 540
~építés 85
~kohézió 268-270
~ légköre 224, 285-286
~morál 291-292
~norma 286-291, 540
~nyomás 287-289
~os gyakorlatok 167
sikertelen ~ok 282
csoportlélektan 229, 234
kommunikáció ~i megközelítése 417, 425-431
deduktív rend 429
delegáció (megbízás) 174-176
demokratikus
~ életforma 604
~ és decentralizáció 394
~ és felfelé irányuló kommunikáció 439
~ feszültség feloldás 409
~ mint az OPQ által mért tulajdonság 164
~ vezetés hatása a megelégedettségre 351
~ vezetési stílus 65-57, 570
depresszió 213
~ és pszichoterror 542-543, 548-550
~ leírása 208-209
dialektikus gondolkodás 410
differenciáció 67
divergens gondolkodás 454-455
dolgozók hatóköre 395
dolgozóközpontú vezetők 63 (*lásd még* személyközpontú)
döntés 145-153
egyéni és csoportos ~ 145
~ előfeltételei 145
~hozatal a szervezetben 374
~hozatal hat legfontosabb csapdája 149-152
~i szerepek 136
~ nehézségei 146
drive 297
ECCO-elemzés 619
egyenlőnek tűnő intervallumok módszere 325-326
egyeztető fórum 557-558
együttműködés
egyenrangú felek ~e 124
versengés és ~ 272
elektroenkefalográf 463
elbocsátás 109, 196 (*lásd még* interjú, leépítés, outplacement)
humánus ~ 167-170
elégedettség 343-360
~ és a munkamegosztás 175
~ és a munkamegszakítások 173
~ és a pótcselekvés 180
~ és a vezetési stílusok 63-65, 74-76, 87
~ és attitűd 321
kulturális különbségek az ~ terén 566-567
tárgyalással való ~ 522
~ vizsgálata Magyarországon a 70-es években 639-640
~ vizsgálata szociometriával 617
elemző-bemutató gyakorlatok 167
életmód 201, 205-207, 215
élettani munkagörbe 630
ellenőrzés 154, 374
ellenőrző lista 470-471

ellenzékiség (negativizmus) 355
elmélyedés 356-360
élményzavarok 230
elnyomás 411 (*lásd még* pszichoterror)
előkészítés 451
eltávozás 355 (*lásd még* elbocsátás)
emlékezet 93, 153, 424, 550
empátia 247-260
~ a csoportban 269
~ a vezetésben 249-258
~ fejlesztése 250
~ felhasználási lehetőségei 254-256
~készség csökkenése 206
empowerment (felhatalmazás) 62, 106-114, 116-118, 314
encounter-csoportok 215, 232, 240, 255
engedelmesség 93-96
Engländer-féle kérdőív 349
entrópia 80
érdekalapú tárgyalás 521 (*lásd* tárgyalás)
érdekkonfliktus 515
ergonómia 470
~ vizsgálatok 632-641
erőltetett kapcsolatok 471
erőszakos vezető 547
érték 335-341
~ek összetettségének problémája 269
~ fajtái 339
~ fogalma 337-338
~konfliktus 514- 515
kulturális különbségek az ~rendszerek kapcsán 564-566
~rendszer vizsgálatok 338
vállalati ~rendszer 491
Értékelő / Fejlesztő Központ (ÉFK) 165-167
értékelő skálák 349
értelmezés 421-423
érzelem 109
~ felismerési képtelenség (alexithymia) 210-212
~mi fejlődés 251
esettanulmány 616
eszközelméletek 299, 303-304
Etikai Kódex 584, 600
etikai problémák 411
EXPERT – az SHL számítógépes szakértői rendszere 163, 613, 615, 707
extrovertált, introvertált személyiség 281-282, 359, 457-458
facilitátor, facilitáció 526-529
faji és nemzetiségi diszkrimináció 237-238
fantázia (*lásd* képzelet)
Fayol-féle pallóhíd 434
feedback (*lásd* visszajelzés)
fejlesztés (*lásd* szervezet, empátia, kreativitás, gondolkodás, vezető, önismeret)
feladatorientált vezető 70-71
felhatalmazás (*lásd* empowerment, részvétel)
felnőttnevelés 219, 223-227
Felsőfokú Menedzser Tesztek 614
Fiedler kontingencia-modellje 70-72, 78
fizetés
~ és előrehaladási lehetőségek 351
~ mint környezeti tényező 350
Flexibilis szerepkörvállalás (Flexible Role Orientation) 314
flow (áramlat) 357-358
fluktuáció 266, 286, 352-353, 640-641
~ a 70-es években 637
~ és pszichoterror 549
friss szem 473
frusztráció 297-298, 354-355, 357
~tolerancia 459

funkciók specializációjának elve 373
funkcionális csoportok 404
Gestalt-terápia 241
gondolkodási stílus 164, 562, 578
gondolkodásunk fejlesztése 460, 464-469, 591
gondoskodó és strukturáló vezetés (Ohio State University) 62-63
grafológia 159, 580
guruk 381-384
hajtóerő (drive) 297
halogatás 172-173
Handy szervezeti kultúra típusai 492-497
hatalom 93-129
a ~ és a „ranglétra" (Fayol 9. elve) 40
a ~ határai 595-596
a ~ megosztása (Kouzes és Posner 6. parancsolata) 192
a szervezet mint ~i háló 569
~ és engedelmesség 93-96
~ és érettség (Argyris 2. elve) 51
~ és mentálhigiéné 201
~ és társadalmi szerep 96
~ fajták értékelése 103
informális ~ 377
~i politika 125-127
~kultúra 493-494
~ mint érték 339-340
személyes ~i bázis 104-106
~ személyközpontú megközelítése 106-113
~ típusai 99-104
~mi űr (távolság) 103-104
visszaélés a ~mal 127-129
hatásvizsgálat 329
képzés ~a 244
szervezetfejlesztés ~a 599
hatékony és nem hatékony vezetők 111
hatékony vezetők 7 szokása 183-186
hatókör 373-374, 395-396
Hawthorne-effektus 235, 440, 599
~ bemutatása 41-42
Hersey vezetői modellje 72-74
Herzberg kéttényezős elmélete 302-303, 346-348, 48-49
hiányzások 354
hierarchia 373-377, 383
~ és bürokrácia 391-392, 484-485
hipnózis 462
hipotézis
~formálást elősegítő módszerek 469-473
hírforrások hitele 425
hit
a ~ ereje az alkotásban 473-474
hivatal packázásai 547
Hofstede szervezeti kultúra dimenziói 484-485
Hofstede szervezettipológiája 485-488
House „út-cél" modellje 74-75
hőmunkaindex 633
human relations 41-42, 46, 435, 643
~ és motiváció 295, 304
~ irányzat kialakulása 232, 235, 239
humanisztikus pszichológia (megközelítések) 46-53, 240, 458
időgazdálkodás 171-181, 226, 310
időhorizont 140, 597
imaginatív módszerek 207, 215
induktív rend 429
információ
a szervezet, mint informáló agy 406-408
~k cseréje a teamépítés folyamatában 273
~ rendszer 432-433
~s eredetű konfliktus 515
~s hatalom 102
~s szerepek 135-136
szabad ~ áramlás 117
innováció 450
input-output technika 472
intelligencia
~ a szókincs egyik legfőbb mutatója 614
az ~ fogalom egyoldalúsága 447, 454
~ és kreativitás 447
~ Struktúra Modell 455
~ tesztek 160-161, 447, 454 (*lásd még* tesztek)
~ vezetői poszton 53, 57
intenzív csoportok (*lásd* tréning)
interjú 156-159, 312, 350, 503-504
elbocsájtó ~ 440
strukturált ~ 159
Internet 406
interperszonális szerepek 135
introvertált (*lásd* extrovertált)
ipari forradalom 29, 35, 358, 642
~ és elidegenedés 356
írásos
~ dokumentum felépítése 428-431
~ kommunkiáció 442
Irattárca gyakorlatok 167
japán kihívás 481-482
javaslattétel 439-440
Jenkins Tevékenység Kérdőív 210
jogi (törvényes, legitim) hatalom 100-101 (*lásd még* hatalom)
jogsértések 543
jövőkép 379
jutalmazó hatalom 99-100 (*lásd még* hatalom)
káosz 372
~elmélet 407- 408
kapcsolat
csoportközi ~ok 227-228, 235-241, 268-274, 590
emberek közötti ~ hatféle formája 524-526
emberi ~ra hangolt vezetés 70-71, 77-78
emberi ~ra vonatkozó ismeretek és készségek 57-58
empátia alkalmazása a személyes ~okban 256-257
erőltetett ~ok 471-472
hatalmi ~ok 98-100
interperszonális ~ok 232
kliensekkel való ~ 585
mentori ~ok 223-224
~ok konfliktushelyzetben 511-534
paternalisztikus ~ok 485
személyes ~ok ápolása 433-434
szervezeten belüli ~rendszerek 441
vezető-beosztott ~ 194-197, 577
vezetői szerep és emberi ~ 208-215
kapcsolati konfliktus 514 (*lásd még* konfliktus)
karizmatikus vezető 36, 278
karrier 195-196, 648
~ a hierarchikus szervezetben 140
Kelly rács-tesztje 156
kényszerítés 123-124
kényszerítő hatalom 100 (*lásd még* hatalom)
képességtesztek 160-161, 167, 170, 613-615
képzelet (fantázia) 355, 461
képzés
~ és fejlesztés 572-573
Manohar-féle ~ 242
norma~ 286-288
posztgraduális ~ 279
traktorosok ~e a 60-as években
trénerek ~e 245-246
vezető~ 219-246
kezdeményezőkészség 40, 53, 588
decentralizáció és a ~ növekedése 395

kezdő vezető 106
Kínai Értékvizsgálat 486
kiscsoport (*lásd még* csoport, munkacsoport, team)
~ jellemzői 265-266
~ kommunikációs struktúrái 621
kiválasztás 38, 35, 137, 155-157, 165-166, 258, 360
~ a 60-as években 628
~ a 80-as években 644
~ az elbocsátásra 169-170
legjobb amerikai nagyvállalatok ~a 488
vezetők ~a 158, 166, 284, 570-571
kiválóság nyolc sikertényezője 489
kognitív disszonancia
~ munkalélektani változata 304
~ csökkentése 147
kohéziós index 269
kommunikáció 415-444, 454, 491-494
egyirányú ~ 72, 418-419
~ elemzése 619-621
~ és érdeklődés (motiváció) 420
~ és meggyőzés 425-430
felfelé irányuló ~ 438
felülről lefelé irányuló ~ 435
írásos ~ 56, 442
kétirányú ~ 72, 113, 418-419
~s rendszer 374
személyes ~ 443-444
szóbeli ~ 56
vízszintes irányú ~ 438
kompenzáció (ellensúlyozás) 355
kompetencia
~ fogalma 183
~kérdőív 615
~modellek 156-158
~teszt 165
komplexitás-preferencia teszt 329
konfliktus
alternatív ~kezelés 511-526
~ a vezető életében 149
cél érdekében vállalt ~ 403
csapattag ~ 276-277
~ definíciója 513-514
~ és a szervezet, mint politikai rendszer 409
kétféle ~forrás a szervezetben 120-121
~kezelés 56, 553, 555-557
~ mint a pszichoterror első fázisa 541-542
munkahelyi ~ 292, 550
~ok kezelése heterogén és homogén csoportokban 267-268
strukturális ~ 514
szerep~ 203-204
konformitás 286-291
konfrontálás 97-98
kontingencia elméletek (modellek) 67-76, 222, 393
konvergens gondolkodás 454-455
konverzió (átvitel) 355
koordinálás 154
kölcsönös összefüggés 407
környezeti tényezők
~ befolyása az elégedettségre 350-351
~ mint motivációs tényező (*lásd* Herzberg)
közvéleménykutatás 439, 440, 590
kreatív, kreativitás 445-475
~ a csoportokban 280, 282-283
~ a szervezetben 447-476, 635
~ ember 454-460
~ és elégedettség 111-112
~ és innováció 450
~ és intelligencia 447
~ fejlesztése 189-190, 460-474
~ fogalma 449
~ gondolkodás 453, 455, 476
~ Magyarországon 448
~ spontaneitás elve 234
~ személyiség 457-458
~ szervezet 710, 453-454, 473-474
~t igénylő feladatok 268
~ társadalom 452-453
kritikus események módszere 157, 349-350
kultúra (*lásd még* szervezeti (vállalati) kultúra)
feladat~ 495
hatalom~ 493
személy~ 496
szerep~ 494
kultúrák közötti különbségek 559-580
kutatócsoport-elrendezés 403
küldetési nyilatkozat 141, 378
kvalifikált munka 631
lapos és magas struktúrák 393, 395-396
lappangás 451
laterális gondolkodás 455-456, 466
látomás (vision) 379-380
leépítés, létszámcsökkentés 167-170
legitim (törvényes, jogi) hatalom 100-101
létszámgazdálkodási költségszámítások 552
liberális („laissez faire") vezetési stílus 66-67
LIPT kérdőív 540
machiavellizmus 121-122, 124
Mach-skála 124
magabiztos vezető 547
manipuláció 121-124
Manohar-féle képzés 242
Maslow motivációelmélete („szükségletek hierarchiája") 46-47, 295, 301, 347, 392, 564
matematikai szimuláció 623
mátrix szervezet 154, 403-404
McClelland motivációelmélete 301
McGregor X és Y elmélete 60-62, 81, 301, 396-398
McKinsey-féle 7S modell 489
mediáció, mediátor 517, 526, 529-534
megbízás 174-176
megterhelés 201-202
megvalósítás (igazolás) 452
megvilágosodás 452
meggyőzés 332-333, 425-430
méltányosság elmélet 304
menedzser
~betegségek 201-202
~nyelv 22
menedzsment 257 (*lásd még* vezető)
~ és pszichológia találkozása 640
~ fogalma 133-134
~ legfőbb törekvése 594
rizikó~ 551-553
mentálhigiéne 195-215
metafora 387
Milgram kísérlete 93-96
Mill Hill Szókincsteszt 161, 614
MMPI (Minnesota Multiphasic Personality Inventory) 166, 613
mobbing 537-538, 555-556 (*lásd* pszichoterror)
~ inzultusok jegyzéke 539
modell-játékok 149
módosítás
~ felhasználása az alkotásban 473
morfológiai elemzés 470
motiváció 133, 293-315, 563-564
dolgozók hosszú távú ~ja 49
~ elméletek 48, 60, 299-303
~ és elégedettség 345-348
~ és kommunikáció 420
~ fogalma 296
~ fokozása 49
kéttényezős ~elmélet (Herzberg) 48-49, 302-303, 346-348

~ mérése 195, 295, 311-313, 347
~ mint a vezetés fő eleme 133
munka ~ 295, 298, 301, 566, 636-640
munka ~ komponensei 309, 312
pálya ~ 298
teljesítmény ~ 298-299
transzformáló vezetés és ~ 82
Motiváció Kérdőív
Motiváció Tulajdonság Kérdőív 313
SHL Motiváció Kérdőíve 312-313
motívumok (*lásd még* motiváció)
~ felosztása 306
~ fogalma 297
~ mérése 311
Munka Elégedettségi Kérdőív 350
Munka Törvénykönyv 556
munkabér 48, 88, 100, 305
munkabírás 208
munkabiztonság 564
munkacsoport 265-292, 305 (*lásd még* csoport, csapat, team)
~ és a munkával való elégedettség 352
~ és motiváció 295, 305, 41-42
~ és pszichoterror 540-541, 545, 557
heterogén, homogén ~ok 267-271
~ kialakítása 267-271
~ nagysága 266-267
munkaelemzés 37, 156-157, 160, 629 (*lásd még* munkakör, WPS)
munkaélettan 629-630, 633, 635
munkaerkölcs (munkaetika) 87, 291, 502 (*lásd még* munkamorál)
munkafegyelem 38
munkafeltételek 304-305
munkafelügyelő 602-604
munkafiziológus 629
munkahelyi környezet 49, 348
munkahelyi légkör 285-286, 311, 504
~ javítása decentralizációval 395
~ optimalizálása 257
munkaidő 105, 108, 377
munkajog 543, 557
munkakényszer 206
munkakör 169, 47 (*lásd még* munkaelemzés, WPS)
~ elemzés 617
~ és motiváció 306, 345, 563, 639
~ gazdagítása, kibővítése, cseréje (rotációja) 49
~i leírás 494
munkakörülmények 48, 114, 462, 564, 630, 636
és pszichoterror 537, 551
háború előtti ~ 41
munkaközi szünetek, munkamegszakítás 173-174, 631
Munkalélektani Koordináló Tanács 644
munkamánia 411
munkamegosztás 133, 37-38
funkcionális ~ 372-374
specializáción alapuló ~ 398-399
munkamódszer 38, 114, 616
munkamorál 111, 577, 621 (*lásd még* munkaerkölcs, munkaetika)
munkanélküliség 305
munkapszichológia
~ célja 367
~ fejlődése 608
~i laboratóriumok 636-637
~i tevékenységek differenciálódása 641-649
munkastruktúra 441
munkaszervezés 39, 321, 390, 635-636
csoportos ~i modellek 601
~ definíciója 143
~i problémák 630-632
Taylor tudományos ~e 300
munkaszerződés 554, 558
munkaszociológia 29
munkaügyi központ 646-647
munkavállalók 48, 79 (*lásd még* beosztott)
munkavédelem 636
Neurolingvisztikus Programozás 241-242, 573, 591
neurotikus panaszok 212-213
nevetségesség
~ felhasználása az alkotásban 473
normaképzés 286-288
numerikus teszt 614
Operációkutatás 622
OPQ – Viselkedés a munkahelyen személyiség kérdőív 143-144, 137, 163-164, 210, 312, 522, 571, 579, 613, 615
Outplacement (leépítés) 167-171
önbecsülés 79, 114-116, 123-124, 126-127, 296, 305, 401, 458, 501
~ a „szükségletek hierarchiájában" 301
~ dicséret fogadásakor 106
munka, mint az ~ fontos eleme 356
~ rombolása 204
önéletrajz 158, 163
öngyilkosság 550
önismeret-fejlesztés 206, 214, 230, 231, 233, 255
összegezett osztályozás módszere (Likert-skála) 326
ösztönzés (*lásd* motiváció)
ötlet
~gyár 447-448
~ felmerülése 452
pallóhíd (Fayol) 432, 434
papír-ceruza tesztek (eszközök) 325, 504
páros összehasonlítás módszere 325
participáció 569-570
participatív döntési modell (Vroom és Yetton) 75
participatív vezetés 114-115
pluralista gondolkodásmód 588
politika
a vezetés ~tudományi gyökere 201
bürokratikus káder~ 644, 645
~ és szervezeti kultúra 493
~ és szervezetpszichológia 368-369, 409
~ mint a vezetés egyik összetevője 31-32
~i stratégiák 125-127
~i vezetés és empátia 256
tekintélyelvű ~ 570
Porter és Lawler modellje 303
pozícióelemzés 617-618
pozícionális alku (tárgyalás) 519-522, 530-531
proaktivitás 314
Produktivitás–Reproduktivitás Preferencia teszt 328
projektív eljárások 159
pszichoanalízis 215, 233, 251, 463, 409-410
pszichológiai csapdák 149
pszichológusok és a személyzeti munka 21
pszichoszomatikus
rabok ~ rohamai 97
~ betegségkoncepció 201-202, 206, 208-209
pszichoterápia
~ a kreativitás fejlesztésére 462-463
csoportos ~ 215, 232-235, 239, 591
~ és empátia 251
pszichoterror 537-558
public relations 401, 436

Raven Progresszív Mátrixok 161
Haladó Progresszív Mátrixok 614
Standard Progresszív Mátrixok 614
Színes Progresszív Mátrixok 614
referens hatalom 102 (*lásd még* hatalom)
rehabilitáció 554
relaxációs módszerek 204, 207, 215
R-elmélet 79-80
rendszerelmélet 80-81, 371
részlegek kialakítása 393
részletes strukturált kérdőívek 157
részvétel 110, 114-115, 624 (*lásd még* empowerment)
rizikómenedzsment 551-553
Rodgers-teszt 166
Rorschach tintafolt teszt 159, 162, 312, 613
Sherbrooke-i Probléma Orientáció Teszt 328
SHL alkalmasságvizsgáló módszerek 163-167
SHL EXPERT számítógépes szakértői rendszer 613
SHL Könyvek 23
SHL módszerek a vezetők vizsgálatára 613-615
SHL Motiváció Kérdőív 195, 312-313
SHL Munkaelemző Rendszere 157
SHL Vállalati Kultúra Kérdőív 50-507
siker (*lásd még* hatékony)
a ~ kultúrája 488-492
~ és manipuláció 123
~es szervezet 141, 604
kiválóság nyolc ~tényezője 489
Skáladiszkriminációs eljárás 327
Skalogram-elemzés 326-327
státus 377
stratégia
~i tervezés 137-139
szervezet ~ja 378-381
versengő ~ tárgyaláskor 518
stressz 202-205
szervezeti változással kapcsolatos ~ 598
struktúra 372
strukturált interjú 159 (*lásd még* interjú)
személyiség
autoriter ~ 128-129
~ befolyásolása 461-464
egészséges ~ 55
~ fejlesztése 219-223
hatékony vezetői ~ 137
~ kérdőív (*lásd* OPQ)
~ szerepe a kreativitásban 457-460
tökéletesen működő ~ 110-112
vezetői szerep és ~ 213-215
~ vizsgálatok 614-615
~ zavarok 208-213
személyközpontú
a hatalom ~ megközelítése 106-114
~ megközelítés 50
~ megközelítés és empátia 251-252
~ szervezet 110-113
~ vezetés 108-114
személyzeti munka
~ és a pszichológusok 21, 644
szerep (*lásd még* vezető, csapat)
~ a csapatban 276-284
az átalakító vezetés ~ei és feladatai 89
~játszás 461
~konfliktusok 203
~kultúra 494-495
vezetői ~ 45-46, 134-136, 213-214, 222, 226
szervezés 133-134, 143

~ és megvalósítás 273
~i sémák kommunikációs helyzetekben 429
~tudomány „felfedezése" 634-635
szervezet
a környezet stabilitása és a ~ struktúrája 68
~ célja 46, 52, 77, 81, 104, 127, 378, 397, 497
~ definíciója 370
élő ~ 371
formális - nem formális ~ 373
~ hatékonysága 220, 488, 493, 365, 381-384, 585
~ hivatalos – nem hivatalos ~ 373
huszadik és huszonegyedik századi ~ek összehasonlítása 609
informális (nem hivatalos) ~ 374-378
~i polgár 359-360
~i séma 616
~ korszerűsítése 168
~ mint agy 399-408
~ mint az elnyomás eszköze 410
~ mint élőlény 392-399
~ mint gép 387-392
~ mint kultúra 409
~ mint lelki börtön 409
~ mint örök változás 410
~ mint politikai rendszer 409
~ stratégiája 378
~ struktúrája 58, 371, 373, 400, 494
tanuló ~ 314, 383, 400-401, 406, 593
~ változások néhány alapelve 597
~ vizsgálatának módszerei 615-624
szervezetelmélet
~ „felfedezése" 635
kommunikáció ~i megközelítése 417, 431-441
modern ~i nézetek 388-389
szervezetfejlesztés 241-242, 581-604
~ a 80-as években 641-644, 646
~ a 90-es években 648
~ klasszikus alapelvei 390-392
modern ~ elméletek 382, 389
szervezeti (vállalati)kultúra 143-144, 151, 215, 241, 477-503
a ~ megváltoztatása 500-502
a ~ vizsgálatának módszerei 502-507
~ és vezetési stílus különbségei 569
~ négy fő típusa 492-497
nemzeti (befogadó) ~ 482-488
SHL kérdőív a ~ vizsgálatára 504-507
~ szerkezete 498-500
~ vizsgálatok kezdete 646
szervezetpszichológia célja 367-370
szimuláció 148
~s gyakorlatok 167
matematikai ~ 623
szinektika 148
szinergia 186, 372
szociális klíma 285-286
szociális – antiszociális magatartás 458
szociálpszichológia 260-361
alkalmazott ~ 261-262
~ kialakulása 234-236, 319
néhány híres ~i kísérlet 93-96, 287-290
~ szerepe a szervezetfejlesztésben 586
szociológia
~ és a csoport 232
~ és vezetéselmélet 36

~ szerepe a szervezetfejlesztésben 586
szervezetek ~i vizsgálata 453
szociometria 234
~i vizsgálatok 617, 640, 270-271
Szocio-technikai rendszer 81
szukcesszív intervallumok módszere 326
szupportív viselkedés 72, 75
szükséglet 296
~ek piramisa (Maslow) 46-48
~elméletek 300-303
támogatás 97
tanítás 572
~ tanulócsoportokban 227
tanulás 223-229
szervezetfejlesztés, mint ~i folyamat 585-586
tapasztalati ~ 235
tanulócsoportok 227-229 (*lásd még* csapat, csoport, munkacsoport, tanítás, tanulás, team)
táplálkozási szokások 237
tárgyalás 443
empátia és ~ 257
~i készség 54
~ konfliktushelyzetben 516-523, 525-527, 531-532
~sal való elégedettség fajtái 522
tárgyra összpontosító technika 471
tartalom (mint a szervezet működését befolyásoló tényező) 372
Tavistock Intézet 81
Taylor tudományos munkaszervezése 300
T-csoport 231, 238-240, 591
team 148, 226, 271-292, 589 (*lásd még* csapat, csoport, munkacsoport)
~építés 230
~építés 4 szakasza 274-275
~építés 7 lépcsőfoka 273-275
~ fejlesztő tevékenységek 589
~munka 226-227
technokratikus feszültségfeloldás 409
tekintély 377
telefon 95, 174, 180, 441, 443
teljesítmény 127-128, 235, 505, 628-630
agyi ~ 456
~ a vezetők fejlesztésekor 220-223
~ célok 141
csoport ~ 268
csúcs~ 274, 492
egyéni ~ 105
~ elbocsátáskor 169-171
~ értékelés 137, 154-155, 568
~ és elégedettség 353
~ és motiváció 298-299, 300-305, 307, 309, 313-315, 638-640
kreatív ~ 458
~ növelés 46-48, 66, 85-86, 266-267
~ orientált-vezetés 74-75
~ stresszhelyzetben 203-204
szervezet ~e 593, 596
~nyel kapcsolatos csoportnormák 290
teljesítők és versengők 522-523
tenyérjóslás 159
ténykereső gyakorlat 167
termelésközpontú és dolgozóközpontú vezetés (Univerity of Michigan) 63
tervezés 85, 134, 137
tesztek 159-171 (*lásd még* általános intelligenciatesztek, Felsőfokú Menedzser Tesztek, Kelly rács-tesztje, képességtesztek, komplexitás-preferencia teszt, Mill Hill Szókincsteszt, numerikus teszt, Produktivitás–Reproduktivitás Preferencia teszt, Rodgers-teszt, Rorschach tintafolt teszt, Sherbrooke-i Probléma Orientáció Teszt, verbális teszt, papír-ceruza tesztek)
Thurstone-skála 329
toborzás 137, 155, 278, 505
többségi vélemény 289-290
tökéletesen működő személy 110-112
törvényes (jogi, legitim) hatalom 100-101
transzformáló vezetés modellje 82-88
tranzakcióanalízis 241-242, 573, 591
tréning 227-246, 572, 643
a ~módszer története 232-244
~ek általános jellemzői 230
~ek hatásai 231
Gordon ~ (módszer) 52, 241-242, 244, 573, 591
Grid ~ 591
sensitivity ~ 206, 228, 230, 232, 591-592
tudás és tapasztalat (vezetői) 220
tulajdonságlista 470
túlmunka 348
ügyfélközpontúság 505
üzemlátogatás 434-435
vállalati játékok 622-623
Vállalati Kultúra Kérdőív (*lásd* SHL Vállalati Kultúra Kérdőív)
vállalati újság 436-437
véleményváltoztatás 427
véletlen
felhasználása az alkotáshoz 468-469
~szerű asszociációk 471-472
verbális teszt 161, 614
versengés és együttműködés 272
versengők és teljesítők 522
vertikális gondolkodás 455-456, 464, 466
vevőközpontúság 491
vezetés
a ~ 14 elve (Fayol) 39-41
~ definíciója 134
demokratikus ~ 65-67
egylépcsős ~ 33
~i szakismeretek 55-58
megengedő ~ 115-116
~ mint művészet 31
~ mint szakma 31
~ mint tudomány 30
participatív ~ 114-115
tekintélyelvű ~ 65-67, 569-570
teljesítményorientált ~ 75, 78
termelésközpontú ~ 63-65, 75
~ története 32-42
tudatos ~ fontossága a Bibliában 33
vezetési stílus 59-61, 65-67, 71-72, 74, 76, 88-90, 569
vezetéstudomány kialakulása 30-31, 634-635
vezető (k)
~ egészsége 206-208
~ életmódja 205-206
~ fejlesztése 187, 220-223
~ feladatai 133, 557
feladatorientált ~ 70-71
~ fogadóórái 435
hatékony ~ 111, 181-187, 522
~ hatóköre 374
~ időgazdálkodása 171-181
~i alkalmasság 206, 580
~i hibák 136
~i rács (Blake és Mouton) 63-65
~i stílusok 58-78, 143-144
~i szerepek 45-46, 134-136, 213-215, 222
~i tevékenységek 137-171
~i típus 67, 209, 522, 576
~i tulajdonságok 40, 53-59
~ kiválasztása 33, 158 (*lásd még* kiválasztás)
~ kompetenciavizsgálata 615

~ munka 135, 137, 146
~ tudás és tapasztalat 220
Vezetői Képességvizsgálat 614
Vezetői Kompetenciák Kérdőív 615
vezetőképzés 217-246
~ a 70-es években 640
~ Európa egyik legrégibb intézetében 279
vállalati játékok a ~ben 623
Viselkedés a munkahelyen (*lásd* OPQ)
visszaesés (regresszió) 355
visszajelzés (feedback) 197, 440
~ a személyiség kérdőívek kapcsán 162
~ a T-csoportban 238
biofeedback 463
~ és empátia 254-256
~ két alapvető formája 223
Vroom és Yetton participatív döntési modellje 76-77
Vroom VIE elmélete 303
WPS – Work Profiling System (*lásd még* munkaelemzés, munkakör) 157
X és Y elmélet (*lásd* McGregor X és Y elmélete)
Z-elmélet 76-79
Zimbardo kísérlete 96-97

NÉVMUTATÓ

Ackermann 313
Ackoff, R. L. 621
Acton 129
Adair, J. 246
Adams, S. 22, 29, 137, 146, 304, 437, 444, 610, 712
Adorno, T. W. 122, 129
Aiszopósz 511
Ajzen, I. 321
Alderfer 302
Alderson, W. 79
Aldrich, P. 220
Alexander 202
Allen, R. E. 61, 475
Allport, G. W. 55, 320, 321
Amiel 206
Ammon 209, 211
Anderson, T. D. 52, 76, 82, 84, 87, 89, 242
Andics Jenő 599
Andorka Rudolf 37, 369, 371, 391
Andrew 370
Andrews, F. M. 285
Angelusz Róbert 439, 440
Angyal Ádám 137, 143, 155, 167, 168, 169
Apolló 280, 282, 320, 494
Archimédés 451
Argyle, M. 346, 353, 438
Argyris, C. 46, 50, 52, 59, 88, 101, 375, 392, 602, 624
Arieti, S. 452
Arisztotelész 34, 35, 356
Armstrong, C. 55
Aronson, E. 93, 230, 262, 286, 425
Asch, S. E. 287, 289
Atkinson, R. L. 156, 296, 639
Austin, T. K. 204

Ádám György 376

Babbage, Ch. 37
Back, K. W. 239, 246
Backman, C. W. 99, 320, 324
Bakacsi Gyula 576
Bakke, E. W. 401
Baldamus, W. 351
Balzac, H. de 388
Bandler, R. 591
Barakonyi Károly 146
Barkóczi Ilona 448
Barlai Róbert 230, 239, 243, 245
Barlow, J. 585
Barnard, Ch. I. 145, 370, 401, 432, 433
Barrett, C. V. 620, 621
Barrie, G. 547
Bass, B. M. 267, 268, 367, 369, 621, 623
Baumgartel, H. G. 352
Bavelas, A. 620, 621
Bálint István 639
Bárkányi Imre 271, 329
Beaver, D. 224
Becker, E. 409
Becker, M. 549
Beckhardt, R. 237, 382, 583, 590, 593, 616
Beehr, T. A. 203
Beethoven, L. von 298, 452
Belbin, M. 23, 226, 271, 279, 280, 281, 282, 283, 368, 615, 708, 710
Bell, C. H. 241, 589
Bem, D. J. 332
Ben-Bakr, K. A. 204
Bene László 415
Benne, K. D. 238, 277
Bennett, A. 358
Bennis, W. G. 174, 589
Benson, G. 56
Berei András 309
Berend T. Iván 642
Berger, P. J. 246
Bergmann, J. 438
Berne, E. 241, 591
Berry, J. 563, 571
Bertalanffy, L. von 81, 371
Bettinghaus, E. P. 332, 425, 427
Beyer, J. M. 341
Béky 629
Bhagat, R. S. 203
Bion, W. 239, 409, 591

Bird, F. G. 116
Bitlel, L. R. 246
Blake, R. R. 63, 64, 222, 569, 591
Blanchard, K. 23, 72, 78, 116, 117, 118, 176, 219, 222, 245, 267, 314, 474, 591, 599
Blood, M. R. 291
Bodánszky Miklósné 623
Bognár 633
Bohart, A. C. 252
Bolles, R. N. 168
Bond, M. H. 486
Bonta János 630
Borman, W. C. 359, 360
Bornemann, E. 434, 437, 439
Boulding, K. 81, 513
Bowditch 203
Bowers, D. G. 590, 599
Bóday Pál 305
Bögel György 340
Börns, L. 469
Bradford, L. 238, 592
Brady 202, 203
Brayfield, A. H. 352
Brech, E. F. 133
Bridger 591
Bridwell 302, 347
Brislin, R. W. 561
Brossard, M. 599
Brown, J. A. C. 46, 367, 377
Bruner, J. S. 563
Buck, V. E. 203
Buda Béla 23, 199, 233, 244, 247, 252, 276, 635
Budai Anikó 235
Bullinger, H. J. 314
Burgess, R. L. 620
Burns 68
Burrows, H. 176
Büky Béla 620
Byham, W. C. 115, 116

Caesar, Julius 33, 467, 468
Calloway, W. 587, 588
Cameron, J. 447
Cameron, K. S. 56
Campbell, J. 226, 296, 349, 592
Canfield, J. 28, 276, 298
Cardell 476
Carlson, E. R. 267
Carnegie, D. 203, 444
Carroll, L. 138, 168
Carsten, J. M. 353
Carver, C. S. 156, 296
Cascio, W. F. 600
Champy, J. 23, 167, 587
Chaplin, Ch. 601
Cheng, D. 204
Cherfas, J. 359
Cherrington 302
Cherry, G. W. 110, 111, 112
Child, J. 401
Christie, R. 124
Ciceró 480
Clark, D. F. 222, 621
Clark, N. 246
Clarke 220
Cleland, D. I. 403
Codol, J. P. 261
Coleman, R. 547
Cooley 232
Cooper, C. L. 204, 210, 246
Coopersmith 458
Coovert, M. D. 350
Cotel Kornél 585
Couger, J. A. 98, 181, 187, 426
Covey, S. R. 181, 184, 377, 422, 524
Cox, J. 115, 116
Craig, R. L. 246
Crockett, W. H. 352
Cropley, A. J. 460
Crosby, F. 346
Crutchfield, R. 289, 290
Curtis, D. B. 56
Cyert, R. M. 374

Csath Magdolna 622
Császár 203, 209, 211
Cseh-Szombaty László 324
Cseke Zoltán 607

Csepeli György 36, 65, 93, 99, 121, 122, 262, 269, 270, 277, 286, 337, 569
Csermé Dr. Adermann Gizella 225, 398
Csirszka János 298, 628, 638
Csíkszentmihályi Mihály 299, 357, 358, 457

da Vinci, L. 480
Dale, R. 392, 393
Daly, J. P. 342
Darwin, Ch. 300
Davis, K. A. 619
Dawson, S. 482, 483, 564
de Bono, E. 455, 456, 464, 474, 573, 591
de Frank, R. S. 204
de Wolff, C. J. 19
Deal, T. E. 481, 491
Deci, E. L. 295
Delbecq, A. 591
Demján Sándor 447, 573
Denhard, R. B. 410
Descartes 300, 452
DeToro, I. J. 119, 274, 378, 379
Deutsch, M. 272
Devanna, M. A. 82, 83
Démokritosz 34, 358
Dickson, M. W. 254
Dienes Zoltán 224, 328, 461
Dionüszosz 496
Dobák Miklós 597
Dobos Irma 309
Domán András 623
Drenth, P. J. D. 19, 608
Drimál István 590, 592
Drucker, P. F. 133, 382
Duckworth W. E. 622
Dulin Jenő 639
Dunbar 202
Dunnette, M. D. 19, 295, 296, 347, 561, 592
Durant, W. C. 36
Durkheim, E. 41, 232, 356
Edison 460
Edwards, A. L. 325, 327
Einarsen 540
Einstein, A. 387, 451, 452, 454
Eisenberg, N. 252
Eisenhower 201
Elias, N. 35
Endrédi Gabriella 617
Engländer Tibor 305, 329, 331, 349, 367, 368, 375, 633, 634, 635, 640, 641
Erdei Ferenc 634, 635
Erdélyi 272
Erdős Géza 86, 226, 624
Erdősi Gyula 473
Euripidész 34, 35, 260
Eysenck, H. J. 329
Ezópus 320

Farkas Katalin 50, 448, 460, 573,
Farkas Olga 580
Farrell, G. M. 246, 278
Fayol, H. 29, 39, 40, 41, 57, 390, 432, 434, 438
Feeney, C. 204
Feinberg, M. 53, 339
Feldman, D. C. 205
Ferge Zsuzsa 324
Festinger Imre 304
Fiedler, F. E. 70, 71, 72, 78, 204
Fiore, M. V. 404
Fishbein, M. 321, 324, 333
Fisher, R. 460
Flanagan 157
Fleming 468
Flippo, E. B. 415
Fodor Katalin 114
Ford, H. 36, 155, 158, 460, 601
Forgas, J. P. 262
Forintos Klára 156
Földvári Tamás 431
Fradette, M. 609
Frankl, V. E. 184
Franklin, B. 203
Freire, P. 224
French, W. L. 99, 202, 241, 589

Freud, S. 233, 234, 236, 251, 409, 459, 469
Friedeburg, L. 285
Friedenberg, E. 198
Friedman, M. 210
Friedmann, G. 351
Frisch-Gauthier, J. 292
Fromm, E. 608, 609, 610
Fuhrmann, H. 270
Fulghum, R. 610
Furnham, A. 291, 337
Fülöp Sándor 616, 623
Füstös László 502

Gaiennie, L. R. 618
Gandz, J. 116
Gantt, H. 37
Garai Gábor 219, 305
Gardiner, G. 127
Gazdag Miklós 23, 230, 237, 242, 243, 309, 367, 625, 635
Geis, F. 124
Gellerman, S. W 433
George, C. S., Jr. 33
Georgopoulos 303
Geréb György 632
Gerevich J. 81, 241, 591
Gibran, K. 354, 465
Gibson 203
Gilbreth, F. B. 37
Gill, J. 154
Gilmore T. 594
Ginder, J. 591
Gladstein, G. A. 252
Glanzer, M. 620
Glaser, R. 620
Goffman, E. 135, 244
Goldstein, L. L. 246
Goleman, D. 447
Golembiewski 203
Gordon, T. 46, 49, 52, 241, 242, 244, 573, 591
Gorn 357
Graves, C. W. 340
Gray, J. L. 375
Greenberg, L. S. 252
Greenleaf, R. K. 46
Grimes, Th. 437
Groeblinghoff 549
Groen 209
Grove, A. 182, 394, 404
Grundy 139
Gubtara 569
Guest, R. H. 350
Guijt, L. 231
Guilford, J. P. 325, 447, 454, 455
Guirdham, M. 258
Guttman, L. 325, 326, 327, 328
Gyenes András 390, 399

H. Schiller Pál 638
Haas, R. 340
Hahn, K. 235
Haire, M. 368, 402, 416, 418, 420, 421, 422, 424, 561
Hajtman Béla 24, 325, 326, 329, 461
Hall, E. T. 415, 572
Hamar Norbert 629, 630, 631, 633
Hammer, M. 587
Hammond, J. S. 145
Handy, C. 266, 314, 382, 383, 401, 492, 493, 494, 495, 496, 497, 498, 607
Handyside, J. D. 266
Hankiss Elemér 502
Hansen, M. V. 28, 276, 298
Hare, A. P. 266
Hargie, O. 254
Harmath Péter 329, 349
Harrison 492
Harsányi István 305
Harvey-Jones, J. 224, 383
Háklár László 433
Hámori Balázs 319, 320
Heckhausen, H. 299
Hegedős Tibor 372, 394, 436
Hegel 411
Heggestad, E. D. 312, 313
Heider, J. 34, 50
Heinemann, P. 538
Heller, F. 81, 601

Heneman, III. H. G. 346
Henley, T. B. 96, 300, 319
Hennessey, H. W. 56
Herbst, H. M. 422
Hermann, M. G. 70
Hersey, P 72, 73, 74, 78, 99, 591
Hertz 468
Herzberg, F. R. 46, 48, 49, 295, 302, 306, 345, 346, 347, 348, 350, 352, 566, 639, 640
Hettinger 629
Hewstone, M. 261, 262, 332
Hérakleitosz 410
Héraklész 511
Hicks, H. G. 415
Hidas György 232, 233
Hidy Péter 42
Higham, T. M. 416, 420, 423, 424
Hilgard, E. R. 311
Hill, N. 473
Hilprecht 452
Hirschhorn L. 594
Hitler, A. 201, 236
Ho, J. T. S. 204
Hobson, T. 155
Hodgetts, R. M. 350
Hoffman, L. R. 268, 351
Hofstede, G. 338, 340, 482, 484, 485, 486, 487, 488, 493, 500, 502
Hollenbeck, J. R. 261
Holmes, S. 465
Honti Margit 617
Horváth György 160, 567
Horváth László Gábor 630
Hosek, J. 356
House, R. 74, 75, 78
Hovland, C. I. 321, 430
Hódos Tibor 309, 631
Höck, K. 233, 234
Hulin, C. L. 353
Hull, R. 300, 444
Hunsicker, F. R. 56
Hunyadi György 265, 573, 574, 575, 617
Huse 203
Huston, C. J. 79, 103, 104, 120, 125, 171, 307, 441, 442
Hutchinson, J. G. 591

Iacocca, L. 55
Iaffaldano, M. T. 353
Ibuka, M. 588
Iles, P 380
Ilgen, D. R. 299, 302, 321, 359

Jacobs, T. O. 141, 398
Jans, N. A. 356
Jaques, E. 140, 618
Jánossy Ferenc 645
Járó Katalin 271, 617
Jenkins, C. D. 209
Jenner, E. 465
Jobs, S. 141
Johnson, A. R. 368, 370, 372
Johnson, D. 227
Johnson, P. 154
Johnson, S. 219, 426
Jonas, K. 332
Jones, E. 246, 469
József Attila 608
Juhász 203
Jung, C. 224, 410

Kabanoff, B. 341, 342
Kabarcz Hajnalka 141
Kabarcz Zoltán 141
Kahn, R. L. 203, 204, 206, 214, 353, 367
Kakabadse, A. 56
Kalmár Péter 587
Kanfer, R. 312, 313
Kanter, R. M. 383
Kanungo, R. N. 357
Kao, J. 23, 447, 448, 474
Karasek, R. 543, 593
Kardos Lajos 186, 423
Karinthy Frigyes 467
Karr, A. 182
Katz, D. 203, 320, 367
Katzenbach, J. 383
Kaucsek György 23, 535, 581, 594

Kaufmann, A. 622
Kádas Kálmán 623, 624
Kálmán György 308
Keeney, R. L. 145
Keil, M. 321
Keiner, M. 356
Kekule 452
Kelly, G. A. 156, 437
Kennedy, R. 179, 201, 409, 481, 491
Khaleque, A. 353
Kierkegaard 460
Kieser, A. K. 389, 390
Kilpatrick, F. P 325, 327
Kim, U. 563
Kindler József 371, 642
King, M. L. 298
King, W. R. 403
Kirchner, W. K. 295
Kirilly András 135, 136
Kiss Julianna 34, 371, 562
Klapman 233
Klein Sándor 50, 70, 81, 90, 114, 118, 145, 146, 147, 157, 159, 160, 171, 176, 181, 188, 194, 204, 209, 238, 242, 266, 271, 296, 328, 329, 447, 448, 460, 461, 507, 522, 562, 571, 573, 577, 583, 601, 608
Kleinbeck, U. 270
Kleobulos 35
Kluckhohn, C. 479, 561
Koestner 299
Koffka 323
Kolb, D. 235
Kolumbus, Ch. 467
Konfucius 486
Koontz, H. 398
Kordis, P. L. 139, 140
Korge, A. 314
Korman, A. 345, 346, 354, 367
Kornai János 645
Kostolany, A. 464, 475
Kotter, J. P 134, 315, 607, 609
Kouzes, J. M. 188
Kovács János 147, 305, 645
Kozminski, A. K. 371
Kőhegyi 629
Kristóf Attila 352
Kroeber, A. 479
Kucsera Gyula 629, 630
Kuhlen, R. 346
Kuhn, T. 479
Kulcsár Zsuzsanna 252
Kurtz 172
Kühnewind, G. 474

Ladó László 373, 388, 394, 616, 635
Lakein, A. 176
Landau, E. 448
Landsberger, H. A. 438
Landy, F. J. 299
Lao-ce 50
LaPiere, R. 319
Larson, D. 246
Lasswell, H. D. 341
Lawler, E. E. 154, 301, 303, 307, 314, 346, 353, 396
Lawrence, P. R. 67, 598
Lányi Gusztáv 70, 409
László Ervin 357
László-Bencsik Sándor 503
Lázár Ervin 319
Leavitt, H. J. 208, 418, 419, 620, 621
Lee, T. W. 353
Lengyel Zsuzsanna 262, 272, 349
Lewin, K. 65, 67, 229, 231, 232, 235, 236, 237, 238, 239, 241, 300, 359, 511, 569, 570, 591, 598, 624, 642
Lewis, D. 141, 205
Leymann, H. 537, 538, 540, 541, 544, 548, 549, 552, 554, 555
Lénárd Ferenc 448
Likert, R. 81, 110, 111, 128, 292, 325, 326, 327, 328, 401, 402, 404
Lindroth 544
Lippitt, R. 238
Littler 39
Lock, D. 406, 569
Locke, E. A. 345

Lodahl, T. M. 267, 356
Lorayne, H. 474
Lorber, R. 599
Lorenz, E. 405
Lorenz, K. 419, 537
Lorsch 67
Losonczi Ágnes 351
Lővey Imre 242, 243
Luft, J. 246
Lukácsné Mezei Éva 617
Lundbergh, C. L. 340
Luthans, F. 56, 367, 402, 403, 404, 436, 599
Lükurgosz 33
Lynch, D. 139, 140
Lyon, H. 110

Mabey, B. 160, 380
MacCormick 302
Machiavelli, N. 59, 121, 122, 124
Mack, D. A. 598
Maffei, R. B. 623
Maguire 154
Magyari Beck István 448, 460
Maier, N. R. F. 268, 322, 323, 332, 439
Manchin Róbert 502
Mandela, N. 28, 97
Mann, F. C. 351, 352, 586
Manohar, S. N. 242, 243
March, J. G. 374, 401
Marconi 466
Margerison, C. 56
Marklin 398
Marquis, B. L. 79, 103, 104, 120, 125, 171, 307, 441, 442
Marriott, R. 266
Maruyama, M. 407
Marx, K. 356, 410
Maselko, C. J. 97
Maslow, A. H. 42, 46, 48, 110, 240, 295, 301, 302, 305, 347, 392, 401, 564
Massarik, F. 617
Matolay Réka 503
Matthiesen 540
Maturana, H. 410
Maurer, R. 440
Maurice, M. 599
Maxwell, J. C. 469
Mayntz, R. 375, 376, 377
Mayo, E. 29, 41, 42, 46
Márkus György 480
McClelland, D. C. 242, 295, 297, 299, 301, 453, 639
McCormick, E. J. 299, 321
McCormick, I. A. 204,
McDougall 300
McFarland, D. E. 404
McGregor, D. 60, 81, 222, 301, 396
McKinnon, D. 457
Meier, R. L. 623
Meitner Tamás 630, 635
Melhuish, A. 210
Menyhay Imre 607
Mérei Ferenc 67, 234, 236, 617
Mészáros Aranka 23, 217, 227
Métayer, G. 372
Michaud, S. 609
Michelangelo 298, 452
Middleton, C. J. 403
Milgram, S. 93, 94, 95, 96
Millar, S. 423, 461
Miller, E. 81
Milton 208
Mintzberg, H. 135, 136, 378
Mitchell, T. R. 120
Mode, J. 115, 116
Møller, C. 585
Molnár Ágnes 135, 136
Molnár Imre 271, 329, 361, 629, 630, 631, 633
Monroe, A. 587
Moore, C. W. 514
Moreno, J. L. 234, 240, 617
Moreno, Z. 617
Morgan, G. 387, 407, 411, 479
Morse, N. C. 307, 351
Moss, G. 54
Motowildo, S. J. 359, 360
Moussong-Kovács Erzsébet 147
Mouton, J. S. 63, 64, 222, 569, 591

Mow 356
Mowday, R. T. 353
Mozart, W. A. 454
Mózes 32, 33
Muchinsky, P. M. 353
Mudrack, P. E. 278
Mullins, L. J. 154, 220
Munkácsy Ferenc 21
Murányi Mihály 639
Murphy 196
Murray, H. 300
Murrell, K. F. H. 295
Münsterberg, H. 628
Myers, D. G. 49
Myrdal, G. 642

Nagy József 370, 431, 432, 433
Neményiné Gyimesi Ilona 572
Nemes Ferenc 305
Newcomb, T. M. 235
Newman, W. H. 394
Nichols, R. G. 436, 439
Niedl, K. 540
Norfolk, D. 358
Nyström, H. 448, 450

O'Connor, J. 591
O'Donnell, C. 398
Oakwood, A. 123, 158
Odiorne, G. S. 592
Oncken, W. 176
Organ, D. W. 359
Osgood, C. E. 320, 327, 328
Otis, J. L. 352
Ott, J. S. 479, 498, 499
Ouchi, W 76, 79, 154, 406, 482

Paanen 540
Packard 212
Pais István 34
Papp Ágoston 309, 639
Papp Zoltán 345
Pareto, V. 41
Park, E. R. 135
Parker, S. K. 314
Parry, S. D. 61
Pascale, R. 383
Pataki Ferenc 262, 361, 617, 622
Pál Tamás 145, 272
Pálhegyi Ferenc 354, 459
Pelz, D. C. 285
Perczel József 628, 633
Perczel Tamás 345, 347, 639
Perls 240
Perrow, Ch. 36
Peter, L. 140
Peters, T. J. 142, 380, 383, 488, 489, 490, 491
Peterson, M. F. 340
Pethő Éva 253
Petty, M. M. 353
Pfeiffer, J. W. 246
Pfiffner, J. M. 370
Pflanz 203
Piaget, J. 252, 423
Picasso, P. 454
Pietrasinski, Z. 448
Pintér Zsolt 168
Platon 33, 409, 453
Plette Richárd 286
Plutarkhosz 33, 35
Podmarkov, V. T. 373
Poincaré 452
Polcz Alain 370
Pont, T. 246
Poór József 565, 574
Popper Péter 165, 246
Porras, J. L. 583, 599
Porter, L. W. 267, 299, 303, 346, 353, 396
Posner, B. Z. 188
Powell, C. 592
Pólya György 454
Pratkanis, A. R. 425
Pratt 232, 233
Prentice, M. 56
Pretty, J. N. 231, 246
Primecz Henriett 573
Pritchard 296
Protagoras 35
Pulay Gyula 167

Quinn, R. E. 492

Raiffa 145
Rainwater, J. 187, 204
Raknes 540
Randolph, A. 267
Raven, G. 99
Raven, J. 161, 370
Rawlinson, J. G. 469
Reich, E. 240, 348
Reimer, E. 351
Remmers, H. H. 325
Réti László 617
Rice, A. K. 81
Robbins, S. P. 340
Roberts, K. H. 473, 561
Robertson, P. J. 583, 599
Rockefeller, J. D. 36, 50, 51
Rogers, C. R. 46, 50, 52, 106, 107, 108, 110, 111, 113, 114, 135, 187, 240, 242, 251, 337, 457, 458, 573, 591
Rohánszky Mihály 272
Rokeach, M. 338, 342
Roosevelt, Th. 201, 511
Rorschach 159, 162, 312, 613
Ros, M. 339
Rosenberg, M. J. 321
Rosenkrantz, S. A. 56
Rosenman, R. H. 209, 210
Ross, I. C. 352
Rothe, H. F 306
Rotter 192
Rozgonyi Tamás 399, 439, 440
Rókusfalvy Pál 298, 628, 635, 638
Röntgen 468
Rubin, D. C. 204
Rubinstein, Sz. L. 638
Rudas János 232, 241

S. Kopp Mária 286
Salamonné Huszty Anna 340
Saleh, S. D. 352, 356
Sanua, V. D. 90
Satir, V. 561
Saunders, C. 254
Sárvári György 258
Scarpello, V. 349
Scheier, M. F. 156, 296
Schein, E. H. 367, 498, 499, 500, 501, 502, 507
Schilder 233
Schönpflug, W. 35
Schultz 208
Schumacher, E. F. 584
Schutz 240
Schwab, D. P. 346
Schwartz, R.M. 338, 339, 526
Schwarz 233
Scoones, L. 231
Scott, E. D. 354, 368
Seashore, S. 268, 269, 599
Secord, P. F. 99, 320, 324
Selye János 202
Seneca 34
Senge, P. M. 45, 46, 379, 380
Serény József 352
Séra László 460
Shakespeare, W. 179, 298
Sheats, P. 277
Sherif, M. 235, 287, 288
Sherwood, F. P. 370
Shibutani 251
Shycon, H. N. 623
Simán Miklós 616, 623
Simmel 232, 237
Simon Péter 23, 311, 401, 535
Simpson, R. L. 438
Sin, L. 204
Sivadon 206
Síklaki István 121
Sjötveit 541
Skemp, R. R. 423
Skinner, B. F. 52, 300
Skogstad 540
Slavson 233
Sloan, A. 394
Smith, A. 35, 37, 176, 246, 320, 601
Smith, D. 383
Smith, F. 141
Sofer 206
Somlai Tibor 623

Somos András 156
Sonnentag, S. 272
Sou 548
Spector, P. E. 350, 353
Spencer, L. M. 300
Spitzer 629
Sproul, R. 80
Spurgin, R. E. 587
Stack, J. 598
Stadler Egon 630
Stalker 68
Stamp, G. P. 140
Starke, F. A. 375
Steers 299
Stein, F. von 389
Steiner, D. T. 448
Stephens, R. D. 56
Stephenson, G. M. 261
Stern, W. 628
Sternberg, R. J. 614
Stewart, J. M. 176, 222, 403
Stinson, J. F. 592
Stogdill 618
Stone, W. C. 473
Stotland, E. 320
Straat, K. L. 196
Strauss, R. 210
Strayer, J. 252
Strickland, A. J. 139, 142
Stroebe, W. 261, 332
Stuart, R. R. 245
Suojanen 401
Super 338
Surkiss, S. 339
Susánszky János 635
Sutherland, V. J. 204
Suzuki, D. T. 461
Symour 591

Szabó László 635
Szabó Máténé 265
Szakolczai Árpád 502
Szatmáriné dr. Balogh Mária 242
Szász Gabriella 617
Százados István 305, 629, 631, 633
Szenes Andrea 187
Szepesi Barna 265
Székely György 617
Szolón 33
Sztrabón 34

Takalkar, P. 350
Tannenbaum, R. 154, 345
Tarrant, J. J. 339
Tatár József 630
Taylor, F. W. 29, 37, 38, 39, 295, 300, 301, 390, 399, 601, 635, 643
Taylor, G. S. 354
Taylor, J. C. 266
Taylor, P. J. 245
Tedeschi 244
Tellenbach 209
Tenner, A. R. 119, 274, 378, 379
Ternovszky Ferenc 594
Teschner, M. 305
Theorell, T. 543
Thészeusz 33
Thiery 19
Thomas, D. C. 205, 319
Thompson, J., 231
Thomson, A. A. 139, 142
Thorne, B. M. 96, 300, 319
Thurstone, L. L. 320, 325, 327, 328, 329
Thylefors 541
Tichy, N. M. 82, 83
Tiszavölgyi 629, 631, 633
Tímár Sándor 630
Tjosvold, D. 511
Tlach, P. 585
Tolman 300
Tomori Lajos 504
Toohey, J. 544, 551, 552
Torgersen, P. E. 55, 62, 67, 99
Torgerson, W. S. 325
Torma Kálmán 230, 243, 245, 587
Torrance, E. P. 453
Torsone, J. 588
Toulson, P. K. 320
Tótfalusi István 168, 219
Török L. Gábor 23, 477
Triandis, H. C. 321, 561

Trice, H. M. 341
Triplett 234
Trist, E. L. 81, 591
Tubbs, W. 204
Tuckermann 274
Twain, M. 30

Urbán-Frendl Ildikó 617

Ülkei Zoltán 262

Valutis, M. 353
Van Eerde, W. 310
Van Zelst, R. H. 271
Varca, P. E. 353
Varela, F. 410
Varga Károly 242, 299, 639, 641
Varsányi Judit 592
Vartia 540
Vaszkó Mihály 628, 630, 631, 632, 633
Vaughan, J. A. 623
Váriné Szilágyi Ibolya 342
Várkonyi H. Dezső 638
Várkonyi Zsuzsa 244
Vécsey Zsadány 372, 379
Vella, J. 223
Veres Sándor 271
Verkuyten, M. 346
Virágh László 632
Vitár Zoltán 272, 305
Vojkovics 631
Vroom, V. H. 76, 77, 78, 295, 346, 351

Wagner János 23, 509
Wahba, M. A. 302, 347
Walker, Ch. R. 350
Wang, Z.-M. 368
Waterman, R. H. Jr. 488, 489, 490, 491
Watson, Dr. 465
Watzlawick, P. 415, 449
Weber, M. 36, 37, 41, 291, 337, 356, 388, 390, 493, 494, 644
Wechsler 454
Weidenmann 590
Weinstock, I. T. 55, 62, 67, 99
Weisbord, M. R. 97
Weiss, D. H. 307, 467
Welch, J. 594
Wellemin, J. 441
Weöres Sándor 34, 50
Wertheimer 423
Wexner, L. H. 588
Wheatley, M. J. 368
Whetten, D. A. 56
Whistler 196
White, R. K. 457
Willems, P. J. 19
Williams, J. 329
Wilpert 562
Wilson, L. 266, 426, 473
Winson J. L. 56
Wolf, W. B. 233, 401
Wolfe, R. A. 341
Woods, M. 56
Woodward, J. 599
Woodworth 300
Worthy, J. C. 291
Wright-fivérek 466

Xu, L.-C. 368

Yetton, R. W. 76, 77, 78

Zander, A. 352
Zapf, W 438, 540
Zaphiropopoulos, R. 189
Zedeck 359
Zeller Gyula 32, 33, 568
Zemplényi Árpád 97, 171
Zempliner, A. 348
Zeusz 320
Zétényi Tamás 328, 448
Ziegler 203
Zigarmi, P. 222
Ziller, R. C. 268
Zimbardo, P. 96, 97
Zurcher 564
Zwerman, W. L. 599
Zwicky, F. 470
Zysincki 209

822418
II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola Könyvtár