

# A hálózatok szerepe a felhatalmazásban

**Andó Ildikó**

KALIDON Humán Innovációs Kft.

A nemzetközi menedzsment-szakirodalom alapján a felhatalmazás alkalmazhatóságát négy alaptényező befolyásolja: a bizalom, az információáramlás, a felelősségvállalás és az értékharmonizáció. A fenti tényezők vonatkozásában számos esetben megjelenik egy ötödik elem, melyet hálózatosodásnak nevezek. Az informális hálózatok gyenge összeköttetései az új tudás teremtésén és a jelenlegi tudás megosztásán keresztül segítik elő a felhatalmazás alkalmazhatóságát.

*Kulcsszavak:*  
felhatalmazás, hálózat,  
bizalom, tudásteremtés,  
tudásmegosztás

## BEVEZETÉS

Doktori tanulmányaim során 2008-ban kutatást kezdtem azzal a céllal, hogy tanulmányozzam, miként alkalmazható a felhatalmazás a hazai üzleti kultúrában. Kutatási eredményeim közül jelen publikációban a hálózatokkal, és azoknak a felhatalmazásban betöltött szerepével foglalkozom. Vizsgálataim során többek között áttekintettem, hogy a felhatalmazás jelentése miként módosult az Amerikai Egyesült Államok Alkotmányában való első írásos megjelenése óta. Továbbá, számba vettem a nemzetközi menedzsment-szakirodalomban fellelhető felhatalmazás irányzatokat, és ezen megközelítések elemzésével beazonosítottam az üzleti kultúrának azt a négy tényezőjét, amelyek alapvetően befolyásolják a felhatalmazás alkalmazhatóságát. Mindemellett, kutatásaim során számos esetben találtam szembe magam egy ötödik tényezővel, amely bár a felhatalmazás-elméletekben explicit módon nem jelenik meg, a szerzők gyakorta említik a másik négy elem vonatkozásában. Jelen publikációmban ezt az ötödik, általam *hálózatosodásnak* nevezett tényezőt veszem górcső alá, megvizsgálva azt, hogy a hálózatok működése miként hat a felhatalmazás alkalmazhatóságára. A továbbiakban a *hálózatosodás* fogalmát a hálózatok kiépítésének, működtetésének és fejlesztésének összességéppen értelmezem.

## A FELHATALMAZÁS ÉRTELMEZÉSE

Az Amerikai Egyesült Államok Alkotmánya az *empowerment* kifejezését a pozícióból származó hatalommal, illetve az egyén hatáskörrel való felruházásával azonosítja, mely jelentés – a fentiekén túlmenően – magában foglalja a személyes felelősség elfogadását. A XX. századi megközelítések azonban a *hatalommal* vagy a *hatáskörrel való felruházást* inkább szómagyarázatként, semmint definícióként alkalmazzák. A fentiekkel összhangban, Bartunek és Spreitzer (2006) amerikai szervezetfejlesztés- és vezetéskutatók felhatalmazás-vizsgálataik során arra a következtetésre jutottak, hogy az elméletek az

*empowerment* fogalmára vonatkozóan nem kínálnak kompakt meghatározást. Annak érdekében, hogy a felhatalmazás fogalmát értelmezhessek, a kutatók a kifejezés időbeli jelentésmódosulásait tanulmányozták.

A felhatalmazás fogalma elsőként a válás, majd a szociológia területén vált széles körben elterjedtté. Az 1960-as és az 1970-es években a „felhatalmazás” olyan kifejezésekkel párosult, mint a sors feletti ellenőrzés és a politikai részvétel, az alulrepresentált csoportok hatalmának megerősítése, valamint a hatalom birtoklása. A felhatalmazásnak ebben a megközelítésében a valós hatalom megosztása (*sharing real power*) került a fókuszba. Az 1970-es és 1980-as években az *empowerment* fogalma egyre gyakrabban jelent meg az oktatásban és a pszichológiában. Az új területekre való áttéréssel párhuzamosan a felhatalmazás jelentése is átalakult. A fogalom tartalmi középpontjába a társadalmi jólét előmozdítása (*fostering human welfare*) került, amelyet a következő kifejezésekkel azonosítottak: az egyén hozzájárulásának jelentősége, erősödő önértékelés, növekvő tudás, méltóság, az információk források hozzáférhetősége, valamint a kultúrával való azonosulás.

A menedzsment-szakirodalomban az *empowerment* fogalma az 1990-es években vált széles körben alkalmazottá. A menedzsment a termelékenység növelését (*fostering productivity*) helyezte a felhatalmazás tartalmi jelentésének a középpontjába. A termelékenység növekedése

mellette olyan tényezők társultak, mint a döntéshozásban való részvétel, a felelősségvállalás, az elköteleződés, valamint az együttműködés önrányító teamekben (Bartunek, Spreitzer 2006). Jelen publikációmban a felhatalmazás értelmezésére a *fostering productivity* névvel megjelölt megközelítést alkalmazom. Annak érdekében, hogy a felhatalmazás tartalmi jelentése minél kézzelfoghatóbbá váljon, elengedhetetlen a *felhatalmazás* és a *delegálás* fogalmak közötti eltérés feltárása. A delegálás és felhatalmazás fő jellemzőit foglalja össze az 1. táblázat.

A felhatalmazás (*empowerment*) és a delegálás (*delegation*) kifejezések közötti különbséget a szakirodalom több oldalról közelíti meg. Conner (1993) szerint a felhatalmazást gyakran összekeverik a delegálással. Delegáláskor a beosztottak döntési jogköre olyan folyamatokra korlátozódik, amelyek jól szabályozhatók. Ezzel szemben a felhatalmazásban a vezetés arra kéri az alkalmazottakat, hogy személyes tudásukkal és véleményükkel járuljanak hozzá az ismeretlen problémák megoldásához, az újszerű döntések előkészítéséhez, valamint vegyenek részt a döntések kialakításában.

A *delegálásban* olyan rutinfolyamatokat végeznek az alkalmazottak, amelyek jól leírhatók, informatikai és szakértői rendszerekkel támogathatók. A rutinfolyamatok döntési kimenetei ismertek. A delegálásban a döntési jogkör átruházása korlátozott abban az értelemben, hogy a beosztottnak nem egy teljesen új döntést kell meg-

1. táblázat: Delegálás versus felhatalmazás

	Delegálás	Felhatalmazás
A feladat típusa	Rutin feladatok megoldására irányul.	A cél az ismeretlen, komplex problémák megoldása.
A döntés típusa	Ismert döntési alternatívák közül választás.	Újszerű, összetett döntések meghozatala.
Szabályozás	A döntési folyamatok szabályozhatók, szakértői rendszerrel támogathatók.	A döntési folyamat nem szabályozható, a szakértő intuíciója szükséges a döntések meghozatalához.
Felelősség	A döntés felelőssége a delegálónál marad.	A döntésért a felhatalmazott vállalja a felelősséget.
Motiváció	Külső elkötelezettség	Belső elköteleződés

Forrás: Saját szerkesztés

hozniuk, hanem a folyamat bemeneti információinak birtokában a lehetséges döntési alternatívák közül kell választaniuk. Ellenben a *felhatalmazó* olyan ismeretlen és komplex problémák megoldását ruházza át beosztottjára, amelyek nem szabályozhatók. Az ismeretlen probléma megoldásához a felhatalmazottnak a szavakba önthető szakmai tudása és tapasztalata mellett szükség van a hallgatólagos tudásként megjelenő intuíciójára.

A delegálás és a felhatalmazás nem egy folyamat egymást követő lépései. A delegálás és a felhatalmazás függetlenek egymástól. Egyrészt, egyesek delegált feladatokat hajtanak végre, míg mások felhatalmazottként problémákat oldanak meg és döntéseket hoznak. Másrészt, ugyanaz az alkalmazott egyszer rutinfeladatot végez, míg másszor egy autonóm csapat tagjaként ismeretlen problémák megoldásában és újszerű döntések meghozatalában vállal felelősséget.

A felhatalmazás alkalmazhatóságáról Argyris (1999) úgy nyilatkozik, hogy az olyan cél, amelyet a szervezetek csak megközelíthetnek, de nem érhetnek el, azaz egy szervezetben belül nem lehet mindenkit felhatalmazni, és kizárólagosan a felhatalmazásra nem lehet szervezetet alapítani. A vállalatokban egyszerre létezik a felülről jövő

irányítás és a valós döntési hatáskörök átruházása. A jól szabályozható, szakértői rendszerekkel megoldható problémák és a hozzájuk kapcsolódó döntések tekintetében nincs szükség felhatalmazásra. Ezzel szemben az újszerű és komplex problémák megoldása csak akkor válhat eredményessé, ha a vezetők ténylegesen alkalmazzák a felhatalmazást.

## A FELHATALMAZÁS MEGKÖZELÍTÉSEI

A huszadik század végére a nemzetközi felhatalmazás megközelítések két, egymást kiegészítő irányzatra különültek el. A két irányzat közül időrendben az első a társadalmi-strukturális felhatalmazás (*social-structural empowerment*), amelynek gyökerei az 1970-es évekig nyúlnak vissza. A másodikként kialakult rendszer, a pszichológiai felhatalmazás (*psychological empowerment*), amely az 1980-as években vált önálló irányzattá.

A társadalmi-strukturális irányzat makroszinten, míg a pszichológiai irányzat mikroszinten tanulmányozza a felhatalmazást. A makroszintű vizsgálatok azon szervezeti és kulturális tényezőkre irányulnak, amelyek lehetővé teszik a felhatalmazás alkalmazását. Ezen tényezők körébe tartoznak a felhatalmazást támogató struktúrák,

1. ábra: Irányzatok a felhatalmazás területén



Forrás: Saját szerkesztés

működési irányelvek, gyakorlatok, valamint a szervezet kultúrája. A mikroszintű, pszichológiai irányzat az egyén felhatalmazás-érzékelését, valamint az érzékelésre adott magatartásbeli válaszait helyezi a modell középpontjába. Jelen publikációmban a felhatalmazás alkalmazhatóságát a társadalmi-strukturális megközelítésből vizsgálom. A fenti két irányzat fő jellemzőit foglalja össze az 1. ábra.

Az *empowerment* menedzsment-szakirodalmi értelmezésének első, közvetett megjelenése McGregor (1960) nevéhez fűződik, aki 1960-ban publikálta XY teóriáját. McGregor írásában az ellenőrzés hagyományos szemléletét (X-elmélet) állítja szembe az egyéni és szervezeti célok integrációjával (Y-elmélet). Az *X-elmélet* képviselő vezetőik attitűdje szerint az ember veleszületett tulajdonsága, hogy idegenkedik a munkától, és ha lehetséges, akkor elkerüli. Következésképpen, a legtöbb embert kényszeríteni, ellenőrizni, irányítani és fenyegetni kell azért, hogy erőfeszítéseket tegyen a szervezet céljainak eléréseért. Az átlagember igyekszik elhárítani a felelősséget, kevés az ambíciója, és leginkább a biztonság elérése motiválja.

Az *Y-elmélet* az egyéni és a szervezeti célok integrációját helyezi az emberek vezetésének középpontjába. Az *Y-elmélet* előnyben részesítő vezetők abból a feltételéből indulnak ki, hogy az ember képes önmagát irányítani és ellenőrizni olyan célok elérése érdekében, amelyek mellett elkötelezte magát. Mindemelllett, a megfelelő feltételek között az egyén hajlandó a felelősség vállalására, és keresi annak lehetőségét. A felelősség alóli kibúvás nem az emberrel született tulajdonság, hanem a tapasztalat következménye.

Az integráció elve azt mondja ki, hogy a vezetőknek a munkahelyen olyan feltételeket kell teremteniük, amelyek mellett az egyén saját céljait úgy tudja a leginkább elérni, ha munkáját a szervezeti célok érdekében végzi. Az egyéni és szervezeti célok integrációjára való törekvés arra ösztönzi a dolgozót, hogy önként fejlessze és hasz-

nálja képességeit, tudását és tapasztalatát (McGregor 1966a, 1996b).

Az 1990-es évek elejére a felhatalmazás a menedzsment egy speciális területén, a minőségmenedzsmentben kapott kiemelt szerepet. A termelékenység növelését megcélzó *TQM* (*Total Quality Management – Teljes körű minőségmenedzsment*) programok az eredmények elérését részben az alkalmazottak nagy hatáskörrel való felruházásától várták. A *TQM* megközelítés két képviselője, Tenner és DeToro (2001) modelljükben a nagy hatáskörrel való felruházás, azaz a felhatalmazás kiépítésének három szükséges dimenzióját definiálják. Ezek a tényezők a *felsorakozás*, a *teljesítő-képesség* és a *kölcsönös bizalom*. A *felsorakozás* tényezője szerint az alkalmazottaknak ismerniük kell a szervezet küldetését, jövőképét, célkitűzéseit és értékeit. A *felsorakozott* munkavállalók tisztában vannak szerepükkel, és azt odaadással vállalják. A vezetők arra ösztönzik beosztottaikat, hogy tevékenységüket a szervezet és önmaguk kölcsönös hasznára végezzék. A nagy hatáskörrel való felruházás az engedelmesség helyett az elkötelezettségre helyezi a hangsúlyt. A *teljesítő-képesség* tényezője a munkavégzéshez elengedhetetlen képességekre és tudásra koncentrál. A vezetőknek a dolgozók rendelkezésére kell bocsátaniuk a munkavégzéshez szükséges erőforrásokat (anyagok, gépek, technológiák), és lehetőséget kell teremteniük arra, hogy az alkalmazottak a teljesítmény elérése érdekében folyamatosan fejlesszék kompetenciáikat. A *kölcsönös bizalom* azt foglalja magában, hogy a menedzsment bízik az alkalmazottakban, és az alkalmazottak hisznek a menedzsmentben. A *bizalom nélküli felsorakozás* bürokráciához, a *felsorakozás nélküli bizalom* káoszhoz, a *bizalom* és a *felsorakozás* együttes hiánya pedig bénultsághoz vezet. Felhatalmazásról csak a *felsorakozás*, a *teljesítő-képesség* és a *bizalom* hármasa esetén beszélhetünk.

A szerzőpáros rámutat arra, hogy a felhatalmazásban a döntéshozatalnak és a felelősségnek a megfelelő szintre történő

átadása nem azonos a felhatalmazónak a felelősség alóli mentességével. A vezetők új típusú felelőssége, hogy olyan támogató környezetet hozzanak létre, amelyben az alkalmazottak hajlandók a nagyobb hatáskör elfogadására (Tenner, DeToro 2001).

Argyris (1999) a felhatalmazás alkalmazhatóságát vizsgálva az elkötelezettség két típusát definiálja. A *külső elkötelezettség* a parancsuralmi rendszer sajátossága. A külső elköteleződés nem jelent mást, mint azt, hogy a menedzserek saját hatáskörükben határozzák meg a munkafeltételeket, melyeket az alkalmazottak nem befolyásolhatnak. A beosztottak feladata az, hogy megtegyék, amit a menedzserek várnak tőlük. A *belső elköteleződés* az egyén belső motivációjából fakad. A belső elkötelezettséget többek között a problémamegoldás önállósága, a döntésekbe való bevonás és a felelősség átruházása hozza létre. A felhatalmazás a belső elköteleződésből táplálkozik. Belső elköteleződés nélkül nem működőképes a döntési kompetencia alacsonyabb szervezeti szintekre történő átadása.

A társadalmi-strukturális felhatalmazás irányzatát képviselő Blanchard és szerzőtársai (2007) a felhatalmazás alkalmazásának három fő elemét, valamint azok fokozatos kiteljesedését vizsgálják. Ezek az elemek a következők: szabad információáramlás, autonómia-teremtés a határok kijelölésével, és önirányító teamek létrehozása. A három elem mellett létezik egy negyedik, amely minden más tényezővel összeköttetésben áll: a bizalom atmoszférája. A *szabad információáramlás* az információ bizalmon alapuló megosztását, az információ terjedését akadályozó hierarchikus gátak lebontását, és az információt hatalomként deklaráló vezetői attitűd átalakulását foglalja magában. Információ hiányában kivitelezhetatlenné válik az önálló és megalapozott döntés. Aki viszont az információ birtokában van, felelősséggel vállalhatja fel a döntéshozást. A vezetők csak az információért várhatnak és kaphatnak cserébe bizalmat és felelősségvállalást. Az *autonómia-teremtés* az autonómia határait kijelölő

„Az integráció elve azt mondja ki, hogy a vezetőknek a munkahelyen olyan feltételeket kell teremteniük, amelyek mellett az egyén saját céljait úgy tudja a leginkább elérni, ha munkáját a szervezeti célok érdekében végzi. Az egyéni és szervezeti célok integrációjára való törekvés arra ösztönzi a dolgozót, hogy önként fejlessze és használja képességeit, tudását és tapasztalatát.”

vezérelvek, értékek és normák meghatározásával történik. Az önállóság a felhatalmazásban nem egyenlő azzal, hogy a vezetők magukra hagyják alkalmazottaikat. Az autonóm csapatok tevékenységét a vezetők nem közvetlen mikro-menedzseléssel, hanem az értékek, a vezérelvek, a célok és a normák egymással összhangban álló kijelölésével tartják irányban. A felhatalmazók és a felhatalmazottak közös értékrendje teszi lehetővé, hogy a döntések azonos alapokon szülessenek, és ily módon a szervezet céljainak elérését szolgálják. Az *önirányító teamek* létrehozásával a szervezetek feloldják a felhatalmazás működését gátló strukturális korlátokat. A felhatalmazó kultúrában izolált döntéshozók helyett olyan csapatokban zajlik a problémamegoldás, amelyek tagjai támaszkodhatnak egymás speciális képességeire és szaktudására. A vezetők a csapatok munkáját csoport-facilitátorként támogatják. A felhatalmazók közvetlen beavatkozás és utasítások nélkül, a felelősségátadás és a felelősségvállalási hajlandóság kényes egyensúlyának fenntartásával jelölik ki a döntéshozás határát. A felhatalmazás fenti három fő tényezője elválaszthatatlan egymástól. Csakis a három elem közös megteremtésével épülhet ki a szervezetben a *bizalom légköre*, és válhat működőképesé a felhatalmazás (Blanchard et al. 2007).

A felhatalmazás hazai szakirodalmát tekintve Lövey és Nadkarni (2003) megközelítésében a felhatalmazáshoz közvetlenül kapcsolódó célkitűzés a *munkatársak szükségleteinek kielégítése*, mely magában fog-

lalja a fontosság érzését, az autonómiát, az egyéni és a szervezeti értékek közötti összhangot, a döntéseknek a megfelelő szintre történő leosztását, valamint az információ-megosztást.

A felhatalmazásméletek tanulmányozása négy olyan tényező azonosításához vezet, amelyek alapfeltételei a felhatalmazás alkalmazhatóságának. Ezek a tényezők a következők: *a vezetőik és a beosztottak közötti kölcsönös bizalom, a szabad információáramlás, hajlandóság a felelősség átadására és vállalására, valamint az egyéni és a szervezeti értékek harmonizációja.* A felhatalmazó és a felhatalmazott között a *bizalomnak kölcsönösen* kell kialakulnia. Egyrészt a felhatalmazónak bíznia kell a felhatalmazott problémamegoldói és döntéshozói kompetenciáiban, másrészt a felhatalmazottnak hinnie kell a felhatalmazó vezetői képességeiben és motivációjában. A felhatalmazás szereplőinek kölcsönös hite mellett az önbizalom is elengedhetetlen. Egyik oldalon a felhatalmazottnak hinnie kell abban, hogy képes a problémamegoldásra és a döntéshozásra. Másik oldalon a felhatalmazónak bíznia kell abban, hogy helyesen választja meg mind a felhatalmazottat, mind az átruházott felelősség mértékét. Önbizalom nélkül a felhatalmazás frusztrációt okoz mind a felhatalmazó, mind a felhatalmazott számára. A *szabad információáramlást* illetően a felhatalmazásban a vezetőknek készen kell állniuk az információnak a beosztottaikkal való megosztására. A szabad információáramlás megvalósításában a vezetők feladata, hogy elmozdítsák a gátakat az információ terjedésének útjából, valamint, hogy a hálózatokon keresztül alternatív csatornákat építsenek ki az ismeretek átadására. Az információ akadálymentes áramoltatása mellett a vezetők felelőssége, hogy beazonosítsák a problémamegoldáshoz és a döntéshozáshoz szükséges és elégséges információt, és a felhatalmazottakat felkészíték ezen ismeretek értelmezésére, feldolgozására és hasznosítására. A felhatalmazás mind a felhatalmazótól, mind a felha-

talmazottól a megszokottnál magasabb szintű és eltérő tartalmú *felelősségvállalást* kíván. A felhatalmazó nem csupán az önálló problémamegoldás és döntéshozás jogát, hanem az azok mellé párosuló felelősséget is a felhatalmazottra ruhazza. A felelősség átruházása nem azonos azzal, miszerint a felhatalmazó teljes egészében mentesül a felelősségvállalás alól. A felhatalmazó új típusú felelőssége a felhatalmazottnak és az átruházott problémának a kiválasztására, valamint az átadott felelősség szintjének a meghatározására irányul. *Értékharmonizációként* azt a jelenséget definiálom, amikor az egyén és a szervezet képes egymás értékrendjének kölcsönös elfogadására, valamint az értékrendbeli különbségek tolerálására. Az értékharmonizáció nem követeli meg az egyén és a szervezet értékeinek pontról-pontra való egyezését. Az egyén és a szervezet értékrendje azáltal válik harmonikussá, hogy az egyén értékeinek, normáinak és céljainak megvalósításával a szervezet célkitűzései elérhetővé válnak. A felhatalmazó számára az értékharmonizáció szavatolja, hogy a felhatalmazott önálló problémamegoldását és döntéshozását olyan egyéni értékrend és motiváció vezérlik, amelyek összhangban állnak a szervezet értékeivel és normáival.

## HÁLÓZATOK

A felhatalmazás jelentésének értelmezését, valamint a felhatalmazás alkalmazhatóságát befolyásoló tényezők azonosítását követően a hálózatokat, továbbá a felhatalmazással való kölcsönhatásokat vizsgálom. A hálózatok kutatás alapja a gráfelmélet, amelyből kiindulva az 1950-es években született meg a hálózatok tudománya, és került át a matematikából olyan területekre, mint a fizika, a biológia vagy a társadalomtudomány. A hálózatokként működő rendszerek sora végtelen: a városokat, falvakat összekapcsoló utak és vasutak; az energiát, nyersanyagot továbbító vezetékek; a telekommunikációs hálózatok, vagy akár az idegsejtek és az őket összekötő pályák. Az üzleti világban hálózatok szövik át és kapcsolják egy-

máshoz a vállalatokat, a társaságok belső szervezeti egységeit, valamint a szervezetekben dolgozó alkalmazottakat.

A hálózatok definíciójuk szerint pontokból és az őket összekötő élekből állnak. Ezt a meghatározást fejlesztette tovább a társadalomtudományok területén Granovetter (1973), aki arra a kérdésre kereste a választ, hogy miként találhatnak munkahelyet az állás-keresők. Kutatásai során azt tapasztalta, hogy bármilyen erőfeszítéseket is tettek a barátok annak érdekében, hogy közeli ismerőseiket munkához juttassák, a legjobb ajánlatok az esetek többségében idegenektől származtak. Vizsgálatai eredményeképpen Granovetter (1973) a hálózatok összeköttetéseit két típusra különítette el. Úgy találta, hogy a kis csoportokban mindenki ismeri egymást. A kis csoportok tagjait *erős* összeköttetések fűzik egymáshoz. Ezeket a kis csoportokat néhány külső kapcsolat köti össze. A kis csoportokat egymáshoz csatoló ismeretségeket Granovetter (1973) *gyenge* kapcsolatoknak nevezte (2. ábra).

Fukuyama (2000) a hálózatot bizalom alapuló, morális kapcsolatrendszerként definiálja. „A hálózat olyan, egyénként fellépő emberek csoportja, akik osztoznak bizonyos informális normákban vagy értékekben, túl azokon, amelyek a szokásos piaci tranzakciókhoz szükségesek” (Fukuyama 2000, 269). A meghatározás mellett a szerző azt is megállapítja, hogy az informális hálózatok és a formális tekintélyviszonyokra épülő hierarchia nem egymást kizáró szerveződési típusok. A szerveződéseken alapuló, formális szervezete-

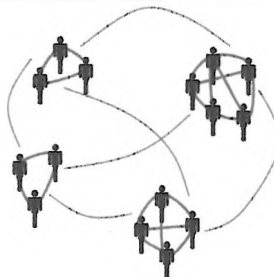
ket átészöhetik a közös vállalati kultúrára és értékekre épülő informális összeköttetések.

A szervezeti hálózatok felépítését tekintve Mintzberg (2004) arra a téves szemléletre hívja fel a figyelmet, miszerint számos vállalatban a menedzsmentet a hálózat tetejére helyezik. Aki a hálózat tetejére képzei magát, az kívül van a hálózaton. Kívülről pedig senki sem képes formálni egy belső kapcsolatrendszer működését.

A hálózatok sajátossága, hogy hiányzik belőlük a hierarchikus irányító. Ahogy Barabási (2003) írja, a valódi hálózatok pók nélküliek. Semmilyen központi csomópont nincs a háló közepén, amely vezényelne és megfigyelne minden más pontot és kapcsolatot. Egyetlen olyan pont sem létezik, melynek eltávolítása működésképtelenné tehetné a hálózatot. A szervezetekben létrejövő összeköttetések dinamikusak. Az egyéneket egymáshoz kötő kapcsolatok önmaguktól szerveződnek, ily módon folyamatosan alakítják a hálózat topológiáját.

A hazai szakirodalomban Csermely (2005) foglalja össze a hálózatokkal kapcsolatos nemzetközi kutatások eredményeit. Könyvében részletesen kitér a hálózatok társadalmi és szervezeti aspektusára. Csermely (2005) értelmezésében a vállalatokon belül az erős összeköttetéseket a hierarchia és a struktúra határozza meg. Ily módon az erős kapcsolatok formálisak. Horizontálisan erős összeköttetés áll fenn egy adott szervezeti egység munkatársai között, míg ugyanezen munkatársak gyenge kapcsolatban állnak más szervezetek munkavállalóival. Vertikálisan a vezető és közvet-

2. ábra: Erős és gyenge kapcsolatok



Forrás: Barabási 2003 nyomán

len beosztottja között erős az összeköttetés, míg ugyanezen vezető gyenge kapcsolatban áll egy, a közvetlennél alacsonyabb szinten dolgozó munkatársával. A hierarchikus kapcsolatokkal szemben a gyenge összeköttetések informálisak.

A hálózatoknak a vállalatok működésében betöltött szerepét vizsgálva, kölcsönhatásuk az információáramlással a legkézenfekvőbb. Fukuyama (2000) a hálózatokra úgy tekint, mint az információáramlás alternatív csatornáira. Bár a hálózatok szerepe az információ megosztásában vitathatatlan, az információtechnológia fejlődésével ezt a funkciójukat egyre inkább az informatikai hálózatok veszik át. Az elektronikus levelezés, az intranet és az internet térhódításával lehetővé vált, hogy az informatikai rendszerek az üzeneteket akár egyidejűleg a vállalat összes dolgozójához eljuttassák. A gyorsaság és a széleskörűség mellett az információtechnológia további előnye, hogy minden érintett számára torzulásmentesen közvetíti az információt. „A széles körben elérhető, magas szintű informatika révén a szervezeteknek többféle eszköz áll rendelkezésére a zökkenőmentes információáramlás megteremtéséhez. ...Fontosabb szempont az információ kezelésének módja: az alkalmazottak iránti bizalom és az információkra való nyitottság” (Lövey, Nadkarni 2003, 117).

A fentiekkel összhangban a XXI. század kutatói ma már a hálózatoknak nem az információ megosztására irányuló funkcióját helyezik előtérbe, hanem az új tudás teremtésében és az innovációban betöltött szerepüket hangsúlyozzák. Az innováció új kapcsolatokból, más tudományágak tapasztalatiból, valamint rugalmas és aktív hálózatokból származó ismereteken alapul, mely ismeretek folyamatos cseréje folytan születik meg az új tudás, az új termék és az új alkalmazás (Wheatley 2001).

Csermely (2005) megközelítésében a tudásteremtés és a hálózatok között a gyenge összeköttetések teremtenek kapcsolatot. „A konkrét dolgokra kérdező, precízen megfogalmazott kérdésekre általában az erős

kölcsönhatások mentén lehet megtalálni a választ. ... Ha kérdésemet nem lehet megfogalmazni, a keresett információ diffúz, illetve, ha fogalmam sincs arról, hogy a keresett információnak vajon ki lehet a birtokában, akkor érdemes inkább egy gyenge kapcsolatot mozgósítani” (Csermely 2005, 201).

Cross és Parker (2004) szerint a munkavállalók teljesítménye ma már nem csupán a tudásuktól és a képességeiktől függ, hanem sokkal inkább attól, hogy milyen hálózati összeköttetésekkel rendelkeznek. Kiket ismernek? Van-e információjuk arról, hogy ki milyen tudással rendelkezik a szervezetben belül? Van-e olyan kollégájuk, akit megkereshetnek, ha ismeretlen kérdéssel találják szembe magukat? Tudják-e, hogy kihez érdemes fordulniuk egy újszerű problémával?

## A HÁLÓZATOK ÉS A FELHATALMAZÁS

A felhatalmazás és a tudásteremtés szoros kapcsolatban állnak egymással. Kölcsönhatásuk nem véletlenszerű, hiszen a felhatalmazás – az új tudás létrehozásához hasonlóan – újszerű és komplex problémák megoldására irányul. Ahogy arra Miles és szerzőtársai (2005) is rávilágítanak, a gazdasági és a szervezeti evolúció jelenlegi, általuk innovációs korszakként definiált periódusának a növekedési potenciálja nem másban rejlik, mint az *entrepreneurial empowerment*-nek nevezett vállalkozói kezdeményezésben, felhatalmazásban.

Henry Ford óta a gazdaság és a szervezetek nagyléptékű fejlődésen mentek át. A stratégiában a standardizálást felváltotta az innováció. A funkcionális struktúra divíziókká, mátrixokká, majd hálózatokká és szövetségekké alakult át. A koordináció és a delegálás helyébe a kollaboráció lépett. Míg az iparosodás kezdetén a vállalatok elsődleges forrásai a kézzelfogható eszközök voltak, addig mára a szervezetek legnagyobb értéke – az információt is megelőzve – a tudás. Cross és szerzőtársai (2008) a 2. táblázatban összefoglalt módon jellemzik a szervezetek működésének tradicionális és hálózati irányvonalát.



2. táblázat: Tradicionális és hálózati megközelítés ()

Tradicionális megközelítés	Hálózati megközelítés
A vezető jelöli ki az irányt és hozza meg a végső döntéseket.	Az irány kijelölése és a döntéshozás a szakértőkhöz helyeződik át. A vezető alakítja ki azt a kultúrát, amelyben lehetővé válik a felelősség átadása és vállalása.
A döntéshozók hálózatai vagy hierarchikusak. vagy túl bonyolultak.	A döntéshozók azokra a hálózati kapcsolatokra koncentrálnak, amelyek szükségesek és elégségesek a helyes döntés meghozatalához.
A kollaboráció csak az információs és döntéshozási interakciókra korlátozódik.	A kollaborációban hangsúlyosak mind a teljesítménynek, mind a team tagok elkötelezettségének a növelésére irányuló, értékteremtő interakciók.
A hatékony együttműködés kulcs szervezeti tényezői: mátrix szervezet, 360 fokos teljesítménymérés, rugalmas szervezeti kapcsolatok, valamint a team-alapú kollaborációs technológiák.	A hatékony együttműködés kulcs szervezeti tényezői: szervezeti hálózatok, a tudás és a tapasztalatok megosztása, rugalmas munkafolyamatok, valamint a teljes vállalaton átívelő kollaborációs technológiák.

*Forrás: Cross et al. 2008 nyomán*

Ahogy az összehasonlításból is kitűnik, a hálózatosodás számos tényezőjében áll összefüggésben a felhatalmazással. Ezek – többek között – a döntéshozásnak a szakértői szintekre történő áthelyeződése, a kollaboráció előtérbe kerülése a hierarchián alapuló interakciók súlyának a csökkenése mellett, valamint a tudás vállalati kiterjedésű megosztásának a megvalósítása. Kézenfekvő a kérdés: vajon miként segítik elő a hálózatok a felhatalmazás alkalmazhatóságát.

A felhatalmazás célja olyan újszerű és összetett problémák megoldása, amelyekre az adott pillanatban és az adott szervezetben nem áll rendelkezésre a válasz. Ahhoz, hogy az ismeretlen probléma megoldhatóvá váljon, a szakértőknek új tudást kell létrehozniuk az aktuális információk, ismeretek és tapasztalatok bázisán. Ezen új tudás megalkotásában kapnak szerepet a hálózatok.

Visszaulva Csermely (2005) megállapítására, az új tudás teremtéséhez a gyenge kapcsolatokon keresztül vezet az út. Azok a kollégák, akik azonos feladatokon dolgoznak, akik ugyanazokon a megbeszéléseken vesznek részt, és akik egyazon tréningen fejlesztik képességeiket, közel azonos ismereteket birtokolnak. Az új tudásnak, az ötletnek a megszületéséhez egymástól távoli szemléletekre van szükség.

Ahhoz azonban, hogy az új tudás létrejöhessen, ezen különböző szemléletek kép-

viselőinek egymásra kell találniuk. A vállalatokban az informális összeköttetések adnak lehetőséget arra, hogy az egymástól távol dolgozó szakértők megismerjék egymás kompetenciáját, és tisztában legyenek azzal, hogy kit érdemes bevonni egy adott probléma megoldásába.

Gyenge kapcsolatok nélkül a szervezeti kompetenciák nem jutnak tovább az üzleti egységek határánál. Ahogy az információ, úgy a tudás is a „silók” korlátai közé szorul. Túlmenően azon, hogy a szervezeti „silók” meggátolják az új tudás megszületését, ha mégis megtörténne, akkor ellehetetlenítenék annak a vállalat teljes egészében történő megosztását.

Informális összeköttetések nélkül a szervezet képtelen kiaknázni a benne rejlő tudást. Az elszigetelt ismeretek és tapasztalatok nem integrálódnak szervezeti kompetenciává. A fenti folyamatok gátat szabnak az ismeretlen és komplex problémák megoldásának, akadályozva mind az innovációt, mind a felhatalmazást. A hálózatok, és azokon belül is a gyenge összeköttetések oly módon segítik elő a felhatalmazás alkalmazását, hogy lehetőséget teremtenek az egymástól távoli szakértők egymásra találására. A különböző diszciplínák képviselőinek összekapcsolása kulcsfontosságú eleme a felhatalmazásnak, hiszen egymástól eltérő megközelítésük és ismereteik nél-

kül nem jöhet létre az ismeretlen problémák megoldásához szükséges új tudás.

A vállalatok versenyképességének növeléséhez azonban nem elegendő az innováció. Az újszerű ötletek mellett a gyorsaság is kritikus tényezője a versenyelőnyhöz jutásnak. A szakértőknek az informális hálózatokon keresztüli egymásra találása megteremti a lehetőséget a kollaborációra, de nem feltétlenül hat a gyors döntések irányába. Cross és szerzőtársai (2004) arra hívják fel a figyelmet, hogy a hálózati összeköttetések közül azokat kell a szakértőknek mozgósítaniuk, amelyek szükségesek és elégségesek az adott probléma megoldásához, és a hozzá kapcsolódó döntés meghozatalához. A felhatalmazás elsődleges célja a döntések helyességének maximalizálása és időigényének a minimalizálása a legkiválóbb szakértők hallgatólagos tudásának a kiaknázásával. A döntések helyességének valószínűségét csökkenti, időigényét pedig növeli a „partvonalról bekiabálók” bevonása.

Az új tudás teremtése, valamint az informális hálózatok működése a bizalom vonatkozásában is erős kölcsönhatásban áll a felhatalmazással. Miles és szerzőtársai (2005) egyértelműen rámutatnak arra, hogy a tudásteremtés nem menedzselhető hierarchikusan. Az új ötletek megszületéséhez nem elegendő a már meglévő tudás hasznosítása. Új tudás teremtésére van szükség. Az új tudás csak együttműködés folytán jöhet létre. A tudás megosztása azonban nem történik parancsszóra. A kollaboráció önkéntes folyamat. Nem irányítható, és nem vonható kontroll alá.

A tudásteremtés alapja a bizalom. Ahhoz, hogy a szakértő hajlandó legyen „tacit” tudását befektetni az adott probléma megoldásába, bíznia kell társai kompetenciájában. Mindemellett, a munka örö-

„Henry Ford óta a gazdaság és a szervezetek nagyléptékű fejlődésen mentek át.

A stratégiában a standardizálást felváltotta az innováció.”

met, a flow élményét kell, hogy okozza számára. Továbbá, tisztán kell látnia, hogy mivel járul hozzá a megoldás sikeréhez, és hogy ez milyen elismerést – akár anyagi, akár erkölcsi, akár rövidtávú, akár hosszú távú – jelent a számára.

A kollaboráció erősíti a szakértők közötti bizalmat, növelve a felhatalmazás alkalmazhatóságát. Az eredményes felhatalmazás tovább szilárdítja a bizalmat az együttműködők között. A bizalom pedig előmozdítja az informális hálózatok gyenge összeköttetéseinek kiépülését, fejlődését és fennmaradását. Ahogy Csermely (2005) írja: „Ha nincsenek olyan alapstruktúrák, amelyek között közvetíteni érdemes, ha nincsen olyan szűk bizalmi kör, amely megalapozza az általános bizalmat, akkor a gyenge kapcsolatok légüres térbe kerülnek és hatásuk elveszik” (Csermely 2005, 270).

## ÖSSZEFOGLALÁS

Ahhoz, hogy a felhatalmazás alkalmazását igénylő, újszerű és komplex problémák megoldása lehetővé váljon, új tudás teremtése szükséges. Új tudást olyan szakértők képesek létrehozni, akik egymástól eltérő ismeretekkel és szemlélettel tekintenek az adott problémára. Ezeket a vállalat különböző szervezeti egységeiben dolgozó munkatársakat gyenge kapcsolatok kötik össze egymással. Ahhoz, hogy ezek a gyenge összeköttetések létrejöhessenek, elengedhetetlen az informális hálózatok kialakítása. Következésképpen, a hálózatok kiépítése és fejlesztése, melyeket összefoglaló néven hálózatosodásnak nevezek, a kölcsönös bizalomhoz, a szabad információáramláshoz, a felelősség átadásának és vállalásának a hajlandóságához, valamint az értékharmonizációhoz hasonlóan alapeleme a felhatalmazásnak.

Kotter (1999) szerint a legtöbb vállalatnál létezik informális kapcsolatrendszer. Ezek a struktúrák azonban az esetek többségében gyengék, vagy töredékesek, azaz csak egyes szervezetekre, vagy a szervezetek speciális részeire korlátozódnak. Mivel az informális hálózatok könnyen megbirkóznak a nem rutintevékenységek-

kel és a változásokkal kapcsolatosan felmerülő megnövekedett koordinációs igénnyel, ezért ha nem léteznek, akkor létrehozásukat a vezetői tevékenység egyik első számú feladatává kell tenni.

## HIVATKOZÁSOK

Argyris, C. (1999), „Az alkalmazottak felhatalmazása: a császár új ruhája”, *Harvard Business Manager*, 1/99, 39-46

Barabási A-L. (2003), *Behálózva, A hálózatok új tudománya*, Budapest, Magyar Könyvklub

Bartunek, J. M., Spreitzer, G. M. (2006), „The Interdisciplinary Career of a Popular Construct Used in Management, Empowerment in the Late 20th Century”, *Journal of Management Inquiry*, 15 3, pp.255-73

Blanchard, K., Carlos, J. P., Randolph, A. (2007), *Empowerment, A felelősség hatalma*, Budapest, Edge 200 Kiadó

Conner, D. R. (1993), *Managing at the Speed of Change*, New York: Villard Books

Cross, R., Ehrlich, K., Dawson, R., Helderich, J. (2008), „Managing Collaboration: Improving Effectiveness through a Network Perspective”, *California Management Review*, 50 4, pp.74-98

Cross, R., Parker, A. (2004), *The Hidden Power of Social Networks*, Boston, Harvard Business School Publishing

Csermely P. (2005), *A rejtett hálózatok ereje*, Budapest, Vince Kiadó

Fukuyama, F. (2000), *A nagy szétbomlás*, Budapest, Európa Könyvkiadó

Granovetter, M. S. (1973), „The Strength of Weak Ties”, *The American Journal of Sociology*, 78 6, pp.1360-80

Kotter, J. P. (1999), „Mit csinálnak a vezetők valójában?”, *Harvard Business Manager*, 2, 8-16. old.

Lövey, I., Nadkarni, M. S. (2003), *Az örömteli szervezet*, Budapest, HVG Kiadói Rt.

McGregor, D. (1966a), „X elmélet: A vezetés és ellenőrzés hagyományos szemlélete”, in: Sutermeister, R. A. (szerk.), *Ember és termelékenység*, Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

McGregor, D. (1966b), „Y elmélet: Az egyéni és szervezeti célok integrációja”, in: Sutermeister, R. A. (szerk.), *Ember és termelékenység*, Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

Miles, R. E., Miles, G., Snow, C. C. (2005), *Collaborative Entrepreneurship*, Stanford, Stanford University Press

Mintzberg, H. (2004), „A menedzser ötfajta gondolkodásmódja”, *Harvard Business Manager*, június, 6-15. old.

Tenner, A. R., De Toro, I. J. (2001), *Teljes körű minőségmenedzsment TQM*, Budapest, Műszaki Könyvkiadó

Wheatley, M. J. (2001), *Vezetés és a modern természettudomány*, Budapest, SHL Hungary Kft.

Andó Ildikó, PhD,  
vezetési és humán tanácsadó

KALIDON Humán Innovációs Kft.  
ando.ildiko@kalidon.hu

### Impact of Networks on Application of Empowerment

According to the international management publications the application of empowerment is influenced by four key factors: trust, flow of information, taking responsibility and value harmonization. Besides these four factors there is another fifth element, networking, which has strong connections with the others in several aspects. The weak ties in informal networks support the application of empowerment by sharing actual knowledge and creating new knowledge.

Ildikó Andó