# Módszertani - és szemelvénygyűjtemény a Menedzsment alapjai 1. gyakorlat tárgyhoz

**Szerkesztette:**
**Jarjabka Ákos**

**Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Pécs, 2004.**

.

Felsőoktatási jegyzet

**A témához kapcsolódó munkák:**
Módszertani - és szemelvénygyűjtemény a
Menedzsment alapjai 2. gyakorlat tárgyhoz

Tanári kézikönyv a Menedzsment alapjai
1 – 2. gyakorlat tárgyakhoz

**Szerkesztette: dr. Jarjabka Ákos**
PTE – KTK, Vezetési – Szervezési Tsz., egyetemi adjunktus

A kötet a következő szerzők tanulmányait tartalmazza:

**Glück Róbert**
PTE – KTK, Vezetési – Szervezési Tsz., Ph.D. hallgató (1. téma)
**dr. Jarjabka Ákos**
PTE – KTK, Vezetési – Szervezési Tsz., egyetemi adjunktus (2.,3.,5.,6. téma)
**Karoliny Mártonné dr.**
PTE – KTK, Vezetési – Szervezési Tsz., egyetemi docens (5.,6. téma)
**dr. Titkos Csaba**
PTE – KTK, Vezetési – Szervezési Tsz., egyetemi docens (2.,3.,4. téma)
**Turzó Barbara Éva**
PTE – KTK, Vezetési – Szervezési Tsz., Ph.D. hallgató (4. téma)

Továbbá köszönet Sodics Juditnak és Balogh Józsefnének segítségükért

© Glück Róbert, dr. Jarjabka Ákos, dr. Karoliny Mártonné, dr. Titkos Csaba, Turzó Barbara Éva

Kiadja: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kara

ISBN: 963641972 08

Megjelent: 1000 példányban

# Tartalomjegyzék

**TARTALOMJEGYZÉK ..... 3**
**ELŐSZÓ ..... 4**
**MENEDZSMENT ALAPJAI GYAKORLAT 1. KÖVETELMÉNYEI..... 5**
**A PREZENTÁCIÓ..... 6**
**1. TÉMA: SZELLEMI ALKOTÓ TECHNIKÁK ..... 9**
GLÜCK RÓBERT: CSOPORTOS SZELLEMI ALKOTÓTECHNIKÁK..... 9
FELDOLGOZHATÓ ESETTANULMÁNYOK ..... 27
1. FELADAT: PRO ÉS KONTRA INTERAKCIÓ: DR. CLARK PROBLÉMÁJA ... 27
2. FELADAT: 635 –ÖS MÓDSZER: HUNGAROPACK ESET ..... 28
EGYÉB FORRÁSMUNKÁK AZ 1. TÉMÁHOZ..... 29

# Előszó

A menedzsment alapjai 1- 2. tárgy a PTE – KTK nappali tagozata 2. és 3. évfolyamának választható tantárgyai közül évente, átlagosan mintegy 200 - 240 hallgatót érdekel és 6 - 8 csoportban kerül meghirdetésre.
A tárgy tanrendbe állításával eredetileg az volt a Tanszék célja, hogy a vele párhuzamosan futó „Menedzsment alapjai" című kötelező tantárgy elméleti témáit kiegészítendő, szeminárium jelleggel, gyakorlatias információkkal ismertesse meg az érdeklődőket. Ezt a célt egészítette - egészíti ki az az elképzelés is, hogy a hallgatók prezentációs – és vezetői készségeit fejlesszük gyakorlatorientált feladatok segítségével. A készségfejlesztő jelleg, az egyéni, vagy csoportos ún. kiselőadások elkészítése és bemutatása, az esettanulmányok feldolgozásának lehetősége és a változatos csoportgyakorlatok azok a technikák, amelyek iránt a legnagyobb az érdeklődés és a legpozitívabbak a hallgatói visszajelzések. Mindezekből következően, a Tanszék oktatói és a csoportvezetők kiemelt feladatuknak tekintették, hogy a tantárgy több mint 10 éves tapasztalatát szakcikkek, tanulmányok, könyvrészletek, feladatok, ábrák stb., formájában felhalmozzák és most ugyanezen az elv késztette arra a csoportvezetőket, hogy az évek során felhalmozott empirikus eredményeket – most először – rendezett formában tankönyvbe sűrítsék. A tankönyv felépítése a következő:
A kötet bevezető részében a hallgatók megismerkedhetnek a tantárgy követelményrendszerével és a kiselőadások – prezentációk értékelési szempontjaival. Ezután a félév hat prezentációs témája, feldolgozási sorrendben követi egymást. Minden téma tartalmazza a csoportvezető előadásában, illetve a hallgatók által feldolgozásra kerülő azon szakcikkeket, tanulmányokat, könyvrészleteket stb., melyeket a Vezetési – Szervezési Tanszék oktatói szerzőként, vagy szerkesztőként jegyeznek. A publikációk mellett, az adott témakörben feldolgozásra kerülő csoportfeladatok, esettanulmányok is megtalálhatók az hozzájuk tartozó kérdésekkel, megoldások nélkül. Egy –egy témakört pedig a témához tartozó, kiadásra kerülő, ám e kötetben nem szerepeltethető munkák pontos forrásának megjelölése zárja.
E tankönyv megjelenésével egyidőben került kiadásra egyrészt a tankönyv folytatása, melyet azok vehetnek kézbe, akik e témakörben való további pallérozódást választják. Másrészt pedig, a csoportvezetők munkáját segítendő, kidolgozásra került a két félévre vonatkozóan egy Tanári kézikönyv is. Jó munkát és tartalmas időtöltést kíván az Olvasók számára:

A Szerkesztő

# Menedzsment alapjai gyakorlat 1. követelményei

Nappali tagozat, 2. évfolyam, 2. félév

**A félév teljesítésének feltételrendszere:**

**A gyakorlatok helye:** 018, 019, 020, 312, 313. termek

**Infrastruktúra:** írásvetítő, projektor (teremfüggő)

**Csoportlétszám:** Maximum 32 fő, tehát összesen 8*32= 256 fő.

**A gyakorlatok időpontjai:**

- 6 csoport keddenként: 16.00 – 17.30, 18.00 – 19.30.
- 2 csoport szerdánként: 12.00 – 13.30.

**Követelmények:**

- A félév során maximum 3 hiányzás megengedett,
- Egy saját önéletrajz kidolgozása, ennek nem teljesítése – 5 pont
- 1 prezentáció 0 - 20 pont,
- A prezentáció anyagát megszerkesztve, kinyomtatva kell a gyakorlatvezetőnek és a hallgatótársaknak leadni a prezentáció megtartásakor, maximum 4 oldal terjedelemben,
- 1 zárthelyi dolgozat 0 - 80 pont.

**A tananyag:**

A tankönyv félévre vonatkozó anyaga és minden ami az előadáson és a prezentációkon elhangzik.

**A megszerezhető érdemjegyek ponthatárai:**

| | |
|---|---|
| 0 – 50 | 1 elégtelen |
| 51 – 65 | 2 elégséges |
| 66 – 75 | 3 közepes |
| 76 - 85 | 4 jó |
| 86 – 100 | 5 jeles |

# A prezentáció

**Az előadás megtartásakor a következő kritériumoknak kell megfelelni:**

| **Kritériumok:** | **Nem felel meg** | **Részben megfelel** | **Teljesen megfelel** |
|---|---|---|---|
| 1. Az előadás egy meghatározott célra irányuljon. | | | |
| 2. Az előadás stílusa igazodjon a célhoz. | | | |
| 3. Az előadásnak legyen eleje, közepe, vége. | | | |
| 4. Az előadó vázlattal, azon belül pedig egy összefoglaló mondattal kezdődjön. | | | |
| 5. A középső rész célja az ismertetés és a meggyőzés legyen. | | | |
| 6. Az induktív következtetéshez megfelelő, bizonyítható adatokra van szükség. | | | |
| 7. A beszéd vége rendszerint az állításokból levont következtetés és/vagy az adott nézőpont összefoglalása kell, hogy legyen. | | | |
| 8. A lehető legegyszerűbben kell fogalmazni, kerülni kell a körülményességet, unalmat és a mindenttudás látszatát. | | | |
| 9. Próbáljuk meg aktivizálni a hallgatóságot. | | | |
| 10. Az információ hatékony átadásához használjunk képi és audiovizuális eszközöket. | | | |
| 11. Próbáljunk meg mindig csak egy emberhez szólni és igyekezzünk a hallgatóság minél több tagját sorra venni, mindig csak az illető szeméba nézve, sohasem följebb! | | | |
| 12. Hangsúllyal, mimikával, gesztusokkal utaljunk a téma iránti elkötelezettségünkre. | | | |
| 13. Próbáljuk meg a szöveget, ha lehetséges papír nélkül elmondani. | | | |
| 14. Az előadáshoz készüljön egy max. 3 oldalas összefoglaló a hallgatót részére. | | | |
| 15. Az előadási idő feleljen meg a helyszínen meghatározottakkal. | | | |

**Mire kell figyelni az előadás megtartásakor?**

| HELYES | HELYTELEN |
|---|---|
| 1. Tréfával, humorral fűszerezni az előadást. | 1. Olyan viccet választani, mely valakit sérthet. |
| 2. Kitalálni a csoport elvárásait. | 2. Elkalandozni a témától. |
| 3. Ragaszkodni a témához és az elérendő célhoz. | 3. Rugalmatlannak lenni akkor, ha nyilvánvaló, hogy aközönség igénye eltér a várttól. |
| 4. Többféle audiovizuális segédeszközt használni. | 4. Túl sok képet mutatni. |
| 5. Fenntartani a kapcsolatot a hallgatósággal. | 5. Hosszú szöveges diákat, fóliákat használni. |
| 6. Minél több embernek a szemébe nézni. | 6. Érthetetlenül beszélni. |
| 7. Kívülről megtanulni a szöveget, ha csak lehetséges. | 7. Papírról, jegyzetekből olvasni. |
| 8. Megfelelő hangsúlyt, hangszínt használni. | 8. Monoton hangon, vagy túl lassan beszélni. |
| 9. Megfelelő mozdulatokat, gesztusokat alkalmazni. | 9. Túl gyorsan, túl magas hangon, túl hangosan, vagy halkan beszélni. |
| 10. Irányított kommunikációval terelni az előadást. | 10. Figyelmen kívül hagyni a hallgatóság reakcióit. |
| 11. Bemutatni, összehangolni a segédeszközöket. | 11. Vitatni, vitatkozni a hallgatóság véleményével. |
| 12. Köszönetet mondani a hallgatóságnak aktivitásáért, figyelméért. | 12. A hallgatói aktivitást kihasználatlanul hagyni. |

**Prezentációt értékelő lap:**

**Időpont:**
**Téma:**
**Előadótárs(ak):**
**Alkalmazott prezentációs eszközök:**
**Egyéb megjegyzések:**

**Értékelőív:**

| **Jellemzők / Értékek** | **Nagyon rossz** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **Nagyon jó** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Alapállás** | Nyugtalan | | | | | | | | Nyugodt |
| **Gesztikulálás** | Sok | | | | | | | | Kevés |
| **Szemkontaktus** | Ritkán | | | | | | | | Gyakran |
| **Beszédtempó** | Gyors | | | | | | | | Lassú |
| **Hanghordozás** | Egyhangú | | | | | | | | Hangsúlyos |
| **Hangerősség** | Halk | | | | | | | | Hangos |
| **Kiejtés** | Értelmetlen | | | | | | | | Érthető |
| **Bemutatás** | Nem kelt érdeklődést | | | | | | | | Nagy érdeklődést kelt |

**Egyéb megfigyelések:**

# 1. téma: Szellemi alkotó technikák

## Glück Róbert[1]: Csoportos szellemi alkotótechnikák[2]

### Előszó

A csoportos munkavégzés a „modern” szervezeti lét divatos módszerévé vált. A szervezeti csoportok működésének azonban számos aspektusa létezik, melyek közé tartoznak pl. a konfliktusok kezelésének, a problémák megoldásának és az ötletgenerálásnak a tevékenységei is. Ez utóbbi tevékenység hatékonyságát vannak hivatva növelni a különböző csoportos szellemi alkotótechnikák. Ezek a módszerek olyan eszköz arzenált jelentenek a vezetők számára, amelyek segítségével az alkalmazottak egy meghatározott feladat keretein belül hatékonyan tudnak együttműködni a szervezet problémák megoldásában és kreatív ötletek kidolgozásában.
Az egyes módszerek önmagukban is használhatók, azonban az a menedzser feladata, hogy a feladat és az elérendő cél specialitásának tükrében a megfelelő technikát kiválassza, vagy ezeket a metódusokat egymással ötvözze. Ehhez azonban szükség van arra, hogy a vezető ne csak általános információkat, hanem az egyes technikák előkészítési feladatait, az egyes részfolyamatokat, és az ezzel járó előnyöket és hátrányokat is ismerje.

### 1. A csoportmunka szervezésének általános szabályai

A csoportmunka elvégzésére vonatkozólag definiálhatók bizonyos szabályok, amelyek a módszerek sajátosságait nem tartalmazzák, azonban szervezésükhöz és eredményes lebonyolításukhoz hathatós segítséget nyújtanak. A csoportmunkák lebonyolításának lépései általában a következők:

a. Az első lépés a munka céljának meghatározása, a feladat megfogalmazása. „A csoportmunka akkor indokolt, ha elvégzésére nincs megfelelő szervezeti egység vagy a meglévő szervezeti egységek az ismert szervezeti kapcsolatok

[1] Glück Róbert a PTE – KTK Ph.D. hallgatója.
[2] A tanulmány Bálint S.- Erdősi Gy. - Nahlik G.: Csoportos szellemi alkotótechnikák, KJK, Bp, 1984. című munkája alapján készült.

alkalmazásával nem képesek a feladat megoldására.”[3]. Amikor egy feladat megoldásához csoportot alakít a vezető, általában nem egy már létező eljárás alkalmazhatóságának ellenőrzését várja csoporttól, hanem egy újszerű ötletre épülő javaslatot. Éppen ezért fontos, hogy a felettes a csoport céljának meghatározásakor ne sugalmazzon lehetséges megoldásokat, ezzel ugyanis nemcsak beszűkíti a csoport gondolkodásának mozgásterét, hanem javaslatain keresztül alá is ássa a csoportmunka értékét a részt vevők szemében. Ha nem így jár el, akkor a beosztottakban kialakulhat egy olyan szemlélet, hogy munkájuk nem más, mint a vezető ötletének alapos kidolgozása, illetve annak külső megerősítése. Amennyiben egy probléma megoldását csoportra bízzuk, szükséges, hogy bizalmat ébresszünk mind a feladat, mind a vezető, mind pedig a csoporttagok iránt. Az így kialakított csoport által elkészített megoldás minden tag szakértelmét tükrözni fogja, megszületését megbeszélések és viták előzik meg.

b. Fontos lépcsőfok a szükséges szakterületek meghatározása és a tagok kiválasztása. A szakterületek meghatározásakor nem lényeges a teljességre törekvés, ugyanis ha a feladat megoldása közben a csoport számára szükséges lehetnek olyan szakismeretek is, amelyek a munka megkezdésekor még nem voltak ismertek, akkor lehetőséget kell teremteni arra, hogy csoport új szakértőket integrálhasson – akár időlegesen is – működésébe. Természetesen az eredeti tagok teljes lecserélése nem megengedhető, hiszen ekkor elveszik a feladat folytonossága, ami a hatékony és sikeres munka, illetve feladatvégzés záloga. Az persze problémát jelenthet, hogy az újonnan érkező tagok nem rendelkeznek információval a már elvégzett munka minden fázisáról, az eddigi folyamatokról, gondolati sémákról. Nem ismerik azon alapfeltevéseket sem, amelyeket a csoport eddigi tevékenysége során már felhasznált, és végül az elkészült javaslatot sem érezhetik teljesen saját eredményüknek. Így nemcsak a munka hatékonysága sérülhet, hanem csoport elvégzett munka irántifelelőssége is.

A tagok kiválasztására két lehetséges megoldás létezik. Az első lehetőség a résztvevők személyiségének pontos feltárása, amely belső tulajdonságaik és együttműködő-képességük pontos elemzésén alapul. Az ehhez szükséges teszteket pszichológusok dolgozták ki, s ilyen teszteket már a munkába lépésnél, az alkalmazottak kiválasztásánál is használnak az egyes cégek.

[3] Bálint S.- Erdősi Gy. - Nahlik G.: Csoportos szellemi alkotótechnikák Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1984. 26. old.

A másik kiválasztási módszernél az alkalmazó abból az alapfeltevésből indul ki, hogy a csoport akkor képes a lehető legjobb eredmény elérésére, ha tagjait a legjobb szakemberek alkotják. Ezen szakemberek együttműködési képességeit a módszer nem figyeli, a tagok sikeres együttműködése „csupán" a helyesen megválasztott módszer kérdése. Ekkor a felhasznált technika szabályai hozzák létre a munka elvégzéséhez szükséges kereteket, míg az első esetben a csoport saját maga állítja fel a működésére jellemző szabályokat. Amikor lehetővé tesszük, hogy a csoport saját maga is felkérhessen közreműködőket, ezek kiválasztásának módszerét a csoportra kell bízni. A tagok felkérésekor ügyelni kell arra, hogy minden tag a munka teljes ideje alatt a csoport rendelkezésére tudjon állni. Ezért körültekintő és pontos időegyeztetésre van szükség.
Mivel a csoport tagjai csak időlegesen válnak ki a szervezetből, ezért annak a vezetőnek, aki megrendelte a munkát a csoporttól, gondoskodnia kell arról, hogy a tagok a szervezetben betöltött helyük alapján kapott feladataik elvégzése alól a csoportmunka idejére felmentést kapjanak. A csoportos alkotótechnikák alkalmazását éppen ezért csak olyan fontos célok elérése érdekében szervezzünk, amelyek a megbízás szabályainak betartását is lehetővé teszik. Egyidőben, ugyanazon szervezeten belül csak kevés csoport működhet, mert különben veszélybe kerülhet a szervezet mindennapos működése. Itt kell azonban megjegyezni azt is, hogy léteznek olyan szervezetek, amelyek felépítése az állandóan változó csoportokra és ezek együttműködésére épül., ilyenek lehetnek pl. a team-, vagy projektszervezetek.

c. A következő lépés egy olyan helyszín kialakítása, amely biztosítja a csoport számára szükséges összes eszközt és a probléma megoldásához szükséges környezetet. A csoportmunka idejére célszerű az állandó, szervezeten belüli munkahelytől távol eső elhelyezés. A leggyakrabban használt felszerelés eszközök a következők:

1. kényelmes, variálható berendezés,
2. fali ív vagy tábla,
3. lapok,
4. írószerek,
5. írásvetítő,
6. számítógép,
7. kivetítő és egyéb audiovizuális segédeszközök.

A csoport számára a feladatot mindig írásban kell kiadni, hiszen a munka során

bármilyen visszacsatolás, vagy bármilyen vitás esetben, egy írásban megadott feladathoz lehet visszatérni, a probléma tisztázása érdekében. Annak is van jelentősége, hogy a feladatot a csoport összehívása előtt, vagy csak utána érdemes megadni. Az első verzió előnye abban áll, hogy a tagnak lehetősége van felkészülni és véleményt kialakítani a problémával kapcsolatban, míg a második forma éppen ettől tartva ajánlja a feladatmegjelöléstől való tartózkodást, mivel ekkor nehezebb lehet a véleményének megváltoztatására bírni a későbbiekben a csoporttagot. A feladat megadása azonban nem keverhető össze a már korábban említett célmegadással. A célmegadásakor célszerű felhívni a csoport figyelmét olyan korlátokra, amelyek a csoport eredményének felhasználhatóságát korlátozzák. A csoport feladata a meghatározott és ismertetett korlátok áthághatatlanságának elemzése.
A feladat megadása után azt is célszerű közölni a csoporttal, hogy a munka ideje során semmilyen státuszkülönbség, hierarchikus alá-, fölérendeltség nem érvényesülhet. A csoportnak nem lehet vezetője, a tagok maguk közül azonban egy vezető szóvivőt választhatnak, aki időnkénti tájékoztatást adhat a munka előrehaladásáról. Ugyanitt kell megemlíteni azt is, hogy a csoport tagjai, és a környezetük között sajátságos kapcsolat alakulhat ki. A tagok egy hosszabb csoportmunka idején nem képesek társaikkal a feladatot és az ahhoz kapcsolódó problémákat megbeszélni, ezért célszerű lehet pszichológus, vagy külső szakértő alkalmazása is.
A csoportmunka végeredményeként a csoportnak egyetlen, általa legjobbnak ítélt megoldást kell kellő részletességgel kidolgoznia. Az eredményeken túl célszerű, ha a csoport a megoldáshoz használt technikákat és a már elvetett variánsokat is megemlíti a munkát lezáró végső jelentésében. A végső megoldásnak tükröznie kell azt a tényt, hogy csoport minden lehetőséget számba vett és mérlegelt a probléma elemzése során, s a kidolgozott eredményt tartja a legjobbnak.

Fontos továbbá megemlíteni, hogy a csoport által kidolgozott megoldást a vezetőnek a csoportmunka lezárása után fel kell használnia. Amennyiben nem teszi, és nem is indokolja meg döntését, akkor számolnia kell azzal, hogy a csoportmunkát a munkatársai nem fogják komolyan venni a jövőben. Továbbá a vezetőnek nem feladata, hogy a csoport által elkészített megoldást minősítse, csak hasznosíthatóságát határozhatja meg. Ha olyan körülményről van ismerete, amely kizárja az eredmény hasznosítását, akkor ezt közölnie kell a csoporttal is. Azt is meg kell jegyezni, hogy egy probléma megoldására csak egy csoport kérhető fel, hiszen a munka egyik alapfeltétele, hogy a tagok a legjobb ismereteik alapján dolgozzák ki a megoldást. Két csoport felkérése csak az egyes csoportok közötti verseny kialakulását vonhatja

maga utána.

A csoportmunkák kutatásában két fő irányvonalat különítettek el a kutatók. Az egyik a csoportmunkára alkalmas személyek kiválasztására fókuszál, míg a másik nézetrendszer fő kutatási területe a szabályalkotás. Ez utóbbi alatt olyan szabályok megalkotását kell érteni, amelyek segítségével az egyes módszerek hatékonyan alkalmazhatók. Ezek lényegében a környezet berendezésére, az egyes tagok viselkedésére és módszer levezetésére fogalmaznak meg ajánlásokat. Célja, hogy a technika hatékonyságát elválasszák a csoport tagjainak személyiségétől. Azért beszélünk ajánlásokról, mert mint majdnem minden módszernél, az egyes technikák keverésére, módosítása, a körülményekhez és a problémához igazítása lehetséges. A csoportos feladatmegoldás általános kereteinek megismerése után ismerkedjünk meg konkrét megoldási módszerekkel is!

## 2. Szellemi alkotótechnikák

### 2.1. A Brainstorming

A technika elnevezését magyarra talán „ötlet roham”-nak lehet fordítani. Amint jelentése is mutatja, a munka lényeges részét az egyes tagok ötleteinek felsorolása és megvitatása jelenti. A módszert a szabályalkotó irányzat egyik képviselője, Osborn (1953) állította össze. A metódust a következő alapfeltevésekre alapozta:

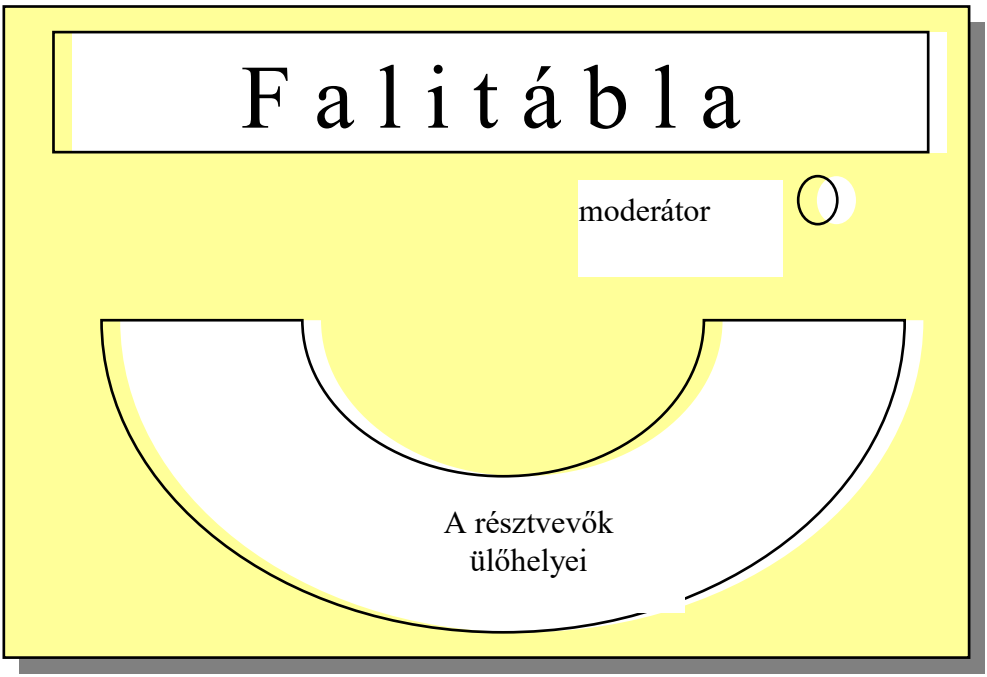
1. Az emberek többsége nem képes 45 percnél tovább egy témára koncentrálni.
2. A csoportmunka közben az egyén teljesítményét növelhetjük, illetve folyamatosan magas szinten tarthatjuk azzal, ha az eredményes munka érdekében tett erőfeszítéseit jutalmazzuk.
3. Ezzel párhuzamosan ki kell zárnunk a teljesítménycsökkenéshez párosított büntetés lehetőségét.
4. Az asszociáció (képzettársítás) révén hamarabb is keletkezhetnek jó ötletek és gondolatok, mint bármilyen más technika, akár a logikai vagy ok-okozati elemzés révén.

A Brainstorming lefolytatásának lépései a következőképpen követik egymást:

***Előkészítés:***
A legelső lépés annak meghatározása jelenti, hogy mikor, milyen céllal fogjuk ezt a technikát alkalmazni. Általában célmeghatározáskor, helyzetfeltáráskor, problématérképek készítésénél és koncepcióalkotásnál használható, ám itt kell megemlíteni, hogy más technikák használata előtti megelőző tájokozódásra, alapozásra is kiválóan alkalmas. Azt is le kell szögezni, hogy a brainstorming a feladat teljes megoldására nem alkalmas, csak a megoldási folyamat katalizálását és a minőségileg jobb részeredmények megalkotását segíti!
Az előkészítéshez tartozik a brainstorming alapkérdés megfogalmazása is. A kérdésnek egyértelműnek, sugalmazásoktól mentesnek kell lennie, mindemellett rendelkeznie kell megfelelő rugalmassággal és nyitottsággal, amely a résztvevők gondolkodásának beindítását segíti és a minél szélesebb gondolati szabadságot, a szabad asszociációt támogatja. A kérdés megalkotásához különféle adatfelvételi módszerek is használhatók, úgymint pl. vezetői mélyinterjú.
A résztvevők kiválasztásánál a probléma megoldásához szükséges szakterületek meghatározása játssza a döntő szerepet. Amennyiben ezek száma meghaladja a 15 főt, több brainstormingot kell tartani. Általánosságban elmondható, hogy a 8-10 fő részvételével tartott megbeszélések igen hatékonynak bizonyulnak. A szakterületek képviselőin túl olyan személyek jelenlétére is szükség van, akik a vizsgált témával már korábban foglalkoztak. Ezen túl néhány laikus bevonása is tanácsolt, hiszen szélsőséges javaslataik – az asszociáción keresztül – olyan ötleteket is generálhatnak a szakemberekben, amelyek máskülönben nem jutottak volna eszükbe. Célszerű lehet moderátorok alkalmazása is. Az ő feladatuk az ötletroham koordinált levezetése, továbbá megújíthatják a megakadt, vagy egysíkúvá vált, illetve a témától elkanyarodó beszélgetéseket, visszaterelhetik azokat az eredeti medrükbe. Feladatuk lehet még a résztvevők magatartásának kontrollja és szabályok betartatása. Ez utóbbi feladathoz türelem, figyelem és emberek koordinálásában, viták levezetésében való gyakorlat szükséges.
További fontos körülményt jelent a megfelelő vitahelyiség, ezért annak kialakításakor néhány szempontot figyelembe kell venni. A teremnek rendelkeznie egy falitáblával, amelyet úgy helyeznek el, hogy mindenki láthassa. Szükségesek még kényelmes ülőalkalmatosságok, táblák, lapok és íróeszközök. Egy ilyen lehetséges teremberendezést mutat az 1. ábra. Használható magnetofon is a beszélgetés rögzítésére, bár nem javasolt, mert az egyének gondolatai a tagok számára személytelenné válhatnak.

A Brainstorming levezetésének időpontját úgy kell kiválasztani, hogy ne essen

egybe a szervezetben már meglévő bármilyen más, megszokott, tervezett értekezlet időpontjával. Kerülendők továbbá a munkaidőn kívüli, illetve a délutáni időpontok, mivel előbbit kiválthatja egy vállalati továbbképzés hétvégén egy külső helyszínen, utóbbi pedig a résztvevők szellemi és fizikai frissessége miatt lehet hátrányos. Figyelni szükséges még a messzebbről érkezők időbeosztására is. A Brainstormingra küldött meghívónak tartalmaznia kell a megtárgyalandó témát és az időpontot, valamint a munkafeladat tervezett időtartamát is.




1. ábra A Brainstorming egy lehetséges teremberendezése.

*A módszer menete:*

Az első teendő a helyszín berendezése. A moderátor érkezik először a helyszínre és kialakítja azt a környezetet, amely a csoportot fogadja. Ezen túlmenően ellenőrzi, hogy minden szükséges kellék megtalálható legyen a helyszínen.

A munka a csoport üdvözlésével kezdődik. A moderátor néhány szóban ismerteti, hogy miért, mi célból kerül sor csoportmunkára. Kihangsúlyozza, hogy minden tag részvételére számít és ismerteti az alapvető szabályokat. Ezután felolvassa, majd felírja a táblára a Brainstorming alapkérdést. Közli a

résztvevőkkel, hogy az elkövetkezőkben röviden, tömören, néhány szóban kell megfogalmazniuk ötleteiket. Az egyes javaslatoknak nem kell összefüggeniük, teljesen ellentétes ötletek is elhangozhatnak. A résztvevőknek hozzászólási szándékukat jelezniük kell. Az egyes javaslatok felkerülnek a táblára, a hozzászóló személye nem kerül rögzítésre.A szabályok ismertetése után néhány percnyi gondolkodási idő elteltével az egyes tagok elkezdik az ötletek, javaslatok megnevezését. Minden egyes résztvevő mond egy javaslatot, ami felkerül a táblára, majd a szó következő résztvevőhöz kerül, aki szintén elmondja javaslatát és így tovább, amíg mindenki el nem mondta minden gondolatát. Tapasztalatok szerint az első pár ötlet megszületése egy pár percig eltarthat. Ezt a pangó időszakot alapvetően két módon lehetséges áthidalni: vagy maga a moderátor teszi meg az első egy-két hozzászólást, vagy beépített embereket használ. Pangó időszakokkal nemcsak a munka legelején, hanem a megoldási folyamat közben is találkozhatunk. Akármelyik módszert is alkalmazzuk, vigyázni kell arra, hogy a moderátor vagy segédei által megjelölt megoldási javaslatok ne legyenek sugalmazók, azaz fenn kell tartani a csoport egyedüli illetékességét a végső megoldás kidolgozásában. Az ötletek folyamatos áradatát 30-40 percen túl nem lehetséges fenntartani, ezért a moderátornak figyelnie kell a csoport tagjait. Meg kell állapítania, melyik az a pillanat, amikor már nincs értelme további ötletekre várni.
A javaslatok között lehetnek kapcsolatok, amelyek az egyes javaslatokat összevonhatjuk. Ezeket alapvetően három kategóriába sorolhatjuk:

1. az egyik elem része a másiknak,
2. az egyik elem kiegészíti a másikat,
3. az egyik elem ellentmond a másiknak.

E kapcsolatok alapján a már létező javaslatok összevonhatók, csoportosíthatók és kiegészíthetők. A változtatásoknak azonban mindig az elérendő célt kell szolgálniuk. A kapott javaslatok feldolgozása a csoportmunka befejezése után következik. Alapját a munka során készített jegyzőkönyv jelenti. Az egyes megoldási javaslatok megértéséhez, pontosításához azonban szükség lehet még további személyes megbeszélésekre is.

***Előnyök - hátrányok, alkalmazási korlátok:***

1. Rövid idő alatt a probléma megoldásához olyan gazdag lista készül, amelyet egy ember nem lenne képes összeállítani.
2. Előkészítése viszonylag rövid időt, feldolgozása azonban már hosszabb időt vesz igénybe.

3. Jól alkalmazható helyzetfeltáráskor, koncepcióalkotáskor (lásd pl. stratégiaalkotás).
4. Nem alkalmas teljességre törekvő megoldások kidolgozására. Hatékonysága függ a résztvevők számától. 5 fő alatt nem alakul ki a megfelelő légkör, 20 fő felett pedig szinte kizárt a rákapcsolódás minden résztvevő számára.
5. Egy időben – egy helyen kell a szakembereknek lenniük. Ez bizonyos szervezetek számára kihívást jelent.
6. Nem teszi lehetővé az önálló, nyugodt gondolkodást.

## 2.2. A Delphi-módszer

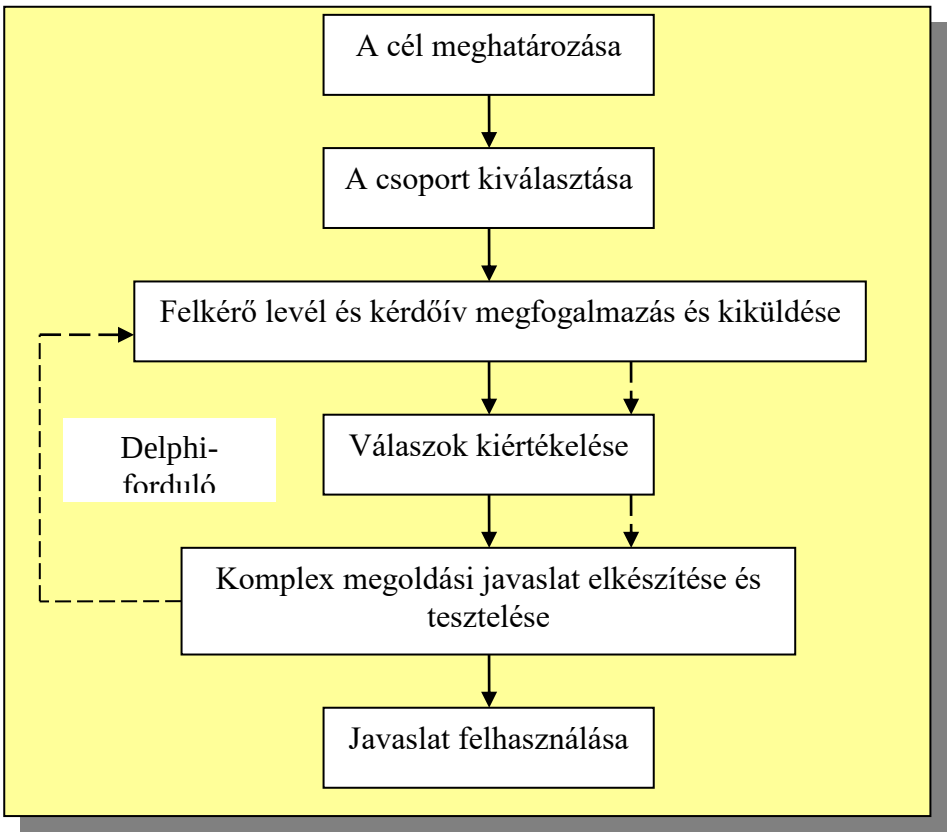
A Brainstorming és más, a későbbiekben tárgyalásra kerülő technikák a tagok együttlétét igényli a munka alatt. Ez egyfajta korlátot is jelent, hiszen nem biztos, hogy az adott időpontban minden olyan személyt össze lehet hívni, aki szakmailag a legalkalmasabb lenne a probléma megoldására. Vannak továbbá olyan problémák, amelyeket megoldása csoportmunka alkalmazásával hatékony, de nem célszerű őket nyilvánosságra hozni. A Delphi - módszer ezen hátrányok kiküszöbölésével, a csoporttagok formális együttléte nélkül valósít meg csoportmunkát, ezért a technikát a koncepcióalkotás, problémamegoldás és részletes terv készítésekor használják leginkább.

*Előkészítés:*
A tagok kiválasztásakor, ha a munkavégzés nem egy helyen történik, a vezető törekedhet a szakmai szempontok érvényesítésére. Olyan munkatárs vagy szakértő is bevonható a munkába, akit egy brainstormingra elfoglaltsága, elérhetősége miatt nem lehetséges meghívni. Mindezek mellett az elmélyedt, önálló, alapos munkára képes szakembereket érdemes a Delphi - csoportba integrálni. A módszer nem érzékeny a tagok hierarchián belül betöltött szerepére és – a modern távközlési technológia fejlődésével – a távolságra sem, ezért nemzetközi csoportok is létrehozhatók.
Mivel a Delphi - módszer a teljességre törekszik, ezért nem elegendő a munkacsoport tagjaival csak az elérendő célt közölni, hanem a probléma részletes leírását is hozzáférhetővé kell tenni számukra. Ekkor, a problémán túl, az eddig elvégzett munkát, a megoldáshoz szükséges további feladatokat, és a Delphi-módszerrel elérni kívánt célt szükséges megfogalmazni a tagok számára. A többi szellemi alkotótechnikához hasonlóan ennél a módszernél is a cél határozza meg a tagok összetételét, azonban e technika alkalmazásánál a tagok személyi tulajdonságai figyelmen kívül hagyhatók.

A Delphi - módszernél a szakemberek írásban terjesztik elő javaslataikat. Ennek elbírálásához, a későbbi megoldási javaslat kidolgozásához a szervező csoport tagjait úgy kell kiválogatni, hogy azok a beérkezett javaslatokat megértsék, alkalmazásukról dönteni tudjanak.

*A Delphi - csoportmunka menete:*

1. A cél meghatározása
2. Szakemberek/értékelő csoport kiválasztása, felkérése
3. Felkérőlevél, kérdőív megfogalmazása, elküldése, határidő kijelölése
4. Válaszok, javaslatok kiértékelése
5. Komplex megoldási javaslat kidolgozása és elemzése
6. Végső komplex megoldás megadása, felhasználása (2. ábra).




2. ábra A Delphi-módszer menete és a Delphi - forduló

Az első három fázist nem érdemes külön értelmezni, azok megfelelnek az általános előírási feltételeknek (lásd 1. fejezet). A válaszok kiértékelése azonban már számos sajátosságot rejthet a számunkra, ugyanis amennyiben a megoldási javaslatok nem elégítik ki ellentmondásmentesen a kitűzött vezetői célt, lehetőség van arra, hogy újabb felkérőlevél megfogalmazásával a javaslatok kidolgozásának – akár új szakemberek részvételével – újra kezdődjön (lásd 2. ábra). Ezt a „körforgást" nevezik a szakirodalomban Delphi-fordulónak. Ebben az esetben a moderátor, minden javaslatot minden egyes tag számára megküld és felkéri őket az ellentmondások kiküszöbölésére, a javaslatának további pontosítására.
Ekkor általában az a jellemző, hogy a javaslatok közti különbségek csökkennek, s egy kompromisszum felé konvergálnak. A fordulók száma függ a probléma bonyolultságától, a szakértő tagok gondolkodásmódjának különbségétől stb., ezért számuk előre nehezen megjósolható. Alkalmazásuknak a probléma megoldására szánt idő nagysága szab határt, de a fordulók addig is folytatódhatnak, amíg valamennyi résztvevő egyet nem ért az értékelő csoport által kidolgozott komplex megoldással.

*Előnyök-hátrányok, alkalmazási korlátok:*

1. Nem szükséges a tagok személyes jelenléte.
2. A hatékonyság nem függ az egyes tagok személyes tulajdonságaitól.
3. A legjobb szakemberek együttműködését teszi lehetővé, akár nemzetközi mértékben is.
4. Komplex megoldási javaslat kidolgozásával zárulhat a folyamat.
5. Rugalmas alakítható megoldási javaslatok.
6. A módszer alkalmas multidiszciplináris problémák megoldására.
7. Időigényes, akár több hónapig is eltarthat, amíg a fordulók lezárulnak.

## 2.3. Az NCM (Nominál Csoportok Módszere)

E technika a szabályfejlesztő irányzat egyik csúcsteljesítménye. Alkalmazásának előfeltétele az elvi tervezési feladatok eredményeinek megléte. Alapvetően rosszul strukturált, nem algoritmizálható feladatok megoldását támogatja, s egyesíti magában az előzőkben már ismertetett Brainstorming és Delphi- módszerek előnyeit, míg hátrányaikat természetszerűleg megpróbálja visszaszorítani.

*Előkészítés:*

Az előkészítés rokon vonásokat mutat a Brainstorming (és más szellemi alkotótechnikák) ezen szakaszaival. Itt is első logikai lépcsőfok a kérdésmegfogalmazás és a cél definiálása, amelyre a már jól ismert szabályok vonatkoznak. Ki kell azonban emelni, hogy e technika alkalmazásának esetében a kérdést kellően általánosan kell megfogalmazni, hogy lehetőséget adjunk a csoport számára a minél szabadabb ötletgenerálásra.
Egy csoportba általánosságban 5-11 fő beosztása célszerű, azonban egyidejűleg több csoport is foglalkozhat ugyanannak a problémának a megoldásán. A tagok elhelyezésekor alapszabály, hogy mindenki mindenkit és a fali táblát is jól láthassa, ezért egy „U" alakú elrendezést célszerű használni (lásd 1. ábra). Az előkészítés szakaszában kell elkészíteni a szavazókártyákat, amelyek a végső megoldási javaslatok kialakításában játszanak majd szerepet. Célszerű továbbá minden résztvevő részére egy olyan lapot készíteni, amelyen szerepel az NCM kérdés, és amelyen a későbbiekben szabadon dolgozhatnak. A módszer általános időigénye 2-6 óra között ingadozik.

*Menete:*
Az NCM értekezlet megnyitása, a javaslatok papírra vetése szótlanul történik, a javaslatok gyűjtése, megbeszélése és rangsorolása szakaszokra bontható folyamatelem. Az első három szakasz a brainstorming szabályai szerint folyik. A megnyitás a kérdés pontos ismertetésével zárul. A javaslatok papírra vetésekor figyelni kell arra, hogy a tagok számára a csendes munka lehetősége adott legyen. A moderátor feladata, hogy ezt a környezetet kialakítsa és fenntartsa. E szakasz akkor ér véget, amikor már csak néhány ember dolgozik, és az alapzaj erősödik. A javaslatok gyűjtésekor moderátornak a következőkre kell figyelmet fordítania:

1. A felszólalók a javaslataikat tömörítsék,
2. egy alkalommal csak egy javaslatot említsenek,
3. a moderátor változtatás nélkül jegyezze fel a javaslatokat a faliívre,
4. ha valakinek új javaslata, azonnal írja fel
5. és a kritikai magatartást ki kell zárnia, a javaslatot vitatni és magyarázni tilos.

Ezután következik az egyes javaslatok megvitatása. Ez lényegében a Delphi-fordulókhoz hasonló jelentőséggel bír, hiszen itt az egyéneknek lehetőségük van arra, hogy saját javaslataikat kifejtsék, illetve mások javaslatait vitassák. A moderátor a lista elemeinek sorrendjét követve olvassa fel azokat. További feladata, hogy ügyeljen arra, hogy a megvitatáskor a vita ne fulladjon

személyeskedésbe. Itt is lehetséges az egyes javaslatok összekapcsolása, egyesítése, szétválasztása, hasonlóan a Brainstormingnál ismertetettekhez. Ez a szakasz addig tart, amíg minden javaslat megvitatásra nem került.

Az utolsó logikai folyamatelem a szavazás, amely szavazókártyák használatával történik. Minden résztvevő ugyanannyi szavazókártyát kap. A kártyák száma az összegyűjtött javaslatok mennyiségétől függ, bár pontos mérték nem adható meg. Általánosságban a felvetett javaslatok számának 10%-a körül kell, hogy legyen a kártyák száma, bár 10-12 kártyánál többet nem célszerű egy személynek kiosztani. A tagok feladata, hogy minden kártyára felírják az általuk preferált javaslat számát, megnevezését, és azt a rangszámot (súlyszámot), amellyel az adott javaslatot szerepeltetni kívánják. A szavazatok összesítésére bármilyen súlyozáson alapuló módszer használható. A súlyszámok ismertetése nyilvánosan történik a kártyák összekeverése után. A tagok a szavazás állását mindig fegyelemmel kísérhetik a táblán. A kialakult fontossági sorrendet a résztvevők megbeszélik. Amennyiben túl sok javaslat szerepel azonos súlyszámmal, vagy a résztvevők nem értenek egyet a kialakult sorrenddel, a szavazás megismételhető.

*Előnyök-hátrányok, alkalmazási korlátok:*

1. Rosszul strukturált problémák esetén használható.
2. Viszonylag gyors technika, mely sok ötletet generál.
3. Részletes megbeszélés történik a Delphi- fordulók előnyeinek hasznosítására.
4. A moderátor szerepe fontos, ezért nehézkes lehet kiválasztása.
5. Megfelelő helyiség és eszközök biztosítása nehézségekbe ütközhet.

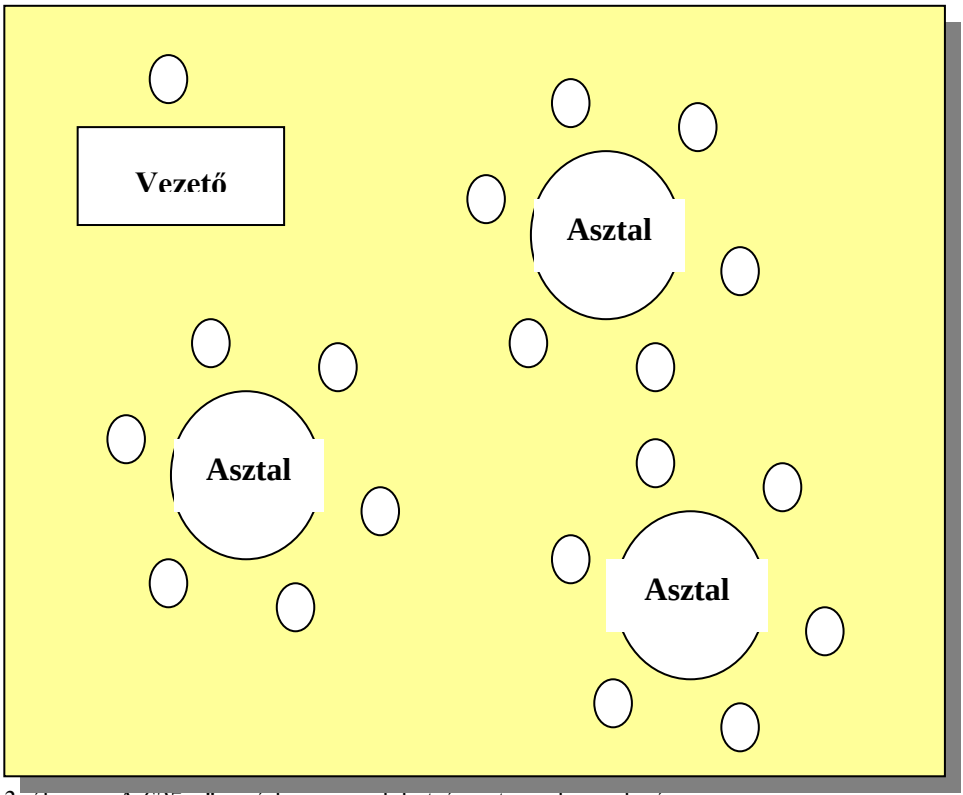
## 2.4. A 635 MÓDSZER

A módszer nevében található számok a technika jellemző számszerű adatait tartalmazzák, mert 6 fős csoportok 3 megoldási javaslatot 5 - ször fejlesztenek tovább. Legfontosabb alkalmazási területe a műszaki problémák interdiszciplináris megközelítése. A módszer egyaránt épít a Brainstorming és a Delphi-módszer tulajdonságaira, és mindezek mellett a javaslatok teljes kidolgozására törekszik.

*Előkészítés:*

A cél meghatározásánál itt is szükséges annak általános szabálynak a követése, hogy a kitűzött vezető cél ne sugalmazza megoldás valamelyik irányát. A

módszert a vezető egy rövid (20-30 perces) panelvitával is indíthatja, melynek kereti között a probléma ismertetésén túl, annak sokoldalú megközelítési módjai is a résztvevők elé tárhatók. A 6 fős csoportok szakmailag vegyes összetételűek, ezért ügyelni kell arra, hogy azonos szakma képviselői ne kerüljenek egy csoportba.




3. ábra: A 635 –ös módszer egy lehetséges teremberendezése

Ennek elkerüléséhez a moderátor használhat ülésrendet és névkártyákat is. A módszer a csoportok számától függően speciális berendezésű termet igényel. Célszerű a csoportokat egy kerek asztal mellé leültetni, így az egyenlőségérzeten keresztül csökkenthetők a formális hierarchiából fakadó hátrányok is (egy lehetséges elrendezést mutat 3. ábra.). Az eddigiekből kitűnhet, hogy a Brainstormingnál nagyobb csoport foglalkoztatása is megoldható, miközben a módszer időigénye mindössze 2-3 óra. A meghívók kiküldésekor elegendő, ha a célra és a témára csak röviden történik utalás.

*Menete:*
A résztvevők elfoglalják a helyüket a megadott ülésrend szerint. A moderátor üdvözlése és a cél ismertetése után minden csoportból három tag egy - egy tervvariánst készít el. Ezek után a variánsokat tovább adják a következő csoporttársnak, akik a variánsokat továbbfejlesztik. A továbbfejlesztéskor először az egyes tervek megértése cél, majd ezek után meg kell keresni bennük azokat a kritikus pontokat, amelyek hibát okoznak, vagy az ötlet megvalósítását akadályozhatják. Amikor a csoport végzett a megoldási javaslatok áttanulmányozásával és hozzáfűzte saját észrevételeit, ismételten tovább adja mind a három variánst. Ez a folyamat addig tart, míg a résztvevők saját javaslataikat 5-ször továbbfejlesztve vissza nem kapják.

*Előnyök-hátrányok, alkalmazási korlátok:*
1. Koncepcióvariánsok készítésekor, valamint részlettervek kidolgozásakor használatos.
2. Sok, részletesen kidolgozott javaslat jelenti a módszer végeredményét.
3. Az egyéni munkavégzéshez képest többszörös ötletgeneráló képesség.
4. A résztvevők száma 6, vagy annak többszöröse lehet.
5. Főként műszaki problémák megoldására használják.
6. A megfelelő helyszín és szakemberek biztosítása gondot okozhat.
7. Csak az egyes variációkat ismerheti meg a vezető, a tagok véleményét az egyes variációkról nem.

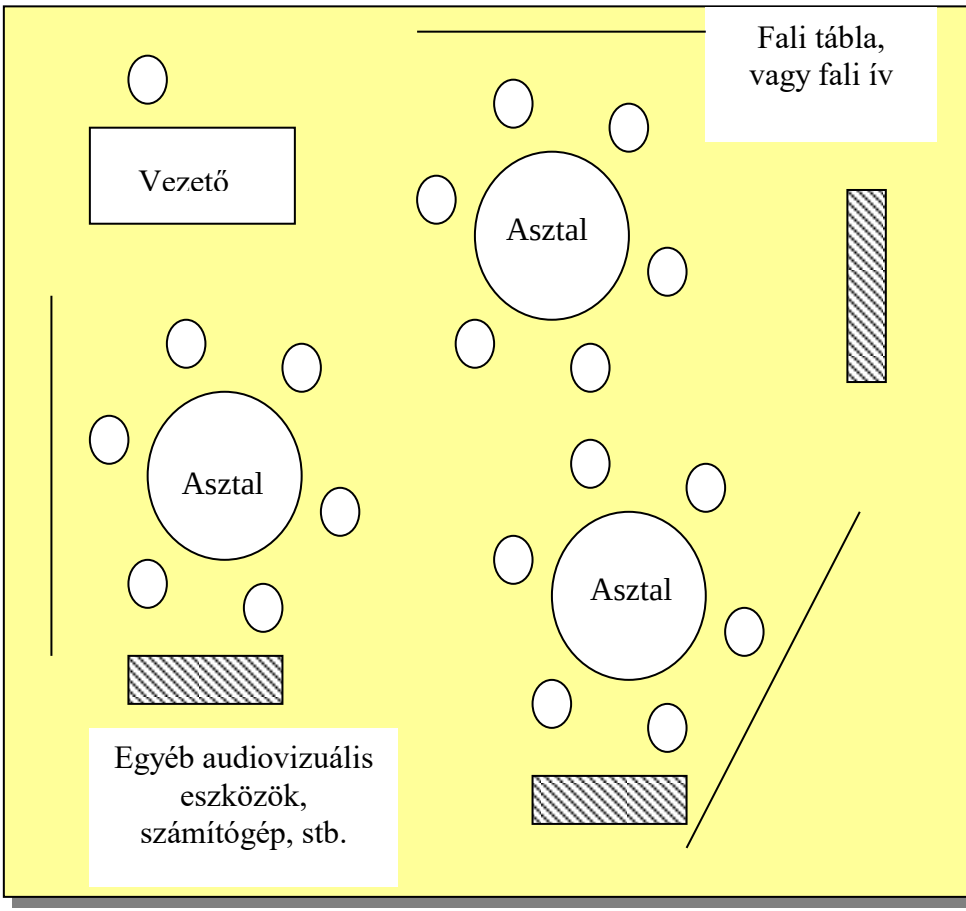
## 2.5. A PHILIPS-66 MÓDSZER

A Philips cég adottságaihoz igazodó módszert dolgozott ki a csoportos munkavégzésre. A névben szereplő „66” jelentése az, hogy 6 fős csoportok 6 perces megbeszélései jelentik a technika alapját. Elsősorban technikai jellegű feladatok megoldásainak kidolgozására, és a javaslatok közötti választás előkészítésére használható. A termek hasonlóak a 635-ös módszernél használatos termekhez (lásd 4. ábra) azzal a kiegészítéssel, hogy az egyes javaslatok műszaki jellegéből következően szükséges lehet azok megjelenítése is, ezért a teremnek rendelkeznie kell ehhez szükséges berendezésekkel is.

*Előkészítés:*
Elsődleges ennél a technikánál is a cél meghatározása és résztvevők kiválasztása. A terem berendezését úgy kell kialakítani, hogy minden résztvevő láthassa a csoportjának falitábláját és hozzáférhessen a technikai eszközökhöz. Az ültetés 6

fős csoportokban történik.

*Menete:*
A megnyitás után a csoportoknak 6 perc áll rendelkezésükre, hogy az adott problémára megoldásokat találjanak. Az idő lejárta után megoldási javaslatukat megosztják a többi szintén 6 fős csoporttal. Az összeállításoknak rövidnek és tömörnek kell lenniük. A vezetőnek ilyenkor egyértelműen közölnie kell, hogy ezek csak elsődleges durva variációk, a kritizálás ekkor kizárt. A résztvevők ezek után választanak a megoldási javaslatok közül, és azt fejlesztik tovább.




3. ábra: A Philips 66 módszer egy lehetséges teremberendezése

Ekkor már csoportösszetételek változhatnak a szerint, hogy az egyes tagok mely megoldási változatot preferálják. Ezután újfent 6 perc áll a csoport rendelkezésére a közös megegyezésen alapuló újabb javaslat kidolgozására. A bemutatás kényszere miatt a résztvevők gondolataiból használható megoldási javaslatok válnak. A végső megoldások megtalálásáig több forduló is lebonyolítható.

*Előnyök-hátrányok, alkalmazási korlátok:*

1. Számos megvalósítható koncepciót eredményez.
2. Alapvetően műszaki problémák megoldására használható.
3. Nem alkalmas egy interdiszciplináris, komplex cél elérésére.
4. Magas a technikai igénye (a terem berendezése miatt).
5. A technika igen időigényes.

**3. Az eredmények regisztrálása, visszacsatolás**

A módszerek részletes bemutatása után rendkívül fontos, hogy a résztvevők lássák erőfeszítéseik eredményét. Ezért, a csoportos technikákat használó szervezetek számára egy jegyzőkönyv formulát is mellékelünk, mely ahhoz szükséges, hogy a résztvevők visszacsatolást kaphassanak a megbeszélés körülményeiről és végeredményéről. Tulajdonképpen ezzel biztosítható a tagok részéről a továbbiakban a participáció és a döntésekkel kapcsolatos motiváltság.

### 3. Az eredmények rögzítési formája: a jegyzőkönyv

| | |
|---|---|
| (céges fejléc) | **JEGYZŐKÖNYV** |
| **Tárgyalt téma:** | |
| **Helyszín:** | |
| **A megbeszélés időpontja:** | |
| **Résztvevők** (név, beosztás, esetlegesen székhely – telephely)**:** | |
| 1. | |
| 2. stb. | |
| | |
| **Moderátor** (külső lebonyolító esetén a cégnév és beosztás is)**:** | |
| | |
| **A vita munka- és időrendje:** | |
| 1. | |
| 2. stb. | |
| | |
| **Az alkalmazott csoportos alkotótechnika:** | |
| | |
| **A főbb megállapítások, fejlesztési javaslatok és/vagy eredmények** (ha szavazással történt a választás, akkor annak arányát, vagy a szavazatszámokat is meg kell jelölni)**:** | |
| a. (részletes indoklással) | |
| b. stb. | |
| | |
| **Egyéb, szóba került javaslatok** (elvetésük indoklásával)**:** | |
| | |
| **A következő találkozó helyszíne, dátuma, addig elvégzendő feladat:** | |
| | |
| **A jegyzőkönyvvel kapcsolatos észrevételek a következő címre küldhetők:** | |
| | |
| **Másolatokat kapnak:** | |
| Keltezés: | …… |
| | Moderátor, vagy a felelős vezető aláírása |

## Feldolgozható esettanulmányok

## 1. Feladat: Pro és Kontra interakció: Dr. Clark problémája

Dr. Joseph Clark első éve tanított és mindjárt egy komoly problémával találta szemben magát. Most hagyta el a dékán irodáját, és egy napja van arra, hogy választ adjon a dékánnak egy telefonhívás kapcsán. Dr. Clarknak az esti „Szervezeti magatartás" kurzus egyik diákjával volt problémája.

Az osztály nagyrészt középkorúakból állt, sokan közülük manageri állásban voltak. Az előző héten Dr. Clark értékelte a vizsga feladatokat és közölte az eredményeket a diákokkal. Egy diák, Mr. Charles Wilson megbukott. Dr. Clark többször elolvasta a dolgozatát, de nyilvánvaló volt, hogy Wilson nem tudja az anyagot. Tisztán 1-est érdemelt.

Ma reggel a dékánt felhívta Wilson, aki megkapta a jegyét és nagyon izgatott volt. Kiderült, hogy egy helyi, sikeres összeszerelő gyár tulajdonosa. Elmondta a dékánnak, hogy a semmiből építette fel a céget, az éves növekedése 20%-os volt, és soha nem volt „emberi problémája" mint managernek. A régióban elismert vezetőnek tartották. Választ várt arra a kérdésre, hogy ilyen háttérrel hogyan bukhat meg a „Szervezeti magatartás" bevezető kurzusán?

**<u>Megoldandó kérdés:</u>**

Megbuktassák –e Dr. Clark Charles Wilsont, vagy sem?

## 2. Feladat: 635 –ös módszer: Hungaropack eset

A Hungaropack Dorozsmai Papírgyára 1972. óta működik. A termelési volumen 1985 –ben érte el addigi csúcspontját. Ekkor a gyár mintegy 100 millió $m^2$ hullámpapírt dolgozott fel dobozzá és emellett közel 100 millió db. zsákot és zacskót állított elő 1.350 dolgozóval. 1992 –re a termelési volumen az 1985 –ösnek a felére csökkent, a folyamatos termelésből részben két, részben három műszak maradt, a dolgozói létszám pedig alig haladja meg az 550 –et.
A gyár 1992 –ben Rt –vé alakult, 51% -os külföldi tulajdon megjelenésével. A kisebb termelés, az alacsonyabb kapacitáskihasználtság természetesen kevesebb karbantartási igénnyel jár. A gépkarbantartási feladatok egy része operatív, hibaelhárító jellegű. Másfelől, a nagyjavítások és a felújítások előre tervezhetők és ütemezhetők. Tapasztalati számok és munkatanulmányok alapján a karbantartási feladatok éves időigénye az alábbi terhelési százalékokat eredményezi az egyes részlegeknél:

| | **Lakatos üzem (18 fő)** | **Elektromos javító üzem (21 fő)** |
|---|---|---|
| **Hibaelhárítás** | 25% | 20% |
| **Nagyjavítás, felújítás** | 60% | 50% |

Mindkét karbantartó üzemben műszakonként 2 – 2 fő foglalkozik hibaelhárítással, a létszám fennmaradó része egy műszakos munkarendben dolgozik. A karbantartás technológiája csak részben igényel speciális szakértelmet, ennek ellenére a karbantartás költségei a termelési összköltség egyre növekvő arányát teszik ki.
A gyárban a közelmúltban számos tevékenységre ( pl. külső – belső szállítás, szerszámgyártás) Kft –k jöttek létre, míg más funkciókat (pl. takarítás, őrzés – védelem, számítástechnikai szolgáltatás) külső vállalkozások látnak el, általában közmegelégedésre.

**Feladat:**
Az esetleírásban szereplő információk alapján fogalmazzunk meg változtatási javaslatokat, melyekkel a gyár karbantartási rendszerének hatékonysága (létszámfelhasználás, kapacitáskihasználtság, szervezettség, költségfelhasználás) javítható lenne.
A feladat megoldásához használják a 635 –ös módszert!

## Egyéb forrásmunkák az 1. témához

Módszertani gyűjtemény a vezetés és szervezés tárgyhoz I.
Aula Kiadó, Bp., 1991.

Bálint S.- Erdősi Gy.- Nahlik G.:
Csoportos szellemi alkotó technikák
Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp., 1984.

# 2. téma: Kommunikáció

**Titkos Csaba: Beszéd alapú kommunikáció – Kultúraközi kommunikáció**
**Vezetéstudomány, XXV. évf., 1994. 5. szám, 50 – 54. old.**

A cikk a beszéd alapú kommunikáció, a kultúraközi kommunikáció néhány elemét, problémáját villantja fel. Igyekezve a világos példákkal illusztrálni a felmerülő nehézségeket, szándéka szerint témájának fontosságára, súlyára hívja fel a figyelmet. Jóllehet a szakirodalom ma már a születés előtti kommunikáció, az anya és a magzat közötti párbeszéd fontosságát is hangsúlyozza - s számomra egészen nyilvánvaló ennek jelentősége - életünk hatalmas kommunikáció folyamába igazából mégiscsak a születéssel kerülünk. Ekkor kezdődik az a hosszú tanulási folyamat, mely az elsődleges testbeszédtől, a csecsemő veleszületett kommunikációs jelzéseitől a beszédig, a kommunikációig, s tovább a hatékony kommunikálni tudás képességének megszerzéséig tart. Mert a hatásos kommunikálást tanulni kell. Az ugyan igaz, hogy kommunikálni mindenki „tud”, a kérdés azonban: milyen színvonalon? A kommunikációs - és ma már nem is akármilyen sodrású - folyamba került ember épp úgy van, mint az a gyermek, akit oly otromba módon kényszerítenek úszásra, hogy egyszerűen a vízbe hajítják. Életösztönétől vezérelve, öntudatlanul is úszik ugyan, ám úszómester nélkül a „még nem fullad meg” és a „nézd hogy evickél” kategóriák közti szinten, ki-ki tehetségétől függően. Vagyis - maradva az úszás hasonlatánál - igen nagy biztonsággal állítható, hogy ilyen módon aligha képes valaki egy percen belüli időre százon, azaz kevéssé valószínű, hogy képes lesz hatékonyan kommunikálni.

A hatásos kommunikálni tudás tehát tanulandó és tanulható. E tudás megszerzése azonban sajátos tanulási módot feltételez. A beszédtechnika, a szabályok, a helyes ismeret „a fejben” való tudás ugyanis még messze nem jelenti az alkalmazás készségét. A tudás megszerzése mellett - tehát vele egyidőben - az alkalmazás képességének elsajátítása is döntő fontosságú. Ehhez pedig elegendő idő és aktív részvétel szükséges. A tanulási folyamat tartalmi részét feltétlenül ki kell, hogy egészítse az ismeretek folyamatos és ismétlődő alkalmazása egy viszonylag rizikómentes térben. A hagyományos iskolai oktatási keretek erre teljességgel alkalmatlanok, jóllehet a gyakorló csoport jellegű képzésnek már az alapfokú oktatásban jelen kellene lennie.

## 1. A beszéd alapú kommunikáció alapelemei

Kommunikációnk alapformája a beszéd. A beszéd alapú kommunikáció alapelemei:

1. A beszéd, melynek elemei:
   a) tartalom
   b) nyelvezet
   c) technika
   d) testbeszéd
2. A kommunikáció résztvevői
3. A szituáció
4. A kultúra

Ezek a lényeges elemek adják minden beszéd alapú kommunikáció alapját. Mindegyik elem egyaránt fontos, megvan a maga sajátos, lényeges funkciója.

ad 1. Az elsőként említett beszéd szerepe magától értetődő a kommunikációban, ami itt említésre méltó az az, hogy a beszéd minden eleme egyaránt hangsúlyos, fontos. A kommunikáció sikere szempontjából a testbeszéd vagy a beszéd technikája épp olyan fontos elem, mint a nyelvezet vagy a tartalom maga.

a) A tartalom fontossága és meghatározó ereje nyilvánvaló, a közlés gerincét adja.
b) A nyelvezet jelentőségére jó példa német kollégám, aki évekkel ezelőtt kísérleti iskolát kívánt létrehozni valahol Bajorország szívében. Hatásos és szakmailag kiválóan megalapozott érvei falra hányt borsóként peregtek le az őt meghallgató közösségről és elöljáróságról. Csak évekkel később értette meg, hogy semmi esélye nem volt, hisz a „Hochdeutsch”-on és a német nyelv frank tájszólásán kívül „csak” angolul és franciául tudott, bajorul (a bajor tájszólás szerinti német nyelven) viszont nem. E nélkül pedig képtelen volt elfogadtatni ötleteit egy csoporttal, mely őt beszéde nyelvezete miatt mindvégig idegenként kezelte.
c) A beszédtechnikához a légzéstechnika és az intonáció tartozik. Valószínűleg a legtöbben ma is ugyanúgy meglepődnének, mint ama bizonyos úri hölgy a századelőn, amikor az akkortájt Magyarországon jógát oktató és terjesztő Selva Raya Yesudian közölte vele, amit a legtöbb emberrel ma is közölni lehetne: hogy nem tud lélegezni. Valószínűleg a reakció is hasonló volna, tudniillik a hölgy azt válaszolta, hogy ő valóban

sok mindent nem tud, de történetesen lélegezni igen, különben már elég régen elhalálozott volna. Yesudian azt válaszolta, hogy amennyiben a hölgy azt a levegő utáni kapkodást, amit végez, légzésnek nevezi, akkor valóban tud. Nos tehát igen lényeges - a beszéd szempontjából is - hogy van:

- hasi vagy rekeszizom légzés
- közép légzés (az alsó bordák mozognak)
- mellkasi légzés (a felső bordák mozognak)
- teljes légzés (az első három együtt).

A légzéstechnika tudatos alkalmazásának, a légzés uralásának nemcsak a beszéd, de a teljes kommunikáció szempontjából is lényeges a szerepe, legyen szó akár saját feszültségünk kezeléséről, akár másé észleléséről.

Az intonáció: a hangszín változása, a magas vagy mély tónus alkalmazása, a beszédközi szünetek hosszúsága adják a beszéd dallamát, s teszik a beszédet érdekesebbé, s könnyebben érthetővé. Ezen túl a beszéd értelme is függhet az intonációtól. Jól példázza ezt az alapvicc, mikor is Kohnt a bíróság - mivel nyilvánosság előtt becsületében sértette meg Grűnt - arra kötelezi, hogy a bíróság színe előtt jelentse ki: „Grűn becsületes ember, bocsánatot kérek”. Kohn némi habozás után feláll, és bár szó szerint, de sajátos intonációval adja elő a Grűnt becsületébe imígyen visszahelyezni kívánó mondatot. A mondat első felét (a vesszőig) úgy intonálja, hogy kérdésként hassék, majd a vesszőnél jelentőségteljes szünetet tart, végül a második mondatfél „már elnézést”, ugyanmár” jelentésű, hitetlenkedő hangsúlyt kap az intonáció segítségével.

d) A testbeszéd általában testtartást, gesztikulációt, mimikát jelent. A testbeszéd és a tényleges beszéd a direkt beszédben mindig együtt jár, el nem választható. Nincs testbeszéd nélküli beszéd. A testbeszéd kiegészíti, megerősíti vagy gyengíti a tényleges beszéd kijelentéseit. Gondoljunk például egy köztudottan falánk és édesszájú kisfiúra, akit Édesanyja éppen számonkér az éléskamrából eltűnt baracklekvár miatt. Példabeli hősünk félig szemlesütve, fejét félrehajtva, vállait kissé felhúzva, félmosollyal mond halk nemet. Ez a nem természetesen igen.

A testbeszéd beszédünk igaz fele, sohasem hazudik, ezért is rendkívül fontos megértése a hatásos kommunikáció szempontjából. Olyan nem tudatos, tudattalan, és tudat alatti mechanizmus működteti, melynek

irányítására nagyon kevesek képesek, ezért is alkalmazhatók viszonylag jó hatásfokkal az úgynevezett hazugságvizsgáló műszerek. Bár ezek többnyire a testbeszéd nem látható jelzéseit mérik, a látható spektrum, mely a mindennapi kommunikációban jelzés értékű, ugyanúgy nem hazudik.
Meg kell különböztetni azonban bizonyos testbeszéd elemek tudatos, pózszerű alkalmazásától, mely pózok természetesen sokszor a félrevezetést szolgálják. Ám ilyenkor igen sokszor valódi testbeszéd jelzések árulkodnak a kommunikáció igaz tartalmáról. Például tegyük fel, hogy egy kommunikátor tisztában lévén a testbeszéd fontosságával, úgy próbálja saját bizonytalanságát leplezni, hogy alkalmazva azt a testbeszéd ismeretet, mely szerint:

a) a mélyről jövő, „mellhangon” előadott beszéd a bizonyosság,
b) a fentről jövő, „torokhangon” előadott beszéd a bizonytalanság látszatát kelti, mellhangon beszél. Mégis számtalan olyan testbeszéd jelzést kaphatunk, melyek leleplezik idegességét, bizonytalanságát, hazugságát. Így:

- izzadás;
- testtartás jel:

*játék a ceruzával, vagy más tárgy kézben forgatása, golyóstoll „csattogtatása” (kibe nyomkodása); amennyiben áll, lábujjhegyről sarokra gördülés és vissza;*

- gesztikulációs jel:

*ujjdobolás valamely tárgyon (például asztal), vagy saját testen;*

- mimika:

*tekintete nem fókuszálódik állandóan a hallgatóra, hanem ránéz, majd hirtelen elfordítja a tekintetét;*
*alsó ajkait beharapja.*

A testbeszéd kommunikációs jelzéseinek helyes megértése szempontjából rendkívül fontos, hogy figyelembe vegyük azok kultúra-, illetve nemzetspecifikus jellegét. Az előbbi példa az európai vagy az abban gyökerező kultúrákban nevelkedettek testbeszédre nézve igaz lehet, sőt valószínűleg ennél tágabban is értelmezhető, de nem minden pontja. Például a hagyományos Japán kultúrában - s ennek hatása egy olyan hagyománytisztelő országban, mint Japán, nem lebecsülendő - kifejezetten udvariatlan, sőt agresszív gesztusként értékelik, ha a beszélő a hallgatóra fókuszálja tekintetét. Vagyis amit az európai kultúra testbeszéd értelmezése alapján a nyíltság, az igazmondás jeleként értékelünk, az máshol egészen mást: agressziót, durvaságot, udvariatlanságot

jelent.

ad 2. A kommunikáció résztvevőinek figyelembe vétele döntő fontosságú a helyes kommunikáció szempontjából, hiszen nem általában kommunikálunk, hanem mindig valakivel, illetve valakikkel. Ahhoz, hogy közlésünk célt érjen, személyre szabottnak kell lennie. Két dolog tudása szükséges. Tudnunk kell egyrészt, hogy minden kommunikáció személytől, személyektől függően sajátos, másrészt, hogy az adott esetben mely mód a célravezető, azaz ismernünk kell a kommunikáció hogyanját. Sokszor előfordul, hogy a kommunikátor csak az elsővel van tisztában, még ha maga úgy véli is, hogy mindkettővel. Tipikus ez gyerekekkel való kommunikáció esetén, amikor is a felnőtt érzi, hogy másképpen kell közölnie mondandóját, a hogyant azonban elvéti, s a gügyögés csapdájába jut. Mint annyi más szituációra; kitűnő alaptörténet olvasható erre is Karinthy Frigyesnél, akinek novellájában a beszélni még nem tudó kisfiú abszurd módon megszólal és öntudatosan utasítja vissza az idegen „bübükézését", azaz hogy őt Bübükének nevezze, amikor Réz Jeromos az ő tisztességes neve, s amit elnéz szüleinek - rokonainak, nevezetesen a „bübükézést", azt nem hajlandó egy idegentől eltűrni.
Egy adott személyre szabott kommunikáció hogyanjának elsajátítása persze időt, együttlétet, fáradságot követel. Maradva a gyerekeknél, szülők saját gyerekeiket, illetve óvónők az óvodásokat - és ebben a korban erre rendkívül nagy szükség van - testbeszédükből is megértik. Amennyiben szóbeli közlésre még nem képes, vagy valami miatt éppen nem hajlandó a gyerek, ez különös fontosságot nyer. E korcsoport testbeszéd jelzéseinek értése talán fontosabb, mint szóbeli közléseiké. Valószínűleg nem véletlen, hogy bizonyos pedagógiai rendszerek - így a waldorf pedagógia - a szóbeli közlések túlsúlyával szemben a szóbeli és testi közlések egyensúlyára törekszenek.
Ha a kommunikáció résztvevőiről van szó, lényeges hangsúlyozni, hogy téves az a közkeletű elképzelés, miszerint van aktív és passzív fél. A kommunikáció mindig párhuzamos, mindig aktív mindkét fél, legfeljebb az egyik „csupán" testével, másik hangjelzéseivel vesz részt benne.

ad 3. Minden kommunikáció valamilyen szituációban zajlik, mely szituáció adja a kommunikáció meghatározó környezetét. Mégpedig a következő módon: Minden szituációnak van egy kerete, mely önmagában semleges, s ezt a keretet a szituáció, illetve a kommunikáció résztvevői töltik ki saját elvárásaikkal, és érzik benne jól – rosszul magukat attól függően, hogy megfelel –e az elvárásaiknak. Így például egy élelmiszer bolt öt perccel zárás

előtt önmagában semleges kerete annak a szituációnak, melyet eladó és vevő más –más nézőpontja által meghatározott elvárása tölt ki, s melyben ezért egészen másképp érzik magukat.
Amikor kommunikációval közöljük álláspontunkat, ezzel befolyásoljuk a szituáció kereteit is. Példaként akár folytathatjuk gondolatban az előbbi – bolti szituációt, de vehetjük egy párbeszéd tegező, vagy magázó formája közti különbség hatását is egy adott szituációra.

ad 4. A kommunikációs kultúrát, mint minden egyéb kultúrát a szocializáció során sajátítjuk el. Ahogyan a kultúrák általában, úgy a kommunikáció kultúrája is rendkívül változatos, s jelentős különbségeket mutat. A testbeszéd kapcsán volt már szó arról, milyen jelentésbeli különbségek rejlenek azonos külsőségek mögött attól függően, milyen kulturális keretben értelmezzük őket. A kultúra a beszédalapú kommunikációnak az az eleme, mely minden egyéb tényezőt áthat. Így a már említett testbeszéden túl éppúgy meghatározza a kommunikáció résztvevőit vagy a szituációt, mint a nyelvezetet vagy éppen a beszédtechnikát.
Ez utóbbira jó példa a beszéd közti szünetek szerepe. Európai, vagy mondjuk így nyugati kultúrában két személy kommunikációja során, mikor az egyik befejezte mondandóját, szinte szünet nélkül vagy lélegzetvételnyi szünettel folytatja a másik. Ha hosszabb szünetet tartana, ez felhívás volna az első számára, hogy folytassa. Ezzel szemben például a japán kultúrában az előbbi szituáció esetén a második beszélő miután végighallgatta partnerét rövid szünetet kell, hogy tartson, s csak utána kezdheti saját mondandóját. Ellenkező esetben ugyanis - azaz ha rövid szünet tartása nélkül folytatná a beszélgetést - partnere (az első beszélő) azt gondolná, hogy nem vette komolyan, amit mondott, nevezetesen két eset lehetséges:

1. oda sem figyelt, vagy
2. nem gondolta végig, amit partnere mondott.

A kulturális különbségek jelentésbeli lenyomatai nemcsak nehezítik, de lehetetlenné is tehetik a kommunikációtól a megértésig való eljutást. Ha nem tanuljuk meg kezelni, figyelembe venni ezeket az eltéréseket, kis túlzással oda jutunk, mint a kitűnő amerikai író Kurt Vonnegut egyik fantasztikus történetének szereplője:

„Íme a története: Egy Zog nevű lény repülő csészealjon megérkezik a Földre,

hogy elmondja a Földlakóknak, hogyan lehet megakadályozni a háborúkat és gyógyítani a rákot. Ezt az információt Mango nevű szülőbolygójáról hozza, ahol ő és társai fingás és sztepptánc útján érintkeznek.
Zog éjszaka ér földet Connecticutban. Mihelyst kiszáll a csészealjból, észrevesz egy lángoló házat. Berohan a házba, sztepptáncot jár és fingik, így figyelmezteti a háziakat a szörnyű veszélyre. A családfő egy golfütővel kiloccsantja Zog agyvelejét."

## 2. A kultúraközi kommunikáció

A kultúraközi kommunikáció különböző kultúrákból jött emberek - többnyire - direkt kommunikációját jelenti. Ez a kommunikáció különféle dolgokról folyhat, így:

- absztrakt dolgokról (szabadság, melegszívűség, szórakozás)
- konkrét dolgokról (gyerek, kutya, lakás)
- intézményekről (iskola, kávéház)
- érzelmekről (csinosság, barátságtalanság, szokatlanság)
- cselekedetekről (kirándulni, kávét inni).

Az alapprobléma, hogy a fenti kategóriák többé-kevésbé, de különböző hangsúlyuk révén mindenképp kultúrafüggők. Ennek a függőségnek a beszélők nincsenek mindig tudatában. Pedig a szociális valóság, a forma és a módozat, ahogyan a beszélők kifejezik magukat (paralingvisztikai tényezők) tipikusak az egyes kultúrában. Ez a kommunikációban és a kooperációban egyaránt problémákhoz, félreértésekhez vezet. A félreértések végtelen sorát okozó problémák a következőképpen listázhatók:

1. Lexikális különbözőségek
2. Nyelvi kifejezések különbözősége
3. Témák különbözősége
4. Kategóriák különbözősége
5. Paraverbális különbségek
6. Nem verbális különbözőségek
7. A kommunikáció stílusának különbözősége
8. Az értékek különbözősége
9. A cselekedetekben megnyilvánuló különbségek

E leltár - lehetséges - nem teljes, de a legkülönbözőbb félreértések szóba

jöhető forrásainak jó részét jelöli. Rövid értelmezésük talán nem hiábavaló.

ad 1. A lexikális különbözőségek a konvencionális fogalmak (pl. barát, kávéház) más-más, kultúra által meghatározott tartalmát jelentik. Ez még az olyan egyszerű fogalmak esetén is jelentkezhet, mint a „kutya". A mi kultúránkban a kutya szó hallatán egy hűséges társra, az ember barátjára asszociálhatunk, míg egy koreai számára a kutya egy olyan állat, melynek nem szabad a házban lennie. Különös nehézségeink támadhatnak bonyolultabb fogalmak esetén.
A szeretet például kultúránként más-más testrészhez tartozik. A mi kultúránkban a szeretet a szívünkben lakozik, a mexikói tzeltal nyelvben a szeretet Isten szívében található, Guatemalában a hasban székel, Közép-Afrikában a májával szeret az ember, míg a Marshall-szigetek lakói a torok-nyak érzelmi felindultságáról beszélnek.

ad 2. A nyelvi kifejezések különbözőségét az alábbi példa jól szemlélteti:
Egy francia menedzser, egy német cég francia leányvállalatának osztályvezetője munkalátogatáson volt a németországi anyavállalatnál. A második napon összefutott a cég egy vezető menedzserével, akivel másnapra már megbeszélt találkozója volt. A német partner - hogy bővebben legyen idejük beszélgetni - azt javasolta, hogy a korábban egyeztetett délután két óra helyett találkozzanak korábban és ebédeljenek együtt. A francia menedzser így válaszolt: „Ja, wenn Sie wollen." A válaszon a német fél némileg meglepődött. A nyelvi kifejezések különbözősége okozta a félreértést, ugyanis a francia nyelvben a „si vous voulez" egyetértést jelent pozitív hozzáállással, míg a német, már idézett formula az egyetértést bizonyos távolságtartással fejezi ki.

ad 3. A témák különbözősége azt jelenti, hogy az, amiről az emberek bizonyos szituációkban beszélnek, illetve hallgatnak, azt jórészt saját kultúrájuk határozza meg. A családi állapot, a szerelmi viszony, a jövedelem, a politikai nézetek mind kifejezetten olyan témák, melyek számos kultúrában az intim zónába tartoznak, s a felőlük való faggatózás a szituációk többségében igen nagy tapintatlanság.

ad 4. A kategóriák különbözőségén az értendő, hogy egy-egy szituációban kultúrától függően különböznek pl. jelentésükben, hangsúlyukban - az olyan kategóriák, mint például: kor, nem, státus, hatalmi helyzet.

ad 5. A paraverbális különbségek a kommunikáció - a beszéd-kultúrától is függő ritmusa, hangereje, tempója vagy éppen a beszédközi szünetek, a szünetek hossza kapcsán megfigyelhető eltéréseket jelentik. Éppen a beszédközi szünetek kapcsán említettem fentebb egy ilyen markáns különbséget a nyugat-európai és a japán értelmezés / gyakorlatot összevetve.

ad 6. A nem verbális különbözőségek lehetnek a mimika, a gesztikuláció, a szemkontaktus eltérései. Ehhez kapcsolódik az alábbi példa:
Egy európai (német) tanár tapasztalta tanítványainál Japánban, hogy azok egészen másként értelmeznek arckifejezéseket, mint ő. Videó anyagokkal is dolgozott, s az ezeken szereplő - európai - személyek, miközben azt hitték, hogy a lehető legbarátságosabb pillantásokat vetik a tanulók (a kamera) felé - s ezt vélte a tanár is -, addig a (japán) tanulók inkább azon a véleményen voltak, hogy a szereplők mérgesek vagy dühösek valamiért.

ad 7. A kommunikáció stílusa a kommunikáció direkt vagy indirekt voltát és a verbális, illetve nonverbális kifejezőeszközök arányát, kapcsolatát foglalja magában. Nemcsak jelentős különbségek, de konfliktusok forrása is lehet. Ugyanis, ha feltesszük a kérdést, hogy mi zavar egy ázsiait vagy egy afrikait az euro-amerikai kommunikációs stílusban, a válasz sokszor: annak túlságosan direkt volta. Egy Indonéziából jött pap így fogalmazta ezt meg:
„Ha egy indonéz egy kávéscsészéről akar beszélni, a székkel kezdi, amin ül, utána jön az asztal és végül a reggeliző készlet, ami az asztalon van a kávéskannával, a cukrosdobozzal és tejesüveggel. Miután ezekről beszélt, tér rá a kávéscsészére. A német rögtön a kávéscsészéről beszél, mert az összes többire, ami számára kevésbé fontos, nincs ideje.”

ad 8. Az értékek különbözősége mint az individualizmus vagy kollektivizmus, a maszkulin, illetve feminin vonások, a vallások értékorientációi a mindenkori kommunikáció alapjait érinthetik. Heinrich Böllnek van egy szép története az archaikus (Polányi) gondolkodású szegény halász és a protestáns etikai (Weber) avagy az eredeti tőkefelhalmozás logikáját követő elegáns turista párbeszédes párbeszéd-képtelenségéről.

ad 9. A cselekedetekben megnyilvánuló különbségek olyan társas aktusok

eltérő szokásrendjét jelentik, mint a kézfogás, csók a köszönésnél vagy összenézés emberek között, akik nem ismerik egymást.

## 3. Néhány megjegyzés a nyelv kultúraközi használatához

Az eddigiekből nyilvánvalóan kiderült, hogy a kultúrák mássága és ennek megértése milyen lényeges kommunikációs szempont. Ugyanilyen fontos szempont a kultúrához tartozó nyelvbeszéd sajátosságainak értése. A sikeres kommunikációhoz az első szükséges lépés a - ha nem is a bibliai értelemben vett - nyelveken szólás. Ám ez korántsem elégséges, szükség van a tárgyszerű nyelvtudáson túl egy sor fontos, a nyelvre vonatkozó ismeretre is. Ezekből említenék itt párat:

Elsőként a szólásmondások szerepéről. Ugyanis egyes nyelvtankönyvek előszeretettel sulykolnak szólásmondásokat az idegen nyelvet tanuló fejébe, így vértezvén fel őt váratlan helyzetek ellen. Csakhogy a szólásmondásoknak kettős nyelvi funkciója van:

- egyetértést fejez ki,
- lezárja a beszélgetést.

Ez utóbbi funkciója miatt pedig, a beszélgetésben szólásmondásokkal operáló lehetetlenné teszi másoknak a vele való kommunikációt, amikor minden beszélgetéskezdeményt rövidre zár egy jól begyakorolt szólásmondással.
Másodszor a perfekt beszéd csapdáját említeném. A perfekt beszéd egyfelől hasznos lehet, például ha el akarjuk fogadtatni ötletünket egy idegen csoporttal (lásd a fenti bajorországi esetet). Másfelől kiválthat ellentétes hatást is, irritálhatja az anyanyelvűt, mert úgy érezheti, hogy az illető saját csoportjába kíván bekerülni. Ugyanis a tökéletes, perfekt beszéddel az egyén látszólag annak a csoportnak a tagjaként definiálja magát, amely nyelvet beszéli, különösen, ha olyan kis nyelvi finomságokat is használ, melyet Konrad Ehlich „Xenismen”-nek nevez. Végül a dialektus jelentőségéről annyit, hogy az irodalmi nyelv és a dialektus használata érzelmi viszonyulást is kifejez. Egy hivatalos beszélgetésben vagy egy kapcsolat kezdetén az irodalmi nyelv használata a természetes: A dialektus használata már azt jelenti, hogy nem idegenként, hanem valamilyen szintű saját csoport tagjaként kezelik az „idegent”.

## 4. Egy kutatás és eredményei

Vajon nem szócséplés-e kultúrák különbözőségéről beszélni a gazdaságban zajló kommunikációs folyamatoknál? Vajon a gazdasági és menedzser szisztémák hasonlósága nem homogenizálta a részüket képző kommunikációs folyamatokat? Hangsúlyozódik-e még a különbözőség?
A feleletet keresve egy, a nyolcvanas évtized első felében lezajlott japán kutatást említek itt, mely tizenöt egyesült államokbeli és tizenöt japán multinacionális vállalat empirikus összehasonlító vizsgálatát tartalmazza. A cél az volt, hogy összehasonlítsák az amerikai és a japán menedzser szisztémát. Az eredmény egy szelete dióhéjban:
A vizsgálat eredményei természetesen kételyeket ébresztenek, már csak azért is, mert egy torzításmentességre törekvő összehasonlító vizsgálat esetén alapkövetelmény a kétoldalú (itt amerikai japán) részvétel a kutatók részéről, s ez itt nem teljesült. Egy dolgot azonban mindenképpen jelez ez a kutatási beszámoló: a másság hangsúlyozását a menedzsment szisztémában. Koránt sincs szó olyan homogenitásról, mely például az e cikk témájaként szereplő kommunikáció esetén megengedhetővé tenné egységes sémák alkalmazását, kultúra felettivé emelve azt.

| | USA menedzsment | Japán menedzsment |
|---|---|---|
| **Célok** | nyereségorientált | növekedésorientált |
| **Stratégia** | deduktív– a célt határozzák meg és ebből vezetik le a feladatokat | induktív út: az utat optimalizálják, „az út maga a cél” |
| **Technológia** | rutinra épít | nem a rutinra épít |
| **Szervezet** | - bürokratikus (formalizált, központosított)<br>- hierarchikus rendszer<br>- a teljesítmény kultusza | - organikus (csoportszervezet)<br>- önkontroll mechanizmus<br>- közösségi gondolkodás |
| **Vezetés** | - feladatorientált<br>- a konfliktusok konfrontáció általi megoldása<br>- individuális döntések<br>- teljesítmény-orientált ellenőrzés | - információ-orientált<br>- konzultációk<br>- csoportorientált döntések<br>- viselkedéskontroll közös értékek és információk segítségével |

1. tábla: Az amerikai és a japán menedzsment szisztéma közötti különbségek

Az itt tárgyalt kommunikációs ismeretek csupán adalékok a sikeres

kommunikációhoz, hatékony vitához, meggyőzéshez, vagy éppen üzleti tárgyaláshoz. Olyan ismeretek, melyek segíthetnek abban, hogy azt közöljük, amit közölni szeretnénk, - értsük, amit a másik közöl, akár szeretné, hogy értsük, akár nem, s melyet kiegészít a tényleges kommunikációban számos szociálpszichológiai és egyéb egyéni tényező, így:

- intellektuális felkészültség,
- vitakészség,
- retorika.

**Irodalom jegyzék:**

1. Gőgicse in.: Karinthy F.: Görbe tükör.
Szépirodalmi 1975, Budapest, PP. 360-362.
2. Kurt Vonnegut, JR.: Bajnokok reggelije
Maecenas, 1988. Budapest, pp. 63-64.
3. Kagono- Nonaka – Sakakibara – Okumura:
US. Evolutionary Management,. A US - Japan Comparison of Strategy and Organization.
N.-Holland, Amsterdam-NY.-0xford, 1985.

## Jarjabka Ákos: A kultúra létjogosultsága a tárgyalási és döntési folyamatokban

**Marketing & Menedzsment,XXXIII.évf.,1999/3 –4.sz.,57–63.old.**

Napjainkban az Internet segítségével a Föld bármely pontjával kapcsolat teremthető pillanatok alatt, a gazdaság valóban globalizálódott, a vállalatok mozgásterét egyre kevésbé szűkítik az országhatárok, ellenben felértékelődnek a kulturális különbségek.

A rendszerváltás óta a magyar gazdaságba mintegy 17 milliárd $ - nyi külföldi tőke áramlott be. Ezen új szervezetekben dolgozó szakemberek azonban különböző országból és vállalatból, kulturális közegből érkeztek, de együtt kell működniük a vállalati célok eléréséért. Ugyanakkor a munkavállalók nem tabula rasa kerülnek a szervezetbe, hanem magukkal hozzák egyéniségüket, s mindazon értékeket, preferenciákat, elveket, magatartásformákat, viszonyulásokat stb., melyeket társadalmi szocializációjuk során, mondjuk az iskolapadban, a családban, az előző munkahelyeiken megszereztek.

Joggal mondhatom tehát, hogy ilyen irányú logikával a gazdaság a társadalom alrendszere, hiszen a szereplők főképp társadalmi szabályok alapján tevékenykednek a gazdaságban. Ennélfogva egy szervezet nemcsak kizárólagosan gazdasági egységként funkcionál, hanem felfogható társadalmi „élőhelyként” is, ahol az alkalmazottak gazdasági tevékenységet végeznek. Természetesen a vállalati kultúra kialakításában másik oldalról jelentős szerepe van a vállalat profiljának, termelési technológiájának is, de ebben az esetben csak a társadalmi aspektusra koncentrálok. .
Konklúziót vonva a fenti gondolatmenetből megállapítható, hogy az a szervezet lehet sikeres a piacon, mely figyelembe veszi működése során az ott dolgozók társadalmi - kulturális értékrendszerét, mert amennyiben nem sikerül a szervezeti működés és az alkalmazottak, vagy az alkalmazotti csoportok között egészséges légkört kialakítani, az nagyban veszélyeztetheti a vállalati célelérést. A fejlődni kívánó magyar gazdaság számára ez a probléma kardinális kérdésként jelenik meg pl. a vegyesvállalatokban.
Amíg azonban nem sikerül megragadni a szervezeti kultúra alapjellemzőit, addig a rendszer „finomhangolása” sem hozhat eredményt. A tudományos alapkérdés tehát úgy vetődik fel, hogy milyen vállalati viselkedésvonások alapján lehet tipologizálni a szervezeti kultúrát. E tanulmány arra keres választ, hogy a tárgyalási és döntéshozatali stílus elemzésével milyen szervezeti

kultúratípusokat lehet megkülönböztetni. Először azonban a kultúra dimenzióit és szintjeit kell elkülönítenem, hogy pontosan elhelyezhetővé váljon a tárgyalási stílus ebbe a rendszerbe.

## 1. A kultúra szintézises modellje

A kultúra társadalmi léptékben egy embercsoport által létrehozott anyagi és szellemi értékek összessége. Jelen esetben időbeni (történelmi), és térbeli (földrajzi) korlátokkal sem éltem. Maga a kultúra (civilizáció) nemcsak egy történelmi időszakot ölel fel, hiszen pl. a tradícionalizmus, a múlt értékeinek ápolása is a jelen kultúra része, ugyanakkor nem is „röghözkötött", hanem embercsoport által életben tartott értékegyüttes, melyet ugyan erősíthet a tisztán elkülöníthető földrajzi elhelyezkedés, de nem létfeltétele annak (Sz.m. : lásd diaszpórák, bevándorlók) .
Az általam értelmezett kultúrafelfogás tulajdonképpen egy szintézises modell (lásd 1. Ábra). Alapvetően P. Müri[1] jéghegy példáját használom, mivel ő azt állítja, hogy a kultúrának két értelmezési szintje létezik, a látható tartomány, és az ún. mélykultúra. A felső szintet olyan kulturális megnyilvánulások jelentik, mint pl. a társadalmi berendezkedés és - rétegződés, a nyelv, a családszerkezet, a nemek közti viszony. Ezek az elemek direkt módon irányítják a kulturális elemeket. A mélykultúra szintjén az Edgar H. Schein[2] által definiált premisszák alkotják a jéghegy láthatatlan részét. Tulajdonképpen ezek azok a Miért? kérdések, melyekre az ember évezredes tudásával alakított ki választ. Ilyenek lehetnek pl. a transzcendencia, a világ és ember, illetve az emberek egymás közti viszonya, tér és idő kérdése.
A kultúra két szintre bontása természetszerűleg ütközik Schein háromszintes modelljével, hiszen ő bizonyos kultúraelemeket köztes szintként definiál. Alláspontom szerint viszont ezek olyan kapcsolati rendszerek, melyek közvetítik és tudatosítják a mélyrétegek üzeneteit a társadalom felé. Ilyen rendszerként foghatók fel pl. a vallások és az etikai szabályok is. Így az ellentét pusztán elvi síkon mozog, mivel azt, hogy valamely dimenzió mely része látszik, s mely része merül el, mindössze a szituációs „hullámzástól" függ, vagyis csak az adott helyzetben értelmezhető.

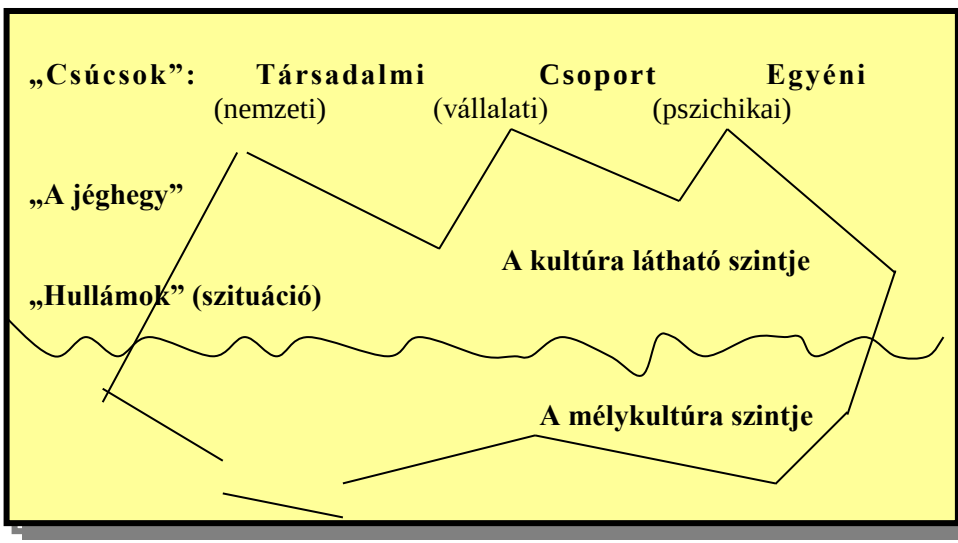
---

[1] Heidrich Balázs: A vállalati kultúra sajátosságai a nemzeti kultúrák tükrében
Felső - Magyarországi Szemle, 1994/1. szám.

[2] Barakonyi Károly - Lorange, Peter:
Stratégiai management
Közg. és Jogi Kkiadó, Bp. 1991., 296. old.

Emellett persze bizonyos elemek mindig a felszínen, míg mások mindig a mélyben maradnak, így ez a „merülési tartomány” értelmezhető a sheini második szintként is.

A jéghegy „csúcsai” a kultúra dimenzióit jelképezik. Ez alapján megkülönbözetem az egyéni- , csoport- és társadalmi kultúrát. A perszonális szegmenshez a személyes jellemzők közül a szocializációval tanult tulajdonságok éppúgy beletartoznak, mint a genetikai jegyek. A csoportkultúra körébe sorolható a vállalat, illetve minden olyan közösség, melynek egyedi, környezetétől részben elütő érték –és normarendszere van, míg a társadalmi kultúra kifejezést szinonimaként használom a nemzeti kultúra fogalmával, melyet e rész elején definiáltam. Mindhárom dimenziónak vannak látható és mélykultúra szintjei, s léteznek közös tartományai a másik kettővel, mindkét szinten, mindamellett nem részhalmazai egymásnak.




1. ábra: A kultúra „jéghegy” modellje

Miért fontos kultúrák közt közös tartományokat keresni? A vállalaton belüli együttélés és a vállalatközi együttműködés során szükségesek olyan kapcsolati pontok, melyekre építve közös értékeket lehet kialakítani. Ez a harmonikus vállalati kultúra kialakításának alapfeltétele.

Mégis hogyan definiálható pontosabban a vállalati kultúra? E kifejezést sokféle

szinonimával illetik, mint pl. ethosz, szervezeti klíma, vállalati stílus. Én Kono nézetét osztom, aki három tényező kompozíciójaként fogja fel a vállalati kultúrát [3]:

1. Vállalaton belül elfogadott közös értékek
2. Vállalaton belül általánosan érvényesülő viselkedés minták
3. Vállalati döntéshozatalban használatos gondolkodásmód, megközelítés, eljárások és minták

Milyen hatások formálják a fenti összetevőket? Először is, melyeket a társadalomból hoznak magukkal az alkalmazottak és a vezetők. A kultúra másik részét gazdasági értékek, elvek alkotják, melyekkel biztosítani lehet a szervezet racionális működési céljait. A harmadik elem, mely élővé és egyedivé teszi a vállalati kultúrát, a személyes, egyedi tapasztalatok, az egyéni karakter. Hasonlóképpen fogalmazta meg ezt Dr. Szűcs Pál is [4]: „...a szervezet kultúrája... egyrészt a tevékenység feltételeit jelentő, tárgyiasult értékek(et jelenti), ...másrészt magába foglalja azokat a nem tárgyiasult értékeket, amelyek a szervezeti és szervezeten kívüli viszonyok hatására rögzültek az emberekben, amelyek jórészt szokássá váltak.” Az így megjelenő értékrend vonulatokat Pascal – Athos 7S modellje közelíti legjobban:

A modell magja a szervezetben élő közös értékek (Shared values), mely összeköti az ún. kemény oldalt (Strategy, System, Structure) a lággyal (Staff, Skills, Style). Ez az elgondolás hasonlítható egy házhoz, melynek részei a kemény és lágy építőelemek, de az értékek jelentik azt a kötőanyagot, ha tetszik habarcsot, mellyel a ház egységgé tud szilárdulni, képessé válik feladata betöltésére. Nélküle egy kis vihar, piaci változás, romba döntené az épületet. Az értékrendek különbözőképpen ölthetnek testet a vállalati filozófiákban, krédókban:
Látható, hogy eltérő társadalmi kulturális közegből induló vállalatok igen sajátos értékelemeket tartanak szervezeti kultúrájuk magjának, ezáltal más – más vonásokkal rendelkező szakembereket foglalkoztatnak. E szervezeti értékrend Kono által definiált harmadik elemének megjelenési területe a vezetési stílus (a 7S modellben Style). A következőkben ennek vetületeivel foglalkozom.

---

[3] Vö.:Ishikawa Akihiro: A vállalati kultúra fogalma Japánban Vezetéstudomány, 1994/4. szám.

[4] Dr. Szűcs Pál: A vállalati szervezeti rendszer JPTE Nyomda, Pécs 1995.

| | |
|---|---|
| **Merck** | Szociális felelősség....<br>Tudományos alapú innováció....<br>Munkából származó profit, humánus juttatások |
| **Nordstrom** | A vásárló kiszolgálása mindenek felett<br>Kemény munka és egyénre szabott termelékenység<br>Soha ne legyünk elégedettek.... |
| **Philip Morris** | A szabadság választásának joga<br>Győzelem - jó értelemben vett harcban legyőzni másokat<br>Támogatni az egyéni kezdeményezéseket<br>Kemény munka és folyamatos önfejlesztés |
| **Sony** | A japán kultúra és nemzeti státusz emelése<br>Úttörő lenni-nem követni másokat, megtenni a lehetetlent... |
| **Walt Disney** | Az amerikai értékekre való nevelés, azok hirdetése<br>Kreativitás, álmok, képzelet<br>Fanatikus figyelem a konzisztenciára és a részletekre |

1. tábla: Vállalati krédókban megjelenő vállalati értékek[5]

## 2. A vezető és a tárgyalás

A vezetési stílus a szervezeti ethosz egyik fontos megjelenési területe. A stílus (style) a Pascal - Athos modellben a vezetés - vezető viselkedését jelenti, míg Kono meghatározása szerint a döntéshozatalban használatos gondolkodásmódok, megközelítések, eljárások tartoznak e tárgykörbe.
A vezetőknek kiemelkedő szerepük van a szervezetben, mivel pozíciójuk által lehetőségük nyílik a vállalati célkitűzések megvalósításával kapcsolatos döntések meghozatalára, a szervezeti értékrendszer befolyásolására, s e két terület koordinálására is. Álláspontom szerint e hármas feladat megoldására irányuló tevékenység megjelenési formája a stílus.
A menedzserek ennek segítségével próbálják teljesíteni a szervezetek

[5] Collins, J.C. - Porras, J.I. : Building your company's vision
Harvard Business Review,
1996. szeptember - október, 68.old.

szociáldarwinista [6] felfogásából eredő célját: a vállalati túlélést, fejlődést. A fenti problémák eliminálása állandó egyeztetési tevékenységre és döntési helyzetekbe kényszerítik a vezetőket. Minél összetettebb, stratégiai jellegű a szituáció, a megszülető döntés annál inkább kommunikációs folyamat, tárgyalás eredménye. A tárgyalás tehát a szervezeti problémák megoldását (a vezetői döntést) elősegítő kommunikációs folyamat, melynek megkülönböztethető vállalatközi és vállalaton belüli típusa. A tárgyalás és döntéshozatal során azonban az alkalmazott metódus és stílus a három „csúcsdimenzió" befolyásának eredőjeként jelenik meg. Egyéni szinten a döntéshozó habitusa, lelki alkata, vállalati szinten a Pascal – Athos modell elemei, míg társadalmi oldalról a szervezetben és a tárgyalásban résztvevő egyénekben élő társadalmi kultúraelemek határozzák meg az alkalmazott tárgyalási módszert.

## 4. Tárgyalási kultúratípusok

Mivel a tárgyalási és döntéshozatali folyamatnak számos, a tárgyalási szituációtól is függő gyakorlati megjelenési formája létezhet, ezért szükségesnek éreztem néhány vizsgálati alapelvet rögzíteni, ezzel mintegy elemzési keretet is teremtve a későbbi összehasonlító munkához:

1. A tárgyalás fogalmát tágan értelmezem, vagyis ideértem mind a vállalatközi, mind a vállalaton belüli döntésre törekvő kommunikációs formákat is.
2. Csupán az egyenrangú tárgyalási pozícióból induló felek között kialakuló tárgyalási folyamatot vizsgálom.
3. A tárgyalást kulturális szemszögből elemzem, s csak érintem működési feltételrendszerének egyéb elemeit (pl. a vállalat technológiai, ill. a vezető pszichikai jellemzői).
4. Az ismérvek kiválasztásánál elsősorban a döntéshozatali folyamatra koncentrálok, hogy rámutassak a kulturális eltérésekre.
5. A döntés fogalmát szűken értelmezem, ugyanis nem vizsgálom a tárgyalás és egyezetés nélkül hozott egyedi döntéseket
6. A szervezeti kultúracsoportok saját jellemzőiből fakadó viselkedését elemzem, s nem foglalkozom a másik tárgyalófélnek az elsőre gyakorolt befolyásával.
7. A létrehozott kultúratípusok tiszta, elméleti csoportok, melyek a szervezeti gyakorlatban gyakran kevert, vegyes formában jelennek meg, valamely

[6] Guiot, J.M.: Szervezetek és magatartásuk Közg. és Jogi Kkiadó, Bp., 1984.

kategória dominanciájával, ebből következően ez utóbbiak visszavezethetőek a három alapirányzat valamelyikére.

Az ily módon rögzített elvek alapján, az általam elkülönített tárgyalási kultúracsoportok és elemzési ismérvek a következők (lásd 2. tábla):

| Ismérvek/Típusok | Integrációs | Individualista | Kollektivista |
|---|---|---|---|
| **1. Beállítódás** | Individualista, korporációs | Individualista, technokrata | Kollektivista |
| **2. Orientáció** | Integráció, kooperáció | Siker | Kölcsönös tisztelet |
| **3. Vezetés** | Egyéni | Egyéni | Csoport |
| **4.A tárgyalás célja** | Egy jó üzlet megkötése | A legjobb üzlet megkötése | Hosszútávú kapcsolat kiépítése |
| **5. Felhatalmazás** | Jelentős | Teljes | Minimális |
| **6. A tárgyalás bevezetése** | Szertartásos, Rövid | Nincs bevezető | Szertartásos, Hosszú |
| **7. A kérdések megtárgyalása** | Külön tárgyalja | Együtt tárgyalja | Csomagként tárgyalja |
| **8. Taktika** | Meggyőző, Ajánló | Lehengerlő, Fenyegető | Megértő, kötelezettségre hivatkozik |
| **9. Érvelés** | Logikus | Profitcentrikus | Szükséglet – centrikus |
| **10. Ajánlat** | Konkrét, tágan értelmezetten | Konkrét, szűken értelmezetten | Globális |
| **11. Engedmény** | Közepes | Szerény | Nagy |
| **12. Döntési felelősség** | Egyéni | Egyéni | Csoportos |
| **13. Döntési idő** | Rövid | Rövid | Hosszú |
| **14. Megegyezési időtáv** | Taktikai jellegű | Operatív jellegű | Stratégiai jellegű |
| **15. Döntési legitimitás** | Részleges | Utólagos | Formálisan teljes |
| **16. Kívánt tárgyalási végpozíció** | Nyertes - nyertes, nem akar veszteni | Nyertes-vesztes, nyerni akar | Nyertes – nyertes, a közös siker a fontos |

2. tábla: Szervezeti kultúratípusok

Az integrációs típusú vállalatra a legjellemzőbb példákat az EU – ban működő szervezetek között találhatunk. Az individualista szervezetnek jó táptalajt jelent az észak amerikai társadalmi értékrend, míg a kollektivista típus a távol – keleti vállalatok közt gyakori. Mindezek ellenére óvakodom attól, hogy a szervezetekre valamiféle földrajzi elhatárolást erőltessek, hiszen mindhárom példaként felhozott régióban megtalálhatóak ezek a formák, s ebben az esetben a sztereotípia hibájába esnék.
Visszatérve a táblában felsorolásra kerülő ismérvekre, azok sorrendjét úgy alakítottam ki, hogy követhetővé váljon a döntéshozói folyamat, mely indul egy tárgyalási alappozícióból (1.-3. sor). Ez az indulóhelyzet nagymértékben befolyásolja a tárgyalási cél meghatározását (4. sor). Ezután a konkrét tárgyalási szakaszok következnek: a partner felmérése (5.-6. sor), a tárgyalás lényegi része (7.-11. sor). Végül a döntés dimenzióinak elemzése következik (12.-16. sor).

A folyamaton keresztüli vizsgálattal tehát lehetővé válik, hogy a vállalati kultúratípusok minden lényeges, eltérő aspektusa feltáruljon az olvasó előtt. Végezzük először az alappozíciók feltárását!

## 4.1. A tárgyalási alaphelyzet

Az attitűdök és orientációk definiálják a szervezetet képviselő tárgyaló viselkedését, így behatárolják magát a döntést is. Ebből a megfontolásból választottam a szervezettípusok elnevezéseit ezekből a kategóriákból.
Az integrációs és az individualista megközelítés tulajdonképpen egy tőről fakad, de míg az első fokozottan figyelembe veszi a vállalaton belüli és a vállalatok közti együttműködés fontosságát, addig az individualista tárgyaló felet a személyes siker, a profit érdekli. A kollektivista álláspont eltérő, hiszen itt elsősorban a közösségi érdek (belső szervezeti csoport, vállalatcsoport) a legbefolyásolóbb tényező, nem az egyén.
A tárgyalási orientáció is az előzőeket támasztja alá. Az integrációs fél számára a gazdasági siker mellett a kooperáció elérése, az együttműködés, a vélemények közös nevezőre hozása jelenti a kihívást. Az individualista a hős szerepét keresi, egyéni dicsőséget, sikert akar elérni, hiszen ezek alapján ítélik meg értékét a szervezetben, míg pl. egy keleti partner amellett, hogy tiszteletet sugároz önmagáról, fontos számára, hogy láttassa, mennyire tiszteli partnerét, mely elv szigorú etikai normaként él a konfuciánus társadalmi környezetben.
A tárgyalás műveleteinek irányítása és maga a döntés az első két forma delegációiban egyszemélyi vezetést jelent, s a legtöbb esetben a vezető egyben

döntéshozó is, felhatalmazása jelentős, vagy teljes. Természetesen stratégiai, vagy bonyolult speciális kérdésekben a delegációk szakértői véleményét is kikérik, sőt kisebb esetekben dönthetnek is, de a végső álláspont kialakítása egy személy döntésén alapul.
A kollektivista szervezet delegációja a tárgyaló partner felé formálisan homogén csoportként viselkedik, a vezető az összes döntésben érdekelt véleményének artikulálására törekszik, de csak a legritkább esetben rendelkezik ráruházott döntési jogosultsággal, ugyanis a tárgyalások sikeréért a küldöttség kollektíven felel.
Ezek az említett dimenziók egy olyan alapszituációt teremtenek, mely kulturális közegenként eltérő tárgyalási módozatok kialakulását segíti.

## 4.2 A tárgyalás célja

A tárgyalás menetének elemzéséhez szükséges behatárolni, hogy kultúrkörönként melyik szervezetnek mi a célja a tárgyalással.
Az individualista tárgyaló mereven ragaszkodik a szűk gazdasági racionalitáshoz, vagyis a szituációban elérhető legjobb üzletet akarja megkötni, a hasznossági célfüggvényének globális maximumát keresi.
Kooperáló társa nemcsak rövid távú gazdasági, de közép – és hosszútávú integrációs együttműködési előnyöket is figyelembe véve dönt, számára az előzőekben szűken értelmezett hasznossági függvény szuboptimuma is megfelelő. Ez nem azt jelenti, hogy kevesebbel is beéri, mint az elsőként említett, hanem hogy más tényezőket is figyelembe vesz céljainak kialakításában, nemcsak a piaci elveket.
Kollektivista oldalról vizsgálva a hosszútávon gyümölcsöző együttműködés feltételrendszerének kialakítása az elsődleges feladata a delegációnak. Ilyen irányú megközelítés esetén a partnerrel létrehozott harmonikus közösségi szemlélet megteremtésének lehetősége jóval fontosabbá válik a jelen profitkilátásainál, hiszen ez alapozza meg a kooperáció jövőbeni gazdasági sikerességét.

## 4.3. A tárgyalási folyamat

A vállalati célok ismeretében az integrációs tárgyalódelegációk felhatalmazása jelentősnek nevezhető abból a szempontból, hogy a vezetőnek tág tere nyílik a megegyezésre, de általában bizonyos testületi, szervezeti egységes álláspont kialakulása esetén foglalhat véglegesen állást az adott kérdésben. Az individualista szervezet menedzsere „hajóskapitány”, akinek elsődleges feladata

a szervezeti hajó megfelelő irányba terelése. E szerepéből fakadóan egy személyben dönt, felelőssége teljes, hiszen vállalata azért delegálja, hogy oldja meg a kérdéses problémát. A döntéshozásban esetlegesen résztvevő tanácsadók csak a döntéshozatal szakmai kérdéseinek átlátásában segédkeznek.
A kollektivista delegáció felhatalmazása azonban szinte csak a tárgyalás lefolytatására terjed ki, elsődleges feladata a partner felmérése, a bizalomépítés. A szervezet általában minimális döntési felelősséggel hatalmazza fel képviselőit, míg a másik félről kimerítő és részletes ismeretre szert nem tesz.
A szervezet által generált bizonyítási kényszer és a kemény hatékonysági feltételekből következően (A legjobb üzlet megkötése) az individualista tárgyalónak nincs felesleges ideje (The time is money.), ezért a tárgyalás során szinte bevezetés nélkül, in medias res tér az üzleti kérdésekre.
Az integrációs törekvéseket megjelenítő tárgyaló partner céljai megkövetelik a rövid „terepfelmérést", a főbb kérdések rövid bevezetését, míg a harmadik típusú delegáció szinte csak azért jön a tárgyalásra, hogy információkat, benyomásokat szerezzen, így hosszú, szertartásos „feltérképezést" végez. Ez a tárgyalófél az előző kettőhöz viszonyítva „ráér", hiszen nincs felhatalmazása megegyezni a másik féllel, így tárgyalása ki is merül a bevezető szakasszal, hiszen alapvető feladatának ez tekinthető. A tárgyalás első szakaszában az integrációra törekvő fél logikai ok - okozati összefüggésekkel kapcsolja egymáshoz a megoldandó kérdésrészeket, hajlamos leválasztani azokat egymásról, hogy akár részkompromisszumokat tudjon elérni. Taktikájában éppen ezért meggyőző, érvelő stílust használ, ajánlata gazdaságilag megalapozott, de tág megegyezési teret biztosít a másik fél számára, vagyis hajlandó engedményre.
Az individualista szervezet menedzserét nem érdekli a másik fél tárgyalás utáni helyzete, hanem elsősorban a saját problémájának megoldásával törődik, melyet szervezetének kultúrája állít fel vele szemben elvárásként. Tehát nem éri be kvázi jó megoldásokkal, számára csak a legnyereségesebb verzió elfogadható. Ebből következően profitcentrikus álláspontot képvisel, ajánlata általában kis „holtjátékkal" bír, nem hajlandó külön kezelni az egyes kérdéseket, hiszen számára az ilyen típusú megoldás nem hoz áttörő sikert, ezért tárgyalási stílusát legjobban a kemény, lehengerlő jelzőkkel lehet illetni.
A kollektivista fél felfogása merően más [7]. Ha a hosszú „előjáték" után sor kerül egyáltalán konkrét tárgyalásra, akkor a megegyezési hajlandóság nagy távlatokra

[7] Vö: Jarjabka Ákos: Piac és tervezés összhangja: a japán példa
Marketing & Management, 1997/1. szám.

szóló, éppen ezért a delegáció az eldöntendő kérdéseket egy csomagban tárgyalja, a jövőben esetlegesen felmerülő más együttműködési variációk mellett. Globális ajánlatot kínál partnere számára, mely nem mindig kötődik szorosan a konkrét ügylethez, hanem inkább a hosszútávú együttműködést szorgalmazza, így az ajánlat tág teret enged az alkunak, a küldöttség nagy engedményre hajlandó.
Mindezt a „nagyvonalúságot" azért engedheti meg a csoportképzésen alapuló szervezet, mert kultúrájából fakadó értékrendje nem elsősorban a profitképzésen alapul, hanem a piacrészesedésen nyugvó biztos növekedésen, ezáltal érvelésében a gyarapodás feltételeihez nélkülözhetetlen szükségletek számítanak alapkövetelménynek.
A delegáció tárgyalási stílusa merev etikettet használ, hiszen nem engedheti a csoportok közötti nyílt konfrontációt. Így az esetlegesen elutasító válasz is burkolt, más kötelezettségekre hivatkozó, miközben megértésükről biztosítják a partnert, s formálisan egyetértenek álláspontjával.
Meg kell jegyeznem, hogy ez az a tárgyalási elem, mely a legtöbb értelmezési problémát jelenti a másik két szervezeti kultúra képviselőinek e harmadikkal folytatott tárgyalása során, mivel pl. az individualista fél gyors, tiszta válaszokat szeretne kapni, s így nem tudja értelmezni a kollektivista partner lassú, számára homályos válaszait.

### 4.4. A döntés dimenziói

Elérkeztem a tárgyalás végső szakaszához, a döntéshez. Ebben a pontban bátrabban használok földrajzi elkülönítést, mivel a döntés megítélésében tisztábbak a társadalmi (nemzeti) kultúrából származó eltérések. Ez azonban nem jelenti azt, hogy bizonyos tájegységekre kizárólagosan jellemző lenne egyik, vagy másik forma, hanem olyan példaként használom ezeket, melyek segítenek értelmezni a három szervezettípus viselkedését.
Az európai és amerikai döntéselméletben a döntés visszavonhatatlan lezárását adja a további töprengéseknek, íly módon a fogalom a cselekvéshez, vagyis a megvalósítás kezdetéhez kapcsolódik. Pascal és Athos ezt a visszavonhatatlanságot mutatja ki az angol decision és a francia décision (döntés) szavakban megjelenő latin cisio - vágás szóval.
Véleményem szerint magyar értelmezés is hasonló, hiszen ha a „dönt" igét közelebbi vizsgálat tárgyává tesszük, akkor világosan látszik, hogy egy nyugvó állapotból való visszafordíthatatlan elmozdulást jelent, amely így a jövőbeni történésekkel áll szoros viszonyban. Az integrációs szervezet képviselője jelentős felhatalmazása tudatában az egyéni felelősséget vállalva, a kollektív

típushoz képest rövid idő alatt hozza meg döntését, melyet egyeztet a delegáció tagjaival és a felsővezetéssel. A döntésének legitimizációja azonban csak részleges lehet, hiszen maga az demokratikus elvek alapján jön létre, melyhez elegendő az egyszerű, ritkábban a kétharmados többség. A megegyezési időtáv taktikai szintű, mely azt jelenti, hogy a döntési alternatívák mérlegelése során nemcsak a rövidtávú profitszempontok érvényesülnek, de a kollektivista felfogáshoz képest az integrációs szervezet jóval kisebb időhorizontban gondolkodik. Lényeges még megemlíteni az „élni és élni hagyni" elv gyakorlati alkalmazását[8], mely lehetőséget biztosít a szuboptimum megtalálása mellett a nyertes - nyertes pozíció elérésére.

Az individualista tárgyalópartner szintén egyszemélyben, rövid idő alatt dönt, s a döntéssel kapcsolatos felelősség is az ő vállán nyugszik. Mivel az adott szituációban gyors döntésről van szó, ezért nincs ideje a vezetőnek egyeztetni, kivárni, amíg szervezetének véleménye is megegyezik a sajátjával, így válaszának legitimitását utólagosan kell megszereznie. Ugyanakkor álláspontjának kialakításakor dominanciát élvez a rövidtávú nyereség (siker), ezért a megegyezési időtáv operatív jellegű. Az individualista felet saját érdekérvényesítésének elsődlegessége miatt nem érdekli partnere döntés utáni helyzete, a sikert magának akarja learatni, tehát jellemző tárgyalási végpozíciójára a nyertes – vesztes állapot.

A döntést illetően a keleti ember alapvetően másként gondolkodik, mint nyugati társa. E felfogás szerint semmi sincs végleges eldöntve, vagy ahogy a japánok mondják: „A döntés még sohasem változtatta meg a valóságot.". Így a keleti döntési folyamatban lehetővé válik az „együtt úszás" az eseményekkel. Ballon úgy fejezte ki a rendszerek közti különbséget, hogy a nyugati döntés message – üzenet jellegű, míg a keleti massage - az akarat masszírozása[9] .

Tehát a kollektivista szervezet számára a döntés előtti történések nincsenek éles határvonallal elválasztva a majdani eseményektől, ezért maga a döntési folyamat is lassú. A kialakuló kapcsolatrendszer stratégiai fontossággal bír, hosszú időre meghatározza a partnerek együttműködésének kereteit, ezért a döntésben minden érdekelt félnek részt kell vennie, vagyis a döntés, és az érte vállalat felelősség csoportos. Ugyanakkor a teljesen megegyező álláspontok elérésére is törekednie

---

[8]Borgulya Istvánné: Üzleti kommunikáció kultúrák találkozásában
JPTE Nyomda, Pécs 1996, 95.old.

[9]Marosi Miklós: A szervezés és irányítás nemzetközi fejlődése - magyar gyakorlata
Közg. és Jogi Könyvk., Bp. 1988.

kell a szervezetnek, még a döntés meghozatala előtt. Ennek eléréséhez természetesen idő kell, de amennyiben sikerül „a kiálló szöget beverni”, vagyis a véleménykülönbségeket eliminálni az informális jellegű (folyosói) egyeztetéseken, akkor ez 100% - os egyetértést és elkötelezettséget biztosít a formális döntési szituációban. A kollektivista szervezetnek nem saját szerzett előnyei számítanak a tárgyalás végeztével, hanem a hosszú távon létrejövő kapcsolatból származó közös siker, vagyis kölcsönös megelégedettségre törekszik.

## 5. Konklúzió

A fentiekben bemutatott kulturális jéghegy modell lehetővé teszi, hogy elkülöníthetővé váljanak azok a tényezők, melyek hatással vannak a szervezet egyedi karakterének formálásában.
Az egyes szervezetekre jellemző sajátosságok a szervezeti viselkedés „kimeneti oldalán” figyelhetők meg, melyek közé tartoznak a tárgyalás és döntés során észlelhető magatartásjegyek is. Ezek alapján három, egymástól lényegükben különböző szervezeti kultúratípust különböztettem meg. Mindhárom esetben érzékelhető a jéghegy modell dimenzióinak hatása a tárgyalási és döntési folyamatra:
Az első formáló elem a tárgyaló személyes, pszichikai jellemzői. Ennek hatása letagadhatatlan a tárgyalás menetére, hiszen a menedzsert alapvetően saját maga befolyásolja és kontrollálja.
A második jellemző a társadalomban létező kultúra. A partnerek magukban hordozzák mindazon szocializált értékeket, viselkedésmintákat, etikai szabályokat, melyek ugyancsak formálják a tárgyalás stílusát.
A harmadik lényeges momentum a szervezeti kultúra hatása. A vállalat különleges entitás, melyben egyrészt megjelennek a társadalmi értékrendből bizonyos elemek, másrészt gazdasági céljai és szükségletkielégítő tevékenysége sajátos jellemzőkkel árnyalják karakterét. Élővé azonban a benne dolgozók teszik, például a tárgyalás és döntéshozatal lebonyolításával.
Ha a tárgyaló figyelembe veszi ezeket a befolyásoló elemeket, s törekszik feltérképezni a partnere által képviselt értékeket, abban az esetben nagyobb esélye lesz tárgyalásának sikeres lefolytatására és a helyes döntés meghozatalára.

**Egyéb források:**

1. Balogh Ferenc: A japán, az amerikai és a magyar management összehasonlítása

Ipar - Gazdaság, 1991/4. szám.
2. Boisot, Max: Information & Organizations:
The manager as anthropologist
Fontana / Collins, London 1987.
3. Handy, Charles: Gods of Management
Arrow Books, London, 1995.
4. Kenichi, Ohmae: The mind of the strategist:
The art of Japanese business
McGraw - Hill Inc., New York 1982.
5. Mullins, Laurie J.: Management and Organisational behavior
Piman Publ., London 1991.
6. Randlesome, C.-Brierly, W.-Bruton, K.-Gordon, C.-King,P.:
Business culture in Europe
Heinemann Publ., Oxford, 1990.
7. Dr Simon Lenke: Interkulturális menedzsment
Külker Főiskola Házi Nyomdája, Bp. 1996.

## Egyéb forrásmunkák a 2. témához

Nierenberg, G. – Calero, H. H. : Testbeszéd –kalauz
Bagolyvár könyvkiadó, Bp., 1995.

Pease, Alan: Testbeszéd
2. fej.: Területek és zónák
16. fej.: Íróasztalok, asztalok és ülésrendek
17. fej.: Hatalmi játékok
Park Kiadó, Bp., 1989.

Weiss, D. H.: Hogyan tartsunk hatásos beszédet?
Menedzserek Kiskönyvtára sorozat,
Park Kiadó, Bp., 1993.

Kultúraközi kommunikáció témájú szakcikkek (Tanszék)

# 3. téma: Csoportok a szervezetben

**Titkos Csaba: Csoportmunka a 90 –es években,**
**PTE - KTK, 2000., 1. fejezet**

## 1. A CSOPORTLÉLEKTAN VÁZLATA

Csoportlétünk hétköznapi trivialitás. „…Ha egy képzeletbeli Marslakó a maga friss szemével egy pillantást vethetne a Föld lakóira, valószínűleg mély benyomást tenne rá, hogy az időnek milyen nagy részét töltik csoportos tevékenységgel. Észrevenné, hogy a legtöbb ember aránylag kicsiny csoportokban van együtt. Ezeknek tagjai közös hajlékokban tartózkodnak, a csoporton belül elégítik ki alapvető biológiai szükségleteiket, gazdasági létükben ugyanattól a forrástól függnek, gyermekeket nemzenek és kölcsönösen óvják egymás egészségét. Megfigyelné, hogy a gyermekek nevelése és szocializálása általában más, nagyobb csoportokban történik, templomokban, iskolákban vagy más társadalmi intézményekben. Megállapítaná, hogy a világon a munka zömét úgy végzik az emberek, hogy tevékenységük a szoros kölcsönös függés keretei között folyik, viszonylag állandó társulásokon belül. Esetleg elszomorítaná az a felfedezés, hogy bizonyos embercsoportok hadviseléssel foglalkoznak, s hogy ezeknek az embereknek az ad bátorságot és harci kedvet, hogy dicsőségre tehetnek szert alakulatuknál, s hogy tudják: ők is függhetnek a bajtársaiktól.

Talán örömmel töltené el, amikor látná azokat az embercsoportokat, amelyek különféle szórakozásokban és sportokban keresnek élvezetet. Végül nyilván nem értené, hogy miért tölt annyi ember olyan sok időt kis csoportokban beszélgetve, tervezgetve, „értekezve”. Bizonyára arra a következtetésre jutna, hogyha igazán meg akarná érteni azt, ami a Földön történik, akkor azt kellene gondosan megvizsgálnia, hogy hogyan alakulnak ki, hogyan működnek és hogyan oszlanak fel a csoportok.

Ha most visszatérünk egy megszokottabb látószöghöz és a Föld lakóinak szemével vizsgáljuk társadalmunkat, azt találjuk, hogy a csoportok megfelelő vagy fogyatékos működésében egyre inkább felismerik a társadalom egyik fő problémáját. Az üzleti, állami és katonai szervek élénken érdeklődnek az iránt, hogy hogyan lehet javítani a csoportok eredményességét. Sok gondolkodó

ember riadtan szemléli a család kézzelfogható gyengülését és bomlását. A pedagógusok egyre inkább arra a meggyőződésre jutnak, hogy munkájukat nem végezhetik tökéletesen mindaddig, amíg mélyebben meg nem értik, hogyan működik szociális csoport minőségében az iskolai osztály. A társadalmi harmóniával foglalkozók buzgón keresik annak a módját, hogy enyhítsék a munkások és a vállalatvezetés csoportközi konfliktusait....."[1]

Az ember társas lény és ennek egyik megnyilvánulása, hogy minden ember - hol szándékoltan, hol akaratlanul - csoportokhoz tartozik és ez a tény meghatározza magatartását, gondolkodásmódját. Az emberek különféle csoportosulások végtelen szövedékében élnek, s életük során, de akár csak egyetlen nap leforgása alatt is sok és sokféle csoporttal kerülnek kapcsolatba.

## 1.1. A csoportlélektan rövid története

Csoportlétünk hétköznapi trivialitás, s - mint az ilyenek általában - titkok tárháza is, néha „vakságunk", olykor a dolgok rejtettsége okán. E „titkok" megfejtésére meglehetősen későn érzett késztetést a tudomány. A csoportdinamika a huszadik század 30-as éveinek végén vált önálló kutatási területté az Egyesült Államokban. Megszületése elsősorban Kurt Lewin (1890-1947) nevéhez fűződik.
1942 egyik szép, meleg szeptemberi napjának estéjén Lewin beszédet tartott Washingtonban (D.C.) a Társadalmi problémák lélektani vizsgálatának Társasága (Society for the Psychological Study of Social Issues) munkavacsoráján. Hallgatósága alábbi jóslatainak lehettett fültanúja:

„Bár a csoporttevékenység vizsgálatára irányuló tudomány csak néhány éves múltra tekinthet vissza, nem habozok megjósolni, hogy a csoporttevékenység, - vagyis az a tevékenység, amikor az embereket nem egymástól elszigetelt egyedekként kezeljük, hanem adott csoportok társadalmi környezetében és körülményei között -, nemsokára mind elméleti, mind gyakorlati szempontból egyike lesz a legfontosabb vizsgálati területeknek.

..... Remény sincs arra, hogy jobb világot teremtsünk anélkül, hogy mélyebb bepillantást nyernénk a vezetés és a kultúra funkciójába, valamint a csoportélet

[1]Cartwright, D. - Zander, A.: A csoportdinamika keletkezése. In: Csoportlélektan. Gondolat Budapest, 1980. 33-34. o.

egyéb lényeges tényezőibe”.[2]

Lewin jóslata bevált és Ő maga is jelentős szerepet játszott annak megvalósításában. A 40-es és 50-es évek amerikai szociálpszichológiájának kulcsszava lett a csoport. S habár a 60-as években a kutatás lendülete némiképp alábbhagyott e területen, azért a csoportkutatás folytonossága fennmaradt, sőt eredményeinek felhasználása a legkülönbözőbb - terápiai, önismereti, gyakorló-tanuló - csoportokban éppen ekkortájt vált valóságos mozgalommá. A hetvenes évek elejétől aztán ismét erőteljesebbé vált a kutatók csoport iránti érdeklődése. Olyan közismert amerikai szociálpszichológusok adták fejüket a csoportjelenségek kutatására, mint Aronson vagy Zimbardo. A 80-as évek visszafogottsága után a 90-es évek ismét a csoportok évtizede.

A szociálpszichológiai kutatások csoportérzékenységének időszakaival meglehetősen analóg módon alakultak a munka világának csoporttal kapcsolatos törekvései. Azok, akik vezetési elveket igyekeztek kidolgozni, egészen a 30-as évekig jóformán vakok voltak azzal a ténnyel szemben, hogy csoportok léteznek. Az individuális szemlélet csupán 1933 táján kezdett háttérbe szorulni, akkor, amikor Mayo és munkatársai ezirányú könyve megjelent[3].

A Western Electric Hawthorne-i üzemében lefolytatott, nagyszabású vizsgálatsorozat (1924-1932) végkövetkeztetései olyan hatással voltak az ipari szférára, amelyet aligha lehetne túlbecsülni. A kutatási program eredményei felhívták a figyelmet a munka folyamán kialakuló interperszonális kapcsolatok fontosságára, arra késztetve az ipari vezetést, hogy az eddiginél sokkal jobban figyeljen a munkacsoportok társadalmi szervezetére, a viselkedésüket vezérlő informális szabályokra, valamint tagjaik beállítódására. Ezt a felfogást erősítette Barnard, saját sokéves tapasztalatok alapján írt könyvében[4], rámutatva, hogy a vállalatvezetés csak akkor lehet eredményes, ha a szervezetet olyan társadalmi intézményként kezeli, melyet egymással társas kapcsolatban élő emberek alkotnak.

Az ún. Emberi Viszonyok (Human Relations) iskola a 30-as évektől kezdődően és az 50-es évekkel bezárólag, kidolgozta azt az elméleti koncepciót, amely

[2] Zander, A.: A csoportfolyamatok lélektana. Annual Review Psychology
[3] Mayo, E.: The human problems of industrial civilization. Macmillan NY 1933
[4] Barnard, C.: The functions of the executive. Harvard 1938

később az üzemi kísérletek alapjául szolgált. A megvalósítás lelkes időszaka a 70-es évekre esett, s olyan törekvések jellemzik, mint „A Munka humanizálásának programja” az akkori NSZK-ban és az ún. svéd kísérletek (Kalmar és Uddevalla). A sikereket és a korlátok felismerését követte a 80-as évek „csendje”, míg a 90-es években ismét a csoportoktól hangos az üzem világa.

## 1.2. A csoport fogalma és a csoporttudat kialakulása

Amikor csoportról beszélünk, egyúttal bizonyos szociálpszichológiai természetű kötelékre utalunk. Egy csoport három, vagy több olyan személyből áll, akik:

1) egy vagy több közös tulajdonsággal rendelkeznek,
2) önmagukat minden mástól megkülönböztethető egységként szemlélik,
3) bizonyos célok és érdekek pozitív kölcsönös összefüggésének tudatában vannak,
4) interakcióban állnak egymással,
5) céljai egymást kölcsönösen feltételezik és e célok elérésére együttesen törekszenek,
6) a huzamos időn át fennálló csoportokban idővel közös normarendszert alakítanak ki,
7) szabályok sorát alakítják ki, melyek a tagok meghatározott tevékenységeit, kötelezettségeit és jogait feltételezik.

Ezek alapján a csoportszerűség különböző fokozatai:

a) kvázi csoportok, melyekre a fent felsorolt megkülönböztető jegyek közül az első három jellemző,
b) funkcionáló csoportok, melyekre az első öt megkülönböztető jegy jellemző,
c) szervezett csoportok, melyekre a felsorolásban szereplő összes jegy jellemző.

**A szervezett csoportok tagjai:**

- jobban hajlanak arra, hogy odafigyeljenek egymásra és megértsék egymást,
- között zajló kommunikáció hatékonyabb,
- szívesebben segítik egymást és nagyobb mértékben könnyítik meg egymás cselekvéseit, egymással szemben érzett attitűdjük gyakrabban rejt magában barátságosságot és bizalmat,

- könnyebben jutnak egyetértésre,
- esetében valószínűbb, hogy azonos értékek és szokások jellemzik őket,
- konfliktusok előadódásakor valószínűbb, hogy azokban közös erőfeszítések árán megoldandó problémákat fognak látni, nem pedig egymás befolyásolására való alkalmat és nem a konfliktus kiélezésének útját fogják választani.

A csoport több mint egymással együttműködő egyének együttese. Olyan tagokból áll, akik tudatában vannak annak, hogy egységet képeznek: a csoport önnön létének tudatával rendelkezik. Számos csoportba születés, és nem választás révén lehet bejutni (ilyenek például a családi, a faji vagy az etnikai csoportok). Ezekben az esetekben a pozitív csoportöntudat az együttműködés kialakulásának előfeltételét képezi, nem pedig fordítva. Az együttműködés kialakulása és a csoportöntudat kisarjadása persze kölcsönösen előmozdíthatja egymást. A sikeres együttműködésen kívül számos egyéb tényező is kulcsszerepet tölt be a csoporttudat kialakulásában. Így:

1) Mások bánásmódja: ha egy csoport tagjaival mások egyformán bánnak, egy és ugyanazon csoport tagjaiként viszonyulnak hozzájuk.

2) A folyamatosság minden átmenet nélkül történő megszakadása a csoporttagok és a csoporthoz nem tartozó személyek jellemző vonásai között (nézeteik, értékeik, külső megjelenésük, egymáshoz való közelségük, múltbeli tapasztalatuk, nyelvük, szokásaik, stílusuk tekintetében).

3) A csoportot jellemző szimbólumok használata: a csoportot jelképező jelzések az egyenruhák, megnevezett pozíciók, szertartások.

4) A tagok és a csoporton kívüli személyek közötti interakciók sűrűsége, típusa és stílusa tekintetében kiütköző különbségek.

5) A csoport feladatai: melyek szükségképpen maguk után vonják a megvalósításukhoz szükséges eszköz és intézményrendszer kiépítését és ennek leszabályozását. Ilyen módon válik a feladat a csoportszervezet fejlődésének tényezőjévé. A feladatok szerepe ezen túl a csoport létjogosultságának biztosítása, legitimációja más csoportok szemében. A csoport feladatait néha a csoport különleges küldetéseként fogják fel, melyet a csoport a gondviselés vagy a történelem megbízatásából végez el.
Azonban nem csak azokat a csoportokat fűti saját felsőbbrendűségük érzése

más közösségekkel szemben, amelyek valamilyen missziót töltenek be, ugyanis minden csoportban meg kell hogy legyen - legalább bizonyos vonatkozásban - saját tökéletességének tudata. Ilyen érzés nélkül a csoport gyorsan felbomolna, ugyanis az olyan csoportokhoz való tartozás, amelyek semmivel sem tűnnek ki és nincs szép tradíciójuk, sem pedig magasra értékelt eredményeik és tulajdonságaik, nem vonzóak az egyén számára.

6) Az együttműködés múltja: a feladatok múltbeli ellátására való visszaemlékezés a csoport hagyományainak lényeges elemévé válik. Emellett megfigyelhető még, hogy minden csoportban természetes hajlandóság mutatkozik múltjának és múltbeli feladatai ellátásának idealizálására.

## 1.3. A csoportok fajtái

### 1) Formális és informális csoportok

A formális csoportok tagjaik akaratától független, társadalmi értelemben véve objektív léttel rendelkeznek. Létük nagyon sok tekintetben független az őket alkotó tagok sajátos tulajdonságaitól, sőt igen sok esetben - pl. az egyházban, a hadseregben - kifejezetten az a cél, hogy a személytelenség uralkodó legyen.
Informálisak azok a csoportok, amelyek olyan egyének együtteseiből állnak, akik önnön elhatározásuk folytán kerültek be és maradtak ott a csoportban, mintegy saját individualitásuk, kényük-kedvük, sajátos hajlamaik, ízlésük stb. szabta keretként vállalják a csoport hovatartozást.
A formális csoportok létfontosságúak a társadalom - mint egész - fennmaradása szempontjából, az informális csoportok létfontosságúak az indivíduum - mint egész - tekintetében.

Tarthatatlan azonban a formális és az informális csoportok közötti merev szétválasztás. A formális csoportok aktuális hétköznapjai sok tekintetben informális viszonyokká változnak. A formális szervezet tehát bizonyos mértékben töredezik az informális hatások következtében. De az informális csoportok mindennapjai is tartalmaznak formális mozzanatokat, pl. szokásokat, konvenciókat, megszabott viselkedési módokat, amelyek mintegy csírái a formális csoportok merev előírásainak.

### 2) A kiscsoport

Az alapkérdés: hány személy együttesét tekinthetjük kiscsoportnak? Nos, a

valódi csoportjelenségek zöme a három személyből álló együttesekben már előfordul (már van lehetőség koalíció alkotására). 20-25 főn felül pedig érdemleges kiscsoportról már nemigen beszélhetünk. Ilyen létszámon felül a csoport felbomlik.

Következő kérdésünk: hány személyből állhat az ideális kiscsoport?
A pontos szám nem is létkérdés. Fontosabb az elv, amely a kiscsoportok létszámának alakulása mögött ott lappang: Egy időpillanatban csak korlátozottan vagyunk képesek a környezet ingereire odafigyelni. Az ingerlést kiváltó ingerek száma nem lehet több, mint 7 ± 2. Ha a figyelem számára kínálkozó ingereknek tekintjük a személyeket egy csoportban, kézenfekvő, hogy az optimális csoportnagyság is hét személy körül kell hogy ingadozzék. Ezt támasztja alá az az amerikai vizsgálat is, mely szerint a spontán csoportok többsége 5-7 fős.

**3) A nagycsoport**

Általában túl nagy létszámú ahhoz, hogy az összes tag személyesen ismerhetné egymást. A nagycsoportban nagyobb szabadságot élvez az egyén, kevésbé kötik konvenciók, társadalmi szabályozók. Ezt különösen az teszi lehetővé, hogy nagycsoportban megszűnik a személyünkben való szakadatlan azonosíthatóságunk. Így például az azonosíthatóság, mely a falusi közeg sajátja, nagyvárosi körülmények között elveszik. A társadalom kontrollmechanizmusai és szervei azonban jellemzően ennek fenntartására törekszenek.

**4) Elsődleges és másodlagos csoportok**

Az elsődleges csoportok a kiscsoportok különleges válfaját alkotják. A csoport ügyei iránt nagyfokú érzelmi elkötelezettség jellemző, amely a tagok csoporttal való nagy mértékű azonosulását eredményezi. Cooley értelmezésében a csoportok azért elsődlegesek, mert elsődleges jelentőségük van az ember szocializációjának folyamatában. De elsődlegesek azért is, mert a másodlagos viszonyaiba az egyén ilyen csoportok révén integrálódhat.

A másodlagos csoportok célra irányultan, mesterségesen jönnek létre. Létesülésük többnyire külső akarat elhatározástól függ. Nem a szemtől-szembeni intimitás, hanem a racionális munkamegosztásból fakadó kötelékek adják fő jellemzőjét.

**5) A vonatkoztatási csoport**

A vonatkoztatási csoportok olyan csoportok, melyekhez az egyén méri magát, amelyekhez saját helyzetét viszonyítja. Ezeknek két fajtája van: az egyik összehasonlító funkciót lát el, a másik pedig normatív jellegű. Jellemző, hogy saját csoportja helyett külső, idegen csoportot az ember akkor választ magának vonatkoztatási csoportjául, ha be kíván kerülni abba a csoportba.

**6) Izolált csoportok**

A csoportok többségének jelentős szerepe van a társadalom integrációjában. Ezek társadalom-integratív csoportok. Kivételt képeznek az izolált csoportok, mint például:

- kriminális csoportok,
- elit csoportok (világiak illetve vallási orientációjúak)

## 1.4. A csoporttagság és a személyes azonosságérzet

Az egyén nem egész személyiségével tartozik egy csoporthoz, hanem csupán a csoportban betöltött társadalmi szerepe tekintetében. Így teljes személyiségét, önazonosságát a sok csoportlét, mint részek együttese adják. Ugyanakkor az egyén csoportjai tevékenységében nem „desztillált” személyiségével vesz részt, hanem többé-kevésbé magával viszi más csoportokban kapott képességeit, tapasztalatait, viszonyait.
Az azonosságtudatot alkotó elemek abban a tekintetben különböznek egymástól, hogy mennyire fontosak, illetve mennyire töltenek be központi szerepet az egyén önértékelése szempontjából. Egy-egy elem központi helyzetének mértéke úgy állapítható meg, hogy mennyire képes ellenállni a sértéssel és a semmibevételi kísérletekkel szemben. Az azonosságtudatot alkotó elemeknek az önértékelésben betöltött fontosságát pedig az határozza meg, hogy a személyt az adott elemhez kapcsoló kötelék mennyire erős. Beszélünk:

- készen talált,
- elkötelezettségen alapuló,
- befektetésen alapuló,
- ragaszkodáson alapuló,
- hasznot hajtó kötelékekről.

Az első három köteléktípust „kelepce-kötelékeknek” nevezzük, mivel ezek rendkívül nehézzé, olykor lehetetlenné teszik a csoporttag távozását. A másik két köteléktípus a „mágnes-kötelékek”, mivel ezek mintegy vonzzák a csoporttagot a csoporthoz. Nézzük ezeket egyenként!

**1) Készen talált kötelék**

A kelepceként működő kötelékek közül azok számítanak a legerősebbeknek, amelyek bizonyos készen talált státuszokhoz fűződnek. A családi, nemi, faji, etnikai, valamint a nemzeti csoporthovatartozások mind ilyen státuszok. Ezeken ritkán van mód változtatni. Változatlanságuk és társadalmi jelentőségük együttesen okozza, hogy rendkívül jelentősek a személy azonosságtudata szempontjából.. Ráadásul ezek a csoport-hovatartozások kizárnak minden egyéb hasonló jellegű csoport-hovatartozást. Mivel az ilyen jellegű csoport-hovatartozásokkal együttjáró sajátos élményanyag jórészt korai gyermekkorban gyökerezik, egyáltalán nem rendkívüli jelenség, ha valaki érzelmileg is ragaszkodik ezekhez a csoportokhoz.

**2) Elkötelezettségen alapuló kötelék**

Az elkötelezettségen alapuló kötelékek azzal járnak, hogy a személy bizonyos csoportokkal korábban vállalt - fizikai, szellemi, értékalapú – együvétartozása következtében korlátozottan ura választásainak, tetteinek és véleményének. Olyan korábbi - elkötelezettségen alapuló - függő helyzet alakul ki, melyben az egyén, akarva-akaratlanul, korábbi kötődései és ígéretei rabjává lesz, s melyek során függetlensége szinte teljességgel illúzióvá fajul.

**3) Befektetésen alapuló kötelék**

A befektetésen alapuló kötelék esetén az egyén sokszor annyi időt, energiát, sorsalakító akaratot, pénzt és érzelmet pazarol egy-egy azonosságérzés megszerzésére és fenntartására, hogy kénytelen-kelletlen akkor is fenntartja azt, mikor már belátja, hogy tévedett, s másképpen kellett volna hajdanán döntenie. Jellemző egyébként, hogy minél több energiát fektet valaki abba, hogy egy bizonyos csoportnak tagja legyen, annál vonzóbbnak fogja ítélni azt a bizonyos csoportot, a befektetett energia és a csoport értékességének tudata általában

egyenes arányban áll egymással[5]. Említésre érdemes azonban, hogy az emberek mégis képesek arra, hogy hosszú időn át fennálló kapcsolatukból, jól megalapozott életpályákból kilépjenek, különösen, ha valamilyen reményt keltő alternatíva kínálkozik.

**4) Ragaszkodáson alapuló kötelék**

Valahányszor lényeges személyes szükségletek, például biztonság, vagy a jelentőség vágyának kielégítését nyújtja a csoport, kialakulnak a ragaszkodáson alapuló kötelékek. A személy rendszerint semmi mással fel nem cerélhetőnek és pótolhatatlannak érzi ezeket a csoportokat. Feltehetően abban az esetben ítél egy csoportot mással felcserélhetetlennek:

- ha más, könnyen elérhető alternatíva szóba sem jöhet,
- amikor a csoport elhagyására és egy másik csoportba való átkerülésre gyakorlatilag semmi esély nincs,
- amikor a csoportban hosszú időn át betöltött szerepe folytán, a csoport lemoshatatlan bélyeget nyomott személyiségére.

**5) Hasznot hajtó kötelék**

A hasznot hajtó kötelékek oly módon keletkeznek, hogy a csoport sikeresen képes jutalmazni az egyént annak fejében, hogy meghatározott szerepeket, vagy funkciókat lát el a csoporton belül és vállalja, hogy a csoport tagjának tekintsék őt.

A környezeti tényezőknek jelentős szerep jut annak meghatározásában, hogy adott időben az azonosságtudat melyik elemének jut vezető szerep: különböző társas helyzetekben az azonosságtudat különböző részelemeinek van esélyük arra, hogy hangsúlyosak és döntő módon befolyásolók lehessenek. Így például:

- ha más, különböző vagy éppen ellentétes irányultságú csoportok tagjai is jelen vannak,
- amikor a személyt pusztán csoporttagsága miatt fenyegetés, veszedelem,

[5]Eliot Aronson-Judson Mills: A csoportba való felvétel szigorúságának hatása a csoport iránti vonzalomra. In: A kísérleti társadalomlélektan főárama. Gondolat, Budapest 1981.

hátrányos megkülönböztetés vagy egyéb lehetséges ártalom érheti,

- ha egy adott csoporthoz való tartozás valamilyen előnnyel vagy egyéb lehetséges nyereséggel kecsegtet.

## 1.5. A csoportképződés alapjelenségei

### 1) Az együttműködés

A csoporttá válás folyamatának legfőbb feltétele, mely nélkül egyének együttese semmiképpen nem alakul át szervezett alakulattá, az együttműködés választása, azaz, hogy az egyének másokkal együttműködjenek.
Az együttműködés kívánatos voltát azok a célok, örömök és értékek határozzák meg, melyek elérését és megvalósulását a személy az együttműködéstől várja. Az együttműködés nemkívánatos voltát pedig azok a költségek, fájdalmak és értéktelen dolgok határozzák meg, melyek bekövetkezésére az egyén az együttműködés következményeként számíthat. Nyílvánvaló, hogy nem lesz nagy valószínűsége annak, hogy az egyén az együttműködés mellett tegye le a garast abban az esetben, amikor úgy látja, hogy a választást követően a „negatívumok” túltengenek majd a „pozitívumokkal” szemeben. Kivételt képez persze az az eset, amikor az együttműködés még mindig a kisebb rosszat jelenti a többi alternatívához képest. Az együttműködés kívánatos voltát azonban nemcsak a személy elvárásainak mérlege szabja meg, hanem számos egyéb tényező is:

- A személy beállítódásai meghatározzák, hogy általában véve milyen mértékben hajlik az együttműködésre, kivel akar, és kivel nem akar együttműködésre lépni.
- A társadalomban uralkodó értékek egyes esetekben kedveznek, más esetekben nem kedveznek az együttműködésnek.
- Számos sajátos külső tényező is befolyásolja, mint például a többi csoporttag társas és személyiségbeli jellemző vonásai, a csoport hírneve, a személytől elvárt tevékenységek, valamint a személy helyzete a csoporton belül.

Sikeres együttműködésre csak a kölcsönösség problémájának megoldása esetében kerülhet sor. A kölcsönösség alapfeltétele: a bizalom.

## 2) A bizalom

A bizalom problémája azt jelenti, hogy a szóba jöhető résztvevők megbíznak-e egymásban eléggé ahhoz, hogy vállalják az együttműködéssel járó kockázatot. A következő táblázat elvont formában ábrázolja a bizalom problémáját.

$P_1$-nek C és D között kell választania, és választását azt megelőzően kell bejelentenie, hogy tudná, mit választott $P_2$. $P_2$ előtt ugyanez a döntés áll. Nyilvánvaló, ha nem bíznak meg egymásban a tekintetben, hogy a másik D helyett C-t fogja választani, akkor mindkettőjüknek a D-t kell választania, holott az mindkettőjük számára veszteséget jelent.
Ha viszont együttműködnének és mindketten C-t választanák, akkor mindketten nyernének a dolgon. Nem kizárt azonban, hogy mindkét fél úgy érzi, a másikat megkísértheti a nagyobb nyereség ördöge, ezért inkább a D-t fogja választani.

| | | $P_2$ | |
|---|---|---|---|
| | | C | D |
| $P_1$ | C | +1, +1 | -2, +2 |
| | D | +2, -2 | -1, -1 |

A probléma részletesebb elemzését a társadalmi dilemmák játékelméleti közelítése adja.[6]
A bizalmon alapuló kapcsolat nem mindig feltételezi azt, hogy a résztvevők tudatában vannak a másik megbízhatóságának. A bizalom az adott kapcsolat keretein kívül eső tényezőkben is gyökerezhet, mint például:

- a fennálló társadalmi intézményeknek a megbízhatatlanságot gátló erejébe vetett hit,
- egy harmadik fél magbízhatóságába vetett hit, aki biztosíték a másik ember

[6]Hankiss Elemér: Társadalmi csapdák. Magvető, 1979.

megbízhatóságára,

- vagy a személy általában véve, a saját magához hasonlónak vélt személyek megbízhatóságában hisz.

Történeti szempontból nézve a partikuláris bizalom, mely a másik személyes ismeretségén alapszik, a kicsi, hagyományőrző társadalmak sajátja. Az univerzális bizalom, mely a másik személy társadalmi sajátosságainak, nem pedig személyes adottságainak az ismeretén alapszik, a modern társadalmak életben maradásának és fejlődésének egyik nélkülözhetetlen összetevője.
Az egyének egymás iránt megnyilvánuló bizalma, mint társadalmi norma, lényeges feltétele annak, hogy az egymás számára idegennek számító személyek közötti kapcsolatok nélkül összeomló, nagyszabású szervezetek gördülékenyen működhessenek. A bizalom fontosságát aligha lehet túlhangsúlyozni. Most nézzük meg hol, és miből születik a bizalom!

**a) Tudásból**

Ez bizonyára furcsának tűnik, hisz a bizalom kifejezés valamiféle nemes emberi érzésre utal, holott mindössze bizonyos információkra van szükség ahhoz, hogy a résztvevők bízhassanak abban, hogy a másik együttműködik velük. Mik ezek az információk?

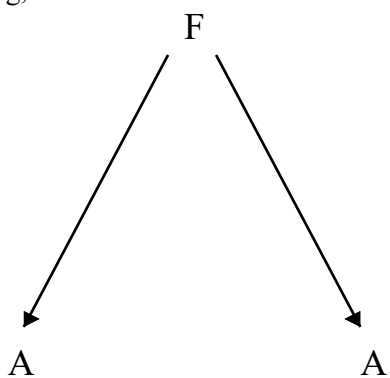
- Azonos helyzetmegítélés: tudniuk kell a résztvevőknek, hogy partnereik ugyanúgy ítélik meg a helyzetet.
- A racionális gondolkodás képessége: tudniuk kell egymásról, hogy a másik képes-e racionális gondolkodásra, vagyis képes mérlegelni döntéseinek következményeit, s a következmények ismeretében képes a helyes megoldást választani.
- Bizonyos személyiségtényezők megléte: tudniuk kell egymásról, hogy a másiknak van lelki, akarati ereje arra, hogy feszült helyzetben is racionálisan döntsön és az esetleg kockázatos stratégiát is végigjátssza.
- Azonos érdek, illetve értékrendszer: ismerniük kell partnereik érdek, illetve értékrendszerének alapvető motívumait. (Közös sikerre törekvés, vagy a „Legalább a szomszéd tehene is dögöljön meg” stratégia)
- Végezetül: az információk visszacsatolása: tudniuk kell a másikról, hogy ő is mindezt tudja róluk.

**b) Közösségi tapasztalatból**

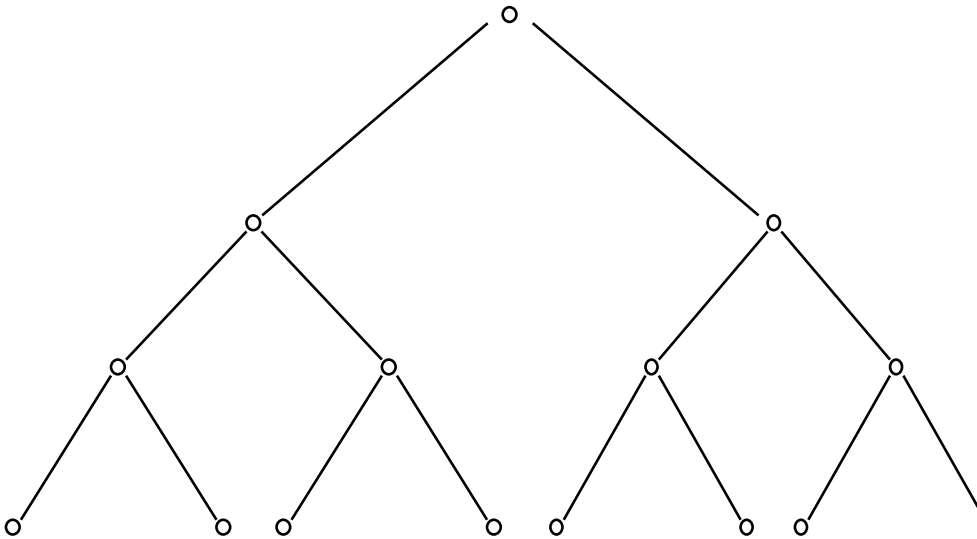
A közösségek fontos szerepet játszanak a felgyülemlett feszültségek levezetésében, a kudarcok enyhítésében, az emberi érdekek, törekvések megfogalmazásában, a bizalomra szocializálásban. Ha egy társadalomban nem jön létre, s nem működik a legkülönfélébb közösségek hálózata, ha az emberek maguk maradnak feszültségeikkel, nem találnak biztonságot, megerősítést és bizalmon alapuló kapcsolatokat, s ha körülöttük mindenki ugyanilyen bizonytalanságban, s kiszolgáltatottságban érzi magát, akkor lábra kap a társadalmi együttélés egyik legpusztítóbb betegsége: mindenki bizalmatlan mindenkivel szemben.
Az általános bizalmatlanság a társadalom mindenkori normális működéséhez szükséges, ún. „társadalmi szerződés" a reciprocitás mechanizmusának sérüléseihez is vezet/vezethet. Létrejöhet egy negatív társadalmi szerződés, mely egy sajátos negatív reciprocitás mintájára (te se nekem, én se neked) jár. A sérült szerződés réseibe fészkelheti be magát - a társadalmi működést és csereviszonyokat ezáltal fenntartva - a paraszolvencia, a csúszópénz, a borravaló és a viszontszolgálat.

**c) A struktúrából**

Amennyiben - persze egyéb feltételek mellett - a társadalom, s benne a gazdasági szervezetek horizontális struktúrája markáns, erős és képes a vertikális struktúra ellenpontozására, úgy van esély olyan szimmetrikus emberi kapcsolatok erősödésére, mint a bizalom. Amennyiben azonban a hierarchikus rendeződés a domináns, s a kapcsolatok függőleges rendszere határozza meg a struktúrát, úgy olyan aszimmetrikus emberi kapcsolatok erősödésére van inkább esély, mint a hatalomfüggőség. Feudális vagy „újfeudális" szerveződésnek nevezik a szakértők a személyi függőségeknek ezt a rendszerét. Alapeleme egy lefelé nyitott háromszög,



ahol is - a szakmai zsargonban - az F Főkutyát, az A Alkutyát jelent. Maga a függőségi rendszer e háromszögek fürtszerű összekapcsolódásából áll, és bár sehol sem ölt ilyen szabályos formát, nagy általánosságban a következőképp ábrázolható:



E struktúra legfőbb sajátosságai a következők:

- A döntő kapcsolatok e rendszerben vertikálisak, főkutyákat kötnek össze alkutyákkal. A horizontális kapcsolódások sokkal gyengébbek. Az érdekek vizszintes egybekapcsolódására, érdekközösségek, bizalmi kapcsolatok kialakítására nincs, vagy alig-alig van lehetőség.

- A személyes függőségek szálain a döntések lefelé áramlanak, a felül levők határozzák meg az alattuk levők életét, életlehetőségeit. Fordított irányba, alulról felfelé a hatás csekély.

- Minden lényeges kérdésben a felettesen át vezet az út az esetleges megoldáshoz, s így az emberek még egymás közti ügyes-bajos gondjaikkal is hozzájuk kell hogy forduljanak, ezzel akarva-akaratlan erősítik a felettük levők hatalmát, és egyre gyengítik a társaikkal őket összefűző kapcsolataikat,

csökkentik a horizontálisan szerveződő közösségek létrejöttének lehetőségét.

- Minél lejjebb megyünk az említett függőségi rendszerben, annál távolabb kerülnek az emberek egymástól, s ezáltal az együttműködés lehetőségétől is.

**3) Az alku**

Nemcsak maga az együttműködés, de létrejötte is folyamat, melynek során a lehetséges résztvevők az őket elválasztó különbségeket próbálják áthidalni. Ezek, a másikat engedékenységre szorító befolyásolási kísérletek adják az alku folyamatát. Az ígéret és a fenyegetés tipikus befolyásolási módszerei az alkudozásnak. Hatékonyságuk szociálpszichológiai vizsgálata nem haszontalan. Amennyiben arra vagyunk kíváncsiak, vajon alku esetén helyes-e, ha engedményeket teszünk, illetve milyen arányú engedmény a jó stratégia és milyen feltételek mellett, úgy két elméleti válaszmodell is rendelkezésünkre áll. Osgood a kölcsönös reciprocitást kiváltó engedményt tartja a sikeres stratégiának, míg a Siegel-Fouraker féle felfogás a nyereség maximalizálása érdekében a nagyon kicsi engedmények „kemény" stratégiáját ajánlja. A kísérletek[7] a második elméleti válasz helyességét igazolták, hozzátéve, hogy bizonyos feltételek mellett az első modell a siker garanciája. Mégpedig akkor, ha:

1. Az egyezség elmaradása miatti veszteségek messze felülmúlják az egyezség megkötése révén várható előnyöket;
2. Az idő költségtényezőként szerepel.

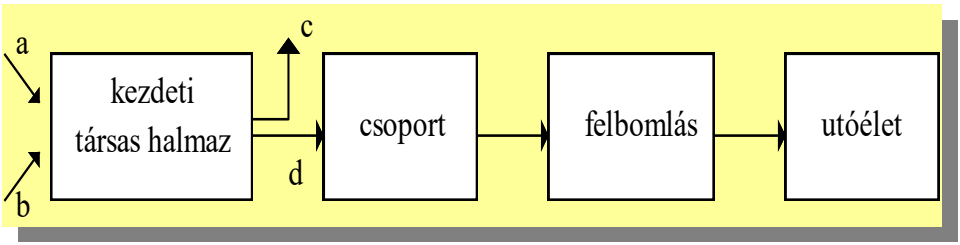
A fenyegetés kísérleti vizsgálata[8] egyértelműen igazolta, hogy már az egyoldalú fenyegetés is rendkívül negatívan befolyásolja az alku kimenetelét. A fenyegetés lehetősége és az azzal való élés ugyanis megkettőzi a problémát: a tényleges mellett megjelenik az önértékelésért folytatott harc is. Sőt, az utóbbi sajátlagosan viselkedve elfedi az elsőt, s a résztvevők viszonylag rövid idő leforgása alatt megfeledkeznek az eredeti - valódi - problémáról, s rendkívüli áldozatokat hozva veszítik el megoldásának lehetőségét az utóbbiért folytatott harcban.

[7]Samuel, S.-Komorita, A. Brenner: Alku és engedmény kétoldalú monopólium mellett. In: A kísérleti társadalomlélektan főárama. Gondolat, Budapest 1981.
[8]Morton Deutsch-Robert M. Krauss: A fenyegetés hatása az interperszonális alkura. In: A kísérleti társadalomlélektan főárama. Gondolat, Budapest 1981.

A magyarázat a kényszer következtében történő engedelmeskedés kultúra által megszabott jelentésében rejlik, s egészen másként fest a helyzet a kényszer nélküli engedelmeskedés esetében. Nevezetesen: az előbbi énkép veszélyeztető azon személyre vonatkozóan, aki így cselekszik, míg az utóbbi személy viselkedésének kultúrálisan meghatározott értékelése az lesz, hogy „éretten” viselkedik.

## 1.6. A csoportfejlődés folyamata

A csoportfejlődés folyamatának vázlatát az alábbi ábra szemlélteti:




a) személyi tényezők
b) nem perszonális tényezők
c) felbomlik, széthull
d) továbbfejlődik

A csoportok kialakulásának egyik legerősebb ösztönzője az ember azon tulajdonsága, hogy bizonytalan, rendezetlen, strukturálatlan helyzet redukciójára törekszik. („a”).
Az emberi kultúra története során kitermelte azokat az intézményeket, eszközöket, melyek ezeket a törekvéseket kanalizálják, keretül, foglalatul szolgálva nekik. („b”)
Az előbbi két feltétel alapján létrejött „kezdeti társashalmaz” pusztán esély, a csoportképződés valószínűségét adja, ugyanakkor a „felbomlás” („c”) lehetőségét is. Amennyiben a társas mag nem abortál, úgy új szociális minőség: csoport születik („d”). E minőség kialakulásának kezdeti folyamatai:

### 1) Primer társas tájékozódás

A csoportalakulás kezdetén a tagok bizonytalansága következtében belső

feszültségek keletkeznek. A tagok csoportbeli bizonytalan helyzetük, pozíciójuk miatti feszültség feloldására törekszenek. Ennek módja:
a) Értékelik, stabilan elhelyezik a többi tagot.
b) A többiek viselkedésének prognosztizálására törekszenek.
c) Kapcsolatokat alakítanak ki, mégpedig úgy, hogy a közvetlenül érzékelhetőtől a kognitív szint felé haladnak. Azaz, az első időszakban inkább a felszínen látható hasonlóságok (nem, öltözködés), később tartalmi jellemzők (érdeklődési irány, értékek) alapján szövődnek a kötelékek.

**2) Szerepalakítás (önmagunk prezentálása)**

Mivel az egyén szeretne pozitív visszajelzéseket kapni magáról, ezért tudatosan igyekszik - többnyire önmagának tetsző - képet konstruálni magáról. Így próbálja a csoport interperszonális szerepei egyikét megszerezni. E szerepekért olykor harc folyik, interperszonális taktikák, stratégiák segítségével. Ilyenek:

a) Az aktív szerepteremtés, melynek során korábbi tapasztalatai alapján az egyén megtesz mindent régi - korábbi csoportbeli - szerepei átmentéséért. Korlátozottság esetén harc folyik e szerepekért.

b) A szerepfelkínálás várása, melynek során - ellentétben az előbbivel - az egyén passzív módon kivárja, hogy a csoport felkínálja, rászabja a szerepet. Ennek ellenére, később kiválóan idomulhat ehhez.

c) A szerepfelborítás (lényegében „hülyéskedés”, mely valójában „a” taktika folytatása, melynek során - mivel nem sikerült kiharcolnia bizonyos szerepet - felborítja azt. Azaz, játékos, hülyéskedő, színész - clown-módra adja elő.

A csoport kialakulását viták és konfliktusok sora kíséri, mígnem a csoport kialakítja sajátos hierarchiáját, struktúráit majd normarendszerét. Ezek birtokában stabilizálódik működése, s hozza létre produktumait. Ezek részben olyan objektiválódott produktumok, mint a csoport tárgyi termékei, másrészt pedig olyan szubjektív lenyomatok, mint a tagokba beépült csoporttörténet. Bizonyos tekintetben már a csoport normák is ilyen nem objektiválódott csoportterméknek tekinthetők. Annak a folyamatnak a kikristályosodott produktumai, melynek során a csoporthoz való tartozás hatására, a tagok a csoport tevékenységének tengelyében vagy ahhoz közel álló dolgok tekintetében, egységesülni kezdenek.
A felbomlás időszaka, a csoportok létének utolsó állomása lehet előre tervezett,

szándékolt vagy „véletlen” folyamat. A csoport felbomlása utáni élete is sokszínű. Olyan események illetve jelenségek tartoznak ide, mint az öregdiák, valamint veterántalálkozók vagy a protekció.

## 1.7. A csoportlét struktúrái

### 1.7.1. A munkamegosztáson alapuló struktúra

A munkamegosztás azt jelenti, hogy a tevékenység logikájának megfelelően munkakörök, pozíciók alakulnak ki, melyek betöltése meghatározott szakértelmet és meghatározott viselkedést (cselekvést) követel. A munkamegosztási szisztéma a formális csoportok alapja.
A társadalmi kiscsoportok interakciós szerkezete általában nem ad lehetőséget ilyen világos és egyértelműen elkülöníthető pozíciók és szerepek megállapítására, azonban amennyiben tartós és a tagok szempontjából fontosnak tartott tevékenység végzéséről van szó, a pozíció és szerephálózat feltétlenül kialakul. Más esetekben, ha a kiscsoport tevékenység alkalmi és inkább társas motívumok kielégítését szolgálja, a szerepképződés spontánabb, nem kötődik meghatározott pozíciókhoz. Inkább egy-egy személyiség és egy-egy szituáció összetalálkozásának eredménye.
Érdemes ezekkel a spontán szerepekkel foglalkozni, mert előfordulásuk igen gyakori.

**Csoporton belüli szerepek:**

A csoporton belüli szerepeket két nagy csoportra lehet bontani attól függően, hogy a szereplők hogyan állnak a problémához. Mindezek alapján megkülönböztethető:

**Konstruktív szerepek:**

- Feladatkijelölő:
    1. Véleménynyilvánító
    2. Szabályalkotó
    3. Engedelmeskedő
    4. Szintetizáló
    5. Értékelő
    6. Informátor
    7. Kérdező
    8. Kezdeményező

9. Fenntartó:
10. Harmóniateremtő
11. Bátorító
12. Egyensúlyteremtő
13. Kompromisszumteremtő

**Destruktív szerepek:**

- Hátráltató:
  1. Akadékoskodó
  2. Vetélkedő
  3. Mindenttudó
  4. Hírharang

- Bomlasztó:
  1. Hatalmaskodó
  2. Agresszor
  3. Akadályozó
  4. Szétzüllesztő

### 1.7.2. A szerepstruktúra

Szemléletesen két dimenzió mentén ábrázolható. Vannak a feladatmegoldást illetve a csoport fennmaradást befolyásoló szerepek, valamint megkülönböztetünk konstruktív illetve destruktív szerepeket. A két dimenzió egy koordinátarendszert feszít ki, melynek negyedei az imént leírt kategóriák segítségével válnak értelmezhetővé. Így beszélünk konstruktív szerepekről, melyek a csoportfeladat megoldásának (feladatkijelölő szerepek) illetve a csoport működésének (fenntartó szerepek) előmozdítói, és destruktív szerepekről, melyek a csoportfeladat megoldásának (hátráltató szerepek) illetve a csoport működésének (bomlasztó szerepek) gátlói. Az egyes szerepek tartalma:

**Feladatkijelölő szerepek**

Kezdeményező: Módszereket, célokat, változtatásokat és eljárásokat javasol.
Kérdező: Információkat gyűjt, kérdéseket tesz fel, ezzel figyelmeztet, fókuszál, elgondolkoztat.
Informátor: A kérdező párja, adatokat, tárgyi ismereteket közöl, személyes tapasztalatokat ad át.

Értékelő: Célok, cselekvések, módszerek és javaslatok minősítését végzi.
Szintetizáló: Az elért eredményeket rögzíti, a „hol tartunk?” kérdést tisztázza, összefoglal.
Engedelmeskedő: Passzív, elfogadó, alárendelődő.
Szabályalkotó: Kimondja, megfogalmazza a csoport normáit, értékeit, szabályait.
Véleménnyilvánító: Van véleménye, s amellett utolsó érvéig (de csak addig!) kitart.

**Fenntartó szerepek**

Harmónia teremtő: Kibékíti a csoport tagjai közt keletkező ellentéteket. Feszültséget old, hangulatot javít, konfliktust enyhít.
Bátorító: Dícsér, melegséget áraszt, erősítő viselkedést (odafordulás, megerősítés, elfogadás jelzése nem verbális eszközökkel is), együttérzést tanúsít.
Egyensúly teremtő: A tagok arányos részvételét biztosítja, fenntartja az engedékeny, elnéző légkört.
Kompromisszum teremtő: Rugalmas, engedékeny viselkedés, saját tévedés elismerése, korábbi álláspont módosítása jellemzi.

**Hátráltató szerepek**

Akadékoskodó: A „hogyan lehet?” helyett fő kérdése a „miért nem lehet?”
Vetélkedő: Csoportbeli helyzetével, szerepével elégedetlen, saját státusza és nem a feladat foglalkoztatja, rivalizál (vezetővel vagy másik taggal).
Mindentudó: Az informátor szerepének túlhajtott formája, minden kérdésre magánál érzi a választ.
Hírharang: Dezinformál, rémhíreket talál ki és terjeszt.

**Bomlasztó szerepek**

Szétzüllesztő: Nem a feladathoz, szituációhoz, helyhez illő tevékenységet folytat.
Akadályozó: Blokkolni igyekszik a folyamatot, kifogásokat emel (pl. ha nem az általa szándékolt irányba mennek a dolgok).
Agresszor: Másokat semmibe vesz, helytelenít dolgokat, agresszív, rosszindulatú, ordít.
Hatalmaskodó: Utasít, parancsolgat, közbeszól, mindent a maga módján kíván

elintézni.

### 1.7.3. A Kommunikációs struktúra

A munkamegosztási struktúra egymás mellé, illetve alá és fölérendelt szerepekből álló együttese nem nélkülözheti a megfelelő kommunikációs hálózatot. Többféle típust különböztetünk meg a kommunikációs alakzatok között.

a) Az ABSZOLÚT típus, amikor a csoport minden egyes tagja mindenki mással kommunikációs kapcsolatban áll. Ez lehet a csoport teljes struktúrálatlanságának a jele, de lehet a csoport sajátos tevékenységének a tünete.

a) A KÖR típus, melyben minden csoporttag két másik csoporttaggal tart fenn kétoldalú kommunikációs kapcsolatot. Itt senkinek sincs hírmonopóliuma, sőt, az ilyen csoportokban elkülönült vezető sincs (már, vagy még).

c) A LÁNC típusban a két végponton levő csoporttag hátrányos helyzetben van, mivel csak egyetlen partnerrel léphet kommunikációba.

d) Az Y vagy X alakzat centralizált kommunikációt hoz létre, ahol a központi személy (aki az Y vagy az X közepén található) a másik három illetve négy személy mindegyikével közlési kapcsolatba léphet, de azok csak vele, rajta keresztül közölhetnek bármit is. Tiszta esete ez a hírmonopóliumnak. Sajátossága, hogy nem kedvez a csoporton belüli demokratizmusnak, valamint a csoport manipulációjának hatékony eszközévé válhat.

### 1.7.4. A társas - vonzalmi struktúra

A csoport érzelmi struktúráját a csoporton belüli látensen meglévő, ún. rejtett hálózat, a személyes kötődések rendszere, a tagok rokon-és ellenszenv kapcsolatai adják. Ennek feltárása a Jacob Moreno által kidolgozott szociometriával történik.
A szociometriai vizsgálatban a csoport tagjainak szóban vagy írásban kérdéseket tesznek fel. A kérdések segítségével derítik ki, hogy különböző helyzetekben a megkérdezettek kit választanának társul. A választások nyomán az egymást kölcsönösen választó személyek között felrajzolt kapcsolatokat nevezik szociogramnak. A következő jellegzetes alakzatok találhatók egy-egy

szociogramon:
PÁR: két személy kölcsönös választása úgy, hogy másokat nem választanak (őket természetesen választhatják, ebben az esetben vonzó párról beszélünk).

HÁRMAS: három személy kölcsönös kapcsolata, rendszerint klikkesedésre utaló jegy.

ZÁRT NÉGYZET: négy személy hat kölcsönös kapcsolata, maga a megtestesült klikk.

CSILLAG: a kommunikációs alakzatok közül ismert X variációja a társas-vonzalmi szférában. Egy személynek több kölcsönös kapcsolata van, de azok között akik hozzá kötődnek, nincs kapcsolat. Rendszerint számos egyirányú kapcsolat is irányul még a központi figura, a „sztár" felé.

LÁNC: nem lezárt párok egymáshoz kapcsolódása.

PEREM: legsúlyosabb esete, amikor az illető sem nem választ, se őt nem választják.

Egy csoport akkor volna tökéletesen kiegyensúlyozott, ha mindenki, a csoport minden egyes tagja egyenlő eséllyel választaná egymást. Ez azonban sosem fordul elő. A csoportot általában már akkor harmónikusnak nevezzük, ha a csoportban több központ található (ha a csoportban csak egyetlen központ van, az „sztár" vagy „zsarnok" jelenlétére enged következtetni). A harmónia jele az is, ha az egyes kérdésekre adott válaszok alapján felrajzolható kapcsolati háló zöme zárt alakzatot rejt magában, kevés a magányos és a láncszerűen egybekapcsolódó ember. Két technikai megjegyzés még:

- Igen lényeges, hogy a szociometriai kérdések csak a választást (pozitív aktus) vagy az elutasítást (negatív aktus) is lehetővé teszik. Elutasítást lehetővé tevő kérdések esetén probléma ugyanis, hogy a nem tudatosult elutasítás tudatosul és csoportbomlasztó erővé lesz.

- Nem mindig alkalmazható a kérdőív, vagy kérdés (hideg szociometria). Ekkor egyéb módon (meleg szociometria) akcióban térképezik fel a csoport érzelmi struktúráját.

### 1.7.5. A hatalmi struktúra

A csoportok a kommunikációs és az érzelmi mellett hatalmi hálózattal is rendelkeznek. A hatalom eloszlása a csoportokban többé - kevésbé egyenetlen. A nagyobb befolyással rendelkezők egy látható vagy láthatatlan hierarchia magasabb pontjain helyezkednek el. E hierarchia csúcspontjaiban elhelyezkedők hatalomgyakorlásának módja döntően befolyásolja a csoportban a hatalomeloszlást. A Kurt Lewin-féle - klasszikus - felosztás szerint e mód lehet:

1. autokratikus (tekintélyelvű), ami totális hatalom koncentrációt jelent,
2. demokratikus, ami kvázi kiegyenlített hatalomeloszlást jelent,
3. laissez faire (anarchikus), ami hatalmi szabadrablást jelent.

Fontos szempontot jelent még a csoport számára a hatalom formalizáltsága, legitimitása és alapja.

## 1.8. A csoporthatás

A csoport tagokat érintő legszembetűnőbb hatása, hogy egységesíti őket mind a viselkedés, mind a gondolkodás, mind érzelmeik terén. Ezek a tényleges, vagy csoportnyomásra végbemenő változások adják a konformitás jelenségét. Előfordulási típusai:

1. Behódolás ill. engedelmesség, amikor a jutalom reménye, vagy a büntetés elkerülése motiválja az egyént saját hiedelmeivel és preferenciáival ellentétes viselkedésre.

2. Azonosulás, amikor mások viselkedésének modellálására szimpátiája viszi rá az egyént.

3. Internalizáció, amikor a viselkedés azonosság a csoport és az egyén értékeinek, normáinak és hiedelmeinek azonosságából fakad.

A csoporthatás következtében a csoport teljesítménye merőben különbözhet az egyének teljesítményének összegétől. Két tényező: a csoportnorma és ennek elfogadása befolyásolja. Vagyis a magas csoportteljesítmény, a csoportnorma magas elvárásszintje és egységes elfogadása következtében alakulhat ki, s nem a csoportlét szükségszerű velejárója.

Ugyanakkor a tagok csoport által biztosított kölcsönös egymásrahatása - szociális facilitáció, kommunikáció révén - kellő motiváció esetén „automatikusan” is növelheti a teljesítményt. Azonban a csoport teljesítményfokozó befolyása függ a feladat jellegétől is, így a mechanikus illetve a rutin tevékenységekben, vagy az asszociatív gondolkodás terén van erre esély. Intellektuális jellegű feladatok esetén az individuális szituáció a termékenyebb.[9]

## 1.9. A csoportdöntés

A csoportdöntésre vonatkozó kutatói vélemények kétféle szabályszerűségre mutatnak rá. Az egyik szerint a társas interakció az ítéletalkotást mértékletessé teszi, s az ítéletek konvergenciájához vezet, a másik szerint a csoportok kockázatvállalási hajlandósága, merészsége nagyobb, mint az egyéneké. Nyilvánvaló ellentmondás feszül e két szabályszerűség közt, bár kísérletileg és elméletileg egyaránt alátámasztottnak tűnik mindkettő. Az első feltevés hipotézisei szerint:

- Az együttes jelenlét helyzetében levő egyéneknél nagyon valószínű, hogy késztetés jelenik meg arra, hogy „elfogadhatóak” legyenek a többiek számára, hogy „hasonlóak” legyenek hozzájuk, s ez azt eredményezi, hogy az egyén nem mer szélsőséges válaszokat adni.

- Kétértelmű ingerek megítéléséhez a személy egy vonatkoztatási rendszert alakít ki. Csoporthelyzetben ez a vonatkoztatási rendszer magában foglalja a másoktól kapott információkat is. Ennek pedig szükségszerű következménye a megítélések konvergenciája.

- Olyan csoportban, ahol minden tag szabadon kommunikálhat mindenkivel és egyenlő befolyást gyakorolhat, a megítélések olyan egyensúly felé közelítenek, mely az egyéni álláspontok átlagos értékével esik egybe.

A második feltevés hipotézisei szerint:

- Közös döntésnél a felelősség megoszlik, s így az egyén nem fél a nagyobb kockázatvállalástól.

[9]F.H. Allport: A csoport befolyása az asszociációra és a gondolkodásra. In: A kísérleti társadalomlélektan főárama. Gondolat Budapest, 1981.

- Azok az egyének, akik eleve jobban szeretik a kockázatot, nagyobb meggyőző erővel bírnak, mint a csoport többi tagja, például azért is, mert a kockázat jelentősége kultúránkban retorikailag jobban hangsúlyozható, mint az óvatosságé. A nyugati kultúrában a kockázatot jobban értékelik, mint az óvatosságot.

A kísérleti vizsgálatokat szemügyre véve azt látjuk, hogy a központi érték felé ható konvergenciát főleg fizikai vagy fizikaihoz hasonló ingerek, míg a szélsőség felé való eltolódást „választási dilemmák” esetében mutatták ki. Vagyis igen lényeges a csoportdöntés tárgya, annak axiológiai vonatkozásai. Amennyiben nem semleges, azaz értékterhes normák által meghatározott probléma a tárgy, úgy a döntés polarizáltabb lesz. A normák logikája ugyanis rendszerint kétértékű. Olyan végpontokkal dolgozik, mint „jó”, „rossz”, „pozitív”, „negatív”, „mi”, „mások”, „bűnös”, „ártatlan” stb.. A kérdéses probléma értékelése tehát nem egy folyamatos, hanem egy megszakított skálán történik. S mivel valamilyen módon értékek forognak kockán, a személyek többé vagy kevésbé kötődnek azokhoz az álláspontokhoz, melyeket kifejtenek. Miért egyeznének bele a fele-fele alapba, a kompromisszum elfogadásába? Miért ne próbálnák meg álláspontjuk érvényre juttatását? Amikor az ember véleményéhez, elképzeléseihez ragaszkodik, sokkal kevésbé hajlamos beadni a derekát, elkerülni a konfliktust. Ez az ítéletek szélsőségessé válásának egyik forrása. Az eltérő véleményeket valló és közös vélemény kialakítására megkért személyek nem „statisztikusokként” viselkednek, akik valamilyen középértéket keresnek. Ha a személyek a vita során meg tudják védeni álláspontjukat, következetesen szélsőségesebb álláspontot választanak annál, mint ami a minimális engedményeket tevő kompromisszum esetében előállna. A más személy előtt folyó érvelés kidolgozását kísérő elkötelezettség, s a vitatott probléma bizonyos dimenzióinak kiemelése a kollektív döntés „radikalizációjához” vezet.

## Jarjabka Ákos[10]: Az értekezletekről

HOGYAN VEZESSÜNK SIKERESEN ÉRTEKEZLETET, ILLETVE HA MÁR MINDENKÉPPEN RÉSZT KELL VENNÜNK BENNE, HOGYAN TEHETJÜK SAJÁT MAGUNK SZÁMÁRA ÉLVEZETESSÉ AZT?

### 1. Miért éppen értekezlet?

Van néhány nagyon frappáns angol szállóige az értekezletekkel kapcsolatban. „A vezetői értekezlet egy olyan sötét sikátor, amelybe „csinos" ötleteket csábítanak azért, hogy ott szép csöndben megfojtsák őket."
„A legtöbb vezetői értekezleten olyan emberek vesznek részt, akiknek nincs idejük arra, hogy részt vegyenek rajta, s egy olyan személy vezeti, aki szereti a dolgokat a maga módján intézni."
„A vezetői értekezlet olyan férfiak és nők csoportjából áll, akik perceket akarnak megspórolni, miközben órákat pazarolnak el."

Azt hiszem, sokunk fejében megfordulnak – s azt kell mondanunk, hogy sajnos jogosan – hasonló gondolatok egy-egy értekezlet után. Az unalmas, pusztán csak önmagukért, vagy a főnök hivatali fontosságának bizonyításáért való, vagy éppenséggel csak eredménytelen értekezletek rabolják az időnket, csalódottá, reményvesztetté teszik az embert, nemritkán ellenszenvet keltenek bennünk munkatársainkkal szemben, megakadályozzák a továbbhaladást, s így tönkreteszik a már addig jól elvégzett munkánkat. Saját bőrünkön tanuljuk meg, hogy túl sok értekezlet vesz el reménytelenül sok értékes időt más, jóval fontosabb dolgok elől.
Akkor egyáltalán mégis miért vannak? Azért, mert nem vagyunk képesek szakmai munkánkat értekezletek nélkül lefolytatni, mert ezek a megbeszélések teszik lehetővé számunkra, hogy megosszuk egymással tudásunkat és gondolatainkat, mert megnövelik egyéni teljesítőképességünket, egyesítik a tudást, amelynek egyenként külön-külön a birtokában vagyunk, és az együttes erőfeszítés sokkal hatásosabb és eredményesebb, mint az egyéni próbálkozások. Sőt mi több, azt sem szabad elfelejtenünk, hogy az ember egy társas lény, akinek szüksége van társai támogatására. Az értekezletek kielégítik azt a mindenkiben

[10]A tanulmány T.H. Pender: Hatékony előadásmód (Occupational therapy, 1980. május) című munkája alapján készült.

megtalálható ősi ösztönt, hogy kommunikáljunk másokkal, hogy megosszuk velük problémáinkat, véleményünket, álláspontunkat. Tehát jobb, ha elfogadjuk azt a tényt, hogy az értekezleteket nem tudjuk mással helyettesíteni, annak ellenére sem, hogy ha rosszul vezetik őket, csak az időt pocsékoljuk velük. Valahogy úgy vagyunk az értekezlettel, ahogy Churchil a demokráciával: „a demokrácia nem a legjobb formája a hatalomnak, csak nem ismerünk jobbat nála.” Tehát el kell fogadnunk, hogy pillanatnyilag nincs tudomásunk semmilyen olyan dologról, amely megfelelően helyettesíthetné az értekezleteket, s éppen ezért csak egy dolgot tehetünk: arra kell törekednünk, hogy azokat sikeresebbé és sokkal élvezetesebbé tegyük.

## 2. Az értekezletek fajtái

A napi vezetői eligazításoktól az éves rendes közgyűlésig, az informális kávéházi beszélgetésektől az igazgatótanács üléséig bezárólag rengeteg fajtája van az értekezletnek. Minket azonban érdekelnek, amelyeken a szereplők szakmai kötelességüknek eleget téve elnökölnek vagy vesznek részt. Nem foglalkozunk azokkal a kifejezetten szigorú formális szabályoknak eleget tevő értekezletekkel, mint például a parlament ülése, vagy ehhez hasonlók. Mindezek ellenére még ezekre is igaz, hogy minden értekezlet az alább felsorolt célok közül legalább eggyel rendelkezik:

a., Mint testület, döntést akar elérni elvi vagy gyakorlati kérdésekben
b., Segíteni akar valakinek, döntést akar elérni elvi vagy gyakorlati kérdésekben
c., Tanácsot akar adni egy további személynek vagy testületnek
d., Informálni akar másokat
e., Információt akar szerezni vagy gyűjteni
f., Problémát akar megoldani
g., Panaszt akar orvosolni
h., Új vagy alkotó ötleteket akar összegyűjteni

## 3. Mitől rossz egy értekezlet?

A legtöbb értekezlet nem éri el a célját, elsősorban azért, mert egyáltalán nem is volt szükség rá, mivel:

1. Az értekezlet napirendjén szereplő ügyeket bármelyik két résztvevő megoldhatta volna egy ebéd közbeni beszélgetéssel, vagy egyetlen telefonhívás.

2. A résztvevők nem tudtak időben az értekezletről, és ezért nem tudtak megfelelően felkészülni rá. Néhány résztvevő egyáltalán nem tudott felkészülni a szoros határidő alatt.

1. Néhány résztvevőnek szükségtelen volt megjelennie, mert nem tudtak hasznosan hozzájárulni a találkozó sikeréhez.
2. A résztvevőket rosszul, vagy egyáltalán nem informálták az értekezlet céljáról és tartalmáról: más szavakkal a résztvevők nem tudták pontosan, hogy miért és milyen témában számítanak a véleményükre. Mi az értekezlet célja? Mennyire lesz formális? Elvárják-e a résztvevőktől, hogy valami speciális információt hozzanak magukkal?
3. A napirend nem volt megfelelő. Az egyes napirendi pontok fontossági sorrendjét rosszul állapították meg.
4. Nem volt elegendő idő az értekezletre. Problémát jelent az is, ha rossz időpontban tartják a találkozót, vagy egy olyan időpontban, amikor a probléma megvitatása éppen nem célszerű
5. Az összejövetel színhelye nem volt megfelelő. A szoba túl kicsi vagy túl hangos, túl meleg vagy túl hideg, szegényes vagy kényelmetlenül volt berendezve
6. Alkalmatlan volt a levezető elnök

## 4. Az elnök

Ha alaposan megvizsgáljuk az előzőekben felsorolt okokat, mármint hogy mitől lesz rossz egy értekezlet, látni fogjuk, hogy az szinte minden esetben az elnök hibájával hozható összefüggésbe. Az igazat megvallva azt kell mondanunk, hogy egy értekezlet általában olyan hatékony, amilyen a vezetője. Bernard Shaw mondta egyszer, hogy a házasság pont olyan sikeres, mint amilyenek a házastársak személyiségjegyei. Ez az állítás a vezetői értekezletekre is alkalmazható. S hogy sikerrel vagy kudarccal végződik egy értekezlet, az pusztán attól függ, hogy az elnök mennyire hatékonyan vezeti le azt, hogy mennyire hagyja egyrészt a résztvevőket csoportként dolgozni, másrészt, hogy legjobb tudásukkal, képességeikkel és intelligenciájukkal tudjanak hozzájárulni a végső eredményhez.

Ez nagyon sokat követel az elnöktől személyes tulajdonságaiban, jellemében, tapasztalatban, képességekben, valamint intelligenciában. Egy jó elnökről elmondhatjuk, hogy többet ér, mint a saját súlya aranyban, míg egy alkalmatlan a legnagyobb csapás. Az elnökök általában három csoportba sorolhatók:

- főnök típus
- útmutató típus
- ösztönző típus

**a., A FŐNÖK típus:**
Az ilyen ember az értekezlet minden lépését saját maga tervezi meg, irányítja és vezeti le. E miatt a viselkedése miatt a résztvevők szinte alig befolyásolják az értekezlet lefolyását és végeredményét. A főnök minden egyes alkalommal meghatározza, hogy kinek mit és miért kell tennie. A végeredmény előre megmondható, és a résztvevők szempontjából teljességgel természetes, hogy ők csak azért vannak jelen az értekezleten, hogy támogassák az elnököt és végrehajtsák annak utasításait.

**b., Az ÚTMUTATÓ típus:**
Ellentétben a Főnök típussal az ilyen ember ugyan hagyja, hogy a csoport tagjai gondolataikkal, véleményükkel részt vegyenek az értekezlet alakításában, de mindezt többnyire csak a kisebb horderejű ügyekben teszi. A résztvevők rámutatnak a különbségre, panaszok vagy igény esetén bele is avatkoznak a dolgok menetébe, van némi befolyásuk a döntésekbe, de csak kis felelősséggel rendelkeznek. A résztvevők munkájának eredménye túlságosan az elnök képességeitől függ.

**c., Az ÖSZTÖNZŐ típus:**
Ez az elnök összefogja és megosztja az ellenőrzést. Az irányítása alatt működő csoport értékeli saját munkáját és felelős saját döntéseiért. A maximális teljesítményt hozza ki a résztvevőkből és a legmagasabb szinten tartja a csoport erőfeszítéseit. Az ilyen értekezlet munkájának végső eredménye általában értékes, és az elvárásokat magas szinten kielégítő.

**5. Az elnök értékelése**

Az elnök munkájának hatékonyságát és erőfeszítéseinek eredményét a következő kérdések megválaszolásával értékelhetjük ki

- Cél: Milyen tisztán fogalmazta meg az elnök a célját?
- A kérdések használata: Milyen gyakran alkalmazta az elnök a Miért? Mi? Hol, Mikor? Ki? Hogyan? Kérdéseket?
- A kérdések elosztása: Mennyire voltak jók a kérdések abban az

- értelemben, hogy minden résztvevő – így a félénkek is – teljes mértékben hozzájárulhatott a találkozó sikeréhez?
- Utasítások: Mennyire tartotta vissza magát az elnök attól, hogy a hatalmát fitogtassa?
- A napirendi pontokhoz való ragaszkodás: Mennyire maradt a megbeszélés tárgyánál?
- Csoportvezetés: Mennyire volt képes féken tartani a privát beszélgetéseket, a közbevágókat?
- Rendszeres beszámoltatás: Mekkora előrelépés történt? Tudtak-e az értekezleten a résztvevők pontról pontra önmaguktól gyorsan haladni?
- Átszövegezés, újrafogalmazás: Mennyire fogalmazta újra röviden és egyszerű nyelven az elnök a hozzászólásokat, ha erre szükség volt?
- Összegzés: Mennyire jól összegezte és tekintette át az elhangzottakat egyrészt találkozó közben, másrészt az értekezlet végén?
- Értekezlet légköre: Mennyire működtek közre a résztvevők a munkában?
- A résztvevők reakciója: Mennyire készségesen vettek részt a résztvevők a munkában?
- Általános teljesítmény: Mennyire volt az értekezlet csoportmunkának nevezhető?

Úgy tartják, hogy a tökéletes elnöknek rendelkeznie kell:

- Salamon bölcsességével
- Jób türelmével
- Egy bíró pártatlanságával
- Egy sas szemével
- Egy kő szilárdságával
- Egy rinocérosz bőrével.

Sok esetben az elnök kudarcot vall az értekezlet levezetésében. Gyakran félreérti saját feladatát és funkcióját, és túljátssza saját pozíciójának fontosságát. Úgy érzi, meg kell mutatnia hatalmát, és ez rányomja bélyegét beosztottjaival való kapcsolatára, amely ezért leginkább a fogoly és foglár közötti kapcsolatra hasonlít. Vannak elnökök, akik unalmas és lapos szellemeskedéssel próbálják a problémák élét elvenni, és kerülnek minden olyan kérdést, amely vitatkozáshoz vezethetne abban az esetben, ha mélyebben foglalkoznának vele. A legtöbb ilyen elnök sajnos a fenti kategóriák valamelyikébe tartozik. Vagy diktatórikusan rákényszeríti akaratát a többiekre,

vagy elkényeztetett kisiskolásokként kezeli őket, akiket „szavakkal időnként jól elnáspángol”. És persze minden rossz levezető elnök túl sokat beszél.

**Az ideális elnök**

Az ideális elnök több mint megbecsülésre méltó, már csak a következők miatt is:

- Tisztában van az értekezlet előtti aprólékos felkészülés értékeivel. Tudja, hogy minden résztvevőt minden részletről informálnia kell. Ésszerű és részletes napirendet készít. Ellenőriz mindent, ami befolyásolhatja az értekezlet sikerét.
- Ő a „primus inter pares” – első az egyenlők között.
- Jókedélyű, barátságos és informális, de mindig megfontolt, és átgondolja cselekedeteit.
- Minden embert képes azonnal megnyugtatni, és azok önbizalmát visszaadni.
- Intelligens, aki tudja: ha sikeres akar lenni, csoportjának maximális erőfeszítését kell elnyernie, és a résztvevők tehetségét minden értelemben ki kell használnia.
- Kézben tartja a bőbeszédűeket, ösztökéli a csendeseket és félénkeket, tapintatosan visszafogja az agresszíveket, és mindezt mindig határozott és barátságos módon teszi.
- Humorérzéke van, és soha nem túlozza el saját fontosságát.
- Elfogadja az embereket, és egyenlőkként bánik velük. Minden emberben a fontosság érzetét kelti és azt, hogy személy szerint rá, mint a csoport egy különleges tagjára.
- Soha nem veszíti el a hidegvérét és a másokat sértő résztvevőket udvariasan, de határozottan rendreutasítja.
- Minden elhangzott kijelentésre odafigyel, összegzi az álláspontokat, ezzel is ösztönözve az egyetértést és munkát.
- Ügyesen és lehetőleg mindenkitől kérdez.
- Mindig lelkes és érdeklődő.
- Pontosan kezdi az értekezletet, elmagyarázza annak fontosságát, témáját, célját és ezek értelmében próbálja meg előremozdítani a tárgyalást.
- Előre meghatározza az ülés befejezésének időpontját, ezt be is tartja, amikor összefoglalja a résztvevők megállapításait.
- Megköszöni a részvételt és ha szükséges, tájékoztatja a résztvevőket a következő tárgyalás dátumáról, helyéről, időpontjáról.

Az ideális elnök a többiek beleegyezéséről dönt és informális hatalommal igazgat, tulajdonképpen olyan, mint egy gyakorlott játékvezető, aki a játékot korrekten és határozottan vezeti.

## 6. Kérdések

- A konkrét tényekre rákérdező: Mennyibe fog ez kerülni nekünk?
- Személynek szóló: Valóban úgy gondolja, hogy ez lényeges kérdés Nagy úr?
- Általános jellegű: Van valami ötlete, melyik témával tudnánk kezdeni?
- Visszakérdezések: Ez egy nagyon jó kérdés! Van valamelyiküknek valami ötlete?
- Nyomatékosító kérdés: Kíváncsi vagyok, tudnánk-e valamilyen különlegesen jó megoldást találni erre a problémára!
- A probléma fontosságát kétségbe vonó kérdés: Valóban olyan fontos ez a kérdés az új tények fényében?
- Közbekérdezés: Visszatérhetnénk ahhoz a fontos kérdéshez, amelyet Kovács úr felvetett?

Egy megbeszélés eredményessége nagymértékben az elnökön, vagyis az elnök által feltett kérdések minőségén múlik. Az előbbiekben leírt kérdéstípusok segítségével állandó koncentrálásra és munkára kell bírnia az értekezlet résztvevőit, de óvakodjon a következő kérdéstípusoktól:

a., A felesleges zsákutcába vezető kérdésektől, amelyekre csak igennel, vagy nemmel lehet válaszolni: Lássuk csak, ez a múlt héten történt, ugye? Megjegyezzük, az eldöntendő kérdések nagyon fontosak. Abban az esetben kell őket alkalmazni, ha:

- egy konkrét tényt akarnak tisztázni,
- egy vitát akarnak lezárni
- valakinek a beleegyezését akarják kicsikarni
- a vita eredményeit akarják összefoglalni.

b., A másokra aránytalanul nagy terhet hárító kérdésektől: Ez pusztán Kovács úr becsületességén múlik, nemde? Ha Ön egy értekezlet elnöke lesz, ne várjon túl gyors válaszokat feltett kérdéseire, különösen akkor ne, ha azok nehezek. Ne tegyen fel személyeskedő kérdéseket, amelyek zavarba hozhatják résztvevőit:

„Ugye Önt megcsalja a felesége?”. Fogalmazza meg újra a kérdést, ha úgy érzi, nem értették meg azt teljesen.

## 7. Hogyan bánjunk az értekezlet résztvevőivel?

Egy gyakorlott elnök képes megkülönböztetni és azonosítani az értekezlet során a különböző stílusú, hozzáállású résztvevőket. Különösen azokat kell felismernie, akikkel várhatóan problémák lesznek. A következőkben néhány problémás típus kezeléséhez adunk tanácsokat.

- **A szaglászó**

Ez a típus állandóan a tényeket kutatja és hevesen az igazság után veti magát. Állandóan további információkat kér, jóval többet, mint amennyi a csoport többi tagjának a rendelkezésére áll.
*Bánjon ugyanolyan udvariasan és óvatosan az ilyen emberrel, mint a csapat többi tagjával. Ne hagyja, hogy megakassza az értekezlet menetét. Válaszoljon a kérdéseire, és azután határozottan figyelmeztesse a napirendre, és hogy azt teljesíteni kell.*

- **A keményvonalas**

Az ilyen ember konzervatív, energikusan vesz részt az értekezleten, határozottan és gyakran hozza szóba saját ötleteit. Ellentétbe kerül a többiekkel amiatt, hogy úgy gondolja, és ezt nyíltan ki is mondja, hogy a problémát némi intelligenciával megoldhatónak tartja. Idegenkedéssel fogad minden liberális megoldást.
*Hallgassa érdeklődéssel végig ezt a típust, és kezdeményezzen általános vitát, ha ötleteit megfontolásra méltónak találja. Ne hagyja, hogy elkezdje kritizálni a társait, és terelje vissza a témához, ha szükséges, és adja meg a szót egy másik résztvevőnek. Barátságosan, de határozott módon tartsa kézben.*

- **A fontoskodó bürokrata**

Szinte csak a protokolláris és formai tényezőkre, a legapróbb részletekre szeret összpontosítani. Minden problémával komolyan foglalkozik, de csak ritkán javasol megoldást. Imádja bürokratikusan előadni mondandóját, ha erre lehetőség kínálkozik: Elnök úr, ha elfogadja a megjegyzésemet, véleményem szerint….nem ez áll a törvényben.
*Tartsa kézben azzal, hogy megkéri, tegyen javaslatot a megoldásra. Ha továbbra is túlságosan a formai dolgokra helyezi a hangsúlyt, hívja fel figyelmét az idő rövidségére.*

- **A jópofa**

Az ilyen munkatárs mindig vidám, és ezzel könnyen az emberek idegeire mehet. Viccelődik bárkihez és bármiről. Szereti azt a benyomást kelteni, hogy rendkívül jó kapcsolatban áll az elnökkel, és hogy ezt bizonygassa, bizalmaskodóan viccelődik vele.

*Ne engedje, hogy cirkusszá változtassa az értekezletet. Tartsa őket oly módon kézben, hogy komolyan veszi egyik szellemes megjegyzését, mintha az mély értelmű volna. Ne kommentálja, de hagyja lógni a levegőben egy kicsit, majd jegyezze meg: „hát akkor tovább is mehetünk. Ne pocsékoljuk a drága időnket, mert sok még a tennivalónk.”*

- **A nagyhangú**

Hangoskodó, tele van kurázsival, akár a javaslat mellett, akár ellene van.

*Rá fog érezni mit kell tennie vele szemben, mindenesetre ne hagyja túl sokáig érvényesülni. Csendesítse le egy kis humorral.*

- **A birka**

A csendes, félénk résztvevő, aki ha hagyja, az egész értekezleten keresztül csendben marad, nem szól, kivéve talán, mikor félénken megkérdezi, ki lehetne-e nyitni az ablakot. Ha ösztökélik, értékesen hozzájárulhat az értekezlet sikeréhez.

*Az ilyen embert meg kell védeni az értekezlet farkasaitól, nehogy felfalják őt! Fokozatosan vonja be a nyájba azzal, hogy eleinte egyszerű tárgyi kérdéseket tesz fel neki. Dicsérje meg a válaszait.*

- **A farkas**

Rendkívül agresszív résztvevő, aki elég veszekedős ahhoz, hogy ha hagyják, romba döntse az egész értekezletet.

*Ha olyan szituáció kerekedik, hogy szomszédaival veszekszik a „farkas”, hirtelen szakítsa félbe az értekezletet. Hidegen nézzen rá, név szerint címezze neki megjegyzéseit. A kialakuló csöndben kérje meg, hogy ismételje el, amit mondott. Foglalja össze megjegyzéseit, és ha szükséges, kérje meg a résztvevőket, hogy mondjanak róluk véleményt. Ezek után folytassa az értekezletet.*

- **A fecsegő**

Folyton szomszédaival fecseg és suttog, és ezzel nagyon zavarja az értekezlet munkáját.

*Állítson le minden beszélgetést. Kérdezzen az ilyen embertől egy nehéz kérdést,*

*ha lehetséges, valami olyasmivel kapcsolatban, amit a legutóbbi hozzászóló mondott. Tartsa fenn a csendet, majd folytassa az értekezletet. Ha ismét fecsegne, legyen jóval határozottabb, és finoman utasítsa rendre.*

- **A vörös hering**

Az ilyen típusú embernek óriási tehetsége van, hogy az egész beszélgetést tévútra terelje, és ebben mindenki partnere legyen. Az ilyen ember szeret irreleváns témákat felhozni, ami rettentő időigényes lehet, de egy lépéssel sem visz közelebb a célhoz. Ha nem vigyáz kellően rá, az egész értekezlet témáját tévútra viheti.

*Az ilyen embert udvariasan hallgassa meg, majd határozottan utasítsa el, ha az általa tett hozzászólás nem oda tartozó, de jelezze, hogy készen áll megbeszélni vele azt az értekezleten kívül, vagy a következő találkozón további megfontolás végett előhozhatja a témát.*

- **A szószátyár**

Bőbeszédű résztvevő, aki szereti a saját hangját hallgatni, és úgy gondolja, a többieknek is érdemes meghallgatni, amit mond. A kötőszavak mestere, aki nem ismeri a pontot. Másfelől értékes is az értekezlet szempontjából, hiszen ő biztosan hozzászól. Ezért legyen vele mindig udvarias, de határozott, ha szükséges.

*Határozottan szakítsa félbe, ha megáll egy pillanatra. Foglalja össze és köszönje meg, amit mondott, és forduljon közvetlenül egy másik résztvevőhöz egy egészen más témával kapcsolatban.*

- **Az okvetetlenkedő**

Egy problémás résztvevő, aki állandó közbeszólásaival, aggályoskodásával megszakítja az értekezletet, megtörve ezzel annak folyamatosságát.

*Szakítsa félbe a közbeszólót. Mondja határozottan: „Egy pillanat, Kovács úr, kérem, hagyja, hogy Szabó úr befejezze. Egy perc múlva meghallgatjuk Önt.”(De ne nagyon igyekezzen emlékeztetni erre az ígéretre.)*

- **A rendszeresen elkéső**

Minden résztvevővel előfordulhat, hogy valami akadályozza, és ezért néha elkésik. De nincs bocsánat a rendszeresen késve ékező számára, aki kíméletlenül felrúgja a napirendet, amikor színész módjára csendesen belép, zavartan mosolyogva mentegetőzik, miközben suttogva beszél más résztvevőkkel.

*Ne bánjon vele kesztyűs kézzel. Szakítsa meg az éppen hozzászólót, és ezzel az*

*értekezletet is. Ne fogadja el bocsánatkérését, csak egy közömbös, merev pillantást vessen felé. Várjon még egy picit, és amikor már elég feszült a csend, hidegen tegye hozzá: „rendben, akkor most mehetünk tovább”*
*Szintén megjegyzendő, hogy az elnök arckifejezése ehhez hasonló alkalmakkor nagyon hatásos eszköz lehet a nehezen kezelhető emberek fegyelmezésére.*

## 8. Napirend

*Néhány értekezlet sikeresen levezethető megfelelő napirend nélkül is. Általában azonban az értekezlet sikeréhez szükség van egy jól megtervezett napirendre, amelyet az értekezlet előtt el kell küldeni a résztvevőknek. A napirend nyilvánosságra hozatalával eleget tudunk tenni az értekezlet megtartásával kapcsolatos alapvető követelményeknek:*

- Informálni kell a résztvevőket a megbeszélés pontos helyéről és időpontjáról.
- Időt kell hagyni, hogy előkészítsék információkat, s így készen állnak majd a napirendi pontok megvitatására.

*Az értekezletek általában hagyományos menetrendben zajlanak le, így a legtöbb napirend a következő címszavakat tartalmazza:*

1. Az előző alkalomhoz tartozó hivatalos bejelentések (pl. hiányzás miatti elnézéskérés).
2. Az előző alkalom óta eltelt időben kapott témához tartozó levelek ismertetése.
3. Az előző értekezlet jegyzőkönyvének ismertetése.
4. A jegyzőkönyvvel kapcsolatban felmerült kérdések
5. Jegyzőkönyvhöz kapcsolódó indítványok (pl. kapcsolódó témák, problémák felvetése)
6. Különleges jelentések, prezentációk, helyzetfeltárás, javaslatok stb.
7. Egyéb teendők.

*A napirendet általában az asszisztensek készítik, miután a témákat megbeszélték az értekezletet vezető elnökkel, és amennyiben lehetséges kb. egy héttel az értekezlet előtt minden szükséges irattal együtt küldik szét. A szöveget áttekinthetően kell közzétenni, az egyes tételeket pedig úgy kell megfogalmazni, hogy azok megbeszélésre érdemesnek tűnjenek.*
Vigyázni kell arra is, hogy a napirend ne legyen túl szoros, mert az értekezletet

addig nem szabad befejezni, amíg minden napirendi pontot le nem zártak. A napirenden az egyes témák felelőseit is fel kell tüntetni.

## 9. Jegyzőkönyv

Az értekezletről készült jegyzőkönyveket (írott, részletes beszámolók) a jegyzőkönyvvezető titkár, vagy gyorsíró, vezeti (néha felveszik az értekezleteket diktafonra, de ez nem jellemző hazánkban).
Ha esetlegesen volt előzménye az értekezletnek, akkor az előző megbeszélések jegyzőkönyvét olvassák fel az éppen soros téma megtárgyalása előtt, majd ezek után az elnök bocsássa vitára, hátha van valakinek kiegészíteni -, vagy változtatnivalója. Miután kialakult egy közös álláspont, akkor az elnök kérdezze meg egyértelműen, hogy aláírhatja –e az előző ülés jegyzőkönyvét.

Néhány ötlet a jegyzőkönyvíráshoz:

1. Ellenőrizze a jegyzőkönyvben szereplő adatok pontosságát – dátum, idő, hely, név, beosztás, feladat, az értekezlet időtartama stb. A jegyzőkönyv ne legyen dagályos stílusú, hanem inkább tényszerű és konkrét. Ezért érdemes a jegyzőkönyvet közvetlenül az ülés után elkészíteni, amikor még minden részlet frissen él az emberben. A végleges változat kialakítása előtt annak tartalmát az elnök ellenőrizze le tartalmilag. Válassza külön a véleményeket és a tényeket!
2. Használjon egyszerű nyelvezetet, és ha lehet, kerülje az üzleti levelek zsargonját. Lehetőleg kerülje a passzív szerkezeteket.
3. Az emberek általában jobban kedvelik a rövid, ismerős hangzású szavakat, mint a hosszú, idegen kifejezéseket. Ne használjon túl sok jelzőt és határozószót. Ha kell, használjon szinonimaszótárt, megy megtalálja a megfelelő szavakat.
4. Használjon rövid mondatokat. Ne feledje, a jegyzőkönyv nem arról szól, hogy Ön mit gondol a történtekről. Legyen mindig objektív a fogalmazáskor.
5. Azért, mert a jegyzőkönyvek a tényekkel foglalkoznak, még nem kell, hogy unalmas olvasmányok legyenek.
6. Kerülje a résztvevők nevének túl gyakori említését.
7. A jegyzőkönyv felépítése őrizze meg az értekezlet napirendjének szerkezetét. Használja a napirendben szereplő címeket, és egészítse ki azokat alcímekkel annak érdekében, hogy a résztvevők gyorsan megtalálhassák a lényeges információkat.
8. Számozza meg a bekezdéseket, a fejezeteket és alfejezeteket, hogy könnyű legyen hivatkozni rájuk.

9. Győződjön meg arról, hogy a jegyzőkönyv minősége megfelelő-e. Senki sem szeret félregépelt és hibás anyagot olvasni. Sőt, ez az értekezlet résztvevőinek és elnökének általános kompetenciájára is rossz fényt vet.

**10. Mennyire volt jó a legutóbbi ülés?**

Miután egy értekezlet befejeződött, gondolja végig azt, hogy az esetleges hibák a későbbiekben elkerülhetők legyenek. A vizsgálat során figyeljen arra, hogy bekövetkeztek-e az alábbi hibák:

- az elnök nem határozta meg világosan a találkozó célját
- volt, aki az értekezlet végére sem tudta meg, hogy kik vesznek részt rajta
- a jegyzőkönyvvezető az értekezlet közepén érkezett meg
- az értekezlet végéig egyetlen következtetést sem vontak le
- a legutóbbi ülés jegyzőkönyvén rengeteget vitatkoztak, s így nem maradt idő az érdemi munkára
- úgy érezte, az értekezlet kidobott idő volt
- kényszerű szünetet kellett tartani, mert többször is előfordult, hogy a szükséges információért valakinek el kellett mennie
- a vitatott témák némelyikében hiányoztak az előrevivő megjegyzések
- az egyik résztvevőt telefonon keresték, zavarva ezzel a munkát
- unalmas, elnyújtott megbeszélés folyt elcsépelt dolgokról
- nem volt szükség az értekezletre, mert a problémát egyetlen utasítással megfelelően meg lehetett volna oldani.
- úgy érezte, hogy senkit sem bíztak meg, hogy az értekezlettel kapcsolatos dolgokat kézbe vegye
- az értekezlet tovább tartott a tervezett időnél
- az agresszív hozzászólóknak hagyták, hogy kisajátítsák az értekezletet
- az elnök túl sokat beszélt
- vität engedélyeztek azok után, hogy már abban a témában döntést hoztak
- többen is hiányoztak
- egy veszekedést hagytak elfajulni
- a „nagyvilág eseményeinek” és az „emberi lét rejtelmeinek” részletes megvitatása elnyújtotta az értekezletet

**11. Jó elnök voltam?**

Az elnöknek minden esetben szigorú önvizsgálatot kell tartania annak

érdekében, hogy az esetleg elkövetett hibákat a következő alkalommal már tudatosan is képes legyen elkerülni. Ezen önvizsgálat során a következőkre kell választ adnia:

- Sikeres volt az értekezlet? Megköszöntem a munkát a résztvevőknek?
- Hoztunk-e végső döntést a napirenden lévő témákban?
- Világosan mondtam-e el az értekezlet célját?
- Megfelelően tudtam-e éreztetni a résztvevőkkel, hogy mennyire fontos a személyük a probléma megoldásához? Hagytam-e, hogy valaki túlságosan sokat beszéljen? Nem fojtottam-e valakibe a szót?
- Nem beszéltem-e túl sokat?
- Pártatlan voltam-e, s ha nem, megpróbáltam-e egyáltalán az lenni? Nyugodt voltam?
- Figyeltem-e az időre? Minden témára elegendő időt szántam?
- Tempósan haladt-e előre az értekezlet?
- Elég gyakran foglaltam-e össze a hallottakat?
- Mindig ellenőrzésem alatt álltak-e az ügyek?

## 12. Következtetések
## A sikeres értekezletvezetés modern megközelítése

A legjobb oktatófilm az értekezletek vezetéséről vitathatatlanul az a film, amelyet a hallgató sajnos nem láthat, s melynek címe „Értekezletek, rohadt értekezletek” (Video Arte Ltd.); írta John Cleese és Anthony Jay, a főszerepet játsszák: John Cleese és Timothy West. A film tréfásan mutatja be, hogyan ne vezessünk értekezletet, de a jókedv mögött ott van az üzenet, amit célszerű tanácsként megfogadni, s alkalmazni, amennyiben elnökként veszünk részt az értekezlet munkájában. Ahhoz, hogy egy értekezlet sikeres legyen, öt alapvető lépés megtétele szükséges:

1. Tervezés
2. Informálás
3. Előkészület
4. Strukturálás és irányítás
5. Összefoglalás és feljegyzés

Manapság az értekezletek egyre informálisabbak. De azért még mindig léteznek bizonyos konvenciók, amelyeket figyelembe kell vennünk. Ezek közül az egyik,

hogy egy résztvevő viselkedhet hevesen, de soha nem fogalmazhat nyersen. Olyan kifejezéseket, mint „Ha elfogadja, Elnök úr…”, és „Kíváncsi vagyok, Elnök úr, hogy ebben a helyzetben nem volna-e megfelelőbb, ha…” alkalmasak arra, hogy segítsenek megerősíteni azt az előzékeny légkört, amely egy sikeres értekezlet megtartásához nélkülözhetetlen. A résztvevők létszáma is fontos kérdés. Hét az ideális létszám és tíz a maximális.
A kényelmes és kevésbé hivatalos ülésrend megfelelőbbnek tűnik, min a megszokott, hosszú asztal mellett kétoldalt, egymással szemben ülő emberek, és az asztal végén, a csoporttól elszigetelten ülő elnök. A kevésbé hivatalos elhelyezkedés azt sugallja, hogy a résztvevőktől elvárjuk, hogy sokkal szorosabban működjenek együtt az elnökkel, támogassák és segítsék őt. Mindezt azonban egyetlen mondatban is összefoglalhatjuk:

HA EGY ÉRTEKEZLETNEK ÉRTELMES CÉLJA, HATÉKONY VEZETŐJE VAN, ÉS MÉG ÉRDEMES IS MEGTARTANI, AKKOR AZ MEGFELELŐ ALAP A SIKERHEZ.

## 1. Feladat: „Ki utazik Amerikába?” esetjáték

### 1. feladatlap:

**A tagok viselkedéstípusai**

Ha egy csoport megfelelő hatékonyságot akar elérni, vagy fenntartani munkája során, az alábbi két kérdésre kell kielégítő választ adnia:
1. Mit tesznek a tagok a feladat elvégzése érdekében?
2. Mi erősíti, és tartja fenn a csoportot?

Két módon szemlélhetjük azt, amit az emberek tesznek és mondanak:
1. A feladat vagy a tartalom és a konkrét viselkedés szempontjaiból.
2. Mindez hogyan szolgálja a csoport igényeit?

Ez a csoporttagok viselkedéstípusainak különböző kategóriákba sorolását teszi lehetővé. A szerepstruktúra pedig:

| A) | Vagy | B) |
|---|---|---|
| 1. Feladat-orientált viselkedés | | 1. Konstruktív<br>a) Feladatkijelölő<br>b) Fenntartó |
| 2. Csoportfenntartó viselkedés | | 2. Destruktív<br>b) Hátráltató<br>c) Bomlasztó |
| 3. Diszfunkcionális, a cél elérését nem segítő viselkedés | | |

**Az Ön feladata a csoport kommunikációjának megfigyelése!**

**Segítő kérdések:**

1. Milyen sűrűn szerepelnek, szólnak hozzá az egyes csoporttagok? Van-e jól érzékelhető különbség?
2. Ki az, aki kezdeményez?
3. Ki az, aki sokszor kérdez?
4. Ki az, aki visszahúzódva hallgat?
5. Gyűjtsön példákat a kommunikációs struktúra-típusokra! (abszolút, kör, lánc, X vagy Y alakzat)

**2. feladatlap:**

**Az Ön feladata a csoportban kialakuló szerepek beazonosítása, az alábbiak szerint:**

| 1. Feladatorientált viselkedés | 2. Csoportfenntartó és erősítő viselkedés | 3. Diszfunkcionális, a cél elérését nem segítő viselkedés |
|---|---|---|
| Ötletek felvetése | Bátorítás | Agresszivitás |
| Megoldások felvetése | Normák felállítása | Akadályozás |
| A továbbfejlesztés kezdeményezése | Normák betartásának ellenőrzése | Akadékoskodás |
| Információ kérés | A csoport érzéseinek kifejezése | Kitárulkozás |
| Információ adás | Diagnózis -készítés | Szimpátia-keresés |
| Véleménykérés | Meditálás | Elfogult érvelés |
| Véleményezés-vélemény-nyilvánítás | A feszültség, nyugtalanság feloldása, enyhítése | Egy téma meglovagolása |
| Tanulmányozás, kidolgozás | Egyensúlyteremtés | A csoporttal folytatott „játszma” |
| Koordinálás | Kompromisszum | Dezinformálás |
| Összefoglalás – szintetizálás | | Mások elismerésének keresése |
| Kísérlet konszenzusra | | Visszahúzódás |
| Kérdezés | | Parancsolgatás |
| Kezdeményezés | | Közbeszólás |
| Értékelés | | Vetélkedés |

**3. feladatlap:**

**Az Ön feladata a folyamatokra figyelni a csoportban!**

**Segítő kérdések:**

1. Mennyire sikerült a csoportnak kitűzött célját megvalósítania?

2. Az emberek közt meglévő kapcsolatok akadályai, vagy segítői a munkának?

3. Véleményezze a csoportban kialakult hatalmi struktúrát! Melyik (autokratikus/tekintélyelvű, demokratikus, laissez-faire / anarchikus) a jellemző, van-e kivételes szakasz?

**4. feladatlap:**

**Az Ön feladata a konfliktushelyzetek megfigyelése!**

**Segítő kérdések:**

1. Gyűjtsön példákat a konfliktusos szituációkról! Jegyezze fel időbeli megjelenésüket!

2. Kik a konfliktusokban gyakran érintett szereplők?

3. A konfliktusok mely szakaszai, megoldásai fordulnak elő a csoportmunka során, kik vesznek részt benne?

**A konfliktusok szakaszai:**

a) KONFRONTÁCIÓ
(Elköteleződés a saját álláspont iránt; koalíció alakulása; feszültségnövekedés)

b) ESZKALÁCIÓ
(Félreértés és bizalmatlanság; frusztráció; nyílt ellenségeskedés; reciprocitás)

c) DE-ESZKALÁCIÓ
(Alkudozás; bizalomépítés; harmadik személy bevonása)

***d) A KONFLIKTUS MEGOLDÁSA***

## 5. feladatlap

**Az Ön feladata, hogy figyelje és lejegyezze a csoport munkája során előforduló, azon szituációkat, amelyek az egyes csoportfejlődési fázisok megjelenésére, érvényesülésére utalnak!**

**A csapat/csoportképződés fázisai;**

**A csoportok életének szakaszai:**

1. Orientáció
„Miért vagyok itt?”

2. A bizalom kiépítése
„Ki vagyok én?” „Ki vagy te?” „Ki a főnök?”

3. Az információ cseréje
„Mit csináljunk?”

4. A döntés
„Hogyan fogjuk csinálni?”

5. Szervezés és megvalósítás
„Ki, mit, mikor, hogyan csinál?”

6. Csúcsteljesítmény
„Ez igen!”
7. Megújulás
„Miért folytassuk?”

1-3. Formálódás (Forming)

2-4. Viharzás (Storming)

4-5. Normaképzés (Norming

6. Teljesítés (Performing)
7. Újjáalakítás/szétbomlás (adojurning)

**Egyéb forrásmunkák a 3. témához**

Klein Csaba: Vezetés- és szervezetpszichológia,
8. fejezet: Munkacsoportok, 261 - 292. old.
Edge 2000 Kft., Bp., 2002.,

Pender, T.H.: Hatékony előadásmód
Occupational Therapy, 1980. május

# 4. téma: Motiváció

## Turzó Barbara Éva[1]: A motiváció fogalma és a motivációs elméletek

*„Ha hajót akarsz építeni,*
*ne azért trombitáld össze az embereket,*
*hogy fát szerezzenek, kioszd nekik*
*a feladatokat és irányítsd a munkát,*
*hanem tanítsd meg őket sóvárogni*
*a végtelen tenger után.”*
(Antonie de Saint-Exupéry)

A motivációelmélet a szervezetek vezetőinek körében ma már igen jól ismert fogalom. A motiválás (maga a motiváció) fontos vezetői eszköz, „… hogy az emberek, a végrehajtók, a beosztottak hajlandók legyenek a szervezet céljait megvalósító viselkedésre, magatartásra, erőfeszítésekre úgy, hogy ezzel egyidejűleg egyéni szükségleteiket is kielégítik.” (Ferke J., 2000. 51. o.). A gazdasági életben egyre gyakrabban találkozunk olyan kifejezésekkel, mint hatékonyság, termelékenység. Ezek a vállalati célok részeként jelennek meg. Igen ám, de miközben a szervezet megfogalmazza céljait, addig az ott dolgozó emberek törekednek az értelmes életre, cél érdekében tevékenykednek, melyek eléréséhez cselekednek úgy, ahogy. Ezt a vezetőségnek tudnia kell és fel kell mérnie azt, hogy a szervezeti célok és az alkalmazottak célja hogyan hozható összhangba, azokat hogyan lehet megfelelően elérni.
A vállalat alkalmazottak nélkül nem képes teljesíteni a kitűzött feladatokat. Hosszú távú sikerének kulcsa az emberi erőforrás (Roóz J., 2001.), ami az ismert erőforrások közül a legkülönlegesebb. Annak érdekében, hogy a vállalat a legjobb munkaerőt tudja magához csábítani és hosszú távon megtartani, törődnie kell alkalmazottaival. Ennek egyik módja a motiválás. Motiváció nélkül a szervezet hiába tűzi ki az elérni kívánt célokat, alig fog találni olyan embert, aki lelkesedéssel fog dolgozni. Ezzel nagyon is tisztában vannak a vállalati vezetők, de sokszor azt tapasztaljuk, hogy az ismert motiválási módszereket nem vagy alig alkalmazzák.

---

[1] Turzó Barbara Éva a Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Gazdálkodástani Doktori Iskola I. évfolyamos hallgatója. (PTE / KTK / Vezetési és Szervezési Tanszék)

## 1. A motivációról általában

### Történelmi előzmények

A motiváció[2] szó a latin „movere“ (mozgás) szóból ered. Az emberiséget mindig is foglalkoztatta, hogy egy adott helyzetben az emberek viselkedését ténylegesen mi határozza meg, mi készteti őket az adott magatartásformára, mi viselkedésük hajtóereje. Már a 60-as évek előtt is adott volt a motivációelmélet alapja, melyet több ismert személyiség nevéhez köthetünk (Klein S., 2002.):

- Hull (1980-1952)

Azt mondja, hogy „a viselkedés a képességek és a motiváció szorzataként alakul ki”. (Klein S., 2002. 300. o.)

- Lewin (1890-1947)

Állítása szerint a szükségletek feszültséget keltenek és ezt a tevékenységgel vezetjük le.

- Skinner (1904-1990)

A megerősítés fogalmával magyarázza az emberi viselkedést, azt kell megvizsgálnunk, hogy korábban azt hogyan jutalmazták, illetve büntették.

- Tolman (1886-1959)

Tolman „bevezette a cél és az elvárás fogalmát”. (Klein S., 2002. 300. o.).

Igazán azonban csak a 20. század elmúlt 40 évében kezdték el tüzetesebben vizsgálni a motiváció kérdéskört és ennek eredményeként ma a szakirodalomban - sokszor igen érdekes - magyarázatok széles spektrumával találkozhatunk. Vegyük például Freud elméletét, aki a tudatalatti motivációt kutatta. Megállapította, hogy az emberek esetenként nincsenek tudatában annak, hogy mit akarnak, ennek következtében a tudatalatti motiváció befolyásolja a viselkedésüket. Jéghegy struktúrához hasonlíthatjuk ezt, ahol a felszín alatt húzódnak meg az emberi motivációk és a felszínen annak csak kis részét láthatjuk. Az önmegismerés segíthet a motiváció felismerésében. (Ferke J., 2000.)

### A motivációt meghatározó tényezők

A termelés egyik legfontosabb tényezője az alkalmazottak belső késztetése (motiváció) és külső ösztönzése (motiválás) (Klein S., 2002.), hogy „munkájukat

[2] motiváció: (1) indíték, indítóok, indok, hajtóerő, lökés, rugó (2) ösztönző, kiváltó (Kiss G., 1999, 619. o.)

a legjobb minőségben és megfelelő intenzitással végezzék" (Dobák M., 1997. 144. o.). Ez határozza meg azt, hogy a vállalat hogyan tudja teljesítni a kitűzött feladatokat, célokat, azaz mennyire eredményes[3]. A vállalat teljesítménye a képességek és a motiváció együttese (Gyökér I., 2003. 52. o.):

**TELJESÍTMÉNY = f (KÉPESSÉG; KÉSZSÉG * MOTIVÁCIÓ)**

A „motivációkutatás (hagyományosan az emberi viszonyok tanának témája)" (Kieser A., 1995. 201. o.) és a motivációelméletek tágabb értelemben arra keresik a választ, hogy az egyének miért viselkednek úgy, ahogy viselkednek. Számos tényező befolyásolja az emberek magatartását és teljesítményét. Ezek a tényezők különböző szempontok szerint csoportosíthatók, nézzünk meg ezek közül egyet:

- környezeti feltétel (pl. kultúra, adott helyzet)
  - Meghatározott területi, történelmi közösség, annak rendszere.
- ismeret, képesség (pl. tudás, intelligencia, ügyesség)
  - Elsősorban a tanulás határozza meg.
- beállítottság, elvárás (pl. pesszimizmus, optimizmus)
  - Az egyén beállítottságát, elvárásait a nevelés és az élete folyamán szerzett tapasztalatok által kialakult személyes értékrend határozza meg.
- erőfeszítés, motiváltság (pl. karrier, jutalmazás)
  - Azon tényezők szerepe, amik segítik a jobb teljesítményt. (P. Ulrich - E. Fluri, 1988.)

A motiváció komplex témakör, melynek elemzése nem könnyű (Gyökér I, 2003.), mivel:

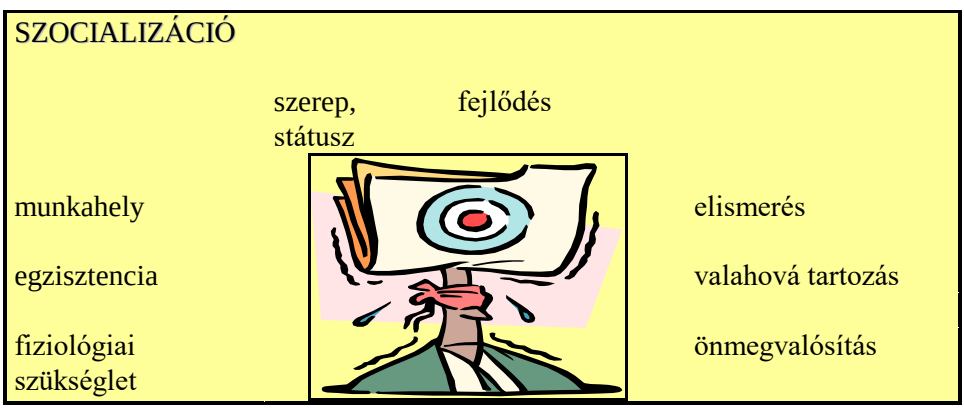
- A motívumok komplex rendszerként alakítják a viselkedést, bírnak rá cselekvésre.
- Csak a viselkedésen keresztül lehet megfigyelni a motivációt.
- A motívumok erőssége, dinamikája változik.
- A motivációs elméletek arra keresik a választ, hogy miért viselkedünk úgy ahogy.

Fontos, hogy az alkalmazott ki tudja elégíteni adott szükségleteit, ugyanis ha ez nem sikerül, úgy negatív tanulási folyamaton megy keresztül, ami hátrányosan befolyásolja beállítottságát és elvárásait (pl. bizalmatlanság, félelem, ellenállás,

[3] Akkor beszélünk eredményességről, amikor „elértük a kívánt eredményt" (Pataki B., 2001. 3. o.)

érdektelenség). Későbbi magatartása során ezek sorra megjelennek, akár rögzülhetnek is, illetve hátrányosan alakítja a szervezet teljesítményét. Ezek a tényezők komplex rendszerben működnek és egymásra hatással vannak (P. Ulrich - E. Fluri, 1988.). Éppen ezért a szervezet menedzsmentjének nem elég arra választ adnia, hogy alkalmazottai hogyan reagálnak. Választ kell kapnia arra is, hogy miért éppen úgy reagálnak. Óvakodjunk a hírtelen előítéletektől, azaz az olyan állításoktól, hogy alkalmazottunk rosszindulatú, lusta vagy más negatív tulajdonsággal ruházzuk őt fel. Előbb az okokat tárjuk fel, azaz nézzük meg mi váltotta ki nála azt adott magatartásformát, mi motiválja őt és csak utána hozzunk ítéletet. (lásd 1. ábra) Amennyiben nem ezt tesszük, könnyen előfordulhat, hogy nem vesszük észre az összefüggéseket, akár akadályokba is ütközhetünk, pl. lehetetlenné válik a kommunikáció (P. Ulrich - E. Fluri, 1988.). A humán tőke nem alakul át magától, Matheson (1998) szerint kilenc feltételnek kell teljesülnie, ezek burkoltan tartalmazzák a motiváció egyes elemeit (Vajkai A., 2002.):

1) Értékteremtő környezetben tevékenykedni.
2) A döntéshozatal előtt alternatívák keresése.
3) Minden változás során felismerni mit lehet belőle tanulni.
4) A bizonytalanság legyőzése, kezelése.
5) A stratégia hozzáigazítása a változó környezethez.
6) Rendszerben való gondolkodás.
7) Az információáramlás támogatása, ösztönzése.
8) Megnyerni valamennyi menedzsert az ügy számára és kompetenciával ellátni őket.
9) Tudományosan megalapozott döntéshozatal.




1. ábra: Mi motiválhat egy embert?

Érdemes külön kitérni a szocializációra, ami meghatározza az egyén motiváltságát, beállítottságát és a szervezeten belül konfliktushoz vezethet, hiszen nem kizárt, hogy más az alkalmazott elképzelése és mást vár el tőle a szervezet. A szocializáció három csoportra oszlik (P. Ulrich - E. Fluri, 1988.):

- **primer szocializáció**

Meghatározó, hogy az egyén gyerekkorában hol, hogyan nevelkedett, családjában (elsősorban szülők, nagyszülők) milyen értékeket képviseltek.

- **szekunder szocializáció**

Számít, hogy az iskolában mit tanult, milyen közösségben volt, a szülein kívül kivel állt kapcsolatban.

- **tercier szocializáció**

Az egyén jelenlegi munkahelyén milyen környezetet tapasztalt, hogyan éli azt meg, illetve előző munkahelyén milyen tapasztalatokat szerzett. Meghatározó, hogy ott milyen lehetőséget kapott, illetve most van-e lehetősége továbbfejlődésre (pl. továbbképzés), képességei, tudása hasznosítására (pl. önálló munkavégzés).

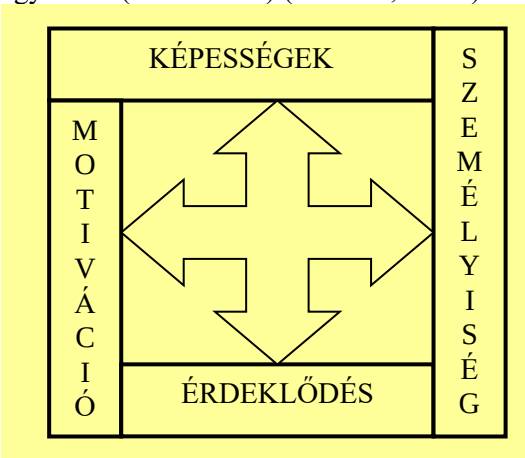
**A motiváció, a képesség, az érdeklődés és a személyiség kapcsolata**

Miközben a szervezetek alkalmazottaival közösen kísérli meg teljesíteni céljait, addig az egyének saját (személyes) szükségleteik kielégítésére törekednek.[4] Eszerint a menedzsment feladata motiválni a szervezetnél alkalmazott embereket, hogy az eredményesség érdekében rábírjuk őket a „fizikai és szellemi energiákat mozgósító" (Bakacsi Gy., 1996. 82. o.) erőfeszítésekre.
Napjainkban komoly gondot jelent az alkalmazottak motiválása. Egyrészt az a cél, hogy aktív résztvevői legyenek a mindennapoknak, de másrészt rá kell őket bírni arra, hogy energiát fektessenek munkájukba, azaz teljesítsenek.[5] Akkor lehet az egyéneket motiválni, ha tisztában vagyunk képességeikkel, érdeklődésükkel, személyiségükkel. Ez a négy tényező nem elszigetelten jelenik meg az egyénekben, hanem egymással összefüggnek, intenzíven hatnak

[4] A szervezetnek is van saját motivációja. Ahogy az egyén, úgy a szervezet is törekszik kielégíteni saját, egymásra épülő szükségleteit, melyek: (1) fennmaradás, túlélés (2) stabilizálás, konszolidálás, működtetés (3) fejlődés, terjeszkedés, növekedés (4) küldetésteljesítés. (Angyal Á., 1999.)

[5] „teljesítmény = képesség + motiváció" (Roóz J., 2001. 254. o.)

egymásra (lásd 2. ábra) (Klein S., 2002.).




2. ábra: A motiváció, a képesség, az érdeklődés és a személyiség kapcsolata
Forrás: Klein S., 2002. 296. o.

Miután tisztáztuk, hogy az egyén tevékenységét mi határozza meg, térjünk ki a tevékenység rövid elemzésére. A tevékenységet alapvetően két nagy csoportba sorolhatjuk, amik között a szükségletre gyakorolt hatásuk szerint tehetünk különbséget. (Ferke J., 2000.):

- **célirányos tevékenység**

Célirányos tevékenység esetén a tevékenység a cél elérésére irányul. Ahogy az egyén belekezd a tevékenységbe, a szükséglet erőssége egyre csak fokozódik, egészen addig, amíg ki nem elégítette a szükségletét.

- **céltevékenység**

A céltevékenység nem más, mint a céllal való foglakozás. Ahogy elkezdődik, úgy csökken a szükséglet intenzitása.

**A szervezet céljai**

A szervezet alapcélja a kitűzött feladatok teljesítése, amit meghatároz a döntéshozatal „minősége”, illetve a kivitelezés módja, miközben a menedzsment szem előtt tartja a termelékenységet, azaz minőség és mennyiség teljesüljön egyszerre. (technikai/műszaki és gazdasági tényezők összhangja). A szervezet céljait meghatározza, milyen tevékenységet végez (P. Ulrich - E. Fluri, 1988.):

- **rutintevékenység**

-A hatékonyság a fontos, miközben kedvező feltételeket biztosítanak a munka során.

- **feladatspecifikus**

-Cél a probléma mielőbbi megoldása, fontos az alkalmazkodóképesség, a rugalmasság.

**Az egyén céljai**

Az egyének a szervezeten belül különböző szükségleteiket szeretnék kielégíteni. Az általuk elvégzett munka minőségét meghatározza, hogy mire töreknek, pl. (1) biztonságra, akkor szabályokra, teljesítményt mérő eljárásokra van szükség vagy (2) fejlődésre, akkor önálló munkát kell adni nekik, ahol felelősséget is vállalnak azért. Maga a szervezet és a vezetés határozza meg azt, hogy az alkalmazott:

| | | |
|---|---|---|
| - mennyire integrálódik a szervezetbe. | → Meghatározzák | -teljesítményt.<br>-teljesítményképességet.<br>-elégedettséget. |
| -menyire ismerik el teljesítményét. | | |
| -mennyire tud fejlődni. | | |
| -mennyire vállal felelősséget. | | |

1. tábla: A szervezet és alkalmazott viszonya
Forrás: Hofmesiter-Tóth Á. - Törőcsik M., 1996.

A menedzsmentnek nem elég elemezni a tudatos, látható motívumokat, a tudat alatti, látens, rejtett motívumokat is fel kell tárni. A motívum lehet (lásd 3. ábra) (Hofmesiter-Tóth Á.-Törőcsik M., 1996.):

- **ösztönös / elsődleges (primer):** Nem tanult, biológiai szükségletek, a túléléssel kapcsolatos szükségletek kielégítése. (pl. éhség, szomjúság, alvás) (H. Meffert, 2000.)
- **tanult / másodlagos (szekunder):** Sokszor az előző motívum kielégítésére szolgál. (pl. pénzkeresés) (H. Meffert, 2000.)
- **pozitív:** Pozitív cél elérése. (pl. tagság exkluzív klubban) (Hofmesiter - Tóth Á.-Törőcsik M., 1996.)
- **negatív:** (pl. kellemetlen helyzet kerülése)

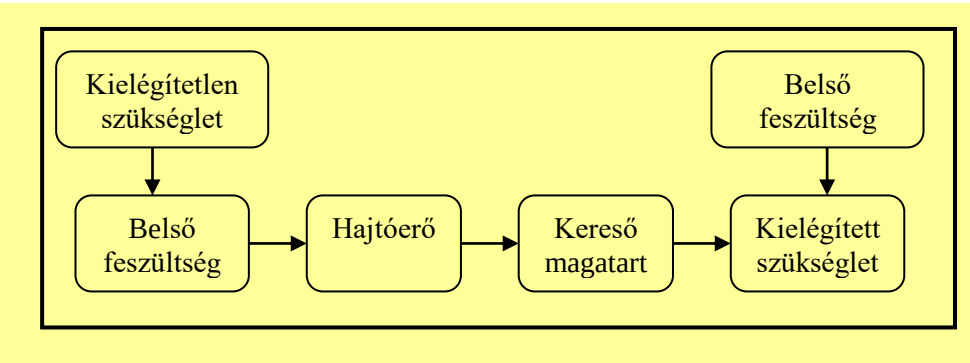
| | TANULT | NEM TANULT |
|---|---|---|
| POZITÍV | házasságkötés | evés |
| NEGATÍV | fogorvosi kezelés | szülési fájdalmak |

3. ábra: A motívumok osztályozása
Forrás: Hofmesiter-Tóth Á. - Törőcsik M., 1996., 47. o.

**A motiváció folyamata**

A motiváció dinamikus folyamat, ami az alábbi fő lépésekre osztható (lásd 4. ábra):

- *motívum*: A viselkedést motiválja, vagyis a hajtóerő.
- *magatartás*: A szükséglet és az ösztön irányítja (instrumetális magatartás: eszközt használ).
- *cél*: Amit el akarunk érni (szükséglet, aminek a kielégítésére törekszünk). (Hofmesiter-Tóth Á. - Törőcsik M., 1996).




4. ábra: A motiváció folyamata
Forrás: Bakacsi Gy., 1996., 83. o.

**A motivációval kapcsolatos téves hiedelmek**

A motivációelméletek bemutatása előtt nézzük meg a motivációval kapcsolatos téves hiedelmeket. (Bakacsi Gy., 1996.):

- Tévesen elmélkedünk, ha a szervezeti célok megvalósításának hajlandóságával azonosítjuk a motivációt. A motiváció az egyén céljaira, törekvéseire, kielégítendő szükségleteire reflektál, nem magáról a szervezetről. A szervezetnek és a menedzsereknek az a feladatuk, hogy az egyén céljait minél közelebb hozzák a szervezeti célokhoz.
- A motiváció nem egyéni tulajdonság, mindig máshogy és más intenzitással van jelen a különböző időpontokban, helyzetekben.
- A motivációt nem célszerű összefüggésbe hozni a pénzzel, hiszen nem minden esetben jelent megoldást a pénz.
- A motiváció nem old meg minden problémát. A szervezetek teljesítménye csak részben függ az alkalmazottak teljesítményétől, számos más tényező befolyásolja az eredményességet.

**A kudarc**

A tevékenység határozza meg első sorban viselkedésünket, magatartásunkat. A menedzsereknek ismerniük kell azokat az indítékokat, melyek kiváltják alkalmazottaik cselekedeteit. Az indítékok egyénenként más formában fogalmazódhat meg: szükséglet, akarat, impulzus. (Ferke J., 2000.). A szükségletek kielégítése esetenként korlátokba ütközhet, a sikerélmény megakadályozását nevezzük kudarcnak. Ilyenkor az egyén többféle viselkedéssel kísérli meg elérni célját. A kudarc, különböző formákban jelenhet meg, illetve változhat annak mértéke, esetenként agresszív viselkedésbe kezdhet az egyén. (Ferke J., 2000.):

- *racionalizáció* (kifogásteremtés)

Az egyén mást hibáztat, amiért nem tudja elérni a kitűzött célt. Előfordulhat, hogy lebeszéli magát a cél elérésének szándékáról.

- *regresszió*

Az egyén nem próbálkozik tovább és gyerekes viselkedést tanúsít.

- *komplexus* (fixáció)

A személy mindig ugyanazt a viselkedési formát mutatja, de ezzel nem ér el semmit

- *rezignáció*

Hosszabb ideig tartó csalódottság után az egyén elveszti reményét. Menekül a valóságtól és a csalódottság okozójától.

**Miért nem szeretünk dolgozni?**

Mindezek után jogos a kérdés, hogy miért nem dolgozunk szívesen, mi az oka a munkakerülésnek. Ha a vezető azt tapasztalja, hogy az alkalmazott már hosszú ideje nem nyújtja a várt teljesítményt, el kell azon gondolkodnia, hogy (Klein B. – Klein S., 2002.03.):

- esetleg ő tesz valamit rosszul.
- netán olyasmit nem tesz meg, ami a várt teljesítmény nyújtásához szükséges.

A vezetők sokszor nem gondolkodnak el azon, hogy ők milyen hibát
követhetnek el. Sokszor el kell azon gondolkodni, hogy mi van akkor, ha:

- Az alkalmazott a tudás, az információ hiánya miatt nem tud teljesíteni.

-Az alkalmazott valamilyen okból nem tudja miért, hogyan, mit kell tennie.
-Az alkalmazott nem tudja miért előnyös, esetleg hátrányos a vállalat számára az adott feladat.
-Sokszor hiába tanítja meg a vezető a feladat elvégzésének mikéntjét, az alkalmazott mégsem tudja azt önállóan elvégezni. A vezetőnek meg kell győződnie arról, hogy embere valóban érti és tudja mi a feladata.
-Fontos tudatni az alkalmazottal, hogy pontosan mit várnak el tőle, mi legyen az általa elvégzett munka eredménye.

- Az alkalmazott máshogy akarja megoldani a feladatot és az nem járható út.

-Előfordul, hogy az alkalmazott úgy véli, ő jobban tudja mit, hogyan kell tennie, mint a főnöke.
-Habár elfogadja azt, amit mondanak neki, nincs tisztában azzal, mi a fontossági sorrend és más feladatok teljesítésébe kezd.
-Az alkalmazott abban a tévhitben él, hogy ő eddig azt tette, amit elvártak tőle, pedig teljesen mással foglalkozik, mint amivel valójában kellene.

- Elégtelen a jutalmazás, a büntetés rendszere. (lásd 5. ábra)

5. ábra: Jutalmazás Dilbert-elv szerint
Forrás: S. Adams, 2001.

- Az alkalmazott akadályokba ütközik.

Az akadályok az alábbiak szerint csoportosíthatók (lásd 6. ábra)

| | | Változtathatóság | |
|---|---|---|---|
| | | Állandó | Változtatható |
| Akadály helye | Külső | Lehetetlen feladat | Külső körülmények |
| | Belső | Személyes korlátok | Személyes problémák |

6. ábra: Az akadályok
Forrás: Klein B. - Klein S., 2002.03.

## 2. A motiváció- elméletek

A menedzsment-kutatások jelentős hányada foglakozik a motiváció kérdéskörével. Azzal azonban tisztában kell lennünk, hogy a kidolgozott elméletek nem alkalmazhatók egymagukban, egyikük sem teljes, kerek egész, a gyakorlatban általában együtt célszerű, szokás őket alkalmazni. A motivációs

elméleteknek két csoportját különböztethetjük meg:

- tartalom elméletek

Alapvető célja a motiváció elemeinek rendszerezése, az elemek kapcsolatainak leírása. (Ferke J., 2000.) Arra adnak választ, hogy mit szeretnének az egyének és a vezetők milyen eszközökkel tudják ezt teljesíteni. A bemutatásra kerülő modellek elméleti keretet adnak a megértés során, amikor kiderítjük, hogy az egyének mire törekednek cselekedeteik során és hogyan változhat a viselkedésük. (Bakacsi Gy., 1996.). A motiváció tartalom elméletei:

- Maslow-féle motivációs elmélete
- Herzberg-féle kéttényezős elmélet
- Alderfer-féle szükségletelmélet (ERG elmélet)
- McClelland-féle elmélet
- Hunt-féle motivációs elmélet

- folyamatelméletek

A motiválás, az ösztönzés, mint tevékenységek fontosak. (Ferke J., 2000.) Kiderül, hogy a vezetők hogyan hasznosíthatják ismereteiket a magatartás alakítása során. (Bakacsi Gy., 1996.) Kiderül „milyen kognitív folyamatokon mennek keresztül az alkalmazottak”. (Roóz J., 2001. 260. o.). A motiváció folyamatelméletei:

- Skinner-féle megerősítés elmélet
- Célkitűzés-elmélet
- Elvárás-elmélet
- Méltányosság-elmélet

## 2.1. Tartalom elméletek

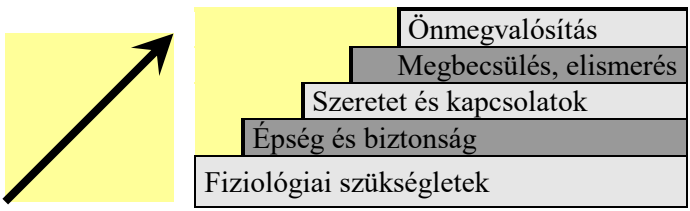
### Maslow-féle motivációs elmélet

Abraham H. Maslow 1954-ben dolgozta ki a motivációs elmélet első olyan modelljét, amely megkísérelte komplexen elemezni a motiváció kérdéskörét. Maslow az alábbi téziseket fogalmazta meg:

- a motiváció visszavezethető a szükségletekre (Bakacsi Gy., 1996.)
- a szükségletek kielégítéséhez kapcsolta a tevékenységet. (Ferke J., 2000.)
- a szükségletek hierarchikusan épülnek fel. (Roóz J., 2001.)

- Öt általános, velünk született szükségletet különített el, melyek egymásra épülnek. Amíg az alsóbb szinten található szükségletek kielégítetlenek, addig a felsőbb szinten találhatóak lényegtelenek, más szóval, „az alsóbb szintű igényeknek elsőbbségük van a magasabb szintűekkel szemben”. (Klein S., 2002. 301. o.)

Ez az un. hierachia-törvény. (Gyökér I., 2003.) (lásd 7. ábra) Mindazonáltal, hogy az egyes szükségletek hierarchikusan épülnek egymásra, előfordulhat, hogy egy-egy szükségletnek nem kell teljesülnie teljes mértékben ahhoz, hogy a magasabb rendű szükséglet kielégítésére térjünk át. Maslow azonban nem ad arra választ, hogy a milyen mértékben kell teljesülnie a szükségletnek ahhoz, hogy továbbléphessünk.




7. ábra: Az emberi szükségletek hierarchiája
Forrás: Klein S. - Klein B., 2002.03.

A fiziológiai és biztonsági szükségleteket más néven alacsonyabb rendű (a motiváció külsődleges), az elismerés, megbecsülés, önmegvalósítás szükségletét magasabb rendű szükségleteknek (a motiváció benső) szokás nevezni. (Bakacsi Gy., 1996.)

**ALACSONYABB RENDŰ SZÜKSÉGLETEK:**

- **fiziológiai szükséglet**

A legalsó szinten találjuk meg a fiziológiai szükségleteket, melyek a létfenntartáshoz kapcsolódnak, kielégítésük a létfenntartás alapfeltétele, pl. éhség, szomjúság, fáradtság, nemi vágy. Az ösztönökhöz állnak közel, a test törekszik ezek normál állapotának fenntartására. (Bakacsi Gy., 1996.)

- **biztonsági szükséglet**

A második szinten szerepel „a biztonságos és fenyegetésmentes fizikai és érzelmi környezet fenntartására irányuló” (Dobák M., 1997. 145. o.) biztonság

szükséglete[6], vagyis „a fiziológiai szükségletek ne csak egyszer, hanem tartósan is kielégíthetők legyenek”. (Ferke J., 2000. 55. o.) Ide tartozik, pl. lét, egészség, a mindennapi élet.

**MAGASABB RENDŰ SZÜKSÉGLETEK:**

- **szociális szükségletek**

A harmadig szinten található szociális szükségletek a szeretet (pl. társ, intimitás) és a társas kapcsolatok (pl. barát) iránti igényt fejezik ki.

- **elismerés, megbecsülés iránti szükséglet**

Bennünk él a vágy, hogy a környezet ismerje el, becsülje meg a munkánkat, elért teljesítményünket, vagyis a pozitív én-kép kialakítása. Másik oldalról hatalomra törekszünk, azaz célunk a társadalmi, közösségi státusz megszerzése. Ezt fejezi ki a hierarchia negyedik szintjén szereplő elismerés, megbecsülés iránti szükséglet. (Bakacsi Gy., 1996.) Amennyiben sikerül kielégítenünk e szükségletünket, az önbizalom és a kompetencia érzetét érjük el. (Ferke J., 2000.)

- **önmegvalósítás szükséglete**

A hierarchia legfelső szintjén találjuk az önmegvalósítás (csúcsélmény) szükségletét, ami „az egyénben rejlő minden lehetőség megvalósítása” (Klein S., 2002. 301. o.), vagyis az élet értelme az, hogy mindenki „azzá váljon, amire képes” (Ferke J., 2000. 55. o.). Ide tartozik pl. a személyiség, a teljesítési potenciál fejlesztése, a kreativitás iránti szükséglet. (Dobák M., 1997.)

Maslow később továbbfejlesztette a modellt és további két növekedési szükségleti szinttel egészítette ki (Gyökér I., 2003.):

- **kognitív szükségletek**

Ide sorolható a tudás, megismerés iránti vágy, illetve megérteni vagy megmagyarázni bizonyos dolgokat.

- **esztétikai szükségletek**

Ide tartozik a szimmetria, rend vagy a szépség iránti vágy.

A szervezetek menedzserei számára a modell több szempontból is hasznos.

[6] A biztonsági szükségletet szokták társadalombiztosítási jellegű tevékenység iránti szükségletnek nevezni. (Ferke J., 2000.)

Segítségével megállapíthatják, hogy alkalmazottaik a Maslow-piramis mely szintjén állnak, illetve milyen eszközökkel tudják elősegíteni az azon történő feljebbjutást. Akkor bírjuk nagyobb teljesítményre az alkalmazottakat, ha elfogadjuk, hogy alkalmazottaink a Maslow-piramis eltérő szintjén helyezkednek el, illetve más-más eszközzel tudjuk őket motiválni. Leginkább pénzzel tudjuk kielégíteni a hierarchia alsó szintjén található két szükségletet (fiziológiai- és biztonsági szükséglet), addig a másik három szükséglet (szociális-, önbecsülés-, önmegvalósítás szükséglete) összetettebb elemeket igényel, pl. munkacsoport, szabadidő, státusz szimbólumok, önálló munkavégzés, fejlődés lehetősége. (Ferke J., 2000.) A következő táblázat példákat ad arra, milyen eszközökkel lehet motiválni az egyes szinteken. (lásd 2. táblázat)

| SZÜKSÉGLET | ÖSZTÖNZŐ ESZKÖZ LEHET: |
|---|---|
| Fiziológiai | -fizetés (alapfizetés)<br>-komfort a munkahelyen (pl. étkező)<br>-munkafeltételek (pl. fűtés, világítás) |
| Biztonsági | -fizetés<br>-biztonságos munkavégzés, orvosi ellátás<br>-hosszú távú foglalkoztatás, biztos munkahely<br>-nyugdíjrendszerek, biztosítások |
| Szeretet/ Kapcsolat | -jó csoportlégkör, -munka<br>-teamek stabilizálása<br>-kooperáció<br>-összetartó munkacsoportok, szakmai közösségek<br>-közvetlen, jó vezető-beosztott kapcsolat |
| Megbecsülés/ Elismertség | -előléptetés<br>-kitűntetés, elismerések<br>-teljesítmény-prémium<br>-szolgálati autó, státusznövelő kiegészítő juttatások, státusszimbólumok<br>-munkakör-szélesítés, rotáció |
| Önmegvalósítás | -munkakör-gazdagítás, nagyobb döntési felelősség<br>-kihívó, kreatív feladatok<br>-személyes továbbképzés és fejlődés lehetősége<br>-önálló munkavégzés<br>-önellenőrzés |

2. tábla: A motiválás eszközei

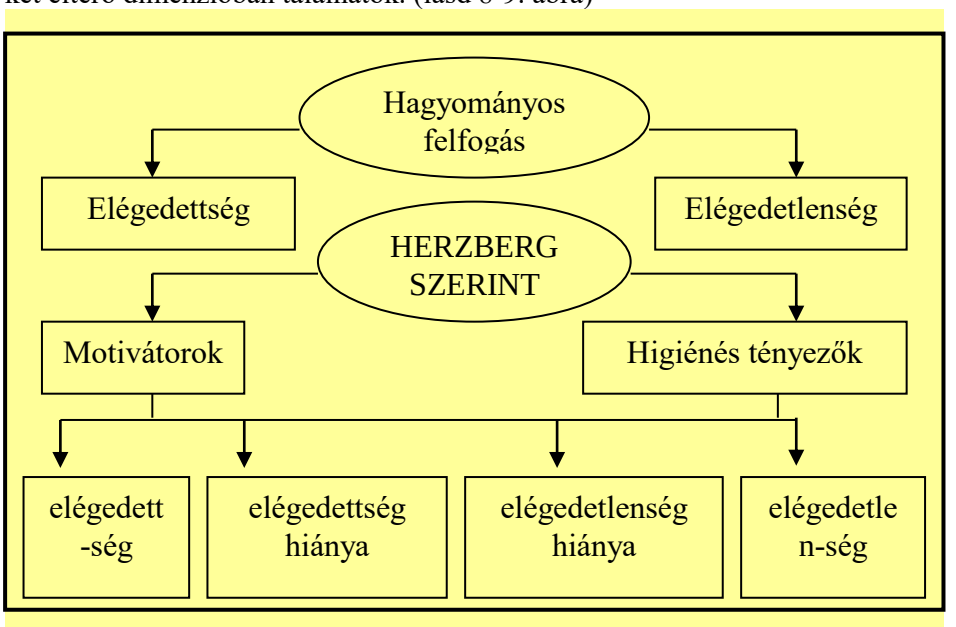
Forrás: Bakacsi Gy., 1996. 86. o. és Roóz J., 2001. 258. o.

Az elmélet alkalmazása felvet néhány problémát (Gyökér I., 2003.):

- A szükségletek egymás után, fokozatosan merülnek fel és nem egyszerre. Ennek következtében nem lehet azokat teljesen kielégíteni. A szervezeteknél az alacsonyabb rendű szükségletek kielégítése nem okoz komolyabb problémát.
- A magasabb rendű szükségletek kielégítése bizonytalan, aminek oka valószínűleg az, hogy e tekintetben az egyének szükséglete jobban eltér.

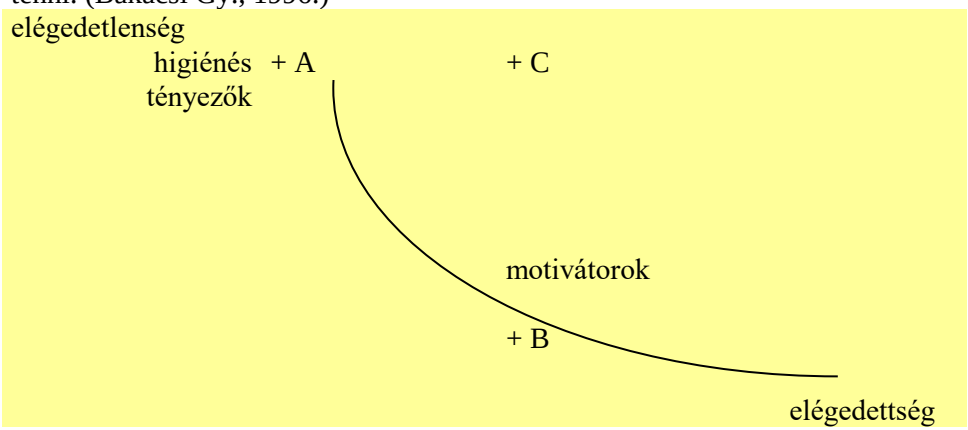
**Herzberg kéttényezős modellje**

Frederick Herzberg elmélete valójában a Maslow-piramis továbbfejlesztett változata, aminek alapja a 60-as években, az Amerikai Egyesült Államokban készített kérdőíves felmérés volt. Arra kereste a választ, hogy az alkalmazottak mikor elégedettek a munkájukkal kapcsolatban és mikor elégedetlenek. (Ferke J., 2000.) Empirikus vizsgálatai során arra a következtetésre jutott, hogy különbség van a megelégedettséget eredményező és elégedetlenséget kiváltó tényezők között (Dobák M., 1997.), illetve az elégedettség és az elégedetlenség két eltérő dimenzióban találhatók. (lásd 8-9. ábra)




8. ábra: Hagyományos felfogás és Herzberg elképzelése
Forrás: Roóz J., 2001. 259. o.

A motivátorok (a munka jellemzői) - „a Maslow által megfogalmazott önmegvalósítás szükségletével rokon” (Klein S., 2002. 302. o.) - olyan tényezők, amik ténylegesen motiválják az embereket. Más tényezők, a higiénés tényezők, „ha nem állnak rendelkezésre, akkor visszafogólag hatnak a tevékenységre” (Klein S., 2002. 48. o.) és „az embereknek abból a vágyából fakad, hogy a fájdalmat elkerüljék.” (Klein S., 2002. 302. o.) E tényezők a munka körülményeket, a környezetet jelentik. Herzberg az előbbi tényezőcsoportot intern, belső, míg az utóbbit extern, külső tényezőknek nevezte. A higiénés tényezők, ha hiányoznak, betegség alakulhat ki, de azok megléte nem eredményezi az egészséget. (Ferke J., 2000.) A megelégedettség és az elégedetlenség nem egymás ellentétei, hanem az elégedetlenség az elégedettség hiányát jelenti. (Dobák M., 1997.) Gyakorlatban alkalmazható legfontosabb megállapítása az, hogy a külső tényezőkhöz kapcsolódó szükségletek kielégítése nem motiváló tényező, csak megfelelő munkahelyi légkört tudunk teremteni. Az egyén arra törekszik, hogy ne szenvedjen el hiányosságokat.[7] Ez felveti azt a gondolatot, miszerint a motiváció tekintetében nincs érdemi különbség a negatív rugdosás (pl. ellenőrzés, szervezeti szabályok) és a pozitív rugdosás (pl. pénz, anyagi ösztönzés) között. Az anyagi ösztönzők felkínálása során a motivált, aki azt kínálja, mivel a magatartásra akar hatást gyakorolni, azt megváltoztatni. Herzberg szerint motivációról akkor beszélhetünk, ha nem kell mindig külső megerősítés, az egyén maga akarja azt tenni. (Bakacsi Gy., 1996.)




9. ábra: Herzberg modell
Forrás: Ferke J., 2000. 57. o. és Dobák M., 1997. 148. o.

[7] Bibliai hasonlattal élve Herzberg ezeket az ember „Ádám-természetének” tartja”. (Ferke J., 2000. 58. o.)

Herzberg három technikát említ meg, amikkel növelhető a motiváció (Klein S., 2002.):

- munkakör gazdagítása
  - Az alkalmazott nagyobb felelősséggel végezheti munkáját. (felettes felelőssége egy részét átruházza)
  - Szabadon dönthet, hogy hogyan éri el az előírt eredményt.
- munkakör kibővítése
  - Az alkalmazott több hasonló munkát, feladatot kap.
- munkakör cseréje (rotáció)
  - Az alkalmazottak meghatározott módon választják ki a feladatokat.

A modellt számos kritika érte:

- A felosztás általános, leegyszerűsítő, holott az egyének nem egyformák. (Gyökér I., 2003.)
- Nem mutat rá a motivációs tényezők komplexitására. (Klein S., 2002.)
- Kevés tapasztalati háttér révén sok szakember vitatja a motivátorok és a higiénés tényezők függetlenségét. (Klein S., 2002.)
- Az eredmények mögött az egyének a munkával kapcsolatos élményeiket maguknak tulajdonítják és a negatív élményeket külső tényezőknek tudják be. (Bakacsi Gy., 1996.)
- Az elmélet valójában attitűdvizsgálat. (Bakacsi Gy., 1996.)
- Nem fogalmazott meg átfogó elégedettségi mércét. (Bakacsi Gy., 1996.)
- Herzberg feltételezi, hogy a termelékenység és a megelégedettség között közvetlen összefüggés van. (Bakacsi Gy., 1996.)

**Alderfer ERG elmélete**

Clayton Alderfer a 70-es években dolgozta ki az un. ERG -elméletet, ami Herzberg és Maslow modelljének továbbfejlesztett formája. (Gyökér I., 2003.) A modell megnevezése az alábbi szavak rövidítéséből áll:

- E - existence = létezés
  - Maslow féle fiziológiai és biztonsági szükségleteknek felel meg. (Gyökér I., 2003.)
  - A túléléshez szükséges anyagi és fiziológiai szükségletek.
  - A fizikai fenyegetettségtől való védettség.
- R - relatedness = kapcsolat
  - Maslow társas igény iránti szükségletének a megfelelője. (Gyökér I., 2003.)

- Vágyunk a társas kapcsolatokra, az érintkezésre.
- Mások elfogadjanak, elismerjenek bennünket.

- G - growth = fejlődés
  - Maslow elismerés és önmegvalósítás szükségletének a megfelelője. (Gyökér I., 2003.)
  - Igényünk van lehetőségeink, képességeink kihasználására, azok fejlesztésére.

Alderfer modelljében a szükségletek hierarchikusan épülnek egymásra, de egyidejűleg, folyamatosan hatnak. Amennyiben akár csak egy szükséglet kielégítése is akadályba ütközik, úgy az egyén csalódott, frusztrált lesz és alacsonyabb szinten található szükséglet kielégítése történik. (Bakacsi Gy., 1996.) Más szóval regresszióhoz vezet a szükségletek ki nem elégítése. Érdekes, hogy a magasabb szinten található szükségletek esetében serkentően hat az olyan körülmény, ami kedvező az ilyen szükségletek kielégítése szempontjából. (pl. ismeretlen vagy nehéz feladat megoldása növeli a fejlődés iránti szükségletet.) (Klein S., 2002.)

**McClelland elmélete**

McClelland alternatív motivációelmélete a hatvanas években született. Állítása szerint a tudatalattinak különös szerepe van a tudat működésében, részben a tudat alatti motívumok (tudás, érték, hit, emlék stb., ami „adott időpontban nincs a tudati térség hatáskörében”) irányítják az emberek cselekedeteit. (www.cons.hu, 2004.05.21.).
A tanult szükségletek alapján értelmezi a motivációt, melyek nem örökletes, velünk született szükségletek, hanem tanult szükségletek, alapvetően mindenkiben megtalálhatók. Ezek a szükségletek (www.cons.hu, 2004.05.21., és Ferke J., 2000. alapján):

- mindenkiben jelen vannak.
- más-más mértékben vannak jelen az emberekben.
- fejleszthetők.
- eltérőek aszerint, hogy milyen társadalomban vannak jelen.
- eltérőek a „társadalmi fejlődés különböző szakaszaiban.”
- nem hierarchikus alá-fölérendeltségi viszonyban vannak.
- nem kielégülés-továbblépés viszonyban vannak.

McClelland három tanult szükségletet határozott meg:

- **kapcsolat-, affiliációs- (társulási-) motiváció - (affiliation need)**

Kapcsolatmotiváció, pl. barátság, megértés, együttműködés, egymás elfogadása. Akiknél ez a szükséglet erőteljesen jelen van, azok a konfliktus helyett az együttműködésre összpontosítanak (Ferke J., 2000.), könnyen barátkoznak, törekednek az egyetértésre, a társas kapcsolat áll figyelmük középpontjában.

- **teljesítménymotiváció - (achievement need)**

Teljesítménymotiváció, pl. siker, célok elérése. Akik erre helyezik a hangsúlyt, azok a kihívó feladatokat, felelősséget keresik. (Ferke J., 2000.) Fontos számukra a kitűzött célok elérése, a megfogalmazott feladatok teljesítése. Kialakulásában szerepet játszik a cél vonzereje, nehéz feladat esetében vonzóbb a cél. (Gyökér I., 2003.) Erőssége függ a szocializációs tapasztalatoktól, olyan mértékben erősödik, amilyen mértékben a korábbi sikerek (sikerélmények) pozitív visszacsatolásai megerősítik azt.
A teljesítménymotiváció nagyon változó az egyes embereknél, hiszen van olyan alkalmazott, aki a státusz növekedésére vágyik, míg mások az értelmes munkát keresik. Az erősen teljesítménymotivált emberek olyan feladatok elérését tűzik ki maguk elé célként, melyek eredményét, kimenetét maguk ellenőrizhetik és számukra világos visszajelzést kaphatnak. Jellemzően a közepes kockázati szintet[8] kedvelik, ebből adódóan kerülik mind a túl könnyű, mind a túl nehéz feladatokat, ugyanis az előbbi nem jelent kihívást a számukra, az utóbbi esetében kevésbé lesznek elégedettek a nyújtott teljesítménnyel. Összegezve: olyan helyzetet keresnek, próbálnak teremteni, ahol egyértelmű teljesítményt nyújthatnak. A teljesítménymotiváció ellentéte a kudarckerülési motiváció, amikor az egyén vagy olyan alacsony egyéni célt tűz ki, amit biztosan elér vagy olyan magas a kitűzött cél, hogy lehetetlen azt elérni. E két motiváció egymással komplementer, az emberben vagy az egyik vagy a másik motiváció biztosan erősebb. (www.cons.hu, 2004.05.21.)

- hatalmi motiváció (power need)

Belső hajtóerő az ide tartozó emberek másokon szeretnének hatalmat gyakorolni, befolyást szerezni. Fontos a presztízs, a hírnév és keresik a versengő,

[8] A közepes kockázati szint valószínűsége jellemzően 50%. (www.cons.hu, 2004.05.21.)

konfrontatív helyzeteket. (Ferke J., 2000.) Élelmesség, rámenősség, határozottság, agresszív megnyilvánulás, hangoskodás, erőszakos cselekedetek jellemző rájuk. McClelland szerint forrása lehet a vezetői hatékonyságnak és feltételezi, hogy akiknél erősebb a teljesítménymotiváció, azok hamarabb előrelépnek a hatalmi ranglétrán, hamar a vállalat vezetőjévé válhatnak. Összességében a tanult szükségletek fejleszthetők, alakíthatók, pl. tréning, képzés útján. Amennyiben ismerjük e három motivációt és az azok között fennálló viszonyt, kapcsolatot, a folyamtok úgy irányíthatók, hogy azok segítsék a szervezeti célok elérését.

**Hunt motivációs elmélete**

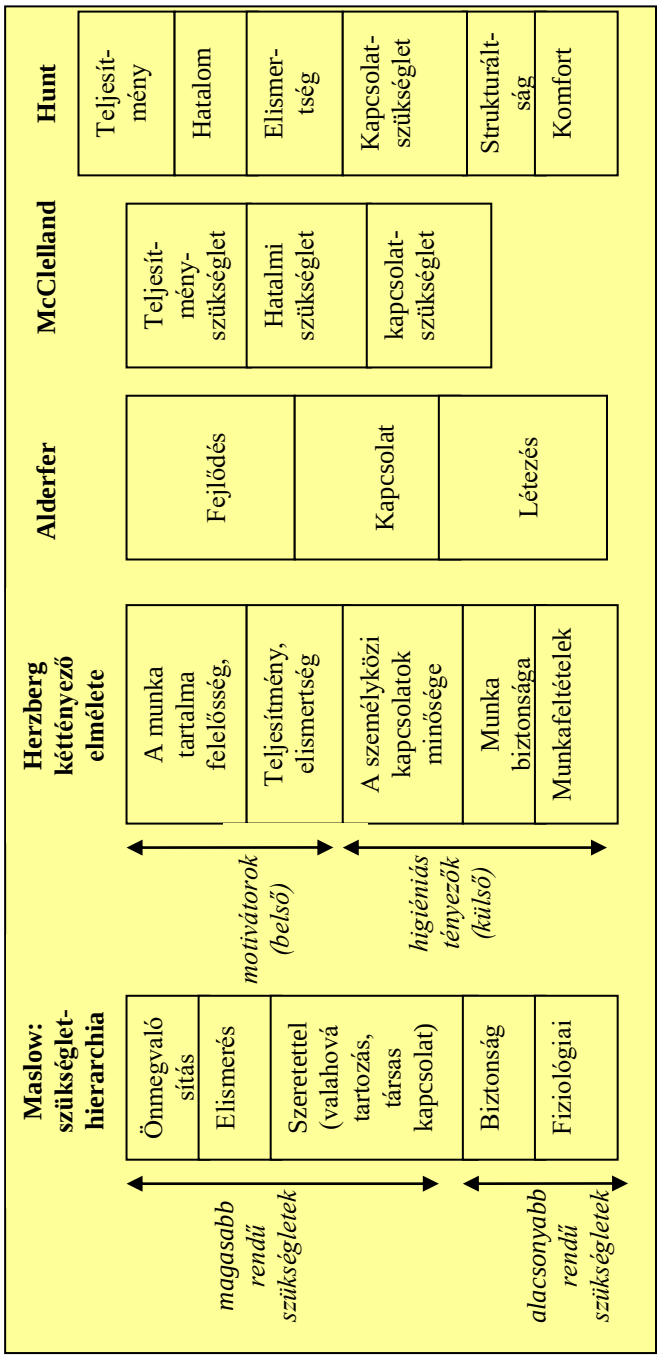
John Hunt elmélete a 80-as években született, aminek alapgondolata az, hogy az egyéni célok alakítják a munkahelyen tanúsított viselkedést, magatartást, illetve ezek az életünk során erősségük, fontosságuk szerint változhatnak. A motiváció az egyéni célokhoz kapcsolódik. A célok nem egyértelműen határozzák meg a magatartást, illetve dinamikus struktúrát alkotnak. Életünk során, más életkorban vagy más szituációkban céljaink erőssége, fontossága változik. Az elméletben hat cél szerepel (Bakacsi Gy., 1996.):

- komfort, anyagi jólét – pl. életstílus, életszínvonal
- szabályozottság, elrendezettség, strukturáltság – pl. tisztázott munkakör, stabilitás
- kapcsolat, együttműködés – pl. csoporthoz való tartozás, önálló munkavégzés kerülése
- elismertség, megbecsülés – pl. visszacsatolás, pozitív én-kép
- hatalom, mások vezetése – pl. dominancia, mások vezetése, irányítása
- autonómia, kreativitás, fejlődés – pl. önmegvalósítás, képességeink kiaknázása, hasznosítása

Empirikus vizsgálatok kimutatták, hogy az emberek céljai hogyan változnak (Bakacsi Gy., 1996.):

- 30 év alatt a kapcsolat, a fejlődés és a stresszkerülés, családalapítás a cél.
- 40 év fölött autonómia, kreativitás, hatalom.
- A pénz, a státusz és elismertség minden korosztályban jelen van.

**Tartalomelméletek összehasonlítása** 10. ábra




Összehasonlító táblázat Forrás: Bakacsi, 1998. 97. o.

## 2.2. A motiváció folyamatelméletei

A folyamatelméletek megmutatják hogyan lehet motiválni az alkalmazottakat, rábírni őket a várt magatartásra. Ennek alapja a hatástörvény, „azonos helyzetben lehetséges válaszok közül azokat fogjuk ismételni, amelyek azonnali vagy későbbi elégedettséggel járnak, s azok bekövetkezése kevésbé valószínű, amelyek azonnali vagy későbbi kellemetlenséggel járnak.” (Bakacsi Gy., 1996. 99. o.). Az egyén magtartását jobban megértjük, ha tüzetesen megvizsgáljuk a feltételt és a következményt. A tanúsított magatartás mögött a motiváció tartalma áll. A motiváció folyamata kapcsán két következményt különböztethetünk meg:

**teljesítmény-következmény**
Az alkalmazott a következményhez a magatartás révén elért egyéni / szervezeti teljesítmény eredményeként jut el. Ekkor szokás alkalmazni a teljesítményszabályozást. Mérjük a teljesítményt, ami a magatartás eredményeként jött létre és a következmény változtatásával kíséreljük meg elérni annak változtatását. (Bakacsi Gy., 1996.)

**viselkedés-következmény**
Az alkalmazott a következményhez az adott magatartás produkálása vagy ismétlése révén jut el. Ekkor szokás alkalmazni a magatartásszabályozást. Ekkor mérjük, hogy a kívánatos magatartást követi-e. A nem kívánt magatartás megváltoztatatását a következmények változtatásával kívánjuk elérni. (Bakacsi Gy., 1996.)

**Skinner megerősítés elmélete**

Skinner a 30-as évek végén folytatott kutatásokat motivációelmélet területen. Vizsgálatai során arra a következtetésre jutott, hogy a magatartást valójában a környezeti hatások határozzák meg. (Ferke J., 2000.) A magatartás indítékát nem vizsgálta, sokan ezért tekintik tanulási elméletnek. (Bakacsi Gy., 1996.) A cselekvések befolyásolása, szabályozása alapján megkülönböztetjük a pozitív és a negatív megerősítéstől, de a viselkedésre hatással van a büntetés és a megszüntetés (Bakacsi Gy., 1996.):

**pozitív megerősítés**
Pozitív következményt kapcsolunk valamely cselekvéshez és arra számítunk, hogy ettől az egyén megismétli a magatartást. Olyan magatartást erősítünk meg,

amit el szeretnénk érni. Amennyiben megjutalmazzuk a tevékenységet, akkor azt kedvvel végzi majd. Problémák mégis felmerülhetnek:

-Amennyiben megszokottá válik a jutalmazás, úgy nem lesz meg a jutalmazott magatartás, viselkedés és a jutalom között a kapcsolat.

-A jutalmazás után csak később következik be a várt magatartás, az ok-okozat összefüggés hiányozni fog.

Javasolt a magatartás után közvetlenül, de legalábbis minél előbb jutalmazni.

**negatív megerősítés**

Ekkor olyan következményt szűntetünk meg, amit az egyén nem szeret. Ezzel olyan magatartást tudunk megerősíteni, amit el szeretnénk érni. Negatív megerősítés során figyelembe kell vennünk azt a tényt, hogy esetenként állandó, tartós feszültséggel jár és nem segíti elő azon magatartásformák kialakulását, amit kívánatosak tartunk.

**büntetés**

A következmény megszűnteti a magatartást vagy csökkenti annak gyakoriságát. Két következménye lehet:

-A negatív következmény eléri az egyént (pl. elbocsátás).

-Elmarad a pozitív következmény (pl. prémiummegvonás).

Skinner nem javasolja a büntetés alkalmazását, szerinte azok hatása rövid és esetenként olyan reakciókat válthat ki, amire nem számítottunk.

**megszűntetés (nem-megerősítés)**

A pozitív megerősítés ellentéte. Korábban kialakult, rögzült magatartást tudunk megváltoztatni, megvonjuk azokat a következményeket, amik hatására ismétlődött a magatartás.

Az elmélettel kapcsolatos empirikus vizsgálatok rámutattak arra, hogy a gyakorlatban nagyon nehéz az egyének által tanúsított magatartást, viselkedést és azok következményét összekapcsolni.

**Célkitűzés elmélet**

Az elmélet alapja az a megfigyelés, hogy a cselekvési szándék eredménye a teljesítmény. Mikor észleljük a környezetet, értékeljük annak jelenségeit, célt tűzünk ki magunk elé, amit szeretnénk elérni. Ez vezet cselekvési szándékhoz, teljesítményhez. A cél nagyobb erőfeszítésre ösztönöz bennünket, hiszen célunk azok elérése. (Gyökér I., 2003.) Arra keresik a választ, hogy az egyén mit gondol, mit akar elérni. Ha ezekre választ kapunk és megtudjuk a célt, már könnyű meghatározni, hogy mit kell tenni. Az elmélet azzal a feltételezéssel él,

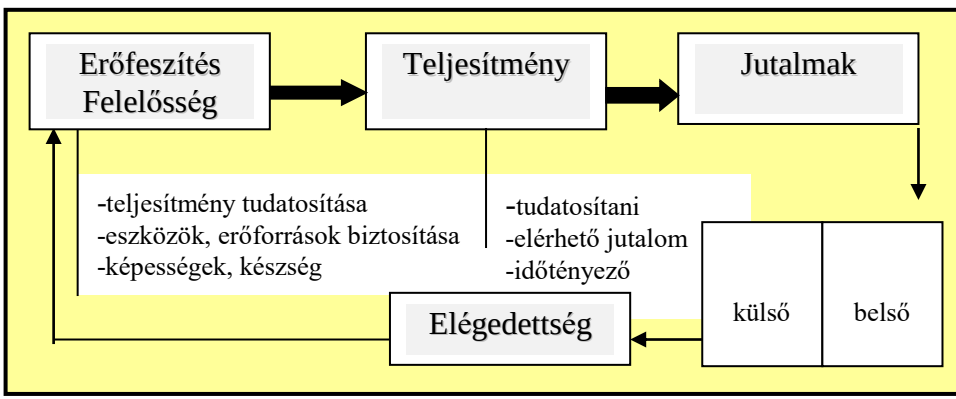
hogy ezt megteszi az alkalmazott, mondván aki „többet akar, az többet is fog tenni”. (Ferke J., 2000. 61. o.). Az elmélet abból indul ki, hogy a vezető fogalmazza meg azt a célt, amit az alkalmazottnak el kell érnie. A vizsgálatok arra keresték a választ, milyen mértékben előnyös az, ha a menedzser az alkalmazottal együtt beszéli meg a célt és annak elérése közben működik a visszacsatolás. (Ferke J., 2000.). Röviden nézzük meg azokat a tényezőket, amik meghatározzák a cél elérését (Bakacsi Gy., 1996.):

**konkrét cél**
Ha a cél pontosan, érthető módon került megfogalmazásra, az egyén tudni fogja, hogy mit akar elérni és mi a feladata. Amennyiben nem egyértelmű a cél, az egyén elbizonytalanodik, hogy mit is kell tennie.
**nehéz, bonyolult, összetett cél**
Minél összetettebb egy cél, annál jobb lesz a várható eredmény, ugyanis annak elérése kihívás az egyén számára. Arra azonban ügyelni kell, hogy a követelmény ne halaja meg „az egyéni és szervezeti képességek határait“, mert akkor az előbbi már nem igaz. (Gyökér I., 2003. 62. o.)
**vezető határozza meg a célt**
Amennyiben a vezetés részt vesz a célkitűzési folyamatban, úgy az alkalmazottak jobban elfogadják, könnyebben megértik a célokat és pozitívan viszonyulnak ahhoz.
**visszacsatolás**
Az egyén csak visszacsatolás útján értesül arról, hogy hogyan is teljesített. Kommunikáció nélkül az egyén nem érez késztetést a teljesítésre.
**célok nyilvános megfogalmazása**
„Egyfajta külső nyomást jelent a végrehajtónak.” (Bakacsi Gy., 1996. 103. o.)
**munkakör**
A célkitűzés nem alkalmazható minden munkakör esetében, ugyanis egyes munkaköröknél problémát okoz a mérés, pl. értelmiségi munkakörök.
**játszmák**
Az alkalmazottak gyakran törekednek az alacsonyabb célok elérésére, így kisebb erőfeszítéssel mutatnak nagyobb fejlődést. A vezetők azonban „feszített” célokat fogalmaznak meg, majd azokat módosítják, miközben figyelik az alkalmazottak reakcióit.
**ellenőrzés**
A folyamat során fontos, hogy folyamatosan ellenőrizzék a teljesítményt. Ez egyrészt jelzés a vezetőségnek, ha valamin változtatni kell, másrészt az alkalmazott értesül arról, hogy milyen teljesítményt nyújt.

**célok milyensége**
Számít az, hogy a cél eléréséhez milyen mértékű erőfeszítésre van szükség. A feszített célok nagyobb erőfeszítésre és teljesítményre késztetnek, de az már korántsem biztos, hogy megelégedettséget eredményeznek.
**szenvedély**
Esetenként az alkalmazott annyira elmélyed a cél elérésében, hogy megfeledkezik a többi munkáról. Tisztázni kell, hogy mely feladatok fontosak, célszerű felállítani a fontossági sorrendet.
**cél dinamikus változó**
Jelenlegi célkitűzésünk szorosan összefügg korábbi tapasztalatainkkal, vagyis attól, hogy korábban mennyire sikeresen értük el a céljainkat.

**Elvárás elmélet**

Victor Vroom 60-as években megszületett elméletének (lásd 11. ábra) alapja az effektus törvény, miszerint az egyén azokat a magatartási formákat részesíti előnyben, ismétli, melyeket jutalmaznak és azokat kerülik, melyek következménye a büntetés. Feltételezte, hogy az egyének magatartásuk előtt kalkulálják annak következményét, vagyis azok ráfordítását, hozamát és ezek alapján mérlegelnek, majd döntenek a magatartási alternatívák között (Ferke J., 2000.). Racionális döntéseket hoznak, aminek alapja a gazdasági előny. (Gyökér I., 2003.) A „feltételezett javadalmazás függvényeként magyarázza" a motivációt. (Gyökér I., 2003. 59. o.)




11. ábra: Az elvárás elmélet modellje
Forrás: Ferke J., 2000. 61. o.

**erőfeszítés**
Az alkalmazott hajlandó lesz erőfeszítésre annak érdekében, hogy amennyiben eléri az előírt teljesítményt, megfelelő jutalomban részesüljön. Mindez azonban akkor lehetséges, ha a vállalat és annak vezetői megmondják mi az elérendő cél, ezért milyen jutalom jár, jól definiálják a teljesítmény-jutalom kapcsolatot, illetve biztosítják a megfelelő körülményeket.

**teljesítmény**
Fontos, hogy az alkalmazott tisztában legyen azzal, mit várnak el tőle. Amennyiben nem definiálják számára, hogy mit kell teljesítenie, úgy szinte biztos, hogy nem fogja nyújtani azt, amit kellene. Célszerű ilyenkor meggyőződni arról, hogy valóban tisztában van e azzal, hogy mi a feladata, tudja e hogyan kell azt elvégeznie.

**jutalom**
Ez valójában az ösztönző rendszer. A stabil és kiszámítható ösztönző rendszer rögzíti a teljesítmény-következmény kapcsolatot. (Gyökér I., 2003.)
A jutalom lehet belső, illetve külső jutalom (lásd 3. tábla).

| | | | |
|---|---|---|---|
| *külső* | -fizetés, prémium<br>-munkaidő<br>-egyéb juttatások (pl. utaztatás)<br>-képzés. | *belső* | -értelmes munka<br>- kihívás<br>-önállóság<br>-felelősség |

3. tábla: A jutalom csoportosítása (saját szerkesztés)
Forrás: Ferke J., 2000.

**elégedettség**
Amennyiben az alkalmazott úgy érzi, hogy munkáját, teljesítményét megfelelő módon jutalmazták, úgy elégedettséget fog érezni és hajlandó lesz újabb erőfeszítésekre a további jutalmak reményében.

A motiváció ereje a „jövővel kapcsolatos várakozások és következmény értéke alapján meghatározható.” (Gyökér I., 2003. 59. o.) Egyenlettel felírva:

$$\textbf{motivációs erő} = P(E\text{-}T) * P(T\text{-}K) * SV$$

Az elváráselmélet három kulcskategóriája (Bakacsi Gy., 1996.):

*vonzerő (V)*: mennyire kívánatos a következmény, mennyire törekszünk annak elérésre.

- *várakozás:* az egyén által becsült valószínűség annak esélyét tükrözi, hogy a cselekvésnek meghatározott következménye lesz. Elemei:

**1) *erőfeszítés-teljesítmény kapcsolata* (E-T):**

- „annak a valószínűsége, hogy adott erőfeszítés milyen teljesítmény elérését teszi lehetővé" (Gyökér I., 2003. 59 o.)
- befolyásolja az, hogy mennyire tartjuk nehéznek a feladatot, illetve milyen esélyt adunk a sikernek (Bakacsi Gy., 1996.)

**2) *teljesítmény-következmény kapcsolata* (T-K):**

- „annak a valószínűsége, hogy adott teljesítmény milyen következményekkel, vagy következményekkel jár" (Gyökér, 2003. 59 o.)

- *kötés:* A „magatartás eredménye (E-T) és az eredmény következménye (T-K) között észlelt kapcsolatot tükrözi." (Bakacsi Gy., 1996. 105. o.).

A valószínűségi értékek 0 és 1 között mozoghatnak, míg a valencia esetében skála alkalmazása történik, ahol a végpontok; -1: egyáltalán nem vonzó következmény és +1: nagyon vonzó következmény. (Gyökér I., 2003.)

**Méltányosságelmélet (equity theory)**

Az olyan helyzetekben, ahol javak elosztása, cseréje történik, felmerül a kérdés: Az elosztás méltányos, igazságos? A méltányosság szabályozásával csökken a konfliktushelyzet kialakulása. A méltányosságelmélet alapján a jutalmak abszolút nagysága mellett fontos a másokhoz viszonyított relatív mértéke is. Az elmélet feltételezi, hogy az emberek törekednek a méltányos (számukra igazságos) kapcsolatokra és a méltánytalan (számukra igazságtalan) kapcsolatokat megkísérlik méltányos kapcsolattá alakítani. Eszerint a méltányosság a munkavégzésbe fektetett input és a nyert eredmények között észlelt arány. Az egyén azt nézi, hogy mit kap a többiekhez képest, állandóan összeméri az erőfeszítést az eredménnyel és a kapott arányt vagy méltányosnak, azaz igazságosnak vagy igazságtalannak ítéli meg. Amennyiben igazságtalannak tartja, nő a belső feszültség.
Az összevetés alapja bármi lehet, egyénenként változik, de általában a fizetést, beosztást, végzettséget stb. szokták alapul venni. A másik személy, akihez

viszonyítunk, dolgozhat a vállalatnál, de az sem kizárt, hogy más vállalat alkalmazottjával történik az összehasonlítás. Az elmélet két pontban különbözik az elváráselmélettől (www.cons.hu, 2004.05.21.):

- Nem foglakozik a szervezet szempontjából nagyon fontos tényezővel, a teljesítmény kategóriával. Az input és az output is az egyénre vonatkozik, az egyén erőfeszítése áll szemben az egyén jutalmával.
- Külső viszonyítási alap (referencia) szerint mérlegel, másokhoz viszonyítva nézi meg az erőfeszítés eredményét.

A méltányosság- elmélet három kulcskategóriája (www.cons.hu, 2004.05.21.):

**input**
Amit az egyén befektet a munkája során, lehet szakértelem, képesség, készség, tapasztalat, időráfordítás. Az egyén elvárja, hogy mindezt a vállalat elismerje.
A méltányossághoz mérlegelt input általában minőség, amit az egyén elő tud állítani. Pl. szorgos munka, tudás, tehetség, megbízhatóság, felelősségvállalás, kooperációs készség, fejlődés, sokoldalúság, intelligencia, tapasztalat, beszédkészség, íráskészség, elkötelezettség a munka iránt.

**output**
Amit az egyén szerint meg kell kapnia a munkáért. Ezek lehetnek pozitívan értékelt dolgok, pl. fizetés, elismerés vagy elkerülendő, negatív következmények.
A méltányossághoz mérlegelt output lehet a munkakör biztonsága, jövedelemcsomag, fejlődési lehetőség, elismerés, jó munkafeltételek, jó munkahelyi kapcsolat, előmeneteli lehetőség, személyes életminőség stb.

**referencia**
Az elmélet kulcspontja az, hogy az egyén kihez vagy mihez hasonlít, ki/mi alapján ítéli meg, hogy méltányos vagy méltánytalan a saját output/input aránya.

Alulfizetettség vagy túlfizetettség formájában jelentkezhet a méltánytalanság érzése. Mindkettő eset belső feszültséget kelt az egyében, az előbbi esetén haragot, míg az utóbbinál bűntudatot vált ki. A szakirodalom több lehetőséget is említ a méltánytalanság érzetének megszűntetésére, ezek lényege az, hogy az egyén akciókkal próbál meg változtatni, illetve pszichológiai folyamatok révén törekszik csökkenteni a belső feszültséget. A lehetőségek az alábbiak

(www.cons.hu, 2004.05.21.):

**Input megváltoztatása**

Az egyén az input / output arányában több / kevesebb időt, energiát szentel a munkájára. Alulfizetés esetén minimumra csökkenti a munkára ráfordított időt, energiát, míg túlfizetés esetén további erőfeszítésekre hajlandó, pl. kreativitás, új ötletek generálása, minőség javítása.

**Eredmény megváltoztatása**

Ugyanazért a munkáért pl. több fizetést, nagyobb elismerést, több szabadságot kér. Amennyiben ezt nem éri el, rosszabb hatásfokkal dolgozik.

**A munka iránti attitűd megváltoztatása**

Az egyén feloldja az észlelt méltánytalanságot pszichológiai torzításokkal, alulfizetés esetén pl. meggyőzi magát arról, hogy így is magas színvonalon dolgozik.

**Referencia megváltoztatása**

Az egyén megváltoztatja a viszonyítási alapjával kapcsolatos észlelését vagy más, számára vonzóbb eredmény / input hányadossal rendelkező referenciát keres.

**Referencia inputjának megváltoztatása**

Amennyiben méltánytalanságot észlel, törekszik annak helyreállítására.

**Szituáció megváltoztatása**

Felmond a munkahelyén, kivonul.

Az elmélet legfontosabb mondanivalója az, hogy nem elég figyelembe venni az alkalmazott fizetését, számít, hogy másokhoz való viszonya mekkora. E tekintetben azonban probléma, hogy mást ért input, output alatt a vezetés és az alkalmazott, máshogy észlelik a súlyozást, arányokat. (www.cons.hu, 2004.05.21.)

**3. A vezető motiválása**

Eddig arról volt szó, hogy hogyan motiválhatjuk az alkalmazottakat, de ne feledkezzünk meg a vezetők motiválásáról sem, hiszen ők is az emberi erőforrás részét képezik. Íme néhány lehetőség, amivel a vezetőséget motiválni lehet, érdemes (lásd 4. tábla):

| POZITÍV | NEGATÍV |
|---|---|
| -törekvés jó eredmények elérésére | -nagyobb fizetés |
| -monotónia, rutinfeladatok kerülése | -sikerélmény |
| -kezdeményezés, döntési jogkör | -vezető-szerep |
| -teljesítmény | -elismerés, tekintély |
| -felelősség-, kockázatvállalás | -hatalomvágy |
| - kötelességtudat | -kompenzáció |
| | -menekülés a munka elől |
| | -gondoskodás |

4. tábla: Mi motiválja a vezetőt?
Forrás: E. Mehrmann – T. Wirtz, 1992. 42. o.

**Felhasznált irodalom:**

ANGYAL Á. (1999): A vezetés mesterfogásai, Budapest, Kossuth Kiadó
BAKACSI GY. (1996): Szervezeti magatartás és vezetés, Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
DOBÁK M. (1997): Szervezeti formák és vezetés, Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
FERKE J. - BÉRCES R. - SZABÓ B. (2000): Szervezeti viselkedés (kiegészítő oktatási segédanyag), Budapest, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem
FERKE J. (2001): Szervezeti viselkedés (oktatási segédanyag), Budapest, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem
GYÖKÉR I. (2003): Innovációmenedzsment I. (kiegészítő oktatási segédanyag), Budapest, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem
HAJDÚ I. (szerk.) (1993): Latin mondások, Budapest, General Press Kiadó
HOFMESITER-TÓTH ÁGNES - TÖRŐCSIK MÁRIA (1996): Fogyasztói magatartás, Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó
KIESER, A. (1995): Szervezetelméletek, Budapest, Aula Kiadó Kft.
KISS G. (főszerk.) (1999): Magyar szókincstár, Budapest, Tinta Könyvkiadó
KLEIN B. – KLEIN S. (2002.03.): A motiváció, mint a szervezet hatékonyságának tényezője, in: Emberi erőforrás-menedzsment
KLEIN S. (2002): Vezetés- és szervezetpszichológia, Budapest, Edge 2000 Kft.
MEFFERT H. (2000): Marketing, Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Wiesbaden, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH.
MEHRMANN E. - WIRTZ T. (1992): Personal-management, Wien, ECON

Taschenbuch Verlag
PATAKI B. (2001): Változásmenedzsment (oktatási segédanyag), Budapest, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem
QUADBECK-SEEGER H.-J. (2003): Csak a változás állandó, Idézetek és gondolatok innovatív vezetők számára, Budapest, KJK Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft.
ROÓZ J. (2001.): Vezetésmódszertan, Győr, Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Részvénytáraság
SCOTT, A. (2001.): Dilbert elv, h. n., SHL Hungary Kft.
TAYLOR, F. W. (1983): Üzemvezetés, A tudományos vezetés alapjai, Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
ULRICH P. - FLURI E. (1988): Management, h. n., Verlag Paul Haupt Bern und Stuttgart
VAJKAI A. (2002): Fallstudie PwC (Ungarn) - Feedback-Mechanismen und Qualitätssicherung im Wissensmanagement von Unternehmen In: Kühnel Agnes - Farkas Ferenc (szerk.): Wissensmanagement und wissensorientierte Führung in Professional Service Firms, Rostock, Universität Rostock, 119-136. o.
www.cons.hu, 2004.05.21.

## 1. melléklet

### Taylor és egy rakodómunkás története

„Most a feladatunk már csak annyiból állt, hogy rá kellett venni Schmidtet arra, hogy rakjon ki 47 tonnát, és ennek révén legyen elégedett is. Ezt a következőképpen értük el. Kihívtuk Schmidtet a rakodómunkások közül, és körülbelül ilyen beszélgetést folytattunk vele:
-Schmidt, maga magasra értékelt ember?
-Nem tudom, mire gondol.
-Dehogynem tudja. Azt akarom tudni, hogy maga magasra értékelt ember-e vagy nem.
-Nem tudom, hogy érti.
-Ugyan már, válaszoljon a kérdésemre! Én csak azt akarom tudni, hogy maga magas értékű ember-e vagy maga is egy a többi olcsó fickó közül. Azt szeretném tudni, hogy akar-e 1,85 $-t keresni naponta, vagy elég magának az az 1,15, amit a többiek kapnak, akik mind olcsó fickók.
-Akarnék-e 1,85 $-t naponta? Ez lenne a magas értékű ember? Igen, akkor magas értékű ember vagyok.

-Ó, maga megnehezíti a dolgomat, Schmidt! Hát persze, hogy maga is akar 1,85 $-t naponta - hiszen mindenki akar! Azt is tudja pontosan, hogy ennek semmi köze ahhoz, hogy most jól meg van fizetve. Az istenért, válaszoljon már a kérdésemre, és ne vesztegesse az időmet! Jöjjön csak ide! Látja azt a halom nyersvasat?
-Igen.
-Látja azt a vagont?
-Igen.
-Nos, ha maga magas értékű ember, akkor holnap 1,85 $-ért fogja ezt a nyersvasat abba a vagonba rakni. Na, most szóljon: magas értékű ember-e vagy sem?
-1,85 $-t kapok azért, hogy azt a vasat arra a vagonra felrakjam?
-Hát persze, hogy kap! 1,85 $-t fog kapni mindennap, az egész évben, ha felrak egy ilyen rakást! Egy magas értékű embernél ennek úgy kell lennie, és ezt maga éppúgy tudja, mint én
-Rendben. Holnaptól 1,85 $-ért rakom a vasat, és ez mindig így lesz, ugye?
-Ha úgy tesz, úgy lesz.
-Hát akkor én tényleg magas értékű ember vagyok.
-Álljunk meg egy kicsit! Éppúgy tudja, mint én, hogy egy magas értékű embernek reggeltől estig azt kell tennie, amit mondanak neki. Látta már ezt az embert?
-Még soha.
-Rendben; ha jól akar keresni, holnaptól pontosan azt fogja tenni, amit ez az ember mond, méghozzá reggeltől estig. Ha azt mondja, hogy vegyen fel egy vastömböt és induljon el vele, felveszi és elindul. Ha azt mondja, hogy üljön le és pihenjen, maga leül és pihen. Így dolgozik szépen egész nap. És még egy: nincs visszabeszélés. A magas értékű ember mindig azt teszi, amit mondanak neki, és nem beszél vissza. Érti? Ha ez az ember azt mondja, hogy menjen, maga megy, ha azt mondja, hogy üljön le, leül, minden megjegyzés nélkül. Holnap reggel így kezdi a munkát, és majd estére meglátjuk, hogy tényleg magas értékű ember-e?”
(Taylor, F. W., 1983. 209-210. o.).

## 2. melléklet

**Kérdőív - Mi motiválja Önt?**
Karikázza be a következő állítások mögött található számok közül azt, amelyik a legközelebb áll Önhöz. Válaszaival vegye figyelembe jelenlegi állását vagy valamelyik korábbi munkahelyét.

| | | Nem ért egyet | | Egyetért | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. | Nagy erőfeszítéseket teszek annak érdekében, hogy javítsam a munkám teljesítményét. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. | Élvezem a versenyhelyzetet és a nyerést. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. | Gyakran beszélgetek a környezetemben lévőkkel személyes dolgokról. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. | Szeretem a nehéz kihívásokat. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. | Szeretem, ha megbíznak valamivel. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. | Szeretném, ha mások szeretnének. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. | Szeretem tudni, hogy milyen eredménnyel jár, ha befejezek egy feladatot. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. | Konfliktusba kerülök azokkal az emberekkel, akik munkájával nem értek egyet. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. | Gyakran barátkozom a munkatársaimmal. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. | Szeretek valós célokat kitűzni és teljesíteni. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. | Szeretem befolyásolni a körülöttem lévő embereket. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. | Szeretek csoportokhoz és szervezetekhez tartozni. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. | Élvezem egy nehéz munka befejezésének örömét. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. | Azon dolgozom, hogy nagyobb befolyásom legyen a körülöttem lévő események felett. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. | Jobban szeretek másokkal együtt dolgozni, mint egyedül. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Forrás: Ferke J.-Bérces R.-Szabó B., 2000. 2. o.

**Kiértékelés - Mi motiválja Önt?**

Annak meghatározásához, hogy milyen domináns motivációi vannak, helyezze az egyes állításokra adott választ (bekarikázott számot) a megfelelő állítás sorszáma mögé.
Számolja össze az oszlopokban lévő értékeket. Ezen értékeknek 5 és 25 között kell elhelyezkedniük. A legmagasabb értékű oszlop jellemzi az Ön motivációját.

| | TELJESÍTMÉNY | | HATALOM | | KAPCSOLATTARTÁS | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | kérdés | válasz | kérdés | válasz | kérdés | válasz |
| | 1. | | 2. | | 3. | |
| | 4. | | 5. | | 6. | |
| | 7. | | 8. | | 9. | |
| | 10. | | 11. | | 12. | |
| | 13. | | 14. | | 15. | |
| Össz.: | pont | | pont | | pont | |

Forrás: Ferke J.-Bérces R.-Szabó B., 2000. 21. o.

**Titkos Csaba[9]: A három szociális motiváció**

David C. Mc Clelland a Harvard egyetem professzora szerint a motívumok bizonyos élményminőségek iránti preferenciák, melyek irányultságukat tekintve ugyan sokfélék, ám a munka szempontjából három meghatározó motiváció működik. Ezek:

- A teljesítmény elérése
- A valahová tartozás
- A hatalom iránti igény

Ezek az alapmotívumok mindenkiben sajátos és egyedi portfoliót alkotva vannak jelen. Egymáshoz viszonyított arányuk jól jellemzi az egyént. Külön-külön való tárgyalásuk módszertani jellegű: az egyes motívumok és az abból eredeztethető viselkedés megértését célozza. A valóságban a motívumok és a viselkedések előbb említett keveredését tapasztalhatjuk.

**Teljesítménnyel kapcsolatos magatartás**

Ha valaki olyan gondolatoknál időzik, hogyan végezhetné munkáját jobban, hogyan tehetne valaki különlegeset és fontosat, vagy olyat, ami előmozdítja a karrierjét, akkor a pszichológus a teljesítmény szükségletét állapítja meg nála. Vagyis az, hogy érdekli a teljesítmény, és elégedettséget nyer az arra való törekvésből. Az erős teljesítmény-szükséglettel jellemzett ember nemcsak azon gondolkodik, hogy milyen célokat akar elérni, hanem azon is, hogyan érheti el azokat, milyen akadályokkal találkozhat, és hogyan fogja érezni magát, ha sikerrel jár, vagy ha kudarcot vall.
Mire jók azok az emberek, akik erősen igénylik a teljesítményt? A tapasztalat az, hogy keresik, élvezik, és jól elvégzik azokat a munkákat, amelyekhez vállalkozó szellemre van szükség. Jó gazdasági vezető válik belőlük, különösen fejlődő iparágakban.

Vizsgáljuk meg az erős teljesítmény-igénnyel rendelkező ember jellemzőit, amelyeket több éves gondos empirikus kutatással fedeztek fel.

[9] A tanulmány David C. Mc Clelland: The Achievement Motive (NY 1976.), munkája alapján készült.

1. Először is, szereti azokat a szituációkat, amelyekben személyi felelősséggel tartozik a problémák megoldásának megtalálásáért. Az ok nyilvánvaló; másképpen kevés elégedettséget okozna neki a sikeres eredmény.
Nem hazárdjátékos, nem élvezi azokat a szituációkat, ahol az eredmény nem az ő képességeitől és erőfeszítéseitől függ, hanem a véletlentől vagy az általa nem befolyásolható tényezőktől.
Példa: Egy üzleti iskola hallgatói olyan játékot játszottak, amelyben választaniuk kellett két alternatíva között. Mindkét alternatíva három közül csak egy lehetőséget adott nekik a sikerre. Az első alternatívához eldobtak egy kockát, és ha az egyest vagy hármast mutatott (hat lehetőség közül), akkor nyertek. A második alternatívához egy nehéz gazdasági problémán kellett dolgozniuk, amelyről tudták, hogy három ember közül csak egy tudta megoldani a megadott idő alatt. Ilyen feltételek mellett azok az emberek, akiknek magas a teljesítmény-igényük, rendszeresen a gazdasági probléma megoldását választották, jóllehet tudták, hogy a siker esélye statisztikailag ugyanaz, mint a kockánál.
Azoknak az embereknek, akik erősen érdekeltek a teljesítményben, a véletlen nyerés gondolata egyszerűen nem okozza azt a teljesítmény-elégedettséget, mint ha saját erőfeszítéseikkel érik el a győzelmet. Inkább megpróbálnak megfelelni saját követelményeiknek, vagy teljesítményükkel felülmúlni valaki mást. Nyilvánvalóan ez a vágy a személyi felelősségvállalás szempontjából hasznos egy gazdasági vezetőnél. A kockavetés alternatívájával ugyan nem kerül gyakran szemben az életben, de azért sok más út is nyitva áll a személyi felelősség elkerülésére, mint például másra tolni a felelősséget, vagy megpróbálni valaki mást (vagy egy bizottságot) találni, aki vállalja a felelősséget, hogy valamit elvégezzenek.
A jó vezető közismert önbizalmáról (ami ténylegesen a magas teljesítmény-motivációval függ össze). Úgy gondolja, hogy a nehéz munka is elvégezhető, ha vállalja a felelősséget, és igen gyakran igaza van, mert olyan sok időt töltött a munka elvégzéséről való gondolkodással, hogy tényleg jobban elvégzi, mint mások.

2. Az erős teljesítmény-érdekeltségű ember egy másik jellemzője az a tendenciája, hogy mérsékelt teljesítmény-célokat tűz ki, és „kalkulált kockázatot” vállal. Stratégiája jól illik igényeihez, mivel csak mérsékelten nehéz feladatok vállalásával valószínű, hogy eléri azt a teljesítménnyel való elégedettséget, amit szeretni. Ha könnyű vagy rutin problémát vállal, sikerülni fog neki, de nagyon kevés elégedettsége származik sikeréből. Ha egy rendkívül nehéz problémát vállal, nem valószínű, hogy bármilyen elégedettséghez jut,

mivel nem fog neki sikerülni. E két véglet között dolgozva meg van az esély, hogy maximalizálja az egyéni teljesítmény érzését.

*Példa: Viselkedéssel foglalkozó tudósok tanulmányoztak mindenféle életkorú embereket, akik karikadobást játszottak, hogy lássák, hogyan közelítik meg a játékot azok, akiknek magas a teljesítmény-igényük. Mindegyik játékosnak azt mondják, hogy akkor kap pontot, ha egy karikát a padlón lévő karóra dob, és hogy oda áll, ahová neki tetszik. Nyilvánvalóan, ha közel áll a karikához, minden alkalommal találatot ér el, ha messzire áll, aligha lesz találata. Érdekes tény, hogy azok az egyének, akik erősen érdekeltek a teljesítményben, mindig mérsékelt távolságra állnak a karótól – ott, ahol legvalószínűbb, hogy teljesítménnyel való elégedettséget érnek el. Másfelől azok az emberek, akiknek kevéssé igénye a teljesítmény, olyan távolságot választanak, amely vagy egészen közeli, vagy nagyon távoli a karótól. A nagy teljesítmény-igényű emberek olyan szituációt választanak, ahol kihívás van, ahol fenn áll a kudarc tényleges kockázata, de nem olyan nagy a kockázat, hogy ne érhetnének el sikert saját erőfeszítéseikkel.*
*Egy ilyen jellemvonás megint csak rendkívül jól illik a gazdasági vezető szerepéhez, a vállalati vezető mindig olyan helyzetben van, hogy kalkulált kockázatot kell vállalnia, el kell döntenie, hogy egy adott döntést mennyire lesz nehéz megvalósítani. Ha túlságosan óvatos, konzervatív és visszautasítja az újítást, valószínű, hogy alulmarad. Másrészt, ha túl sok beruházást eszközöl, vagy túlerőlteti magát, akkor is valószínű, hogy vesztes lesz.*
*Világos tehát, hogy a gazdasági vezetőnek olyan embernek kell lennie, akinek magas az érdekeltsége a teljesítményben, mérsékelt célokat szokott kitűzni magának és gondosan kiszámítja, mennyit tud megtenni eredményesen.*

1. Az olyan ember, aki erősen érdekelt a teljesítményben, megkívánja a konkrét visszacsatolást is arról, hogy mennyire jól végzi munkáját. Másképp hogyan juthatna bármilyen elégedettséghez abból, amit csinál?
A gazdasági életben az eredmények ismerete konkrét, ami hiányzik számos értelmiségi pálya visszacsatolásából. Vegyük például a tanárt. Az a dolga, hogy közvetítsen bizonyos értékeket és bizonyos fajta információt a diákjainak. Van valamilyen fokú visszacsatolása arról, hogy mennyire jól végezte munkáját, de az eredmények meglehetősen pontatlanok és nem konkrétak. Hallgatói, kollégái, sőt az iskola adminisztrációja jelezhetik, hogy szeretik tanítási módszerét, még sincs bizonyítéka arról, hogy hallgatói bármit megtanultak tőle. Sok diákja jól szerepel a vizsgákon, de régebbi tapasztalatából tudja, hogy a tudás nagy részét egy-két

év alatt el fogják felejteni. Ha a tanárnak magas a teljesítmény-igénye és valójában érdekli, hogy jól végzi-e a munkáját, meg kell elégednie vázlatos, esetenkénti bizonyítékokkal arról, hogy régebbi diákjai magukévá tettek néhányat az ő eszméi és értékei közül. Valószínűbb azonban, hogy nem magas a teljesítmény-igénye és egészen elégedett a ragaszkodással és elismeréssel, amit munkájáért kap, és amelyek másfajta igényeit elégítik ki.
Nyilvánvalóan nem mindenki szeret olyan szituációban dolgozni, ahol a visszacsatolás konkrét. Mellette is bizonyíthat és ellene is. Érdekes módon a nagy teljesítmény-igényű személy sürgető érdeklődéssel szeretné megtudni, hogy jól vagy rosszul teljesített. Jobban boldogul és jobban érzi magát ilyen típusú szituációkban, mint a fentebb vázolt értelmiségi szituációban.

**A társulási magatartás**

Ha egy ember előszeretettel és hosszasan azokon az örömteli, baráti, jó pajtási kapcsolatokon gondolkodik, amelyekben része van, vagy amelyeket szeretne, a pszichológus azt mondja, társulási igénye van. Elromlott kapcsolatok helyreállításával, valakinek a vigasztalásával vagy megsegítésével, vagy baráti társas tevékenységben való részvétellel, mint például összejövetelekkel, találkozásokkal foglalkozó gondolatok bizonyítéknak tekinthetők a társulási motivációra.
Mivel azt akarják, hogy a többiek szeressék őket, az erősen társulási igényű emberek hajlamosak arra, hogy figyelmet fordítsanak mások érzéseire. Ezek az emberek szívesebben vannak másokkal, mint egyedül. Hajlamosak arra, hogy hosszú ideig telefonáljanak, összejöveteleken igyekeznek baráti kapcsolatokat létesíteni, gyakran azáltal, hogy egyetértenek, vagy érzelmi támogatást adnak valakinek. Az erős társulási igényű emberek keresik azokat az állásokat és hatékonyabbak azokban, amelyek lehetőséget adnak a baráti kapcsolatokra. A gazdasági életben ezek az emberek gyakran vállalnak olyan állást, ahol a jó kapcsolatok fenntartása fontosabb, mint a döntéshozatal. Azok az emberek, akiknek foglalkozásuknál fogva segítő szerepük van, mint például tanárok, ápolónők és tanácsadók, szintén erős társulási igényt mutatnak.
Míg az erős társulási igény nem látszik fontosnak a hatékony vezetői teljesítményhez, és bizonyos szituációkban káros lehet, az újabb kutatások arra utalnak, hogy bizonyos törődés mások érzelmeivel és a kapcsolatok barátságos jellegével, úgy látszik, magasabb vezetői képességekhez vezet. Ésszerűnek látszik, ha feltételezzük, hogy az ilyen alapvető társulási érdeklődés fontos mások megértésében és a jó munkakapcsolatok kiépítésében mind feljebbvalókkal, mind

beosztottakkal.

**A hatalmi magatartás: befolyás**

Ha valaki azzal tölti idejét, hogy a mások feletti befolyásáról és hatalmáról gondolkodik, arról, hogy hogyan használhatja fel ezt a befolyást arra, hogy új törvényeket hozzon – sikeres ipart, vagy egy jobb világot építsen -, akkor a pszichológus azt mondaná, hogy hatalomra vagy befolyásra van igénye. Elégedettsége származik abból, ha befolyásolja mások magatartását, érdekli a mások feletti befolyás-szerzés eszközeinek szabályozása, örül az erős érzelmi konfrontációnak és foglalkozik a hírnévvel és presztízzsel.
Azok, akiknek erős az igényük a hatalomra vagy befolyásra, gyakran próbálnak közvetlenül befolyásolni másokat, anélkül, hogy kérdeznék őket, javaslatokat tesznek, elmondják véleményüket és értékelésüket, és próbálnak másokat rábeszélni különböző dolgokra. Vezető pozíciót keresnek a csoportos tevékenységekben; az, hogy vezetők lesznek-e vagy csak „domináló" személyeknek látják őket, az más feltételektől is függ, így a tehetségtől, társas hajlamtól stb. Rendszerint folyékonyan fejezik ki magukat, gyakran beszédesek, néha vitatkozóak. Az erős hatalmi igénnyel rendelkezőket a többiek erősnek és szókimondónak látják, de ugyanakkor keményfejűnek és sokat kívánónak is.
Mint várható, az erősen hatalom-igényűek jobban szeretik azokat a pozíciókat, amelyek lehetővé teszik a hatalom gyakorlását. Élvezik azokat a szerepeket, amelyek meggyőzést igényelnek, mint a tanításban, nyilvános beszédben stb. Azokat a pozíciókat keresik, amelyeknek velejárója mások befolyásolása, eszközeinek szabályozása, mint például politikai hivatal vagy tekintélyes vezetői állás. Vezetők motivációjának tanulmányozása azt mutatja, hogy az erős teljesítmény-motiváció megkülönböztetője a sikeres vezetőnek, a felső vezetésben pedig mindig sokakat erősen motivál a hatalom igénye.
Egy demokráciában a személyi hatalom felhalmozódásával kapcsolatos ügyeket elkerülhetetlenül gyanúval kezelik, és úgy értelmezik a társadalomban kialakuló befolyás, irányítás és hatalom fajtáit, mint amelyek veszélyes ellenségei demokratikus intézményeknek és életmódunknak.
Az elvégzett kutatások eredménye világosan mutatja, hogy akiknek erős a hatalom-igényük, nem mindig kapnak hatalmat, és ha megkapják, akkor a hatalom felhasználásának módját egyéb igények és értékek határozzák meg. Egy olyan ember, akinek erős a hatalom-igénye és emellett erős tekintélyelvű értékei vannak, bizonyosan hajlik az autokratikus és diktatórikus cselekvésre. Másrészt, egy olyan ember, akinek ugyan szintén erős a hatalom-igénye, de ugyanakkor

érzékenyen viszonyul mások érzéseihez is, és szolgálatot kíván tenni másoknak, abból kitűnő békeharcos vagy természetvédő lehet.
A hatalom felhasználásának lehetőségeit szemlélteti egy tanulmány, melyet két mexikói vállalatról készítettek. Az egyik egy nagyon dinamikus és gyorsan fejlődő szervezet volt, amelynek az alkalmazottai lelkesedéssel végezték munkájukat, a másik szervezet a nagy induló tőke és kedvező piac ellenére szinte semmi növekedést nem mutatott, és komoly problémái voltak az elégedetlenséggel és a forgalommal, különösen vezetői szinten. Az alkalmazottak motivációjával végzett tanulmány mindkét vállalatnál azt mutatta, hogy a dinamikusabb vállalat felső vezetőiben sokkal nagyobb a teljesítmény-igény, mint beosztottaikban, vagy mint a statikus vállalt felső vezetőiben. Mindkét vállalat elnökében nagyon magas volt a hatalom-igény. A dinamikus szervezet esetében az elnök hatalom-igénye mérsékelt teljesítmény-igénnyel, és a teljesítmény értékeknek való erős elkötelezettséggel kombinálva virágzó, sikeres üzletet teremtett. A másik esetben az elnök hatalom-igénye és tekintélyi értékei oda vezettek, hogy mindenki máson uralkodott a szervezetben, minden döntést maga hozott, és szinte semmi helyet nem hagyott az egyéni felelősségnek.

**A három szociális motivációval kapcsolatos viselkedések összefoglalása**

Az az ember, akiben nagy a teljesítményi, társulási és hatalmi motiváció, előre megmondható módon viselkedik. Minél erősebb a motiváció, annál következetesebb a megfigyelhető viselkedése.
*Az az ember, akiben nagy a teljesítmény-motiváció:*

- Személyes felelősséget vállal a saját cselekedeteiért
- Visszacsatolást keres a saját cselekedeteivel kapcsolatban
- Saját cselekedeteiben mérsékelt kockázatot vállal (olyan viselkedést választ, ami kihívó, de reálisan nézve megvalósítható)
- Megpróbálja a dolgokat alkotó és újító módon végezni.

*Az az ember, akiben nagy a társulási motiváció:*

- Inkább mások társaságát választja, mintsem egyedül legyen
- Gyakran keresi a lehetőséget a másokkal történő kölcsönös egymásra hatásra, beleértve a telefonbeszélgetést, látogatást stb.
- Többet törődik munkájának személyközi oldalával, mint munkájának a

feladattal összefüggő aspektusaival Várja mások helyeslését

- Hatékonyabban végzi a feladatával kapcsolatos munkát, ha másokkal dolgozik, az együttműködés légkörében

*Az az ember, akiben nagy a hatalmi motiváció:*

- Aktívan részt vesz bármilyen szervezet politikai munkájában
- Érzékeny bármilyen csoport vagy szervezet személyközi befolyási struktúrájára
- Olyan tárgyakat gyűjt, vagy olyan szervezethez csatlakozik, amelyeknek presztízsük van
- Megpróbál segíteni másoknak anélkül, hogy arra kérték volna.

Eddig három motívumot és három magatartás-mintát írtunk le:

| | | |
|---|---|---|
| TELJESÍTMÉNY-MOTIVÁCIÓ | → | VÁLLALKOZÓ SZELLEM |
| TÁRSULÁSI MOTIVÁCIÓ | → | TÁRSADALMI KÉSZSÉGEK |
| HATALMI MOTIVÁCIÓ | → | BEFOLYÁS |

Ebben az anyagban a három minta legszélsőségesebb formáit tárgyaltuk, hogy rámutassunk a köztük lévő különbségekre. A valóságban az embereket nem egy motívum befolyásolja, hanem a motívumok komplex kombinációja és értékek sokasága, személyiségjegyek és igények. Ez a három, motivációs minta csak egy tényező annak eldöntésében, hogy egy személy hogyan fog viselkedni, és hogy mennyire lesz hatékony a munkájában.

## Egyéb forrásmunkák a 4. témához

Bakacsi Gy.: Szervezeti magatartás és vezetés
KJK, Bp., 1996.

Herzberg, F.: Még egyszer: Miként motiválja alkalmazottait?
Harvard Business Manager,
2003. nov.- dec., 38 –48. old.

Lövey I. – Nadkarni, M. S.: Számít –e, hogy számítok - az öröm és az egészséges szervezet
Harvard Business Manager,
2003. nov.- dec., 60 –65. old.

McClelland, D.C. – Burnham, D. H.:
A hatalom nagy motiváló erő
Harvard Business Manager,
2003. nov.- dec., 50 –59. old.

# 5. téma: Karriertervezés

## Vezetői interjú

**Jarjabka Ákos: Gondolatok a modern humán szervezeti tevékenységről**
,interjú Karoliny Mártonné dr – ral a PTE – KTK, Vezetés – Szervezés Tanszékének docensével
**E. E. M. Hírlevél, 2001., II. évf., 6. sz., 1- 14. old.**

**Előszó**

Ha valaki ismereteket szeretne szerezni Emberi erőforrás menedzsment témakörben, akkor azt több forrásból tudja megtenni. Az első lehetőség, ha az ember a gyakorlatból szerzi meg a tudást, hiszen akkor saját bőrén tudja tapasztalni az elsajátított ismeret előnyeit, illetve hiányosságainak súlyát.
Egy másik lehetőség, ha először az elméletet sajátítjuk el, - mondjuk tankönyvekből - s aztán próbálunk szembenézni egy gyakorlati problémával, így betartva a fokozatosság elvét. Van azonban egy harmadik lehetőség is, mely ugyancsak kecsegtető: Szerezzünk ismeretet olyasvalakitől, aki elméleti és gyakorlati szakember is egyben!
Miért tartom én ezt az utat ígéretesebbnek, mint az első kettőt? Mindössze azért, mivel egy szakértőnek rálátása van a problémakör elméleti és gyakorlati aspektusára, így szintetizálni tudja a felhalmozott gondolatait. Emellett kifejezetten előnyös, ha kiválasztottunk bizonyos mértékben független, vagyis nem vállalati alkalmazott, mivel így kellő távolságot tartva, „rálátása” van a szervezeti folyamatokra, s ezáltal objektíven tudja megítélni az alkalmazott módszerek helyességét is. Egy ilyen személyiséggel való beszélgetés néha többet ér, mint egy könyv elolvasása, vagy több év vállalati gyakorlat, hiszen esszenciaként, sűrítve kapjuk a kikristályosodott ismereteket.
Ezen megfontolások alapján készítettem interjút egy vérbeli szakértővel, Karoliny Mártonné dr –ral, a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kara, Vezetés – Szervezés Tanszékének docensével. Annyit jegyeznék még meg, hogy hivatkozva többévi ismeretségünkre és közös munkánkra, az Olvasó ne lepődjék meg, hogy az interjúban a tegező tónust használtam.

**I. rész:**

**Kérlek, mondj egy pár szót arról, hogyan lettél oktató, s kerültél közel az**

**emberi erőforrás menedzsment témaköréhez!**

Az egyetemet Pécsett, az akkori új Közgazdaságtudományi Kar másodikként indult évfolyamának tagjaként végeztem. Karriertörténetem azóta változó szakmai súlypontokkal és státuszokkal a hallgatókénti demonstrátortól a mai docensi posztig együtt alakult a Kar főbb változásaival.
Az egyetem elvégzése után először a Kereskedelmi, majd később sok évig az Iparvállalati szervezés című alaptantárgyat tanítottam. Tanszékünk mai fő tárgyának a Menedzsment alapjai – oktatása mellett az Emberi erőforrás menedzsment tananyagának kifejlesztése és ismeretkörének átadása az alapfeladatom. Fő érdeklődési és kutatási területem mindig az ember szervezeti szerepe, teljesítménye körül mozgott, így Ph.D. disszertációmat is e témakörben védtem.

**Beszéljünk egy kicsit erről a – szakmában bestsellernek nevezett - könyvről! Honnan jött a megírásának ötlete, hogyan alakult ki az a team, amely megoldotta ezt a feladatot?**

Igen, egy sokszerzős könyvről van szó, tehát egy team összehozása volt a feltétele annak, hogy a munka elkezdődjön. Az is igaz azonban, hogy az első lökést az amerikai kolléga adta (a szerkesztő megjegyzése: Norbert F. Elbert – State University, Saginow, USA), aki 1991 – ben járt először a Karon. Ö tartotta az első kurzust Emberi Erőforrás Menedzsment címmel angolul.
A következő évben, amikor Elbert professzor ismét nálunk töltött néhány hónapot s kevesebbet kellett foglalkoznia Pécsett az oktatással, több idő jutott a közös beszélgetésre, s a közös munka szervezésére is. Ekkor éreztünk rá mi a lehetőségre, hiszen tudtuk, hogy ilyen típusú tankönyv nem volt a piacon. Ezután hamar összeállt az a team, amelynek tagjai régóta elkötelezettek voltak részben egymás, részben egy – egy téma iránt.

**Igen, látom a könyv tartalomjegyzékéből, hogy külön szerzők jegyzik az egyes fejezeteket.**

Persze, hiszen pl. László Gyula professzor régóta foglalkozik már a munkaügyi kapcsolatokkal, Poór József tanár úr akkoriban már vezető beosztást töltött be a Menedzsment Tanácsadók szervezeténél, így természetszerűleg ő, és munkatársai írták pl. a munkakör –értékeléssel, az ösztönzésmenedzsmenttel és az információtechnológiával foglalkozó részt. Farkas Ferenc dékán úr pedig a

változásmenedzsment és az emberi erőforrás fejlesztési témakörükben volt járatos, míg én az emberi erőforrás tervezést és a teljesítményértékelést vállaltam magamra.

**Mennyiben volt speciális, hogy egy amerikai volt a szerzőtársatok?**

Röviden válaszolva, nagyon. Rendkívül érdekes volt például, ahogy ő hozzákezdett a szakkönyv megírásához. Amikor úgy érezte, hogy valóban komolyan gondoljuk mindannyian a dolgot, akkor ő a piac oldaláról közelített. Egy csomó olyan kérdést vetett fel, amire mi, mint a piaci viszonyokat tanuló tanáremberek nem is gondoltunk.
Ilyen dilemmái voltak, mint pl.: Mekkora a várható piac, kik lesznek a fogyasztók, milyen legyen a könyv stílusa, hangvétele. Vagyis piaci oldalról közelítette meg a problémát, s nem a „tudósok elefántcsont tornyából" szemlélődött.
Tulajdonképpen ebből a szemléletből következően vezettük tehát le, hogy milyen fejezetek legyenek a majdani munkában, azok milyen hosszúak, milyen szerkezetűek legyenek és így tovább.

**Akkor viszont tálcán kínálja magát a kérdés, hogy kik tekinthetők a kézikönyv olvasótáborának, célcsoportjának?**

Az első kiadás alapvetően, oktatási célt szolgált, vagyis az oktatóknak és a hallgatóknak szólt, a tanítást, illetve a tanulást kívánta segíteni. Ezért kezdődnek úgy a fejezetek, hogy mire lesz alkalmas az, aki áttanulmányozza a fejezeteket, ezért vannak a fejezetek végén fogalomszótárak, összefoglaló kérdések, irodalomjegyzékek. Az anyag alkalmazhatóságát szerettük volna még tágítani a kiscsoportos feldolgozás lehetőségével is, s ezért a tananyag mellé esettanulmányokat, vitakérdéseket iktattunk be.
Örömmel állapítottuk meg, hogy ezt a célcsoportot sikerült eltalálni a '90 évek közepétől, szinte minden hazai felsőoktatási intézményben használták a tankönyvet. Mi azonban ettől sokkal többet szerettünk volna elérni, vagyis azt, hogy az olvasó rájöjjön, hogy az Emberi Erőforrás Menedzsment (EEM, angolul, Human Resources Management – HRM) nem „mese", vagy nemcsak a személyzeti tevékenység piaci átkeresztelése, hanem fajsúlyos területe a szervezeti működésnek.
Ebből következően praktikus, gyakorlatban alkalmazható ismeretanyag megírására törekedtünk, amely láttatja, hogy a munkánk másik célcsoportját a

vállalati vezetők, személyzeti szakemberek, menedzserek alkotják, ezért is kellett az irodalomjegyzék, hiszen egy gyakorló menedzser szívesen veszi, ha az őt érdeklő témakörben már a számára összegyűjtött elmélyülési lehetőséget biztosítunk.
Ez a fajta célcsoport kijelölés azonban inkább már a kézikönyv megjelentetésének idejére tehető.

**Akkor ne szaladjunk még ennyire előre, hanem inkább azt mondd el, hogy mikor jelent meg a könyv első kiadása!**

Az első verzió 1993-ban született, akkor még az egyetemi kiadó gondozásában. Ez egy A5 –ös, kis alakú, mintegy 200 oldalas „vitairat" volt. Ez a tankönyv magán hordozta a kísérleti, „pilot" munkák minden gyermekbetegségét. Mivel első volt a piacon, a megjelenési idejét tekintve, mégis nagy segítség volt az oktatásban, hiszen a gazdaságtudományi egyetemeken, s főiskolákon egyre inkább terjedt ennek a tárgynak az oktatása.
Mindezen piaci változások bekövetkeztével, rájöttünk arra, hogy érdemes erre a jó minőségű alapanyagra egy kicsit rádolgozni, s létrehozni egy olyan nívójú alkotást, melyet sok helyen tudnak használni.

**Minek tulajdonítod a kiadvány sikerét?**

Egy kicsit furcsának tűnhet a válaszom, de én leginkább a gyorsaságnak tulajdonítom ezt a sikert, annak az összes hátrányával együtt is. Nagyon egyszerű ennek az oka, hiszen az első megjelenés idején hiánypótlónak minősült a könyv, s a későbbi három kiadás megjelentetésében is viszonylag gyorsan tudtunk lépni, köszönhetően az alkotói team tagjai között kialakult egészséges munkakapcsolatnak és munkamegosztásnak. Így majd 10 éve piacon van a könyv, s nyugodtan állíthatom, hogy piacvezető.

**Ez volt tehát az első verzió, amelyet követett még három.**

Pontosan, de amikor kiderült, hogy szélesebb rétegek is érdeklődnek az ilyen jellegű szakismeret iránt, nos, akkor jelentősen változtattunk az alapverzión, s ez az átdolgozott kötet jelent már meg 1994 –ben, majd '97 –ben, '98 –ban a Közgazdasági és Jogi Könyvkiadónál, s végül ismét kibővülve és átdolgozva kézikönyvként '99 végén, s most gondolkodunk a következő kiadáson.

**Miben tekinthető újnak a negyedik kiadás az előzőkhöz képest?**

Először is, több új fejezet található benne, mely témák előtérbe kerültek az EEM napi alkalmazási gyakorlatában, mint pl. a személyzeti információs rendszer kérdése. Aztán minden fejezetben írtunk a szerzőtársakkal a kérdéskör nemzetközi aspektusairól és kiemeltük a témák stratégiai vetületeit is.
Ugyanakkor az irodalomjegyzékben, az „idők szavának" engedve internetes hivatkozásokat, adatbázis címeket is elhelyeztünk, ami ritkaságnak számít még a piacon, de ami segítheti az autodidakta ismeret –elsajátítást, illetve a könyv távoktatási formában való alkalmazását is.

**Az utolsóként megjelent kézikönyvnek vannak kiegészítő „melléktermékei" is, ha jól tudom.**

Valóban így van. Mivel már említettem, hogy az egyik speciális felhasználó rétegünk az oktatói állomány, ezért megjelentettük a Tanári kézikönyvet feladatsorokkal, gyakorlati ajánlásokkal, a tankönyv feldolgozási segédletével. Azért tettük ezt, mivel azt észleltük, hogy a kollégák nagyon leterheltek, s így talán meg tudjuk könnyíteni a munkájukat, az órákra való felkészülést. Emellett volt még egy tervünk, erre a célcsoportra alapozva, s ez a fóliagyűjtemény lett volna, sajnos ez még a mai napig sem valósult meg.
Egy másik eredmény - igaz a 4. kiadás előtt – kollégánknak, Poór Józsefnek a munkája, amely Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment címmel jelent meg, amely kifejezetten a nemzetközi vállalatok, illetve kulturális eltérések oldaláról közelíti meg a témakört.
A harmadik „melléktermék" inkább a személyzeti szakemberek, menedzserek rétegét célozza, s ez a teljes tananyagot felölelő CD –ROM. Ezt jelenleg ugyan még csak egy szűkebb réteg tudja használni, de erre a dinamikusan bővülő piacra is megpróbáltunk kilépni.

**Beszéljünk egy kicsit másról! Hogyan élték meg a rendszerváltással érezhető információs és kulturális robbanást az EEM – tel foglalkozó menedzserek, a Te gondolataid alapján?**

Magyarországon a rendszerváltás után egy csomó „nyugati" ismeretanyag elérhetővé vált, a személyzeti tevékenység fogalma ezekre az új tevékenységekre már szűknek bizonyult, s úgy nézett ki a dolog, mintha nekünk, magyaroknak a felzárkózásunk érdekében nagyon gyorsan ki kellett volna találnunk, hogy mely

technikákat kell átvennünk a nyugattól.
Voltak tehát olyan próbálkozások a ’90 –es évek elején, melyek elkezdték mechanikusan másolni a „modern” módszereket abban a hiszemben, hogy ez az igazi vállalati sikerrecept. Szinte az volt a mérce, hogy minél jobban hasonlít a rendszerünk a modern formákhoz, annál jobb a szervezet helyzete.

**Ez a globalizációs trend jellemzi a mai tudományos közvéleményt is?**

Ha az ember követi a tudományos világ trendjeit, akkor azt látja, hogy a nyugati világban kutató kollegák azt állítják, hogy vannak – és jó hogy léteznek - a nemzeti és vállalati kultúrák közötti különbségek. Mindezek mellett őket nem érte meglepetésként az, hogy hasonló problémákra új megoldások kerülhetnek napvilágra, hiszen folyamatában, inkrementálisan élték meg a fejlődést és nem zuhant az a radikális változás a nyakukba, mint a magyar menedzsereknek.
Szóval, ezzel a „másnak” nevezhető háttérrel, a külföldi kutatók úgy vélik, hogy az a szituáció, amikor egy módszer pillanatnyilag beválik Európában, az lehet, hogy éppen rossz jel, a magyar bevezethetőségre nézve. Vagyis ők nem hisznek a globális alkalmazhatóságban, hanem inkább azt próbálják leírni, hogy mik az alapvető kulturális modellek, mint pl. a japán, az amerikai, a skandináv, amelyek egymástól karakteresen különböznek.

**Úgy véled, hogy a humán megkülönböztetések alapjait a társadalomban kell keresni?**

Igen, ez a véleményem. Például, a németek kikristályosodott véleménye, hogy kifejezetten jó, ha a szervezeti folyamatok szabályozottak, és így kisebb a mérlegelési lehetőség a szervezeten belül. Hisznek benne, hogy a társadalmi partnerek megegyezése szükséges minden lényeges kérdésben, és a munkavállalók – munkaadók közti viszonynak kiegyensúlyozottnak kell lennie, a hatékony működéshez. Ebből következően más is az EEM szerepe, súlypontja náluk, mint máshol.
Ha kiválasztunk egy EEM szerepkört, mint pl. a képzést, akkor a magyar menedzserek egy része talán el sem tudja képzelni, hogy e téren mit kellene egyeztetni a szakszervezettel, miközben a németek ezt teljesen magától értetődőnek tekintik. Ezzel azt akarom mondani, hogy az EEM tevékenységek – a mit - nincs különbség az egyes országokban, azonban a hogyanokban szignifikáns az eltérés, illetve abban, hogy kik vesznek részt a humán tevékenységekben.

Amiről beszélünk nagyon érdekes, ám összetett probléma. Én úgy érzem, és külföldi útjaim során azt tapasztalom, hogy a kutatókat nem annyira az egyes személyzetmenedzselési funkciókkal kapcsolatos új módszerek „kitalálása" és elterjesztése izgatja, hanem jóval inkább a módszerek alkalmazásának a helyi viszonyok közt jelentkező eltérése. A kulcskifejezés tehát a megkülönböztethetőség.
Egyébként a már említett japán és amerikai kulturális közeget tekintik a két szélsőségnek. Jó példa lehet erre a kollektivista – individualista társadalmi szerveződés kérdésköre, ami jól jellemzi a fent említett kultúrák antagonisztikus ellentétét. Emellett azonban a skandinávok is szeretik hangoztatni a szociális érzékenységgel áthatott ún. harmadik utas megoldásaikat.
Sokan igyekszenek tehát kutatni a környezetspecifikus különbségeket, ugyanakkor érdekes, hogy egy – egy időszak divatját aktuális, bűvszavát - mint pl. empowerment (felhatalmazás) – megtalálhatjuk szinte minden jelentős vállalat brosúrájában. Lehet, hogy nem ezzel a kifejezéssel illetik, de tudnak róla.
A „tudnak róla" elem azt az érdekességet is jelenti egyben, hogy az európai kutatók pl. tudják, hogy vannak és mik a sajátosságai az amerikai megoldásoknak, de sokkal kevésbé igaz ez arra, hogy tudnák Európában, pláne Amerikában, hogy mik az egyediségei pl. a német EEM tevékenységeknek más európai gyakorlattal szemben.
Ebből viszont az is következik, hogy mivel az európai sajátosságok kevésbé ismertek, mint az amerikaiak, ezért az előbbiek kevésbé is terjednek, mint az amerikai technikák. Természetesen ebben a nyelvnek is nagy szerepe van, hiszen a világ üzleti nyelve az angol.

**A mai magyar valóság hol helyezkedik el a világhoz képest, vannak –e speciális jellemzői a magyar EEM gyakorlatnak?**

Ezt rendkívül nehéz megmondani. A kérdés első felére válaszolva, ha azt vizsgáljuk, hogy megjelentek –e és milyen mértékben használatosak a nyugaton használatos technikák, elvek, célok, akkor egyrészt azt mondhatjuk, hogy nagy a változás a tíz évvel ezelőtti állapothoz képest, másrészt közelebb kerültünk a fejlett világ megoldásaihoz.
Hogy vannak –e speciális jellemzői a magyar EEM gyakorlatnak, ezt, azt hiszem még senki sem vizsgálta. Bizonyára igen, de még azt is nehéz körülírni, hogy mit értsünk magyar alatt. A magyar tulajdonú cégek gyakorlatát, vagy a Magyarországon működő cégek gyakorlatát…..

**És ha a magyar munkavállaló speciális tulajdonságairól kellene beszélni , nem esve ezenközben a sztereotipizálás hibájába, akkor milyen jellemzőket említenél?**

Általában, a teljesség igénye nélkül, a magyarok jobban ismerik a saját és a világ történelmét, jobban alkalmazzák a matematikát, de kisebb az önbizalmuk, gyengébbek a csapatmunkában. Szóval vannak előnyeink, de vannak hátrányaink is. Ennek aztán persze vannak következményei, hiszen aki a csoportban való létet érzi természetesnek, az igényli ezt a munkájában is, viszont aki individuális közegben nőtt fel, az inkább egyénileg tudja ugyanazokat a feladatokat elvégezni, akár magasabb színvonalon is.

**Említenék itt azért egy olyan momentumot is, amely kiegészítheti ezt a képet, és kíváncsi lennék arra, hogy egyetértesz –e velem.**
**Az általad felsorolt előnyök és hátrányok mellett általában az a jellemző, hogy minőséginek tekintik a magyar munkaerőt külföldön, illetve a Magyarországon működő nemzetközi vállalatoknál, mivel úgy tartják, hogy a magyarok rendkívül gyorsan tudnak alkalmazkodni az új körülményekhez.**

Igen, egyetértek a meglátásoddal. Valószínűleg ez nagy előnye a magyar munkavállalóknak. Lehet, hogy ez még érdekesebb kérdés, mint a magyar jellegzetességeket skatulyázni, de ennek a problémának is két aspektusa van. Meg kell vizsgálni, hogy mik a nemzetközi vállalatok elvárásai a magyar munkavállalókkal szemben, de azt is, hogy melyek a magyar munkavállalók elvárásai a cégekkel szemben.
Ez is például olyan fontos pont, mely nélkül nem lehet jó megoldást találni. A külföldiek gyakran esnek abba a hibába, hogy hozzák a maguk jól bevált módszerét, abban a hiszemben, hogy az működni fog itt is. Lehet, hogy igazuk van, ismervén a magyarok alkalmazkodó képességét, de az is benne van a pakliban, hogy itt felsül az „univerzális” technikájával. Az pedig, hogy mennyire fognak hinni a módszer helyességében a munkavállalók, már egy megint más kérdés.
Hogy milyen módon kell kezdeni egy külföldi vállalat humán tevékenységét, vagyis hogy a helyi elvárásokhoz kell igazodni, majd fokozatosan formálni az ott dolgozókat, vagy hozni a módszert és meggyőzni a hatékonyságáról az „elszenvedőket” egy nehezen eldönthető dilemma. Az a jó választás, ami mindkét fél elvárásait figyelembe veszi.

**A multinacionális szervezetek magyarországi szervezeteinek működésével kapcsolatban érzel –e egy olyan momentumot, mintha ezek a cégek mesterségesen lefojtanák a munkavállalói érdekképviseleteket, párbeszédet, s nem törődnének pl. a magyar fogyasztók tradicionális termékek iránti keresletével sem?**

Ha a médiát figyeljük és a multik által választott megoldásokat munkavállalói oldalról közelítjük, akkor többnyire azt hallhatjuk, hogy a nemzetközi vállalatok akadályozzák az érdekképviseletek létrejöttét, nem támogatják az emberek összefogását, diktáló hangvételt ütnek meg, leépítenek, áttelepítik az üzemeiket, kizsákmányolnak vadkapitalista módjára. Ezt lehet megfigyelni az egyik oldalról.
Ha azonban szakmai oldalról szemlélődünk, akkor akár abszolút ellentétes is lehet a vélemény, vagyis ezek a cégek hozzák a korszerű know –how –kat, és menedzselési technikákat Magyarországra, csökkentve a munkanélküliséget, javítva a külkereskedelmi mérleget.
Véleményem szerint mindkét félnek igaza van, de nem elég csak a jó megoldásokat eltanulni ezektől a szervezetektől. hanem azt is vizsgálni kell, hogy kivel, hogyan és mikor alkalmazzák ezeket a metódusokat, hogyan vezessék be, hogyan tartsák karban stb.. Ezeknek legalább akkora súlya van a sikerben, mint magának a módszernek.
Mindezek mellett pedig a dolgozóknak tapasztalatokat kell szerezniük a technikák nyújtotta valódi következményekről, hogy bizalmuk és hitük fejlődjék ki az új módszerek iránt. A kettő együtt hozhatja meg az elvárt szervezeti eredményt. Attól, hogy valami, valahol jól működött, az még nem garancia a sikerre az EEM területén. Tehát, ha egy módszer tökéletes módon működik, ez még nem biztosíték arra, hogy egy másik országban és szervezetben is ugyanolyan eredményt kapjunk.
Ez a szépség ebben a szakmában, hogy mód is és kényszer is van rá, hogy a megoldások ne íróasztal mellett, vagy elefántcsont toronyban szülessenek, hiszen az csak véletlenszerűen működhet megfelelően. Mindig keresnünk kell a feleket kölcsönösen kielégítő megoldásokat, az elméletek helyességének ez lehet a valódi kontrollja.

**Ez okból vannak a könyvetek fejezeteiben esettanulmányok?**

Pontosan azért, hogy be lehessen mutatni, hogy az elméletek hogyan válhatnak élővé, milyen alkalmazási szituációelemek együttállásának kell ahhoz bekövetkeznie, hogy a „holt” tudomány működővé váljon. Ugyanakkor arra is

fel akartuk hívni az Olvasók figyelmét, hogy mindig mérlegeljék a szervezeti körülményeket egy –egy technika bevezetésekor.
A sikeresség tehát nem mechanikusan, algoritmusok útján érhető el. Nincsen titkos sikerrecept.

**Mennyire tekinthető tehát egzakt tudományterületnek az elmondottak alapján az EEM?**
**Azért kérdezem ezt, mivel sok kritika éri az EEM –t, főként azon más tudományágak képviselői részéről, akik algoritmusokkal, matematizálható modellekkel, illetve kvantitatív tényezőkkel dolgoznak.**

Amennyiben egy – egy e területen sikeres – nemzetközi tanácsadó cég képviselőjét hallgatja az ember, akkor úgy tűnik, mintha egzakt lenne ez a terület, s mindenki tudná az aktuálisan alkalmazandó legújabb megoldást. Természetesen ilyenkor minden szentnek maga felé hajlik a keze, tehát ezek a szervezetek is úgy vélik, mintha a siker kulcsa az ő kezükben lenne. Az az igazság, hogy nagyon sok tudásanyag halmozódott már fel, és bizonyára vannak ezek között olyanok, melyek általánosan és sikeresen felhasználhatók, s olyan módszerek is, melyek csak bizonyos speciális feltételek fennállása esetén.
Amikor egy új technika megjelenik, akkor attól minden vezető azt várja, hogy az jobb és „becsukott szemmel” is működő rendszer legyen. Ezekről előbb, vagy utóbb bebizonyosodik, hogy igaz volt, vagy sem az eredeti feltételezés. néhány megoldás kiállja az idő próbáját, míg másokat elsodor egy újabb divathullám.
Különben sokan próbálkoznak azzal, hogy kimutassák, hogy az emberi erőforrások és a menedzselésükre választott megoldások milyen szerepet játszanak egy szervezet – pénzügyileg is kimutatható – sikerében. Teszik ezt például olyan módon, hogy vizsgálják az EEM körében alkalmazott ún. best practice (legjobb gyakorlati megoldások) arányát, illetve a pénzügyi eredmények közötti kapcsolatot.
Ennek a témának az ellenkező irányú megközelítése is él a kutató – tanácsadó cégek elemzéseiben, amikor is az analízis tárgya például az, hogy a száz legsikeresebb vállalatban alkalmaznak pl. team munkát. Ha ez szignifikánsan igaz, akkor a team munkát ún. humán sikertényezőnek lehet tekinteni.

**Ahogy beszélgetünk, eszembe jutott egy másik szakmai probléma is. Nagyon sokat használtad a csoportmunkával kapcsolatos kifejezéseket. Mi ennek az oka? Manapság ezen alapul a modern vállalati működés?**

Én azt hiszem, hogy egy kicsit lejjebb van a gyökere a dolgoknak. Se igent, se nemet nem mondok a csoportmunkával kapcsolatban feltett kérdésedre. Inkább azt mondanám, hogy nem igazán hiszem el, hogy csak csoportban kell dolgozni, és hogy ennek csak előnyei lennének.
A csoportmunka, és az ezzel kapcsolatos, manapság divatos kifejezések, mint pl. a coaching, empowerment és társai ott gyökereznek szerintem, hogy a klasszikusnak tekintett vezető – vezetett kapcsolatnak máig ható következményei élnek mind az elméletben, mind a gyakorlati gondolkodásban.
Azon a véleményen vagyok, hogy ezekben az új dolgokban az a közös, hogy egy fajta reakció, a tökéletességig fejlesztett taylorista felfogás működési zavaraira.
**Az tehát igaz, hogy nagyon sok szervezeti problémát ezzel a metódussal nem** lehet megoldani. S mihelyt nem képes ez a módozat kezelni a gondokat, akkor hirtelen mindenféle bűvszó kerül köztudatba.
Tehát, ha nem működnek a dolgok a szervezetben, akkor „hallgattassák meg a másik fél is" felszólítással elkezdenek új, más megoldást keresni a menedzserek. Nem a menedzsmentet erősíteni újabb módszerekkel, mint pl. ISO, hanem helyette, vagy mellette a vezetettek, illetve csoportjaik tudását is bevonni a problémamegoldásba. Ennek a szélsőséges esete az, amikor olyan alkalmazott iránt támad igény, aki maga kitalálja, hogyan kellene a legjobb módon reagálni a megjelenő gondokra.
Innen ered szerintem a csoportmunka iránti igény, vagy az empowerment, mivel nem elég a két fél (vezető-beosztott) közti együttműködés, ezért szükséges „több szem többet lát alapon" dolgozni.

**Miként lehetne - a manapság misztikus fogalomként ismert - empowerment kifejezést definiálni?**

Az empowerment az alkalmazottak oldaláról felhatalmazást jelent, vezető oldaláról azonban a felelősségvállalással egyenlő. Az érdekes viszont az, hogy a vezető olyan dolgok felett engedi át az illetékességet, amely problémákat nem tudja saját maga megoldani! Ez egyben egy „szerződés" a két fél között, bár érthető módon ebből az alkuból az artikulálódik, hogy ez egy felhatalmazás, ha úgy tetszik a bizalom megnyilvánulása.
A vezető döntésének miértje persze nincsen túldimenzionálva, hiszen még kiderülhet, hogy a humánus célok mögött megint a klasszikus hatékonyság bújik meg. Ezt az alkalmazott legalább annyira élheti meg teherként, mint adományként. A vezetés oldaláról pedig főleg ott nyílnak meg ezek a kapuk, ahol a menedzser önálló erőfeszítése csődöt mond. Ahol viszont boldogul, ott -

érdekes módon - nem jelennek meg ezek a technikák akkor sem, ha az alkalmazottnak egy csomó ötlete van.
A klasszikus iskola gondolkodásmódjának a gyökere a feladat- és tevékenység meghatározás, s ezt oly mértékig tökélyre lehet fejleszteni pl. a mozdulatelemzés technikájával, hogy az alkalmazottnak csak minimális mozgástere maradjon. Ezzel azonban egy csomó olyan probléma is keletkezik a szervezetben, amelyet ilyen módszerrel megoldani nem lehet, és ekkor kerülhet előtérbe a felhatalmazás.

**Vizsgáljuk meg a teammunkát is közelebbről! Kik hangsúlyozzák a teammunka alkalmazását, a felsővezetők, a középvezetők, vagy az alsószintű vezetők?**

Ha megnézzük az ide vonatkozó szakirodalmat, akkor a kutatók egy része csak a csúcsvezetésben gondolkozik. Azon a szervezeti szinten vita nélkül elfogadják a csoportmunka prioritását. Amennyiben a funkcionális vezetők együttműködéséről van szó, akkor ismételten fontos a horizontális kapcsolatok szerepe, amit a csoportmunka segíthet kialakítani.
Ha a gépek mellett dolgozó fizikai munkásokra gondolunk, akkor itt is azt „mesélik”, hogy segít a teammunka, amelyek megjelenési formái lehetnek akár a skandináv mintára létrehozott ún. autonóm munkacsoportok, vagy akár a japán minőségi körök. Na, de mikor is működnek a minőségi körök? Főleg a munkaidő után!
Általános tendenciaként elmondható, hogy a teamben való működés felé tolódnak el nagyon sok esetben a szervezeti mechanizmusok, és a megoldások is egyre gyakrabban épülnek az alkalmazottak teammunkára való alkalmasságára is, amikor a szervezetnek erre van szüksége.

**Közelítsük más aspektusból a problémát! A magyar kisvállalkozások fejlődése esetében milyen EEM sajátosságokat lehet felismerni?**

A sarjadó magyar kisvállalkozások működését megfigyelve érzékelhető, hogy a tulajdonos – vezetők visszanyúlnak a centralizált döntési, információgyűjtő szerepkörhöz, s ehhez a vezetési elvhez ragaszkodnak mindaddig, míg a cég prosperál. Amint azonban növekszik a szervezet, úgy lágyul a humán menedzselési tevékenység, mert a vállalat imígyen keletkező problémáira már nem tudnak választ adni a régi, „egyszemélyes” mechanizmusok.
Ekkor olyan menedzselési technikák iránti igények jelennek meg, mint a csapatszellem és kultúraerősítő módszerek, tréningek, illetve középvezetői

szintre delegált döntési hatáskörök. A sikeres kisvállalkozók egy részénél azt tapasztalták, hogy nagyon sokan szándékosan nem is akarnak növekedni, pontosan azért, hogy elkerüljék az ebből adódó emberi erőforrással kapcsolatos problémákat.
Sok vállalkozó számára ez olyan homályos terület, nem is akarnak vele foglalkozni, és ezért nem szélesítik a tevékenységüket. Ők jól értenek a saját szakmai területeikhez, mint pl. mérnöki munka, amiből létrejön a termék, vagy szolgáltatás. Ebben sikeresek is, magas életszínvonalon tud élni a képződött jövedelemből a család, ám gyakran úgy fogalmazzák meg az ódzkodásukat a növekedéstől, hogy nem akarnak vezetési „gubancokat".
Pedig hát éppen ezután jön a menedzsment, meg az emberi erőforrásokkal való foglalatoskodás. Maradnak tehát a formális megoldások még akkor is, ha tudják, hogy gyengék benne. Vagyis a felismerésig általában eljutnak, de tenni már inkább nem tesznek a megoldásért. Ez az egyik megoldás. Van persze olyan vezető is, aki jól teszi a dolgát, szakmai előtanulmányokkal, vagy anélkül.

**Tehát az elsődleges tanulság ebből a gondolatmenetből az, hogy a vállalat nem csak gazdasági, hanem társadalmi rendszer is, vagyis a vezetőnek nemcsak szakmai tudásra van szüksége, hanem emellett szociális ismeretekre is.**

Így van, és úgy érzem, hogy ezért lehetett hiánypótló munka a könyvünk, mert ezt a gondolkodásmódot segíti elültetni a menedzserekben. Ugyanakkor olvasmányossága miatt a vezetők önmagukat autodidakta – ma úgy mondanánk, hogy távoktatásos – formában is képezhetik, mert mi elhintjük a csíráit ezeknek a megfontolásoknak.

**Kissé benne érzem ebben a magatartásban a magyar felsővezetői mentalitást is, főképpen a férfiak részéről. Vagyis, ha sikeres vagyok, akkor mi újat tud nekem mondani valaki, miért járjak valamiféle képzésre?**

Szándékoltan úgy íródott a könyv, hogy próbáljuk meg úgy bemutatni a technikákat, hogy az kis utángondolással a helyi viszonyokra is alkalmazható legyen. Célzottan ezt az általad jellemzett réteget is szerettük volna segíteni, akik ösztönösen nem érzik, hogy hogyan is oldhatnák meg az esetleges humán szervezeti problémákat.
Egy csomó módszer kitalálható, de ha valaki innen akar meríteni, akkor ez

segítséget nyújthat részproblémák megoldásához. Az emberi erőforrás menedzselése az emberek fejében azért részben úgy jelenik meg, mint a gyermeknevelés, vagy a foci. Egyrészt mindenki ért hozzá, tehát kevés olyan vezető van, aki beismeri, hogy nem tudja megoldani a beosztottjaival kapcsolatos gondjait, ugyanakkor a magyar gyakorlatban a képzés szerepe is más.

**Mi a különbség a gyakorlatban az európai és a magyar emberi erőforrás fejlesztési tevékenység között?**

Már a képzés fogalomnak is más értelme van. Nincs is erre magyar kifejezés, hogy hogyan gondolkodnak erről a területről Nyugaton, mert amikor oktatásról beszélünk itthon, akkor megjelenik a lelki szemeink előtt egy tanterem, iskolapad és tanár. Ezt nagyon sokan nem igénylik, sőt kifejezetten averziói vannak ezzel a módszerrel szemben.
A tréning kifejezésnek is sajátos az itthoni jelentése, mert ekkor egy hotelre, vagy egy elzárt üdülőre gondolnak a magyarok általában, ahol el lehet tölteni egy hétvégét és közben jópofa dolgokat lehet csinálni. Sok vállalkozó, ha ez a kép jelenik meg előtte, akkor azt gondolja, hogy neki nincsen pénze arra, hogy az alkalmazottjai jól érezzék magukat, miközben ebből semmit sem profitál. Persze mára már számos cégnél sokkal többet jelent, ha képzésről és életfogytig való tanulásról beszélünk.
Az sem igaz, hogy Magyarországon ez utóbbi kifejezés idegen lenne, hiszen gondoljunk bele, van nekünk egy régi mondásunk, ami úgy szól, hogy: „A jó pap is holtig tanul.” , ami ugyanezt jelenti.

**Emellett, ha a rendszerváltásra gondolunk, akkor óriási változások mentek végbe, kialakult a magángazdálkodás rendszere a gazdaságban, méghozzá rendkívül rövid idő alatt. Ez is letagadhatatlanul egy tanulási folyamat, nemde?**

Nagyon nehéz azt megmondani, hogy többet tanulunk –e, vagy kevesebbet az Uniós országok menedzsereinél, vagy alkalmazottainál. Azt viszont könnyebb megállapítani, hogy egy vállalat, mondjuk évente, mennyit költ ilyen jellegű tevékenységekre. Ha így vizsgáljuk a képzést, akkor a magyar vállalatok, még az itt működő multik képzési költségvetései is jóval alatta maradnak a nyugati szervezetek aktivitásának.
Az ilyen jellegű összehasonlítás azonban félrevezető lehet, hiszen képzésnek tekinthető az is, mikor a szervezet tagjai csoportmunkában dolgoznak, s egy

probléma okát együtt keresik. Persze, ez általában nem hétvégén, vagy munkaidőn kívül történik, így hajlamosak vagyunk arra, hogy ezt a tevékenységet ne tekintsük tanulásnak. Pedig ha meggondoljuk, ez is ebbe a kategóriába tartozik, hiszen a munkavállaló is tanulhat a közös megbeszélés közben, a vállalat is tanulhat annyiban, hogy érdemes lenne –e más problémákat is így megoldani.
Nagyon fontos ekkor a moderátor szerepe, hiszen neki kell ráébreszteni a tréningen résztvevőket, hogy az ott tanultak hogyan ültethetők át a napi gyakorlatba. Ahhoz, hogy valami pontosat tudjunk mondani, hogy Magyarországon mi a helyzet a képzéssel, először is azt kell tisztázni, hogy ki mit ért alatta. Én azt állítom, hogy nem is igazán a képzésen van a hangsúly, hanem a tanuláson.

**Vegyük most az EEM tevékenységeket, mint pl. a teljesítményértékelést, vagy a munkakör –értékelést! Mennyire gyakori ennek alkalmazása a magyar vállalatoknál?**

Ez a téma is nagyon érdekes, mivel úgy látom, hogy a teljesítményértékelés sokkal jobban elterjedt itthon, mint a munkakör -értékelés. Persze, ennek meg van a maga oka. A munkakör –értékelés nagyon nehéz dolog, mivel időigényes és nincs teljesen objektív megoldása.
Amikor az ilyen technikák iránt igény jelentkezik a szervezetekben, akkor általában valami olyan megoldást keresnek a vezetők, melyekkel objektíven mérhetővé válik az alkalmazottak teljesítménye. Léteznek erre szakosodott tanácsadó cégek is, akik azzal foglalkoznak, hogy létrehozzanak a menedzserek által megindokolható rendszert.
Magyarországon, az ilyen tanácsadó cégek által hirdetett módszereknek általában legalább akkora az elismertségük, mint maguknak a cégeknek. Ezért választják gyakran a vállalatok ezt a megoldást, mivel bizalmuk van a cégekben, illetve a módszerekben, hiszen azt mondják, ha máshol bevált, akkor nekünk is jó lesz.
Tehát nem is kérdőjelezik meg az ajánlott technikák alkalmazhatóságát, és ezt a döntésüket még azzal is meg szokták indokolni, hogy biztosan hatékony lehet a módszer, mivel drága. Tudom, kicsit furának tűnhet a gondolatmenet, de ilyen érveléssel is találkozhatunk.

**Mégis, mik azok a feladatok, amelyeket a munkakör -értékelés technikájával megpróbálnak megoldani a hazai cégek?**

Legtöbbször a szervezetek nem azt a problémát szeretnék megoldani, hogy milyen legyen a bérek és a munkakörök közti kapcsolat, vagy a rendszert hogyan lehet legitimizálni az alkalmazottak között. Ha ezeket szeretnék ugyanis elérni, akkor felvállalnák azt a macerát, hogy saját maguk dolgoznának ki megoldásokat, maguk egyeznének ki az alkalmazottakkal a rendszer feltételeiben, a tényezők súlyozásában. Hiszen, ez is felfogható egy tanulási tevékenységnek.
Tehát, ha ezt a módszert maguk fejlesztenék ki, akkor ez természetesen ezerszer hihetőbbé tenné a munkavállalók számára, hogy ki fog alakulni egy méltányos bérstruktúra, ahelyett, hogy egy kívülről jövő tanácsadó cég oktrojálná rá a vállalatra – nem kis pénzért – a saját favorizált rendszerét. Igen eltérő attitűd alakulhat ki az alkalmazott technikával szemben ezekben az esetekben, még aközben is, hogy a tanácsadó verziója valóban jól működik.
A dolgozókkal való törődést, illetve az azokkal járó konfliktusokat fel kell vállalni véleményem szerint, mert akkor nem egy konfekcióöltönyt fogunk vásárolni, ami egyik helyen kicsit szűk, más helyen meg slampos, hanem egy, a vállalat méreteire tökéletesen szabott öltönyt tudunk előállítani.
Ezt a vajúdást itthon nem vállalják, legalábbis én nem láttam még ilyen belső indíttatásból kiküzdött rendszert itthon. Egy erősebben individualista kulturális közegben természetes különben az, hogy a teljesítményértékelés jobban gyökeret verhet, mint a munkakör –értékelés.

**Egy tanácsadónak sosem lehet szerepe a munkakör –értékeléssel kapcsolatban? Furcsa ez egy kicsit, hiszen így mintha a létét kérdőjeleznéd meg az ilyen szervezeteknek.**

Egy tanácsadónak többféle, és nagyon fontos szerepe lehet a munkakör –értékeléssel kapcsolatban. Példa erre, hogy Nyugaton megkülönböztetik a tipikus módszereket, és ezen felül szokták említeni a tanácsadók tulajdonát képező eljárásokat, amelyek csak annyira publikusak, amennyire azt láttatni kell a potenciális ügyfelekkel, hiszen ezek piaci értéket képviselő termékek. Egyik lehetséges szerepük tehát saját termék kifejlesztése, és szervezeti igényekhez igazítása.
A nehezebb szerep azonban az lehet, ha katalizátorként tudnának közreműködni a vállalat saját rendszerének kiépítésében, s nem csak a kommersz terméket adnák el. Mivel ez jóval munkaigényesebb, hosszadalmasabb, ezért ritka az ilyen magatartás, ellenben sokkal magasabb színvonalú lehet a rendszer.

**Azért azt megkérdezném, hogy szerinted miért a teljesítményértékeléshez ragaszkodnak jobban a hazai cégek a munkakör-értékelés helyett? Ez a könnyebb út, az előbb említett vajúdás helyett?**

Látszólag, első ránézésre könnyebb a teljesítménnyel operálni, mint bérstruktúrát létrehozni. A teljesítményértékelési rendszer bevezetése nem igényel akkora erőfeszítést, mint a munkakör –értékelés élővé tétele.
Azt hiszem, e kérdés megítélését megint befolyásolják a nyugati divathullámok. Ott most abban hisznek, hogy az egyéni teljesítményhez kell kötni a béreket, a csoportmunka favorizálása mellett. Méghozzá véletlenül sem a klasszikus darabbéres bérformában gondolkodnak, hanem pl. a megfelelő célkitűzések kijelölését alkalmazzák, s nem is igazán a könnyebben mérhető teljesítményű fizikai alkalmazottak körében, hanem az adminisztráció és vezetés területén.
Tehát egész más körben, egész más oldalról indulva, megjelenik a „best practice" –ek között az ún. „performance related pay" módszere, amely azért ismételten köthető a klasszikus értékelési formákhoz. Ebben a technikában rendkívüli módon hisznek és a nyugati cégek, s magától értetődőnek tartják az alkalmazását. Itthon ehhez nem feltétlenül van szükség tanácsadói segítségre, s viszonylag könnyen lehet alkalmazni ezt a technikát.
Van egy másik érv is a teljesítményértékelés mellett, hiszen az alkalmazottak szinte kívánják, hogy objektíven megméressenek, a sok mesterségesen keltett egyenlősdi helyett. Ez egy természetes igény, ami persze találkozik a vezetők és tulajdonosok profitorientált gondolkodásmódjával, tehát könnyebb elfogadtatni a szervezet széles rétegei között.

**Térjünk át egy másik, véleményem szerint manapság divatos fogalom, a coaching elemzésére!**

Tulajdonképpen, erről már érintőlegesen volt szó, mégpedig a képzés kapcsán, ugyanakkor azzal a gondolattal is szinkronba hozható, hogy mit vár el a vezető az alkalmazottjától és fordítva.
A coaching egy nagyon jó példa arra, hogy nemcsak a személyzeti –emberi erőforrás menedzsereknek kell humán tevékenységet végezni, hanem minden vezetőnek.. Coaching az, amikor a közvetlen vezető, személyzettel kapcsolatban, alapvetően képzési feladatot végez, bár vannak, akik ezt is teljesítménymenedzsmentnek tartják.

**Akkor, beszéljünk először erről a problémáról!**

Vannak olyan feladatok, amelyek megoldását, ha van személyzeti részleg a szervezetben, jogosan várják el ettől a részlegtől. Talán itthon ma még kevésbé elfogadott, hogy jó humán szakembergárda mellett is nagyon fontos szerepe van a vezetésnek.
Ez a tendencia – a közvetlen vezetők szerepvállalása a személyzetmenedzselésben - külföldön már a ’90 –es évek elejétől jellemző volt, de ekkor nem tartottam ezt itthon időszerűnek hangsúlyozni. Ugyanis nálunk ekkor pontosan ellenkező előjelű folyamatok zajlottak, hiszen ekkor jelent meg a hazai vállalatokban az az igény, hogy legyenek olyan humán szakértői csoportok, melyek speciális feladatokat tudnak megoldani a szervezetben.
Végeredményben tehát megállapítható, hogy minden szervezeti szereplőnek van szerepe a személyzeti tevékenység végzése közben. A megoldások szervezetenként változhatnak.
A cégén belüli humán tevékenység mindössze az adminisztrációs feladatokra terjedt ki, s ekkor még fokozottabban jelentkezett az alkalmazottak és a vezetők oldaláról is a humán feladatok mással –a vezetőkkel – való megoldása.

**Mit vár el egy magyar felsővezető a humán menedzsereitől? Mennyire számít ezekre az erőforrásokra egy nyugati és egy magyar vezető?**

Ha azt vizsgáljuk, hogy a magyar vezető mit vár el a magyar személyzeti részlegtől, akkor talán fogalmazhatunk úgy, hogy kevesebbet, mint a nyugati vezető a nyugati EEM szakembertől. Ez a „kevés” pedig hazai cégnél sokszor kimerül az adminisztratív tevékenységek ellátásában.
Félreértés ne essék, azt elérni, hogy az alkalmazottakkal kapcsolatos adminisztráció jól működjön a szervezetben, hatalmas munka, és minél nagyobb a cég, annál nagyobb ez a feladatköteg. Igen ám, de a nyugati felsővezető ettől sokszor sokkal többet vár el a személyzeti részlegtől.
A hazai helyzet magyarázatához tartozik, hogy Magyarországon mindössze néhány éve létezik olyan szakirányú képzés, amely emberi erőforrás menedzsereket képez. Hogy mi a tapasztalata a vezetőknek ezekkel a szakemberekkel kapcsolatban, az még nem egyértelmű. Sokféle hallgató és sokféle képzés van az oktatási piacon, úgyhogy szükséges még egy kis idő, hogy világosabban lehessen látni ebben a kérdésben, vagyis hogy mennyire bíznak meg bennük, mennyire tartják őket értékesnek.
Amennyiben felmérnénk az emberi erőforrás menedzserek helyét a nyugati és a

magyar vállalatok hierarchiájában, akkor valószínűleg a magyar menedzserek hatalmi pozíciója, befolyása gyengébbnek mutatkozna. Azonban, ha az értékükről meggyőződnek a vezetőink, akkor ezen tapasztalatok alapján bizonyára jobban fognak építeni erre a szakértő gárdára. Remélem így érzékelhetővé tettem a különbséget a nyugati és hazai gondolkodásmód közt.

**Nem gondolod, hogy a coaching azért járhat gyermekcipőben Magyarországon, mert az alkalmazotti igények sem fejlődtek olyan mértékben, hogy szükség lenne ilyen fajta tevékenységre?**

Igen, azt hiszem, hogyha az individualizmusunk oldaláról nézzük, talán van ilyen ok is a háttérben. Emellett visszamehetünk egészen a fiatalok szocializációjáig, mivel itt jelenik meg először az a nevelési momentum, hogy vajon kit teszünk meg felelősnek a teljesítményünkért. Magunkat, vagy főnökünket, esetleg a felettes saját magát tartja kompetensnek a kérdésben, vagy közös produkciónak tarjuk –e a teljesítményt? Rendkívül fontosnak tartom, hogy mennyire tartják a felek a teljesítményt közös produktumnak!
Ugyanis, ha a beosztott érett, és képzett, akkor ahhoz, hogy valaki coach (edző) szerepben tudjon dolgozni, ki kell vívnia egy elismerést a beosztottja oldaláról ahhoz, hogy egyáltalán ezt a tevékenységet folytatni tudja. A beosztottnak tehát hinni kell abban, hogy tud segíteni neki a felettese, mert csak így tud segítséget adni a másik fél.
Látható tehát, hogy ez a kérdés is bonyolultabb, mint aminek első látásra látszik, mivel ha nincs üzleti, etikai, szakmai tekintélye a vezetőnek, akkor lehet ő tökéletesen felkészített a coaching tevékenység elvégzésére, attól még nem lesz alany hozzá a beosztott.

**Tehát nem működik a technika felülről rákényszerítve az alkalmazottakra, hanem az alsó szintről is meg kell jelennie bizonyos ilyenfajta igényeknek, amelyek találkozhatnak a felsővezetés menedzselési terveivel?**

Arról nem is beszélve, hogy ezt még át- és átszövik a személyes kapcsolatok is! Mindkét félnek rendezett körülmények között hinnie kell az együttgondolkodás sikerében, amely mögött azért ott van ám a teljesítményértékelés, hiszen a coaching tulajdonképpen a teljesítményértékelés mindennapokra alkalmazott formája.
Jogosan használják a szervezetekben, hatékonyan működik, jó célt szolgál, de a bizalomra van felfűzve az egész rendszer. Csak közös elfogadás esetén

beszélhetünk működő vállalati tevékenységről beszélünk.

**Mondhatjuk azt, hogy a coaching egy interaktív teljesítményértékelési technika, amely a mindennapi értékelést tesz lehetővé, ahol a vezető és az alkalmazott közösen törekszik arra, hogy a beosztott magasabb szintű teljesítmény elérésére legyen képes?**

Így van. A coaching célja a teljesítmény javítása, de ezt tegyük egyelőre zárójelbe, mert az elsődleges cél a személyzet fejlesztése, a szemtől – szembe való kommunikáció segítségével. Angolul ún. one to one communication – nek hívják ezt a fajta párbeszédet.
Egyszerűbben, a rendszeres személyes kommunikációt használják arra, hogy fejlődjön az alkalmazott, de hát miért fejlődjön? Természetesen azért, hogy jobban tudjon teljesíteni! Tehát, így jön össze a három alkotóelem: a rendszeres szakmai jellegű kommunikáció, a két fél hitelessége egymással szemben, és a személyzetfejlesztésen keresztüli teljesítményjavítás.

**A magyar menedzserek milyen feladatok megoldását várják az EEM –től?**

Volt mostanában egy ezzel kapcsolatos felmérés, amelyből az derült ki, hogy pl. ahol működik a szervezet, ott a számítógéppel segített személyzeti információs rendszer fejlesztése a fő elvárás. Ez a kérdés azonban az emberi erőforrás auditálással is összefügg, mivel nem elegendő, hogy vannak egymással összefüggő EEM tevékenységek a szervezetbe építve, azok működését időről –időre felül kell vizsgálni.
Ehhez tervezés kell, és egy olyan technika, mellyel át lehet világítani a vállalat teljes humán tevékenységét, s ezt segíti az információs rendszer. Vagyis, a személyzetnek és személyzeti munkának a rendszeres átvilágítási tevékenységét nevezzük összefoglalóan EE auditálásnak.
Mindezek után lehet csak a szervezeti stratégiával összehangolt emberi erőforrás stratégiát és –rendszert kialakítani, s azt, hogy adott szervezetnél merre kell lépni és milyen feladatok megoldása a sürgető, ilyen módon célszerű megállapítani. Ezenkívül a szervezet saját igényeit is így fedezheti fel. Természetes, hogy erre is nagy igény van a magyar cégeknél, de ez véleményem szerint divatirányzatoktól független.

**Akkor mégis fontos szerepe van az EEM –ben – bármennyire nem tekinthető egzaktnak ez a tudományág – a dokumentálhatóságnak, a**

**tettenérhetőségnek?**

A menedzserek számára, akár tulajdonos, akár felsővezető ez alapvető szükséglet. Ez az egyik szempont, ami miatt meg kell próbálni felmutatni a vezetőknek a személyzeti munka tényleges eredményeir. Ezek az információk tulajdonképpen dokumentálják, hogy a humán tevékenységek a vállalati célokhoz való hozzájárulást segítik. Ezután pedig esetleg újra lehet fogalmazni az elvárásokat. Ezt nevezzük stratégiai emberi erőforrás menedzsmentnek (SEEM).
Amit nem szabad elfelejteni, hogy az emberi erőforrás vezető nem hagyhatja ki a saját értékelését ebből a szisztémából. Lehetséges, hogy ez nem a vezetés elvárása, de a személyzeti vezetőnek tudatában lennie annak, hogy ezzel a saját pozícióját is erősíti a vállalaton belül.
Meggyőző tehát csak akkor tud lenni a humán vezető a saját szerepének elismertetésében, ha számokkal tudja alátámasztani a véleményét és dokumentálni tudja a meglátásait. Ez tehát egy külső elvárás nélküli olyan feladat, amiről sok emberi erőforrás menedzser megfeledkezik, s a helyzetük ezért sem lehet a hazai szervezeti közegben értékének megfelelő.
Az önértékelés nem kényelmes procedúra, ezért ritkán fordul elő, de biztos vagyok benne, hogy ez a módszer az egyik legerőteljesebb befolyásnövelő tényező. Ha valaki stratégiai fontosságú pozícióba akar kerülni, akkor nem elég a végzettség, külföldi tapasztalat, ehhez feltétlenül kell a saját munka értékelése is. Ilyen rendszert még nem sok helyen láttam Magyarországon, de hozzá kell tennem, hogy ez nemcsak magyar sajátosság.

**Úgy tudom, a napokban voltál Brüsszelben egy nemzetközi konferencián, ahol Te is előadó voltál.**
**Milyen területek számítanak manapság az EEM terület zászlóshajóinak, aktuális témáinak?**

Ennek a brüsszeli workshop sorozatnak – mert hiszen ez a tizenhatodik volt - az a főcíme, hogy „Stratégiai Emberi Erőforrás Menedzsment”, az idei témakör alcíme pedig a „A kultúra szerepe az emberi erőforrás menedzselésében” volt. Mivel a workshop tagjai egy vérbeli nemzetközi társaságot alkotnak, azt hiszem ez az alapvető oka annak, hogy a vita sok megvilágításból arról folyik, vannak-e különbségek az egyes nemzeti kultúrák között, s ha igen, akkor azok miben állnak, hogyan jelennek meg EEM területen és milyen okok idézik ezt elő.
Régebben úgy tűnt, hogy ez a téma már lerágott csont, de az Unió bővülésével úgy látszik újra aktuálissá vált. Úgy vélem, hogy sokkal eltérőbbnek látják – és

szeretnek is látni - az európaiak saját megoldásait, mint ahogy mi azt Magyarországról Európa felé tekintve várjuk. Ugyanakkor a trend nem a különbségek eltüntetése felé mutat, hanem jóval inkább az egyediségek felismerése és kezelése felé.

**Érdekes, amit mondasz, főként az Unió szempontjából, hiszen ez az államszövetség, inkább olvasztótégelynek hat, nem az egyediségek gyűjtőtárának.**

Mégis ez a helyzet! Az, hogy az EU elmossa a nemzeti sajátosságokat, a mi területünkön talán csak vélekedésnek minősül. Egyébként ezt a tudományos dilemmát nevezzük a konvergencia – divergencia problematikájának, vagyis hogy a korunkban megjelenő globalizációnak mi a hatása a nemzeti kultúrákra, összemossa –e őket, vagy éppen ellenkezőleg, kiemeli az egyedi jellemvonásaikat. Mi, magyarok szeretünk úgy gondolni a nyugati fejlett világra, mint egy tömbszerű civilizációra. Egy olyan képződményre, ahol van valami trend, aminek a nyomába kell lépjünk, holott némely ottani kutató kifejezetten arra hívja fel a figyelmünket, hogy nem feltétlenül ez a helyes út.
A konvergencia jeleként fogható fel az a jelenség, hogy a nyugati és amerikai kutatók mindig kitalálnak valami varázsszót, de ezek kreálása főként a tanácsadó cégekre jellemzők. Elismerhetjük, hogy ezt általában sikeresen teszik, hiszen a kifejezések és technikák gyorsan elterjednek. Nézd, ez is egy piac, amelynek új termékekre van szüksége, ami beválik, azzal jól járhat a szervezet és egyben a tanácsadó is. A többi termékről meg kiderülhet, hogy csak egy „lufi” volt.
Közben természetesen a vállalatok elvárásai is folyamatosan változnak, ezért ez a termékinnovációs munka is töretlen. S gondoljunk bele, ha csak egy környezeti tényező is változik, már más technikák tudják megfelelő módon változtatni a szervezet magatartását. Ez a szép ebben a szakmában, mivel változatos, s nincsenek benne örökérvényű törvények.

**Köszönöm, hogy szakítottál rám időt, azt hiszem jót beszélgettünk!**

Az interjú apropójául szolgáló szakkönyv:
Norbert F. Elbert – Karoliny Mártonné – Farkas Ferenc – Poór József és szerzőtársaik:
Személyzeti / Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv
Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1999.,
Negyedik, átdolgozott kiadás, 579 old. (könyvtár)

## Európai önéletrajz formanyomtatvány

**EUROPEAN CURRICULUM VITAE FORMAT**

| | | |
|---|---|---|
| **PERSONAL INFORMATION** | | |
| Name | | |
| Address | | |
| Telephone | | |
| Fax | | |
| E-mail | | |
| Nationality | | |
| Date of birth | | |
| | | |
| **WORK EXPERIENCE** | | |
| • Dates (from – to) | | |
| • Name and address of employer | | |
| • Type of business or sector | | |
| • Occupation or position held | | |
| • Main activities and responsibilities | | |
| | | |
| • Dates (from – to) | | |
| • Name and address of | | |

| | | |
|---|---|---|
| employer | | |
| • Type of business or sector | | |
| • Occupation or position held | | |
| • Main activities and responsibilities | | |
| | | |
| • Dates (from – to) | | |
| • Name and address of employer | | |
| • Type of business or sector | | |
| • Occupation or position held | | |
| • Main activities and responsibilities | | |
| | | |
| • Dates (from – to) | | |
| • Name and address of employer | | |
| • Type of business or sector | | |
| • Occupation or position held | | |
| • Main activities and responsibilities | | |
| | | |
| **EDUCATION AND TRAINING** | | |
| • Dates (from – to) | | |
| • Name and type of organization providing education and training | | |
| • Principal subjects/occupational | | |
| skills covered | | |
| • Title of qualification | | |

| | | |
|---|---|---|
| awarded | | |
| • Level in national classification | | |
| (if appropriate) | | |
| **PERSONAL SKILLS AND COMPETENCES** | | |
| Acquired in the course of life and career but not necessarily covered by formal certificates and diplomas. | | |
| MOTHER TONGUE | | |
| OTHER LANGUAGES | | |
| • Reading skills | | |
| • Writing skills | | |
| • Verbal skills | | |
| | | |
| SOCIAL SKILLS | | |
| AND COMPETENCES | | |
| Living and working with other people, in multicultural environments, in positions where communication is important and situations where teamwork is essential (for example culture and sports), etc. | | |
| | | |
| ORGANISATIONAL SKILLS | | |
| AND COMPETENCES | | |
| Coordination and administration of people, projects and budgets; at work, in voluntary work (for | | |

| | | |
|---|---|---|
| example culture and sports) and at home, etc. | | |
| | | |
| TECHNICAL SKILLS AND COMPETENCES<br>With computers, specific kinds of equipment, machinery, etc. | | |
| | | |
| ARTISTIC SKILLS AND COMPETENCES<br>Music, writing, design, etc. | | |
| | | |
| OTHER SKILLS AND COMPETENCES<br>Competences not mentioned above. | | |
| | | |
| DRIVING LICENCE(S) | | |
| | | |
| ADDITIONAL INFORMATION | | |
| | | |
| ANNEXES | | |

Forrás: www.cedefop.eu..int/transparency

**Egyéb forrásmunkák az 5. témához**

Pintér Zs.: Hogyan csináljunk karriert?
5. fejezet: Önéletrajz,
8. fejezet: Felvételi elbeszélgetés (9. – 11. fej.)
HVG Kiadó Rt., Bp., 1996.

# 6. téma: Szervezeti kultúra

## Karoliny Mártonné dr.: Az ember, mint speciális szervezeti erőforrás menedzselése (Ph.D. disszertáció, részlet)

### Kultúra

A szervezeti kultúra a szervezettel foglalkozó és az üzleti stratégiát tárgyaló szakirodalomnak is az egyik legnagyobb érdeklődéssel vizsgált és tárgyalt koncepciója.
Sokak véleménye szerint a HRM is igen szoros kapcsolatban áll vele, illetve azt hangsúlyozzák, hogy az erős szervezeti kultúra annak egyik előfeltétele. Nézzük meg hát kicsit részletesebben, hogy miért és hogyan igaz ez a vélemény!?
Ehhez persze a kultúra definiálásával, vagy leírásával kellene kezdeni, ami nem könnyű dolog, hiszen, habár a szervezeti kultúra a 90-es évek egyik leggyakrabban emlegetett koncepciója, a kutatók nem értenek egyet még abban sem, hogy mi is az, még kevésbé abban, hogy hogyan lehet menedzselni ill. megváltoztatni azt.
Aki kicsit is elmélyed e terület tanulmányozásában, érzi, hogy „valami van” a koncepcióban, de hogy nehéz ezt a „valamit” megragadni, azt a definiálási nehézségek, ill. számtalan próbálkozás is tanúsítja.
Ami e téren kikristályosodni látszik, és sokak által elfogadott az *Dobák* és szerzőtársai ('91) tollából a következőképpen olvasható:

„A szervezeti kultúra fogalma többrétegű, jelentéstartalma tág. Egyaránt jelenti a szervezet tagjaira általában jellemző, közös előfeltevéseket, hiedelmeket, a többé-kevésbé közös értékrendet és mindezek felszíni megnyilvánulásait.
...A szervezeti kultúra a normák, értékrendek, hiedelmek segítségével stabilizálja a válla-laton belül előforduló viselkedésmintákat, és ezáltal kiszámíthatóbbá teszi a szervezet működését.”

A fenti típusú kultúra-leírás azonban nem sokkal többet segít a kultúra természetében való eligazodásban, mint az olyan ködös, megfoghatatlan, de a lényeget mégis kifejező megállapítások, mint:
„a kultúra a szervezet személyisége”, vagy a kultúra az, „ahogyan a dolgok zajlanak körülöttünk”.

A kultúraváltás gyakorlati megvalósítása azonban a fentieknél egzaktabb definiálást igényel, ami pl. *Greorgiades,* a British Airways HR igazgatója megfogalmazásában, az eddigi jellemzőket is magában foglaló módon a következőképpen szól:
„A közös értékek (mi az, ami fontos a szervezetnek, minek szabad, és minek nem szabad megtörténnie) és hitek (hogyan működnek a dolgok) rendszere, amely kölcsönhatásban áll a szervezet tagjaival, struktúrájával és kontroll-rendszerével, hogy kialakítsa a maga-tartásnormákat (ahogyan a dolgokat végezzük)”.

A fenti idézet *Armstrong* ('87) egyik cikkében található. Ugyanitt, azt az azóta elég általánosan elfogadott véleményt is olvashatjuk, hogy megkülönböztethetünk erős és gyenge kultúrájú szervezeteket, de az erős nem szükségképpen jobb is, az utóbbinál. Az erős kultúra ugyanis bizonyulhat rossznak is, amit aztán nagyon nehéz megváltoztatni, ugyanis a kulturális tradíciók éveken keresztül épülnek ki, megváltoztatásuk pedig igen időigényes és nehéz munka.
Mint az előzőekből érzékelhető, a megragadás nehézsége mellett a kultúra ellentmondásos volta abból is származik, hogy általában a *változással* kapcsolatban bukkan fel. Vagy úgy, mint megváltoztatandó terület, - pl. a TQM megvalósulása sokak szerint kultúraváltást igényel - vagy pedig, mint a tervezett változtatás megvalósíthatatlanságául felhozott végső indok. Az utóbbi közelítésre támaszkodnak, akik valamilyen tervezett változtatás elutasításakor arra hivatkoznak pl., hogy „ez a mi szervezeti kultúránkba nem illeszkedik”, avagy, „ezt a nálunk kialakult kultúra nem fogadja be”. Ezek a megállapítások persze igazak is lehetnek, de legtöbbször inkább a hatalmi pozíció fenntartásának kényelmes és elegáns, új módját biztosítják.

A kultúraváltással kapcsolatban is említhető egy komoly ellentmondás. Ennek forrása az, hogy a kultúra keletkezését és megváltoztathatóságát illetően alapvetően eltérően vélekedik az ún. „menedzsment”, ill. az ún. „antropológiai közelítés”. *Hildebrandt* és szerzőtársai ('91) interpretálásában a menedzsment-orientált szemlélet szélsőségesen fogalmazva, úgy tekint a kultúrára, mint olyan valamire, ami a szervezeti hierarchiában „felülről indul”. Valami olyan, ami a menedzsment döntések és ténykedések következtében alakul, és amit éppen ezért menedzsment döntésekkel meg is lehet változtatni. A másik véglet az ún. antropológiai közelítés, miszerint a kultúra spontán dolog, ami alulról növekszik, fejlődik ki, sok ember egyéni akciójának és tapasztalatának eredményeként, ami emiatt egy centralizált folyamattal nem változtatható meg.

A kultúraváltás nehéz, időigényes voltát el-és beismerve, bizonyos szervezetek és kutatók mégis, általában a stratégiaváltáshoz kapcsolódva keresik, és többen már megtalálni vélik a kultúraváltás útjait. Tudva, és építve arra, hogy a szervezetben lévő közös hitek, attitűdök és értékek megváltoztatására van szükség, az igényelt magatartásváltozáshoz pl. *Williams* és szerzőtársai ('93) a következő utakat tartják célravezetőnek:

*Az emberek változtatása*
A kulcspozíciókban levő emberek gyakran a felső-és középvezetés lecserélésével - a régi tagok elbocsátásával, ill. újak toborzásával, kiválasztásával.

*Az emberek szervezeten belüli pozíciójának változtatása*
A szubkultúrák egymásrahatását erősíti, változtatja, pl. mérnök helyett kereskedő a felsővezetői pozícióba, vagy pl. bankfiók-vezetők x évenkénti rotációja a fiókok között.

*A hitek, attitűdök, értékek közvetlen befolyásolása*
Pl. szerepjáték, részvétel, kommunikáció, tanácsadás, képzés segítségével.

*Magatartásváltoztatás*
A változáshoz szükséges készségek elsajátításának támogatásával.

*A rendszerek és struktúrák megváltoztatása*
Az ösztönzési, értékelési, a monitor- költségvetési -és kontroll-rendszerek átalakításával.

*A szervezeti image megváltoztatása*
A szervezet iránti pozitív attitűd kialakítása a név, a logo, a társadalmi események az alkalmazottak és családtagjaik számára és a sikerek publikálása segítségével.

A fenti utak tartalma alapján az is nyilvánvaló, hogy milyen közvetlen és fontos szerepe van, kell hogy legyen, ill. lehet a személyzeti szakapparátusnak a kultúraváltásban.
Az EEM és a kultúra ill. kultúraváltás egyik fontos kapcsolatát tehát abban találhatjuk, hogy a specialistáknak komoly szerepük lehet benne. Nemcsak egy új teljesítményértékelési rendszer vagy bérezési forma, esetleg új képzési módszer alkalmazásával, hanem a tevékenységterületeken alkalmazott elveket

és technikákat egymással is összehangolva és a stratégia kijelölte irányhoz igazítva.

**Kultúra - kontroll**

A kultúra és az EEM kapcsolatának a kultúraváltáskor jelentkező, és az előzőekben bemutatott összefüggése csak az egyik, és nem is a legfontosabb eleme. A másik, hangsúlyos EEM- kultúra kapcsolat nem a kultúrának a változással asszociálódó, hanem éppen az állandóságot fenntartó, kontroll-szerepére épít. Arra a szerepére, melyben a közös hitek, értékek révén az alkalmazotti magatartás fontos, elsődleges befolyásolójává válik. A kultúra kontroll szerepben az elkötelezett magatartás előhívásának és fenntartásának fontos eszközévé látszik előlépni. Akkor, amikor a kontroll más formái - *Makó* ('85/2) megfogalmazásában a tradicionális, a technikai és a bürokratikus kontroll - a taylori menedzsment felfogás kontroll-modellje nem eredményesek. Ez az a szituáció, amely az alkalmazottak menedzselésének új módját igényli, melyre megoldásként az EEM ajánlkozott.

A jogos, és főleg a jogtalan kritikákat csillapítandó, és a manipuláció vádját elkerülendő, elengedhetetlennek tűnik, a két homályos jellemző - az elkötelezettség és a kultúra - tartalmának explicit megfogalmazása, vagy ha lehetséges, egyértelműbb megnevezéssel történő helyettesítése. Ehhez segít hozzá a kultúra és a kontroll kapcsolatait megvilágító *Harrison* ('87) munkája, melyben a magas szintű minőséget, ill. szolgáltatásminőséget előhívó jellemzőket keresve, a szolgáltatásnyújtás folyamatát befolyásoló kulcselemnek a szervezeti kultúrát találta.

Harrison még a hetvenes években Charles Handy-vel együtt, majd önállóan is foglalkozott a szervezeti kultúra tipologizálásával, leírásával, melynek eredményeként a továbbiakban számunkra is jól használható, négy kultúratípust különböztetett meg. Az egyes kultúratípusokat többnyire azonos jellemzők mentén írta le, ami lehetővé teszi, hogy gondolatainak lényegét táblázatba sűrítve mutassam be. (lásd 1 sz. táblázat)

| JELLEMZŐK | HATALOM KULTÚRA | SZEREP KULTÚRA | TELJESÍTMÉNY KULTÚRA | TÁMOGATÁS KULTÚRA |
|---|---|---|---|---|
| A szervezet fő jellemzője | tekintélyelvű hierarchikus | hierarchikus bürokratikus | flexibilis, organikus elhalványuló | Flexibilis, organikus elhalványuló |
| Kontroll forrása | külső | külső | belső | belső |
| A kontroll eszközei | A személyes hatalom A vezető jó esetben erős, igazságos, jóindulatú, paternalista, rossz esetben kihasználja az alattvalóit | Szabályok, rendszerek, eljárásmódok. Írott és íratlan szerződésekben definiált munkaköri követelményekés eljárások. | „Világmegváltó” tervek, célok. | Közeli és meleg kapcsolatok az alkalmazottak és a szervezet között. Jellemző a bizalom.. |
| Fő motiváció-forrás | A fent levőknél: a hatalomra törekvés, az alul levőknél: a félelem, a függés | Kiszámítható, fair bánásmód. Jutalmazás: pénzügyi, előmenetel, stb. | Maga a feladat, ill. a közös nagyratörő cél. | Az emberi kapcsolatok melegsége. |
| Központi értékek | A jóindulatú paternalizmus a „noblesse oblige” alapján | Hatékony, jól adminisztrált rendszerek és az érdekeltekkel (alkalmazott, vevő, eladó, részvényes) kapcsolatos őszinteség, igazságosság. | A teljesítmény legmagasabb szintje, professzionalizmus. | A részvéttel és empátiával teli működés. |
| Negatív jellemző/ következmény | Nagyobb szervezetben, vagy a dominanciáért küzdő vezetők esetén degenerálódhat | A bürokratikus forma csak az „átlag vevő” átlag igényeire szabottan hatékony. | Nagymértékben igénybe veszi az alkalmazottak idejét és energiáját. | A harmónia fenntartása érdekében túlságosan konfliktuskerülő. |

A négy kultúratípusból két páros mutat hasonlóságot, két - a táblázat élén álló - jellemző mentén.

A *hatalom*-illetve *szerepkultúrának* nevezett megoldások olyan szervezeti feltételek között kelnek életre, melyek közös jellemzője a hierarchikus szervezet és a külső kontroll. A taylori úton következetesen haladva, a hagyományos, a taylori menedzsment felfogás alapján, a nyugati világ szervezeteiben a tipikus viszonyok a szerepkultúra jellemzői szerinti megoldásokat jelenítik meg, az alkalmazottak menedzselési módjai közül döntően a PM jellemzőket felmutatva. Ebből keresik néhányan, de talán egyre többen az utat, módot a másik két kultúra valamelyikébe való átkerüléshez.
A *teljesítmény*-illetve a *támogatáskultúrában* a szervezeti hierarchia elhalványul, flexibilis, organikus jellemzőket vesz fel és a külső kontroll helyett, inkább a tagok belső kontrolljára támaszkodik. E kultúratípusok olyan környezetet írnak le, amely az HRM előhívója lehet, illetve megvalósulásának jellemzésére használható.A kontroll eszközök, illetve az ezekhez illeszkedő motiváció-források és központi értékek terén az egyes kultúratípusok már az 1. sz. táblázat szerinti egyedi sajátosságokkal rendelkeznek.

Harrison munkájának e részéből az HRM -jellemzés egyértelműsítése irányába vivő megoldásnak kínálkozik a kultúra helyett, a kultúratípus megnevezés használata. Talán helyettesíthető mindez *a kontroll forrása* - külső vagy belső - és *típusa*, - személyes hatalom; szabályok, eljárásmódok, rend-szerek, jutalmazási és büntetési eljárások; közös, nagyra törő cél, feladat; közeli, meleg kapcsolatok, elkötelezettség - valamint *a szervezeti jellemzők* feltárása segítségével.
A harrisoni gondolatok azonban még további értékes, és a modell-építésben is hasznosítható megállapításokat tartalmaznak. Szerinte ugyanis a kultúra kulcsszerepet játszik a szolgáltatás megértésében. A szolgáltatásában, amely az elvi megfontolások és a tapasztalati tények alapján is az egyik leginkább „HRM igényesnek” tartott szektor. A kultúra orientációja ugyanis Harrison felfogásában rányomja bélyegét a működés minden aspektusára, a belső - alkalmazotti -és a külső ügyfél-kapcsolatokra egyaránt. Az a szolgáltatás, amit és ahogyan a szervezet kínál, mind a szervezeten belül, mind vevői számára reflexió az értékek, előfeltevések, társadalmi struktúrák, normák kombinációjára. Arra, amit összefoglalóan általában szervezeti kultúrának nevezünk. A jó szolgáltatás definíciója, ill. a javítás fókusza, területe és módja kultúratípusonként változó, melyek fő jellemzőit a 2. sz. táblázatban jelenítettem meg.

| JELLEMZŐK | HATALOM KULTÚRA | SZEREP KULTÚRA | TELJESÍTMÉNY KULTÚRA | TÁMOGATÁS KULTÚRA |
|---|---|---|---|---|
| A jó szolgáltatás tartalma | A státuszt és a presztizst hangsúlyozza, ami alapján a vevő királynak érezheti magát. | Hatékony szolgáltatási rendszer kiépítése, amely kielégíti a tipikus vevő igényeit. Egységesség, jó költség/haszon arány. | Belső értékeken és sztenderdeken nyugszik, nem igazán törődve azzal, hogy mik a vevő igényei. Ajánlja és eladja a szolgáltatásait. | A vevőre irányuló figyelmet hangsúlyozza, igényei felderítését és az őket érdeklő elemekre reagál. Fő kérdes: Mit tehetünk Önért? |
| Tipikus szolgáltatás-területek | vendéglő, hotel, kaszinó, férfi szabóság | bankfiók, posta, McDonalds | tudósok, mérnökök, szakemberek, a törzskari specialisták | a változatos egyéni igényeket valóban figyelembe venni. |
| Speciális előnyök, problémák | A családi működtetésű és atmoszférájú cégek elérhetik a parancsnoklás egysége és az egyéni vevőigények meleg kielégítése együttes megvalósulását | A nagy bürokratikus szervezetek a komplex, előre szabványosan meg nem határozható igények esetén stabilitásukat vesztik. A szolgáltatás javítását képzéssel, szoros felügyelettel és ösztönzőkkel próbálják megoldani. Az alkalmazottak kell megváltoztatni és nem azokat a feltételeiket. | A szolgáltatás eszménye az aktív, alakító, építő, kreatív munka, melyben a vevő a cél. A szolgáltatási kapcsolatot egyoldalúan szemlélik. A jó vevő az, aki elismeri a szolgáltató szakértelmét és együttműködik saját maga „gondozásában”. A sikertelenséget olási problémának élik meg. | Az együttműködés, a valahová tartozás, a gondoskodás, az érzékenység és fogékonyság létező értékeit hangsúlyozza a külső és belső vevőkkel kapcsolatban egyaránt. |

A szolgáltatás jóságát - Harrison szerint - gyakran összekeverik annak stílusával. Pl. a meleg, barátságos és kényelmes szolgáltatás nem szükségszerűen jobb mint a gyors, hatékony, személytelen szolgáltatás, viszont más érzetet kelt, másféle igényeket elégít ki és eltérő vevői elégedettséget produkál.

Az ügyfelek ma, és a jövőben egyre inkább, azt a stílusú szolgáltatást várják, ha jobb kiszolgálást igényelnek, ami a támogatáskultúra jellemzője. Ez azonban nem azt jelenti, hogy nem igénylik a hatékony rendszereket, vagy az igényeiket egyre újszerűbben kielégítő, kiváló innovatív megoldásokat. Igénylik ezeket, és még valami mást, ami mélyebben fekvő prioritás és „rejtett vágyaikat" is kielégíti. Ezt sem a hatalom-, sem a szerep-, sem a teljesítménykultúrát érvényesítő cégeknél nem képesek észlelni.(Karoliny M-né '95/8).

A valódi és totális vevő-orientáció tehát a támogatáskultúrájú cégeknél tud megvalósulni. Éppen úgy azonban, mint azt az alkalmazottak kezelésének területét vizsgálva Monks-nál is láttuk, egy újabb közelítés térnyerése nem jelenti azt, hogy a korábbi megoldások elemei eltűnnek. Sőt, inkább a szükségesnek és hasznosnak bizonyult elemek egymásraépülését tapasztalhatjuk a vevőkapcsolatok alakulása terén is. A két terület a vevő-illetve alkalmazotti kapcsolatok tartalma, építkezésmódja így együttmozgó, összefüggő elemeknek látszanak.

A támogatáskultúrában jellemző kontroll eszköze Harrison megfogalmazásában *„a szervezet és az alkalmazottak között kialakuló közeli és meleg kapcsolat és a kölcsönös bizalom alapján kialakuló elkötelezettség".* Ennek alapján a fő motivációs forrás az emberi kapcsolatok melegsége. Ez azonban nem jelenti egyúttal azt is, hogy ez az egyedüli motivációs forrás lenne, melynek megvalósulása felülírja - és így törli, érvényteleníti, megsemmisíti azokat az igényeket, melyeket a megelőző kultúrák már figyelembe vettek és kielégítettek.

A szerepkultúra központjában álló, az ott kínált ellenszolgáltatások, jutalmak, a kiszámítható fair bánásmód, vagy a teljesítménykultúrában a feladat és/vagy a cél mozgósító ereje sem el nem vész, sem nem veszít a fontosságából. Itt ismét annak bizonyítékát tapasztalhatjuk, - egy újabb közelítésből - hogy az újabb megoldások megjelenésekor nem a régiek megsemmisítéséről, hanem inkább csak beépüléséről, a végzendő tevékenységek és az azok alapjául szolgáló megfontolások komplexitásának növekedéséről van szó.

**Kultúra - kontroll - struktúra**

Ha a kultúrát - Harrisonhoz hasonlóan - úgy definiáljuk és tipologizáljuk, hogy az egyben a kontroll forrásai és eszközei közötti különbségtételt is lehetővé teszi - vagy vica versa - a modell szervezeti kontextus elemei megtisztulni látszanak a kétértelműséget hordozó ill. homályos megnevezésektől. Ily módon a szervezeti kontextust operacionalizálhatóbbá, az HRM környezetet is leírhatóbbá, azonosíthatóbbá tevő pontosítások végére látszunk érni.

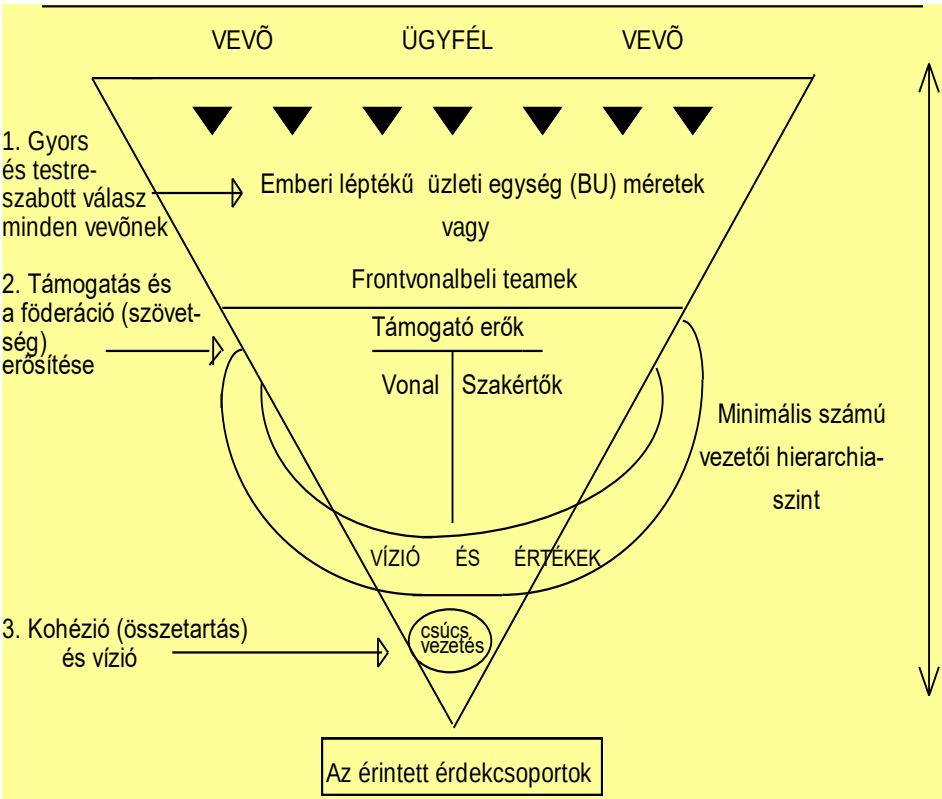
Fokozatosan, és mintegy a fő gondolatok „melléktermékeként" jutottunk el most abba a fázisba, hogy a kiindulásként egyértelmű és legelsőként szereplő elem, a szervezeti struktúra jellemzésére, kategorizálására is szükség van. Ugyanis bizonyos közelítésben az HRM mellett a léte is megkérdőjeleződni látszik.
Miből táplálkoznak az ilyen megállapítások? Hogyan juthatunk ilyen konklúzióhoz? Nézzük a lehetséges gondolatmenetet!

Az eddigiekben az HRM egyik alapvető jellemzőjének fogadtuk el azt, hogy a külső kontroll eszközökről átkerül a hangsúly a belső kontroll - a szervezeti és egyéni értékek azonosságára épülő kultúra - magatartásbefolyásoló szerepére. A külső kontroll hagyományos eszközei - a közvetlen vezetői felügyelet és a formális szabályok - szerepének fellazulása mellett a munkaköri határok - horizontálisan és vertikálisan is - flexibilissé válnak.

E változások fontos elemei azon környezeti jellemzőknek, amelyek a szervezet igényelte új magatartás kiváltását, az elkötelezettség kialakulását, a saját munkához kapcsolódó felelősség felvállalását eredményezhetik.

Ezek a feltételek ugyanakkor a hagyományos taylori menedzsment közelítés és bürokratizálódott szervezetének ill. szervezeti kellékeinek, jellemzőinek a teljes fellazulását jelentik. A szervezet flexibilissé, organikussá alakul, ami szélsőségesen fogalmazva azt is jelentheti, - ahogyan pl. *Bartlett-Ghoshal* ('95) fogalmaz - hogy megkérdőjelezhető a modern menedzsment triumvirátusa: *a stratégia, a struktúra és a rendszerek*, illetve a menedzsment e „szentháromságba" vetett hite.

Mások (pl. *Cowling* '94), a változás lényegét és kardinális voltát a szervezeti piramis megfordításával érzékeltetik. Az alapvető változásokat és azok fő jellemzőit a 1. sz. ábra szemlélteti.




**3.. ábra: A csúcsára állított piramis, a szervezeti gondolkodás formálója**
*Forrás: Cowling, A. (1994): Strategic People. The Significance of People in Strategic Planning. Inaugural Professional Lecture. Middlesex Uni-versity, London, 17 February*

Az alkalmazottaktól elvárt új magatartás ill. az emberi erőforrások pozitív tulajdonságainak kiaknázása, a menedzsment alappilléreit rengetik meg? Fejreállítják a szervezeti piramist? Valóban a szervezeti struktúra fellazítását, vagy netán lebontását igénylik?
A fenti kérdéssor megválaszolásához a kontrollforrás-változás - külsőről belsőre - másként fogalmazva a felelősség átvétel ill. átadás feltételrendszerének számbavételével juthatunk közelebb. A változtatásban mindkét elem kritikus, az önkontroll vállalásának, a saját munkához kapcsolódó felelősség átvállalása éppúgy, mint az átadásé, a külső kontroll lazításáé.
E szituáció, a minőségi munkavégzés biztosításának lehetséges módjai és a

hozzájuk kapcsolódó következő rizikóhelyzetek bemutatásával szemléltethető:

Amíg a beosztottak munkavégzésének felügyelete mögött a bizalmatlanság áll, nem fogják elfogadni, átvállalni saját munkájukért a felelősséget. Emiatt a minőség a vezető és beosztott szembenálló kapcsolatának állandóan kifogásolható, megoldatlan, kritikus problémája marad.
Amikor az alkalmazottaknak átadják, és azok elfogadják saját munkájuk minőségéért a felelősséget, a szituáció legtöbbször drámaian megváltozik, a minőség javul, a szolgáltatásminőség a változatos vevőigények kielégítését eredményezi.
E felelősségátadástól azonban sokszor félnek a vezetők, rizikósnak tartják azt. És a rizikó valódi, az aggodalom jogos is lehet. A külső kontroll lazítása a hanyag, felületes munkavégzést éppúgy eredményezheti, mint a „szívből" végzett szolgáltatást. A felelős vezető ezért nem engedheti ki a kontrollt a kezéből, amíg nincs bizalma az elvárt szolgáltatás javulásában. De mi alapozhatja meg bizalmát, és miként érheti el, hogy a kritikus elem ne a minőség maradjon? Mit építsen tehát, miközben lebontja a külső kontroll hagyományos elemeit?

A kérdések megválaszolásához segítséget adhat, ha a taylori munkamegosztás által a vezetőkre oktrojált vezetői felelősség átadásának három fő feltételcsoportját számbavesszük. Ezek közül az első, az átvevő oldalán meglévő képesség és szándék a felelősség átvállalására, a második pedig a vezető képessége és szándéka a felelősség átadására.
E kérdések közül főleg az elsővel foglalkozik az HR irodalom. Ezidáig e tanulmány is őket követve jutott el a struktúra létjogosultságának megkérdőjelezéséig. A további feltételeket azonban már inkább a szervezetelméleti szakirodalom taglalja. Képviselőik, - köztük pl. *Ford* és munkatársai ('88) - az első két elemen túl egy harmadikat is hangsúlyoznak. Szerintük akkor működhet eredményesen a delegálás - minimalizálható a felelősségdelegáló valós rizikója -, ha monitorozható annak a beosztottnak a teljesítménye, munkavégzésének eredménye, akire a végrehajtás mikéntjének felelősségét átruháztuk.

Akkor adható át felelősen a munkavégzés módjának meghatározása és ellenőrzése, ha valamilyen visszajelzési mechanizmus jelzi az átadó számára, hogy jó eredménnyel él-e szabadságával a felhatalmazott alkalmazott. Ez azt jelenti tehát, hogy ha a magatartást előíró, -figyelő, -ellenőrző tradicionális kontroll helyett az önkontrollra kerül a hangsúly, előzetesen új, másféle

szervezeti kontroll eszközök kell hogy megjelenjenek. Olyanok, mint pl. a költségvetés, a szervezeti egység szintű költségvetés, az MbO, az MbE, azaz a célközpontos, illetve kivételeken alapuló vezetés és teljesítményértékelés, ill. a mindezek előfeltételeként szolgáló hatékony kommunikáció. A kommunikáció, amely magában foglalja a közvetlen alkalmazotti kapcsolatok sokféle eszközét ill. módját éppúgy, mint pl. a MIS -t -Management Information System - és a kontrolling másik két elemét.
A szervezeti struktúra ugyan lényeges változáson megy tehát keresztül, megváltoznak a horizontális és vertikális munkamegosztás módjai és határai, valamint eltűnnek ill. elhalványulnak a kontroll, a koordináció hagyományos eszközei.
Ugyanakkor a lehetséges koordinációs stratégiatípusok újabb formái kapnak hangsúlyt, döntően a kommunikáció, annak sok csatornájával és új eszközeivel.

A szervezeti struktúra, ha azt a taylori felfogásmódban értelmezzük, tehát igen elhalványodik, majdhogynem eltűnni látszik. Ténylegesen nem eltűnik azonban, hanem lényegesen átalakul mind munkamegosztási elveiben, mind kontroll-ill. koordinációs eszközeiben.

**Jarjabka Ákos: A magyar nemzeti – szervezeti kultúra pozíciója a hofstedei modellben**
**Marketing & Menedzsment, XXXVII. évf., 2003.1.sz., 29-45.old.**

A szervezeti kultúravizsgálatok kiemelkedően fontos és izgalmas területe a vállalati kultúra és a nemzeti kultúra hatásmechanizmusa. Ez a kérdéskör, mint a menedzsment tudományok kutatási részterülete akkor indult fejlődésnek, mikor a ’60 –as években, a multinacionális szervezetek egyes egységeiben a különböző kutatók által elemzett kvalitatív és kvantitatív kulturális jellemzők között különbségeket találtak. A különbségek azonban nem mindig voltak mérhetők, illetve azokat más tényezők, mint pl. társadalmi, piaci, jogi, földrajzi környezet hatásainak vélték.
Mindezek a faktorok azonban nem magyarázták meg kielégítően az anyavállalat és a leányvállalatok, vagy éppen a leányvállalatok egymás közti kulturális különbségeit. A nemzeti és szervezeti kultúrák társas normarendszer - elemeinek azonosítására és kultúracsoportok kialakítására Geert Hofstede [1980., 1981., 1982., 1983., 1991., 1993., 1994., 1995., 1998., 2001. stb.] világszerte használt és alkalmazott módszert dolgozott ki. A vizsgálatába bevont kulturális elemek nemzeti értékrend különbségek négy fő faktorát mutatták k:

**Hatalmi távolság indexe (Power Distance, a továbbiakban HTI):**

Hazánkban többek között Bakacsi és Takács [1997.], illetve Bakacsi [1998.] foglalkozott e tényezővel részletesebben. Természetszerűleg megjelenik e problémakör a hofstedei modell felhasználásával dolgozó, nemzeti – szervezeti kulturális vonásokat identifikálni kívánó művekben (pl. Varga [1983., 1986.], Branyiczki [1989.], Nasierowski – Coleman [1993.]), illetve a cross - cultural összehasonlító tanulmányokban (pl. Nasierowski – Mikula [1998.] lengyel – kanadai, Lau – Ngo [1996.] hong – kongi – kínai,, Tankó [2002.] székely – magyar stb.) is. A hatalmi távolság indexe – nemzeti – társadalmi szinten azt méri, hogy a társadalom tagjai mennyire függnek egymástól, illetve, hogy a társadalom intézményeiben és szervezeteiben általában

> *„…milyen a hatalomgyakorlás elfogadott módja és ehhez milyen magatartási szabályok kapcsolódnak: mi minősül az engedelmesség ésszerű mértékének, vagy a vezető – beosztott kapcsolatban a hatalom gyakorlásának mely módjai és eszközei*

*fogadhatók el."*[1]

**Bizonytalanságkerülés indexe (Uncertainty Avoidance, BKI):**

A bizonytalanságkerülési hajlandóság az újtól való félelmet, a környezet kiszámíthatatlanságát és a változások elfogadásának mértékét jelzik. Ehhez az értelmezéshez tartozik Branyiczki [1989.] „kétértelműség – tűrési" jellemzője is, melynek normái társadalmanként különbözők, de tagjai az intézményeken keresztül ezekhez a normákhoz igazodnak. Nézete szerint ez a dimenzió arra a természetes emberi magatartásra világít rá, hogy az egyének mennyire próbálják magukat távoltartani a kétséges kimenetelű helyzetektől.

> *„Ahogy az emberi társadalmak általában a technológiát, a törvényt és a vallást alkalmazzák a bizonytalanság kezelésére, úgy a szervezetek a technológiát, a szabályokat és a rítusokat."*[2]

Magas a tényező értéke, ha a szervezetben jellemző a konszenzuskeresés, a konfliktusok kerülése, illetve kezelése, ha erős szabályok, szabványok élnek a szervezetben, ellenben alacsony az érték, ha alacsony a konformitás, az eltérő véleményeket akceptálják, ahol a konfliktust a szervezeti működés természetes velejárójaként értékelik.

**Férfiasság – nőiesség (Masculinity / Feminity, MAS):**

Bakacsi Gy. és Takács S. [1998.] szerint e vizsgálat alá vont elem annak a mértékét méri, hogy mennyire favorizálja egy társadalmi - szervezeti kultúra a nemi szerepekhez kapcsolódó különbségeket. Minden társadalomban felismerhetők olyan tipikus viselkedésformák, melyek csak egyik, vagy másik nemre jellemzők.
A tényező magas értékét a férfias vonások jellemzik, mint pl.: teljesítmény, verseny, rámenősség, sikerorientáció, keménység, a konfrontálódás, míg az alacsony értékek a női szerepet jelentik, mint az empátia, kompromisszumkészség, a szolidaritás, a mások szolgálása. A szervezetekben

---

[1] **Bakacsi Gyula**: Szervezeti magatartás és vezetés KJK., Bp., 1996., 233. old.

[2] **Hofstede, G.:** Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values Sage Publications, Beverly Hills, CA 1995., 158. old.

jól becsülhető ez az érték a férfi vezetők arányával a vezetői létszámhoz viszonyítva.

**Individualizmus – kollektivizmus (Individualism, IND):**

Ez a tényező azt méri, hogy a társadalom és annak szervezetei milyen mértékben tolerálják az egyéni -, illetve a csoportos cselekvést. Tulajdonképpen ez a jellemző az egyén közösségbe való beágyazottságának egyfajta fokmérőjeként funkcionál mind társadalmi, mind pedig szervezeti szinten. Individualizmusról akkor beszélünk, ha a társadalom tagjai magukat egyéni szereplőként írják körül. Chen, Chen és Meindl [1998.] és Triandis [1995.] munkái alapján az önmagunkról alkotott kép, a célokkal való kapcsolat, az attitűdök és normák relatív fontossága és a kapcsolatok hangsúlyossága tényezőkkel definiálták e jellemző főbb attribútumait.
Az index értéke magas, ha a szervezet individualista, vagyis az egyén gondolkodásának középpontjában az „ÉN" áll, míg alacsony akkor, ha „MI" központú a szervezet, mely kapcsolatokra és lojalitásra épül, és a siker zálogát a jó együttműködésben és csoportmunkában látják.

**Időorientáció indexe (Konfucian Dinamism , CDI):**

Hofstede [1991.] későbbi munkáiban megjelenik az időtényező, illetve a tervezés rövid- vagy hosszútávúsága, mint vizsgálat elem, melyet máshol konfuciánus dinamikának titulál (lásd Hostede, G.- Bond H.M. [1989.]). A modellalkotó a tudományos paradigma eltolódásának (Hofstede [1998.]) és annak tulajdonítja az ötödik változó bevezetését, hogy a bizonytalanságkerülés indexét a keleti társadalmakban nem tudták értelmezni. Mindezek következtében szükségessé vált egy részben magyarázó, részben a BKI index mellett plusz információt szolgáltató CDI indexre, melynek elnevezése – vagyis a konfuciánus kifejezés– egyértelműen jelzi eredetét.
A jellemző értéke magas, amennyiben a szervezet stratégiai gondolkodásmódjában a hosszútáv dominál (ún. long term orientation), s ahol gyakoriak a hosszútávú invesztíciók, míg az érték alacsony, ha a vállalat rövid időintervallumokban gondolkodik, s ahol az azonnali, gyors eredmények az értékesebbek. A fent említett öt alapjellemző mentén a szervezetek alkalmazottainak „fejében" kialakul egyfajta „szervezetkép" (software of mind), amely így hatással van arra is, hogy a kultúra tagjai mely szervezetvezetési irányzatokat és mely termelés- és folyamatszervezési módszereket fognak preferálni, illetve taszítani.

## 1. Nemzeti - szervezeti kultúracsoportok

A kultúrák tipologizálásához egy standardizált önkitöltős kérdőívet fejlesztett ki Hofstede, mely kérdésekre adott válaszok alapján alakulnak ki az egyes jellemzők értékei. A kérdések közti korrelációt elemezve a BMDP statisztikai elemző szoftver segítségével olyan kérdéscsoportokat kapunk, mellyel az egyes tényezők értékei külön- külön kiszámíthatóvá válnak. Ezeket a kérdőíveket eredetileg IBM dolgozókkal, 53 országban töltették ki 1967– 71 között (A kérdőívről és a kérdéscsoportokról részletesen lásd: Hofstede [1980.] 403 – 422. old.).

Mindezek alapján Hofstede, két tényezőt (HTI, BKI) tartalmazó koordinátarendszerben ábrázolta a kultúracsoportokat. A négyszegmensű koordinátarendszer origóját úgy adta meg a szerző, hogy a rendelkezésre álló adatok mediánját vette, mely HTI esetében 44, míg BKI esetében 56 volt (Ezekről részletesen lásd Branyiczki [1989.] 100. old.). Az elemzések végeredményeképpen a következő szervezeti kultúracsoportok kerültek definiálásra:

**a. Piac (alacsony HTI és BKI):**
Eklatáns tagjai az angolszász és skandináv országok, melyek az autonómiát, mellérendeltségi viszonyokat részesítik előnyben, illetve a társadalom tagjaiban erőteljesen él a versenyszellem.

**b. Jól olajozott gépezet (alacsony HTI, magas BKI):**
Főként a német kultúrkör (Ausztria, Luxemburg, Svájc) klasztere. Ezekben az országokban minden szinten erős tervezettség, szabályozott működési folyamatok és bürokrácia a jellemző. E kör tagja Magyarország is, amely nem tartozott bele az eredeti felmérés csapásirányába, szocialista ország lévén, azonban a ’80 –as években sikerült elvégezni a kérdőív lekérdezését Varga [1983., 1986.] által, s ez alapján kerültünk ebbe a klasszisba.

**c. Család (magas HTI, alacsony BKI):**
A délkelet – ázsiai „kis tigrisek” és India tartozik ehhez a csoporthoz, mely tipikus szervezeteikre jellemző a klánok kiépülése, az erős személyorientált bürokrácia és a paternalista felettesi viselkedés, mind interperszonális, mind szervezeti értelemben. Ez a viselkedés biztonságérzetet nyújt a tagok számára, ezért is alacsony a BKI indexe.

**d. Piramis (magas HTI és BKI):**
E csoportba a latin kultúrák, az iszlám országok és a távol –keleti országok másik csoportja tartozik. Jellemző szervezeteikre az erős tagoltság és hierarchia, a kockázatvállalás kerülése, mely gyakran totális bürokráciába, illetve diktatórikus, személyi kultuszba forduló vezetési formákba torkollik. A vertikális hierarchia a hatalom alapja, mely a bizonytalanságtól való félelmen alapul, ezért magas a BKI értéke.

## 2. A hofstedei modell kritikája

Hartzing és Hostede [1996.] közös munkájukban öt pontban fogalmazták meg a hofstedei modellel szemben felmerült ellenvetéseket, s rögtön reflektáltak is ezekre a kijelentésekre:

1. Megjegyzés: A kérdőíves módszer, illetve a használt kérdőívek nem alkalmas módjai a kulturális különbségek mérésének.
Válasz: Nem kell a kérdőíveknek az egyetlen módszernek lenniük a mérésre.

2. Megjegyzés: A nemzetek nem a helyes elemzési egységek a kultúrák tanulmányozásához.
Válasz: Ezek általában az egyetlen alkalmas egységtípusok az összehasonlításra.

3. Megjegyzés: Egy cég leányvállalatáról készült tanulmány nem tud elég információt nyújtani a teljes nemzeti kultúráról.
Válasz: A felmérés a nemzeti kultúrák közötti különbségeket vizsgálta. Funkcionálisan ekvivalens minták csoportja nem tudna ilyen eltérésekről információkat szolgáltatni.

4. Megjegyzés: Az IBM adatok túl régiek, és ebből következően idejétmúltak.
Válasz: A dimenziók feltehetőleg évszázados kulturális gyökereket tártak fel. Ezek az értékek megállták a helyüket, bármely másfajta méréssel szemben, ugyanakkor a nemrégiben végzett újbóli felmérések kimutatták, hogy a jellemzők nem vesztettek érvényességükből.

5. Megjegyzés: A vizsgálatban használt négy, vagy öt dimenzió nem elégséges.
Válasz: Az addicionális dimenzióknak statisztikailag függetlennek kellene

lenniük a korábban definiáltakhoz képest, emellett más külső mérési jellemzőkkel vizsgált korrelációs bázison is validitást kellene mutatniuk. Ebben az esetben lehetne a „jelölteket” beilleszteni a modellbe.

Mindezen felvetések mellett rendkívül fontosnak vélek más kritikai területeket is felvetni. Ebben a témakörben nagy segítségemre voltak kollégám, Primecz Henriett kutatási eredményei és meglátásai, melyeket belevontam a következő alfejezetek kidolgozásába.

## 2.1. A modell tényezői

A klasszikus négytényezős rendszer egy „kényszeres” szétosztás eredménye, hiszen a kérdések faktorokra bontásával tulajdonképpen három tényező jött létre, mely után Hofstede a hatalmi távolságot mérő csoportot megosztotta, s mesterségesen bevezette, mintegy magyarázó változóként az individualizmus/kollektivizmus jellemzőjét. A magyarázó jelző indokolható azzal, hogy a komponensek erősen korrelálnak egymással (1. táblázat).

| Tényezők: | HTI | BKI | MAS | IND |
|---|---|---|---|---|
| HTI | 1,00 | 0,155 | -0,002 | -0,658 |
| BKI | 0,155 | 1,00 | 0,040 | -0,220 |
| MAS | -0,002 | 0,040 | 1,00 | 0,052 |
| IND | -0,658 | -0,220 | 0,052 | 1,00 |

1. táblázat: A hofstedei dimenziók korrelációs mátrixa

Véleményem szerint, a kiemelkedően magas, 65,8 % - os korrelációs érték bizonyítja ezt a mesterséges felosztást A bizonytalanságkerülés dimenziója sem „szeplő nélküli”, ugyanis maga Hofstede [1991.] is beismeri, hogy a kérdőívek kitöltetésekor kiderült, hogy a keleti kultúrák egy részében - pl. Kínában - nem tudják értelmezni ezt a dimenziót. Ezért a BKI jellemzője helyett Hofstede a már szintén említett CDI elemet kezdte használni. A probléma az, hogy míg ezt a jellemzőt mindenhol lehet értelmezni, addig ez nem igaz a bizonytalanságkerülésre.
Fontos azt is megjegyeznem, hogy a konfucianizmus dimenziójának feldolgozottsági foka manapság közel sem olyan mértékű, mint a másik négy jellemző esetében. Ezt bizonyítja az a tény, hogy az általam használt adatsorban 88 vizsgált országból mindössze 28 esetében található meg az érték, így szintetizáló ereje jelenleg csekély.
Az is jogos kritikai észrevétel, hogy miért pont ezen jellemzők mentén lehet

pontos kulturális térképet készíteni, illetve, hogy a hofstedei elemek mellett léteznek –e más releváns komponensek. Példaképpen említhető a GLOBE projekt ismérvrendszere, mely során a kutatók bevezették a teljesítmény-, humán- és jövőorientáció vizsgálati dimenzióját is. Tudományosan szintén jelentős Trompenaars és Hampden – Turner modelljének, széles empirikus bázison tesztelt ismérvei. Persze az is igaz, hogy minél több ismérvet használunk egy modellben, annál bonyolultabb az eredmények kiértékelése.

## 2.2. Kultúra – ország problémakör

Ez a probléma a menedzsment tudomány köreiben a híres „cross cultural – cross national" dilemmához tartozik, amely Clark [1994.] szerint három fő problématerülethez kapcsolódik:

1. A kultúra definícióját nagyon sokféle értelemben használjuk, ez a kérdés tehát már ködössé teszi azt, hogy mit is kutatunk.
2. A kulturális és a nemzeti fogalmak közti határok meghúzása problematikus, mivel gyakran a nemzet és kultúra kifejezéseket szinonim módon közelítjük meg.
3. Az előző két megállapításból következően, a kultúra mérése, - illetve olyan ismérvek képzése, mellyel ez a mérhetőségi probléma megoldódna – igen nehéz tiszta definíciós körülmények hiányában.

Primecz [2000.], mindehhez hozzáteszi, hogy a nemzeti kultúrák határai általában nem esnek egybe az országhatárokkal, s ez a kijelentés fokozottan érvényes a számunkra oly fontos európai régióban. Példának lehet említeni rögtön a szlovák - magyar – román, flamand – vallon, baszk – katalán – spanyol, ír – angol eseteket, hogy a szórványokkal és diaszpórákkal kapcsolatos elméleti dilemmák kezelhetőségének nehézségeit ne is említsem.

## 2.3. Nemzeti kultúra – szervezeti kultúra – személyiségjegyek

Hofstede [1991.] a kultúrát egyfajta mentális programnak, vagy a gondolkodás szoftverjének tekinti. E program három szintjét értelmezi: az emberi természetet, melyet ösztönösnek és genetikailag kódoltnak tekint, a kultúrát, mely szociológiai folyamaton keresztül tanult és csoportokra jellemző, s a személyiséget, mely öröklött, tanult és egyéni jellemzőkből áll. Schwartz [1994.] úgy fogalmaz, hogy Hofstede azt gondolja, hogy kérdései, és azokon keresztül létrehozott dimenziói univerzálisak, s így az egyének válaszain keresztül megragadható a nemzeti kultúra is.

Ez a társadalomtudományok egyik legmélyebb dilemmáját veti fel: Vajon a társadalom a kultúra tagjainak egyszerű aggregátuma, vagy átlaga, vagy ettől minőségileg eltérő kategória? Véleményem szerint, létezik a nemzeti- szervezeti- egyéni dimenziók között átfedés, azonban azok nem részhalmazai egymásnak.

## 2.4. A minta

A mintával és mintavétellel kapcsolatos első problémakör az eredeti, Hofstede által vizsgált válaszadók csoportjának kérdésköre. A mintavételt Hofstede [1983/a.] reprezentatívnak tekinthette abban az értelemben, hogy eltérő szervezeti beosztásban és hierarchiaszinten dolgozó alkalmazottat bevontak a lekérdezésbe, azonban mindezeket az alkalmazottakat szinte teljes mértékben az IBM szervezetéből választották.
Ebből következően tehát, adva van egy felmérésünk, mely a világban működő IBM cégek kulturális eltéréseit van hivatva klasszifikálni. A panel feltehetőleg „fertőzve" van egy közös szervezeti kultúrával, amely torzítja a végeredményt. Annál is inkább fontos az előbb említett tények figyelembe vétele, mert az eredeti, 1967 –71 között végzett kutatás, mely végül 53 ország adatait tartalmazta, legalább összehasonlítható azonos időbeli bázison szemlélve. Azonban később más országokban is elvégezték a kutatásokat, hiszen 2000 –re már 88 –ra nőtt a lekérdezett országok száma, s itt már nem ragaszkodtak az IBM alkalmazottakhoz, vagy azért mert egyszerűen más mintapanellel dolgoztak, mint pl. Magyarországon Varga [1983., 1986.], vagy effektíve hiányzott az IBM jelenléte a régióban.
Vagyis, az ilyen minták alapján nyert eredmények már nem tartalmaztak azonos „háttérsugárzási zajt", s így a kapott értékek ezen keretismérv alapján nem vethetőek össze.

## 2.5. A kultúra változatlansága

E témakörrel kapcsolatban véleményem teljesen eltér Hofstede- től. Ő amellett érvel, hogy a kultúra bár tanult univerzális jellemző, ám viszonylag változatlan az idők során (Hofstede [1991.]). Feltétlenül érdemes lenne feltáró kutatásokat végezni e témában, mert ezzel az álláspontjával homlokegyenest ellenkező platformon vannak például Schwartz [1994.] és Smith [1997.] is, akik rámutatnak a kultúrák gyors változására, elsősorban gazdasági és/vagy politikai indíttatás hatására.

Az eredeti mintavétellel kapcsolatban van még egy ehhez kapcsolódó probléma: Az akkori politikai ellentétek miatt az első adatgyűjtés nem terjedt ki a szocialista blokk országainak felmérésére. Éppen ezért, a lekérdezést Magyarországon csak később, 1983- 86 között végezte el Varga Károly [1983., 1986.]. Ilyen irányú kutatómunka azóta több is indult Magyarországon, azonban, vagy csak egy szervezeti funkcióra terjedt ki a felmérés, mint Hofmeister - Bauer [1995.] esetében, akik a marketingvezetőkkel végeztek vizsgálatokat, vagy más technikával dolgoztak az alkotók, mint például Bakacsi és Takács [1998.] a GLOBE kérdőív esetében.

Konkrét aktuális értékek hiányában így sajnos lehetetlenné válik a jelenlegi magyar szervezeti kultúra pozícionálása, illetve kultúránk változásának megragadása egy időbeni összehasonlító tanulmányban, a gazdasági rendszerváltás időszakában. Ezen probléma megoldására készült e cikk empirikus kutatási része.

## 3. A modell továbbfejlesztése

Minden hiányossága ellenére, Hofstede kutatása az eddigi legalaposabb, és legszélesebb körben gyűjtött empirikus alapokon nyugvó, összegző munka a témakörben, azonban ezen értékelés után joggal merül fel bennem az igény egy – a hofstedei alapokon nyugvó – reformált modell megalkotására. Vegyük sorra az általam eszközölt változtatások alappilléreit!

### 3.1. Az adatbázis

Felmerült az a hiányosság Hofstede eredeti adatállományával szemben, hogy csak mindegy 53 ország dimenzió- értékeit dolgozta fel, s számos területről, mint például a számunkra oly lényeges szocialista országokról, semmilyen megállapítást tenni nem lehet. Kiküszöbölendő ezt a problémát, felvettem a kapcsolatot az ITIM budapesti intézetével, melynek segítségével, egy jóval frissebb, 2000. évre vonatkozó adatállományhoz jutottam, melyben már 88 ország felmérési eredményei állnak rendelkezésre. Ezen adatbázis alapján az országok két csoportra oszthatók:

1. Az első kutatásban felmértek, melyek száma 52, mivel Jugoszlávia adatait, - annak felbomlásával – kiszűrték, s helyette annak utódállamai szerepelnek, míg Hong Kong – a kínaitól gyökeresen eltérő kultúrája okán – „bennmaradt a kalapban”.

2. Az ún. „új” országok, melyek értékeit a kezdeti felmérések után gyűjtötték össze. Számuk 36, s amelyben főképp afrikai országok (pl. Egyiptom, Tanzánia stb.), volt szocialista országok (pl. Magyarország, Oroszország, Csehország, stb.), a közel –keleti régió államai (pl. Szíria, Jordánia stb.), Kína és néhány kisebb ország kap helyet (2. melléklet).

Az ITIM adatsorai nemcsak a négy alapdimenzió, tehát a HTI, a BKI, a MAS és az IND értékeit tartalmazzák, hanem a CDI faktorét is, bár ennek feldolgozottsági szintje 31,8 % -os.. Magyarország (36. sorszám) esetében az ITIM értékei a következők:

| | | |
|---|---|---|
| Hatalmi távolság indexe | ( HTI ): | 19 |
| Bizonytalanság kerülés indexe | ( BKI ): | 83 |
| Individualizmus / kollektivizmus | ( IND ): | 56 |
| Férfiasság / nőiesség | ( MAS ): | 79 |
| Konfuciánus dinamika | ( CDI ): | nincs adat |

### 3.2. A dimenziók és az ábrázolás

Az előző kritikai megjegyzések, a kapott korrelációs eredmények és a modellalkotó „önbevallása” alapján a klasszikus hofstedei rendszerhez képest a következő változtatásokat eszközlöm:

1. kihagyom individualizmus/kollektivizmus jellemzőt az elemzésből a fentiek okán,
2. ugyanakkor azonos szintre emelem a férfiasság/nőiesség dimenzióját a HTI és az BKI faktorokkal és bevonom az ábrázolásba, hiszen semmi nem indokolja e dimenzió másodrangúvá tételét, végül
3. az alacsony feldolgozottsági foka miatt egyelőre nem vonom be az elemzésbe a konfuciánus dinamizmus elemét.

Az eredeti ábrázolásban, csak a HTI és BKI által képzett négyszegmensű ábrázolás lehetséges(Bakacsi, 1996.), melyben a két tengely metszéspontja az adatállomány HTI és BKI szerinti mediánja. Ez az origó, az eredeti felmérés esetén rendre 44 és 56 volt), míg az ITIM frissebb adatait használva, a korrigált mediánok értékei 66 és 60 lettek.
Az ezzel a metszésponttal és a két tényező minimum és maximum adataival kifeszített koordináta rendszerben hasonlítottam össze a vizsgált szervezetek és

kultúrák egymáshoz képesti elhelyezkedését. Az általam kidolgozott új ábrázolási módszer más alapokon nyugszik:

A HTI, BKI és MAS dimenziók esetében meghatározott szélsőértékek alapján egy háromdimenziós koordinátarendszer hozható létre, melyek „origójában" a mindenkori, ábrázolásra kerülő adatállományok minimumai kerülnek, míg azok maximumai jelentik a tengelyek végpontjait, ezzel határolva be egy vizsgálati térszeletet (3. melléklet).

### 3.3. A csoportképzés módszere

Az adatállomány statisztikai analíziséhez olyan tulajdonságokkal rendelkező módszert kellett választanom, mely a meglévő adatok alapján képes a dimenziók, illetve a képzett klaszterok számát rugalmasan kezelni, s azokat több szemszögből analizálni[3]. Ezeknek a feltételeknek teljes mértékben megfelelt az SPSS statisztikai elemző szoftver. A csoportképzés 3 változóra terjed ki, nevezetesen a HTI, BKI és MAS elemekre. Ezek után eltérő csoportszámokkal végeztem klaszteranalíziseket, melyekben figyelemmel kísértem a klasztercentrumok egymástól való távolságát, melyek a kulturális csoportok elkülönülését méri másik csoportoktól, illetve vizsgáltam az egyes eseteket, összehasonlítva bennük az országok kulturális átsorolódását, mellyel a modell stabilitására lehetett következtetni.
Ezen elemzések alapján a legérdekesebb felbontások a 3 (továbbiakban A eset), és a 4 klaszteres (továbbiakban B eset) megoldások voltak. Ezt az adatelemzési lépést azért tettem meg, hogy meggyőződjem arról, hogy vajon érdemes-e új csoportképzést végezni, vagy maradhatnak a klasszikus, Hofstede által elnevezett kategóriák. Az eljárás a következőképpen zajlott: A szoftver a paraméterek megadása után, mind A, mind pedig B esetben feltételezett klasztercentrumokat határozott meg, melyek tulajdonképpen egy-egy ország értékeinek feleltek meg.

Ezután került sor a tényleges iterációkra, melyek végén, az esetektől függően három, illetve négy szignifikánsan elkülönített csoport jött létre, tényleges csoportközpontokkal, mely centrumként kijelölt országok nemzetközileg használt rövidítése is megtalálható a 2. táblázat 2. sorában:

---

[3] Sz.m: E helyen kívánok köszönetet mondani Csébfalvi Györgynek és Rappai Gábornak, a Pécsi Tudományegyetem oktatóinak, az ITIM adatbázis statisztikai elemzésében nyújtott segítségükért és hasznos tanácsaikért.

| Kezdeti elemzési klaszter központok 3 klaszterre bontás esetén ( A eset ) | | | | Kezdeti elemzési klaszterközpontok 4 klaszterre bontás esetén ( B eset ) | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | A1. (GUA) | A2. (AUT) | A3. (SIN) | B1. (POR) | B2. (MAL) | B3. (SWE) | B4. (AUT) |
| HTI | 95 | 11 | 74 | 63 | 104 | 31 | 11 |
| BKI | 101 | 70 | 8 | 104 | 36 | 29 | 70 |
| MAS | 37 | 79 | 48 | 31 | 50 | 5 | 79 |
| Tényleges klaszterközpontok a 3 klaszteres elemzés végén ( A eset ) | | | | Tényleges klaszterközpontok a 4 klaszteres elemzés végén ( B eset ) | | | |
| | A1. | A2. | A3. | B1. | B2. | B3. | B4. |
| HTI | 72,29 | 35,44 | 66,94 | 73,03 | 74,13 | 32,29 | 36,11 |
| BKI | 83,89 | 60,06 | 45,51 | 84,94 | 48,61 | 50 | 57,5 |
| MAS | 46,4 | 62,61 | 43,46 | 46,88 | 47,84 | 17,14 | 64,94 |

2. táblázat: Az SPSS analízis klaszter központjai kezdeti és végállapotban
Forrás: Jarjabka Ákos [2001/a]: A kultúra hatása a szervezetek stratégiájára
Vezetéstudomány, XXXII. évf., 2001. 3.sz., 23. l.

Az A és B esetekben nyert klaszterek összehasonlítását azzal kellett kezdeni, hogy az egyes csoportokat, tulajdonságaik értékei alapján, a „hüvelykujj" becslési szabály szerint meg kellett feleltetnem egymásnak. A 2. táblázatból kiolvasható, egymáshoz hasonlító klaszterpárok a következők lettek:

a. A1. = B1.
b. A.2. = B4.
c. A3. = B2.

, míg B3 klaszter pár nélkül maradt, mint B esettel képzett originális kategória. Az első párosra az átlagosnál magasabb HTI és BKI és átlagos MAS volt a jellemző, a második viszonylag alacsony HTI- vel, átlag közeli BKI – vel és átlag feletti MAS –szal rendelkező országokat tömörítette, míg a harmadik párhoz átlagon felüli HTI, átlag alatti BKI és átlag közeli MAS értékekkel bírók tartoztak.
A B3 csoport azonban különös jegyekkel rendelkezett, ugyanis centruma szélsőségesen alacsony HTI – t és MAS –t határozott meg, sőt az BKI indexének értéke is átlag alatti volt. A két eset csoportpárosai közti tételes megfeleltetés 10 esettől eltekintve teljes volt. Ha ehhez hozzávesszük, hogy 7 esetben az új klaszterbe való áramlás volt a váltás oka, még jobb az arány.

Ebből következően azonban felmerült bennem a kérdés: Tartalmaz- e a B3 – as csoport olyan erős csoportképző ismérveket, melyek alapján indokolt lenne inkább a B eset négy klaszterét elemezni a későbbiekben?
Következő a válasz a fent megfogalmazott dilemmára: A B3 csoport a legkisebb elemlétszámú csoport, mindössze 7 tagot számlál, mely azonban egy homogén országcsoportból (Balti államok, Dánia, Finnország, Svédország) és három kisebb területből, nevezetesen Costa Ricából, Pakisztánból és Új-Zélandból áll. Ez a csoport rendkívül elkülönül a többi csoporttól, amely szeparáció mérhető a tényleges klaszterközpontok eltérésével (3. táblázat).

| Klaszterek: | B1. | B2. | B3. | B4. |
|---|---|---|---|---|
| B1. | 0 | 36,354 | 61,358 | 49,421 |
| B2. | 36,354 | 0 | 51,914 | 42,626 |
| B3. | 61,358 | 51,914 | 0 | 48,537 |
| B4. | 49,421 | 42,626 | 48,537 | 0 |

3. táblázat: A B eset végső csoportcentrumainak egymástól való eltérésmátrixa
Forrás: Az ITIM adatai alapján

A csoport tehát szignifikánsan elkülönül a többitől és homogén országtömb definiálható benne. Mérlegre téve az előbb leírtakat, és vizsgálván azt, hogy ötödik, hatodik stb. klaszter beépítése már nem hozott létre ilyen tiszta, szignifikánsan eltérő tömörüléseket, - mivel a centrumok egyre közelebbiek lettek és az átsorolódások az instabilitást, illetve az álklaszterek létrejöttének tényét erősítették - a rendelkezésemre álló lehetőségek közül a B típust választottam, vagyis 4 karakteresen elkülönülő kulturális csoportosulást különböztettem meg az új modell alapján, frissebb adatbázisra támaszkodva.

### 3.4. Az új kulturális csoportok jellemzése

Az SPSS – sel elvégzett analízis végeredményeként négy eltérő viselkedésjegyekkel körülírható szervezeti kulturális változatot lehet a 3 dimenziós térben exponálni, melyeket legtipikusabb jellemzőik alapján neveztem el:

**a. Bürokratikus–centralizált kultúrkör (nagyon magas BKI):**

Több országcsoport tartozik ebbe a kategóriába, így a mohamedán világ (pl.

Egyiptom, Malajzia, Törökország), a latin kultúrkör (pl. Brazília, Guatemala, Spanyolország, Peru), a posztkommunista szláv államok (pl. Bulgária, Horvátország, Oroszország) és a fejlett európai országok közül Belgium, Franciaország és Hollandia. Jellemző erre a csoportra a nagyfokú bizonytalanságkerülés, hiszen e csoport centrumértékei közül itt a legmagasabb az BKI index értéke.
Az esetlegesen felmerülő bizonytalanságot a társadalmi intézmények és a szervezetek hierarchizáltságával próbálják ezek a társadalmak és intézményeik kiküszöbölni, ezt jelzi a HTI medián feletti átlagai. E gondolkodásmód alapjait meg lehet találni pl. az államszervezet kiépültségében és az erős vezető szerepében. Ilyenek lehetnek például az erős államfői szerepkörök pl. Franciaország, Oroszország, Irak és a latin világ huntái esetében.

**b. Janus arcú kultúrkör (legmagasabb HTI):**

Ebbe a kulturális családba tartozik az erősebben fejlődő kelet- ázsiai régió (India, Kína, Thaiföld), az afrikai országok (Dél- Afrikai Köztársaság, Kenya, Nigéria) és például az Unió kevéssé fejlett országa, Portugália. Jellemző ezen országok szervezeteire az erősen hierarchikus struktúra, mivel itt a legmagasabb a HTI index értéke.
A Janus arcúságot jelen esetben úgy értem, hogy mindhárom földrész szervezeteire jellemző a modernizációra való törekvés, a külföldi invesztíciók dinamikus növekedése, ugyanakkor jellemző a tradíciókhoz való kötődés, gondolok itt az afrikai törzsi társadalmakra, illetve a konfuciánus etika elementáris hatására Ázsiában.

**c. Érzékeny kultúrkör (alacsony MAS, alacsony HTI):**

Ezzel a jelzővel illettem a legkisebb csoportot, melyről mint B3 –as klaszterről már volt szó e fejezetben. A hét elem jelentős többsége a skandináv területről kerül ki, de ide tartozik még Új- Zéland is. A legjellemzőbb vonásai a klaszternek a feminitás és a „lapos szervezetek”, hiszen itt a legkisebb a MAS és HTI értékek a csoportközpontok közül, ugyanakkor az BKI értéke is átlag alatti.
Ezek a momentumok egy olyan egészséges nemzeti - szervezeti kultúrát sejtetnek, melyben relatíve könnyebb lehet az előrejutás, és jellemző a tolerancia, empátia, de érvényes rá bizonyos mértékű kockázatvállalási hajlandóság is, melyet bátoríthat az állam szociális szférában való erőteljes jelenléte és érzékenysége is. Ezt a lágy, „nőies” vonást próbáltam megragadni a

csoport elnevezésében.

**d. Versenyző kultúrkör (nagyon magas MAS, alacsony HTI):**

A negyedik klasztert – ismételten – több országcsoport alkotja. Egyrészről ide tartoznak az angolszász kultúrkör tagjai (Ausztrália, Kanada, Nagy- Britannia, USA stb.), másrészről Európa német kulturális övezete (Ausztria, Németország, Svájc), harmadrészről a posztkommunista államok felzárkózói (Csehország, Lengyelország, Magyarország) és a Távol- Kelet legfejlettebb országai (Dél-Korea, Japán). Az itt felsorolt területek szervezeti kultúrájára jellemző a kemény, célratörő, „férfias" piaci magatartás, hiszen a központi értékek közül itt a legmagasabb a MAS értékszáma.
Ugyanakkor ezt a vonást erősíti a HTI alacsony értéke, mivel az egészségesen agresszív viselkedéssel relatíve könnyen lehet a versenyben előrejutni. Ezekben az országokban általában erős a befektetési kedv, az BKI értéke is átlagnál alacsonyabb, a gazdaság nyitott és éles a verseny a szervezetek között.

Összességében látható, hogy a hofstedei hagyományokra alapozott új modellem koherens, jól elkülöníthető nemzeti – szervezeti kulturális csoportokat hozott létre. Magyarország versenyző kultúrköri helye összecseng azzal a közismert hipotézissel, hogy a rendszerváltás – igaz nyers, „vadkapitalista" formában – piacgazdaságot hozott létre hazánkban. Kultúránk elhelyezkedésével kapcsolatban egy másik közkedvelt hipotézis is beigazolódni látszik, miszerint országunk tradicionálisan és erőteljesen kötődik a német kultúrkörhöz. Mindezen kijelentések azonban részletesebb vizsgálatot követelnek, hogy ne essünk a sekélyes sztereotipizálás „bűnébe".

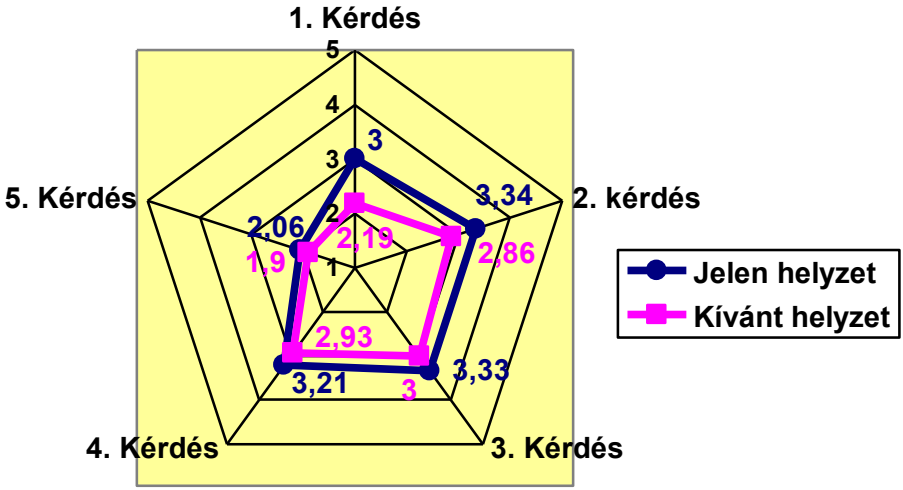
## 4. A magyar nemzeti – szervezeti kultúra helyzetének empirikus felmérése

Hazánk nemzeti – szervezeti kultúrájának empirikus jellemzéséhez 236, felnőttképzéseken résztvevő, de egyben aktív munkavállalót kérdeztem le, a magam által kidolgozott kérdőív segítségével. E kérdőív 5 – 5 kérdést tesz fel mindegyik elemzési indexre vonatkozólag, s minden kérdés két részből áll. Az első kérdés a jelen szervezeti szituációra kérdez rá, míg a második részben az egyes megkérdezettek által kívánt ideális helyzetet kellett körülírni. A felnőttképzésben résztvevők, mint mintasokaság, bizonyos szempontból reprezentatívnak tekinthető, hiszen a megkérdezettek eltérő szintű tudás megszerzésére törekszenek, eltérő a lakhelyük, családi állapotuk, végzettségük,

életkoruk, nemük, bár az a homogenitási motívum, hogy tudás megszerzésére törekszenek, bizonyos szempontból torzítja a reprezentativitást.

### 4.1. Az analízis eredményei és összevetése más modellekkel

Az elvégzett lekérdezés, adatelemzés és az alapstatisztikák elkészítése után, a következő eredményeket kaptam a Hatalmi távolság dimenziójára nézve:




1. diagram: A Hatalmi távolság kérdésenkénti átlagai jelen és kívánt szituációban

Az 1. diagramon egy ötágú polárkoordináta rendszert alkalmaztam annak bemutatására, hogy az öt feltett kérdésre adott válaszok átlaga a jelen mért helyzet és a megkérdezettek által kívánt helyzet összehasonlításakor milyen különbségeket mutat. A hatalmi távolságot a döntéshozatal módja, a jövedelmi különbségek, a siker letéteményeseinek definiálása, a vezetői hatalom korlátozottsága és a szervezeti hierarchiaszintek száma alapján közelítettem meg. A jelen szituáció alapján a kérdésekre adott válaszok értékeinek főátlaga 2,99, míg ugyanez érték kívánt esetben 2,58. Vagyis, a 2001 – 2002. időszakában végzett felmérés jelenre és ideális helyzetre értelmezett válaszai

esetében is a globális középértéktől (3,00) mindössze 1 századdal, illetve 42 századdal alacsonyabb értéket kaptam, mely alapján egyértelműen kijelenthető, hogy a magyar szervezeti kultúrát a közel közepes hatalmi távolság jellemzi. Ennek megjelenési formái azonban az első négy kérdés esetében mást mutatnak, hiszen, ha csak ezeket a dimenziókat tekintenénk, akkor a főátlag a jelenre nézve 3,22, míg a jövőbeni kívánt jellemzőérték 2,74 lenne. Ennek az az oka, hogy az ötödik kérdés, mely a hierarchiaszintek számára kérdez rá, jóval alacsonyabb értékeket mutat (jelen érték: 2,06, mely a legkisebb az összes jelenre vonatkozó kérdés esetében, a kívánt érték pedig 1,9). A jelen értékek és a jövőbeni értékek közti kapcsolat igen homogénen alakult, ugyanis mindegyik kérdés esetében kisebbek a kívánt értékek a jelen helyzetben jellemzőknél.
Ez a jelenség megerősíti Bakacsi „inga hatás" néven ismertté vált mechanizmusát, vagyis, hogy a rendszerváltás után nőtt a hatalmi távolság a hazai szervezetekben, s ezt támasztja alá Varga elemzése, aki kis hatalmi távolságot állapított meg a '80 –as években (1. tábla), de jelen vizsgálat alapján, az index másik véglete irányába történő elmozdulás iránti vágy jelenik meg a szervezeti tagokban.

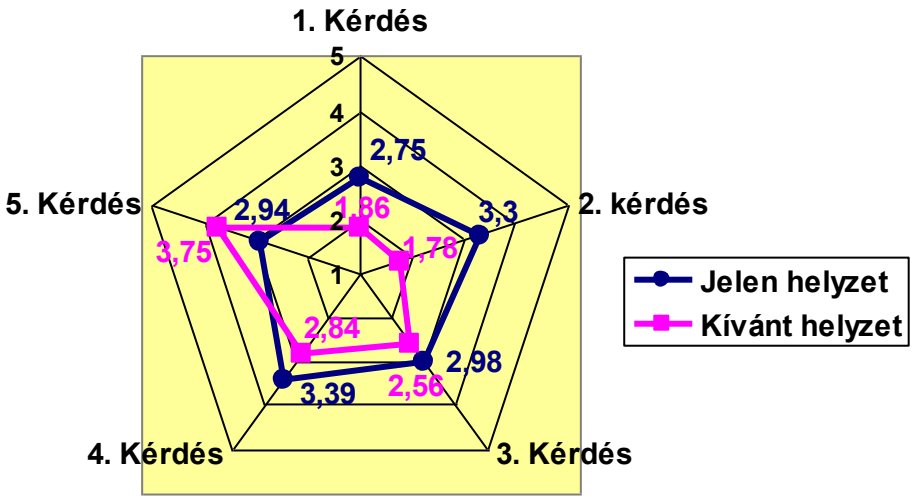
| Dimenziók / Szerzők: | Varga Károly | Bakacsi Gyula – Takács Sándor (észlelt) | Bakacsi Gyula – Takács Sándor (elvárt) | Heidrich Balázs | Primecz Henriett |
|---|---|---|---|---|---|
| Hatalmi távolság | kicsi | nagy | kicsi | nagy | nincs adat |
| Bizonytalanság - kerülés | magas | közepesnél alacsonyabb | közepes | magas | nincs adat |
| Kollektivizmus/ Individualizmus | enyhén kollektív | inkább individuális | inkább kollektív | inkább kollektív | kollektív |
| Férfiasság/ Nőiesség | férfias | enyhén férfias | enyhén nőies | férfias | nincs adat |

1. tábla: A hofstedei dimenziók értékeinek összevetése különböző kutatások alapján

E kérdőív alapján, a leginkább változtatandónak tartott szervezeti viselkedésjegy az első kérdésben megfogalmazott vezetői döntéshozatal volt, ahol a jelen érték 3,00 lett, vagyis alkalomszerűen változik a döntéshozatal módja a demokratikus és az autokratikus forma között, míg kívánatos volna (kívánt érték: 2,19), többnyire a demokratikusabb, alkalmazottak véleményére

többet adó, participatívabb döntéshozatali mód alkalmazása. Ez a kérdés tekinthető egyben a hatalmi távolság jelen helyzetének felmérésével kapcsolatban a legtipikusabb kérdésnek, mivel a kérdésre adott válaszok átlaga és a főátlag közti különbség mindössze 0,01, míg a kívánt érték esetében a negyedik kérdés -mely a vezetők hatalmának korlátozására vonatkozott – tekinthető tipikusnak (a részátlag főátlagtól való eltérése ismételten 0,01).

A következő kérdéskör a bizonytalanságkerülés témája volt (2. diagram). A problémát az innovativitás szervezeten belüli elfogadottsága, a munkahelyen érzett stressz, a kockázatvállalás megítélése, a kontroll szintje és az alkalmazottak karriertervezési időtávjának kérdéseivel közelítettem.




2. diagram: A bizonytalanságkerülés kérdésenkénti átlagai jelen és kívánt szituációban

E témakörben kaptam a legmagasabb jelen pozícióra vonatkozó főátlagot (3,07), mely alapján a magyar szervezetekben a bizonytalanságkerülést közepesnek minősíthetem. Igaz, ez az érték a 3,00 –s átlagot felülről közelíti, de olyan kicsi az eltérés (0,07), hogy az előző kijelentésemet nem kell revideálnom. Ebben az esetben a legnagyobb a jelen és a kívánt helyzetre vonatkozó átlagok különbsége is, mely számszerűleg 51 század, (a kívánt

helyzet mért értéke: 2,56), s ez egyben a legerőteljesebb szervezeti kultúraváltoztatási szándékot is feltételezi a tagok részéről, mégpedig az enyhébb bizonytalanságkerülés irányába. Itt azonban ki kell emeljem az utolsó kérdést, vagyis az alkalmazottak szervezeten belüli karrierjére vonatkozó témát, mivel itt a jelen helyzetre vonatkozó átlag alacsonyabb a kívánt szituációt jellemző átlagnál. A biztos munkahely hosszútávú stabilitásának érzete a rendszerváltással megszűnt, s ez igen negatívan érintette a munkavállalók egzisztenciális helyzetét, s ezen okból joggal bizonytalanságkerülők a magyar alkalmazottak Tehát, e kérdésre adott válaszok nincsenek ellentétben az előzőkkel, hanem kifejezik a nagyobb anyagi biztonságra való törekvéseiket. Szinte ugyanígy fogalmaz e dilemmával kapcsolatban Bakacsi és Takács [1998.]:

> *„…Preferenciáik arra utalnak, hogy szívesebben látnának nagyobb stabilitást, ami gyakran egyben a munkahely stabilitásának (biztonságának) igényével is párosulhat.”*[4]

Az egzisztenciális biztonságra való törekvés az egyetlen kérdés, melynél a kívánt érték meghaladja a jelenbelit, s emellett a 3,75 százados számadat jelentős mértékben torzítja felfelé a kívánt esetben mért átlagot. Ha kivenném ezt a kérdést a „kalapból”, akkor a jelen helyzetet jellemző átlag alig módosulna (3,07 –ról 3,1 –re), míg a kívánt eset átlaga 2,56 –ról 2,26 – ra csökkenne, amely igen jelentősnek tekinthető. Azt állítom tehát, hogy a bizonytalanságkerülés dimenziója esetében – összehasonlítva az észlelt és a kívánt kategóriákat – kettős hatás figyelhető meg:

1. egyrészről létezik egy törekvés a szervezeti tagok között az innovációt, egyéni autonómiát és kockázatvállalást, illetve a lazább kontrollt gyakorló szervezeti kultúra kialakítására,
2. másrészt azonban mindezt egy stabil, megbízható és prosperáló szervezeti létben képzelik el a tagok, mellyel hosszútávon számíthatnak.

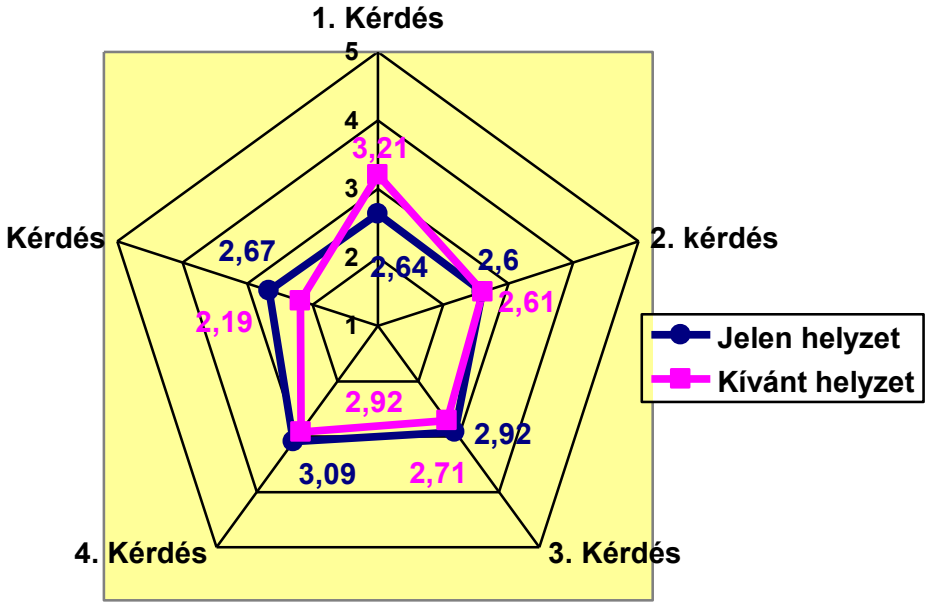
Tehát, kultúránk a rendszerváltással, a ’80 –as években Varga által mért magas bizonytalanságkerülésből „átlendült” a kulturális inga az alacsonyabb

---

[4] **Bakacsi Gy. – Takács S.:** Honnan – Hová? A nemzeti és szervezeti kultúra változásai a kilencvenes évek közepének Magyarországán
Vezetéstudomány XXIX. évf., 1998., 2.sz.,1 20. old.

tartományok felé. Ez a mozgás az én méréseim szerint még mindig tart, hiszen a kívánt értékek átlagának bármely számítási verzióját is nézem, mindegyik tendenciózusan kisebb értéket mutat az észleltnél. A bizonytalanságkezelés jelen szervezeti helyzetében és a tagok által elérni kívánt szervezeti magatartás között észlelhető legnagyobb különbség a második kérdés esetében figyelhető meg, ahol az észlelt érték 3,3 , míg a kívánt érték 1,78 volt, így a különbség 1,52 század. A kérdés a munkavégzés feszültséggel telítettségét méri, s az alkalmazottak sokkal nyugalmasabb munkahelyi légkörre vágynak a jelenleginél. Érdekes, hogy az elemzési dimenzió tipikus kérdése, mind a jelen, mind pedig a kívánt helyzetre nézve a harmadik kérdés, mely a kockázatvállalás vállalati megítélését írja körül. Ebben az esetben, a jelenre vonatkozó főátlagtól (3,07) való eltérés mindössze 9 század, mivel a kérdés jelen szituációra értelmezett részátlaga 2,98, míg a kívánt állapot kérdésének részátlaga és a főátlag egybeesik (2,56).

A kérdőíven a következő kérdéskör a kollektivizmus – individualizmus témája (3. diagram):



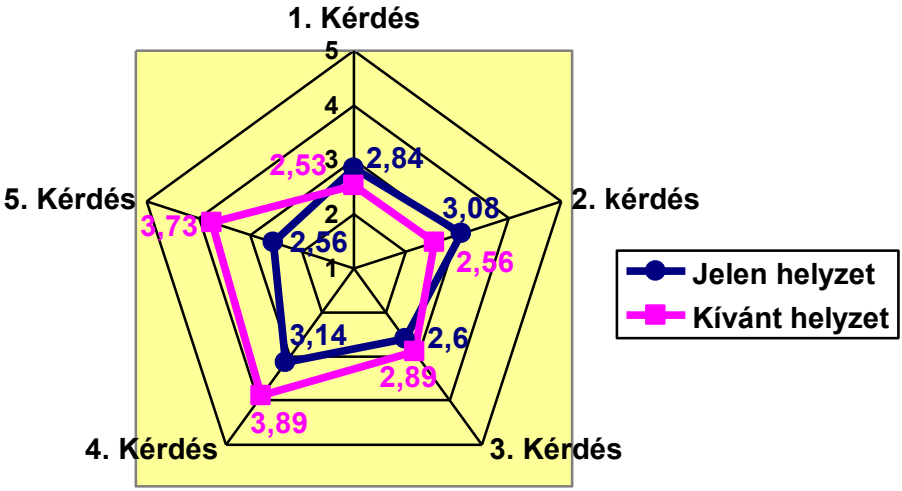

3. diagram: A Kollektivizmus - individualizmus kérdésenkénti átlagai jelen és kívánt szituációban

E kulturális jellemzőt a munkatársaktól való függőség, a szervezeti konfliktusok szerepe, a csoportmunka alkalmazásának gyakorisága, az alkalmazotti célok és a csoportcélok közti kapcsolat, illetve a piaci siker szervezeti megítélésével közelítettem meg. A jellemző mérésével létrejött átlagok, mind a jelen helyzetben, mind pedig a kívánt helyzetben a főátlag (3,00) alatt maradtak (jelen állapot átlaga: 2,78 , míg a kívánt állapot átlaga: 2,72 század), mely a magyar szervezeti kultúra enyhe kollektivizmusára engednek következtetni.
Ezek az értékek megerősítik Varga, Heidrich és Primecz észleléseit és kijelentéseit is e kultúrajellemző esetében. A GLOBE projekt kutatási eredményeihez való összehasonlításhoz már egy kissé részletesebb elemzés szükséges. A jelenben észlelt és a kívánt értékek főátlagai között minimális az eltérés, számszerűleg 6 század, mely halvány kollektivizmus felé való törekvést jelez. Bakacsi és Takács is ugyanezt a tendenciát vélte felfedezni saját empirikus tapasztalatai alapján, azonban még a „másik oldalról”, vagyis a halvány individualizmusból a halvány kollektivizmus felé.

Ők azzal érvelnek, hogy a rendszerváltás utáni első időszakban a szocializmusban lefojtott individualizmus a felszínre tört, de ez a „ló túlsó oldalára esés” gyorsan lecsengett, s mind társadalmi, mind pedig szervezeti szinten egy lassú, de biztos kollektivista tendencia jelent meg Magyarországon.

Elképzelhetőnek tartom, a mintavételek időbeni eltolódása alapján, hogy az én értékeim ezen ingamozgási folyamat végét tapogatták le, amely mintegy folytatásaként fogható fel a szerzőpáros által leírtaknak. A kollektivizmus fokát mérő kérdésre adott válaszok részátlagai a jelen helyzetre nézve igen homogének, hiszen a legnagyobb eltérés a második és a negyedik kérdés átlagai között alakult ki (49 század), míg ugyanez az érték a kívánt állapotot tekintve már jóval magasabb, 1,02 század, mégpedig az első és az ötödik kérdés részátlagai között. Itt egy pillanatra el is kell időznöm, hiszen ebben a kategóriában is található egy „renitens” kérdés, méghozzá rögtön az első.
Azért „lóg ki a sorból”, mert csak ebben az esetben magasabb a kívánt érték a jelenleginél. Igaz, magasabb a kívánt érték a második kérdés esetében is, azonban itt az eltérés mindössze 1 századnyi, ami belül van a hibahatáron egy 236 fős minta esetében, ezért ezeket az értékeket inkább egyenlőnek tekintem. Tehát, ami feltűnő, hogy a vizsgálatba bevont alkalmazottak inkább azt tartanák jobbnak, ha a szervezeten belül kevésbé függne munkájuk sikeres elvégzése munkatársaiktól.

Összességében látható, hogy e témában részben kettős tendencia érvényesül, s ez is objektív módon tudja magyarázni a jelen és a kívánt jövő közt észlelt 6 századnyi, vagyis minimális eltérést. A témakör tipikusnak tekintett kérdése a jelen helyzet oldaláról a piaci siker szervezeti megítélésével kapcsolatos utolsó kérdés, mivel a főátlagtól való eltérés 11 századnyi (a 5 kérdés részátlaga 2,67), míg ez a kérdés a kívánt állapot esetében a csoportmunkával kapcsolatos harmadik kérdés, hiszen e kérdésre adott válaszok részátlaga 2,71, ami csak 1 századdal marad el a főátlagtól. Az utolsó általam elemzett kulturális dimenzió a férfiasság – nőiesség témája (4. diagram):




4. diagram: A Férfiasság – nőiesség kérdésenkénti átlagai jelen és kívánt szituációban

E kulturális jellemző lényegét a vezetők vezetési stílusának, a verseny fogalmának szervezeti értelmezése, a vezetők nemek szerinti arányának, a szociális érzékenység tulajdonságának fontossága és a szervezeti konfliktusok feloldási módjának oldaláról próbáltam megragadni. A dimenzió méréséből származó főátlagok a következők:

1. a jelen helyzetben 2,84 százados érték enyhe férfias szervezeti kultúrát sejtetnek,
2. míg a kívánt pozíció, a maga 3,11 –os értékével enyhe nőies kultúra felé

való eltolódást jelez.

E fenti változó átlagok több, nagyon fontos, magyar szervezeti kultúra jellemvonásra világítanak rá. Először is, a feltárt enyhe férfias jelleg egybeesik Bakacsi és Takács mérési eredményeivel, mivel elvárt értékeik ugyancsak enyhe nőies jelleget mutatnak. Az ingamozgást bizonyítottnak vélem, hiszen Varga kifejezetten férfiasnak jellemezte ezt a magyar kulturális szegmentumot, s szerintem a rendszerváltás kezdeti, „vadkapitalista" időszakában is ez a jelleg volt a domináns. Az új gazdasági berendezkedés rögződésével, illetve a transzformációs válság lecsengésével ez a jellemvonás gyengülni kezdett, s a jelen felmérésből is az derül ki, hogy az inga mozgása azóta is tart, lassan átlendülve a feminitás kategóriájába.
A kérdések részletesebb elemzéséből ez a kettős jelleg jól kivehető, hiszen míg az első két kérdés esetében, melyek a leadership –pel és a verseny definiálásával foglalkoznak, a válaszadók erőteljesebb és férfiasabb szervezeti magatartást favorizálnak, addig az ezeket követő utolsó két kérdésfeltevésből származó átlagok már erősen a nőies jegyeket helyezik előtérbe. Jó példa erre a szociális érzékenység fontosságát részletező kérdés, ahol mindkét részátlag a nőies „oldalon" helyezkedik el, mivel a jelen helyzetre vonatkozó részátlag 3,14 , míg a kívánt érték 3,89. Nem véletlenül nem írtam a harmadik kérdésről eddig. Ez a kérdés jól mintázza a nők szerepének magyar kulturális megítélését, hiszen a kívánt értékek az egyensúly felé tartanak, de azt még messze nem érik el.
A legerősebben változtatásra szoruló szervezeti (vezetői) gondolkodásmód elem az utolsó kérdésben megfogalmazott konfliktus feloldási módszerek terén mutatkozik, mivel a kétfajta átlag eltérése igen tetemes, 1,17 század. A jelen helyzet átlaga ugyanis 2,56 , vagyis tárgyalási lehetőségek felvetése és vélemények ütköztetése, míg a kívánt pozíció átlagértéke 3,73, vagyis a kompromisszumkötés, amikor a felek kölcsönösen engednek eredeti álláspontjukból.
A legtipikusabb kérdés a jelen helyzetre értelmezve egyértelműen az első kérdés, amely a menedzserek vezetési stílusát firtatja, mivel részátlagának értéke megegyezik a főátlaggal (2,84). Igazán tipikus kérdést viszont nem tudok megadni a kívánt helyzetre. A férfi – nő vezetői aránnyal foglalkozó ominózus harmadik kérdésnek van a legkisebb eltérése a főátlagtól (a részátlag 2,89, míg a főátlag 3,11), de ezekből az adatokból látható, hogy az eltérés is az eddig mért legnagyobb, 0,22 század, és az értékek sincsenek azonos oldalon, hiszen az egyik a férfiasság, a másik viszont a nőiesség oldaláról közelíti a globális átlagot.

## 4.2. A magyar szervezeti kultúra új helye a hofstedei modellben

A hofstedei négy dimenzió elemzése után összeállítható egy komplex magyar kulturális jellemzőegyüttes a jelen helyzetre, illetve a szervezeti tagok által kívánt ideális pozícióra, mely ismertetőjegyeket a 2. tábla tartalmazza:

| Dimenziók / Szerzők: | Jelenbeli mért állapot | A szervezeti tagok által kívánt állapot |
|---|---|---|
| **Hatalmi távolság** | közepes | gyengébben közepes |
| **Bizonytalanság - kerülés** | erős közepes | gyengébben közepes |
| **Kollektivizmus/ Individualizmus** | enyhén kollektivista | kicsit erősebben kollektivista |
| **Férfiasság/ Nőiesség** | enyhén férfias | enyhén nőies |

2. tábla: Az empirikus felmérés eredményeinek összefoglalása

Ismerve a 2. tábla megállapításait, a következőképpen lehet számszerűsítve összevetni a kutatásom eredményeit Varga, illetve Bakacsi és Takács megállapításaival: A hofstedei dimenziók országértékei köztudottak, így kiszámíthatók a hatalmi távolság és a bizonytalanságkerülés adataiból azok mediánjai, melyek segítségével felállítható a klasszikus, Hofstede által kialakított, négy síknegyedből álló koordináta rendszer. Mivel a saját felmérésem esetében a medián értéke mind a hatalmi távolság, mind a bizonytalanságkerülés esetén 3 lett, ezért egy teljesen szimmetrikus koordináta rendszert kapunk, egyenlő területű síknegyedekkel. Ezek után az empirikus felmérés jelenre és kívánt helyzetre vonatkozó értékpárjait könnyedén lehet ábrázolni a rendszerben, a Varga - féle eredeti értékek transzformálásával, melyet a következő munkatáblázat segítségével meg is tettem 4. táblázat), a következőképpen:

| | Eredeti érték | Globális maximum | Globális minimum | Eltérés | Osztásközök hossza | Transzformált érték |
|---|---|---|---|---|---|---|
| HTI | 19 | 104 | 11 | 93 | 23,25 | 1,34 |
| BKI | 83 | 112 | 8 | 104 | 26 | 3,88 |
| MAS | 79 | 95 | 5 | 90 | 22,5 | 4,29 |

4. táblázat: Transzformációs munkatábla az ITIM adatai alapján

1. Vettem az ITIM adatsorát a magyar állapotról, illetve kiválasztottam a 88 országot figyelembe véve mind a HTI, mind a BKI, mind pedig a MAS adatok

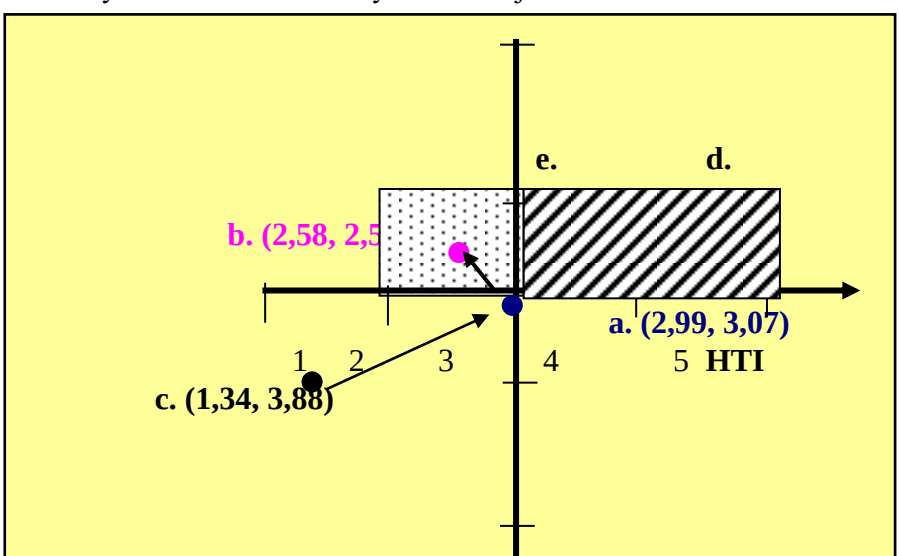
minimumait és maximumait.

2. Ezek után kiszámítottam a szélsőértékek különbségeit, s ezeket úgy tekintettem, mint a Likert –skála 1 –es és 5 –ös, mint minimum és maximum értékek közti különbséget.

3. Ezután kiszámítottam a különbségekre eső osztásközök hosszát, amely értékeket a minimumokhoz adva megkaptam a Likert –skála 2 –eshez, 3 –ashoz, illetve 4 –eshez eső értékeit. Így már tudtam, hogy Varga értékei mely két Likert –érték közé esnek.

4. Utolsó lépésként kivontam a magyar értékelemekből a hozzá alulról a legközelebb eső egész Likert -egységnek megfelelő értéket, s a maradékot osztottam az eltérés hosszával, így megkaptam a Likert –érték egészrésze mellé annak tizedes értékeit, s e két számadatot összeadva már meg is történt a koordinátaelemek transzformációja.

Az átalakítás elvégzésével lehetővé vált a én empirikus felmérésem végeredményének és a vargai adatok egy rendszerben való ábrázolása (1. ábra), melyben az a. pont az általam felmért sokaság jelenre vonatkozó véleményét jelenti, koordinátái pedig az adott kérdéskörben kapott válaszok főátlagai. A b. pont a kívánt helyzetre vonatkozó értékpár, míg a c. pont a Varga általi értékek transzformált értékei alapján keletkeztek, míg a d. síkrész azt a területet jelöli, ahová Bakacsi és Takács, saját kutatásuk után valószínűsítették a magyar szervezeti kultúra pozícióját, végül az e. síkrész az általuk elvártként nevezett kulturális helyzet valószínűsített helyzetét mutatja:




1. ábra: A magyar szervezeti kultúra helyének összehasonlítása

Az ábrán látható, hogy a Varga által mért értékegyüttest szemlélve (c. pont) változás az új koordinátarendszerben sincs, vegyis egyértelműen a „Jól olajozott gépezet” pozícióban található a kultúránk. Az általam meghatározott jelen helyzetre vonatkozó ábrázolási pozíció (a. pont) azonban origó közeli szituációt rögzít, de így is észlelhető egy markáns kulturális elmozdulás, vagyis a hatalmi távolság növekedése és a bizonytalanságkerülés csökkenése egyidejűleg. A központi elhelyezkedés okán – óvatosan - azt lehet biztosan állítani, hogy kultúránk változásban van, vagyis együtt észlelhetők a múlt és a majdani jellemzők bizonyos elemei. Ennek a változásnak a jövőbeli irányát jelezheti a kívánt pozíció (b. pont), hiszen az ilyen irányú szervezeti kultúra elmozdulás ütközne a legkisebb munkavállalói ellenállásba a jövőben, s ez a helyzet már igen egyértelműen a hofstedei „piac” kultúra szférájában található.
Ez az általam valószínűsített változási pálya azonban nem támasztja alá Bakacsi és Takács azon elképzelését, hogy a magyar szervezeti kultúra jelen helyzetében inkább a hofstedei „család” kategóriájába esik (nagy hatalmi távolság és a közepesnél alacsonyabb bizonytalanságkerülés), bár a c. pontból az a. pontba való elmozdulás iránya jó, hiszen a család pozíció irányába mutat. Ugyanakkor azonban az általuk mért elvárt kulturális helyzet már egybeesik az általam kívánt pozíciónak titulálttal, s ez a tény megerősíti mind a saját kutatásom helyességébe vetett hitet, mind a fenti szerzők kutatásának pontosságát.

Ugyanezek a pozíciók ábrázolhatók az új, háromdimenziós rendszerben is, ha felhasználjuk az 5. táblázat férfiasságra vonatkozó adatait is (4. Melléklet). Az előbbi, klasszikus ábrázolási módhoz képest nem változik semmi ebben a rendszerben sem. Az igazi kérdés nem is ez, hanem inkább az, hogy az általam kialakított és fő kulturális jellemvonásaik alapján elnevezett bürokratikus – centralizált, Janus arcú, érzékeny és versenyző kultúratipológia tagjai közül melyik illik az általam mért jelen pozíció, illetve a kívánt kulturális helyzethez? Azt tudjuk, hogy a 88 országra elvégzett klaszteranalízis alapján, az én modellemben Magyarország a „versenyző” kultúrkör országai közé kapott besorolást, igaz ezt a minősítést a Varga által végzett megfigyelésekből származó értékek eredményezték.
Ezek az értékek azonban kutatásaim fényében nem relevánsak, ezért az általam mért értékeket vettem figyelembe a továbbiakban, vagyis a jelenre és a kívánt helyzetre képezett pontok koordinátáit transzformáltam az általam reformmodellnek nevezett háromdimenziós rendszerbe. Ezzel azt kívántam elérni, hogy együtt váljanak elemezhetővé a ’80 –as évek és a 2002 –es évre értelmezett magyar kulturális pozíciók. A kapott koordinátákat az 5. táblázat

tartalmazza, ahol a zárójelbe tett értékek lettek az analízisbe bevont inputadatok:

| Indexek / mért értékek | Általam mért Jelen értékek | Általam mért Kívánt értékek | Transzformált Jelen értékek | Transzformált Kívánt értékek |
|---|---|---|---|---|
| **HTI** | 2,99 | 2,58 | 57,26 (57) | 47,73 (48) |
| **BKI** | 3,07 | 2,56 | 61,82 (62) | 48,56 (49) |
| **MAS** | 2,84 | 3,11 | 46,4 (46) | 52,47 (52) |
| **IND** | 2,78 | 2,72 | 43,38 (43) | 42,12 (42) |

5. táblázat: A jelen és kívánt értékek transzformációja

Az így képzett koordinátákat, kvázi 89. (jelen helyzet) és 90. (kívánt helyzet) országként, beillesztettem az ITIM adatsorába, majd ezzel az adatbázissal végeztem el klaszteranalízist 4 osztályozási csoportra nézve. Az elemzés igen érdekes végállapotot mutatott, ugyanis a 89. országként figyelembe vett jelen helyzetre vonatkozó adategyüttes a Janus arcú, második kulturális szegmentumba kapott besorolást, míg a megkérdezettek számára ideális körülményként jellemzett, kívánt helyzetet reprezentáló értékhármas pedig - 90. országként – a negyedik, vagyis a Versenyző kultúrkörbe került.

Azt még hozzá kell tennem a fentiekhez, hogy a két „fantomország” bázisba vitele nem módosított a vargai alapértékek besorolásán, vagyis a 36. országként jelölt Magyarország maradt versenyző kultúrkörben. Természetesen, ha elfogadjuk, hogy a vargai értékek jelentik a kulturális múlt pozícióját hazánkra nézve, s az általam mért eredmények pedig a jelen, illetve egyfajta kívánt jövőképet jelentenek, akkor azt az esetet is meg kellett vizsgálnom, hogy hogyan alakul a magyar kultúra elhelyezkedése ebben a rendszerben akkor, ha kicserélem a Varga által definiált országértékeket a sajátjaimmal.

Végeredményként azt kaptam, hogy az országbesoroláson nem változtatott az a tény, hogy a klasszikus magyar értékeket kicseréltem az általam mértekkel, és ismét 88 ország bázisán végeztem analízist, mivel a jelen érték behelyettesítésével a magyar kultúra Janus arcú maradt, míg a kívánt érték szerepeltetésével Versenyző lett a ránk jellemző kulturális csoport. Az elemzés végeredménye tehát azt mutatta, hogy a rendszerváltás előtti időszakhoz képest a magyar kultúra erőteljes átalakuláson megy keresztül jelenleg is, melyet így az általam kreált kultúracsoportok alapján Janus arcúnak minősítettem, s amely kijelentés egybecseng Bakacsi, Magyarországot jellemző tradíció és átmenet kifejezéseivel.

**Irodalomjegyzék:**

Bakacsi Gy.–Takács S.: Honnan – Hová? A nemzeti és szervezeti kultúra változásai a kilencvenes évek közepének Magyarországán Vezetéstudomány,XXIX. évf., 1998.,2.sz., 15–22.l.

Branyiczki I.: Szervezeti kultúrák empirikus vizsgálata Közgazdasági Szemle XXXVI. évf., 1989./1.sz., 94–106.l.

Chen, C. C. – Chen, X.-P. – Meindl, J. R.: How Can Cooperation be Fostered? The Cultural Effects of Individualism – Collectivism Academy of Management Review, 1998. Vol.23, No. 2, pp. 285 – 304.

Hampden – Turner, C.: Creating Corporate Culture: From Discord to Harmony Addison – Wesley Publ., 1992.

Heidrich B.: A vállalati kultúra magyar sajátosságairól Vezetéstudomány XXVIII.évf. 1997/4.sz.,9–17.l.

Hofstede, G. [1980/a.]: Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values Sage Publications, Beverly Hills, CA 1980.

Hofstede, G. [1980/b.]: Motivation, Leadership and Organizations: Do American Theories Apply Abroad Organizational Dynamics, Summer, 1980.

Hofstede, G.: Culture and organizations International Studies of Management and Organization, 10., 1981., pp. 15 – 41.

Hofstede, G. [1983/a]: The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories Journal of International Business Studies, vol. 37., 1983./1., 75 – 84. l.

Hofstede, G. [1983/b]: National cultures in four dimensions International Studies of Management and Organization, 13/2: 1983., pp. 46 – 74.

Hofstede, G.: Cultures and Organization: Software of the Mind McGraw – Hill Book Co., 1991.

Hofstede, G. [1994/a]: Uncommon sense about organizations: Cases, studies and field observations
Thousand Oaks, CA., Sage, 1994.

Hofstede, G.: Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values
Sage Publications, Beverly Hills, CA 1995.

Hofstede, G. [1998/a]: Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts
Organizational Studies, 1998. 19/3, pp.472 –492.

Hofstede, G. [1998/b]: Identifying organizational subcultures:
an empirical approach
Journal of Management Studies,
35/1., 1998., pp. 1- 12.

Hofstede, G.: Cultures Consequences, Camparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations
Sage Publ., Thousand Oaks (California),
2. ed., 2001., pp. 500 - 502

Hofstede, G. – Bond, M. H. – Chung – Leung, L. :
Individual perceptions of organizational cultures
Organizational Behavior and Human Performance,
Organization Studies, 14/4., 1993., pp. 483 –503.

Jarjabka Á. [1999/b]: A kultúra létjogosultsága a tárgyalási és döntési folyamatokban
Marketing & Menedzsment, 1999/3-4. sz.

Jarjabka Á.: The Cultural and Production Conditions for Applying JIT,
The Significance of the Last Decade,
Section 1, PTE-KTK, Pécs, 2000., 49-60. l.

Jarjabka Á. [2001/a]: A kultúra hatása a szervezetek stratégiájára
Vezetéstudomány,
XXXII. évf., 2001. 3.sz., 16 – 26. l.

Jarjabka Á. [2001/b]: Stratégia fogalmának modern jelentéstartalma
Vezetéstudomány, XXXII. évf., 2001.,
7-8.szám, 25 – 32. old.

Kolman, L. – Hofstede, G. – Noorderhaven, N. – Dienes, E.:
Work – Related Values and Co – operation in Europe
in.: Konference PEF CZU, Agrarni perspektivy VIII, Prague, PEF/CZU, 1999., pp. 884 - 890

Kim, V. – Triandis, H. C., - Kagitcibasi, C. – Choy, S. C. – Yoon, G.:
Individualism and Collectivism: Theory, Method, and Applications
Sage, Newbury Park, CA., 1994.

Lau, C.-M. - Ngo, H.–Y.: One Country Many Cultures: Organizational Cultures of Firms of Different Country Origins
International Business Review,
Vol.5., No.5. pp. 469 – 486, 1996.

Primecz H.: Hofstede – más szemmel
Marketing & Menedzsment, 1999/ 3 – 4 sz.

Schwartz, H.S.: Beyond Individualism / Collectivism. New Cultural Dimensions of Values, in.: Individualism and Collectivism: Theory, Method and Applications
eds.: Kim et al., SAGE Publ., 1994., pp. 85 –119.

Triandis, H.C.: Individualism and collectivism
Boulder, CO, Westview, 1995.

Trompenaars, F.- Hampden-Turner, C.:
Riding The Waves of Culture
Understanding Cultural Diversity in Business
Nicholas Brealey Publ., London, Second ed.,1998.

Varga K.: Szervezeti kultúránk koordinátái
Ergonómia, 1983/3. sz.

## Egyéb forrásmunkák a 6. témához

Bakacsi Gy.–Takács S.: Honnan – Hová? A nemzeti és szervezeti kultúraváltozásai a kilencvenes évek közepének Magyarországán
Vezetéstudomány, 1998., 2.sz., 15–22.old.

Heidrich B.: A szervezeti kultúra változtatásáról és vezetési kérdéseiről
Vezetéstudomány, XXVI.évf.,1998.,1.sz., 1–9. old.