

# KÖNYVISMERTETŐ

Kispál-Vitai Zsuzsanna

## Szervezeti viselkedés

Harlow: Pearson, 2013, 420 old.

A tankönyv a Pearson Kiadó gondozásában jelent meg, elsősorban a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kara mestertképzésben részt vevő hallgatói számára. Azonban a szerző nem kizárólagos célcsoportnak gondolja e hallgatókat, más felsőoktatási intézmények hallgatói és gyakorló üzleti szakemberek számára is rendkívül hasznos lehet a könyvbefoglalt tudásanyag elsajátítása és használata.

A könyv tizenhat fejezetet tárgyal, amelyek az Organizational Behaviour Texbook-ok nemzetközi standardjának megfelelően összefüggő egészet alkotnak, de az egyes fejezetekben foglalt ismeretanyag egyenként is jól hasznosítható. Kiemelendő, hogy a könyv szerkesztettségében és stílusában is eltér a szokásos magyar nyelvű tankönyvektől, leginkább az angolszász és amerikai tankönyvírási stílust képviseli. A képi illusztrációk, a színes ábrák és táblázatok, a nagyszerűen válogatott fényképek, valamint a hétköznapi életből vett példák és szemelvények segítségével az olvasó számára könnyebben befogadhatóvá válik a szervezeti viselkedés tudományága. Sajnos mindennek óhatatlan következménye, hogy a könyv nemcsak megjelenítésében, hanem fogyasztói árában is közelíti a Pearson Kiadó színvonalát.

A több mint négyszáz oldalas terjedelem ellenére vannak olyan

témakörök, amelyeket a könyv csak jelzésszerűen, érintőlegesen tárgyal. Ilyen pl. a tudásmenedzsment, a szervezeti kultúra és a szervezeti változások menedzselése. Ezeket a témaköröket a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán más szerzők részletesen és színvonalasan tárgyalják saját nevük alatt, más kiadóknál megjelent műveikben. Ezt hivatott kompenzálni a motiváció, a döntéshozatal és a tanulás alapjainak a szokásosnál jóval részletesebb kifejtése.

A szervezeti viselkedés tudományát több tudományág támogatja, ezért a szerző sok olyan ismeretet is felhasznál, amelyet az általános menedzsmentkönyvek is tárgyalnak, ám a szervezeti viselkedés tárgy esetében a hangsúly egyértelműen az egyénen van. A könyv – és maga a tudományág is – azt elemzi, hogyan változik meg az emberek viselkedése, amikor csoportban dolgoznak, hogyan menedzselheti sikeresebben a beosztottjait egy vezető, illetve mindezzel hogyan tehető sikeresebbé egy vállalkozás.

A szerző minden gondolata azt sugallja, hogy nemcsak gazdasági szakemberek számára lehet hasznos e tankönyv, hiszen a mindennapi életünk során számos szervezet tagjai vagyunk. Tagjai lehetünk egy könyvtárnak, iskolának, sportklubnak és annak a szervezetnek, amelyben a munkánkat végezzük. A felsorolt szervezetek mind rendelkeznek vezetőséggel, és hatékonyan kell működniük annak érdekében, hogy a kijelölt feladatukat el tudják látni. A hatékonyság kérdése a mai válságos időszakban kiemelkedő jelentőséggel bír,

ugyanis egyetlen szervezet sem engedheti meg magának az erőforrások pazarlását. Ez azt jelenti, hogy az egyének összességét, azaz a vállalat emberi erőforrását (amely a szervezetek által birtokolt legértékesebb erőforrás) a lehető leggazdaságosabban kell felhasználni, irányítani, elosztani. E gazdaságossági elvek betartásában, hatékonyabbá tételében segítenek a szerző által ismertetett fejezetek, melyeket a következő néhány bekezdés foglal össze.

Fontos a szervezetben tevékenykedő egyén viselkedésének tanulmányozása (második fejezet), hiszen az esetek többségében ez dönti el, hogy az illető el tudja-e végezni a rábízott munkát. A személyiségjegyekből megállapítható, hogy az egyén hogyan reagál bizonyos helyzetekben, és meghatározható a viselkedés oka is. Ennél fogva a könyv bemutatja a személyiség meghatározó tényezőit, valamint tanácsokat ad arra vonatkozóan, hogyan lehet mindezt mérni.

Amikor az egyén a munkaszervezet tagjává válik fontos megértetni vele, hogy milyen szabályokat kell betartania, és milyen elvárásai lehetnek a munkaadójával szemben. Ennek megértéséhez nyújt segítséget a harmadik fejezet, amely az értékekkel, attitűdökkel és az érzelmeikkel foglalkozik. A munkafolyamatok során előfordulhat az is, hogy az egyes kollégák a kiadott utasítást máshogyan értelmezik, hiszen az egyének jellemző tulajdonságai zavarhatják az üzenetek hatékony átvitelét és befogadását. Ez azzal magyarázható, hogy a környezetből érkező információkat sokszor

máshogyan értelmezzük, észleljük. A fenti témakör kifejtésével foglalkozik „Az észlelés” című fejezet.

A szerző kiemeli a tanulás fontosságát is (ötödik fejezet), hiszen nincs olyan területe egy szervezetnek, ahol ez a tevékenység ne merülne fel. Megismerkedhetünk a tanulás fogalmával, a metodológiai alapokkal, a tanulási elméletekkel, David Kolb tanulási stílusaival és magával a szervezeti tanulóval. A fejezet az elméleti megfogalmazásoktól halad a gyakorlati alkalmazhatóság felé. A motiváció témakör kifejtése is hasonlóképpen épül fel, ugyanis először az elméleti alapok bemutatása (hatodik fejezet), majd a gyakorlati alkalmazhatóság jelenik meg, igen sokszínűen, alkalmazási példákkal illusztrálva (hetedik fejezet).

A stressz kezelése meghatározó szerepet kap a munkahelyi életben, ugyanis ennek hiányában a munkatársakon élettani, pszichológiai és viselkedési következmények (torzulások) is kialakulhatnak (nyolcadik fejezet). A negatív stressz kezelése hozzájárul ahhoz, hogy az egyén megfelelően tudjon kommunikálni, együtt dolgozni kollégáival. Ugyanis a munka világában többnyire ritka az a magányos hős típus – ahogyan azt a szerző is említi –, aki egyedül ér el minden lényeges vállalati eredményt, ezért tanulmányozni kell a csoport kialakulásának dinamikáját és az ott betöltött szerepeket is (kilencedik fejezet).

A gyakorlatban nemcsak a csoport kialakulása, hanem az egyénre gyakorolt hatása is meghatározó a vállalat számára, hiszen befolyásolhatja a teljesítményt, és ezzel közvetve hatást gyakorolhat a vállalat sikerességére. Egy csoport a munkaszervezetben lehet a kollektív munkakerülés eszköze, vagy éppen inspirálóan hathat a munkatársakra, segíthet a bonyolult feladatok megoldásában. Erről szól a tízedik fejezet.

Ha a csoport tagjai és a szervezetet irányító vezetők között megfelelő a kommunikáció, akkor az együttműködés a beosztottakkal nagyobb eredményre vezet. A kommunikációval foglalkozó tartalmi egység (tizenegyedik fejezet) azért lényeges, mert a gazdasági szervezetek számára éppoly fontos, hogy van-e kommunikáció a kollégák között, és ki kapja meg a döntéshez szükséges adatokat. A tankönyv ezen része felvázolja azokat a folyamatokat, amelyek a szervezeti kommunikációra jellemzők, legyen az akár kollégák közötti, akár szervezetek közötti kommunikáció.

Az utolsó öt fejezet témája a vezetés és a döntéshozatal. Először megismerkedhetünk a klasztrikus vezetéselméletekkel (tizenkettedik fejezet), majd azokkal az új szempontokkal/irányzatokkal (tizenharmadik fejezet), amelyeket manapság nem hagyhat figyelmen kívül egy vállalatot irányító személy. Gondoljunk csak a karizmatikus vezetésre, vagy a női vezetés egyes kérdéseire, és természetesen a követőkről sem szabad megfeledkezni, hiszen nélkülük nincsenek vezetők.

Azonban nemcsak követőkre van szükség a vezetéshez, hanem hatalomra is. Rendkívül érdekes és élvezetes stílusban megírt rész a hatalom, a szervezeti politika és az etikus viselkedés kapcsolatának vizsgálata (tizennegyedik fejezet). A vezetők többsége a hatalmát többnyire befolyásolásra használja a kívánt szervezeti cél elérésének érdekében, ám az aktuális szervezeti politika meg is félemlítheti az alkalmazottakat, amely miatt csökkenhet a munkával való elégedettség érzete, a stressz hatására pedig nő a fluktuáció és csökken a teljesítmény. Éppen ezért törekedni kell arra, hogy a hatalom gyakorlása közben inkább a szervezetet előrelendítő funkcionális, ne pedig

diszfunkcionális konfliktus alakuljon ki. Természetesen a konfliktus szintje és a szervezeti teljesítmény között igen erős negatív kapcsolat figyelhető meg, hiszen minél több a konfliktus, annál kevesebb idő jut a teljesítményt növelő feladatok ellátására. Ezt a folyamatot mutatja be szemléletesen a tizenötödik fejezet.

A döntéshozatali folyamatok során is kialakulhatnak konfliktusok, nőhet a bizonytalanság érzete és az egyes kimenetek több-kevesebb kockázatot eredményezhetnek. Ám fontos hogy ez a tevékenység a vállalat egészét érinti, ezért bizonyos mértékig szükséges a munkatársak bevonása. Az utolsó fejezet (a tizenhatodik) azért bír fokozott jelentőséggel a munkában, mert segít megértetni, hogy a munkaszervezetek működése során elkerülhetetlen, hogy az ott dolgozó alkalmazottak, menedzserek egyaránt rendszeresen döntéseket hozzanak, ezekhez pedig nagyfokú racionalításra van szükség.

Véleményem szerint a recenzióban felvázolt néhány oldal egy olyan szervezeti viselkedés könyvről tanúskodik, amely segít választakat találni mind a pályakezdő, mind pedig a gyakorlatban már régóta tevékenykedő szakemberek problémáira. A könyv szerkezete logikus és áttekinthető, egészen az egyén belépésétől (belépés a szervezetbe) kezdve a döntési folyamatig felvázolja a felmerülő feladatokat/kihívásokat, és nagyon jó példakal illusztrálja azokat. Összességében véve érdemes kézbe venni Mindenkinek, akinek az nem kötelező s megtanulni Mindenkinek, akinek az kötelező, hiszen ahogyan azt a könyv szerzője Kispál-Vitai Zsuzsanna docens asszony is írja „... a szervezeti viselkedés csodás kaland, izgalmas, érdekes, ha bele-mélyedünk, igen sokat megtanulhatunk rajta keresztül az életről...”

*Benke Mariann*