

ANGYAL Ádám

SZEMÉLYI KAPCSOLATI TŐKE

A szervezetek elemzésében jelentős helyet foglal el a belső (részletesebben: adottságok és eredmények) mellett a külső környezeti hatások vizsgálata. A szervezeteket egyre inkább önálló szigetként, individuális egységként, hanem kapcsolatrendszerek, hálózatok tagjaként vizsgálják. A ma uralkodó szervezetelméleti felfogások szerint a környezet a szervezeti működés meghatározó összetevője. Tapasztalhatjuk, hogy nem csak a szervezet, de a meghatározó személyek is rendelkeznek viszonylag független, saját környezettel. Ez az írás a meghatározó szereplők (vezetés) egy különleges erőforrásával, a társadalmi tőke egyik megjelenési formájával, a *személyes kapcsolatok hálójával* foglalkozik.

Elemzésünk kiinduló pontja az, hogy a vezetést a szervezetek elengedhetetlen jellemzőjének értelmezzük. Felfogásunk szerint az emberekből álló szervezetek egyik lényeges tulajdonsága, hogy rendelkeznek vezetéssel és vezetőkkel.

A vezetés igen sok ismert megközelítése közül elemzésünk érdekében azt emeljük ki, amely szerint a vezetés *nem más, mint hatalomgyakorlás*. Anélkül, hogy a hatalom természetének vizsgálatában elmélyednénk, jelen elemzésünk érdekében azt a megközelítést használjuk, (Polányi K.¹) amely szerint a hatalom az erőforrások feletti rendelkezés joga (lehetősége). A két előző megállapításból következő szillogizmus szerint a *vezetés az erőforrások feletti ellenőrzést, azok befolyásolását jelenti*. Érdemes tehát témánk kifejtése érdekében áttekinteni, hogy a szervezetek milyen erőforrásokkal rendelkeznek (amelyeket a vezetők tartanak kézben).

Az erőforrások tipologizálásáról igen sokféle nézet ismert. Itt egy szintetizált erőforrás csoportosítást használunk. Az erőforrásokat egyébként alapvetően a nyereségérdekelte vállalkozásokra értelmezzük, bár a nem profitorientált szervezetek is rendelkeznek az alább részletezett erőforrásokkal.

Az ismertebb szervezeti erőforrások a következők:

1. *Pénzügyi források, tőke*, illetve minden, ami pénzért kapható, illetve pénzértéket képvisel. Ilyenek a telephelyek, épületek, berendezések, készletek, anyagi jogok, piaci érték, kapitalizáció stb.

2. *Emberek (humán tőke)*, az egyéni, személyi képességek, felkészültség, elkötelezettség, motiváltság, készség, amely a szervezettel való kapcsolatot jellemzi. Ide lehet érteni a vezetőket, azok személyes jellemzőit (leadership) is.
3. A *szervezeti tudás*, felkészültség, a szervezeti know-how, hozzáértés, szervezeti tapasztalat, szervezethezesség, működőképesség és készség, a szervezet állapota, erkölcsse stb.
4. A *természeti és társadalmi környezet*, annak hatása, befolyása a szervezetre, a politikai, jogi, technikai lehetőségek és esélyek, a közmoral, a geológiai, meteorológiai, fizikai adottságok stb.
5. A vállalat és annak nevében eljárók (adott esetben a vezetők) *kapcsolatai* (kapcsolati tőke). Ezeket egyrészt reál (pl. piaci) relációként lehet értelmezni. A kapcsolatok másik köre az információs viszonyok. Ezek különféle struktúrákat, megjelenési formákat ölthetnek, terjedésük és kezelésük tekintetében is sokszínűek.

Az *időt* általában vezetési taktikai tényezőként szokták említeni, de igen sok szempontból az időt is erőforrásként lehet értelmezni (mint pl. időzítés, időbeliség, átfutási idő stb.). A versenyben, pl. az időelőny közvetlen erőforrást jelent.

Fontos megjegyezni, hogy az erőforrások közt nincs se prioritás, se hierarchia. Adott esetben valamely erőforrás kezelése lehet előbbre való a mási-

ékénál, de összességében minden erőforrás fontos, bármelyik hiánya (szűkössége) csak átmenetileg, vagy csak aránytalan ráfordításokkal kompenzálható.

A személyes (elemzésünkben: vezetői) kapcsolatok a felsorolt szervezeti erőforrások közül a másodikként említett emberi tőke, a harmadiknak jelölt felkészültség és az ötödiknek sorolt kapcsolati tőke fogalomközökhöz köthetők. Már ebből az értelmezésből is kitűnik, hogy a hálózatok fontos tulajdonsága a komplementaritás, a „minden mindennel összefügg” (Barabási)². A fentebb felsorolt erőforrás típusok egyre kevésbé értelmezhetők diszkrét, egymás melletti erőforrásokként. A szervezet egészére, azok működésére ezek nem elkülönülten és egyenként hatnak, hanem összességükben, közösen és szinergikusan.

Az erőforrások komplexitására jó példa a kapcsolati háló is, amely az úgynevezett „nem fizikai valóságú” (intangible) erőforrások (eszközök) közé sorolható, akár az információ, a szakértelem vagy a hírnév. Ezekről tudni lehet, hogy piaci (tőke) értékük esetenként vetekszik az anyagi (tangible) erőforrásokkal (eszközökkel). Példa erre az orvosi vagy ügyvédi praxis üzletértékelése, amely a vállalkozás értékét a bejárt ügyfélkör (fizetőképessége), azaz a kapcsolati háló szerint határozza meg.

Ha az erőforrásokat nem a szervezet, hanem valamely egyén – jelen esetben a vezetők – oldaláról vizsgáljuk, akkor sok olyan egyéb tényezőt ismerhetünk fel, amelyek az egyéni érvényesülésben erőforrásként szolgálnak. Ilyennek tekinthetők még – a teljesség igénye nélkül – a következők: képzettség, tapasztalat, képességek, készségek, szocializáció, műveltség, kultúráltság, környezeti kultúra stb. Ezek sorába illeszthetők a kapcsolatok is, amelyek az egyén számára is személynél érvényesülési erőforrásként értelmezhetők.

A személyes kapcsolati hálózatok elméleti háttere

A továbbiakban elsősorban a szervezeten kívüli személyes kapcsolatok természetéről lesz szó. Meg lehet azonban jegyezni, hogy a szervezeten belüli kapcsolati háló is igen jelentős, adott esetben meghatározó az egyes vezetők teljesítményében, sikerében.

A személyi kapcsolat mint jelenség és fogalom elsősorban a kommunikáció területéhez tartozik. A kommunikáció általában közlési rendszert jelent, azaz információ tartalmat (is) lehet érteni alatta. A kommunikációelméletek egy jelentős felismerése (Jaspers³), hogy a működésben a megállapodásokkal

(kontraktus) egyenszilárdságú lehet a kapcsolat (kontaktus) minősége.

A kapcsolati hálózatokkal összefüggésben érdemes megemlíteni a társadalmi tőke fogalmát, melyet többen is használnak különféle értelmezésben. Mi elsősorban azt a megközelítést tartjuk jelentősnek (Bourdieu⁴), amely szerint az egyének erőfeszítése révén társadalmi hálózatok jönnek létre, és ez jelenti a társadalmi tőkét. Ebben az értelemben a személyi kapcsolati hálót a társadalmi tőke részeként lehet értelmezni. Ebből is következően a személyi kapcsolati hálóknak társadalmi (pl. működési, versenyképességi) jelentősége van. A társadalmi tőkével foglalkozó szakemberek alapvetően a bizalmi viszonyokra építik megállapításukat. Mint később mi is kifejtjük: a személyi kapcsolatok hálózatában is lényeges kohéziós elem a bizalom.

A személyi kapcsolat alapegysége az *ismertség*, az adott személy (vezető) ismertsége mások által. Ez kiterjed az elismertségre (méltánylásra) és a személyes kapcsolat felvételi hajlandóságra. Az ismeret a személyes kapcsolatok hálójában nem passzív, hanem kifejezetten aktív tulajdonság, nevezhetjük ezért mobilizálható kapcsolatnak is. Ebben az összefüggésben azok tekinthetők ismerősöknek (még ha egyoldalú is az ismeretség), akik készen állnak egymás számára olyan ismereteket, információkat átadni, amely a felhasználó számára fontos, előnyös, sőt adott esetben befolyásukat is rendelkezésre bocsátják. Ennek fontos eleme az ismerős saját ismeretségi köre. Ezt a jelenséget nevezhetjük személyi kapcsolati hálóknak.

Az informális kapcsolati hálóknak sok tekintetben fontos szerepe van mind a magán, mind a hivatásszerű életben. Az ilyen együttműködések szerveződési elvei a nyugati civilizációkban az érdekek és a közös érdeklődés mellett alapvetően a családon, a barátságon és a pártfogáson (patronáláson) alapulnak. A kiterjedt *családi kapcsolatokon* épülő hálóra példa a negatív felhangú maffia, a klánok, és végeredményben a nepotizmus is ide sorolható. A *barátság* (szerelem) érzelmi töltetű kapcsolat. A baráti hálózatok ismert példája az angolszász egyetemi alumni (öregdiák) szövetségek – gyakran a görög ábécé betűivel elnevezve –, amelyek kimondott célja a volt diáktársak kölcsönös segítése, támogatása. A *pártfogás* virtuális vagy reális alá- és fölrendeltségen (alárendelt a pártfogolt „kliens”, fölrendelt a pártfogó) alapuló viszony.

Összefoglalva: a kapcsolati hálókat azok szerveződési elvei szerint a következő nagyobb csoportokba lehet sorolni:

- érdekalapú hálózatok (pl. üzleti, politikai kapcsolatok),
- közös érdeklődés alapján létrejött kapcsolatok (pl. szakmai klubok, szövetségek),
- családi hálózatok (beleértve a családi vállalkozási kapcsolatokat is),
- barátság, szeretetalapú hálózatok,
- pártfogáson alapuló kapcsolatok.

A formális és informális struktúrák angolszász szokásainak, értelmezésének összehasonlítását (a pártfogói rendszer alapján) az 1. táblázat (Mead) szemlélteti⁵. (Az összeállítás a formális struktúrákat elsősorban a hivatásos tevékenység, az informálisakat pedig a magánélet támogatójának érzékelteti. A tapasztalatok szerint azonban ezek nem különülnek el élesen, átfedések találhatók köztük.)

Kapcsolati formák

	Formális struktúrák	Pártfogói hálózat (informális struktúra)
Kapcsolat jellemzése	Bürokratikus (szabályozott) feltételek	Társadalmi kapcsolatok
A befolyás(olás) területe	Célok/szerepek azonosításával korlátozott	Korlátozás nélküli
A befolyás(olás) forrása	Szabályok	Források szabályozása (ellenőrzése)
Felettes/beosztott (pártfogó és pártfogott) viszonyának meghatározása	Bürokratikus feltételek	A pozíció és az (erő) forrásokhoz való hozzájutás érzékelése
Rendeltetés	A szervezet és fogyasztói szükségleteinek szolgálata	A pártfogói hálózat tagjai szükségleteinek szolgálata
A szervezet egyéb tagjaihoz fűződő kapcsolatok meghatározása	Szervezeti struktúra	A pártfogói hálózat részese vagy sem, belső és külső csoportok
A jutalmazás/büntetés feletti döntés alapja	A formális célokhoz kapcsolódó teljesítmény és a struktúrán belüli helyzet	A viszonyosság és a jövőbeni csere (kölcsonosság) igénye; személyes kapcsolatok
Jellegzetes kommunikációs stílus (megoldás)	Formális	Informális

(A fenti összeállításban a dőlt betűs részek a fordító kiegészítései.)

Ismert a nyugati civilizációkban szokásos, a fentebb említett tipikus informális kapcsolati rendszerek (család, barátság, pártfogás) mellett a távol-keleti országokban a gancsi (pidgin átiratban: guanxi), amely azon „személyes kapcsolatok összessége, amely az egyének számára biztosítja a forrásokat vagy előnyöket az üzleti világban vagy a társadalmi életben”⁶. A gancsi fogalmilag lefedi a személyes kapcsolati hálókat.

Meghatározhatjuk, hogy a személyi kapcsolati háló valamely személy olyan (közvetlen és közvetett) ismeretségi köre, amely számára hasznos információkat és támogató akciókat biztosít a professzionális és a magánéletben egyaránt.

Vizsgáljuk meg alaposabban a személyi kapcsolati hálózat jellegét. A hálózat alapvetően rendszertani fogalom, amely több független elem működésszerű kapcsolatát jelenti. Mint már utaltunk rá, ezek a működési kapcsolatban (kölcsonhatásokban) lévő elemek a háló(zato)t komplex jelleggel ruházzák fel. A kapcsolatokra jellemző, hogy nem elkülönülten (páronként), hanem az érintettek körében bármilyen alakzatban és sebességgel működnek.

A hálózatelméletek maguk is igen bonyolult megoldásokat ismernek. Ismertek például: hierarchikus (rendszerekből és alrendszerekből épülő) és nem hierarchikus hálózatok, ad hoc és állandó hálózatok, stabil és instabil, passzív és aktív, jól strukturált és strukturálatlan hálózatok stb. Anélkül, hogy a hálózatelméletekbe elmélyednénk, megjegyezzük, hogy a személyi kapcsolatok hálózatos jellege mindezekből a rosszul strukturált, képlékeny, jellemzően aktív, többnyire kölcsönös viszony, azaz rendszer.

A személyi kapcsolati hálózatok organikusak, evolutívak, dinamikusak, azaz önmagukban is folyamatosan változóak, sőt változékonyak. Jellemző rájuk a személy- és személyiség függőség, valamint az élethelyzetekhez, beosztáshoz, hatalmi helyzethez, valamint az időhöz való szoros kapcsolat. E tulajdonságok alapján a személyi kapcsolati hálózatok szerkezetét és működését változékonyak jellemezhetjük. A személyi kapcsolati hálók működését ebből következően a változásokkal kapcsolatos jellemzőkkel is leírhatjuk.

Összefoglalóan tehát azt mondhatjuk, hogy a személyes kapcsolati hálók megértését alapvetően az erőforrásokra, a változásokra, a hálózatokra vonatkozó, valamint a kommunikációs elméletek segítik.

A személyi kapcsolati hálók sajátosságai

Önmagában sem az erőforrás, sem a hálózat, sem a változás, sem a kommunikációs elemzés nem elégséges arra, hogy a személyi kapcsolati rendszerek működését megmagyarázza. A továbbiakban bemutatjuk azokat a specialitásokat, amelyek részletesebben leírják a személyi kapcsolati rendszerek természetét és működését.

A személyes kapcsolatok, az ismeretségek hálózatának összetartó, *kohéziós* elemei. Az első ilyen tényező a *viszonosság*, a kölcsönösség (reciprocitás). Ismertek ugyan olyan hálózati kapcsolatok, amelyek egyoldalúak, de ezeket hajlamosak vagyunk kivételnek és nem összetartó erőnek tekinteni. Ilyen egyoldalúságot okozhat például a hierarchikus kapcsolat. Ebben az alárendelt a felette álló kapcsolati hálózati tag számára szolgáltat információt, aktív akciókkal is támogathatja, de nem biztos, hogy ezt viszonozzák. (Autokrata vezetési stílus esetén a viszonzás nem várható el, paternalista viszonyok közt azonban számítani lehet rá.)

Második kohéziós tényezőként utalunk a *bizalmi elvre*. A bizalom (pszichológiai szerződés) a társadalmi tőke meghatározó eleme. A bizalom jelen esetben az érintett személyek kölcsönös elkötelezettségét jelenti abban, hogy segítsék, támogassák egymást. A bizalom ebben az értelemben leginkább kölcsönös meggyőződés, hit abban, hogy a másik fél a kapott információkat vagy az akciókat úgy fogja hasznosítani, hogy azzal a szükséges előnyöket megszerezze, és ismeretségének, azaz a kapcsolati hálóban számára adakozóknak ne okozzon kárt vagy veszélyt. A bizalom a személyközi kapcsolatokban gyakran érzelmi, esetleg racionális alapon áll. Némely esetben a bizalom intézményesen is kialakítható, pl. technokratikus vagy bürokratikus koordinációval.

A személyi kapcsolati háló további jelentős kohéziós tényezője az *empátia*, a mások problémájának megoldása iránti fogékonyság és elkötelezettség. A kapcsolati hálók tagjai, ha közvetlenül nem is érintettek vagy érdekeltek egymás problémáiban, de nyitottak és fogékonyak azok iránt.

A kapcsolati háló minőségére, hatékonyságára jellemző, hogy annak tagjai mennyire *befolyásos személyiségek*. A hatékony, sikeres hálózatokra az a jellemző, hogy befolyásos, hatalmi pozícióban lévő ismerősre terjednek ki. A befolyásos személyek kapcsolati hálója igen széles, hiszen éppen ez befolyásuk, sőt hatalmi pozíciójuk egyik alapja.

Összefoglaljuk tehát a személyi kapcsolati hálózatok legfontosabb kohéziós elemeit:

- kölcsönösség, viszonosság,
- bizalmi elv,
- empátikus készség,
- befolyásoló lehetőség.

A személyes kapcsolati hálók működésének jellegzetes tulajdonsága, hogy a *felelősség* vállalása az esetek jelentős részében nem jelent sem formális kötelezettséget, sem kötelezettségvállalást. A kapcsolati rendszerekre jellemző *informativitás*, azaz az írott szabályok, sőt dokumentáltság hiánya részben azzal magyarázható, hogy a kapcsolati hálón belüli információk és akciók (sikere) nem jelent sem kötelezettséget, sem szoros értelemben vett (jogi) felelősséget. Azt, hogy egy ismerős ígérete mennyire komoly, információi mennyire megalapozottak lényegében bizalmi alapon lehet eldönteni. A hálózati tagok személyes tapasztalatuk alapján tudják megítélni, hogy kiben és milyen mértékig lehet megbízni. Ez nagyjából olyan információ, mint pl. valakinek a megvesztegethetőségére vonatkozó hírek. A kapcsolati háló működésének lényege az ismerősök, hálózati tagok közti *etikai alapon értelmezhető összetartás és felelősség*.

Érdemes áttekinteni, hogy milyen *személyes befolyásoló tényezők*, másképp nevezve motivációs motorok játszanak szerepet a kapcsolati hálókbán. Mint minden emberi cselekedet mélyén, ez esetben is háromféle pszichés tényezőről lehet számot adni.

A *racionális* tényezők között mindenképp elöl az érdekeket kell említeni. Az üzleti szereplők közt például igen gyakoriak a kölcsönös érdekek, a kooperációs szándékok, amelyek bizalmat eredményeznek. Az érdekek alapján kialakuló kapcsolatrendszerek általában kölcsönösök, a valamit valamiért elv, a ma nekem – holnap neked népi bölcsesség alapján állnak. Ez azonban nem azonnali vagy pénzértékben közvetlenül, arányosan kifejezhető érdek, hanem inkább a viszontszolgáltatásba vetett bizalom, a szükség esetén kompenzálás érdeke. Nem a *közvetlen* érdekviszonyra épül az azonos érdekcsoportba, szervezetbe, érdekelt-ségi körbe tartozók ismeretségén alapuló együttműködés.

Racionálisnak lehet tekinteni a közös meggyőződés, vélekedés alapján kialakuló kapcsolatokat is. Ilyen például az azonos szervezethez (érdekképviselőhöz, szakmai szervezethez, irányító testülethez) való közös kapcsolódás. Racionális a hierarchikus viszony-

ból következő együttműködés is, azaz az utasításra vagy szolgálati pozícióból következő kapcsolati láncolat. A technokratikus, azaz szabályokkal alátámasztott és a bürokratikus, azaz alá- és fölérendeltséggel szabályozott koordinációs viszonyok – mint erre utaltunk – az együttműködés *intézményes* megoldásaiként értelmezhetőek.

A racionális befolyásoló tényezők mellett igen jelentős szerepe van az *érzelmi* tényezőknek is. Mindenekelőtt ilyen a korábban említett bizalom, amely sok tekintetben irracionális is lehet. Bizalmi, érzelmi tényező lehet a korábbi időkből való ismeretség, a barátság, a családi kötelék. Érzelmi tényező az altruizmus, azaz az önzetlen és viszonzást nem váró jócselekedetre való törekvés. Az üzleti életben azonban jellemzőbb a reciprok altruizmus, azaz a kölcsönös vagy a kölcsönösségre számító önzetlenség. Nagyon fontos érzelmi motor, ha úgy tetszik bizalmi tényező a szeretet. Ez jellemzően családtagokkal, barátokkal kapcsolatos személyes ismeretségen alapuló eseményekben fedezhető fel. Ugyancsak jelentős érzelmi motor a gyűlölet, utálat, féltékenység, irigység és más negatív érzelmi jelenségek. A kapcsolati rendszerekben az érzelmi elemek elnyomhatják még a racionális érdekeket is.

Harmadik kapcsolatokat befolyásoló elemként az *etikai* megfontolásokat említjük. Az erkölcsi alapvetés ebben az összefüggésben azt jelenti, hogy fontos-e a környezet, a többi hálózati tag, ismerős vélekedése. Fontos-e például, hogy valakit tisztességesnek vagy éppenséggel gátlástalannak tartanak mások. Azt a kérdést, hogy a kapcsolati rendszerben a jogos vagy jogsértő információcserét vagy akciókat miként kezeljük, döntően az etikai alapvetések befolyásolják. Etikai problémát jelentenek a (többnyire negatív) előítéletek, diszkriminációs nézetek. Különösen jelentős etikai háttér a személyes kapcsolatokban a fair play és más etikai alapvetések iránti elkötelezettség. Ha valaki például az információs egyenlőség híve, akkor nem ad tovább olyan információt, amely versenylőnyt jelenthet egy adott személynek vagy cégnek.

Összefoglalóan a személyi kapcsolati háló működésének befolyásoló tényezői a következők:

- racionalitás, érdekek,
- érzelmek,
- etikai megfontolások.

Az ismeretségek természete éppen azzal jellemezhető, hogy a fenti motivációs motorok közül melyik és hogyan működik. Általában azt lehet mondani, hogy

az ismeretség annál szorosabb, mélyebb, minél kevesebb negatív érzelmi és etikai gát korlátozza, minél több a bizalom és az empátia. Ezek az elemek nemcsak a közvetlenül kapcsolatokat tartókra, hanem azok kapcsolataira, azaz az egész hálózatra, rendszerre kiterjednek. Ha valaki saját személyes kapcsolatát egy olyan partnere rendelkezésére bocsátja, akiben teljesen megbízik, akkor ezzel demonstrálja elkötelezettségét segítő szándéka mellett.

A személyes kapcsolatok kezelése (ápolása)

Amint korábban említettük, a személyes kapcsolatok rendszere igen változékony. A háló egyes tagjai (ismeretségek) tartósan, hosszú távon fennállhatnak. Ilyenek például a családtagok, akik közti kapcsolat ápolása – normális esetben – szinte spontán. Hosszú távú kapcsolat lehet az iskolatársak, katonatársak, sporttársak viszonya. Olyan társacról van szó, akikkel, valamilyen közös cél érdekében vagy közös élethelyzetben összeemelegedtek és az érzelmi kapcsolatok is kitartanak. Az ilyen kapcsolatokat lehet ápolni osztálytalálkozókkal, nosztalgia összejövetelekkel, klubokban stb. Hosszú távú ismeretség és kapcsolat az igaz barátság is.

A személyes kapcsolatok más köre időszaki jellegű. Ilyenek az üzleti kapcsolatok, amelyek az adott ügylet befejeztével, átszervezéssel, a cég elhagyásával elhalványulnak. Ide sorolhatók a közvetlen munkatársi, kollegiális viszonyok, illetve más ezekkel egyenértékűek. Tanár-diák viszony is eredményezhet ismeretség értékű kapcsolatot. Ezeket lehet ápolni, gondozni, kivált, ha ehhez valamilyen (előrelátó) érdek vagy érzelm is fűződik. Szolgálati kapcsolatból is kinőhet olyan ismeretség, amely személyes kapcsolattá alakulhat. A közös szervezeti tagság, közös intézményi összejövetelek mind alkalmat teremtenek arra, hogy kapcsolat értékű ismeretségek jöjjenek létre. Személyiség függő, hogy valaki mennyire akarja, tudja vagy képes ezeket az alkalmakat úgy is hasznosítani, hogy személyi kapcsolati hálójá bővüljön. Van, aki a névjegyeket, telefonszámokat, címekeket megőrzi, és adott esetben ezek jól szolgálhatják a kapcsolatfelvételt. Sok embernek a telefonregisztere az alapvető kapcsolati dokumentuma. Mások számára a jó memória jelent előnyt.

Személyes kapcsolatokat eredményezhet szinte minden élethelyzet, ahol ismeretségeket lehet kötni. A baráti összejövetelek, a konferenciák, a közös kirán-

dulás vagy a nyaralás élményei igen jó forrásai a kapcsolatteremtésnek. Itt lehet megemlíteni a személyes bizalmas, például a szerelmi kapcsolatokat is.

A hálózatelméletek és a kapcsolatelméletek közös, többféle kísérlettel is igazolt tapasztalata (Milgram⁷), hogy általában *hat ismeretségi fázis (hatlépésnyi távolság) alkalmas arra, hogy a világon bármely két személy közt kapcsolat létesüljön*. Ebből a felismerésből következően a kapcsolati háló építése önmagában sokkal inkább keresésnek, mint építkezésnek tűnhetne. Ami azonban egy jól használható személyi kapcsolati hálót illet, az nem az ismerősök vagy ismeretség nagy számát jelenti, hanem az olyanokét, akik befolyással, bizalommal és empátiával is rendelkeznek, valamint ezek alapján készen állnak az együttműködésre. A kapcsolati háló erősségét nem mérete, kiterjedése, hanem kohéziója határozza meg. A kapcsolati háló építése és ápolása (fenntartása) egyrészt maguknak az ismeretségeknek a megteremtését, másrészt a hálózat hasznosíthatóságához nélkülözhetetlen összetartás megteremtését és ápolását jelenti.

A kapcsolatápolás a *public (and personal) relations* ismeretanyagának, azaz a kommunikációnak része. Anélkül, hogy itt ennek részleteibe elmélyednénk, meg kell említeni néhány alapvető módszert, amely a már megszerzett ismeretiségeket aktivizálható hálózatként is fenntarthatja.

A tapasztalatok szerint alapvető módszer a *rendelkezésre állás*, más néven a segítség. Az a kapcsolati hálózati tag, aki egyszer az ismerősének segítséget adott, elintézett neki valamit, tájékoztatta, amikor fontos volt stb. általában rendelkezik már azzal a bizalmi tőkével, aminek alapján hozzá adott esetben fordulni lehet, és ő is fordulhat ismerőséhez. Érdekes, a bizalmat kifejező jelenség a telefonhívás fogadásának és a visszahívásnak módja, illetve a levélválasz. A rendelkezésre állás jele, ha a hívót visszahívják, vagy hívását fogadják (bekapcsolják), illetve ha üzenetere válaszolnak. Ha viszont hiába telefonál, ez többnyire azt az üzenetet közvetíti, hogy a hívott nem akar rendelkezésre állni. A protokolláris, etikett és szabályozási megfontolások mellett a hívásfogadás, levél vagy üzenetválaszolás stb. a kapcsolati háló minőségének, használhatóságának, a bizalomnak a természetére is utal.

Fontos a rendelkezésre álláson belül a viszonzás vagy ennek készsége is. Az ismerősök közti szokás (elvárás) a kölcsönösség, a viszonzosság. Ha valaki nem áll egy olyan ismerős rendelkezésére, aki már

korábban tett valamilyen szívességet, ez a kapcsolat elhidegülését, felbomlását is okozhatja.

A kapcsolatápolás leghatékonyabb formája a *személyes találkozás*. A hálózati tag ismerősök nemcsak véletlenszerűen futnak össze, hanem kifejezetten keresik a találkozási pontokat. Közös rendezvényekre járnak, olyan eseményeken vesznek részt, ahol számítani lehet az ismerősökre. A nem hivatali jellegű, személyes találkozások kiváló alkalmak a kapcsolatápolásra és működtetésre. Egy fogadáson, pohárral a kézben egyszerűbb és hatékonyabb bármilyen fontos információ cseréje, mint a szolgálati utak követése. Tapasztalt kapcsolatápolók annak alapján döntenek el, hogy milyen eseményen vesznek részt, hogy azon kikre lehet számítani.

Jelentős kapcsolatápolási módszer a *felkérés*, megbízás. Az ismerősök egymást üzletileg vagy közéleti szempontból fontos, érdekes szerepekre kérik fel, adnak megbízást. Ilyen lehet egy igazgatósági vagy bizottsági tagság, konferenciaszereplés, közéleti megnyilvánulás, esetleg elismerésre vagy díjazásra vonatkozó ajánlás. A felkérés ebben az értelemben az ismerős számára is értékes lehetőség felkínálása. Az ismerősök hálásak az ilyen megnyilvánulásokért, ez eredményes kapcsolatápolási megoldásnak tekinthető.

Fontos a személyes *figyelmesség* módszere, amely sok finom protokoll és etikett részletre kiterjedően azt teszi lehetővé, hogy a kapcsolat fennmaradjon. Ilyen a névnapi megemlékezéstől az alkalmankénti vacsora meghíváson át a családi eseményekhez való kapcsolódás ezernyi változata. Hasznos a már nem aktív kapcsolatok nyomon követése is, ami érdeklődést, számontartást jelent. Ha a hálózati tagok követik egymás életútját, annak változásait (esetleg egyengetik is azt), akkor stabilizálják ismeretségüket és ezzel hálózati helyzetüket.

Összefoglalva a kapcsolattartási módszereket, az alábbiakat említjük:

- rendelkezésre állás, viszonzás,
- személyes találkozás,
- felkérés, kedvező lehetőségek felkínálása,
- figyelmesség, kapcsolatkövetés.

A kapcsolati háló működtetése íratlan, szokásokon és érdekeken alapuló koordinációs folyamat. Alapvető módszere a *személyes koordináció*, ami élő találkozást, esetleg élőszóban elmondott (telefonált) együttműködést jelent. A levél, e-mail, SMS és más kódolt üzenetek a kapcsolati háló fenntartásához megfelelőek, de

működtetésére (problémakezelésre) nem szokásos használni. A bizalmi elv elsődleges megnyilvánulása az élő, közvetlen, személyes kapcsolat. Bejáratott, jól működő kapcsolatok esetén, ahol a bizalom magas fokú, alkalmanként előfordul nem személyes találkozásokon vagy beszélgetésen alapuló koordináció is, azaz üzenetek fogadása. Ilyenkor szokásos az első személyes szótárszólásnál visszaigazolni a kapcsolat működését. Ezt a bizalmi elv megerősítésén túl az is indokolja, hogy a kommunikációs zavarokat elkerüljék, a félreértések lehetőségét kizárják. Autokratikus, bürokratikus koordinációs megoldások csak alá- és fölérendelt viszonyban álló hálózati tagok közt szokásosak.

A személyes kapcsolati háló alapvetően *személyes, és csak kisebb mértékben szervezetfüggő*. Ennek következtében csak addig és olyan mértékben szolgálja valamely szervezet érdekeit, amíg az adott hálózati tag (személy) kapcsolódik (akárcsak érzelmileg is) a szervezethez. Közismert tapasztalat, hogy ha egy személy elhagy valamilyen szervezetet, akkor személyes kapcsolati hálóját „magával viszi”, azaz annak az új feladatnak a szolgálatába állítja, amelyet a változás után betölt. Az is ismert, hogy ha egy személy megváltik attól a szervezettől, ahova kötődött, akkor sok olyan személyes kapcsolata elkopik, amely a személyben döntően a szervezet képviselőjét látta.

A személyes kapcsolatok hasznosítása

A személyes kapcsolatok megmaradhatnak a szolgálati, jogilag és etikailag korrekt viszonyok közt, de azt át is léphetik. Maguk a kapcsolatok és az ezek alapján kialakuló együttműködések két lényeges területen érvényesülnek. Az első az információk együttműködés, a második pedig az akciókkal, konkrét cselekedetekkel megvalósuló együttműködés.

A kapcsolati *információ* átadásának jellemző esetei a következők (példáinkat az üzleti ismeretségek hasznosításából válogattuk):

- tájékoztatás, figyelemfelhívás olyan információkra, eseményekre, lehetőségekre, veszélyekre, amelyek az ismerős partnernek értékesek, hasznosak, vagy legalábbis érdekesek lehetnek,
- konkrét ügyekben a lehetséges megoldásokra vonatkozó ismeretek, tapasztalatok átadása,
- eljárási megoldások, lehetőségek, kitaposott utak (konstrukciók) megmutatása,
- ötletek, kezdeményezések felvetése, együttműködési javaslatok,

- bizalmas információk átadása,
- kockázati elemek ismertetése, átadása.

Az információk átadása mellett az ismeretség konkrét *akciókat* (tevékenységeket) is hordoz. Néhány ilyen jellemző aktus a következő:

- protekció, valamely ügy vagy személy problémája elintézésének támogatása, akár a szokásos kereteken túllépve is, a jóindulat rendelkezésre bocsátása,
- lobbi, kijárás, valamilyen ügy vagy érdek képviselője olyan helyen vagy személyeknél, ahol befolyást lehet gyakorolni az események menetére,
- fúrás (a lobbi ellentéte), azaz valamilyen ügy gátlása, megakadályozása, késleltetése,
- korrupció, a hatalmi vagy befolyásolási lehetőség áruba vagy cserébe bocsátása, értékesítése,
- zsarolás, etikai és jogi kereteket túllépő kényszerítő eszközök vagy módszerek alkalmazása, többnyire nem nyilvános információk felhasználásával,
- bizalmas információk megszerzése és továbbítása,
- szerződéses vagy azon kívüli kooperáció vagy más együttműködés, összehangolt tevékenység,
- akciók összehangolt időzítése,
- együttes fellépés, kölcsönös támogatás,
- ideiglenes vagy tartós koalíció kötése konkrét vagy általános ügyekben,
- közös kockázttalás vagy kockázatvállalás.

A felsorolásokból látható, hogy a személyes kapcsolatok működésére a törvényes megoldások, lehetőségek mellett a jogszerűtlenség is jellemző lehet. A tapasztalatok szerint, ha jogilag kétséges, esetleg jogkerülő (divatos nevén: kreatív) közös ügyekben, megoldásokban vesznek részt hálózati tagok, akkor ez erősíti a kohéziót, a bizalmat, de ugyanakkor növeli a *kiszolgáltatottságot*, esetleg a zsarolhatóságot vagy a korrupciót is. Ennek kapcsán ismét utalunk az etikai alapvetésekre, megfontolások jelentőségére. Ugyancsak kohéziót növel, ha a hálózati tagok közösen vagy egymás tudtával vesznek részt olyan sikeres üzleti vagy más konstrukciók kialakításában, működtetésében, részesülnek annak eredményeiből, amely a hálózaton kívüli tagok részére nem vagy csak nehezen hozzáférhető.

Tapasztalni lehet, hogy a vezetők kapcsolati hálózatukat nemcsak annak a szervezetnek a szolgálatába állítják, ahol dolgoznak. A személyes kapcsolatok nem kis mértékben támogatják a személyes előrelépést, érvényesülést és sikereket is. E tapasztalatunk alapján

nem különítjük el a vezetői kapcsolati rendszerek hasznosítását olyan alapon, hogy mi az, amit az általuk irányított szervezet és mi az, amit személyes céljaik érdekében hasznosítanak. Néhány esetben azonosítható, hogy a szervezeti és a személyes érdekek ellentétbe kerülhetnek, amelyek a kapcsolati háló működésében is tükröződhetnek. Ebben az elemzésben azonban nem az ilyen konfliktus helyzetekre irányul figyelmünk.

Következtetések

Az üzleti és közélet egyik jelentős motorja a vezetés, a vezetők viselkedése. A vezetők hatalmukat, sőt sikereiket nagymértékben annak köszönhetik, hogy részesei olyan személyi kapcsolati háló(zat)nak, amelyik segíti, támogatja őket. Ilyen elsősorban az, amelynek alárendeltek, a kollégák a szervezet tagjai. Minél magasabbra tekintünk a szervezeti hierarchiákban, annál inkább jellemzőek és fontosak azonban a *külső kapcsolatok*. Ez az írás az üzleti vezetők külső kapcsolati hálózatának természetével foglalkozik elsősorban a megismerés, bemutatás szándékával.

A személyi kapcsolati hálókat mind a szervezetek működésében, mind az egyéni érvényesülésben *intézményesültek* lehet tekinteni. A szervezetek működésébe ugyanis rutinszerűen beépülő, szokásos, általános, elfogadott és hasznosított megoldásról van szó. A személyi kapcsolati háló és működésük jellegzetességei – mint erre ez az elemzés is rámutat – hasonlóak,

egy más számára a gyakorlat által igazolt mintaként is szolgálnak. A vezetők megítélésében a kapcsolati háló intézménye olyan praktikus kérdésekben nyilvánul meg, mint, hogy egy vezető „el tud intézni valamit”, azaz rendelkezik a probléma megoldásához szükséges kapcsolati tőkével.

A személyi kapcsolati háló megismeréséhez a következő modellben vázolt összefüggések elemzését tartottuk lényegesnek (problématérkép) (1. ábra).

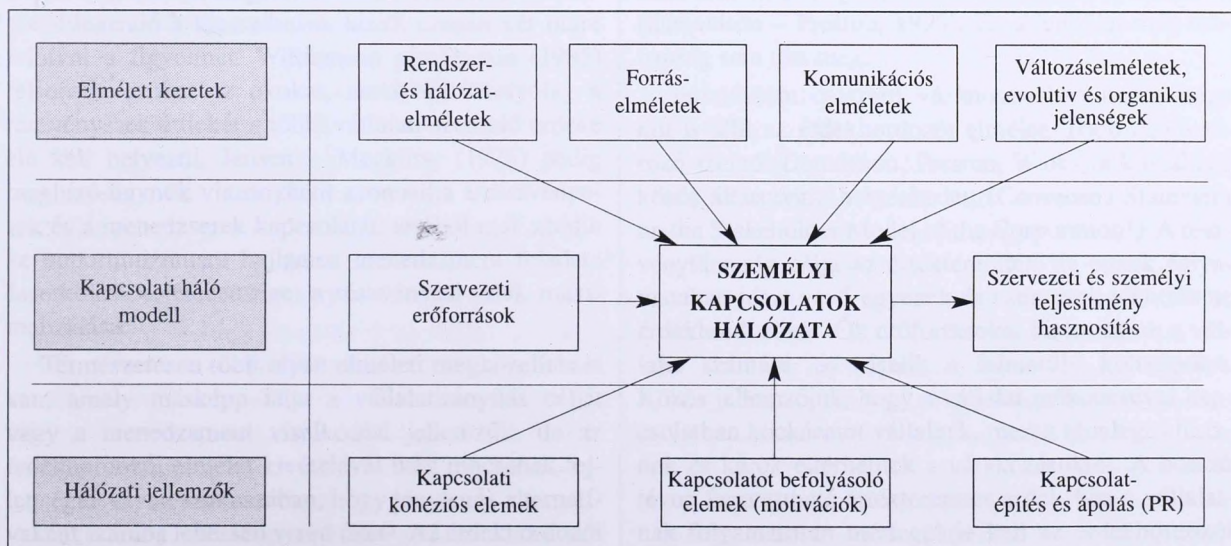
A modell felső harmada az elméleti kereteket tartalmazza, amelyek közül a hálózat(rendszer)elméletet, az erőforrás-elméleteket, a kommunikációs elméleteket és a változáselméleteket – ez utóbbin belül az evolutív és organikus jelenségeket – tartjuk meghatározónak. Más elméleti alapokat is lehetne említeni, így elsősorban a csak említett társadalmi hálózati, valamint a magatartás- és viselkedéseméleteket, a kulturális antropológiát, az érzelemgazdaságot stb. Ezekre ez az elemzés csak utal.

A modell középső harmada a személyi kapcsolati hálózat input – output modellje. Ennek bemeneti eleme a szervezeti erőforrás(ok), kimeneti eleme pedig a szervezeti és személyi teljesítmény, a kapcsolatok hasznosítása és hasznossága. Középső, transzformációs eleme, azaz a modell magja maga a kapcsolati háló. A modell a klasszikus vállalati modell felépítését követi: input < transzformáció > output.

A modell harmadik, alsó harmada a személyi kapcsolati háló leírására, jellemzésére használt három legfontosabb tényező csoportot tartalmazza. Ezek közül

1. ábra

A személyi kapcsolati háló elemzésének modellje



az első a kohéziós, azaz a kapcsolati hálót összetartó tényező. A második a kapcsolati hálót működtető motívációk. Harmadiknak említjük a kapcsolati háló építésére, fenntartására és ápolására vonatkozó tapasztalatokat.

Felhasznált irodalom

Bourdeau, P. (1991): *Forms of Capital*. Greenwood Press
Jaspers, K. (1953): *Bevezetés a filozófiába*. Budapest. Szikra Kiadó
Milgram, S. (1967): *The Small World Problem*. *Physiology Today* (2)
Polányi, K. (1944): *The Great Transformation*. New York. Rinehart

Lábjegyzetek

- 1 E cikk írásakor nem sikerült pontosan azonosítani melyik írásban fogalmazta meg hatalomra vonatkozó nézetét. Vélhetően Polányi, K. *The Great Transformation*. Rinehart, New York, 1944 c. munkájában látott napvilágot a gondolat.
- 2 Barabási, A. L. (2003): *Behálózva – a hálózatok új tudománya*. Magyar Könyvklub
- 3 Jaspers ezen megállapítása filozófiai gondolkodásának jelentős tétele. A vele foglalkozó szakirodalom előszeretettel emlegeti ezen gondolatát, melynek forrása valószínűleg Jaspers, K. (1953): *Bevezetés a filozófiába*. Szikra Kiadó
- 4 Bourdieu, P. (1991): *Forms of Capital*. Greenwood Press
- 5 Mead, R.(2005): *International Management – Cross-Culture Dimensions*. Blackwell Publishing
- 6 Davies, H. (1995): *Interpreting guanxi: the role of personal connectedness in a high-context transitional economy*. In: Davies, H. (ed) (1995): *China Business Context an Issues*. Hong Kong, Longman, Asia Idézi: Mead. R. u.o.
- 7 Milgram, S. (1967): *The Small World Problem*. *Physiology Today* (2)