

## VEZETÉS A SZERVEZETBEN

– Áttekintés és következtetések –

**A tanulmány a szervezetek vezetését mint a szervezeti erőforrásokkal való rendelkezést (1) a hatáskör, illetőleg hatalom eredete és (2) a vezetés megnyilvánulási típusai közötti összefüggésben vizsgálja. A szakirodalmi forrásokon és logikus megfontolásokon alapuló megállapítások célja a témával kapcsolatos fogalmak tisztázása és összefüggéseik föltárása.**

Az ma már szinte közhelynek számít, hogy vezetés és szervezet összetartozó fogalmak: egyik sem létezhet a másik nélkül. Azt is tudjuk, hogy a vezetésnek számos, részben egyező, részben – a különböző megközelítési irányoktól függő – különböző fogalmi meghatározása van. Az ezzel foglalkozó irodalom gazdagsága mellett úgy tűnhet tehát, hogy a szervezetben történő vezetésről bármit is írni csak a már korábban leírtak ismételtetése lehet. Ez bizonyos mértékig talán igaz is. Ettől függetlenül indokolható az ismeretek időnkénti újra-áttekintése és egyidejű rendezése a vezetés mibenlétének bizonyos összefüggésekben történő bővebb megismerése érdekében. Egyik ilyen lehetőség a vezetésnek a vezetés forrásai és a vezetés megnyilvánulásai (a vezetési tevékenység gyakorlásának mikéntje) összefüggésében történő vizsgálata.

A vezetést – eltekintve annak más meghatározásaitól – itt és a továbbiakban általában úgy értelmezem mint a szervezeten belüli nélkülözhetetlen funkciót, amelynek lényeges, de nem kizárólagos és föltétlen jellemzője a *hatáskör* (authority); hatáskör arra, hogy a vezető a szervezet által használható *erőforrások* fölött rendelkezék. Ez a meghatározás (mint látni fogjuk) nem köti ki feltétlenül, hogy a hatáskör gyakorlója, a vezető mindenképpen kell, hogy közvetlen alárendeltekkel (emberi erőforrás) rendelkezék, elegendő bármely, a szervezethez tartozó erőforrás fölötti rendelkezés lehetősége. Ugyanakkor látni kell, hogy a hatáskör nem általában a vezetés velejárója, és annak birtoklása nem általában

a vezetés ismérve, hanem csupán a hivatalos (formális) vezetésé, illetőleg vezetőé. Az ún. informális vezető jellemzője, hogy hatáskörrel nem rendelkezik.

A hatáskört úgy határozzák meg, hogy az szervezetekben lényegileg a törvényes hatalom mások magatartásának és az erőforrások használatának irányítására, ellenőrzésére és befolyásolására (Drake-Smith, 1973:23). Más – hazai – meghatározás szerint a hatáskör annak megjelölése, hogy valamely szerv vagy személy milyen ügyekben, a vállalat mely területein, milyen időbeni korlátozással jogosult személyi vagy anyagi tényezőket igénybe venni (Susánszky, 1958:20).

Szervezetek vonatkozásában a hatáskör részbeni szinonimájaként használatos a *hatalom* (power), amely azonban – pontosabban – úgy is értelmezhető, mint egy fajta hatáskör (vagy a hatáskörök egy csoportja): olyan hatáskör, amely a különféle erőforrások közül egyedül az emberi erőforrások esetében érvényesül.<sup>1</sup>

Egyik ismert meghatározás szerint a hatalom a cselekvő személy (a vezető) azon képessége, hogy rávegyen vagy befolyásoljon egy másik cselekvő személyt az általa támogatott iránymutatások vagy egyéb más előírások véghezvitelére (Etzioni, 1961:4). Vagy más szavakkal, rövidebben: A hatalom arra irányuló képesség, hogy mások (azaz emberek) viselkedését a kívánt irányban befolyásoljuk (Gaitanides-Staehle-Trebesch, 1978).<sup>2</sup>

A hatalom különös tulajdonsága a hatáskörrel szemben, hogy azzal (a hatáskörtől eltérően) az

ún. informális (nem hivatalos) vezető is rendelkezik. Ilyen megfontolás alapján tehát a hatalom részben szűkebb (csak emberi erőforrásra érvényesülő), részben bővebb (hivatalos és nem hivatalos vezetőre egyaránt érvényes) fogalom, mint a hatáskör.

Ezen bevezető után mindenekelőtt tekintsük át, hogy mik lehetnek a vezetésnek, vagyis a vezetői hatáskör és hatalom gyakorlásának forrásai, azaz min alapulhat a hatáskör és hatalom.

### A vezetés forrásai

A vezetés mint hatáskör vagy hatalom forrásaival a szakirodalom tanúsága szerint elsőként valószínűleg Max Weber német szociológus foglalkozott. Jelentőségénél fogva ezzel a későbbiekhez képest kissé bővebben foglalkozunk.

Weber ezirányú munkája (1968) szerint – amelyet itt részben Miner (1982) kifejtésében tekintünk át – a hatáskör (authority) három lehetséges forrásra vezethető vissza. Ezek közül a gyakorlatban akár egyedül egy, akár egyidejűleg mindhárom is szerepelhet. E hatáskörök: a racionális-jogszerű szabályok, a hagyomány erejével fölruházott személyes hatáskör és a karizma. Ezek tiszta típusok, amelyek ritkán fordulnak elő önmagukban. A gyakorlatban a hatásköri rendszerek tipikusan keverékei vagy módosulásai e háromnak (Miner, i.m.:387).

*Racionális-jogszerű hatáskör:* A racionális-jogszerű hatáskör nyújt alapot a (Weber értelmezése szerinti) bürokráciának nevezett szervezeti struktúra alkalmazásához. Ez a hatáskörtípus magában foglalja a tudatosan összeállított, ésszerű szabályok rendszerét (amelyekről egyetértenek vagy amelyeket felülről tettek kötelezővé), amelyeknek általánosan kötelező normákként engedelmisséggel tesznek eleget ott, ahol ilyen engedelmisséget megkövetel a valamely szabály által erre kijelölt személy. Ebben az esetben a parancsolás hatalmának minden egyes hordozóját a racionális normák rendszere törvényesíti, és a hatalom törvényes annyiban, amennyiben az megfelel a normáknak. Az engedelmisség így inkább a normákhoz kötődik, mint a személyekhez (Weber, 1968:954).

Normákat célszerűség és/vagy érték-racionalitás miatt állítanak föl: ezek a szervezet tagjaira vonatkoznak, de kiterjedhetnek azon túl a szervezeti hatalom más területére. A szabályoknak van egy szilárd rendszere; ezeket a szabályokat az elvont esetekre állapítják meg, de a sajátos esetekre alkalmazzák. Így még a hatalomban levők

is alá vannak vetve egy személytelen rendnek. Egy egyén csupán mint egy szervezeti tag engedelmeskedik, amikor eleget tesz a törvénynek, vagy egy személytelen rendnek, nem pedig egy egyén kívánságának. Így az engedelmisség csupán egy legitim, racionálisan létesített hatáskörön belül követelhető meg.

A racionális-jogszerű hatáskör fontosabb kategóriái a következők:

- A hivatalos ügyek szakadatlan, szabályokhoz kötött vitele

- Egy előírt illetékességi terület. Ez magában foglal

- egy kötelezettségi kört funkciók teljesítésére, amelyeket mint egy rendszerezett munkamegosztás részeit jelölték ki,

- az arra fölruházott személy ellátását a szükséges hatalommal,

- a kényszerítés szükséges eszközeinek világos meghatározottságát és használatuk meghatározott feltételeknek való alávetettségét.

- A hivatalok szervezete a hierarchia elvét követi, azaz minden egyes alacsonyabb szintű hivatal egy magasabb szintű irányítása és felügyelete alá tartozik.

- A szabályok, amelyek körülírják egy hivatal vezetését, technikai szabályok és normák lehetnek.

- Elvi kérdés, hogy az igazgatási személyzet tagjainak teljesen el kell különülnie a gyártás eszközeitől.

- Az igazgatási aktusok, döntések és szabályok írásban vannak megfogalmazva és rögzítve.

- A törvényes hatáskör a különböző formák széles választéka szerint gyakorolható (Weber, 1968:218–219).

*Hagyományos hatáskör:* A hagyományos hatáskör a személyes hűségből származik, közös neveléssel társítva. Ez a hatáskör a hosszan tartó szabályok és a hatalom szentségén, a hagyományon és szokáson alapul. Bizonyos mértékig ezek a hagyományok írják elő a parancs pontos tartalmát, de széles területeket nyújthatnak az egyéni mérlegelés számára is. Így a hagyományos hatáskör a személyhez tapad és nem a személytelen pozícióhoz. Általában ott van jelen e hatáskör, ahol a hatalom pozícióit családi tagság alapján töltik be, mint a királyságokban és a családi tulajdonú cégekben. Itt, mint a hagyományos családban, az engedelmisség a személy iránt nyilvánul meg.

*Karizmatikus hatáskör:*<sup>3</sup> A hagyományos hatáskörhöz hasonlóan a karizmatikus hatáskör is személyes jellegű. A vezető személyisége úgy

hat a követőire, hogy azok természetfölötti, emberfölötti, vagy legalábbis kivételes hatalmat tulajdonítanak a vezetőknek. A karizmatikus hatáskör a mások általi elismerésen nyugszik, és a vezető iránti teljes odaadásban nyilvánul meg. Azoknak az erőknél, amelyek a karizma alapul, gyakran kell megnyilvánulniuk és mintául szolgálniuk a követők számára, máskülönben a hatáskör el fog tűnni. Egy karizmatikus közösség jellemzően gyakran alakul ki ott, ahol a szervezet fölött a vezető korlátlan irányítást és ellenőrzést gyakorol. Irracionalitás és érzelmi kötelékek a jellemzők. A gazdasági megfontolások elenyészőek. A szabályokhoz kötöttségektől mentes ez a fajta hatáskör, akár racionálisan, akár hagyományosan származtatott, s a fő erő lehet a változást és forradalmat illetően.

*Kombinált hatáskörök a szervezetekben.* A hatáskör és a készség az engedelmisségre hiteen alapul. Ez a hit, amely tekintélyt ad valakinek, jellemzően összetett, és ebből következően kevés szervezet működik egyszerű hatásköri alapon. A racionális-törvényes hatáskör hajlik arra, hogy az idők folyamán hagyomány alapján betöltötté váljék. A bürokratikus szervezetek hajlamosak arra, hogy a csúcson karizmatikus vezetők álljanak az élen, nem pedig a bürokratikus hivatalnokok, és hatékonyabban funkcionálnak, ha ez valóban így van.

Történelmileg sok szervezet fejlődik a karizmatikusból racionális-törvényessé, majd hagyományossá, és amikor mint hagyományos hatáskör kudarcot vall, a szervezetek visszatérnek a forradalmi karizmatikus formához. A karizmatikus hatáskör egyedül nagyon bizonytalan. A karizmatikus közösség, amely egy ideig fennmarad, kell, hogy bizonyos mértékig racionalizálttá vagy hagyományossá váljék. A karizmának ez a megszokott gyakorlattá átalakulási folyamata különösen fontos az utódláshoz.

Weber az igazgatási személyzet keletkezését lényegesnek tekintette a tartós szervezet számára. A folyamatos engedelmisség erőfeszítést igényel ahhoz, hogy a meglevő rendet erősítse, és ez viszont az érdekek összetartásának egyik következménye egy szilárd értékrendé, amely kiterjed a főnök és a személyzet közötti kapcsolat minden momentumára. Bizonyos pontoknál úgy látszik, hogy Weber egyenlővé teszi egy szervezet valószínűségeit a racionalizált bürokrácia bizonyos fokozatával, de ebben a tekintetben nem következetes.

Bár egy általánosan autoritatív irányultságot gyakran tulajdonítanak a bürokratikus elmélet-

nek, Weber egyértelműen határozottan hajlik bizonyos demokratikus és kollegiális formák felé. Az utódlás mintáinak létesítésében és a karizmatikus rendszer rutinossá tételében választások és más demokratikus eljárások keletkezhetnek. Amint a szervezetek nagy méretűvé válnak, a teljes kollegialitás többé nem lehetséges, de a demokrácia más formái, beleértve a képviselőket, még mindig járhatók. Valójában Weber hajlik arra, hogy összekapcsolja a társadalom demokratizálódását a bürokratikus szervezetek növekedésével. Ilyen feltételek között a bürokrácia hozzájárul a társadalmi és gazdasági különbségek kiegyenlítéséhez. Ugyanakkor a demokrácia bizonyos körülmények között konfliktusokba kerülhet a bürokratikus tendenciákkal, például egy bürokratikus hangsúly az életpálya kezelésén rövid távon összeütközhet a választás demokratikus jóváhagyásával és a hivatalból való visszahívás lehetőségével – írja Miner (i. m. 388–390).

Kiegészítésként ide tartozik Mansfield (1973:477) véleménye, amely szerint Weber (bürokráciát jellemző) egyik alapelve az, hogy a vezetés „feltételezi az alapos és szakértői gyakorlatot”.

A szakirodalomban a későbbiekben található (Weber utáni) osztályozások inkább a – bevezető meghatározása szerinti – hatalom-forrásokra mint hatáskör-forrásokra vonatkoznak. Azaz, döntően a vezetőknek az alárendeltekre gyakorolt, illetőleg gyakorolható befolyására vannak figyelemmel, kevésbé érintve a (hivatalos) vezetőnek a – véleményem szerint – alapvető tulajdonságát, azaz a szervezeti erőforrások fölötti általános rendelkező képességét. Ez a körülmény valószínűleg az emberközpontú szemlélet szociológiában történő előretörésének tudható be.

Megjelenését követően viszonylag széles körben ismertté vált a French és Raven (1960) által kifejlesztett osztályozás. Ők a hatalom öt típusát azonosították, úm. *jutalmazó, kényszerítő, törvényes, szakértői és tulajdonított hatalom*.

A *jutalmazási* hatalom egy vezetőnek a szervezeti jutalmak fölötti rendelkezésén alapul mint fizetésemelés, előléptetés, kedvező munka utalványozása, hivatalos elismerés stb. A jutalmazási hatalom eredményes gyakorlása két feltételt igényel. Az egyik: a vezetőnek képesnek kell lennie olyan jutalmakat adni (magasabb bérek, dicséret vagy elismerések), amelyeket az alárendelt értékkel. A másik: az alárendeltnek hinnie kell abban, hogy a vezető kívánalmaihoz való hozzáigazodás által el fogja nyerni ezeket a jutalmakat.

A *kényszerítő* hatalom a büntetéstől való féltelenen alapul arra az esetre, ha az érintettek a belső szabályokat, iránymutatásokat vagy a szervezeti politikát nem veszik figyelembe. Egy vezető kényszerítő hatalma attól függ, hogy az alárendeltek negatív eredményei esetén rendelkezhet a munkától való eltiltást, a hazaküldést, az alacsonyabb beosztásba helyezést és elbocsátást illetően.

A *törvényes* hatalom hivatalos hatáskörnek nevezhető, mert a vezető az ilyen hatalmat a szervezetbeni pozíciója alapján birtokolja. Ez magával hozza azoknak a szabályoknak, iránymutatásoknak és parancsoknak a teljesítését, amelyeket az alárendeltek törvényesnek vagy jogosnak és megfelelőnek fognak föl.

A törvényes hatalom, a jutalmazási hatalom és a kényszerítő hatalom általában a vezető szervezeti hierarchia-beli helyzetéből következik, vagyis ezek a helyzeti hatalomra utalnak.

Ezzel szemben a *szakértői* hatalom a vezető tudásán és tapasztalatán nyugszik. Egy vezető hatással lehet az alárendeltek véleményére azért, hogy azok érzékelik tudását és szakértelmét. Egy adott szervezeti helyzetben az ilyen hatalom a hivatásbeli hozzáértésen és tapasztalaton, illetőleg az információhoz való hozzáférhetőség lehetőségén keresztül érvényesül. Ilyen alapon akár egy beosztott alkalmazott is hatással lehet fölöttesekre, ha lényegbe vágó tudással rendelkezik, tekintet nélkül a szervezeti hatáskörben főálló különbségekre. Ennek tulajdonítható, hogy a vonalbeli vezetők gyakran elfogadják a törzskari emberek ráhatásait, úgy tekintve őket, mint szakértőket saját területükön.

Végül a *tulajdonított* hatalom fölismerésen és vonzáson alapul. Egyes vezetőknek óriási természetfölötti képessége vagy egyéni varázsa van, és alárendeltjeik nagyon hűségesek, szinte nekik szentelve magukat. A tulajdonított hatalom részben a vezető személyiségétől és attól a képességétől függ, hogy a beosztottakat cselekvésre ösztönző fölfokozott hangulatba hozza és reményeiket beteljesítse.

A szakértői és a tulajdonított hatalom nagyrészt az egyén jellemvonásaitól és magatartásától függ. Sem a szakértői hatalom, sem a tulajdonított hatalom nem ruházható valakire a szervezet által, bár arra közvetetten hatással lehet a kiválasztás és az előléptetési folyamat. Mind az öt hatalomeredet-típus hatással lehet más típusok terjedelmére és hatékonyságára.

French és Raven fejtegetéseivel időben szinte egybeesett, és lényegét illetően ahhoz hasonló Etzioni (1961) fölfogása.

A hatalom (abban az értelmezésben, hogy az emberi erőforrásra gyakorolt hatáskör) az alanyok cselekvésre késztetésére alkalmazott eszközök szerint különbözik. Ezek az eszközök lehetnek fizikaiak, anyagiak és szimbolikusak.

A *kényszerítő* hatalom fizikai szankciók alkalmazásán vagy alkalmazásának fenyegetésén nyugszik, úm. fájdalom, eltorzítás vagy halál okozása, megghiúsítás létrehozása mozgáskorlátozás által, vagy az élelem, szekszualitás, kényelem és hasonlók iránti szükségletek kielégítésének erőszak általi irányítása.

A *díjazási* hatalom anyagi erőforrások és jutalmak fölötti rendelkezésen alapul, fizetések és bérek, jutalékok és hozzájárulások, kiegészítő juttatások, szolgáltatások és áruk nyújtása útján.

A *normatív* hatalom szimbolikus jutalmak és megfosztások juttatása manipulációján nyugszik; vezetők alkalmazása, tömegkommunikációs eszközök kezelése, tiszteleti és tekintélyi szimbólumok juttatása stb.

A hatalom e formái hajlanak arra, hogy egymás melletti alkalmazásuk esetén semlegesítsék egymást (Etzioni, i. m.: 5–7.)

Újabbán Finkelstein (1992) a szervezeten belüli hatalom forrása szerint annak négy típusát különbözteti meg (amely azonban a bevezető meghatározásaink szerint inkább hatáskör mint hatalom).

*Strukturális hatalom.* A hatalomnak talán ez a leggyakrabban idézett típusa; ez a formális szervezeti struktúrán és hierarchikus hatáskörön alapul.

*Tulajdonosi hatalom.* Ez a hatalom a vezetőkben azon képességüknek megfelelően gyarapszik, amennyiben ők a részvényesek érdekeinek megfelelő ügynökként cselekszenek.

*Szakértői hatalom.* A csúcsvezetőknek az a képessége, hogy elbánnak a környezeti változásokkal, és hozzájárulnak a szervezeti sikerhez, a hatalom egy fontos forrása.

*Tekintélyi hatalom.* A hatalom hasonlóan fontos forrása a személyes tekintély és státus. A vezetők hírneve az intézményi környezetben és az érintettek között hatással van mások fölfogására az ő befolyásukról (Finkelstein, i. m.: 508–510).

Röviden áttekintve a vezetés forrásaival foglalkozó szakirodalom néhány kiragadott, jellemzőbb példáját, a témát a következőkben foglalhatjuk össze.

Megállapítható, hogy a hatáskör-(hatalom)-eredet-típusok mindenképp két csoportra oszthatók:

1. *külső* (személytől független) és
  2. *belső* (inkább személytől függő)
- típusok.

A vizsgált szerzők közül Etzioni kizárólag külső hatásköreredet-típusokkal foglalkozott. Ezek a típusok (három) lényegében megegyeznek a French és Raven által hasonló elnevezéssel leírt típusokkal.

Ezen túlmenően további hasonlóságok és különbségek találhatóak az osztályozások között. Nevezetesen:

A törvényes vagy azzal lényegében azonos (inkább csak más elnevezésű) hatáskör mindegyik szerzőnél megtalálható. A hagyományon alapuló hatáskör (hatalom) viszont láthatólag csak Weber fölosztásában szerepel, s mintegy átmenetet képez a külső és belső hatásköreredet-típusok között. A szakértői hatalom két szerzőnél, illetőleg szerzőpárosnál (French & Raven, és Finkelstein) fordul elő, és az ugyanott megjelenő tulajdonított, illetőleg tekintélyi hatalom is részben azonos, illetőleg a tulajdonított hatalom (French-Raven) közös vonásokat mutat a karizmával (Weber).

Végül hiányolható az áttekintésből az a föltevés, hogy a vezetés hatalom-(hatáskör-) eredete lehet az említettek mellett önállóan, de inkább más források mellett, azok hatását erősítve a szervezetnél eltöltött idő, amely a szervezet múltjának ismerete, a belső személyi kapcsolatok elmélyülése és általában az információk hozzáférési lehetőségeinek ismerete révén lehet a vezetői hatáskör, illetőleg hatalom egyik forrása.

Ezek után foglalkozunk két olyan fogalommal, amelyek az előzőekben ugyan már többször említésre kerültek, de a téma jobb megértése szempontjából – annak kiegészítéseként – több figyelmet érdemelnek. Ezek: az informális vezetés és a karizma.

Már maga a hatáskör és hatalom részbeni azonossága, de főleg különbözőségük, amellyel egyéb szempontok is fölvetik az informális szervezet, az informális vezetés és informális vezető részletesebb szemügyre vételének indokoltságát. Ezek értelemszerűen összefüggő fogalmak, amelyek közül itt az informális szervezettel kiemelten nem foglalkozunk.<sup>4</sup>

Emlékeztetőül (lásd a bevezetést), az *informális vezető* – a formális vezetőtől eltérően – az erőforrások közül csupán az emberi erőforrás fölött rendelkezik befolyással. Afanaszjev (1977) szerint az informális vezető az a személy, aki (a formális vezetőtől különbözően) nem kinevezés, hanem tekintélye folytán lett a szervezetben egy

informális csoport tagjainak választása folytán a tagok közül a csoport vezetője.

Az informális vezetés forrása lehet a formális vezető tudását és/vagy informáltságát lényegesen meghaladó tudás és informáltság, amellyel egy nem-vezető beosztott rendelkezik.

Egyik fölfogás szerint minden olyan helyzetben, amikor a formális vezető nem tölti be megfelelően szerepét, a szervezetben megvan a hajlam arra, hogy egy informális vezető lépjen színre. Ha a – lényegében csoport – vezető nem különbözteti meg saját feladatát az alárendeltekétől eléggé ahhoz, hogy az biztosítsa a vezetést, az emberek egy fajta vezetőhelyettest „választanak” maguknak (Kahn, 1960).

Egy másik fölfogás szerint az informális szervezet léte a szervezet belső mozgástörvényeinek megfelelően mindenkori valóság. A formális és informális egységében fejlődést dinamizáló elmentmondás fejeződik ki, amit a formális vezetőnek föl kell mérnie, hogy manipulálhassa, de az sem kizárt, hogy a szervezetben olyan informális tekintélyrendszer jön létre, amely maga alá gyűri a formális vezetést, és így azt az informális impulzusok, az alulról jövő kezdeményezések végrehajtójává teszi. Az ilyen torzulásnak tápot ad, ha a végrehajtásban olyan emberek dolgoznak, akiknek vezetési szakértelme, tapasztalata, az emberekkel bánni tudása, tekintélye és népszerűsége nagyobb, mint a formális vezetőké (Bene, 1970:420–421).

Petrusek (1972:320) szerint az informális struktúrában „központi helyet” elfoglaló személyek, azaz az informális vezetők optimális „eszközök” lehetnek ahhoz, hogy rajtuk keresztül kívülről befolyásoljuk a csoportot.

A kérdés fontosságát növeli, hogy Bene (1977) véleménye szerint az informális vezető keletkezése megkérdőjelezi a vezetés tudományosságát. A kiscsoport-kutatás még nem jutott el addig, hogy egyértelmű módszert adjon annak megállapítására, van-e informális vezető egy munkahelyi szervezetben, és ki az a személy – állítja Bene (i. m.). Ezzel szemben Petrusek (1972:219–220) szerint egy csoport informális struktúrájára a szociometrikus kérdőív vagy beszélgetés (interjú) adataiból következtetni lehet. Ezt erősíti meg Hare (1962:312) állítása, amely szerint az informális csoportstruktúra szociometrikus mérések alapján azonosítható.

Könnyen belátható, hogy éppen az informális vezető fogalmához kapcsolható a karizma mint a vezetői hatalom egyik – Weber által bevezetett – forrása.

A karizmatikus vezetés Webernél történt megjelenése óta – amelyet Szentpéteri (1974:225) a téma szakirodalomban történt első említésének tekint – a karizmatikus vezető a vezetési szakirodalom talán nem elég gyakran és bőven tárgyalt vezetői típusa lett. Véleményem szerint ez a mérsékelt figyelem nem annyira a karizmatikus vezetés esetleges csekély fontosságának és még kevésbé általános előfordulása ritkaságának tulajdonítható (hiszen ezek az okok valójában nem állnak fönn), hanem rendkívüliségének. A karizma eredeti jelentésében ugyanis a Szentlélektől pünkösdkor kapott kegyelmi ajándék (Gerlóczy, 1995:81). Ezen az alapon kiindulva tehát a karizma olyan vezetői tulajdonság, hatalom, amelyek az eredete földön kívüli. Kétségtelen, hogy – Szentpéteri (i.m.: 225) szavaival – a karizma racionálisan föl nem fogható és meg nem magyarázható különleges személyi adottság. A vezetői karizma valami olyan misztikus és irracionális tényező mint a művészeti alkotóképesség (a vezetés művészete), amelyek sikere abban van, hogy fogásait nem lehet megtanulni, és negatív irányú törekvései ellen nem lehet védekezni.

Etzioni (1961:203) a karizmatát úgy határozta meg mint egy cselekvő embernek a képességét arra, hogy szétáradó és mély befolyást gyakoroljon más cselekvő személyek normatív orientációira.

Webert meghaladóan Etzioni (1961:200) azt állította, hogy a karizma funkcionálisan kívánatos és ténylegesen kifejlődhet a szervezeti beosztások széles választékában, nemcsak a csúcset vezetői pozícióban. A karizma legalább három lehetséges elhelyezkedésben található: 1. a karizma a csúcson koncentrálódik (pl.: Ford Motor Co. Henry Ford irányítása alatt), 2. minden vonalbeli beosztás karizmatikusokkal van betöltve (pl. a Római Katolikus Egyház hierarchiája), 3. a karizma a csúcson kívül egy vagy több ranghoz van korlátozva (pl. orvosok kórházakban). Végül, egyes szervezetekben (pl. börtön) nincs szervezeti beosztás, amelyben karizma szükségeltetne.

A karizma Hatton (1984:39) szerint az a hatalom, amely rajongást, lelkesedést sugalmaz; valami, ami inkább érzékelhető, mint amennyire egy dolog magyarázata lehet.

A karizma jellemzőinek azonossága személyről személyre változik. A következők azonban általánosnak tekinthetők:

1. A karizmatikus vezetők ritkán találhatók a szervezet alacsonyabb szintjein.

2. A karizmatikus vezetők mindig természetes győztesek.

3. A karizmatikus vezetők mindig rendkívül alkotók a saját területükön (Hatton, i.m.:41).

Kissé részletesebben foglalkozott a karizmával Gibbons (1992), aki a karizmatikus vezetés első előterjesztését szintén Webernek tulajdonította, aki úgy írta le azt mint egy forradalmi és újító jellemet, párosulva a régi módszerek elutasításával és egy új rend iránti hajlammal. Weber úgy látta (írja Gibbons, i.m.:3), hogy a karizma egy érzékkel fölfoghatatlan szellemi adomány.

A karizmatikus vezetés láthatólag legalább annyira vonatkozik a vezető (vagy egy intézmény) és a követők közötti kapcsolatra, mint egyedül a vezető jellemvonásaira. A karizmatikus vezetés a nyomortól való megszabadítás ígéretével természetét illetően jellemzően üdvöztetői vagy megváltói (Gibbons, i.m.: 3–4.).

A karizmatikus vezetés korlátozott alkotmányosságát állítja Nadler és Tushman (1990). A karizmáról tudni kell – írják (i.m.: 94) –, hogy az önmagában nem elegendő nagy rendszerre kiterjedő változás végrehajtására. A karizmatikus vezetés ilyen esetben olyan közreműködő vezetésnek kell támogatnia, amely figyelemmel van a szerepek, felelőségek, a struktúrák és jutalmak részleteire.

A karizma természetfölöttiként való értelmezése mellett legalábbis kérdésesnek tűnhet és figyelemre méltó egyáltalán az a föltevés, amely a karizma vagy a karizmatikus vezetés intézményesítését lehetségesnek tartja. Mégis ezt állította Trice és Beyer (1986), akik öt tényezőt tartottak leginkább felelősnek a karizma sikeres intézményesítéséért. Ezek a következők:

- olyan adminisztratív apparátus kifejlesztése, amelyik a vezető küldetését megvalósítja,
- a karizma átvitele rítusok és ceremóniák által a szervezet más tagjaihoz,
- a karizmatikus üzenet és küldetés megtétele beszélt és írott átmenetekkel,
- utód kiválasztása, aki emlékeztet a karizmatikus alapítóra, és elkötelezett az alapító küldetése iránt,
- folytonos azonosulás és elkötelezettség a karizmatikus vezető eredeti küldetése iránt.

Ezáltal az eredeti karizmatikus vezetőt (aki tervelte a szervezetet, irányította stratégiáját és formálta kultúráját) jellemzően egy olyan vezető követ, aki hangsúlyozza az intézmény továbbmenő kormányzását azon a kereten belül, amelyet a karizmatikus vezető indított el (Gibbons, 1992:4).

## A vezetési tevékenység gyakorlása

Bevezető meghatározásaink szerint a vezetői tevékenység jellemző vonása – a hatáskör vagy a hatalom gyakorlása által – az erőforrásokkal való rendelkezés. A szervezet fennmaradása vagy növekedése érdekében értelemszerűen szükséges, hogy az erőforrások fölhasználása *gazdaságosan*, azaz, a rendelkezésre álló erőforrások adott körülmények közötti leghatékonyabb hasznosítása mellett történjék. Az erőforrás, a vezetés és a gazdaságosság vagy gazdálkodás tehát ilyen alapon szorosan összetartozó fogalmak.

A vezető a gazdaságosságot mint a vele szemben támasztott követelményt a vezetési tevékenység végzésén keresztül elégti ki. Ez a követelmény a vezető szándéka szerint a gyakorlatban különféle vezetési módszerek – tudatos, esetleg ösztönös – alkalmazásával, a mindenkori vezetési stílus megnyilvánulása mellett valósul meg.

A vezetési módszerek és stílusok közös vonása, hogy azok lényegüket illetően tulajdonképpen a szervezeten belüli hatáskör, illetőleg hatalom megosztásának eszközei. Ennek ellenére valójában két, alapvetően különböző dolgról van szó, amelyek között azonban – a vezető személyén kívül is – bizonyos összefüggés van, és azok mindenképpen egymás mellett érvényesülnek.

A szakirodalomban nem ritka az olyan szóhasználat, amely – a szövegösszefüggést tekintve – a vezetési módszert és a vezetési stílust rokon értelmű kifejezéseknek tartva és ebből adódóan egymás helyettesítésére használva, azonos dolgok érzékeltetésére alkalmazza azokat.<sup>5</sup> Ha azonban e szavakat közös jelzőjüktől, a *vezetéstől* megfosztjuk, rögtön szembetűnővé válik a különbség.

A *módszer* valamely területre (jelen esetben a vezetésre) alkalmazott tervszerű eljárás (vagy egybefüggő eljárások összessége)<sup>6</sup>, míg a *stílus* sajátos, jellemző kifejezési, illetőleg viselkedési (magatartási) mód (vagy ilyenek megjelenítése), amely értelemszerűen inkább a személyre (az alkotóra), a viselkedőre stb.) vonatkoztatható. Bővebben kifejtve (a további szóhasználat érdekében): a vezetési módszer olyan sajátos eljárás-mód vagy ilyenek összefüggő halmaza, amely szinte bárki által (szellemi képességeitől függetlenül) elsajátítható és alkalmazható; a vezetési stílus viszont olyan, személyhez kötődő tulajdonság, lényegében a vezetői hatalom gyakorlásának a mikéntje, a vezető egyéniségétől függő magatartásformája beosztottaival szemben, amely bi-

zonyos szűk határok között választható, illetőleg változtatható meg.<sup>7</sup>

A két fogalom azonban – kétségtelen különbözősége ellenére – sem teljesen független egymástól. A vezetési stílusnak egyik megkülönböztető ismérve ugyanis éppen az lehet, hogy a vezető melyik vezetési módszert részesíti előnyben.

Vizsgálatok eredményeként az a megállapítás született és vált eléggé általános nézetté, hogy a vezető által a *körülményeknek* (a környezeti feltételeknek) *megfelelően alkalmazott* vezetési módszer és vezetési (vezetői) stílus hatással van a vezetettek (az alárendeltek) munkateljesítményére és azon keresztül a vezetett szervezet hatékony működésére. A hatás értelemszerűen nemcsak pozitív, hanem negatív is lehet; ez teszi indokolttá a vezetési módszerek és vezetési stílusok és azok alkalmazási lehetőségei tanulmányozását.

A *vezetési módszert* illetően a tapasztalatok alapján azt mondhatjuk, hogy századunk második felében a különféle vezetési módszerek szinte burjánzásszerű formálódásának, felszínre kerülésének lehettünk tanúi. Egy közel negyedszázaddal ezelőtti hazai konferenciaelőadásában az előadó szám szerint tizennégyet sorolt föl (Kozmutza, 1972), de a vezetési módszerek száma azóta is tovább gyarapodott, s jelenleg legalább 25–30-ra tehető.<sup>8</sup> A részint tapasztalatok általánosítása útján leírt, részint egyszerű okoskodással „kreált” vezetési módszerek nagy része időközben jószerivel a feledés homályába merült, s csupán néhányuk bizonyult időtállóknak. Ilyenek kiemelten:

Vezetés kivételes beavatkozással (management by exceptions)

Célok alapján történő vezetés (management by objectives)

Részvételen alapuló vezetés (management by participation)

Bár a címek általában utalnak az egyes vezetési módszerek lényegesebb vonásaira, ezek tartalma kissé bővebben a következőkben foglalható össze:

A kivételes beavatkozáson alapuló vezetési módszer lényege az a gondolat, hogy az egyes vezetőket mentesíteni kell minden olyan információ fogadásától és földolgozásától, amely nem jár beavatkozási igénnyel. Beavatkozást azok az információk igényelnek, amelyek a tervezettektől és/vagy a szabályozottaktól eltérő, esetleg nem szabályozot eseményekről, azaz a „kivételes”-ről tájékoztatnak. A kivételes beavatkozáson alapuló vezetési módszer megvalósításának eszközei – az

előzőekből következően – a vállalati előirányzatok és a szabályzatok, illetőleg az ezektől való eltérések folyamatos figyelése (Zacher, 1976:16).

A célok alapján történő vezetésen a szakirodalom tulajdonképpen a célok közös kitűzésén alapuló vezetési módszert ért. E módszer lényege az, hogy a vállalati szervezet tagjai számára részvételt (esetleg teljes önállóságot, pl. az autonóm munkacsoportokban) tesz lehetővé a saját munkaterületére vonatkozó célok kitűzésében. Ennek a vezetési módszernek a szándéka egyrészt az, hogy a szervezet tagjai minél jobban működtessék szellemi képességeiket a szervezet egésze érdekében (azaz a vállalaton belül lehetőleg ne maradjon kihasználatlan szellemi teljesítőképesség), másrészt, hogy a szervezet tagjai minél jobban azonosuljanak a szervezet egésze céljaival. E módszer megvalósításának legfőbb eszköze a célok rögzítése (előirányzat, fejlesztés) és az önálló vállalati vezetőképzés (Zacher, 1976:21).

A részvételen alapuló vezetés tulajdonképpen a célok alapján történő vezetés alapelveinek kiterjesztése a vezetői döntések szélesebb területére azzal a kiegészítéssel, hogy a részvétel mértéke (a beeszlés lehetősége) különböző fokozatok szerint eltérő lehet. Ilyen (szésőséges) példa, hogy a vezetés engedi a beosztottakat bizonyos esetekben saját döntéseik szerint cselekedni, vagy pénzforrásokat, esetleg más erőforrásokat bocsát rendelkezésükre, amelyekért azután a beosztottak a felelősök (Dixon, 1984:7). A részvételen alapuló vezetésnek négy fő eleme van. Ezek a következők: 1. olyan információs rendszer, amely időben megfelelő visszajelzést ad a szervezet tevékenységéről, 2. az alkalmazottak rendszeres képviselése valamennyi szinten, 3. csatlakozás a mindenki által osztott közös elképzeléshez és 4. a szervezet vezetőinek az alkalmazottak kreativitásába és felelősségérzetébe vetett hite (Dixon, 1984:3).

Széles körű elterjedtségénél és alkalmazásának kétségkívül kedvező tapasztalatainál fogva a részvételen alapuló vezetés tekinthetjük a legismertebb vezetési módszernek. Ez azonban nem jelentheti más vezetési módszerek adott körülmények közötti kedvező tulajdonságainak föltétlen alábecsülését. Hangsúlyozandó, hogy a helyénvalóan alkalmazott vezetési módszer mindig a mindenkori környezet föltételeitől függ; az a vezetési módszer, amely bizonyos körülmények között célravezetőnek bizonyult a szervezet hatékonyságát fokozó hatását illetően, más körülmények között kudarcot vallhat, sőt, hatásában katasztrofális lehet. A szabályokkal történő ve-

zetés például helyénvaló lehet egy stabil környezetben, de a gyorsan változó környezetben szinte alkalmazhatatlan. Bizonyos szervezeti méreten felül hasonlóképpen alkalmazhatatlan a körbésztáló vállalatvezetés (management by walking around) (Peters–Waterman, 1986:149).

Ugyanakkor a nagyszámú vezetési módszerből némelyik éppen azért tekinthető kérdésesnek, mivel tulajdonképpen nem folyamatos alkalmazást, hanem egyszeri beavatkozást jelent, mint a hatáskör-átruházással járó vezetés (management by delegation), vagy egyszerűen elválaszthatatlan része a vezetésnek, s csupán az azon belüli előfordulási arányát lehet úgy tekinteni, mint a vezetés módszerét meghatározó tényezőt. Ilyen például a vezetési irányítással és ellenőrzéssel (management by direction and control). Ezt a módszert egyébként Bennis a XX. század végén egyenesen elavult módszernek tekinti.<sup>9</sup>

A vezetési módszerek jellemző vonása a vezetési stílusokkal szemben, hogy az előbbieknél gyakran szabályokba foglaltan jelennek meg a gyakorlatban.

Ami a vezetési stílust illeti, ezzel kapcsolatban el kell ismerni, hogy elkülönített változatainak a száma lényegesen alatta marad a vezetési módszerének, a másik eltérés pedig az, hogy amíg a vezetési módszerek egy többé-kevésbé laza halmaz részeként foghatók föl, addig a különböző vezetési stílusok egy összefüggő egyenes vonal két végpontja között értelmezhetők. A vezetési módszerhez hasonlóan ugyanakkor a vezetési stílusra is kijelenthető, hogy: „Nincsen ideális, minden alkalomra megfelelőnek bizonyuló vezetési stílus. A vezetési stílusnak összhangban kell lennie a beosztottak szükségleteivel és a helyzet követelményeivel“ (Thoenig, 1973).

Egy leegyszerűsítő, de akár egyoldalúnak is ítéhető fölfogás szerint: „A vezetési stílus egyszerűen azoknak az ösztönzőknek a repertoárja, amelyeket a vezető meghatározott helyzetekben alkalmaz. Az adott vezető vezetési stílusát az határozza meg, hogy milyen ösztönzőket részesít előnyben közülük, s hogyan és milyen gyakran alkalmazza őket.“ (Kwiatkowski, 1970:38).<sup>10</sup>

Mc-Gregor (1960) szerint a vezetők döntése vagy cselekedete mögött az emberi természetről és viselkedésről alkotott föltételezések rejlenek, vagyis ezek határozzák meg vezetési stílusukat.

A vezetési stílus klasszikusnak tekinthető osztályozása (Kurt Levin) három változatot különböztetett meg, illetőleg ismert el: az autokratikus vezetőt, a demokratikus vezetőt és azt a –



liberális – vezető, aki mindent megenged beosztottainak (*laissez faire*). Ez utóbbi stílussal kapcsolatban jegyezte meg – véleményem szerint is – helyesen Bene (1970:38–39), hogy ez vajon egyáltalán tartalmaz-e vezetést.<sup>11</sup> A lényegében kétféle vezetési stílust fogadja el Kozminski (1980) is.

Ha nincs is egyetlen olyan vezetési stílus, amely egyedül tekinthető hatékonynak, valójában mennyi lehet? A mindenkor sikeres vezetési stílus a vezetendő csoport típusának, feladatának és környezetének, valamint a vezetői szerepet betöltő egyének személyiségének a függvénye.<sup>12</sup> A korszerű fölfogás szerint a lehetséges vezetési stílus nem csupán két elkülönült változat egyike (amint azt korábban White és Lippitt (1959), és mások állították, hanem két véglet közötti lehetőségek közül választható (Sadler, 1968).

A vezetési stílus valójában egy olyan sokfokozatú skálán osztályozható, amelyek két végén az ún. autokratikus, illetőleg a demokratikus, vagy más elnevezéssel a részvételi stílus helyezkedik el, míg a közbülső stílusváltozatok száma a mindenkor részletezési szándéktól függően változhat. Ez az álláspont tükröződik March és Simon klasszikus művében (1958:54), akik egyébként a vezetési stílusra a felügyelői (*supervisory*) kifejezést használták.

Egy, az előbbinél finomabb megkülönböztetésen alapuló, gyakoribb csoportosítás a következő:

1. A „felsőbbégi“ (autokratikus) típus, aki döntést hoz, és azután tájékoztatja a beosztottait döntéséről, elvárva tőlük, hogy kifogás nélkül elfogadják azt.

2. A „rábeszélő“ típus, aki döntést hoz, és azután mintegy „eladja“ azt a beosztottainak.

3. A „konzultatív“ típus, aki tanácskozik a beosztottaival, és számításba veszi nézeteiket, mielőtt döntésre jut.

4. A „részvételi“ (participatív) típus, aki amikor döntést kell hoznia, összejövetelt hív össze, és együttműködik beosztottaival csoportdöntés elérésében (Sadler, 1968:258–259; Hughes-Shackleton, 1975:422).

A vezetési ismeretek bővülésével más szempontú megközelítések is előtérbe kerültek a vezetési stílusok osztályozásban. Ilyen például a következő, amely az ún. keresztülvivő és átalakító stílusú vezetőt különbözteti meg.

*Keresztülvivő* (transactional) vezetés esetén a vezető a munka teljesítését tranzakciók sorozatának tekinti az alárendeltekkel, a teljesített szolgáltatásokért jutalmat, a meg nem felelő telje-

sítésekért büntetést adva cserébe. Az inkább férfiakra jellemző vezetési stílus sajátja a vezető szervezetbeni helyzetéből és formális hatásköréből eredő hatalom alkalmazása.

*Átalakító* (transformational) vezetés során a vezető az alárendeltek önértékeit átalakítja a szervezet érdekévé egy szélesebb cél fölállításával. Az inkább nőkre jellemző vezetési stílus a hatalmat olyan személyes jellemvonásoknak tulajdonítja mint a karizma, a személyközi jártasság, a kemény munka vagy a személyes kapcsolatok inkább, mint a szervezeti struktúra. Az ilyen stílus kölcsönös (interactive) vezetésnek is nevezhető, mivel az ezt képviselő vezetők teljesen dolgoznak azon, hogy kölcsönös kapcsolataik alárendeltjeikkel minden érintett számára pozitívak legyenek (Rosener, 1990:120).<sup>13</sup> A munkaerő növekvő igénye a vezetésben való részvétel és a gazdasági környezet fokozódó kívánalmai a gyors változás iránt oda vezetnek, hogy az ún. kölcsönös vezetés mint vezetési stílus lesz a célszerű sok szervezet számára – állítja Rosener (i.m.:125).

A vezetési stílusra vonatkozó vizsgálatok alapján olyan megállapítás született, hogy a közvetlen fölöttes vezetési stílusa, ahogyan ő alárendeltjeit kezeli, megmutatkozik az alárendeltek munkateljesítésének (és megelégedettségének) a meghatározásában, és kapcsolatos lehet a munkaerő-vándorlással, a hiánnyal, a balesetekkel és a panaszokkal (Hughes-Shackleton, 1975:421), általában az elidegenedéssel. Ehhez fűződik az a kutatási eredmény, amely szerint a munkájával és vállalatával az alárendelt volt legkevésbé elégedett, aki úgy találta, hogy vezetője egyáltalán nem felelt meg az előbb felsorolt (1)–(4) vezetési stílus egyikének sem (Sadler-Hofstede, 1976:96), vagyis valójában határozatlan, következtelen, vezetői fölfogásában kiforratlan volt, azaz tulajdonképpen alkalmatlan volt vezetőnek.

A „legjobb“ vezetési stílus a szervezet környezetétől (context) függ (Rosener, 1990:125). Ezt az elvet hirdeti a vezetés esetlegességi (kontingencia) elméleti fölfogása. Fiedler (1967) pl.: megállapította, hogy egy csoport termelékenysége annak mértékétől függ, amennyire a vezető tisztelik, illetőleg nagyra becsülik, esetleg függetlenül vezetési stílusától. Ugyanakkor a fölöttes vezetési stílusát befolyásolja az irányítás szintje is. Magasabb szinteken a vezetők iskolázott, kreatív, hozzájuk közelítően magas beosztású alárendeltekkel foglalkoznak, akik elvárják a lehetőséget a tervezés és politika hosszú távú

kérdései megoldásában való részvételben. Alacsonyabb szinteken világosabban meghatározott célokkal, rövidebb időtávokkal, strukturáltabb feladatokkal és valószínűleg kevésbé iskolázott alárendeltekkel kevesebb lehet ez elvárás a döntéshozatalban való részvétel iránt (Davies-Shackleton, 1975:108–109).

A környezeti feltételek és az alkalmazott vezetési stílus kapcsolatát bizonyítja, hogy egy empirikus vizsgálatban – 0,72 szorosságú korrelációt nyertek a munka rutinosságának foka és a szervezeti döntéshozatalban való részvétel között. Azaz, minél megszokottabb a munkafolyamat, annál nagyobb lehet a döntéshozatal centralizációja az alapvető szervezeti vitapont körül (Hage–Aiken, 1969:370).

A vezetési stílus bizonyos befolyásoltságára utal az a megfigyelés, hogy a művezető vezetési stílusa adott esetben nemcsak személyiségétől függött, hanem a fölötteseiről részéről megnyilvánuló vezetési stílustól is (Argyris, 1950). Vroom (1960) szerint viszont egy fölöttes által képviselt autoritativ stílus foka annak mértékétől (is) függ, amennyire az alárendeltek maguk autoritativak vagy előnyben részesítik ezt a vezetési stílust.

Az egységek mérete és a szervezet földrajzi elhelyezkedése is hatással van a fölöttes magatartására és az alárendeltek által előnyben részesített vezetési stílusra. Az autoritativ vezetői magatartás elfogadása kedvezőbb a nagy egységekben, mint a kicsikben, és nemzetközi tanulmányok szerint bizonyos országokból való vezetők (pl. Amerikai Egyesült Államok, Nagy-Britannia) a részvételen alapuló vezetői megközelítést részesítik előnyben az utasítóval szemben, míg más országokban (úm. India és Görögország) élő vezetők az utasító stílust tekintik célravezetőbbnek (Davies–Shackleton, 1975:109).

A vezetési módszerek és stílusok áttekintése eredményeként megállapítható, hogy bármelyikük kiválasztásakor igen körültekintően kell eljárni. A meglevő környezeti feltételek mellett a vezetési stílus esetében figyelembe veendő a lehetséges vezető személyiségének megfelelése is a helyénvaló vezetési stílus szempontjából. Ezt követően az érintett vezető számára feltétlenül ajánlatos a témára vonatkozó szakirodalom alapos tanulmányozása, illetőleg a témára irányuló képzésben való részvétel.

E rész befejezéseként még három megjegyzés:

A vezetési módszer és vezetési stílus elnevezések áttekintéséből látható, hogy *részvételi* lehet vezetési módszer és vezetési stílus is. Valóban, a

részvételi vezetési módszer jellemző vonásait elfogadva, magát az ehhez tartozó eljárásokat szívesen alkalmazza az a demokratikus stílust magáénak valló vagy érző vezető, aki a beosztottainak a vezetésben való részvételében látja a sikeres vezetés (egyik) feltételét. Ebből a megfontolásból a részvételen alapuló vezetési módszer szűkebb vagy tágabb alkalmazása a vezető vezetési stílusának egyik kifejezője lehet. (Ez is aláhúzza a részvételen alapuló vezetési módszer vizsgálatának adott esetben kitüntetett jelentőségét.) Hasonló kapcsolat más vezetési módszerek és stílusok között is megfigyelhető.

Egy, a témát lezáró másik megjegyzés, hogy az éppen alkalmazott vezetési stílus egyik – környezeti – meghatározója a fölöttes vezető vezetési stílusa. A fölöttes gyakran azt a vezetési stílust várja el alárendeltjeitől mint (alacsonyabb szintű) vezetőtől, amelyet maga is képvisel, ami viszont nem feltétlenül eredményes a vezetés hatékonysága szempontjából.

Végül, Finkelstein (1992:506) szerint a legszélsőségesebb eseteket kivéve a vezetés megsztott erőfeszítés, amelyben egy uralkodó koalíció együttesen alakítja a szervezeti eredményeket. Eszerint megvan az alapja annak, hogy több vezetési módszer és stílus egymás mellett érvényesüljön.

## Összefoglaló következtetések

A vezetés forrásainak és megnyilvánulása változatainak e tömör áttekintése akkor sem öncélú, ha eltekintünk ismereteink kétségtelen gondolatébresztő gyarapításától. Sikeres vezető ugyanis Shatty (1978:186) szerint az lehet, aki tudatában van annak, hogy a hatáskörnek vagy hatalomnak a mindenkori körülményektől függően többféle forrása létezik. Ugyanakkor a vezetőknek számításba kell venniük, hogy az egyes hatáskör-(hatalom) eredet, illetőleg vezetési módszer- és stílus-típusok hatékonysága a különféle környezeti tényezők természetétől függ, s ezért térben és időben változhat. Az egyes elkülöníthető típusok tanulmányozása, illetőleg ismerete tehát feltétlenül célszerű és hasznos.

Végül tekintsük át röviden, hogy a vezetés forrásai és a vezetés megnyilvánulásai között milyen lehetséges kapcsolat mutatható ki (ha kimutatható). A központi fogalom a vezetés, amely azonban témánk szempontjából nem egységes, hanem két részre oszlik: formális és informális vezetésre. A vezetés mint erőforrások föltötti rendelkezés szempontjából a hatáskörtől

független hatalom fogalma kizárólag az informális vezetéshez kapcsolódik, míg a formális vezetéshez a hatáskör tartozik, s ha a hatalmat nem külön fogalomként (hanem a hatáskör részeként) értelmezzük, természetesen a hatalom is.<sup>14</sup> Ami a forrásokat illeti, a külső eredetű források döntően a hatáskör, míg a belső (a személyhez kötődő) források a hatalom meghatározói. Továbbmenve, a vezetés megnyilvánulásai közül a vezetési módszerek inkább a vezetés formális oldalához kötődnek (hiszen többségükben szabályokban is megtestesülnek, amelyhez hatáskör szükséges), másrészt gyakran az erőforrások széles körére érvényesülnek,<sup>15</sup> míg a vezetési stílusok a vezetés mindkét oldalánál kimutathatók (hiszen minden vezetőnek, akár formális, akár informális, van valamilyen vezetési stílusa).<sup>16</sup> A főbb összefüggéseket felülről lefelé haladva az 1. ábra szemlélteti.

Kiegészítésül, a különböző eredetű, illetőleg alkalmazási formájú hatáskör- és hatalomgyakorlások értelemszerűen föltételezhetik egymást. Pl.: a beosztottak díjazásának hatalma a vezetőnek azon hatáskörétől függhet, hogy anyagi (pénzbeni) erőforrások fölött rendelkezik. (De „díjazni“ dicsérrel, szóbeli elismeréssel is lehet!)

A szervezetek vezetésének az itt vázolton kívül természetesen egyéb összefüggései és azokon alapuló megközelítései is vannak, amelyek közül az előbbieken áttekintett csak az egyik lehetőséget képviseli. Ennek az egynek az alapján az a végkövetkeztetés mindenestre levonható, hogy a hatékony vezetés szempontjából az a kívánatos, ha a hatalom forrásai, amelyek a vezetés szempontjából alapvetően belső források mint az informális vezető személyes tulajdonságai is a formális vezetőben nyilatkoznak meg.

### Jegyzetek:

<sup>1</sup> Hatáskör és hatalom részbeni szinonimaként történő használatát, de már bizonyos különbségét is érzékeltetik a következő idézetek:

„A hatáskör... legitim hatalom, arra történő feljogosítás, hogy adott körülmények között befolyást gyakoroljon bizonyos személyek és csoportok fölött.“ Szűcs Pál: A vállalati belső irányítási rendszer reformja – Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1989. 234. old.

„A hatalom tehát több, mint autoritás (formális hatalom), nemcsak fölérendelt pozícióban, de mellérendelt, sőt alárendelt pozícióban is számottevő befolyásra lehet szert tenni.“ Vezetés – Szervezés, II. k. – Aula Könyvkiadó, Budapest, 1991., 104. old.

<sup>2</sup> A hatalom természetesen másként is, egyéb szempontokból is értelmezhető, pl.: olyan társadalmi viszony, amely lehetőséget

ad egyes társadalmi csoportok és egyének számára saját vagy mások érdekeinek érvényesítésére (Andics–Rozgonyi, 1977:119).

<sup>3</sup> Megjegyzés: Fogalmaink szerint ez nem tekinthető hatáskörnek (hiszen nem jogszerű), hanem hatalomnak.

<sup>4</sup> A témát illetően bővebben lásd Schleicher (1994:29–34.)

<sup>5</sup> Ez alól még a Magyar Értelmező Kéziszótár (Akadémiai Kiadó, Budapest, 1972) sem teljesen kivétel. Lásd az 1224. oldalon a *stílus* 3. (vál.) pontját.

<sup>6</sup> A módszertől ebben az értelmezésben Zieleniewski (1960:30) megkülönbözteti a technikát, amelyet a módszernél sokkal részletesebben leírt eljárás módként határoz meg.

<sup>7</sup> Ezen megfontolás alapján tehát mind a módszer, mind a stílus tanítható, de csak többé-kevésbé (a körülményektől függően) tanulható meg.

<sup>8</sup> Vezetés – Szervezés II. k. (egyetemi tankönyv) 276. old. Aula, 1991

<sup>9</sup> Lásd Heti Világgazdaság, XVII. Évf. 1995., 5. sz., 45. old.

<sup>10</sup> Idézi Kozminski (1980:254–255.)

<sup>11</sup> Ilyen „vezető“ azonban tapasztalatom szerint, ha nagyon ritkán is, de létezik, ezért e vezetési stílust mint lehetséges különös esetet ne zárjuk ki teljesen.

<sup>12</sup> Nem lehet egy vezetőre olyan magatartást erőltetni, amely merőben ellentétes a személyiségével.

<sup>13</sup> A keresztülvivő és átalakító vezetési stílus típusok esetében jól látható, hogy azokat megfogalmazzuk közvetlenül a vezetői hatalom forrásaira vonatkoztatva.

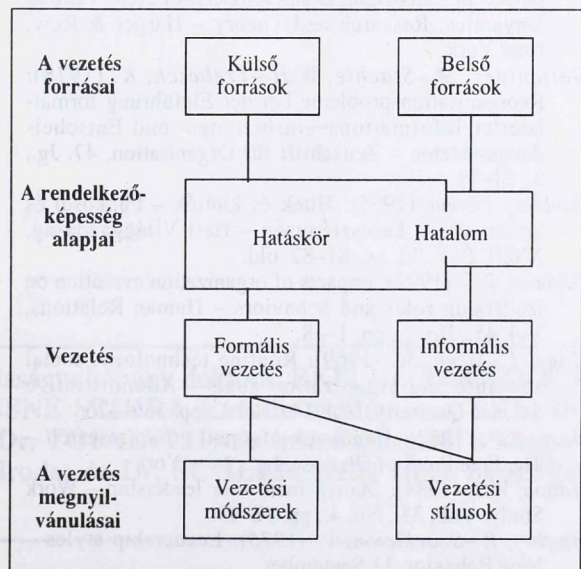
<sup>14</sup> Pontosabban: a hatalom a hatáskör része, ha jogszerű (legitim), s önálló fogalom, ha forrása az egyén (informális vezető) személyiségéből, tulajdonságaiból fakad.

<sup>15</sup> Pl.: kivételek alapján történő vezetés.

<sup>16</sup> Ez nem mond ellent Kozminski (1982:255) azon állításának,

1. ábra

A vezetés fogalomrendszere



hogy a vezetési stílus informális jellegű abból kiindulva, hogy egy vezető követendő vezetési stílusát nem lehet szabályokkal előírni és főleg írásban rögzíteni, noha arra a szűkebb és tágabb környezet befolyással van.

## Felhasznált irodalom

- Afanaszjev, V.G. (1977): Az ember a társadalomirányítás rendszerében – *Vezetéstudomány*, VIII. Évf., 8. sz.
- Andics Jenő–Rozgonyi Tamás (1977): *Konfliktus és harmonia – Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest*
- Argyris, C. (1950): *Executive leadership – New York*
- Bartlett, C.A.–Goshal, S. (1990): Matrix management: Not a structure, a frame of mind – *Harvard Business Review*, Vol. 68., No. 4., pp. 138–145.
- Bene László (1970): A vezetés tudományos megalapozása – *Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest*
- Bene László (1977): Vezetés és szervezeti viselkedés a kicscsoportokban – *Ipargazdaság*, 11. sz., 37–40. old.
- Bennis, W.G.–Nanus, B. (1985): *Leaders: The strategies for taking Charge – Harper & Row, Cambridge, Mass.*
- Davies, D.R.–Schackleton, V.J. (1975): *Psychology and work – Methuen and Co. Ltd., London*
- Dixon, N. (1984): Participative management: It's not as simple as it seems – *Supervisory Management*, Vol. 23., No. 12., pp. 2–8.
- Drake, R.I.–Smith, P.J. (1973): *Behavioural science in industry – McGraw–Hill Book Company (UK) Ltd., Maidenhead, Bucks., England*
- Etzioni, A. (1961): A comparative analysis of complex organizations – *The Free Press of Glencoe, Inc., New York*
- Fiedler, F.E. (1967): *A theory of leadership effectiveness – McGraw–Hill, 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.
- Frederick, W.C. (1963): The next development in management science: A general theory – *The Journal of the Academy of Management*, September, p. 212.
- French, J.R.D. Jr.–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): Reorganisationsprobleme bei der Einführung formalisierter Informationsverarbeitungs- und Entscheidungssysteme – *Zeitschrift für Organisation*, 47. Jg., 2., 61–73.
- Gerlóczy Ferenc (1995): Hitek és kitérők – Pünkösdi és karizmatikus kereszténység – *Heti Világgazdaság*, XVIII. Évf., 22. sz., 81–82. old.
- Gibbons, P.T. (1992): Impacts of organization evolution on leadership roles and behaviors – *Human Relations*, Vol. 45., No. 1., pp. 1–18.
- Hage, J.–Aiken, M. (1969): Routine technology, social structure and organization goals – *Administrative Science Quarterly*, Vol. 14., No. 3., pp. 366–376.
- Hare, A.P. (1962): *Handbook of small group research – The Free Press of Glencoe, Inc., New York*
- Hatton, W.J. (1984): *Management – or leadership – Work Study*, Vol., 33., No. 4., pp. 38–43.
- Hughes, R.–Shackleton, V. (1975): Leadership styles – *New Behavior*, 11 September
- Kahn, R.L. (1960): Productivity and satisfaction with work – *Personnel Psychology*, Vol. 13., pp. 275–287.
- Kozmínski, A.K.: *Szervezetek rendszerelmzése – Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest*
- Kozmutza Pál (1972): *Vállalatvezetés kivételes beavatkozással – Előadás az Ipargazdasági Tudományos Konferencián, Budapest, 1972. dec. 5–7.*
- Kwiatkowski, S. (1970): *Organizacyjna rola hierownika – Warszawa*
- Locke, E.A.–Schweiger, D.M.–Latham, G.P. (1986): Participation in decision making: When should it be used? – *Organization Dynamics*, Vol. 14., Winter, pp. 65–79.
- Mansfield, R. (1973): Bureaucracy and organization: An examination of organizational structure – *Administrative Science Quarterly*, Vol. 18., No. 4., pp. 477–488.
- March, J.B.–Simon, H.A. (1958): *organizations – John Wiley & Sons, Inc., New York*
- Mc–Gregor, D. (1960): *The human side of enterprise – McGraw–Hill Book Company, Inc., New York*
- Miner, J.B. (1982): *Theories of organizational structure and process – CBS Publication, Chicago*
- Nadler, D.A.–Tushman, M.L. (1990): Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change – *California Management Review*, Vol. 32., No. 2., pp. 77–97.
- Peters, T.J.–Waterman, R.H. (1986): *A siker nyomában – Kossuth Könyvkiadó, Budapest*
- Petrusek, M. (1972): *Szociometria – Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest*
- Rosener, J.B. (1990): *Ways Women lead – Harvard Business Review*, Vol. 68., No. 6., pp. 119–126.
- Sadler, P.J. (1968): *Executive leadership, in D. Pym (ed.) Industrial society: Social sciences in management – Penguin Books Ltd., London*
- Sadler, P.J.–Hofstede, G.H. (1976): Leadership styles: Preferences and perceptions of employees of an international company in different countries – *International Studies of Management and Organization*, Vol. VI., No. 3., pp. 87–113.
- Schleicher Imre (1992): *Az emberi kapcsolatok szerepe a vezetésben. Módszertani Kiadványsorozat, 1992/3. – Mezőgazdasági és Élelmiszeripari Szervező Vállalat, Budapest*
- Schleicher Imre (1994): *A szervezeti felépítés tervezése. Módszertani Kiadvány, 1994/1. – Mezőgazdasági és Élelmiszeripari Szervező Vállalat, Budapest*
- Schleicher Imre (1995): *A vezetés forrásai – Kézirat*
- Schleicher Imre (1992): *Részvétel – vezetési módszer és vezetési stílus. Vezetés – Szervezet – Gazdaság – Módszertani Füzetek, 1992/3–4., 35–43. old.*
- Shatty, Y.K. (1978): Managerial power and organizational effectiveness: A contingency analysis – *Journal of Management Studies*, Vol. 15., No. 2., pp. 176–186.
- Stodgill, R.M. (1974): *Handbook of leadership: A survey of theory and research – The Free Press, New York*
- Susánszky János (1958): *Az üzemszervezés alapjai – Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest*
- Szentpéteri István (1974): *Az igazgatástudomány szervezőelméleti alapjai – Akadémiai Kiadó, Budapest*
- Theoenig, J.–C. (1973): *Organisation und Gewalt – Zeitschrift für Organisation*, 4, Jg. 1.
- Trice, H.M.–Beyer, J.M. (1986): Charisma and its routinization in two social movement organizations, in B.M. Staw and L.L. Cummings (eds.) *Research in organizational behavior*, Vol. 8., JAI Press, Greenwich, Connecticut
- Vroom, W.H. (1960): *Some personality determinants of the effects of participation – Prentice Hall, New York*
- Weber, M. (1947): *The theory of social and economic organization – Oxford University Press, New York*

- Weber, M. (1967): *Gazdaság és társadalom – Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest*
- Weber, M. (1968): *Economy and society I.–III. – Bedminster Press, New York*
- Weber, M. (1970): *Allam, politika, tudomány – Budapest*
- White, R.–Lippitt, R.R. (1959): *Leader behaviour and member reaction in three social climates, in D. Cartwright and A. Zandler (eds.) Group dynamics, research and theory – Tavistock, London*
- Zacher László (1976): *Vállalatvezetési módszerek. Módszertani Kiadványsorozat, 13. sz. – Élelmiszeripari Gazdaságkutató Intézet, Budapest*
- Zieleniewski, J. (1960): *Organizacja i zarzadzanie – PWN*

A Vezetéstudomány 1996. 7–8. számában néhány sajtóhibával jelent meg Tari Ernő: *Szervezeti formák és struktúrák fejlődése Magyarországon... című tanulmánya.*

A helyes szövegrészek a következők:

36. oldal (első bekezdés): ...olyan szakágazatokban, amelyeket *recesszió* sújtott...  
 37. oldal (első bekezdés): ... kivásárolva a *főtulajdonos* Controll Rt. részeseését...  
 37. oldal (második bekezdés): ...összefoglalva e fél évtized *jellegetességeit*...  
 38. oldal (hivatkozások jegyzéke): [29] *Személyes interjúk*...

## E számunk szerzői:

**Dr. SZABÓ Katalin** egyetemi tanár, a közgazdaságtudomány doktora, BKE; **Dr. KOCSIS Éva** egyetemi docens, kandidátus, BKE; **Dr. FALUSNÉ SZIKRA Katalin** akadémikus, BKE; **Dr. PALINKÁS Jenő** nyugdíjas címzetes docens; **Dr. TÓFALVI Gyula** intézetigazgató, a közgazdaságtudomány doktora, Magyar Űrkutatási Iroda; és **Dr. SCHLEICHER Imre** nyugdíjas főmunkatárs, kandidátus.