

KUNOS István

A VEZETÉSTUDOMÁNY VISELKEDÉSKUTATÁS-CENTRIKUS MEGKÖZELÍTÉSE A HUMÁNETOLÓGIA TÜKRÉBEN

A szerző eredeti ötletre épülő kutatása a sajátos megközelítés révén magas hozzáadott értékkel kecsegtet a vezetéstudomány világában. Jelen cikk egy PhD disszertáció részbeni absztrakciója, mely az újszerű gondolkodásmódban rejlő lehetőségek kihasználására szeretné felhívni a figyelmet. A vezetéstudomány és a viselkedéskutatással foglalkozó diszciplínák szerves egésszé kapcsolása a gyakorlatban is alkalmazható modelleket eredményezett.

„A bölcs ember a természet rendje
szerint él és cselekszik.”

Lao-ce

Körülbelül négy és fél milliárd évvel ezelőtt kialakult egy kicsiny, barátságos bolygó, a Föld. Az elmúlt hat-
százmillió év során felszínének hőmérséklete lehetővé
tette a legkülönbébb életformák megjelenését. Ezalatt
több mint egymillió állat- és csaknem félmillió
növényfaj fejlődött ki. Később azonban az egyik állat-
faj fokozatosan átvette az uralmat a többi élőlény fö-
lött. Ez a kis termetű emberszabású szakított régi élet-
módjával, hátsó lábaira állt, és beszélni kezdett.

Vajon mi lehet a Homo sapiens, a „bölcs ember”
páratlan sikerének a titka? Milyen mozgatórugók hú-
zódnak cselekedetei mögött? Hogyan lehetne a faj, és
saját magunk viselkedését magyarázni?

Ilyen, és hasonló kérdések már régóta foglalkoztat-
ják az emberiséget. Számos tudomány – mint a filo-
zófia, pszichológia, antropológia, szociológia –
meglehetősen sokféleképpen igyekezett választ találni
a „nagy kérdésekre”. Az erőfeszítések ellenére marad-
tak fehér foltok, és úgy tűnik egyre nagyobb igény
mutatkozik a sokszor izolált eredmények egyfajta
szintézisére.

A válasz megtalálásához úgy tűnik figyelembe kell
vennünk – az utóbbi időben – a viselkedéskutatásban
átütő sikereket produkáló természettudományos ered-
ményeket is. Az etológia, az evolúcióbiológia és a ge-

netika mind-mind olyan felfedezésekkel lepték meg a
világot, melyeket más területek kutatói is örömmel
üdvözöltek.

PhD disszertációmban összefoglalt kutatásaimmal
egyrészt szeretnék hozzájárulni a viselkedéskutatásban
napjainkra felhalmozott, különböző tudományterüle-
tek ismeretanyagának szintéziséhez, másrészt szeret-
ném visszaállítani azt a kissé megbillent egyensúlyt,
amely az emberi viselkedés kutatóit a múltban gyakran
a helyi szokások, hagyományok és számtalan eltérés
vizsgálatára készítették.

Meggyőződésem, hogy a felszíni különbségek –
sokszor túlzott – kiemelése elhomályosíthatja a
mélyen gyökerező, az emberi viselkedés tanulmányo-
zásánál nagy jelentőséggel bíró hasonlóságokat. Glo-
balizálódó világunkban ez talán még kiemeltebb fi-
gyelmet érdemel.

Az emberi természet, evolúciós gyökerekből táplál-
kozó genetikai örökségének munkahelyi sajátosságait
vizsgáló kutatásaim, a vezetéstudományi szempontból
is értékelhető tényezők feltárására irányulnak.

Bízom benne, hogy az eredmények birtokában, az
emberi természet sajátosságainak, lélektani összefü-
géseinek alaposabb megismerésével és figyelembevételével teljesíthetővé válik a hatékonyabb munkavég-

zés és a kellemesebb munkahelyi légkör megteremtésének kettős célja.

Az ily módon feltárt ismeretanyag egy másik szempontból is üdvöztető lehet. Gyorsan változó világunkban ritkaságszámba mennek a viszonylag állandónak tekinthető, relatíve hosszú távon érvényesülő felfedezések. Az emberi természetre – a környezeti tényezők mellett – sokszor döntő hatással lévő genetikai komponensek pedig – az evolúció konzervatív természete és lassú folyamata miatt – éppen ezek közé sorolhatók, így a magunk és munkatársaink viselkedését befolyásoló genetikai tényezők hatása még sok-sok generáción át kimutatható lesz.

A vezetéstudomány humánetológiai nézőpontból történő vizsgálata újszerű ötletre épülő, meglehetősen komplex kutatási folyamat.

A humánetológia evolúciós tudomány, feltételezi, hogy az emberi viselkedés az evolúció terméke, az ember környezethez történő adaptációjának az eredménye. Természetesen elismeri, hogy az emberi viselkedésben óriási szerepet játszik a tanulás, a tradíciók és a kultúra, de azt vallja, hogy a kultúrára való képesség az evolúciós folyamat eredménye és a lehetséges kultúrák szerkezete, dinamikája is genetikai korlátok között alakul ki. A humánetológia a kultúrát mint viselkedési rendszert fogja fel, szem előtt tartva, hogy a kultúra komponensei tanulási folyamatokban alakulnak ki, de mint viselkedésmintázatok, alkalmasak etológiai és evolúciós elemzésre. A tulajdonságok mindig kettős, genetikai és környezeti befolyás alatt nyilvánulnak meg. Az állatoknál az ökológiai környezet szerepe a döntő, míg az ember esetében a kultúra az a környezet, amely viselkedését döntően befolyásolja. Humánetológiai vizsgálatoknál ezeket a tényezőket (mindkettőt) mindig igyekszünk megtalálni, és kölcsönhatásukat kimutatni.

A humánetológia mint az etológia részterülete, elsősorban etológiai módszerek alkalmazásával és az etológiában kifejlesztett elméleti eszközök segítségével vizsgálja az emberi viselkedést, az ember természetes környezetében, a társadalomban. Célja, a legszélesebben értelmezett emberi adaptáció tudományos vizsgálata. Ehhez nemcsak az etológia, hanem más, az emberrel vagy viselkedésével foglalkozó tudományok, így a szociológia, a pszichológia, az antropológia, a kulturális antropológia, a néprajz, a gazdaságtan, a filozófia, a történelemtudomány, a művészetek, az etika, az esztétika, a politológia és az új határtudományok eredményeit és eszközeit is igénybe veszi. (Csányi, 2000)

Kutatási tevékenységem kezdete előtt azon tűnődtem, hogy a viselkedéskutatás humánetológiai gondol-

kodásmódja és a vezetéstudomány emberi tényezői, a vezetéslektan, valamint ezek együttes vizsgálata milyen szervezeti körülmények között hasznosítható eredményekkel kecsegtethet. Arra a következtetésre jutottam, hogy a humánetológia emberi természetet, viselkedést magyarázó, evolúciós gyökerekből táplálkozó – a pszichológiában is hiánypótló – eredményei biztosan hasznosíthatók lennének valamilyen módon a vezetéstudomány világában is. Az emberi természet, magatartásunk mozgatórugóinak mélyebb, hitelesebb megismerésével, majd ezek munkahelyi, szervezeti körülmények közötti figyelembevételével – véleményem szerint – nemcsak hogy növelhető az egyéni, a csoport, s ez által a szervezeti teljesítmény is, hanem a természetünkhöz, genetikai örökségünkhöz jobban igazodó munkakörülmények kialakításával egyaránt javítható a saját magunk, szervezeti, illetve munkahelyi közérzetünk, valamint növelhető a munkával való megelégedettségünk is. Ez pedig az az „öröm kategória”, amely főnöknek és beosztottnak egyszerre lehet sajátja.

Először igyekeztem megtalálni azokat a humánetológiában eddig már sikeresen feltárt – de nem szervezeti, hanem általános körülményekre vonatkozó – területeket, amelyek további interdiszciplináris felfogású vizsgálata a vezetéstudományon belül is értelmezhető szegmenseket jelenthet. Véleményem szerint ezek mélyreható, szervezeti körülmények közötti kutatása képes új, előremutató, a vezetéstudomány területén hasznosítható olyan információkkal, eredményekkel, módszerekkel szolgálni, melyek társadalmi jelentősége sem elhanyagolható.

Az új ötletekre épülő logika alapján a kutatási területeket három fő csoportra, és azokon belül két-két (összesen hat) alcsoportra bontottam:

Kötődéssel kapcsolatos vizsgálati területek:

Kontaktusok

Kötődési kapcsolatok

Csoportra, csoportszerkezetre irányuló vizsgálatok:

Csoportszerkezet

Szinkronizáció

Dominancia, hierarchia:

Agresszió

Rangsor, dominancia és szabálykövetés

A vizsgálatok „mélységi” igényének kielégítése és a téma előzőekben vázolt interdiszciplinaritása egyértelműen indokolta a mindkét területen használatos kutatási módszerek komplementer jellegű alkalmazását. Ennek megfelelően megfigyelések, önkítöl-

tős és megkérdőjelezéses kérdőívek, valamint egy, a KFKI-nál készített esettanulmány is a módszertani repertoár részét képezte. A Miskolci Egyetemet és a KFKI Számítástechnikai cégcsoportját érintő empirikus kutatás – a teljesség igénye nélkül – az alábbi eredményekkel szolgált.

A három nagy kutatási terület hat részegységének vizsgálata számos, tipikusan szervezeti körülmények között megnyilvánuló fajspecifikus emberi viselkedésgygyet tárt fel.

A rendkívül változatos kontaktusformák munkahelyi előfordulási gyakorisága, mélyen bennünk élő genetikai örökségre vezethető vissza. Az ember „társas lény” voltát bizonyító tényezők, viselkedésgygyek ismerete, valamint tényerésük biztosítása a vezető(k) és a beosztottak közös érdeke.

A primátákra is jellemző hím-hím kapcsolatok a férfiak olykor elkülönült munkavégzésénél, intézményen belüli és kívüli csoportosulásainál is tetten érhetők.

A férfikötődés és a férfiak tradicionális vezető szerepe – a társadalmi élet egyéb területeihez hasonlóan – az egyetem szervezeti egységeinél is szignifikánsan kimutatható.

A már oly sokféleképpen vizsgált csoportszerkezet viselkedésgygyatási aspektusai – a humánetológiában összeggést nyert antropológiai, szociológiai és pszichológiai eredményekre támaszkodva – a természet- és társadalomtudományos eredményeket is figyelembe vevő létszám-intervallumok meghatározásához vezetnek.

A munkahelyi-baráti informális kapcsolatok elhatárolható létszám-intervallumait feltáró kutatásaim majdnem teljesen lefedték az „elméletet”, ami újabb bizonyíték a több millió éve „bennünk élő” sajátosság aktív meglétére.

A létszámfüggő funkcionális organizációk sajnos már nem mindig tanúskodnak ilyen tökéletes „illeszkedésről”. (Itt jegyzem meg, hogy a genetikai örökségünkhöz minél jobban igazodó csoport- és szervezeti létszámok kialakítása például egy kiváló lehetőség a humánetológiai kutatások eredményeinek gyakorlati hasznosítására.)

A néha meglepő eredményekkel szolgáló érzelmi és viselkedési szinkronizáció az ember esetében olyan biológiai alapú készség, melynek munkahelyi körülmények között is jelentős szerepe van. A különféle mechanizmusok által megvalósuló nagyfokú szinkronizáció a kollégákból csodálatos összhangban működő csoportot képes teremteni, mely annak teljesítményét és légkörét gyakran az átlag fölé emeli.

Az agresszió munkahelyi körülményekre kidolgozott rendszerezésén alapuló vizsgálataim meglehetősen sokféle és különböző formában felszínre törő viselkedésgygyatát konstataáltak. Bár ezek többnyire burkoltan vagy enyhe formában jelentkeznnek, a rájuk való odafigyelés, valamint olykor elengedhetetlen kezelésük, sokszor kihívást jelentő vezetői feladat lehet.

Az egyik legkomplexebb kutatási részterület a rangsor, a dominancia és a szabálykövetés hármását elemző vizsgálataim a vezetői tulajdonságokat, illetve azok beosztottakra gyakorolt hatását boncolgatták.

Megállapítást nyert, hogy a genetikai örökségen alapuló pozíció-elfogadás a státusért folytatott küzdelem mellett jelentkezik. A folyamatos szakmai fejlődés és az emberi kapcsolatok ápolása gyakran az egyén munkahelyi dominanciájának növekedését eredményezi.

Az informális vezetővé váláshoz szükséges tényezők, viselkedésgygyek feltérképezése után figyelemem a szabálykövetés vizsgálatára irányult.

Fajunk szabálykövető természete a munkáját szervezeti körülmények között végző kollégáknál rendkívül erősen kimutatható. Ezt a legkülönbébb szituációkban megfigyelhető alávetési és engedelmisségi megnyilvánulások sora igazolja.

Úgy gondolom, hogy a kutatási területek eredményeit – a maguk komplexitásában – olyan „befolyásolási zónák”-ként lehet a gyakorlatban leginkább hasznosítani, ahol például egy vezetési, szervezetejlesztési vagy konfliktusmenedzsmenttel kapcsolatos probléma megoldásához olyan humánetológiai aspektusú eredményekkel szolgálhatok, melyek figyelembevételével nemcsak egy hatékonyabb, hanem egy kellemesebb légkörű teamhez, szervezethez juthatunk.

Ehhez az alapötletet az adta, hogy ha az emberi természetnek léteznek velünk született, evolúciós örökségen alapuló komponensei – márpedig ezek megléte tény –, akkor miért ne vehetnénk, vennénk azokat figyelembe annak érdekében, hogy a természethez – így önmagunkhoz –, illetve az öröklött tulajdonságainkhoz való igazodással nagyobb harmóniát biztosítsunk kollégáink, s általuk egyben az egész szervezetünk számára is. Az ily módon megvalósuló harmónia pedig a hierarchiai viszonyoktól függetlenül minden, a közösség érdekében tevékenykedő dolgozóra kifejti majd jótékony hatását.

Általános recept, pontról-pontra követendő szabály természetesen nincs. Ez már csak azért is így van, mert minden szituáció más és más, valamint az anyagi, jogi stb. korlátok is gyakran megkötik egy vezető(ség) kezét, mikor szervezetalapításhoz vagy szervezetalakí-

A kutatási területek és a releváns vezetési tevékenységek gyakorlati adaptációs logikai kapcsolat-mátrixa

Kutatási területek Vezetési tev.	Kontaktusok	Kötődési kapcsolatok	Csoportszerkezet	Szinkronizáció	Agresszió	Rangsor, dominancia, és szabálykövetés
Vezetéslélektan	<ul style="list-style-type: none"> különböző kontaktus-formák pszichológiai hatásai, szociális attitűdök, vezetői testbeszéd tudatos alkalmazása (!) 	<ul style="list-style-type: none"> férfi-női predestináltság viselkedési sajátosságai, férfikötődés lélektani hatásai 	<ul style="list-style-type: none"> csoporthoz való tartozás pszichikai tényezői csoportméret egyénre gyakorolt lélektani hatásai 	<ul style="list-style-type: none"> lélektani szinkronizációs mechanizmusok szubmissziós készség egyéni szinkronizációs tényezők hangulati hatások 	<ul style="list-style-type: none"> az agresszió léleletani gyökerei munkahelyi agresszió fajtái, jellegzetességei agresszív magatartásformák azonosítása, kezelése 	<ul style="list-style-type: none"> egyéni törekvések lélektani háttere pozíció- és szabály-attitűdök feltárása és kezelése informális vezetővé válás filogenetikai jellemzői
„Coaching”	<ul style="list-style-type: none"> megfelelő kontaktusformák alkalmazása evolúciós alapokra helyezett motiváció 	<ul style="list-style-type: none"> a nemek filogenetikai jellegzetességeinek figyelembevétele az „edzés” során 	<ul style="list-style-type: none"> optimális csoportszerkezet és -méret kialakítása a dinamikus egyéni, és kollektív fejlődés érdekében 	<ul style="list-style-type: none"> szinkronizációs tényezők ambíciót növelő hatásának kihasználása csoport-szinkronizációs mechanizmusok 	<ul style="list-style-type: none"> agresszió csillapítása a bizalom és védettség légkörének megteremtése érdekében 	<ul style="list-style-type: none"> egyéni ambíciók szervezeti célokkal való harmonizációjának megteremtése a kommunikáció és a szabálykövetés közötti kapcsolat sajátosságai
Konfliktuskezelés	<ul style="list-style-type: none"> kontaktusok megnyilvánulási lehetőségeinek biztosítása vezetői mentális, verbális és fizikai kontaktusok lélektani hatásai 	<ul style="list-style-type: none"> a férfikötődés és dominancia evolúciogenetikai hátterének ismerete férfi és női vezetők tipikus jellemzőinek szem előtt tartása 	<ul style="list-style-type: none"> a természetünkhöz jobban illeszkedő létszámfüggő funkcionális csoport-organizációk kialakítása 	<ul style="list-style-type: none"> szinkronizációt elősegítő, növelő tényezők vezetői alkalmazása vezetői akaratátvitel szinkronizációval történő segítése 	<ul style="list-style-type: none"> konfliktusok agresszió-kategóriákra lebontott vizsgálata, a pontos ok-feltárás hatékony konfliktuskezelést tesz lehetővé. 	<ul style="list-style-type: none"> eredményes vezetői konfliktuskezelés az emberi természet rangsorra, dominanciára és szabálykövetésre vonatkozó sajátosságainak ismeretében
Szervezetalkatás	<ul style="list-style-type: none"> az emberi természet kontaktusigényéhez igazodó szervezet kialakítása, kontaktusalapú rendezőelvek alkalmazása 	<ul style="list-style-type: none"> a férfikötődés révén kialakult „informális” csoportok esetleges formális transzformációja férfi-női jellegzetességek előnyös kihasználása 	<ul style="list-style-type: none"> a genetikai háttér és a feladat jellemzői alapján kialakítandó szervezeti egység-létszámok hatékonyság- és jó közérzet biztosító hatása 	<ul style="list-style-type: none"> szinkronizációs elemek tudatos vezetői beépítése az ösztönzési, képzési, és személyzeti alrendszerbe, a szervezettel való azonosulás szinkronizáció általi erősítése 	<ul style="list-style-type: none"> már a tervezés fázisában körvonalazható jövőbeli agresszió-formák agresszív megnyilvánulások tervezhető kezelése 	<ul style="list-style-type: none"> informális vezetők korai felismerése, majd formai kiszervezéssel való támogatásuk, az új szabályok megfelelő kommunikációja jelentősen növeli a vezetett szabálykövető hajlandóságát
Változásvezetés	<ul style="list-style-type: none"> a kontaktusok folyamatos szondázása (vezetői visszacsatolás) a kontaktusokból származó pozitív érzelmek serkentő hatásának vezetői kihasználása (változás mellé állítás) 	<ul style="list-style-type: none"> a változással szembeni ellenállás leküzdésének hatékony eszköze lehet a nemek eltérő tulajdonságainak a kihasználása 	<ul style="list-style-type: none"> változást irányító csapat létrehozása az evolúciós örökségünkhöz igazodó létszámtartományok figyelembe vételével a változással érintett csoportok létszámának meghatározása 	<ul style="list-style-type: none"> szinkronizáció szándékos vezetői csökkentése a változtatni kívánt területeken a kivívott eredmények szinkronizációval támogatott megszilárdítása 	<ul style="list-style-type: none"> a változással kapcsolatos emberi reakciók előrejelzése és kezelése, az agressziót csillapító (esetleg erősítő) vezetői beavatkozás 	<ul style="list-style-type: none"> az emberi természet sajátosságaira épülő vezetői taktika és manipuláció alkalmazása, a vezetői magatartás mozgatórugóinak vitágosabb átlátása

táshoz lát. Az esetek többségében azonban mindig van egy kis mozgástér ahhoz, hogy ezt a nagyon is benünk élő, evolúciós örökségen alapuló „tulajdonsághalmazt” az életünk megkönnyítése érdekében figyelembe vegyük, melyeket leginkább a legkülönbébb, interszónális és lélektani aspektusokat kiemelten kezelő vezetés eszközrendszerének hatékony elemeként tudom elképzelni.

A kutatási eredmények konkrét gyakorlati alkalmazhatóságának érdekében az előbb említett felhasználási területekre vonatkozó kapcsolódási pontokkal rendelkező modelleket alkottam, ahol mindenekelőtt meg kellett találnom azokat a kapcsolódási pontokat, melyek szerves egésszé forrasztják a két diszciplínát.

Az egyes kutatási területek és a releváns vezetési tevékenységek egy általam lehetségesnek tartott, de még tovább bővíthető „logikai kapcsolatmátrix”-át az 1. táblázat szemlélteti.

(Az egyes sorok a vezetési tevékenységeket, az oszlopok a kutatási területeket, míg a mátrix mezői a tényezők közötti kapcsolat tartalmát jelölik.)

A kapcsolódási pontok megteremtésével lehetővé válik – a vezetéstudomány világában már korábban feltárt – az egyes vezetési tevékenységekhez kapcsolódó általános modellekbe való „behelyettesítés”. Az így felépített viselkedéscentrikus modellek pedig olyan kapcsolódó, már konkrét esetre vonatkozó módszertani láncok megalkotását teszik lehetővé, mellyel a teljesen új megközelítés hozzáadott értéke a gyakorlatban is kitapinthatóvá válik.

Az előzőek alapján kidolgoztam a változásvezetés, a konfliktuskezelés és a „coaching” viselkedéscentrikus, többfázisú sorrend-helyes modelljét, melyek további részletezése – a vázolt gondolatmenet logikája alapján – egy konkrét beavatkozási folyamatra némi vezetői gyakorlattal, viselkedéskutatási, illetve veze-

tés-lélektani ismeretek birtokában, kis kreativitással könnyen elvégezhető.

Bízom benne, hogy az általam lefektetett úton továbbhaladva hazai és nemzetközi kutatók hasonló módon modellek tucatjait, illetve azok egymásra épülő komplex rendszerét építhetik fel, mellyel az utóbbi időben talán kissé lelassult vezetéstudományi fejlődés újabb lendületet vehet.

A konkrét eredmények tételes bemutatására jelen írásban terjedelmi okokból nem vállalkozhattam, így a célom sem ez volt, pusztán a figyelmet szeretném ráirányítani az új megközelítésre, mellyel eddig ebben a formában sem a hazai, sem a külföldi szakirodalomban nem találkoztam.

Remélem, hogy eddigi vizsgálataim egy hosszú lánc első szemét jelentik csupán, s az így kapott eredmények azoknak a további kutatásoknak az alapját fektetik le, melyek konklúziói újabb szintetikus megállapítások előtt nyitnak majd kaput.

Végezetül azon reményemnek szeretnék hangot adni, amely a vezetéstudomány forradalmian új megközelítése és gyakorlatba való átültetése révén nem csak vezetők és vezetettek, hanem áttételesen családok, sőt akár egész társadalmak életét teheti boldogabbá és harmonikusabbá, hozzájárulva ezzel az emberiség jövőbe vetett hitének beteljesüléséhez ...

Felhasznált irodalom

- Csányi, V. (2000): Az emberi természet, Humánológia. Vince Kiadó, Budapest
- Eibl-Eibesfeldt, I. (1989): Human Ethology. Aldine de Gruyter, New York
- Forgács, J. (2000): A társas érintkezés pszichológiája. Gondolat – Kairosz, Budapest
- Klein, S. (2002): Vezetés- és szerveztpsychológia. Edge 2000, Budapest