

SCHLEICHER Imre

GONDOLATOK A HATALOMRÓL

A szerző cikkében a szakirodalomból ismertnél általánosabb alaphól kiindulva kísérli meg a lehetséges hatalomforrások áttekintését, melynek során több belső összefüggést tár föl. A következtetésekből valószínűsíthető, hogy a hatalom megfelelő forrásainak/eszközeinek alkalmazása a környezeti feltételektől függ.

A *Vezetéstudomány* egyik korábbi (1996/10.) számában már foglalkoztam a hatalom néhány kérdésével, akkor azonban kizárólag a vezetőnek a szervezetben megnyilvánuló hatalmát érintően. Ez a megközelítés kétségkívül leszűkítette a hatalom természete vizsgálatának lehetőségeit. E megállapítás egyebek mellett vonatkozik a hatalom *forrásaira* is.

A hatalom fogalma a leggyakoribb használatában valóban szorosan kapcsolódik a vezető fogalmához. A (leader értelmezés szerinti) vezető legfőbb tulajdonsága – számos egyéb tulajdonsága mellett – éppen az, hogy mások (a vezetettek) fölötti hatalommal rendelkezik. Az emberek azt a személyt tekintik vezetőjüknek, aki valamilyen szempontból fölöttük áll, velük szemben felsőbb-séggel bír. A hatalomnak azonban – alaposabban meggondolva – korántsem ez az egyetlen, azaz kizárólagosan egy vezetőként elismert személyhez való kapcsolódása.

Az előbb említett cikkben (csak emlékeztetőül) a hatalom fogalmát úgy közelítettem, hogy az egy szervezetben a vezető képessége emberi erőforrás fölötti rendelkezésre.* A hatalom mi-benléte alábbi – részletesebb igényű – tárgyalásához azonban ez a megközelítés nem elegendő, ezért – elszakadva annak szűkebb körülírásától – általánosabb meghatározásból kell kiindulnunk.

* Ilyen értelemben a hatalom (power) és hatáskör (authority) szavakat (példák említése nélkül) gyakran szinonimá-ként használják, noha nem azok. Más esetekben egyiket a másik egy változatának tekintik, pl.: a hatáskör legitim hatalom, vagy: a hatáskör formális hatalom.

Ez a következő:

„A hatalom olyan társadalmi viszonyt jelent, amelyben meghatározott személynek, személyeknek vagy csoportoknak lehetőségük van arra, hogy mások magatartását eredményesen befolyásolják, másokat engedelmességre kényszerítsenek.” (Kulcsár, 1981:224) Röviden: a hatalom lehetőség befolyásolásra vagy kényszerítésre.**

A hatalommal kapcsolatban a szakirodalom – Webertől napjainkig – meglehetősen nagy érdeklődést mutat a hatalom *eredete* iránt, azaz elemző módon vizsgálja a hatalom különféle lehetséges forrásait. Ezek a vizsgálatok azonban – mivel szorosan a vezetés fogalmához kötődnek – alaposabb áttekintés után meglehetősen hézagosnak tűnnek.

Ilyen megfontolások alapján, részben elvonatkoztatva korábbi, a hatalom (vagy hatáskör) forrásainak osztályozására tett kísérletektől (pl.: Weber, 1968, French & Raven, 1960, Etzioni, 1961, Finkelstein, 1992, és mások), a hatalomforrások (a teljesség igényét első kísérlettel bizonyára nem kielégítve) a következők:

- | | | |
|-------------------|----------------|-------------|
| (1) testi erő | (4) pénz | (6) tudás |
| (2) agresszivitás | (5) felruházás | (7) karizma |
| (3) szexualitás | – juttatás | (8) hit |

Az egyes hatalomforrások magyarázata – kissé bővebb megfogalmazás szerint – a következő:

** Az idézett meghatározás egyébként egybevá-g számos, a nemzetközi szakirodalomban a hatalomra adott definíció-val, pl.: Etzioni (1961:4), vagy Gaitanides – Staehle – Trebesch (1978).

Testi erő: Bizonyos körülmények között a másik személlyel szemben fizikai erőfölénnyel rendelkező személy e tulajdonságát hatalom érvényesítésére használhatja föl. Ez a kétségkívül legősibb hatalmi forma (pl. a horda vezetője esetében) az ún. őrző-védő szervezetek működése során sajátos esetként ma is létező valóság lehet. (Bérelt hatalom.)

Agresszivitás (kihívó, erőszakos, durva magatartás). Az agresszív személy pusztán viselkedésénél fogva (amelynek nem kell szükségképpen párosulnia fizikai erőfölénnyel) a fenyegetettség érzetét keltve másokban képessé válik arra, hogy velük szemben akaratát érvényesítse. Ez a fajta hatalom többnyire nem tartós, de esetenként azzá is válhat.

Szexualitás. A másik személyben érzéki vágyat vagy vonzalmat keltő személy képes arra, hogy az érintett személyt megfontolásaiban, cselekedeteiben befolyásolja. Az ilyen befolyás az azzal rendelkező személy részéről gyakran tudat alatt is érvényesülhet.

Ezek – a hatalmi viszonyok tárgyalása során általában mellőzött – hatalomforrások kétségkívül személyhez kötöttek, és bár nem igényelnek szervezeti kereteket, szervezeten belül is érvényesülhetnek. Már inkább szervezeten belüli, személyhez kötött hatalomforrás a tudás (lásd alább), amelynek más személyekre irányuló hatása jellemzően, de nem kizárólagosan a munkamegosztásra épülő szervezetekben érvényesül elsősorban.

Pénz. Ennek hatalomforrás jellege kézenfekvő, hiszen általa az azzal rendelkező személy képes befolyást érvényesíteni más személyek fölött. Valójában számos más, a szakirodalomban említett, szervezeten belüli hatalomforrás, pl.: jutalmazási hatalom (French & Raven, 1960), díjazási hatalom (Etzioni, 1961) legalább részben ide sorolható, de általában is értelmezhető, amikor a pénz fölött rendelkező személy „megvásárolja” más személy cselekedetét, beleegyezését, támogatását stb. A pénz mint hatalomforrás jellemző vonása, hogy más hatalomforrások fölhasználása gyakran éppen a pénz megszerzését célozza, azaz, ez esetben tulajdonképpen hatalomforrások átváltása történik. A pénz talán a modern kor legkedveltebb, legvonzóbb hatalomforrása („nincs szaga”), amellyel számos más hatalomforrás megszerzhető. Belátható, hogy a pénz hatalomforrás szerepe független attól, vajon az valakinek az ő saját tulajdonú pénze, vagy egy szervezeté, amely mint erőforrás fölött viszont az illetőnek rendelkezési joga van. Ez egyrészt a

pénz hatalomforrás jellegét árnyaltabbá teszi, másrészt rámutat annak szoros kapcsolatára az erőforrások fölötti általánosabb rendelkezés hatáskörével.

Felruházás – juttatás. Kétségkívül ez a leg-sokoldalúbb hatalomforrás-forma (amely éppen ezért későbbi tovább-részletezést igényelhet). Ide tartozik a szervezeten belüli vezetővé való kinevezés, de általában valamely vezetővé, hatalmi helyzetet betöltő személlyé történő választás, delegálás, vagy valakinek valamely meghatározott hatalommal való fölruházása, öröklés stb., illetőleg az ezekből eredő állapot (hivatalos hatalom). A szervezetekben ez a leggyakoribb hatalomforrás, amelyet valamilyen elnevezéssel valamennyi, a témával foglalkozó szakíró tárgyal. Ide kívánkozik említésként a személyi kapcsolat, ismertség, amely azonban nem valószínűsítő hatalomforrás, de kétségkívül hasznos eszköz az itt tárgyalt hatalomforrás egyes változatainak megszerzéséhez, s ilyen alapon mintegy elő-hatalomforrásként értelmezhető.

Tudás. Régi vélekedés, hogy a tudás hatalom. Ez is meglehetősen összetett hatalomforrás. Ide tartozik a – tanulás útján megszerzhető – ismeretek halmaza, az összegyűlt tapasztalat, a tájékozottság, de közvetve akár a helyes ítélőképesség is.

Karizma. A Weber (1968) által bevezetett fogalom a (vezetői) hatalom olyan forrására vonatkozik, amely földön kívüli, természetfölötti, emberfölötti, vagy legalábbis rendkívüli, de érzékelhető. A karizma abban nyilvánul meg, hogy az ezzel rendelkező személy – különféle megnyilatkozásai révén – képes a követőiben olyan érzést kelteni, amelynek alapján neki karizmatikus hatalmat, képességet tulajdonítanak.*

Hit. Az e forrásból eredő hatalom alapja annak föltétlen elfogadása, hogy az ilyen hatalom térben és időben minden területen korlátlanul érvényesülhet.

A hatalomforrások fölsorolása észrevehetően valamiféle belső rendet, sőt hierarchiát sejtet. Ez több szempont szerint is föllelhető:

1. A sorrend az egyszerűtől az összetett (bonyolult) felé tart;

2. A fölsorolás a hatalom gyakorlásával érintett (befolyásolt) személyt illetően a fizikaitól a szellemi felé halad;

3. A hatalomforrások sorrendje a kényszerítő jellegűtől a kompromisszum jellegűn keresztül az önkéntes elfogadású hatalom felé halad.

* Lásd még Schleicher (1996:62)

4. A felsorolás elején és végén (első és harmadik oszlop) a személyhez kötődő (egyéniségéből fakadó), ezért várhatóan tartós, szilárd hatalomforrások találhatóak, míg a középső mezőnyt (második oszlop) alkotó két hatalomforrás (pénz és felruházás – juttatás) viszonylag bizonytalan, és a körülményektől függően elveszíthető.

Ez utóbbi szempontból a tudás átmenetinek is tekinthető hatalomforrás. Bár a tudás a szellemi képességek révén többé-kevésbé egyénileg meghatározott, mégis, célirányos munkával, tanulásal fokozható. A tudás hatalomforrás jellege azonban az ismeretek szakadatlan gyarapodásával állandóan veszít viszonylagos értékéből, ezért ennek a lehetőségtől függő folyamatos bővítése a hatalom fönntartása érdekében szükségszerű. De tudomásul kell vennünk, hogy szinte valamennyi hatalomforrás alá van vetve az öregedés romboló hatásának.

Belátható, hogy az egyes hatalomforrások nem feltétlenül önmagukban elszigetelten érvényesülnek. Nem ritka két vagy több hatalomforrás egyidejű jelentkezése, amikor azok általában egymás hatását erősíthetik, de alkalmasint csökkenthetik is.* Leginkább, de nem kizárólag a felsorolásban egymáshoz közel eső hatalomforrások együttes előfordulása a jellemző.

Belátható továbbá, hogy a hatalom forrásainak jelentősége a környezeti feltételektől is függ. Szükség helyzetben a fizikai jellegű hatalomforrások nyernek nagyobb hangsúlyt, válság- vagy katasztrófa helyzetben a szellemi jellegű hatalomforrások jutnak nagyobb szerephez, míg rendezett, kiegyensúlyozott társadalmi körülmények között a hatalomforrás-skála középső szakaszának hatása gyakoribb.

Az egyes hatalomforrások azonban nemcsak kiinduló alapjai a hatalom gyakorlásának, hanem egyúttal *eszközei* is. E vonatkozásban láthatólag egyedüli kivételnek a „Felruházás – juttatás” hatalomforrás-csoport tekinthető, amelynél a forrás alapján megszerzett ún. hivatalos hatalom vagy jog az, amelynek mindenkor gyakorlása a befolyásolás vagy kényszerítés eszköze (pl. törvényes hatalom, French & Raven, 1960; strukturális hatalom, Finkelstein, 1992). A hatalom forrásai és eszközei egybeesésének talán nagyobb a jelentősége a fönti (vagy bármely hasonló tartalmú) áttekintést illetően, mint annak, hogy pusztán a

* Ez magyarázhatja, hogy egy szervezetben belül a tényleges hatalmi viszonyok – Kulcsár (1981:225) szerint – nem teljesen a formalizált hierarchia pozícióinak megfelelően alakulnak.

hatalom forrásairól beszélünk. A hatalom gyakorlásának eszközei pedig egyúttal meghatározzák a hatalom megjelenésének, érvényesülésének jellegét, azt, hogy a hatalom éppen milyen hatást vált ki az érintett személyből vagy személyekből. Ennek ismerete végső soron oda vezet(het), hogy az elérendő cél, azaz a hatalomnak alárendelt személyben kiváltani kívánt hatás meghatározza a kiválasztandó eszközt (hatalomformát), s egyúttal a fölhasználandó hatalomforrást is.

A hatalom gyakorlásához azonban nem elegendő a megfelelő hatalomforrás (hatalomforrások) rendelkezésre állása és a befolyásolható vagy kényszeríthető személy vagy személyek létezése. Legalább olyan lényeges, ha nem lényegesebb feltétel az olyan személy megléte, aki belső készletet érez vagy külső készletet kap arra, hogy hatással legyen másokra (hatalmi motívum, Mc Clellan, 1975). Ez a készlet általában a személyes tekintély megalapozására, fönntartására, visszaállítására vagy fokozására irányul. Ha a készlet hiányzik vagy gyöngy, a hatalom eredményes gyakorlása csorbát szenvedhet.

Másrésztől, a hatékony hatalomgyakorlás feltétele, hogy a hatalomnak alávetett személlyel vagy személyekkel szemben a megfelelő hatalomforrást alkalmazzuk. Az emberek egyes csoportjai más-más hatalomforrás, illetőleg eszköz iránt érzékenyebbek, így annak helyénvaló megválasztása egyáltalán nem elhanyagolható.**

Mind a hatalom gyakorlására készletet érző személy, mind az adott alávetett személlyel vagy személyekkel szemben alkalmazandó hatalomforrás megfelelése tulajdonképpen olyan környezeti tényezők, amelyek a hatalom gyakorlásának hatékonyságát befolyásolják. Ezért a hatalomgyakorlás (a források és eszközök alkalmazása) helyénvalóságának megítélésénél ezek (és más lehetséges – környezeti – tényezők) figyelembevételével kell eljárni.

Ami végül – csupán érintőlegesen – a vezető (szervezeti vezető) és a hatalom kapcsolatát illeti, Bokor (1995:103) véleményével egyetértve, az itt alkalmazott skálán előbb felsorolt hatalomforrások közül a vezetők mindenekelőtt a felruházás – juttatás, a tudás (szakértői hatalom) és a karizma

** Egy építészvezető (Hídépítő V.) tapasztalata szerint beosztottai kellő teljesítményének eléréséhez nélkülözhetetlen volt, hogy időnként alaposan leteremtse őket (agresszivitás), noha hivatalos hatalmánál fogva vélelmezhetően anélkül is elegendő eszközének kellett volna lennie arra, hogy őket elvárható magatartásra sarkallja.

(5, 6 és 7) hatalomforrásokra támaszkodnak, mégpedig ebben a sorrendben a menedzser típusútól a leader típusú vezető felé haladva. Ez valójában egy, a hatalomforrások alapján történő különbségtétel is menedzser és leader között.*

Végezetül, a hatalomforrásoknak egy vezetési szakfolyóiratban történő jelen nézőpontú és részletességű tárgyalása ellen talán az az ellenvetés tehető, hogy egy szűkebb értelemben vett (szervezeti) vezető esetében csak azok egy részének van helye vagy jelentősége. Első rátekinetésre ez talán valóban így tűnik. Lássuk be azonban, hogy ha nem is kizárólagosan és nyíltan, de egyéb hatalomforrásokkal együtt, azokat kiegészítve vagy befolyásolva szerepet kaphat – elsősorban egyszerűbb szervezetekben és szervezetek alacsonyabb vezetési szintjein – a nyers erő, továbbá az agresszivitás és – minden szinten – a szexualitás is. A karizma viszont inkább a magasabb vezetési szinteken kiegészítőként (vagy informális vezetők esetében néha egyedüliként) jelentkezik hatalomforrásként. Láthatólag csak magában a hit mint hatalomforrás az, amelynek előfordulása az elsősorban gazdasági szervezetek körén kívül esik.

Felhasznált irodalom

- Bokor Attila* (1995) *Leader és manager*, in Máriás könyv, szerk.: Bakacsi Gyula és Tari Ernő – BKE Szervezési és Vezetési Tanszék, Budapest, 91–107. old.
- Etzioni, A.* (1961) *A comparative analysis of complex organizations – The Free Press, Glencoe, Inc., New York*
- Finkelstein, S.* (1992) *Power in top management teams: dimensions, measurement, and validation – Academy of Management Journal, Vol. 35., No. 3., pp. 505–538.*
- French, J.R.D.–Raven, B.* (1960) *The basis of social power*, in Cartwright, D and Zander, A.F. (eds.) *Group Dynamics: research and Theory – Harper & Row, New York*
- Gaitanides, M.–Staehele, W.H.–Trebesch, K.* (1978) *Reorganizationsprobleme bei der Einführung formalisierter Informationsverarbeitungs- und Entscheidungssysteme – Zeitschrift für Organisation, 47. Jg., 2., pp. 61–73.*
- Gerlóczy Ferenc* (1997) *Hiszek egy hatalomban – Heti Világgazdaság, XIX. Évf., 18. sz., 121–123. old.*
- Kulcsár Kálmán* (1981) *Szociológia – Kossuth Könyvkiadó, Budapest*
- McClelland, D.A.* (1975) *Power: The inner experience – Irvington, New York*
- Schleicher Imre* (1996) *Vezetés a szervezetben – Vezetéstudomány, XXVII. Évf., 10. szám, 57–69. old.*
- Schleicher Imre* (1997) *Adalékok a menedzser-kérdéshez – Emberi Erőforrás Management, Módszertani Kiadvány 1–2. sz., 48–54. old.*
- Weber, M.* (1967) *Gazdaság és társadalom – Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest*
- Weber, M.* (1968) *Economy and society I.–III. – Bedminster Press, New York*

E számunk szerzői:

Dr. ZOLTAYNÉ Dr. PAPRIKA Zita adjunktus, BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék; **Louis DESFOSES** egyetemi tanár New York-i állami egyetem, Brockport Collegium; **Dr. FÜLÖP Gyula** egyetemi docens, Miskolci Egyetem; **Dr. HOVÁNYI GÁBOR**, a közgazdaságtudomány doktora, az MTA-IVKI tudományos tanácsadója, a JPTE egyetem magántanára; **Dr. SCHLEICHER Imre** nyugdíjas, c. egyetemi docens, kandidátus; **Dr. FREY Mária**, a közgazdaságtudomány kandidátusa, tudományos főmunkatárs, Munkaügyi Kutatóintézet; **Dr. GERE Iona** tudományos munkatárs, Munkaügyi Kutatóintézet; **VÉCSEY Zsádány** vezetési tanácsadó, angol MBA hallgató, IQ Consulting; **Dr. VARNAGY Marianne**, a pedagógia tudomány kandidátusa, c. egyetemi tanár, GATE; **Dr. RUBÓCZKY István** nyugdíjas osztályvezető.

* Lásd még Schleicher (1997)