

10. Vezetés- és szervezetszichológia

Bolgár Judit

Ebben a fejezetben az úgynevezett „klasszikus” vezetés- és szervezetszichológia és szervezelmélet néhány fontos témáját foglaljuk össze. Az emberek együttműködésén alapuló szakmák, hivatások ma már elképzelhetetlenek pszichológiai ismeretek nélkül. A vezetés-szervezési feladatok és a vezetői döntések szakmai megalapozása jelentős mértékben támaszkodik az alkalmazott pszichológia széles körű ismeretanyagára.

Az embereket közösséggé az együttes tevékenység teszi. A közösségi tevékenység nélkülözhetetlen velejárója, hogy legyen egy egyén vagy egy csoport (mai szóval menedzsment) a csoport összehangolt koordinált célirányos működésének elősegítésére és biztosítására. A vezetés a társadalommá fejlődés szükséges velejárója és egyben következménye is. Ez biztosítja, hogy egyének és csoportok valamilyen cél érdekében, adott keretek között összehangolt tevékenységet végezzenek. Nem mindegy azonban, hogy a szervezet milyen formai jellemzőkkel rendelkezik, milyen kulturális, érték- és normarendszer alapján szerveződik, mi a tevékenység célja, tartalma, mi a szervezet társadalmi funkciója, a hatékony működés milyen tárgyi és személyi erőforrásokkal biztosítható.

A hatékony működés egyik alappillére a hatékony vezetés. Néhány definíció alapján tekintsük át, mit is jelent a vezetés mint emberi cselekvés. Melyek azok a „rokon kifejezések”, amelyekre a vezetés szó hallatán asszociálhatunk.

A legáltalánosabb értelmezés szerint vezetésen szervezetek (szervezetbe rendezett tevékenységek) vezetését értjük. Ez a nemzetközi szakirodalomban leginkább a menedzsment szónak felel meg. Ezt a kifejezést gyakran fordítják igazgatásnak, de ez pontatlan. A szó latin eredetű, a *manus* (kéz) latin szóból származik, átvitt értelemben jelentheti a kezelni, kézben tartani cselekvést.

Az emberek, csoportok vezetésével kapcsolatban leggyakrabban a *leadership* angol kifejezéssel találkozhatunk a szakirodalomban, amely a személyes vezetést takarja. A vezető (*leader*) ebben az értelemben az a személy, aki a többiek élére áll, mutatja az irányt, segíti a többieket. Ebbe a fogalomkörbe tartoznak olyan jellemzők, mint: kezdeményező, irányító, útmutató, élen haladó. A vezetésnek lehet egy speciális értelmezése is, amely a kormányzás (*governance*) szóval jellemezhető. Ezt a magyar szóhasználatban általában döntéshozók, testületek vezetése esetében használják.

Tricker a kormányzást a befolyásoló csoportok, az adminisztratív partnerek és mások közti viszonyok kezelésének fogja fel (TRICKER 2015). A szóeredetet vizsgálva a *nevelni, tanítani, kiképezni, felkészíteni* kifejezések a hasonló fogalmak. A „kormányzó” mint vezető felfogásának előtérbe kerülése arra utal, hogy a hatalomgyakorlás olyan módon is megvalósulhat, hogy azt nem egy személy, hanem egy csoport gyakorolja. Bizonyos helyzetekben a kormányzás eredményesebb lehet a többi vezetési módszernél.

10.1. A vezetés fogalma, definíciók

A vezetéspszichológia mint a pszichológia viszonylag új területe elsősorban a vezetés olyan külső (társadalmi, kulturális, szervezeti) és belső (személyközi kapcsolati) társadalompszichológiai, szociálpszichológiai és személyiség-lélektani tényezőivel foglalkozik, amelyek nem hagyhatók figyelmen kívül a hatékony, az eredményes vezetői magatartás kialakításakor.

A vezetési tevékenységet többféle megközelítésben vizsgálhatjuk, ezért nincs egyetlen, mindenfajta vezetést lefedő definíció. Attól függően, hogy a vezetés melyik elemét tekintjük elsődlegesnek, a vezetési folyamatot, a vezetői tevékenységet, a hatékonyság eszközeit, a fogalmat különféleképpen írhatjuk le.

A vezetés olyan tevékenység, amelynek során meghatározzák a célokat és az azok eléréséhez vezető utakat és módszereket.

- Vezetni annyit jelent, mint *másokat közös tettekre mozgásba hozni bizonyos célok elérése érdekében*. Erre épül fel a vezetési rendszer, amelyben a vezetők és vezetettek minimális ráfordítással a követelményeknek megfelelően oldanak meg helyzeteket.
- A vezetés olyan tevékenység, amely *az erőforrások hatékony és eredményes felhasználására irányul bizonyos célok elérése érdekében*.
- A vezetés *mások befolyásolása abból a célból, hogy valamilyen feladatra közös megoldást találjanak*.
- „A vezetés a vezető által tudományosan megalapozott vezetési ismeretek és módszerek tudatos alkalmazásával – a változó környezeti feltételek között – a szervezet rendszerjellegű működtetése, a formális és informális struktúra, valamint a célkitűzés–folyamat–szervezet egyensúlyi állapotának biztosítása mellett a hatékonyság kívánt mértékű növelése” (GULYÁS–SZENDE 1984).
- „A vezetés olyan tevékenység, amely – a kommunikációs folyamatra támaszkodva – meghatározott cél (célok) érdekében befolyásolja az emberek közötti kapcsolatokat és az emberi magatartásokat” (BAYER 1995).
- „A vezetés mások befolyásolása abból a célból, hogy valamilyen feladatra közös megoldást találjanak” (PATAKI 1980, 604.).

A vezető eredményességét alapvetően az határozza meg, hogy személyiségjellemzői, vezetési stílusa, vagyis általánosságban vezetői magatartása mennyire „kompatibilis” a szervezet céljaival, fejlődési, változási tendenciájával. Sorolhatnánk a vezetés egyre újabb oldalait bemutató értelmezéseket is, azonban minden megközelítésben megjelenik, hogy a vezetés emberekre való hatás, és hogy annak eredményessége minősíti a vezetési teljesítményt, illetve a vezető rátermettségét.

A vezetői teljesítmény megítélése viszonylag egyszerűnek mondható üzleti vállalkozások, profitorientált tevékenységek megítélése esetén. Ugyanakkor a nem nyereség-érdekelt szervezetek, az intézmények, a közigazgatási szervezetek, az állami és társadalmi szervezetek, katonai és egyházi szervezetek stb. vezetésére is lényegében a fenti definíciók jellemzők, de természetesen a nem üzleti vállalkozások vezetésére másféle módszerek, másféle stratégiák, esetenként a profitorientált intézményekétől eltérő célok és kiváltképp másféle sikerkritériumok lehetnek jellemzők.

10.2. A szervezet jellemzői

A szervezetek működésével foglalkozó szakirodalomban az 1970-es éveivel kezdődően jelent meg az a felfogás, miszerint a szervezetek működését nemcsak a bennük dolgozó emberek befolyásolják, hanem a környezeti változások is. Mit is nevezünk tehát szervezetnek a szó vezetéspszichológiai értelmében?

A szervezet olyan formalizált struktúrák elemeinek bonyolult, funkcionális összessége, amelyeket meghatározott cél vagy célok megvalósítására hoznak létre. A szervezet működési határai a környezetéhez képest általában világosan meghatározott. Működése az adott struktúrára épül, és jelentős részben a működést megvalósító emberi tevékenységek összességét jelenti. Szociálpszichológiai értelemben a szervezet a csoport egyik fajtája, rendszerint nagyobb létszámú másodlagos csoport, amely általában nem spontán módon keletkezik, hanem létrehozzák. A tagoknak nincs lehetőségük arra, hogy minden más taggal közvetlen kapcsolatot alakítsanak ki. A szervezet működését különböző eszközökkel koordinálják.

Fő sajátosságait tekintve tehát a szervezet jellemző vonásai:

- Olyan másodlagos csoport, amelyet külső (független) elhatározás eredményeként meghatározott feladat végrehajtása, cél elérése érdekében hoztak létre.
- Struktúrája formalizált, rendelkezik olyan dokumentumokkal, amelyek meghatározzák formális (hierarchikus, kommunikációs) és működési kereteit (működési szabályzat).
- Felépítése általában hierarchikus; a szervezeti alrendszerek együttműködését hierarchikus irányítás és információs rendszer biztosítja.
- Tekintettel arra, hogy a szervezeti tevékenységet emberek végzik, a szervezeten belül informális csoportképződmények is kialakulhatnak, amelyek esetenként gyengíthetik a hierarchikus, formalizált struktúrájú működést.

A társadalomban a szervezet csak nagyon ritkán működik izoláltan. Az egyfajta tevékenységet folytató szervezetek szervezetrendszerekbe tagozódnak. (A bírósági, igazságszolgáltatási szervezetek alkotják például az igazságszolgáltatás szervezetrendszerét.)

10.2.1. A szervezet és társadalmi környezete

A szervezet részben nyitott rendszer, környezetével többirányú kapcsolatban van. A környezeti hatások a szervezet input- és outputfolyamataiban, egyes elemeinek és a környezetnek közvetlen összefüggéseiben, a szervezeti tevékenységet megvalósító emberi magatartásoknak a környezettel való összefüggéseiben realizálódnak.

A szervezet társadalmi környezetét általánosságban csak nagyon tágran határozhatjuk meg: a rendszer határain kívüli jelenségvilágként, amelytől a szervezet mint nyitott rendszer elhatárolható, amellyel input és output kapcsolatban van. A szervezet társadalmi környezeti hatásainak előrejelzésére ugyan nagyszámú elmélet (és kísérlet) látott napvilágot, de ha figyelembe vesszük azokat a nem kiszámítható, csak becsléssel prognosztizálható, bonyolult makrokörnyezeti folyamatokat, amelyek a szervezet működésére hatással lehetnek, a hosszú távú működési stratégia sok bizonytalan változót tartalmazhat.

Mit is jelent tehát a szervezet számára a társadalmi környezet? Ez azon társadalmi viszonyok összessége, amelyek a szervezet inputfolyamatait alakítják, és amelyekben az outputfolyamatok realizálódnak. A társadalmi viszonyrendszer valamely szervezet számára a releváns környezeti tényezőket is alakítja. Így a szervezetrendszerek egymás számára is környezetet jelenthetnek, ebből következően a szervezetnek a környezetéhez való eredményes alkalmazkodása más szervezetek sikeres alkalmazkodásától is függ.

Milyen úton hatnak a szervezetre a társadalmi tényezők?

A szervezet társadalmi meghatározottsága elsődlegesen a társadalom munkamegosztásában elfoglalt helyéből következik. A szervezet tagjainak társadalmi pozíciója vagy presztízse, a társadalom makrosztruktúrájának egésze és a társadalmi, törvényi szabályozók fontos hatástényezőkként jelentkezhetnek. Ez azért jelentős eleme a társadalmi meghatározottságnak, mert a szervezeti tevékenység emberi viselkedésben nyilvánul meg, amelyre jelentős befolyással lehetnek a külső, társadalmi környezetben kialakult kapcsolatok, érdekek és értékek, motívumok és attitűdök is. Ebből következik, hogy a szervezet tevékenységét módosíthatja az a tény, hogy az emberi magatartásban nyilvánul meg.

A szervezetnek és társadalmi környezetének viszonyában jelentős tényező, hogy a szervezet *saját érték- és érdekkészlettel* rendelkezik, amelynek alapvető eleme a túlélésre való törekvés. A szervezet saját érdeke az, hogy hosszú távú fennmaradásra „rendezkedjen be”, ami szembekerülhet a szervezet rövid távú, általában a szervezet fennálló struktúrájához kötődő érdekeivel.

10.2.2. A szervezeti kultúráról

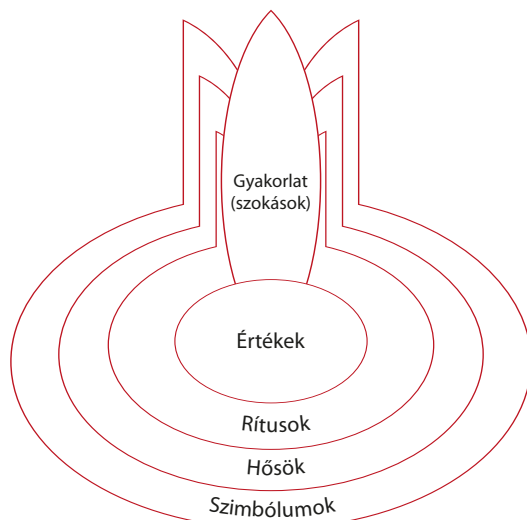
Szervezeti kultúrán a szervezetben megjelenő értékek, attitűdök, szokások, hiedelmek, vélekedések összefüggő rendszerét értjük, amelynek közvetve és közvetetten tapasztalható részei vannak. A szervezeti kultúrának azáltal, hogy jelentős befolyást gyakorol az adott intézmény személyközi kapcsolatrendszerére, fontos *beállítódást és attitűdöt alakító hatása van*. A szervezeti kultúra tehát *kihathat a szervezet működési hatékonyságára, a változásokhoz való alkalmazkodóképességére*. Ha a szervezeti kultúrát mint létező, működő gyakorlatot vizsgáljuk, azt állapíthatjuk meg, hogy a szervezeti kultúra *a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere*. A kultúra és ezen belül a szervezeti kultúra is társas tanulási folyamat eredménye. A folyamat kezdete mindjárt a szervezet létrejöttéhez köthető, és folyamatosan korrigálódik a szervezet hosszú távú fennmaradásának érdekében. (FARKAS–KOVÁCS–KRAUZER 2018). A hosszú távú fennmaradás közös érdek, arra ösztönzi a szervezet tagjait, hogy hatékony együttműködési viselkedési programot sajátítsanak el. Ez nem mindig egyirányú sikerfolyamat, néha úgynevezett „próba-szerencse” tanulás, amely siker esetén viselkedésmegerősítővé válik, kudarc esetén pedig az eredménytelen „program” kioltódik. A sikeres „viselkedésprogramok” a szervezet számára később beépülnek a szervezeti norma- és szabályrendszerbe.

A nemzeti-szervezeti kultúra modellje Hofstede szerint

Geert Hofstede egyik legjelentősebb művében a kultúrát mint az elme szoftverét tárgyalja, rámutatva arra, hogy a szocializáció és az adott kultúrákban, társadalmi közegekben töltött

élet programozza be az emberekbe a főbb beállítódásokat, alakítja ki az orientációkat, értékviszonyokat, magatartássémákat. Ezek a „szoftverek” hatnak ki többek között a munkaszervezetekben megnyilvánuló viselkedésükre is. Ezért nevezi Hofstede a kultúrát a gondolkodás és cselekvés közösségi programozottságának.

Hofstede „hagymamodellje” szerint az értékeket mint magot, három réteg veszi körül koncentrikusan: a rítusok, a hősök és a szimbólumok rétege.



11. ábra

Hofstede „hagymamodellje”

Forrás: saját szerkesztés <https://slideplayer.hu/slide/2228860> alapján (a letöltés dátuma: 2018. 01. 18.)

- A *szimbólumok*: tárgyi, illetve tárgyasult termékei az irodalmi, a zenei, a képzőművészeti, az építészeti alkotások, az ételek, az öltözködés stb. Ez a kultúra külső, jól látható rétege. Ide sorolják azokat az adott kultúra tagjai számára sajátos jelentéssel felruházott tárgyakat is (például zászlók, státuszszimbólumok, gesztusok, hajviselet), amelyek gyorsan változnak, más kultúrák által átvehetők.
- A második rétegbe azok a valóságos vagy képzelet szülte *hősök* tartoznak, amelyek az adott kultúrában nagyra becsült tulajdonságokkal rendelkeznek, ők képviselik a követendő viselkedési mintákat, tükrözik az adott kultúra értékrendjét.
- A modell harmadik rétegét az úgynevezett *rítusok* alkotják. Ezek olyan kollektív viselkedési formák, amelyek társadalmi, szervezeti szempontból fontosak (például üdvözlési, udvarlási formák, esküvői szokások).
- Az említett három réteg explicit jellemzőket tartalmaz, ezek közvetlenül érzékelhetők a külső szemlélő számára is. A kultúra lényegét, legbelső rétegét implicit magvat azok az *értékek* alkotják, amelyek értékítéletünket befolyásolják, vagyis azt, hogy mit tartunk jónak, illetve rossznak. Ezek a megfigyelő számára közvetlenül nem érzékelhetők, sőt, esetenként még a kultúra hordozói számára sem tudatosultak. Az értékek és rítusok képezik a csoportok értékrendszerének alapját, ezek többnyire tanult viselkedésformák.

Hofstede több mint 40 országra kiterjedő empirikus vizsgálata alapján kimutatta, hogy a nemzeti kultúra sajátosságai jelentős befolyást gyakorolnak a szervezeti kultúrára. 1980-ban megjelent, meghatározóvá vált munkájában bemutatta a munkával kapcsolatos értékek nemzetközi különbségeit, és erre építve következtetéseket vont le az elmélet és a gyakorlat számára. A következő dimenziók szerint tartotta ellentétpárokba rendezhetőnek a kultúrákat:

- kis, illetve nagy hatalmi távolságtartás;
- individualizmus, illetve kollektívizmus;
- maszkulin, illetve feminin jelleg;
- gyenge, illetve erős bizonytalanságkerülés;
- hosszú, illetve rövid távú orientáció.

A *hatalmi távolság* indexe arról ad információt, hogy az adott társadalomban általában milyen a szervezetekben a vezetői döntéshozatal jellege, milyen a hatalom gyakorlásának elfogadott módja, milyen mértékű engedelmisséget követelnek meg a beosztottaktól.

Az *individualizmus/kollektívizmus* tényezője azt fejezi ki, hogy társadalmilag elfogadottan milyen mértékben törődnek az egyének csupán önmagukkal és szűk családjukkal, illetve mennyire érznek felelősséget egy nagy közösség tagjaiért (nagy család, munkahelyi közösség), akik támogatására cserében ők is számíthatnak. Vagyis arra keres választ, hogy egy adott nemzeti kultúrában az individualizmus, az egyén középpontba állítása vagy a közösség, a kollektív munka és felelősség az elsődleges.

A *maszkulin/feminin értékek* egy adott társadalomban a nemekhez kötődő szerepmegosztásra utalnak. A magas férfias értékű országokban határozottabban elhatárolódnak egymástól a férfi-/női szerepek. A közösségek tagjai elsősorban hivatás- vagy munkacentrikusak. A teljesítményre, versenyre helyezik a hangsúlyt, a karrier az elsődleges érték. A sikertelenséget gyakran tragédiaként fogják fel. A nőies értékek dominanciája a másokról való gondoskodást, a szolidaritást, a környezet és a természet védelmét, az emberi kapcsolatok megbecsülését mutatja elsődlegesnek.

A *bizonytalanságkerülés* indexe a szabályokhoz való ragaszkodás mértékét, az érzékelt stressz nagyságát, a munkaerő fluktuációját jelzi. Informál arról, hogy adott társadalomban a szervezetek alkalmazottjai milyen mértékben fogadják el a bizonytalanságot. Arról ad képet, hogy egy közösség tagjai mennyire képesek szembenézni a bizonytalansággal, és vállalni a kockázatot. Ennek a dimenzióknak három fő indikátora van. A szabályokhoz ragaszkodás, a foglalkoztatás időtartama, a stressz elviselése. (Hofstede rámutat arra, hogy a bizonytalanságot erősen kerülő országok szervezeteiben nagy hangsúlyt kapnak az írásban rögzített szabályok, a kicsi kockázatvállalás, a rituális magatartás, a konfliktuskerülésre való törekvés. A gyenge bizonytalanságkerülő kultúrákban a bizonytalanságot az élet természetes velejárójának fogadják el. A megszokottól eltérőt nem veszélyesként, hanem érdekesként kezelik.)

A *rövid/hosszú távú időorientáció* mint ötödik dimenzió csak később, a távol-keleti országok vizsgálata után került be Hofstede modelljébe. (A régebbi magyar nyelvű szakirodalom ezt még nem tartalmazza.) A hosszú távú időszemlélet olyan konfuciusi értékekkel társul ugyanis, mint a kitartás, az állhatatosság, a takarékoság, a világos státuszbeli elkülönülés, szégyenérzet kialakítása azokban, akik nem teljesítik a feladatokat.

Hofstede kultúramodellje a *nemzeti kultúrák* összehasonlításának eredményeként született. A szervezeti kultúrákat a nemzeti kultúrák jellemzőivel nem lehet egy az egyben leírni, ugyanis a szervezeti kultúrák különböző szervezeteket jelenthetnek egy régióban vagy országban. A nemzeti kultúrák főként a legmélyebb réteg, az értékek szintjén különböznek egymástól, ezzel szemben a szervezeti kultúrák inkább a szimbólumok, hősök és rítusok terén. A nemzeti kultúrák jellemzésére alkalmazott öt dimenzió ilyen formán nem alkalmas az azonos országban működő különböző szervezeti kultúrák összehasonlító leírására. Hofstede a szervezeti kultúrák jellemzésére, az előző dimenziók figyelembevételével, kutatásai alapján az alábbi hat független dimenziót ajánlja:

- folyamatorientált/eredményorientált;
- munkaorientált/munkásokra orientált;
- hálózatban gondolkodó/helyben gondolkodó;
- nyílt rendszer/zárt rendszer;
- szorosan ellenőrző/kevésbé ellenőrző;
- gyakorlatiasan gondolkodó/előírásokban gondolkodó.

Schein szervezeti kultúra-modellje

Edgar Schein, a modern vezetés- és szervezetsz pszichológia egyik klasszikusa a vezetést kulturális feladatként értelmezi, azaz szerinte a vezetőnek nincs választása abban, hogy foglalkozik-e a kultúrával, mivel minden tette azon keresztül jelenik meg.

Schein megállapítása szerint kultúrája csak olyan szervezetnek, társadalmi intézménynek lehet, amely viszonylag függetlenül és hosszabb időn át működik. (Vagyis markáns szervezeti kultúra kialakításához önálló értékrend és idő szükségeltetik.) Minden többé-kevésbé autonóm szervezet kialakíthat saját kultúrát, de ehhez sok tapasztalatra van szükség, és ez időigényes.

Schein a szervezeti kultúra három rétegét különbözteti meg. A kultúra *látható jelei* közé tartozik a technológia, az intézmény építészeti jellemzői, de a szervezeti kommunikáció nyelvi sajátosságai, az életkori sajátosságokkal kapcsolatos érték- és viselkedésgyűjtés is. Az intézmény által szervezett rendezvények, ünnepi események, de az úgynevezett szakzsargon és a viselkedés alaki, formai jellemzői is a kultúra látható elemei. Ezek a jellemzők ismerhetők fel legkönnyebben mind a külső szemlélők, mind a szervezet új tagjai számára, és válhatnak a tanulási-beilleszkedési folyamat „utánzásos-tanulási” modelljévé. A kultúra látható szintje jól reprezentálja a kultúrát, és elsajátítása elősegíti az alkalmazkodást, a kíváncsi szervezeti viselkedés kialakítását, de a szervezeti kultúrával való azonosulást, identifikációt a kultúra mélyebb, „láthatatlan” rétegei biztosítják.

A kultúra *mélyebb, nem látható szintje* két réteget tartalmaz Schein értelmezése alapján. Vannak olyan, a szervezet tagjai által *világosan megfogalmazható értékek* (explicit értékek), amelyek a szervezeti, személyközi kommunikációban egyértelmű, világos tartalmakat jelentenek. A „középső szinten” megjelenő *nem látható jegyek* egyik csoportját a szervezeti értékek, normák, szabályrendszerek alkotják. (Ezeknek általában írott nyomuk is van.)

A világosan megfogalmazható explicit értékek mélyén olyan rejtett (implicit), a *viselkedésünket, kommunikációnkat befolyásoló előfeltevések lehetnek, amelyeknek sokszor nincs is tudatában a szervezet tagja*, azokat nyilvánvaló tényként, valóságként, alapvető

igazságokként fogadja el. Általában csak akkor kerülnek felszínre ezek a rejtett előfeltevések, amíg közvetlenül nem találkozunk más, eltérő kultúrával. Ezeket olyan alapvető hiedelmeket, feltevéseket, meggyőződéseket feltáró értékvizsgálatok hozhatják felszínre, amelyek a kultúra mély rétegeibe engednek bepillantást.

Milyen üzenetet hordozhat tehát a szervezeti kultúra vizsgálata, megismerése? Schein elméletét figyelembe véve azért fontos a szervezeti kultúra megismerése, mert az jelentős befolyással van a szervezet tagjainak egyéni és csoportviselkedésére. A kultúra jelentős hatást gyakorol személyes érték- és normarendszerünkre, de hatással van a szervezeti működési stratégia kialakítására is. (FARKAS–HORVÁTH 2020).

A szervezeti kultúra ezen legmélyebb szintje a nemzeti kultúrába ágyazva működik, és olyan felfogásokra épül, amelyek befolyásolják a dolgok idő-tér aspektusát, saját státuszunk fizikai megjelenítését vagy a munkatársakhoz, a vezetési felfogáshoz vagy az igazsághoz való viszonyt, az individuális vagy közösségi értékek előtérbe helyezését, a személyes karrier alá vagy fölé rendelését a közösség céljainak. Ez a legmélyebb szint mutatja meg a világról alkotott felfogásunk, világnézetünk meghatározó sarokpontjait, hogy inkább a jogrendszerben és a tudományosan alátámasztott kutatásokban hiszünk, vagy a morális elvekben és a vallási törvényekben.

Schein kultúramodellje alapján a kultúrát jéghegyhez hasonlítják, amelynek vannak a vízszint feletti, megfigyelhető, látható, és a víz alatt rejtőzködő, láthatatlan megjelenési formái. Ez a szakirodalomban népszerű úgynevezett „jéghegymodell” grafikusan szemlélteti a nem tudatosult érzések, attitűdök, értékek, hiedelmek, előfeltevések, a tárgyiasult kulturális jegyek, a ceremóniák, szertartások, történetek, szimbólumok szintjeit, amelyek „mesélnek a kultúráról”. (Utóbbihoz tartozik mindaz, ami a kultúra elsajátítását a szervezet tagjai számára lehetővé teszi.)



12. ábra

Daft jéghegymodellje (1992)

Forrás: saját szerkesztés <http://slideplayer.hu/slide/2150387> alapján (a letöltés dátuma: 2018. 01. 18.)

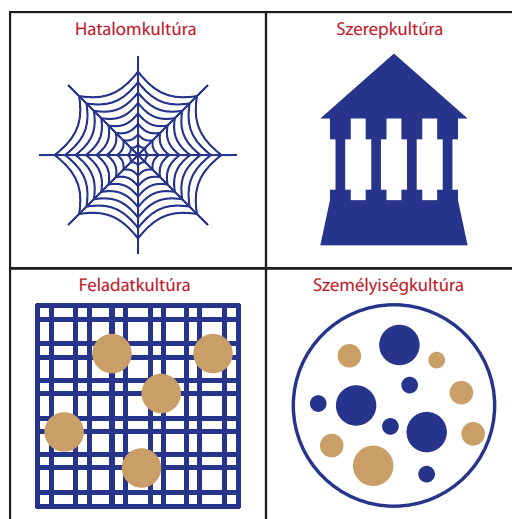
A megfigyelhető jellemzők közé soroljuk a rendszeresen ismétlődő ceremóniákat (szertartásokat), a szervezeten belül keringő történeteket, a használt szakzsargont, a látható viselkedésmintákat, a szervezet szimbólumait, az öltözködést és a munkahely külső ki-nézetét. Ezekből a látható jelekből azonban csak következtethetünk arra, milyen értékeket

vallanak a szervezet tagjai, mi van valójában a fejükben. Az igazi kultúra az értékekben, feltevésekben, hiedelmekben, érzésekben és attitűdökben rejlik, amelyek azonban láthatatlanok maradnak.

Schein szervezetenkultúra-modellje dinamikus megközelítésen alapul, ami azt jelenti, hogy a kultúra állandó változás eredményeként formálódik. Csak olyan csoportoknak alakulhatnak ki alapvető feltevéseik, amelyeknek van közös történelmük. A közösen megélt események vezetnek ugyanis a közös feltevésekhez. A feltevések ereje abban rejlik, hogy tudat alatt és megkérdőjelezhetetlenül kezdenek működni. Úgy tekintik azokat, mint a helyest és követendőt a rosszal szemben. (Érzelmileg annyira foglyaivá válhatunk ezen feltevéseknek, hogy nem is vagyunk képesek azokat megtárgyalni, csak védeni, mivel mi magunk alakítottuk azokat.) A fentiek figyelembevételével tehát a szervezeti kultúra *azon alapvető feltevések mintái, amelyeket a szervezet a külső és belső problémái megoldása során tanult, és amelyek jól beváltak ahhoz, hogy elfogadják azokat, érvényesnek és működőképesnek tekintsék hasonló problémák esetén.*

Charles Handy szervezetenkultúra-modellje

Handy modelljében négyféle szervezeti kultúra szerepel, amelyek elsősorban a vezető szerepében, a környezethez való viszonyban, az irányítási, döntéshozatali módban, a szervezeti teljesítmény legfőbb meghatározójában térnek el. A szervezetre jellemző kultúrát szerinte a szervezet domináns csoportja határozza meg, építi ki és adja tovább. Azonban a szervezeti domináns kultúra mellett (alatt) úgynevezett szubkultúrák jöhetnek létre, amelyek a szervezeten belül erősíthetők, de gyengíthetők is a szervezet teljesítőképességét.



13. ábra

Handy szervezetenkultúra-modellje

Forrás: saját szerkesztés <http://sourcepov.com/2010/03/02/cultural-types> alapján (a letöltés dátuma: 2018. 01. 18.)

Handy négyféle szervezeti kultúrája az alábbiakkal jellemezhető:

A *hatalomkultúra* inkább a kis méretű vállalkozószervezetekre jellemző kultúrátípus. A vezetés egy személy vagy egy szűk csoport kezében van. Az erő és a hatalom egy pontban koncentrálódik. Az egyénekre épít, elismeri a teljesítményt és a sikert. Kiemelt szerepet játszik ebben a kultúrában az empátia, a tolerancia. Ezt a kultúrátípust karizmatikus személyek által irányított csoportok képviselhetik. A kultúra grafikus megjelenítésében pókhálózhoz hasonlítható, ahol a hatalom, az erő a középpontban koncentrálódik. (A vezető szerepét Handy Zeuszéhoz hasonlítja.) A vezető *vagy* a vezetőség tartja kézben a szervezetet, e körül helyezkednek el koncentrikusan a további szereplők; minél közelebb van valaki a középponthoz, annál befolyásosabb. A vezető meghatározó egyéniség, karizmatikus személyiség. A beosztottak tisztelik. Ideális esetben nagy fokú bizalom jellemzi ezeket a szervezeteket, az alkalmazottak viszonylag jól ismerik egymást, tudnak egymás munkájáról, értékeiről és gyengeségeiről. Egy ilyen szervezeti modell viszonylag jól és gyorsan képes válsághelyzetekre reagálni, de a döntésekben mindig a vezető dominanciája érvényesül.

A *szerepkultúra* mint szervezeti kultúra a hierarchikus felépítésű, bürokratikus szervezetekre jellemző. Felépítése görög templomhoz (vezetője Apollónhoz) hasonlítható. Pillérei a jól felkészült funkcionális egységek, amelyeket a legfelső vezetés köt össze és koordinál. A funkcionális egységek szabályozása hatásköri listák, eljárási és működési leírások alapján történik. Az egyes alrendszer tagjai alig találkoznak, együttműködés nem nagyon van közöttük. A pontosan körülhatárolt és definiált szerepek gyakran fontosabbak, mint az egyének. A szerephez választódik ki az azt megfelelően alakító személy (vezető), akitől nem várnak el innovációt vagy többlet teljesítményt, sőt azt nem is nézik jó szemmel. A vezetői hatalom forrása a hierarchiában betöltött pozíció. Az ilyen szervezet stabil, lassan változó vagy jól befolyásolható környezetben tud hatékonyan működni. Az egyének számára biztonságot, belátható jövőt kínál ez a kultúra; nem kell azonnali döntéseket hozni. Gyors és kiszámíthatatlan környezeti változásokra azonban nem képes gyorsan és adekvátan reagálni.

A *feladatcultúrában* a befolyás nem a pozícióból vagy a személyiség erejéből ered, hanem a szaktudásból. (A vezetőt Handy Pallasz Athénéhez hasonlítja.) Rugalmas és alkalmazkodó szervezet. Az ilyen kultúra a mátrixszervezetekre jellemző. A feladatokra orientál, ami hálós szerkezet kialakulását eredményezi. A vezető dolga, hogy koordinálja a csoportok munkáját, segítse az ehhez szükséges erőforrások megteremtését, és elsősorban a teljesítményük alapján értékeli a munkatársait. Fő törekvése a megfelelő ember kiválasztása a soron következő feladathoz. Központi eleme a kultúrának a teammunka, az eredménycentrikus értékelés. Fontos érték a szervezettel való azonosulás, amely az egyéni érdekek háttérbe szorítását kívánja meg. A befolyás alapja a szakértői tudás. Változékony környezet, nagyfokú piacérzékenység esetén lehet eredményes leginkább a feladattípusú szervezeti kultúra. A teamszervezést a forrás- és szakemberhiány nehezíti meg, vagyis hátrány lehet, hogy a szaktudás kevésbé specializált, kevésbé elmélyült, mint például a szerepkultúrában, sőt különösen értékesek lehetnek azok az emberek, akik többféle területhez értenek, gyorsan tanulnak, könnyebben változtatnak. Általában fiatal, dinamikus, fejlesztő emberek tudják megvalósítani ezt a kultúrát, akiknek nagy az önbizalmuk, nem aggódnak még a biztonság miatt.

A *személy- vagy személyiségkultúra* központi alakjai a kiemelkedő szaktudással rendelkező személyek, akik szabad akaratukból döntenek úgy, hogy összefogva közös személyzetet és infrastruktúrát alakítanak ki. Szervezetük a végsőkig leegyszerűsített:

leginkább az egyének halmazának tekinthető. A szervezet struktúrája is ennek megfelelően alakul ki, az egyéni célkitűzések megvalósítására kerül a hangsúly. A szervezetet egyéniségek laza társulásai alkotják. Az ilyen típusú szervezeti kultúrának csak abban az esetben van létjogosultsága, ha nincsenek meghatározott közös célok. Leginkább magasan képzett szakemberek hoznak létre ilyen típusú szervezeteket (például tanácsadó irodák, ügyvédi közösségek). Pontok laza halmazával jellemezhető egy ilyen szervezet felépítése. A fókuszban az egyén áll, az egyéni célkitűzések dominálnak, a szervezet az egyének képességei, tehetsége köré épül, csak az egyéni kibontakozáshoz szükséges háttérrel biztosítja. (Handy a Dionüszosz által képviselt szellemiséget véli felfedezni ebben a szervezettípusban.) Az egyetlen szervezeti kontrollt a partnerek közös megegyezése jelenti, a szervezet nem tűr semmilyen hierarchiát. Ebből következően a szervezet sajátos pszichológiai szerződése a szervezetet rendeli az egyén alá: az egyén bármikor kiléphet a szervezetből, kizárására ugyanakkor jóformán nincs lehetőség. *A kultúra központi kategóriája az egyéniség.* A szervezet kevésbé formalizált, a közös érdekek biztosítják a cohéziót. Nem működhet szigorú irányító mechanizmus, főleg nem vezetői hierarchia, csak a közös megegyezés szabályozza a működést, a szakértői hatalom az elfogadott. Az ilyen típusú szervezet csak addig tud fennmaradni, amíg céljai halványak, nem körvonalazottak.

10.3. Vezetés és szervezet

A vezetés-irányítás meghatározott szervezeti keretek között történik. A vezető eredményességét alapvetően az határozza meg, hogy személyiségjellemzői, vezetési stílusa, vagyis általánosságban vezetői magatartása mennyire „kompatibilis” a szervezet működési jellemzőivel, céljaival, fejlődési, változási tendenciájával. Ebben az esetben a szervezet működési jellemzői (formai, strukturális és tartalmi jellemzők) tekinthetők úgynevezett „független változóknak”, amelyek tudomásulvétele, amelyekhez való dinamikus alkalmazkodás fogja a vezetés eredményességét lényegében meghatározni. A ma már „klasszikusnak” tekinthető modellek mind a mai napig hatással vannak a szervezetek vizsgálatával foglalkozó tudományterületekre, rendszeresen történik hivatkozás a korai megállapításokra, így ezeket röviden áttekintjük.

10.3.1. Max Weber és az „ideális bürokrácia”

Weber szerint (WEBER 1987): „»szervezetnek« nevezünk egy kifelé szabályokkal korlátozott vagy zárt társadalmi kapcsolatot akkor, ha a kapcsolat rendjének betartását az biztosítja, hogy bizonyos emberek – egy vezető, esetleg az igazgatásban részt vevők csoportja, s az utóbbiaknak normális körülmények között egyúttal képviselői hatalmuk is van – arra specializálták viselkedésüket, hogy érvényt szerezzenek a rendnek” (VINNAI–CZÉKMANN 2014, 9.). A szervezeti magatartást szabályozó rendet Weber *igazgatási rendnek* nevezi. Az egyéb társadalmi cselekvést szabályozó és a szabályozás folytán megnyíló cselekvési lehetőségeket biztosító rendet pedig szabályozó rendnek. A különböző szervezetek csak legritkább esetben sorolhatók tisztán az egyik kategóriába. A szervezetek egyik változata az intézmény. *Intézménynek azt a szervezetet nevezzük, amelynek egy megadható működési területen belül tételesen lefektetett rendje van, és ezt a meghatározott jegyek alapján*

leírható magatartást (cselekvést) viszonylag sikeresen rákényszeríti az intézmény tagjaira. Az intézmény a tétélesen lefektetett rendet hatalommal vagy uralommal biztosítja. Hatalomról akkor beszélünk, ha egy társadalmi (formális) kapcsolaton belül a vezetőnek van rá esélye, hogy saját akaratát az ellenszegülés ellenére is keresztülvigye (függetlenül attól, hogy ez az esély min alapul), uralomról akkor van szó, hogy ha a vezetőnek van esélye arra, hogy alárendeltjei engedelmeskedni fognak egy meghatározott tartalmú parancsnak. Az uralom csak szervezeti fegyvellemel biztosítható. A szervezeti fegyvellem azt a célt szolgálja, hogy a szervezet tagjai szinte azonnal, automatikusan, gépiesen engedelmeskedjenek a parancsnak. (Vagyis az engedelmesség ne személyes megfontolásuk eredménye, hanem szinte kiváltott reflex, válasz legyen.)

Weber a hatalom három típusát különböztette meg: hagyományos, karizmatikus és törvényes-racionális. A hatalom e három típusa a beosztottak által elfogadhatónak tartott ellenőrzési formákon és a felettesek hatalmának elfogadásán alapul. *Hagyományos szervezetekben a hatalmat a szokás és az uralkodás természet adta jogában való hosszan tartó hit legitimizálja,* vagy a tradicionális rendtartás által birtokolt, ahogy például a királyok, királynők vagy egy paternalista főnök hatalma esetén.

A karizmatikus hatalom a vezető személyes kvalitásába vetett hiten alapul, ez törvényesíti a hatalmat, amelyet a vezető személyének vonzereje és inspirációja biztosít. (Winston Churchill például karizmatikus vezetőnek írta le a szakirodalom.) Ha a karizmatikus vezető ereje „gyengül”, akkor az a szervezetet hagyományos szervezetté vagy bürokratikus szervezetté alakítja.

A törvényes-racionális hatalom, a szervezeti hierarchiában elfoglalt pozíciótól, és nem a személyiségtől függ. (Ilyen például a fegyveres erők és a kormányzat minisztereinek, egy főiskolai igazgatójának vagy egy vállalat vezetőjének hatalma.) A törvényes-racionális uralom két fontos kritériumot fogalmaz meg a hatalom gyakorlásával kapcsolatban. Egyrészt a hatalom gyakorlója, előzetesen felállított szabályoknak megfelelően szerezte meg és gyakorolja a hatalmat (legitim hatalom), másrészt pedig bizonyos korlátok között bárkinek, bármikor lehetősége van észérvek alapján azt vitatni. A törvényes-racionális hatalom koncepciója lehet a leginkább időszerű, gyakorlatias hatalomtípus, mert a legtöbb gazdasági társaság, esetleg adminisztratív intézmény (különösen a nagy méretűek) hajlamos bürokratikus típusú szerkezetet kialakítani. A bürokrácia ugyanis, ami a szervezet bizonyos strukturális jellegzetességeire vonatkozik, a formális szervezet uralkodó típusa. A szervezeteket működési és vezetési rendjük szerint Max Weber autonóm vagy heteronóm, illetve autokefális vagy heterokefális szervezetnek nevezi. Autonóm szervezet az, amelynek szervezeti rendjét nem kívülállók írják elő, hanem a szervezethez tartozók, függetlenül attól, hogyan valósul meg a rend. A heteronóm szervezet rendjét ezzel szemben kívülállók határozzák meg. Az *autokefália* azt jelenti, hogy a szervezet élén álló csoportot, illetve a vezetőt a szervezet maga nevezi ki a saját rendjének megfelelően, és ebbe szervezeten kívül állók nem szólnak bele, *heterokefália* esetén a kinevezés „kívülről”, esetleg más szervezeti rendnek megfelelően történik.

10.3.2. A termelékenység centrikus modell és ennek továbbfejlesztése

A menedzsment fejlődése a századforduló időszakában gyorsult fel, és innen datálható mint önálló diszciplína. Ebben Taylor és Fayol tevékenysége meghatározó. Taylor más tudományágak ismeretanyagát szisztematikusan alkalmazva a munkaszervezésben, a termelés-tervezésben és -irányításban, a racionalizálásban, a funkciók szervezeti elkülönítésében az időszempontok kialakításában, a bérezési és ösztönzési rendszerek kidolgozásában elvileg alátámasztott, az ipari gyakorlatban azonnal alkalmazható megoldásokat dolgozott ki és vezetett be. Taylor alapvető célja a különböző munkatevékenységek hatékonyságának növelése volt. Nem vette azonban figyelembe a termelékenységet javító úgynevezett emberi (humán) tényezőket. Rendszere az alábbi műveleti algoritmust alkalmazta:

- az adott tevékenységhez a legjobb eljárás megkeresése;
- azoknak a munkavállalóknak a kiválasztása, akik a lehető legrövidebb idő alatt teljesítik a feladatot;
- a kiválasztott személyek munkaparaméterei szolgálnak a munkanorma alapjául;
- a betanítás után olyan bérszabályozási jutalmazási, büntetési rendszer kidolgozása, amely kényszeríti a munkavállalót a normakövetelmények betartására.

A fenti műveleti algoritmus eredményesnek bizonyult a termelékenység fokozása szempontjából, ugyanakkor a munkavállalók úgy mutattak ellenállást, hogy gyakran igyekeztek „kollektíven” mesterségesen lenyomni a teljesítményelvárásokat, hiszen markánsan ellenérdekeltek voltak a kényszerítő követelmények teljesítésében.

Fayol – ellentétben Taylor követőivel – nem a termelés, illetve a végrehajtó munka megszervezésével és irányításával foglalkozott, hanem a vállalatok vezetésével, elsősorban a vállalati felső szintű vezetés kérdéseivel. Őt tekinthetjük a vezetésstudományok első, csakugyan tudományos elemzésen alapuló vizsgálójának. Megfogalmazása szerint a vezetés meghatározza a vállalat átfogó cselekvési tervét, kialakítja a szervezetet, koordinálja és összehangolja a működéssel kapcsolatos erőfeszítéseit. A vállalat tevékenységében hat funkcionális tevékenységcsoportot különített el:

1. műszaki tevékenységek (termelés, feldolgozás);
2. kereskedelmi tevékenységek (beszerzés, értékesítés);
3. pénzügyi tevékenységek;
4. biztonsági tevékenységek (javak és személyek védelme);
5. számviteli tevékenységek;
6. vezetési funkciók.

Fayol szerint az első öt funkció egyikébe sem tartozik, hogy meghatározza a vállalat átfogó cselekvési tervét, kialakítsa a vállalat társadalmi szervezetét, koordinálja és összehangolja erőfeszítéseit. A vezetési funkció nála világosan elkülönül a többi öt, lényeges vállalati tevékenységtől. Szerinte *vezetni annyit jelent, mint tervezni, szervezni, közvetlenül irányítani (parancsnokolni), koordinálni, ellenőrizni*. A vezetés négy összetevője a következőket jelenti a gyakorlatban:

- tervezés: a jövő kutatása és a cselekvés részletes programtervének meghatározása;
- szervezés: a vállalati szervezet kialakítása;
- közvetlen irányítás: a feladatok végrehajtása rendelkezésekkel, utasításokkal;
- ellenőrzés: a kiadott szabályok és utasítások betartásának felügyelete.

Áttekintést ad a vezetés általános elveiről is, ezek érvénysülését a vezetésnek kell biztosítania:

- A munkamegosztás, amely a hatáskörök elkülönítése, a tevékenységek specializációja.
- A hatalom, amelynek forrása a személyes tekintély. A vezető joga utasítást adni a feladat elvégzése vagy elvégeztetése érdekében.
- A fegyelem a szervezeti szabályok tiszteletben tartásának biztosítása.
- Az egyszemélyi vezetés, egységes utasítások; a beosztottak egy közvetlen vezetőtől kapjanak instrukciókat, a beosztott több vezető alá rendelése zavart kelt a működésben.
- Az irányítás egysége; egyetlen vezető irányítása biztosítja az egységes vezetést.
- A részérdek alárendelése az általános érdeknek, vagyis az alkalmazott egyéni érdekei nem kerülhetnek a szervezet érdekei fölé.
- A dolgozók bérezése: teljesítménybérezés, egyéb juttatások a relatív igazságosság jegyében.
- A centralizáció-decentralizáció összhangja a felelősséggel: a hatásköröket és feladatokat adott szintre delegálják, de a végső felelősség a felső vezetőé.
- A rend biztosítása: világos, egyértelmű munkaköri leírások, jól definiálható munkakörök.
- A méltányosság, amely a vezetők és beosztottak korrekt kapcsolatában nyilvánul meg.
- A munkaerő-állomány stabilitása; a fluktuáció alacsony szinten tartásával törekedni kell a hosszabb távú elkötelezettség biztosítására.
- A kezdeményezések felkarolása ösztönző javaslattevési rendszer kidolgozásával.
- A dolgozók egysége, a közösségi vagy teamszellem támogatása.

10.3.3. A human relations irányzat

A múlt század elején Taylor szervezetelméleti munkásságának ellenpontjaként alakultak az emberi viszonyok (*human relations*) tanulmányozására építő modellek. Ezek közös jellemzője, hogy a klasszikus taylori irányzat gyenge pontjának ítélték a foglalkoztatottak tevékenysége ösztönzésének, illetve kényszerítésének módját. A klasszikus iskola a tevékenység végzését a hatalmi bázison nyugvó fegyelemre alapozta, amelyet erőszakkal is biztosíthattak a hatalmat gyakorlók. A human relations képviselői ezzel szemben a vezető és beosztott közötti jobb viszony kialakításában látták a hatékonyabb működés biztosításának lehetőségét. Ezt az irányzatot gyakran érte az a kritika, hogy az általuk előnyben részesített ösztönzési módszereket tekintve azok gyakran manipulatívak, és a szervezeti-személyi konfliktusok elkenőzésére szolgálnak. Ennek ellenére ezek az iskolák komoly előrelépést tettek az emberközpontú szervezet és vezetés megvalósítása felé. A szervezet tagjainak motiválására, a vezetői magatartás, a vezetői tevékenység főbb jellemzőire vonatkozóan számtalan elmélet született. E helyütt csak néhány olyan modellt (és modellalkotót) említünk meg, amely (aki) alapvetően személyiség- és szociálpszichológiai indíttatású. A ma már klasszikusnak tekinthető human relations irányzat elindítója Follett volt, első jelentős képviselője pedig Mayo, de jelentőset alkotott e témában McGregor is.

Mayo munkásságát követően kialakult egy másik irányzat is, amely a pszichológiai elemre fektette a fő hangsúlyt, felhasználva az akkor virágkorát élő új magatartás- és lélektani elméleteket és kísérleti tapasztalatokat. Amíg a szervezetelméleti megközelítésben

a szervezet fontos értékelési szempontja, hogy nyílt vagy zárt rendszerként működik-e, illetve hogy a rendszer belső működési rendje vagy a külső környezettel való kapcsolata a meghatározó, addig a pszichológiai megközelítés egyik fontos értékelési szempontja az, hogy a vezetési stílus és magatartás kialakításában a racionális feladatközpontúságé-e az elsőbbség, vagy az emberközpontúság szemlélete és gyakorlata a fontosabb. (Ezekből a modellekből néhányat részletesebben a következő fejezetben mutatunk be.) A human relations irányzat, amely virágkorát 1950–1970 között élte, az embert mint szociális lényt vette figyelembe, hangsúlyozta a szervezetben betöltött szerepének fontosságát.

Ezzel párhuzamosan Abraham Maslow és Carl Rogers munkásságának eredményeképpen megteremtődött az autonómiára törekvő, önmegvalósító ember eszményképe. Ezzel a munka világában is fontos szerephez jutott a motivációkutatás. A humanisztikus irányzat embermodellje alapján a munkavállalóról kialakított „teljesítményközpontú” kép módosult. Az új megközelítés szerint a munkát végző ember bonyolult biológiai, lelki és szociális sajátosságokkal rendelkezik, akivel megértethetők és elsajátíthatók a szervezet céljai és törekvései. Az egyén céljai bár nem azonosak a szervezet céljaival (nem is lehetnek teljesen azok, hiszen az egyén több mint csupán a szervezet tagja), de képes azokkal azonosulni. Minél erősebben összhangba hozhatók az egyén és a szervezet céljai, ez annál kedvezőbb lehet a szervezet működése szempontjából is. A 20. század második felétől napvilágot látott motivációs modellek is az önálló, cselekvő embert állítják a középpontba. A hatékony vezetői magatartást, vezetési stílust vizsgálva Likert is rámutatott arra, hogy a kevésbé hatékony munkacsoportokat erősen feladatcentrikus vezetők irányítják, akik a beosztottakat inkább csak eszközként kezelik a magasabb teljesítmény eléréséhez. Gondoskodnak arról, hogy a dolgozók el legyenek látva munkával, és azt az előírtaknak megfelelően el is végezzék. Nem foglalkoztak a munkahelyi légkör jellemzőivel, az embereket csupán a teljesítmény biztosításának eszközeként kezelték. Ezzel szemben a jó teljesítményt elérő munkacsoportok esetében a vezetőknek fontos a jó munkahelyi légkör kialakítása, és a munkacsoportok kialakításakor pszichológiai szempontokat is figyelembe vesznek. Ha a vezetők több energiát fordítanak a munkatársak motiválására és kisebbet szigorú ellenőrzésükre, ezzel a vezetői stílussal is jó eredményt érhetnek el.

A transzformációs vezetői stílus előnyei

A transzformációs vezetői stílus egy viszonylag modern vezetési irányzat. Az ilyen stílusú vezetőkre jellemző, hogy inspirálják a beosztottakat, lehetőséget adnak nekik az önálló döntések meghozatalára, letisztult víziójuk van, kreatívak, rugalmasak, valamint képesek nagyon hatékonyan feloldani a konfliktusokat. Korábbi kutatások már kimutatták, hogy az ilyen jellegű vezetési stílus nagyban hozzájárul a szervezetek innovációjához és a beosztottak jó teljesítményéhez. Egy Jacobs és munkatársai által végzett kutatás (JACOBS–PFAFF–LEHNER 2013) arra is rávilágított, hogy a transzformációs vezetés a beosztottak általános jólétét is elősegíti. A vizsgálat során német nagyvállalatok dolgozóit kérdezték a főnökük vezetési stílusáról. Az eredmények azt mutatták, hogy azon dolgozók, akiknek főnöke transzformációs stílusban vezette az alkalmazottakat, sokkal jobb általános jólétről és közérzetről számoltak be, mint azok, akik főnöke más jellegű stílust képviselt. Ez az eredmény azért is fontos, mert különböző tréningprogramokkal egyes elemek (például: konfliktuskezelés, mások igényeinek figyelembevétele) könnyen eltanulhatók, ez pedig hozzájárulhat a szervezet eredményesebb működéséhez.

A klasszikus iskola képviselői, például Weber, Taylor, valamint a human relations irányzatának tana is csekély figyelmet szentelt a környezetnek, s figyelmüket inkább a környezetüktől függetleneknek tartott szervezetek belső folyamataira korlátozták. Ők tulajdonképpen zárt társadalmi struktúrának tekintették a szervezeteket, a szervezeti működés belső hatékonyságának optimalizálását célozták. Más teóriák a társadalmi szervezeteket nyílt rendszernek tekintik, létezésük nagyon is függ a környezettel fenntartott tranzakcióktól.

10.3.4. A szervezetfejlesztés irányzata és módszere

A szervezetfejlesztés sokféle jelentésű fogalom. Sokféleképpen definiálták, s a *vita*, amelyet a meghatározások kiváltak, tükrözi, mennyire eltérnek a céljairól, módszereiről, technikájáról alkotott felfogások. A *szervezetfejlesztés* elnevezés meglepően sokféle tevékenységet foglalhat magában. Az USA-ban az 1940-es évek második felében alakult ki az *organization development* (szervezetfejlesztés, röviden: OD) néven ismert irányzat és tevékenységrendszer, amely hazánkba az 1970-es évek második felében „lopakodott” be.

A szervezetfejlesztésnek meghatározott tartalma és módszertana van. Ismeretanyaga két, alapvetően alkalmazott szociálpszichológiai és pszichoterápiai forrásból származik. A két forrást egyesíti az úgynevezett laboratóriumi módszer szervezetre, vállalatra koncentrááló alkalmazása. A laboratóriumi módszer lényegében csoportos tréning. Iskolateremtője Kurt Lewin, aki struktúrálatlan kis csoportokkal folytatott kísérleteiben azt vizsgálta, hogy a résztvevők spontán kölcsönös interakciói révén milyen jellegű és mértékű csoportdinamika alakul ki. Lewin és munkatársainak kutatásai nyomán alakult ki az úgynevezett T-csoport módszer. A „T” betű a tréningre, tanulásra utal, amelynek szigorú szakmai kritériumai vannak, különös tekintettel a módszer pszichológiai eredetére. A második forrás az úgynevezett *survey research* (megvizsgálás, átvilágítás-kutatás), valamint a *survey feedback* eljárás (az átvilágítási eredmények visszacsatolása). Ezek az eljárások az akciókutatás sajátos formái. Vizsgálják a szervezeti csoportok közötti formális és informális kapcsolatrendszert és annak változását a szervezetfejlesztő tréningek eredményeként. A fenti két alapvető forrás vizsgálja tehát azt a szervezetfejlesztési tevékenységet, amely Beckhard definíciója alapján (BECKHARD 1969):

- „tervszerű,
- a szervezet egészére kiterjedő, és
- felülről szervezett törekvés, amely
- a szervezet hatékonyságának és életképességének növelését célozza
- a szervezeti folyamatokra való tervszerű beavatkozás útján, magatartás-tudományi ismeretek felhasználásával” (DOBRAI–FARKAS 2014, 40.).

A szervezetfejlesztési program tehát tartalmazza a szervezet állapotának diagnózist, a fejlesztési stratégiát és a megvalósításhoz szükséges erőforrások mozgósítását. A program általános; kiterjed technikai, gazdasági és személyi kérdésekre is. A vezetéslelektan ezek közül a személyi erőforrások fejlesztésének lélektani aspektusaival foglalkozik. De ebben az esetben sem tekinthet el attól a tényről, hogy az emberi erőforrás fejlesztésében, a vezetési stratégia módosításában a szervezet felső vezetésének személyesen érdekeltnek kell lennie, és a program megszervezésében tevékenyen részt kell vállalnia. A szervezetfejlesztési

tevékenység vezetéspszichológiai aspektusa tehát az a szervezetdiagnosztikai és tanácsadói tevékenység, amelynek célja folyamatos akciók, illetve intervenciók segítségével valósul meg. Ezen akciókutatási, illetve tanácsadói tevékenység csak mellékes tényezőként kezeli az úgynevezett (és egyébként nagyon fontos) technológiai vagy gazdasági kérdéseket, és nem magának a problémának a megoldására koncentrálnak, hanem felkészíti a szervezet alkalmazottait arra, hogy képesek legyenek probléma megoldására, a feladatokkal kapcsolatos hatékonyabb viselkedésformák „felfedezésére”, a jó munkahelyi légkör kialakítására.

Néhány jellemző az ideálisnak tartott, szervezetfejlesztéssel kialakítható munkahelyi légkör tulajdonságai közül.

- A *kölcsönös bizalom légköre*, amely áthatja a munkatársak közötti kapcsolatot, akár milyen helyet foglaljanak is el a szervezeti hierarchiában. A tagok bíznak egymás tisztességességében, becsületességében.
- Az *információcsere zavartalan*, a hierarchia nem gátolja a kommunikációt; az információk szándékos torzulástól mentesek és kölcsönösek.
- A szervezeti tevékenységeket egy *ismétlődő folyamat* (adatgyűjtés, a hibák feltárása, visszajelzés, az eredmények értékelése stb.) szerint rögzített és felülvizsgált célok és tervek függvényében irányítják, működik a visszacsatolás.
- A döntéseket ott hozzák, ahol rendelkezésre állnak a legfontosabb információk, a *hierarchikus rendre vonatkozó megfontolások nem gátolják a folyamatot*.
- A szervezet tagjai úgy kezelik a *konfliktusokat, mint megoldandó problémákat*.
- *Magas fokú együttműködés* van a különböző szervezeti egységek között, a világosan meghatározott célokat megértik és elfogadják a tagok. A csoportosan végzett munka általános, ami mindenki számára lehetővé teszi a tevékeny közreműködést.

A szervezetfejlesztés elméleti és gyakorlati erősödését, fejlődését az alábbi feltevések támogatják:

- Az igazán hatékony szervezetekben az egyén és a szervezet is növekedni, fejlődni tud, ez a szervezet nevezhető egészséges szervezetnek.
- Az OD a magas szervezeti minőség elérésének eszköze, a szervezeti tagoknak a növekedésbe, fejlődésbe vetett hite, vágya a szervezeti célok integrációja révén.
- Az OD felelősségteljes, gondos, megbízható emberben gondolkodik, tiszteletben tartja az egyént, nem csupán erőforrásként számol vele.
- Az OD célja a hatékony, egészséges szervezet kialakítása, amelyre a támogató, ösztönző légkör, a nyitottság, a bizalom és a hitelesség a jellemző.
- Az egészséges szervezetet kiegyenlített, tiszta, áttekinthető hatalmi és ellenőrzési viszonyok jellemzik, amelyre kismértékben szükséges csak támaszkodni a hatékony munkavégzéshez.
- A nyílt kommunikáció elősegíti a problémák felszínre kerülését, megoldási stratégiák kidolgozását és a gyors döntéshozatalt.
- Az egyéni érdekek figyelembevétele, a karrierépítés lehetőséget ad az egyéni képességek jobb kihasználására, növelve ezzel a dolgozók magasabb fokú szervezet iránti elkötelezettségét.

A szervezetfejlesztés tervezett lépések sorozatából álló folyamat, amely azt a törekvést jelenti, hogy a működő rendszer egészét szem előtt tartva kíván tervezett változtatást létrehozni.

Ezeket olyan módon törekszik megvalósítani, hogy a változások pozitív irányban hassanak. A szervezetfejlesztés alapjául szolgáló főbb humán értékek többek között: az ember tisztelete, a bizalom és támogatás, a problémák nyílt feltárása; az elkötelezettség növelése.

10.4. Szervezeti struktúrák és formák

10.4.1. Szervezeti struktúrák

A szervezet teljesítményét jelentősen befolyásolhatja a szervezeti struktúra. A szervezeti forma jellemzésekor a következő tényezőket vesszük szemügyre:

- *Munkamegosztás:* ez a szervezetek tagolásának alapja. A munkamegosztás alatt a folyamatok feladatokra bontását és azok szervezeti alrendszerekhez rendelését értjük. A munkamegosztás alapvető szempontjai: a feladatok, a termékek vagy a területek szerinti megosztás. Egydimenziós szervezet esetében a munkamegosztásnál csak az egyik szempontot vesszük figyelembe. Ha egyidejűleg többet alkalmaznak, a szervezet többdimenziós.
- *Hatáskörmegosztás:* ez a feladat elvégzéséhez szükséges döntési, utasítási jogkört jelenti. Ebben jelenik meg a feladatok kiadásával, elvégzésével kapcsolatos jog- és hatáskör. Egyvonalas irányítás esetén az alárendelt szervezeti egységek csak egy, többvonalas irányítás esetén a szervezeti alrendszerek több felsőbb szervezeti egységtől is kaphatnak utasítást.
- *Koordinációs eszközök:* ezek az egyes szervezeti alrendszerek tevékenységének összehangolását hivatottak biztosítani a szervezeti célok megvalósítására. A koordináció módszerei lehetnek: technokratikusak, strukturálisak és személyorientáltak. A koordináció módszerei kihatnak a vezetési stílusra, és szoros összefüggésben vannak a vezetői pozíció tartalmával. Az intézmény költségvetési rendszerének kialakításakor például a technokratikus, ugyanakkor az adminisztratív típusú, például a szolgálati útnak megfelelő jelentések vagy utasítások koordinálása esetében a strukturális, és a motivációs, ösztönzési, humánpolitikai alrendszerek működése esetében a személyorientált koordinációs eszközök célszerűek. A koordináció a szervezeten belül történhet vertikális (alá-fölé rendelésen alapuló) és horizontális (mellérendelésen alapuló) irányban.

10.4.2. Néhány tipikus szervezeti struktúra

A működési hatékonyság, az átláthatóbb és összerendezettebb működés biztosítása érdekében a szervezetek jelentős strukturális változatosságot mutatnak. De a hagyományos, a szakirodalomban egységesen bemutatott szervezeti formák az alábbiak.

Lineáris szervezeti forma • Az ilyen szervezeteknél egyértelmű alá- és fölérendeltség van, a szolgálati út az utasítások és információk továbbításának formális csatornája. Tekintettel arra, hogy ez a forma egyszerű és jól áttekinthető, egyszerű és homogén feladatok esetén sikerrel alkalmazható. Elsősorban kisebb szervezetek esetén eredményes, mert rugalmatlan-

sága miatt nagyobb szervezetek esetén torzulhat a belső kommunikáció. Kevésbé innovatív, inkább bürokratikus felépítésű szervezet esetében van létjogosultsága. A munkamegosztást vagy a feladat, vagy a vezető határozza meg. A hatáskörmegosztás a szolgálati utaknak megfelelően történik, operativitást igénylő feladat esetén az első közös főnök az illetékes. A szervezetre jellemző, hogy a döntési jogkör centralizált, minden beosztottnak egy főnöke van, tőle kaphat utasítást, és neki tartozik beszámolási kötelezettséggel.

A szervezeti koordináció iránya vertikális, fontos a szolgálati út betartása. A szervezeti struktúra előnye, hogy egyértelmű alá-fölé rendeltségi viszonyra épül, egyszerű, jól áttekinthető struktúra. Viszonylag egyszerű és homogén feladatok esetén nagyszámú ember irányítható. Hátránya, hogy a felső szintű vezető tevékenysége túl sokféle feladatra terjed ki, a szervezet az új feladathoz nehezen alkalmazkodik, a szervezeten belüli kommunikáció csak a szolgálati úton megengedett, ami lassíthatja az együttműködést, és torzíthatja a belső információt.

Lineáris-törzskari vezetési forma • Ez a szervezeti forma (mint azt az elnevezés is mutatja) a lineáris szervezet egy hátrányának kiküszöbölésére jött létre, nevezetesen a vezetők túlterheltségének elkerülésére. A törzskar feladata a felső vezetői tevékenység támogatása különböző szakterületeken. Nagyobb szervezetek esetében több vezetési szinten is létrejöhetnek ilyen egységek, így párhuzamos törzskari hierarchia jöhet létre. A törzskar nemcsak a lineáris szervezetekben fordulhat elő, funkcionális szervezeti formához is társulhat. Munkamegosztás tekintetében az egydimenziós forma érvényesül, a döntés-előkészítésben specializált közreműködés történik. A hatáskörök vonatkozásában utasítási jogkörrel nem rendelkezik, közvetlenül a felső vezetés alá rendelt, szolgálati út a lineáris forma szerint szervezett. A törzskari vezetés feladatai: nagy horderejű stratégiai döntések előkészítése, ezekben való közreműködés, elkülönült egységek tevékenységének koordinációja. A munkamegosztásra a felső vezetéssel állandó kapcsolattartás jellemző. A koordináció horizontális, személyes utasításokban történik, nincsenek formalizált koordinációs eszközök. A szervezeti struktúra előnye, hogy a döntések szakmailag megalapozottak, ezzel nő a vezetési hatékonyság, a vezető több figyelmet fordíthat tervezési, szervezési, ellenőrzési tevékenységére, a döntések a szervezet egészének hatékonyságát szolgálják. Hátrány, hogy nem eredményes a szervezeti egységek folyamatos együttműködésnek biztosításában, nem eléggé innovatív, az új feladatokat a korábbi szervezettel próbálja megoldani.

Funkcionális szervezeti forma • A funkcionális szervezetekben a szakterületekhez tartozó funkciók alapján alakul a szervezeti struktúra. Ilyen szakterület lehet például termelési, pénzügyi, fejlesztési, humán politikai, egészségügyi, logisztikai terület. Ezek a szakterületek önálló szervezeti egységben jelennek meg. Ez a forma akkor előnyös, ha a feladatok megoldásához a speciális szakértelem szükséges. A funkcionális egységeken belül az együttműködés igen szoros. A más szakterületekkel való együttműködés bizonyos érdekellentétek megjelenése esetén problémás lehet. A beosztottak többszörös irányítás alatt dolgoznak, a vonalbeli és a funkcionális vezetés egyaránt jogosult utasítások adására. Ez gyakran feladatértelmezési és koordinációs problémát okozhat. Tekintettel arra, hogy a működési fennakadások kezelésére gyakran bürokratikus szabályozással élnek, ez a forma viszonylag stabil, a külső technológiai és piaci változásokra kevésbé érzékeny szervezeti feltételek mellett működőképes. A munkamegosztás az elsődleges munkamegosztási funkciók szerint,

munkaköri leírások alapján történik. A hatáskörmegosztás tekintetében a szervezet működésileg erősen szabályozott, a döntési jogkörök centralizáltak. A koordináció megvalósítása érdekében szabályzatok, formalizált előírások adottak. A horizontális koordináció azonos hierarchikus szinteken történik. A szervezeti forma előnye, hogy lehetővé teszi a specializációt, a szakértelem és a termelékenység gazdaságos növekedését. A szabályozott funkciók egyértelmű, azonos színvonalú feladatvégzést eredményeznek, ezzel bonyolult, nagy erők koncentrációját igénylő feladatok végrehajtását segíthetik elő. Hátrány, hogy bürokratikus szabályozottsága miatt a változó környezethez kevésbé tud alkalmazkodni. A lelassult folyamatok veszélyeztetik a szervezet adaptációs képességét. Belső kommunikációs problémák (és esetleges túlszabályozás) miatt a horizontális koordináció ellenére háttérbe szorul, számos esetben elmarad.

Divizionális szervezeti forma • A szervezeti forma jellemzője, hogy fő alkotóelemei nagy önállósággal rendelkeznek, a működéshez szükséges hatáskörök többsége a divíziók kezében van. (A latin *divisio*, felosztás szóból származik. Angolban azt jelenti: részleg. A divízió szó általános magyar jelentése: osztály, ügyosztály, részleg, hadosztály.) A szervezeti forma sajátossága az is, hogy mivel a stratégiai szintű döntések a központ kezében vannak, az operatív pedig a divíziókban, a stratégiai és az operatív irányítás elválzik. Divíziók általában olyan cégeknél, intézményeknél jönnek létre, ahol a működés egymástól elválasztható alrendszerekben folyik. A divíziók a vállalati csúcspanaszítás irányítása alá tartoznak. Ez a szervezeti forma viszonylag dinamikus környezet esetén, széles termék-skála, eltérő termékféleségek előállítása esetén hatékony. A munkamegosztás tárgyi elvű, azaz termékek, vevők, régiók szerinti divíziók alakíthatók ki, de ezeken belül a funkciók szerinti munkamegosztás érvényesül. A stratégiai irányítás központosított, a taktikai feladatok megvalósítása a divíziók feladata. A hatáskörmegosztás tekintetében a döntések a központ és a divíziók között decentralizáltak, a divízióon belüli döntések centralizáltak. Horizontális koordináció jellemző, az utasításjellegű vertikális koordináció elenyésző. A szervezeti forma előnyei, hogy a stratégiai és az operatív feladatok jól elkülöníthetők; a divíziók és a vállalati célok között egyértelmű kapcsolat teremthető. A piaci orientáció közvetlen hatására hatékony teljesítményre ösztönző motivációs rendszer alakítható ki. Hátrány, hogy a szervezeten belül párhuzamos funkciók működhetnek. A decentralizáció miatt a foglalkoztatottak létszáma magas, a divíziók közötti együttműködés azok önállósága miatt nehezen képzelhető el.

Mátrixszervezetek • A mátrixszervezetekben az alapvető munkamegosztásból adódó tagoltság két fajtája együtt valósul meg, tehát többvonalas irányítás jellemző. A mátrixszervezetek kialakulásához a katonai vezetéstudományi kutatások szolgáltattak alapot. Az első atombomba kifejlesztése a második világháború alatt, majd a háború után a támadó és védelmi rakétarendszerek kialakítása, a légi és űrkutatások már projekt formában történtek. A szervezet leírása Weber bürokráciaelméletének továbbfejlesztésén alapul. A vezetés-irányítás szervezeti alapja a projektípusú szervezeti forma, amelynek segítségével lehetőség van a dinamikus környezeti változásokra történő gyors reagálásra, valamint a szervezet tagjai képességeinek és ismereteinek hatékony használatára komplex problémák megoldásában. A projektípusú szervezeti forma lehetőséget ad a szervezeten belüli horizontális koordináció megteremtésére, illetve erősítésre. A *mátrixszervezet* elnevezés az eredetileg

divizionális szervezetekbe beépülő, a horizontális koordinációt biztosító többdimenziós struktúra kialakítására szolgál. A mátrixszervezet lényegi jellemzője, hogy itt a funkcionális és a termék szerinti munkamegosztás egyszerre történik. A funkció szerinti tagolás minden mátrixszervezetben jelen van. A termékelvű munkamegosztás termékek vagy projektek szerint történik. Így megkülönböztetünk termék- és projektorientált mátrixszervezeteket. Jellemző különbség, hogy a projekt típusú mátrixszervezeteknél (éppen a projektek újszerű, nem ismétlődő jellegéből következően) a szervezeti struktúra ideiglenes, termékorientált mátrixszervezeteknél pedig hosszabb távra is stabil. A mátrixszervezet természetes velejárója a konfliktus. Tekintettel arra, hogy mátrixszervezetek egy része stabil, más része dinamikus, és a stabil szervezetek struktúrájában a funkcionális egyszemélyi irányítás van jelen, a dinamikus mátrixszervezetekben a funkcionális irányításhoz projektvezetés is párosul, amely dinamikus. Kialakulhat a projektmenedzserek és a funkcionális vezetők közötti rivalizálás, hatalmi harc, ami szervezeti konfliktusokat eredményezhet. Előfordulhat olyan helyzet is, amikor a felelősség vállalásától való tartózkodás okoz konfliktust. Az alkalmazás feltétele, hogy a szervezet környezeti háttere dinamikusan változó legyen, a feladatok innovatív megoldást igényeljenek, és a szervezet tagjai megfelelő konfliktuskezelési készséggel és képességgel rendelkezzenek. A mátrixszervezetek előnye abban rejlik, hogy változó környezeti feltételek mellett megfelelő stratégiai és strukturális válaszképességgel rendelkeznek, ellentétben a funkcionális és a divizionális szervezetekkel. A mátrixszervezeteknél a munkamegosztás tekintetében egyszerre érvényesül a funkciók szerinti és a tárgyi szemléletű munkamegosztás. A hatáskörmegosztást tekintve a funkcionális és a tárgyi szemléletű vezetők együtt döntenek, azonos kompetenciával rendelkeznek, a döntések decentralizáltak. A szervezet kevésbé szabályozott és formalizált. A koordináció horizontális és vertikális szinten is működik, és elsősorban a személyorientált koordinációs eszközök meghatározók. A szervezeti struktúra legjelentősebb előnye, hogy képes alkalmazkodni a kihívásokhoz, szemléletét tekintve innovatív, másodlagos előnye lehet, hogy kevert szervezeti struktúrák működhetnek az intézményen belül, valamint helyzetéből következően tanulási „lehetőséget” teremt a személyközi konfliktusok kezelésére. Hátrányai alapvetően az állomány személyi jellemzőiből eredhetnek, amennyiben a szervezeten belül állandósul a konfliktushelyzet, a vezetők rivalizálása a döntési folyamatokban tetten érhető, vagy gyakori a döntésekkel járó felelősség elhárítása.

Irodalomjegyzék

- BAKACSI Gy. – BALATON K. – DOBÁK M. – MÁRIÁS A. (2010): *Vezetés-szervezés II.* Budapest, Aula.
- BAKACSI Gy. (2011): *A szervezeti magatartás alapjai.* Budapest, Gondolat.
- BAYER J. (1995): *Vezetési modellek – vezetési stílusok.* Budapest, Vinton.
- BECKHARD, R. (1969): *Organizational Development: Strategies and Models.* Reading (US-MA), Addison-Wesley.
- BODNÁRNÉ É. – KOVÁCS Z. – SASS J. (2011): *Munka- és szervezetpszichológia.* Budapest, BCE.
- BOLGÁR J. – RIBÁRSZKI I. (1999): *Vezetés- és döntépszichológia.* Budapest, ZMNE.
- CSEPELI Gy. (2001): *Szociálpszichológia.* Budapest, Osiris.
- DAFT, R. L. (1992): *Organizational Theory and Design.* New York (US-NY), West.
- DOBÁK M. (1996): *Szervezeti formák és vezetés.* Budapest, KJK.

- DOBRAI K. – FARKAS F. (2014): Szervezetfejlesztés és professzionalizáció a nonprofit szektor szervezeteiben. *Marketing és Menedzsment*, 48. évf. 4. sz. 38–51.
- FARKAS J. – HORVÁTH J. (2020): *Szervezeti kultúrák és kutatásuk*. Budapest, Dialóg Campus.
- FARKAS J. – KOVÁCS G. – KRAUZER E. (2018): A rendőrség szervezeti kultúrája. *Belügyi Szemle*, 66. évf. 12. sz. 71–81.
- FAYOL, H. (1984): *Ipari és általános vezetés*. Budapest, KJK.
- GULYÁS L. – SZENDE L. (1984): *A vezetésfejlesztés komplex vizsgálata*. Budapest, MÉM Mérnök- és Vezető Továbbképző Intézet.
- GYÖKÉR I. (2003): *Menedzsment KG*. Oktatási segédanyag. Budapest.
- HANDY, C. B. (1986): *Szervezetek irányítása a változó világban*. Budapest, Mezőgazdasági.
- HOFSTEDE, G. – HOFSTEDE, G. J. (2008): *Kultúrák és szervezetek. Az elme szoftvere*. Pécs, VHE.
- HOFSTEDE, G. (1980): *Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills (US-CA), SAGE.
- HOFSTEDE, G. (1991): *Culture and Organizations*. London, McGraw-Hill.
- HUNYADY Gy. – SZÉKELY M. szerk. (2003): *Gazdaságpszichológia*. Budapest, Osiris.
- JACOBS, C. – PFAFF, H. – LEHNER, B. S. (2013): The Influence of Transformational Leadership on Employee Well-being: Results from a Survey of Companies in the Information and Communication Technology Sector in Germany. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, Vol. 55, No. 7. 772–778. DOI: <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e3182972ee5>
- KLEIN S. (2009): *Vezetés- és szervezetpszichológia*. Budapest, Edge 2000.
- MAYO, E. (1945): *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Boston (US-MA), Harvard University Press.
- MCGREGOR, D. M. (1960): *The Human Side of Enterprise*. New York (US-NY), McGraw-Hill.
- N. KOLLÁR K. – SZABÓ É. (2004): *Pszichológia pedagógusoknak*. Budapest, Osiris.
- NEMES F. (2007): *Vezetési ismeretek és módszerek*. Gödöllő, SZIE.
- PATAKI F. (1980): *Csoportlélektan*. Budapest, Gondolat.
- SCHEIN, E. H. (1978): *Szervezéslélektan*. Budapest, KJK.
- SCHEIN, E. H. (1992): *Organizational Culture Leadership*. San Francisco (US-CA), Jossey-Bass.
- TRICKER, R. I. (2015): *Corporate Governance Principles. Policies and Practices*. Oxford, Oxford University Press.
- VINNAI E. – CZÉKMANN Zs. (2014): *Szervezeti kommunikáció*. Budapest, NKE.
- WEBER, M. (1987): *Gazdaság és társadalom. A megértő szociológia alapvonalai 1*. Budapest, KJK, 72–73.
- WEBER, M. (1996): *Gazdaság és társadalom. A megértő szociológia alapvonalai 2/3*. Budapest, KJK.