

RADÓ András

# EMPIRIKUS DÖNTÉSHOZATALI VIZSGÁLATOK TAPASZTALATAI

Jelen tanulmány középvezetői készségfejlesztő tréningek résztvevőinek véleményeit dolgozza fel a vezető döntések előkészítéséről, a döntések meghozataláról és a végrehajtás irányításáról. A vizsgálatba bevont minta 247, véletlenszerűen kiválasztott középvezető. Meglátásait a szerző nominál csoport módszerrel gyűjtötte 2003 augusztusa és 2007 októbere között. A tanulmány célja elsősorban felsővezetőknek megmutatni a jellegzetes véleményeket. Nagy valószínűséggel ezek egy részével eleve tisztában vannak ők, ám a szerző reményei szerint találkoznak az újdonság erejével ható meglátásokkal is, hiszen a felmérés során a véleményalkotók kockázatmentesen adhattak hangot véleményüknek.<sup>1</sup>

**Kulcsszavak:** döntéshozatali vizsgálatok, nominál csoport módszer (NCM), középvezetők

A vezetői döntéshozatal soktényezős, objektív és szubjektív elemekkel átszőtt folyamat. Nagyban függ az adott vezető személyiségétől, az érintett szervezet kultúrájától, szokásrendszerétől, fontos tényező a szervezeti forma, befolyásolja a külső környezet a maga elvárásaival. (Ma Magyarországon a menedzserek elsősorban többsége demokratikusnak mondja magát – már ha a Lewin-féle vezetési stílusok szemszögéből vizsgálódunk –, lett légyen akármilyen diktátor.) Ez az elvárás, és ugyebár mindannyian konformisták vagyunk többé-kevésbé és oldalakon keresztül sorolhatnánk a most nem említett összetevőket.

Talán a szervezeti forma hatása megér egy rövid eszmefuttatást. A hagyományos felosztás szerint ezek egy- vagy többdimenziós modellek. Az előbbieket tovább oszthatóak lineáris, funkcionális és divizionális altípusokra. A lineáris forma a kisvállalkozások területe. Itt a vezető, aki gyakran a tulajdonos is, némi patriarchális beütéssel egyedül dönt. Nem is igen tud másokra támaszkodni. Ez persze nagy kockázattal járhat, ami ellen igencsak korlátozottan tud védekezni.

A funkcionális szervezetekben a legtöbb döntés felsővezetői szinten születik, a beosztott munkatársak elsősorban végrehajtási felelősséget kapnak munkájuk során (Dobák, 1995). A funkcionális szervezetekben a felelősség és a gyakorlásához szükséges hatalom harmonizálását nem könnyű megteremteni.

E szervezetekben a középvezetők gyakori panasza, hogy a feladatot megkapják, de az eszközöket (jelen esetben a hatalmat) szűkösebben mérik a főnökeik. Egészen más a helyzet a divizionális felépítésű szervezetekben, ahol az operatív döntéseket, és ezzel együtt a felelősséget a divíziókhöz, üzleti területekhez delegálják a szervezetben (természetesen az adott divíziót, üzleti területet érintő döntést), csak az egész vállalatot érintő döntéseket hozzák meg felső szinten (Dobák, 1995). Természetesen, mint a szerző is feltételként megjegyzi, szükséges a megfelelő információ, piac és vevői szükséglet ismerete. A divízió nem veszt el a „napi gondok” szövevényében. Az ilyen döntések előnye lehet a gyorsaság is, hiszen lerövidülnek az információcsatornák, kevesebb az egyeztetés, közvetlenebb a kapcsolat a külső és belső környezettel.

A többdimenziós formák közül okvetlenül említendő a mátrixszervezet, ahol a „hatáskörmegosztásra, a divizionális szervezetekhez hasonlóan, a nagymérvű decentralizáció a jellemző. A különbséget itt az jelenti, hogy a döntéseket közösen hozza a funkció és a termékvonallal” (Dobák, 1995). Mint tudjuk, a maga beépített konfliktusaival, időigényességével, esetleges rigiditásával vagy flexibilitásával.

A fenti, reményeim szerint nem túl redundáns gondolatok után valamit az előzményekről. Sok egyéb munkám mellett mintegy három évtizede vezetek kü-

lönböző célú, és a résztvevők tekintetében is igencsak eltérő tréningeket: a kommunikációtól a munkaerő-piaci felkészítésen keresztül a vezetői készségek fejlesztéséig terjedő skálán, illetve főiskolai hallgatók, versenyszférában alkotó személyek, szakszervezeti vezetők részére. A felsorolás nem teljes, hisz jelen esetben csak egy primer adatokon alapuló kutatás körülményeinek vázolója a cél. A tréningeken a fő sodráshoz kapcsolódva, ám esetenként eltérő célzattal tesztekkel töltöttek ki a résztvevők, készségeket vizsgálunk meg, mint jelen esetben is a vezetői készségek, módszerek stílusjegyeit keressük.<sup>2</sup>

Az alábbiakban ismertetett vizsgálatokkal a vezetői munka, ezen belül a döntések holdudvarának néhány kulcskérdésére kerestem a választ. A vezetői kompetenciák egyik nehezen vitatható területe a döntéshozatal minősége. Ennek megfelelően különböző területen tevékenykedő és eltérő szintű vezetők meglátására voltam kíváncsi.

### Minta és módszer

A vezetői döntéseket sokan és sokféleképp vizsgálták és vizsgálják. Sok figyelemre méltó tapasztalattal és elmélettel rendelkezünk ezen a területen. Ez önmagában is utal a téma fontosságára. Jómagam csak egy parányi szeletének a boncolgatására vállalkozom, abból kiindulva, hogy a vezetés alapvetően vezetői kompetencia, képletesen mondva csak a mesékben van jó király, aki rossz tanácsadóira hallgatva téved, a valóság másként működik (Németh, 2006). A továbbiakban nevezetesen arra keresem a választ, hogy a mai magyar valóság keretei között egy közepes nagyságú vezetői minta tagjainak mi a véleménye

- a döntések előkészítéséről,
- magáról a döntések meghozataláról, és
- fejtsék ki állásfoglalásukat a döntések végrehajtásának irányításáról.

A vizsgálatokat tizenhat – középszintű vezetők részére tartott – human resource development, vezetői készségfejlesztő és kommunikációs készségfejlesztő tréningeken végeztem.

A résztvevők száma N = 247 Az összetétel:

- egy sok telephelyű dunántúli nagyvállalat: 5 csoport, 81 fő,
- egyik szakszervezeti tömörülés: 6 csoport, 87 fő,
- mentőállomás-vezetők: 3 csoport, 44 fő,
- egy földmunkagépeket üzemeltető kft.: 1 csoport, 19 fő,
- egy egészségügyi intézmény 1 csoport 16 fő.

Férfiak: 221, nők: 26 fő.

Végzettség szerinti megoszlás:

- középiskola: 41 fő,
- főiskola, egyetem: 206 fő.

A felvétel időpontja: 2003. augusztus – 2007. október között.

Kétségtelen, hogy a minta semmiféle szempont szerint sem reprezentatív. Ugyanakkor a minta viszonylagos nagysága, reményeim szerint, némileg elensúlyozza az adott válaszok és következtetések véletlenszerűségét. Mint a cikk címe is mutatja, ez egy empirikus adatokon alapuló anyag. Célja mindössze gondolatébresztés, elsődlegesen felsővezetőknek: hogyan látja a vezetői tevékenység egy szegmensét a hierarchiában eggyel lentebb lévő vezetői csoport.

A tréningeken a véleményeket nominál csoport módszerrel (NCM, más néven: NGT – Nominal Group Technik) (Bálint et al., 1984) gyűjtöttem. Mivel az adatfelvétel vezetői készség, illetve vezetőknek tartott kommunikációs tréningeken folyt, a csoportok létszáma általában 14-16 fő, egyszer egyszer ettől 2-3 fővel eltértünk. Az NCM a kérdés megfogalmazásával kezdődik. Mi az előkészületek során a hívó mondatokat teszteltük, és át is javítottuk. Elsősorban az egyértelműségeen kellett dolgozni. A számunkra világos fogalmazás mások részére homályosnak és kétértelműnek bizonyult. A megnyitás során a feladat kiadását kiegészítettük a cél pontos megfogalmazásával, a résztvevők fontosságának hangsúlyozásával és a teljes körű diszkréción betartásának igen komolyan vett ígéretével.

A következő lépés a hívó mondatra adott egyéni válaszok megfogalmazása. Erre a szakaszra a teljes csend jellemző. A tréner esetleg egy-két biztató szóval bátoríthatja az arra rászorulókat. Mivel nem egyforma a ritmusunk és mindenkit meg akartunk várni, esetenként türelmet kellett kérni a hamarabb elkészülőktől.

Következett a válaszok táblán való összegyűjtése. Ekkor is szigorú szabályok szerint, körbejárásos rendben haladtunk. A szabályok:

- egyszerre mindenki csak egy ötlettel állhat elő,
- senki, még a tréner sem fűzhet az ötlethez megjegyzést,
- mindenki lehetőleg tömör mondatokat írasson fel,
- ha hasonló mondat már elhangzott, akkor is fel kell írni, hátha az illető másként gondolta,
- akinek menet közben újabb gondolata támadt, írja fel, nehogy feledésbe merüljön,
- ha – néhány kör után – valaki kifogyott az ötletekből, nyugodtan passzolhat, és később visszaszállhat.

Ezek után jött a leginkább időigényes szakasz, a javaslatok megbeszélése, összevonása, tömörítése. A tréner ekkor sem nyilváníthat véleményt, csak mo-

derátorként dolgozik. A munka az egyes javaslatok pontozásával fejeződött be. A javaslatok számától és a vita hevesességétől függően a résztvevők 5-10, de egyenlő számú szavazólapot kaptak. Először kiválasztottak annyi általuk fontosnak tartott elemet, ahány kártyát kaptak, utána ezeket fontossági sorrendbe rakták, majd beszámolták. A legkevésbé fontos 1-est kapott és így tovább. A táblára felírtuk az egyes elemek mellé a kapott számokat és összegeztük. A végén, igény esetén, mindenki elmondhatta meglátásait.

A 16 csoporttól számos felfogást tükröző választ kaptam, melyeket megszerkesztve, de a lényegen nem változtatva kívánom az alábbiakban bemutatni. A sorrend egyben a fontossági pontok összegét is mutatja, azaz az adott csoporton belül 1-es sorszámot a legmagasabb fontossági ponttal rendelkező vélemény kapta és így tovább. Előtte még egy megjegyzés: mint minden szubjektív eredmény, ez is vitatható. Sokszor szembenemnek elismert kutatók véleményével. Csak hát a megkérdezettek – legalábbis ez a bő 200 vezető – ilyen elgondolások alapján végzi napi tevékenységét.

### **Döntés-előkészítéssel kapcsolatos állásfoglalások (A)**

1. A jó döntés alapvetően a vezető rátermettségétől függ, s a felhasznált információk szerepe csak másodlagos.
2. A döntések optimalizálásában az egyik fő hibaforrást a megfelelő információk hiánya, illetve a felesleges információk túltengése jelenti.
3. A jó döntéshozatal legfőbb feltétele az, hogy a vezető jól működő törzskarra tudjon támaszkodni.
4. A döntés-előkészítésben nem érvényesülhet a „több szem többet lát” elve. A beosztottak nem ismerhetik a vezető szempontjait, nem tudnak az ő fejével gondolkodni.
5. A döntés-előkészítés során jó, ha minél több variációt terjesztenek a vezető elé, mert így több a lehetőség az optimális döntési variáns megtalálására.
6. A jó törzskar kidolgozott döntéseket hoz a vezető elé, s ő csak megítéli, elfogadja vagy elveti azokat.
7. Helyes, ha a vezető csak akkor nyilvánítja véleményét, ha már meghozta magában a döntést, így elkerülheti, hogy olyan színben tűnjék fel, mintha mások befolyásolták volna véleményalkotását a döntés-előkészítés során.
8. A vezető személyes tekintélyének csak használna, ha elfogadja beosztottja jó javaslatait.
9. A jó vezetőnek tűzön-vízen keresztül kell vinnie saját elgondolását.
10. Egyéb, nem tipizálható és alacsony pontszámot elért válasz.

### **Döntéshozatallal kapcsolatos vélemények (B)**

1. A vezetőnek a népszerűségére is tekintettel kell lennie.
2. A beosztottaknak mindig vannak fenntartásaik a vezető döntésével szemben. Ez elkerülhetetlen, s ezért nem is kell vele sokat törődni. (Megjegyzés: ez azért elég nyers megfogalmazás.)
3. A jó döntés mindig az érdekek ésszerű egyeztetésére épül.
4. A legfontosabb, hogy a vezető döntéseiben merjen ésszerű kockázatot vállalni.
5. A vezető döntéseinek helyességét csak a szervezet objektív eredményei bizonyíthatják.
6. Minden egyes döntésünk helyességéről igyekezzük meggyőzni beosztottjainkat.
7. A szavakon kevés múlik. A jó döntés önmagáért beszél.
8. A vezetői döntés végrehajtásának hatékonyságát nagymértékben befolyásolja az a hangnem, ahogyan azt a végrehajtásért felelős személyekkel közöljük.
9. Kénytelenek vagyunk időnként népszerűtlen döntéseket hozni, de ezek negatív visszhangját ellensúlyozzák a későbbi eredmények.
10. Nincs népszerű vagy népszerűtlen, csak jó vagy rossz döntés. Minden jó döntés szükségességéről meg lehet győzni az embereket, ha elég időt és munkát szánunk erre, és ha jó meggyőzési módszereket alkalmazunk.
11. Egyéb, nem tipizálható és alacsony pontszámot elért válasz.

### **A döntésvégrehajtás irányításával kapcsolatos nézetek (C)**

1. Ha azt akarjuk, hogy rendben menjenek a dolgok, akkor döntéseink végrehajtásának legapróbb részleteit is meg kell határozni, s nem szabad azt a végrehajtókra bízni.
2. Az önálló felelősségvállalásra való képesség fejlesztése az eredményes feladatmegoldás legfőbb feltétele.
3. A beosztottak csak akkor dolgoznak eredményesen, ha vezetőjük állandóan közvetlenül ellenőrzi őket.
4. A vezető csak akkor vegyen részt az operatív irányításban, ha valami fennakadás vagy zavar támad a döntés végrehajtásának folyamatában.
5. A vezető legfontosabb törekvései közé tartozzék, hogy a döntések végrehajtásának ellenőrzése során már tudatosan számba vegye a döntés következményeit. Ismerje fel, hogy minden egyes döntése szervesen összefügg a többivel, és az adott

döntésből levont tanulságok nagymértékben befolyásolhatják a következő döntést.

6. Helyes, ha a vezető levonja a tanulságokat, de óvakodjék azokat nyilvánosságra hozni, ezzel ártana a tekintélyének.
7. Legfontosabb, hogy a vezető le tudja vonni egy-egy elhibázott döntésének tanulságait, s a tanulságokat saját tevékenységében hasznosítsa.
8. A vezető hitelét csak növeli, ha egy-egy elhibázott vagy félresikerült döntésének okait feltárja beosztottjai előtt, s a tévedésekből közösen vonják le a további munka javításához hasznos tanulságokat.
9. Egyéb, nem tipizálható válasz.

A válaszokat az alábbiak szerint értelmezhetjük:

A) A döntés-előkészítéssel kapcsolatos állásfoglalások esetén a pozíciós (formális) hatalmi helyzet határozta meg a válaszok túlnyomó többségét (lásd 3., 4., 5., 6., 9. típusú válaszok). E felfogás mögött az húzódik meg, hogy a „vezető dönt és elrendel”. Számomra érdekes volt tapasztalni azt, hogy döntés-előkészítés szakaszában az információk szerepe, az információszerzés fontossága relatíve hátrább szorult a kidolgozott döntési variációkhoz viszonyítva. Mik lehetnek az okai? Csak találgathatunk, illetve ez egy újabb kutatás témája lehet. Feltételezéseim:

- Az információra is igaz filozófiai alaptétel a mennyiség minőségbe való átcsapása, azaz csak bizonyos mennyiségű információ értékes, hiányos információkra nem lehet alapozni.
- Az információk beszerzése egyre nehezebb és egyre költségesebb. Az internet sokat segíthet, de az igazán fontos ismereteket onnan nem meríthetjük, és az ott találhatóak sajna gyakorta megbízhatatlanok.
- Az előző kettő okán sokak inkább tagadják az információk fontosságát, mintsem pénzt és fáradságot nem kímélve utánajárjanak. Ez emberileg ugyan érthető, de a vezetésben súlyos hiba.
- Véleményem szerint a középszintű vezetőknél a döntés-előkészítési funkció kifejezettebben jelentkezik napi munkájuk során, mint ahogyan azt önmaguk megítélték a tréningek során.

Külön figyelmet érdemel, hogy a legfontosabbnak kikiáltott és a sorrendben második vélemény mennyire ellentmond egymásnak. Meglátásom szerint a minta tagjainak közel fele az egyik szélsőséget, míg a többiek egy azzal homlokegyenest ellentétes álláspontot éreznek magukénak. A felmérés ezen része nem hozott eredményt.

B) A döntéshozatallal kapcsolatos véleményekre kifejezetten jellemzőnek találtam, hogy a döntés hatékonyságának problémaköre a gyakorlatok során szinte fel sem merült. Ezért az ilyen típusú állításokat külön típusba sorolni sem tudtuk. A pozíciós hatalmi helyzet mellett a kooperatív vezetői beállítódás egyre hangsúlyosabbá válik (lásd az 1., 3., 6., 8., 10. típusú válaszokat).

Az első két vélemény között valamelyes ellentmondás van. Ráadásul ez a két legpregnánnsabb, mivel a véleményeket a kapott fontossági pontok sorrendjében mutatom be. Erre mondja Torgersen (1983), hogy a vezetés nemcsak tudomány és szakma, hanem művészet is. A szervezetek életében vannak ab ovo, eleve beépített okai a konfliktusoknak. Néhány példa: a hierarchia különböző szintjein lévő információellátottsága mennyiségében és minőségében egyaránt eltérő. Különböző a szervezethez való kötődésük, mások a motivációik és az érdekeik. Másfajta kép él bennük az ideális szervezetről, másként ítélik meg a szervezet „jószágát”. Változatos csoportnormák szerint élük meg a történéseket és sorolhatnánk tovább. A vezetés művészet volta jelentkezik akkor is, amikor a vezetőnek egyszerre kell elfogadottságára és a beosztottak fenntartásaira tekintettel lennie. Meg kell találni azt a – gyakran keskeny – ösvényt, amelyen tovább haladhat.

Látszólag kizárják egymás egyidejűségét a 6. és az azt követő, a vezetői kommunikációval foglalkozó vélemények. Meglátásom szerint a vezetőnek először is el kell döntenie, hogy mély meggyőződéséből fakadó, tehát érzelmi alapú, fixálódott ellenvetésről vagy csak felszínes kifogásról van-e szó. A kifogást általában információnyújtással már lehet kezelni. Az ellenvetést hatalmi szóval rendezhetjük le, meggyőzéssel vagy manipulálással orvosolhatjuk. A jó vezető ritkán, de él tisztán pozíciós hatalmával. Krízishelyzetben, a tekintély megóvására, vagy amikor a döntés gyorsasága fontosabb, mint a minősége, ezt az eszközt is be kell vetni. Nagy valószínűséggel a valós érvekkel történő meggyőzés hosszú távon kifizetődőbb, mint az álságos eszközökkel (félrevezetéssel, elhallgatással, hazudozással stb.) elért manipulálás. A meggyőzés által ugyanis a partner belső elkötelezettségére hatunk, a manipulálás csak viselkedési szintű változást eredményez.

Herbert A. Simon bizonyítja, hogy racionalitásunk korlátozott, és döntéseinket sokkalta in-

kább a megelégedettség víziója irányítja (Simon, 1982). Ezzel együtt sok vezető ma is optimális döntésekre törekszik, vagy azt várja el munkatársaitól. Az emberi racionalitás Descartes óta tartó misztifikációja folytatódik.

C) A döntésvégrehajtás irányításával kapcsolatos nézeteknél polarizálódnak a vélemények. A vélemények egyik szélsősége a formális hatalmi helyzet átéléséből fakad, a másik típus az, amikor a „részvételen alapuló”, az úgynevezett participatív módot részesíti előnyben a döntésvégrehajtás irányításánál (lásd a 2., 4., 8. típusú válaszok). Az első csoport különös megvilágítást kap közel két évtizeddel a rendszerváltás után. Magyarországon – minőségében esetleg vitatható – demokrácia van. Ha megkérdezzük a vezetőket majd mindannyian demokratának mondják magukat. Eközben eklatáns példát kapunk a sokakban élő autokratikus gondolatokra, módszerekre.

A felmérés során feltűnő volt, hogy a vezetők (legalábbis a csoportok tagjai) viszonylag kevés figyelmet fordítanak a döntés végrehajtásának irányítására és ellenőrzésére. Több csoportnál is elmondták, hogy amikor hoznak egy döntést, és azt nem hajtják végre – különböző „objektív” okokra hivatkozva –, az esetek nagy részében a döntésvégrehajtás irányításának elemző, korrigáló munkája helyett inkább újabb döntést kezdeményeznek.

Amennyiben nem külön-külön kezeljük a döntéselőkészítéssel, a döntéshozattal és a döntésvégrehajtás irányításával kapcsolatos állításokat, hanem azokat együttesen, azaz struktúrájában vizsgáljuk a különböző tréningek alcsoportjainak vonatkozásában, akkor azokat visszavezethetjük arra, hogy egyes vezetők, vezetői csoportok hogyan ítélik meg vezetői hatalmukat, milyen beállítódások alakultak ki. (Természetesen megfigyelhető az, hogy az idő előrehaladásával a társadalmi, gazdasági környezet változásával ezek a vélemények átítatódnak a feladattal, a vezetői hatalommal, a jó és harmonikus munkatársi kapcsolatok kialakításával.)

A döntéselőkészítéssel, a döntéshozattal és a döntésvégrehajtás irányításával kapcsolatos tipikus nézetek, vélemények visszavezethetők arra, hogy a tréninggyakorlatban részt vevő vezetők mindennapi munkájuk során a vezetői hatalom milyen felfogásával irányítanak. A téma feldolgozásakor használt definíció szerint a vezetés az, amikor a vezető egy meghatározott helyzetben valakikre, célra irányulóan befolyást tud gyakorolni, és csak az tud befolyást gyakorolni, aki valamilyen hatalommal rendelkezik.

A *vezetői hatalom* alatt olyan szociális erőt értve, amely egy adott és konkrét esetben egy munkatársat olyan magatartás, viselkedés kifejtésére kényszerít, illetve készlet, amelyet ráhatás, befolyás nélkül nem végezne el (French – Raven, 1959). Ennek a szociális erőnek a forrásaként a vezetőknek az alábbi lehetőségek állnak rendelkezésükre:

#### a) *Pozíciós hatalom:*

A pozíciós hatalom, vagy másképpen kifejezve a formális hatalom a személyek azon meggyőződésén alapszik, hogy egy másik személynek legitim jogosultsága van a befolyás gyakorlására, és azt el kell fogadni. A munkatársak elfogadják azokat a normákat, amelyek megalapozzák a vezető vezetési igényét. Ha valaki egy ideje valamilyen szervezetben dolgozik, a szervezeti szocializáció során megszokja, hogy mások (bizonyos státusokat betöltő emberek) befolyása alatt tevékenykedjen. Mi több, egyébként racionális utasításokat is csak az általa kompetensnek tartottaktól fogad el. A hatalom ezen forrását rangok, státuszszimbólumok mutatják meg. Ezek segítenek felismerni a hatalom birtokosát.

Tipikus válaszkombináció a pozíciós hatalom reprezentálására:

- (A/4) A döntés-előkészítésben nem érvényesülhet a „több szem többet lát” elve. A beosztottak nem ismerhetik a vezető szempontjait, nem tudnak az ő fejével gondolkodni.
- (B/7) A szavakon kevés múlik. A jó döntés önmagáért beszél.
- (C/1) Ha azt akarjuk, hogy rendben menjenek a dolgok, akkor döntéseink végrehajtásának legapróbb részleteit is meg kell határozni, s nem szabad azt a végrehajtóra bízni.

#### b) *Jutalmazási hatalom:*

A pozitív szankciók a jutalmazásnak azon mértékén nyugszanak, amelyet a vezetőnek kell gyűjtania a munkatársak elvárásainak kielégítésére. A munkatársak befolyásolásánál arról van szó, hogy az alkalmazkodó viselkedésért, illetve magatartásért a jutalmazásnak egy olyan mértékét kell kilátásba helyezni, hogy a rendelkezéshez szubjektíven kapcsolódó hátrányok (pl. nagyobb erőfeszítés) legalább kiegyenlítődjenek.

Tipikus válaszkombináció a jutalmazó (ösztönző) hatalom szemléltetésére:

- (A/3) A jó döntéshozatal legfőbb feltétele az, hogy a vezető jól működő törzskarra tudjon támaszkodni.
- (A/5) A döntés-előkészítés során jó, ha minél több variációt terjesztenek a vezető elé, mert így több a lehetőség az optimális döntési variáns megtalálására.
- (B/1) A vezetőnek a népszerűsége is tekintettel kell lennie a döntéseiben.

- (C/4) A vezető csak akkor vegyen részt az operatív irányításban, ha valami fennakadás vagy zavar támad a döntés végrehajtásának folyamatában.

A viták során döntéssel kapcsolatos direkt jutalmazási stratégiákat nem fogalmaztak meg, inkább csak arra utaló vélemények hangzottak el, főként a döntés-végrehajtás irányításával kapcsolatban.

### c) Büntető hatalom:

A szankciók azon nyugszanak, hogy egy dolgozót az igényei kielégítésének megvonása fenyeget, illetve az, hogy az elmarasztalásra ténylegesen sor kerülhet.

Jellegzetes válaszkombinációk az alábbiak:

- (A/1) és az (A/7) A jó döntés alapvetően a vezető rátermettségétől függ, s a felhasznált információk szerepe másodlagos. Helyes, hogy a vezető csak akkor nyilvánítja véleményét, ha már magában meghozta a döntést, így elkerülheti, hogy olyan színben tűnjék fel, mintha mások befolyásolták volna véleményalkotását a döntés-előkészítésben.
- (B/2) A beosztottaknak mindig vannak fenntartásai a vezető döntésével szemben. Ez elkerülhetetlen, s ezért nem is kell vele sokat törődni.
- (C/1) A beosztottak csak akkor dolgoznak eredményesen, ha a vezetőjük állandóan közvetlenül ellenőrzi őket.

A *szakértői hatalom* annak elismerésén nyugszik, hogy egy személy társait felülmúló illetékességgel rendelkezik egy probléma megoldásában. A vezető egy meghatározott ismeretterületen belül információs előnyöket bír, ő tehát a szakértő. Döntő az a tény, hogy a munkatársak meg vannak győződve arról, hogy saját céljaik eléréséhez szükséges információkat csak a vezetőjükön keresztül lehet beszerezni. Természetesen a beosztottak is lehet szakértői hatalma főnöke felett, ha ő rendelkezik olyan információval, amire a vezetőnek szüksége lehet, és csak tőle szerezheti meg.

Tipikus válaszkombinációk a szemléltetés érdekében az alábbiak:

- (A/2) A döntések optimalizálásában az egyik fő hibaforrást a megfelelő információk hiánya, illetve a felesleges információk túltengése jelenti.
- (B/4) és (B/7) Legfontosabb, hogy a vezető döntéseiben merjen kockázatot vállalni. A szavakon kevés múlik. A jó döntés önmagáért beszél.
- (C/5) A vezető legfontosabb törekvései közé tartozék, hogy a döntések végrehajtásának ellenőrzése során már tudatosan számba vegye a döntés következményeit. Ismerje fel, hogy minden egyes döntése szerves összefüggésben van egymással, s az egyik döntésből levont tanulságok nagymértékben befolyásolhatják a következő döntést.

Az *identifikációs hatalomnak* az az alapja, hogy a személy érzelmi kapcsolatban van az identifikáció tárgyával. Például azonosulhat egy munkatárs az általa elért szándékolt pozícióval vagy annak tulajdonosával. Befolyásolási szándék nélkül is elérhető – kifejezett identifikáció esetén – magatartási, viselkedési befolyásolás. Ez azonban feltételezi azt, hogy az identifikációs hatalom bizonyos mértékben a pozíciós hatalommal megalapozódjék. A befolyásolás mértéke azonban függ a vonatkozó vezetővel kapcsolatos azonosulás fokától.

Az identifikációs hatalommal kapcsolatos válaszkombinációk az alábbiak:

- (A/8) A jó vezető személyes presztízsének csak használ, ha elfogadja beosztottjainak jó javaslatait.
- (B/3) A jó döntés mindig az érdekek ésszerű egyeztetésére épül.
- Az önálló felelősségvállalásra való képesség fejlesztése az eredményes feladatmegoldás legfőbb feltétele.

Véleményem szerint az első három (pozíciós, jutalmazási és a büntető vagy szankcionáló) hatalom bázisát beosztástól függőnek tekinthetjük. A szakértői és az identifikációs hatalom forrását a személyiségtől függő tényezőnek, tulajdonságnak ismerjük el. Természetesen az öt hatalmi típus tisztán egy alkalommal sem jelentkezett, mert a tréning eseményeinek „történetisége” a jelenséget „zajosította”. Mégis tendenciájában igaznak tekinthetjük a típusokat, mivel a résztvevők úgy maguk, mint mások (főnökeik) vonatkozásában a meghatározásokat, a típusok jellemzőit jól be tudták azonosítani.

E gyakorlat második szakaszában minden egyes vezetőtől megkérdeztem azt, hogy milyen hatalmi struktúrában élnek?

A következő kérdéseket tettem fel:

- Közvetlen vezetője milyen hatalmat gyakorol leginkább? Milyenek találja vezetőjét? Főnöke hatalmának mi a forrása?
- Milyenek tekinti saját pozícióját?
- Milyen lenne a kívánatos állapot?

Az 1. táblázat azokat a tendenciákat mutatja, amely az önértékelés, az ideális állapot és a mások értékelése közötti különbségeknél tapasztalható. Viszonylag azonos megítélést tapasztaltam az identifikációs hatalom tekintetében. Jelentős megítélésbeli különbség található a pozíciós és a szakértői hatalom megítélésében a vizsgált személyek önismerete és azok főnökei „jellemzői” között. Ezen eltérések feltehetően a szervezeti munkamegosztásból adódó tényezőkre vezethetők vissza. Az ideális állapot sokkal közelebb van a saját hatalmi

Hatalmi struktúra megítélése középvezetők körében

	Ilyennek találok a vezetőimet	Ilyennek találok magam	Az ideális hatalmi struktúra
Pozíciós hatalom	36%	11%	17%
Jutalmazási hatalom	13%	18%	12%
Büntető hatalom	14%	41%	39%
Identifikációs hatalom	23%	21%	25%
Szakértői hatalom	14%	9%	7%

(Forrás: saját felmérés)

struktúrához, mint másokéhoz. Azaz, a középvezetők önértékelése, ebben a viszonylatban, magasabb, mint amilyenek a többi vezetőt megítélik. Ez valószínűleg az attitűd „érvédelmi” funkciójának megjelenése, ami a szervezeti életben sem ritka jelenség. Csak példaként utalok a Canon felmérésének egyik érdekességére: 2007 augusztusában 2000 irodai dolgozót kérdeztek ki Európában az „irodai erőszak” jelenségéről. 83%-uk jelezte, hogy szemtanúja volt már valamelyik munkatársuk kiborulásának, és csak 63% vallotta magáról, hogy vele is előfordult. (<http://tranzit.hu/2/hirek/2007-11-23/>)

Ez „emberileg” érthető. Az attitűd érvédelmi funkciójának éppen az a feladata, hogy megvédjen bennünket saját magunk leértékelésétől. Ennek érdekében önmagunk magatartását, viselkedését egy speciális szűrőn keresztül látjuk, melynek segítségével egy kicsit jobbnak, értékesebbnek ítéljük meg, hiszen így könnyebb önmagunk elfogadása. Ez tehát normális, azaz átlagos cselekedet. A gond akkor jelentkezik, ha – és felmérésünk éppen erre példa – ezzel parallel másokat – jelen esetben vezetőinket – leértékeljük. Egyébként is a középvezetők jelentős része panaszkodik a beosztottjaira és a vezetőire egyaránt. Cinikus válaszom szerint: „még jó, hogy ők mindkét oldalt kisegítik”.

Az eddigiek alapján arra a megállapításra kell jutnunk, hogy a döntésekkel kapcsolatos állásfoglalások visszavezethetők arra, hogy az egyén miképpen éli meg a vezetői hatalmát és mi a felfogása saját vezetői pozíciójáról.

**Összefoglalás**

5 különböző szervezet középvezetőinek 247 fős mintáján tanulmányoztam a döntés-előkészítés, döntéshozatal és a döntésvégrehajtás ellenőrzésének mikéntjét, illetve azok összefüggését a vezetői hatalom struktúrájának felfogásával. A vizsgálatot nominál csoport módszerrel végeztem. A főbb megállapítások az adott vezetői körben a következők:

- A döntés-előkészítés jellemzően a pozíciós hatalomra alapozott.
- A döntéshozatalban erőteljesebben megjelenik a kooperatív vezetői beállítódás.
- A végrehajtás irányításával kapcsolatos nézetek erősen polarizáltak, és kevés figyelmet kap ez a tevékenység. Gyakori eset az időközben beállt változások és egyéb „objektív” nehézségek esetén inkább új döntést hozni, mintsem az eredetit végigvinni.
- A középvezetők saját hatalmi struktúrájukat konzekvensen közelebb állónak érzik az általuk ideálisnak tartotthoz, mint vezetőikét.

**Lábjegyzet**

- <sup>1</sup> Köszönetem dr. Magda Sándor egyetemi tanárnak biztatásáért és szakmai tanácsaiért.
- <sup>2</sup> A téma számomra azért is fontos, mert főállásomban a gyöngyösi Károly Róbert Főiskolán vezetési ismereteket oktatok, és magaménak érzem azt a természetes követelményt, miszerint a felsőoktatásban elvárható a napi praktikummal való intenzív kapcsolat.

**Felhasznált irodalom**

Bálint S. – Erdősi Gy. – Nahlik G. (1984): Csoportos szellemi alkotó technikák. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest  
 Chikán A. (2004): Vállalatgazdaságtan. Aula Kiadó, Budapest  
 Dobák M. et. al.(1995): Szervezeti formák és koordináció. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest  
 French, J.R.P. – Raven, G. (1959): The Bases of Social Power. Ann Arbor, Michigan Institute for Social Research  
 Keszei T.: A piaci információk szerepe a vezető döntéshozatalban és tudásteremtésben. Vezetéstudomány 38. évfolyam, 6. szám 42–57 p.  
 Klein S. (2007): A vezetés- és szervezetszociológia. Edge 2000 Kiadó, Budapest  
 Klein B. – Klein S.(2006): A szervezet lelke. EDGE 2000 Kiadó, Budapest  
 Kunos I. – Lakatos O. (2008): Vezetőnek születni kell? Vezetéstudomány 39. évfolyam, 1. szám 37–42 p.  
 Mészáros T. (2002): A stratégia jövője – a jövő stratégiája. Aula Kiadó, Budapest  
 Németh E. (2006): Közszerreplés. Osiris Kiadó, Budapest  
 Simon H. A. (1982): Korlátozott racionalitás. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest  
 Torgersen, P. – Weinstock, I.T. (1983): A vezetés integrált felfogásban. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest  
 Zoltainé Paprika Z. – Wimmer Á. – Szántó R. (2007): Vezetői döntéshozatal és versenyképesség. Vezetéstudomány 38. évfolyam, 12. szám 18–28 p.  
<http://tranzit.hu/2/hirek/2007-11-23/>: A stressz káros gazdasági hatásait és a kiváltó okokat vizsgálta a Canon.

Cikk beérkezett: 2007. 10. hó

Lectori vélemény alapján véglegesítve: 2008. 4. hó