

A rangsor, dominancia és szabálykövetés evolúciós vizsgálatának vezetéstudományi hozadéka

Etológusok véleménye szerint az állati agresszió talán legfontosabb funkciója az erőforrások elosztása, miközben valamiféle szabályozott rendet, rangsort is létrehoz az állati csoportokban. Az emberi csoportokban, ahol az együttműködés, elosztás, és a csere különböző formái megjelennek, ott a mindennapi élet alapvető mechanizmusai fejlődnek a rangsort meghatározó agresszió primitívebb, biológiai formái. Ezek elsősorban a gyerekek között, az informális csoportokban, valamint a társadalmon kívüli életben, mint például a bűnözésben játszanak jelentős szerepet. A társadalom működésének tekintetében azonban az agresszió absztraktabb formáit használó mechanizmusok a fontosabbak. Ilyenek például a csoportok tevékenységét szabályozó hatalmi viszonyok, vagy a politika mechanizmusai, melyekben természetesen szintén megtaláljuk az ősi, biológiai mozgatórugókat. (Csányi, 2000)

A mennyiben hatalom és politika alatt a csoport rendjének fenntartását, a rangsor létrehozását, a konfliktusok minimális erőszakkal történő megoldását, a csoport védelmét, a csoporton belüli koalíciók dominanciájának kialakítását, és a dominanciarendben változásokat eredményező folyamatokat értjük, akkor ez már az emberszabásúak csoportjaiban megjelenik.

De Waal kutatásai (1982) kimutatták, hogy vadon és fogságban élő csimpánzoknál a hímek kisebb-nagyobb koalíciókat formálnak dominanciájuk érvényesítésére. A domináns egyed vagy koalíció nem kizárólag agresszióval éri el a célját, hanem békítéssel, esetenként erőforrások átengedésével, tehát a csoportkohéziót növelő eszközökkel. A csimpánzok számára fontos a csoporton belüli rangsor, ezért a minél kedvezőbb pozíció elnyerése érdekében intelligens taktikákat alkalmaznak, szövetségeseket keresnek, egymásnak különféle szolgálatokat tesznek.

Az ember szociális vonzódása a csoportban kialakult pozíciók, a rangsor elfogadásával és a rangsor minél előkelőbb helyéért, a státuszért való versengéssel együtt jelentkezik. A rangsor kialakítására, a dominancia elfogadására az embernek is biológiai diszpozíciója van, amit Tiger és Fox igazolt (1970). Ez a főemlősi genetikai örökségen alapul. Lényeges különbség azonban, hogy az emberi rangsor dinamikus és párhuzamosan differenciált, ami azt jelenti, hogy ugyanabban a csoportban különböző rangsorok létezhetnek egymás mellett a hozzáértés különböző köreibben.

Például egy falusi közösségen belül nem biztos, hogy az asztalosok rangsorában legelső személy a legjobb népi táncos is egyben.

Szintén az emberi csoportokra jellemző, hogy a rangsor kialakításának nem az egyetlen módja az agresszió, hanem lényeges szerepet játszanak a vezetői kvalitások is. Aki jobban tud konfliktusokat megoldani,

összetartani, vezetni a csoportot bizonyos akciókban stb., az kerül a rangsor elejére. A karizmatikus vezetőt jellemezheti valamilyen speciális, figyelemfelkeltő pozitív tulajdonság, esetleg valamilyen félelmet keltő vonás, ami csak esetenként nyilvánul meg, de rejtve mindig megvan, kedvesség, sajátos báj, vitalitás, energia, valamint az a képesség, hogy mindig a figyelem központjában legyen. (Az informális vezetői tulajdonságokat feltáró alaposabb kutatási eredményeimet a későbbiekben ismertetem.)

A vezetői tulajdonságok szerepe egyébként már az óvodában is megfigyelhető. Eibl-Eibesfeldt, Chance

„A szabálykövetés megközelítésénél az engedelmeség és az alávetési készség – mint fajspecifikus emberi tulajdonságok – vizsgálata bizonyult célravezetőnek. Ezek éppúgy velünk született tulajdonságok, mint a rangért folytatott küzdelem. A két tendencia együtt formálja az emberi csoportok funkcionális kapcsolatrendszerét.”

és Hold óvodai kísérletei (1989) igazolták, hogy gyermekcsoportokban, a rangsorban elől lévő gyermekek – a majmoknál is ismert módon – a figyelem fókuszában vannak. Jól kimutatható a közfigyelem felkeltésére irányuló magatartás, pózolás, szóbeli kommunikáció, öltözködés stb. segítségével. Ezek a gyerekek indítják el a játékokat, közbeavatkoznak a vitákban, támogatják a gyengébbeket és pátyolgatják azokat, akik rosszul érzik magukat. Az „alacsonyabb rangúak” megközelítik őket, segítséget kérnek, beszélnek hozzájuk, és tárgyakat mutogatnak nekik. Ha a rangbeli pozíció vitatott, a barátok támogatják egymást. Stabil helyzetben – a csimpánzokhoz hasonlóan – a rangelsők a gyengébbeket segítik. (Csányi, 2000)

A szabálykövetés megközelítésénél az engedelmeség és az alávetési készség – mint fajspecifikus emberi tulajdonságok – vizsgálata bizonyult célravezetőnek. Ezek éppúgy velünk született tulajdonságok, mint a rangért folytatott küzdelem. A két tendencia együtt formálja az emberi csoportok funkcionális kapcsolatrendszerét. A pozíció utáni vágyat ellensúlyozza a szociális szubmisszióra való készség, amit több érdekes kísérletben is kimutattak. A következőkben, ezek közül Milgram híressé vált kísérletét (1974) ismertetem.

A résztvevők különböző foglalkozású önkéntesek köréből kerültek ki, akik úgy tudták, hogy a kutatót az érdekli, mi az összefüggés a büntetés és a tanulás

között, és ennek kísérleti úton való kiderítéséhez önkéntes segítőkre van szüksége. Milgram, a kísérleti személyeknek elmagyarázta, hogy nekik kell majd kezelni azt a büntetőapparátust, amely többé-kevésbé fájdalmas elektromos ütest mér majd a szomszéd szobában tartózkodó másik személyre, akinek éppen meg kell valamit tanulnia, és büntetést kap, ha a tanulás során hibát vét. Ez a másik személy Milgram beavatott munkatársa volt. Egy tábla mutatta az alkalmazható feszültség nagyságát 3 és 450 Volt között, annak lehetséges hatását „enyhe, erős és nagyon erős” jelzőkkel kifejezve. A „büntetendő” személyt a kísérlet előtt a résztvevők megismerték, majd ők maguk – enyhe feszültséggel – egy áramütést is kaptak, hogy lássák, nem viccről van szó.

A meglepő eredmény az volt, hogy Milgram utasítására csaknem mindenki hajlandó volt valamilyen erősségű áramütést mérni a feltételezett szerencsétlen tanu-

lóra. Milgram ezt annak tulajdonította, hogy nem volt megfelelő visszacsatolás a büntető és a büntetett személy között. Ezért egy másik kísérletben magnóra felvett fájdalmas kiáltások, jajveszékelés, sikoltozás bejátszása szolgált annak jelzésére, hogy a tanulóra mért büntetés valóban fájdalmas hatású, melynek eredménye jól hallható. A kísérleti alanyok 62,5 százaléka ilyen körülmények között is hajlandó volt bármire(!), bár idővel többen kérlelték a kísérletvezetőt, hogy álljanak már meg, mert a tanulónak nagyon fájhat a büntetés. Mások csak akkor folytatták a büntetést, ha a kísérletvezető minden felelősséget magára vállalt, de akkor folytatták(!). Az a 37,5 százaléknyi résztvevő, aki végül is abbahagyta a büntetést és eltávozott a kísérleti helyiségből, az is csak a legmagasabb áramütéseknél és a legfájdalmasabb sivalkodás hallatán tette ezt.

Egy másik variációban, amikor a büntetett alannyal közös helyiségben voltak az „önkéntes büntetők”, már csak a kísérleti személyek 40 százaléka tartott ki a büntetés végrehajtása mellett. (Még ez is túlságosan magas szám!) Az is nyilvánvalóvá vált, hogy a kísérletvezető jelenléte fontos része a hatásnak, mert ha csak telefonon adta az utasításokat, akkor a kísérleti személyeknek csak ~20 százaléka volt hajlandó a büntetések folytatására. Közöttük is sok „csaló” volt, akik azt állították, hogy magas feszültséggel büntettek, holott csak kisebb áramütést mér-

tek a tanulóra. Azt is megfigyelték, hogy a résztvevők aggódnak, és szimpátiát éreznek a büntetett személyekkel, de ugyanakkor a vezető iránti lojalitásból mégis végrehajtják a kegyetlen utasításokat.

Érdekes az is, hogy egy kontrollcsoporton végzett kérdőíves vizsgálat szerint – ahol tehát csak képzeletben kell végrehajtani a büntetéseket – a résztvevők mindössze 0,1 százaléka nyilatkozott úgy, hogy mindenben a kísérletvezető utasítása szerint járna el, bármi legyen is az.

Ezek a kísérletek azt mutatták, hogy az ember szubmisszív készsége rendkívül magas, és hogy nemigen bízhatunk meg saját belső erkölcsi normáinkban, ha domináns vezetők olykor „undok” dolgokra utasítanak. Kijelenthetjük, hogy a parancsmegtagadás készsége gyengén fejlett az emberben.

Eibl-Eibesfeldt (1990) és más humánétológusok véleménye szerint is az engedelmesség evolúciós eredete az anya-gyermek viszonyra vezethető vissza, amelynek bizonyos jegyei felnőttkorban is megmaradnak.

Csányi (2000) szerint az embernél a rangsor kialakítására irányuló etológiai készsége a szabálykövetés tulajdonsága emeli új szintre. A csoportban kialakuló pozíciók csak a legprimitívebb csoportokban felelnek meg a fizikai erőnlét rangsorának. A nyelvvel, kultúrával bíró embercsoportokban a magasabb pozíciókat ideák, viselkedési szabályok határozzák meg. A csoport vagy szervezet vezetőjének nem kell fizikailag megküzdeni pozíciójáért, mert a vezetővel kapcsolatos idea olyan szabályokat tartalmaz, amelyek a pozíció megszerzését és megtartását pontosan szabályozzák.

A szabálykövetés szintén a rangsor elfogadásának kifejeződése. Amikor egyének állnak egymással szemben, akkor a pozíciót elfoglaló domináns fél érvényesíti akaratát. Ezt brutális dominanciának is nevezhetjük. Amikor az ember szabályoknak engedelmeskedik, lényegében egy elszemélytelenedett dominanciának engedelmeskedik. Ezt nevezzük szabálydominanciának. Ekkor a domináns egyed helyébe egy társadalmilag, szervezeten elfogadott szabály lép, és a szubmisszív ember végrehajtja a szabályban megtestesülő utasítást.

Eibl-Eibesfeldt (1989) és Morris (1997) kutatási eredményei alapján joggal feltételezhetjük, hogy tisztán biológiai alapon 100–150 embernél nagyobb csoportokban nem alakulhatna ki egységes rangsor. Az ideák viszont lehetővé teszik, hogy a szabályok

segítségével sokezeres vagy akár sokmillió tömegben is pontosan szabályozzák a dominanciarendet. A megfelelő szervezőidea pontosan meghatározza minden egyes egyén helyzetét a rangsorban. Ez a rangsor pedig mindaddig fennáll, míg az egyének hajlandók elfogadni az adott szabályrendszert, elismerik és megtartják a rangkülönbségekből adódó pozicionális szabályokat. Ugyanakkor, bár a szabálydominancia a magasabb rendű – mert ez biztosítja a tömegek megszervezését –, azért mindig kimutathatók a brutális dominancia érvényesítésére vonatkozó tendenciák is, különösen a szabályok szerint egyenrangúak között.

Sherif és Sherif (1966) kísérletei bebizonyították az ember rendkívül erős csoport és rangsor kialakítási készségét, ami például gyermekközösségekben vagy alkalmi felnőtt csoportosulásoknál a dominanciarend rövid időn (kb. 1–2 órán) belüli kialakulását eredményezi. A kísérletben nyári táborozó gyerekekből két csoportot alakítottak, majd kompetitív feladatokat adtak nekik. Szinte azonnal megjelent a csoportokon belüli rangsor, hamarosan kialakult mindkét csoport saját identifikációja, elnevezték magukat, csoportszimbólumokat kezdtek használni. A két csoport között megjelentek az ellentétek, versengeni kezdtek.

Később morális ráhatással megpróbálták az ellentéteket csökkenteni, ez azonban nem vezetett eredményre. Az ellentétek csak a közös feladatok eredményes megoldása során csökkentek. Mindezekből azt a következtetést vonhatjuk le, hogy az emberre jellemző csoportviszonyok minden különös ráhatás nélkül, spontán is kialakulnak.

A vezetéstudomány világában az informális vezető (deklarált kinevezéssel, megbízással nem rendelkező vezető) fogalma több szempontból is erős megvilágításba kerül.

Az ilyen irányú kutatások érintik a személyiség fogalmát, a személyiségjegyeket, az egyén-csoport-szervezet egymásra ható hármasának magatartásbeli aspektusait.

A személyiség a viselkedésnek, a gondolkodásnak és az érzelmeknek az a jellegzetes mintázata, amely meghatározza, hogy a személy hogyan alkalmazkodik környezetéhez. Személyiségünkhöz éppúgy hozzátartoznak a különféle személyiségjegyek, mint a megfigyelhető viselkedési sajátosságaink. A személyiség tehát jellemző tulajdonságaink viszonylag stabil szerveződése, a tulajdonságok olyan tartós készlete, amely meghatározza egyediségünket és

megkülönböztet másoktól. Személyiségünk meghatározza, hogy hogyan reagálunk másokra, és hogyan lépünk velük interakcióba. (Szintay, 2000)

KUTATÁSI CÉL

A rangsort, dominanciát és a szabálykövetést, illetve ezen egymással összefüggő komplex rendszerek vezetéstudományi szempontból is hasznosítható tulajdonságait feltárni célzó kutatásaimmal arra igyekeztem választ kapni, hogy mennyire fontosak egyes tulajdonságok ahhoz, hogy valaki egy munkahelyen informális vezetővé váljon. Milyen eszközökkel növelheti sikeresen dominanciáját egy dolgozó a szervezetén belül? Szeretnének-e a kollégák magasabb pozícióba kerülni? Éreznek-e különbséget a szóbeli és az írásos utasítások között, illetve kötelességüknek érzik-e ezek betartását? Kíváncsi voltam az utasítások, szabályok megtagadásának gyakoriságára és ezek okaira; az elmentmondó utasításokra adott reakciókra; a „kiskapuk” keresésének körülményeire; a munkahelyi szabályokkal kapcsolatos attitűdökre; a szabálykövetés és a kommunikáció összefüggéseire; valamint arra, hogy a már megszerzett hatalmi pozíció milyen eszközökkel őrizhető meg hosszú távon.

A kutatást egy magyar felsőoktatási intézményben végeztem.

KUTATÁSI EREDMÉNYEK

A dominanciára irányuló vizsgálataim első fázisában arra voltam kíváncsi, hogy bizonyos tulajdonságok mennyire lehetnek fontosak ahhoz, hogy valaki a munkahelyén informális vezetővé váljon.

A megkérdezettek az egyes tulajdonságokat négyes skálán (nem fontos, kevésbé fontos, fontos, nagyon fontos) értékelték. Ezek alapján a kollégák:

Nagyon fontosnak tartják a következetességet, a krízishelyzetben mutatott vezetői képességet, a szak tudást, a kommunikációs készséget, a határozottságot, a vitalitást és az összetartó képességet.

Fontosnak vélik az előrelátást, a sokoldalúságot, a humorérzékenységet, a „gyengébbek” támogatását, valamilyen speciális figyelemkeltő pozitív tulajdonság meglétét, a konfliktusmegoldó képességet, az általános intelligenciát, a kiegyensúlyozottságot, megfontolt-

ságot, a sajátos bájt, kedvességet, az elfogulatlanságot és a kreativitást.

Kevésbé fontosnak ítélik a figyelem középpontjában levő képességet, valamint a felsőbb vezetőkhöz való vonzódást.

A megkérdezettek ilyen szempontból *nem tartják fontosnak* valamilyen félelmet keltő vonás meglétét.

Ezek a kategóriák a bevezetésben leírt, nem kifejezetten szervezeti körülményekre vonatkozó jellemzőkhöz képest szélesebb körben és árnyaltabban, a vezetéstudomány terminológiájában elemzik a dominanciához szükséges tulajdonságok sajátosságait.

Az informális vezetőt jellemző viselkedéjegyek feltérképezése után – nagyobb teret engedve a szubjektív véleményeknek – megkérdőjelezhető kérdőívvel

„A kitartó, szorgalmas munkát kísérő szakmai elismerés, az eredmények 'okos önpropagandája' mellett fontos a tudatos, lehetőleg minél több embert érintő kapcsolattartás is. Ez utóbbi magába foglalhat kifejezetten érdekkapcsolatokat, szövetségesekből álló koalíciókat, és anyagi haszonnal járó munkakapcsolatokat is.”

jártam utána annak, hogy a kollégák szerint milyen eszközökkel élhet egy egyén, ha sikeresen akarja növelni dominanciáját egy szervezetben belül.

A meglehetősen széles eszköztárból kiemelkedik a példamutató szakmai teljesítmény és az emberi kapcsolatok ápolása. A kitartó, szorgalmas munkát kísérő szakmai elismerés, az eredmények „okos önpropagandája” mellett fontos a tudatos, lehetőleg minél több embert érintő kapcsolattartás is. Ez utóbbi magába foglalhat kifejezetten érdekkapcsolatokat, szövetségesekből álló koalíciókat, és anyagi haszonnal járó munkakapcsolatokat is.

A dominanciáját növelő dolgozó általában kevés ellenséget szerez e folyamatban. Megnyilvánulásaira jellemző a határozottság és a döntésképeség, amely sok esetben segítőkészséggel, érdekek összehangolásával párosul. A dominancia növekedését eredményezheti két szemben álló fél (tábor) kibékítése is.

A dominancia megszerzésére, növelésére irányuló törekvés esetén a nyílt kommunikáció sokszor katalizátorként működik.

Az agresszivitás megítélése ilyen szempontból kettős, ugyanis az intellektuálisan kommunikált erős önbizalom általában bizonyos agresszivitással páro-

sul, amely oda vezethet, hogy a kollektíva többsége „tart” az ilyen munkatárstól – aki olykor durva és le-sőprő is tud lenni –, félnék tőle, és amíg hatalma van, ezzel manipulálni is tud. Az agresszivitás túlzott elő-retörése azonban kivetheti az adott személyt a kö-zösségből.

Végül, de nem utolsó sorban szót kell ejteni arról a vezetői karizmáról, amely akkor járulhat hozzá haté-konyan az egyén szervezeten belüli dominanciájá-nak növeléséhez, ha a karizmatikus személy a kollektíva egésze számára, sok szituációban tud domi-náns lenni. A bizonyos, esetleg csak egyes speciális szakterületeken megnyilvánuló dominancia nem je-lenti a szervezet egészére vonatkozó dominancia meglétét. Tartósan domináns szerepek betöltése csak sok különféle képesség együttes jelenlétével le-hetséges.

Williem Mastenbroek könyvéből (1991) jól ismert a hatalom és függőség kölcsönös viszonya. Abban az esetben, ha egy vagy több személyt/csoportot füg-gőségi helyzetbe hozunk, attól a pillanattól fogva ha-talmat gyakorolhatunk felette/felettük. Nincs ez más-hogy a szervezeten belüli dominancia vonatkozásá-ban sem, amely inkább a már vezető pozícióban lé-vők fegyvertárának kellékét képezi. Az anyagi juttatá-sok mellett tipikusan mondhatjuk pozíciók, szakte-rületek, feladatok és különféle személyre szabott megbízatások bizonyos aspektusból hatalom birtok-lásával járó leosztását is.

A különféle szervezetekben tevékenykedő embe-rek meglehetősen pontosan és egyértelműen ismerik a hatalmi kapcsolatok struktúráját. Gyakran komoly erőfeszítéseket tesznek annak érdekében, hogy a „hatalmi térképek” állandóan naprakészek legyenek. A hatalmi viszonyokban bekövetkezett változásokat (pl.: előléptetést, megbízatást) azonnal regisztrálják, megbeszélik, és megvizsgálják abból a szempontból, hogy az milyen hatással és követ-kezményekkel jár a saját pozíciójukra és a hatalmi hálóra. Ezek szélsőséges esetben akár mindenna-pos cselekedeteik vezérfonalává is válhatnak. (Szintay, 2000)

A dominancia pozícióval összefüggésbe hozható viszonyában kíváncsi voltam arra, hogy a kollégák szeretnének-e magasabb pozícióba kerülni, illetve, hogy mik lehetnek adott irányú motivációik okai.

A megkérdezettek kétharmada szeretne maga-sabb pozícióba kerülni. Nagy részük ezt természe-tesnek tartja. A magasabb pozícióban ők szakmai munkájuk megbecsülését, elismerését látják,

amellyel nem utolsó sorban jövedelmük is növek-szik. Többen úgy vélik, hogy a társadalom azt értékeli – olykor tudástól függetlenül is –, aki magasabb pozícióban van. Az elérni kívánt pozíció megszerzé-sével az egyén „bizonyítási feszültsége” általában csökken.

Az egyharmad arányt képviselő, az alapkérdésre „nemmel” válaszolók többsége úgy nyilatkozott ma-gáról, hogy ők nem karrieristák, soha nem voltak ilyen vágyaik, ők inkább egy közösség tagjaként sze-retnek részfeladatokat megoldani.

Ebbe a táborba tartoznak a feltételes „nemmel” válaszolók is, akik, ha „úgy alakulna”, nem utasítá-nának vissza egy magasabb pozíciót biztosító aján-latot.

A már megszerzett pozíció, illetve hatalom hosszú távú megőrzésének titkát sokan a folyamatos szak-mai produktumokban és a szervezet közösségével való együttműködésben látják, ahol jellemző a nyitott szakmai kooperáció, az egymásra való odafigyelés, az emberi kapcsolatok ápolása, a kulcspozíciókat betöltőkkel fenntartott jó viszony, a lehető legna-gyobb mértékű példamutatás, a beosztottak teljesít-ményének értékelése (visszajelzés) – nem feltétlenül anyagi formában (pl.: szóbeli dicséret) –, a vezetői önkritika gyakorlása és a vezetettek elégedettsége-nek folyamatos monitorozása, hogy csak a legfonto-sabbakat említsük.

Szabálykövetésre irányuló kutatásaimmal egy-részt azt szerettem volna kideríteni, hogy a szervezeti körülmények között dolgozók éreznek-e különbsé- get – és ha igen, mit –, ha szóbeli vagy írott főnöki utasításnak kell engedelmessé válniuk.

A válaszadók egyharmada ilyen szempontból nem érez különbséget, hiszen „a feladatot meg kell csinálni”.

Kétharmaduk viszont érez különbséget, mégpe-dig nagyjából egyenlő mértékben megosztva az alapkérdésre „igennel” válaszolók táborát. Egyik fe-lük úgy érzi, hogy a szóbeli utasítás emberibb, köz-vetlenebb, személyesebb, ezért azt jobban a magu-kénak érzik. Ebben az esetben a személyes kontak-tus „varázsáról” beszélhetünk, amely a beosztottak-ban gyakran a törődés érzetét kelti, ami miatt a szó-beli utasítást komolyabban is veszik. A beosztottak ezeket az utasításokat jobban el tudják fogadni, és sokkal szívesebben hajtják végre, mint az írásbelie- ket. A szóbeli utasítás általában megteremti a kétirá-nyú kommunikáció lehetőségét is, amellyel tisztázás- ra, illetve pontosításra is mód nyílik. A verbális utasí-

tást az esetek többségében a dolgozó – relatíve – nagyobb lelkesedése kíséri.

Az „ellentábor” az írásos utasításokat helyezi előbbre, komolyabban veszi azokat. Az írott „parancsoknál” az utasítás lényegét gyakran hatalmi elemek szövik át, a „bizonyíthatóság” nyomasztó érzését keltve. Az írásos utasításokat komolyabban vevők közül azonban senki sem nyilatkozott úgy, hogy az utasítás kiadásának ezt a formáját kedvelné jobban a szóbeli paranccsal szemben.

A vezetők véleménye szerint, ahol a szervezet mérete még megengedi, eredendően a szóbeli delegálás követendő. Szerintük a feladat komolysága álta-

„A vezetők véleménye szerint, ahol a szervezet mérete még megengedi, eredendően a szóbeli delegálás követendő. Szerintük a feladat komolysága általában nincs hatással a kommunikáció módjának megválasztására. Írásos feladatkiadásra leginkább akkor kerül sor, ha az minden szervezeti egységet érint, és – például egy nagyobb, komplexebb, áttételes munka esetén – komoly határidővel bír.”

lában nincs hatással a kommunikáció módjának megválasztására. Írásos feladatkiadásra leginkább akkor kerül sor, ha az minden szervezeti egységet érint, és – például egy nagyobb, komplexebb, áttételes munka esetén – komoly határidővel bír. Ide tartoznak még a „kiszignálások”, amelyek célja gyakran – a továbbítandó levél, felhívás stb., a maga teljességében való csatolása révén – a jobb érthetőség biztosítása.

Az írásos utasítás csak ritkán szolgálja a „falhoz szögezést”.

Ezt követően vizsgálódásaim az esetleges munkahelyi parancsmegtagadásra, az olykor egymásnak ellentmondó utasításokkal szemben tanúsított magatartásokra, és a „kiskapuk” keresésére fókuszáltak.

A megkérdezettek kötelességüknek érzik a főnöki utasítások betartását. Az már más kérdés, hogy miért. A többség úgy véli, hogy „ezt el kell fogadni”, hiszen „ő a főnököm”, „azért vagyok itt”, a „munkakörömhöz tartozik”, és különben is, „ha nem hajtom végre, akkor ez az állásomba kerülhet”. Vannak, akik a főnöki utasításokat azért hajtják végre, mert tudnak velük azonosulni, és a „belső készítés” is ebbe az

irányba hat. A maradék – kisebbség – pedig a fentieket egyszerre érzi sajátjának.

A dolgozók kétharmada még sosem tagadott meg nyíltan olyan főnöki utasítást, amelyet egyébként végre tudott volna hajtani.

Harmaduk viszont igen, bár nagyon ritkán. Parancsmegtagadáshoz vezethet a túlzott leterheltség, a személyes (pl.: erkölcsi, értékrendbeli) elfogadhatatlanság, illetve a feladat egyértelműnek tűnő értelmetlensége.

Abban az esetben, ha a beosztottak két, egymásnak ellentmondó utasítással találják magukat szemben, meglehetősen eltérően viselkedhetnek. A tisztázás végett legtöbbször ahhoz a fel-

letteshez fordul, akivel jobb, bizalmasabb viszonyban van, akit emberibbnek, megértőbbnek tart. Ha az utasítást adók egyike a közvetlen főnök, sokan hozzá fordulnak először. Vannak, akik saját maguk mérlegelnek, majd döntenek egy ilyen helyzetben. Ez esetben a döntést a szakmai megítélés, a vélt racionalitás és a személyes normák befolyásolják leginkább.

A megkérdezettek másik része mindkét irányban megpróbálná tisztázni a problémát, majd ennek esetleges sikertelensége után maguk döntenének a végrehajtás vonatkozásában.

A válaszadók többsége szokott kiskapukat keresni, leggyakrabban a feladatok egyszerűbb, könnyebb megoldása, a bürokrácia elkerülése érdekében. Kiskapukat keresnek a kollégák a számukra nem szimpatikus, kellemetlen vagy szerintük másra tartozó feladatok végrehajtása során is. Sokan a nyílt konfliktusok elkerülése érdekében, míg mások saját baklövésük konzekvenciáinak csillapítása miatt folyamodnak a „kis átjáróhoz”. A kiskapukat azonban nem csak önös érdekből, hanem – például egy munkatársunk érdekeit szem előtt tartva – segítő szándékkal is használhatjuk abban az esetben, ha formális okokból erre szükség van.

A kollégák úgy érzik, szeretnek munkahelyi szabályoknak megfelelően tevékenykedni, hiszen el tudják fogadni azokat. A szabályokra szükség van, ezek keletkeznek – amely az együttműködés fontos rendezője is egyben –, kijelölik az irányokat, így nem olyan kaotikus a működés. A szabályrendszer biztonságérzetet, nyugalmat ad, van értelme, van benne logika, és sok esetben a vitás kérdéseket is el-

döntheti. Többen úgy vélik, hogy a munkahelyi szabályok éppen hogy mozgásteret adnak, valójában csak segítségükkel lehetünk „szabadok”. (Ez alól természetesen kivétel a túlszabályozott, nehezen betartható és illogikus szabályokban bővelkedő szervezet.) A szabálykövetés és a kommunikáció összefüggéseit vizsgálva megállapítható, hogy a szorosabb munkahelyi szabályozás kevesebb kommunikációhoz vezet, ami demoralizáló hatásán túl, az analitikus munkavégzés irányába mozdít el, ami a kreatív dolgozókra komoly negatív hatást gyakorol. Ezzel szemben az aluszabályozottság túlzottan sok szóbeli (pl.: pontosító, tisztázó, információszerző) kommunikációhoz vezethet, ami gátolhatja a hatékony munkavégzést. A megfelelően kommunikált szabály, utasítás növeli a dolgozó szabálykövető hajlandóságát. „Megfelelő” alatt itt a kommunikáció fajtája (pl.: írásbeli, szóbeli) és minősége, valamint a szituáció sajátosságainak figyelembevétel, illetve a hangsúlyok érzékeltetése értendő.

ÖSSZEGZÉS

Kutatásaim kimutatták, hogy a szervezeti körülmények között dolgozó kollégáknál is a genetikai örökségen alapuló agresszió absztraktabb formáiból eredő szabályozó mechanizmusok alakítják a rangsor, illetve dominanciaviszonyokat. A munkahelyi viszonyok esetében is dinamikus és párhuzamosan differenciált rangsor létrehozását, valamint fenntartását az a biológiai diszpozíció teszi lehetővé, amely a kollektívában dolgozó embereknél is igazolta a – szociális vonzódással összefüggő – rangsor szerinti pozíció elfogadását, és az ezzel egyszerre meglévő státuszért folytatott küzdelmet.

Az informális vezető tulajdonságait feltáró vizsgálataim a humánétológiában eddig napvilágra került jellemzők mellett további, fontossági sorrendben rendszerezett tényezőket mutattak ki, amelyek egyszerre igénylik a folyamatos szakmai fejlődést és az emberi kapcsolatok ápolását is.

A szabálykövetéssel összefüggő engedelmesség és alávetési készség a szervezeti körülmények között dolgozó embereknél is szignifikánsan kimutatható. A „főnökkel” szembeni nyílt „parancsmegtagadás” rendkívül ritka előfordulása is ezt támasztja alá. A szervezeti szabályok pedig olyan keretekbe foglalt, rendszerezett munkavégzést tesznek lehetővé, amely a dolgozók egyöntetű megalégedésére szolgál.

Nagy hangsúly van a szabályok, utasítások kommunikációjának módján, ugyanis a megfelelő kommunikáció jelentős mértékben növelheti a beosztott szabálykövető hajlandóságát.

Előzök alapján a rangsor, dominancia és szabálykövetés szervezeti sajátosságait feltárni célzó kutatásaim eredményei a következő tézis megfogalmazásához vezettek:

Vezetési konklúzió:

A munkahelyükön kollektívában tevékenykedő dolgozóknál markánsan megfigyelhető a genetikai örökségen alapuló pozíció-elfogadás, és a státuszért folytatott küzdelem egyszerre meglévő kettős természete.

Az egyén munkahelyi dominanciája, illetve annak növekedési lehetősége a folyamatos szakmai fejlődés és az emberi kapcsolatok ápolásának kettős pillérén nyugszik.

Az ember rendkívül gyengén fejlett parancsmegtagadó képességét a munkahelyi szabálykövetéssel összefüggő engedelmesség és alávetési készség is igazolja.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- ALLEN, C. 1997. *Species of mind. The philosophy and biology of cognitive ethology.* MIT Press, Cambridge
- ALVES, ABEL A. 1996. *Brutality and Benevolence.* Greenwood Press, Westport Conn.
- ANTAL-MOKOS Z., BALATON K, DRÓTOS Gy. ÉS TARI E. 1997. *Stratégia és szervezet.* KJK, Budapest
- ARCHER, J. 1992. *Ethology and Human Development.* Harvester Wheatsheaf, Hertfordshire
- BABBIE, E. 1998. *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata.* Balassi Kiadó, Budapest
- BAKACSI, Gy. 1996. *Szervezeti magatartás és vezetés.* KJK, Budapest
- BAKACSI, BOKOR, CSÁSZÁR, GELEI, KOVÁTS ÉS TAKÁCS 1999. *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment.* KJK, Budapest
- BARKOW, J., COSMIDES, L. AND TOOBY, J. 1992. *The Adapted Mind.* Oxford University Press, Oxford
- BARNETT, S.A. 1988. *Biology and Freedom. An essay on the implication of human ethology.* Cambridge University Press, Cambridge
- BERECZKEI T. 1991. *A génektől a kultúráig.* Gondolat, Budapest
- BLURTON-JONES, N.G. 1972. *Ethological Studies of Child Behavior.* Cambridge University Press, Cambridge
- BOEHM, C. 1992. *Segmentary „warfare” and the management of conflict.* Oxford University Press, Oxford

- BUSS, D.M. 1995. Evolutionary Psychology: A new paradigm for psychological science. *Psychological Inquiry*, 6.
- BYRNE, R. 1995. *The Thinking Ape*. Oxford University Press, Oxford
- CANDLAND, DOUGLAS K. 1993. *Feral children and clever animals. Reflections on human nature*. Oxford University Press, New York
- CAPOREAL, L.R. AND BREWER, M.B. 1991. The quest for human nature. *J.Social Issues*
- CARVER, C.S. AND SCHEIER, M.F. 2002. Személyiségpszichológia. Osiris, Budapest
- CHENEY, D.L. AND SEYFARTH, R.M. 1990. *How the monkeys see the world*. Chicago University Press, Chicago
- CONNOR, R.C., SMOLKER, R.A. AND RICHARDS, A.F. 1992. *Dolphin alliances and coalitions*. Oxford University Press, Oxford
- CORBALLIS, M.C. 1991. *The Loopsided Ape: The evolution of the generative mind*. Cambridge University Press, Cambridge
- CSÁNYI, V. 1986. *Agresszió az élővilágban*. Natura, Budapest
- CSÁNYI, V. 1989. *Evolutionary Systems and Society: A general theory*. Duke University Press, Durham
- CSÁNYI, V. 1994. *Etológia*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
- CSÁNYI, V. 1994. *Viselkedés, gondolkodás, társadalom: etológiai megközelítés (Pszichológiai műhely 10.)* Akadémiai Kiadó, Budapest
- CSÁNYI, V. 2000. *Humánetológia*. Magyar Tudomány 2000. 4. Szám
- CSÁNYI, V. 2000. *Az emberi természet, Humánetológia*. Vince Kiadó, Budapest
- CSEPELI, Gy. 1997. *Szociálpszichológia*. Osiris, Budapest
- DARWIN, C. 1973. *A fajok eredete*. Helikon-Európa, Budapest
- DAVIS, K.D. 1992. *Therapy Dogs*. Howel, New York
- DOBÁK, M. 1997. *Szervezeti formák és vezetés*. KJK, Budapest
- DONALD, M. 1991. *Origins of the Modern Mind*. Harvard University Press, Cambridge
- DRÖSCER, V.B. 1974. *Gyengéd, akár a krokodil*. Papirusz Book, Oldenburg-Hamburg (fordítás)
- DUNBAR, R. 1996. *Grooming, gossip and the language*. Faber and Faber, London
- EIBL-EIBESFELDT, I. 1989. *Human Ethology*. Aldine de Gruyter, New York
- EIBL-EIBESFELDT, I. 1990. *Dominance, Submission, and Love*, New York
- FARKAS, H. 1980. *A majmok világa*. Hungalibri, Budapest
- FORGÁCS, J. 2000. *A társas érintkezés pszichológiája*. Gondolat – Kairosz, Budapest
- FRIDLUND, A.J. 1994. *Human Facial Expression: an evolutionary view*. Academic Press, New York
- GODALL, J. 1986. *The Chimpanzees of Gombe*. Harvard University Press, Cambridge
- HALL, E.T. 1995. *Rejtett dimenziók. Katalizátor Iroda*, Budapest
- HERSEY, P., BLANCHARD, K.H. AND JOHNSON, D.E. 1996. *Management of Organizational Behavior*. Prentice Hall, New Jersey
- HESLIN, R., NGUYEN, T.D. AND NGUYEN, M.L. 1983. *Meaning of touch from a stranger or same person*. *J. Nonverbal Behaviour*, 7.
- HOOFF, J.A.R. 1972. *A comparative approach to the phylogeny of laughter and smiling*. Cambridge University Press, Cambridge
- HINDE, R. A. 1987. *Can Nonhuman Primates Help Us Understand Human Behavior?* *Primate Societies*. Chicago University Press, Chicago
- IMMELMANN, K. AND BEER, C. 1989. *A dictionary of ethology*. Harvard University Press, Cambridge
- KLEIN, S. 2002. *Vezetés- és szervezetz pszichológia*. Edge 2000, Budapest
- KOTTER, J.P. 1999. *A változások irányítása*. Kossuth, Budapest
- KUNOS, I. 2000. *Az összehasonlító viselkedéstudomány módszertanának helye és szerepe napjainak kutatási módszerei között*. Doktoranduszok Fóruma, Miskolc
- KUNOS, I. 2001. *Vezetéstudomány a humánetológia tükrében – Kutatási területek – MicroCad Nemzetközi Tudományos Konferencia*, Miskolc
- KUNOS, I. 2001. *Management Science in the Mirror of Human Ethology – Conception of Research – Ph.D. Hallgatók Nemzetközi Konferenciája*, Miskolc
- KUNOS, I. 2001. *Vezetéstudomány a humánetológia tükrében – Ösztönfolyamatok modellezése a viselkedéskutatásban – Doktoranduszok Fóruma*, Miskolc
- KUNOS, I. 2002. *Vezetéstudomány a humánetológia tükrében – Fajspecifikus, öröklött emberi viselkedéssjegyek*. MicorCad Nemzetközi Tudományos Konferencia, Miskolc
- KUNOS, I. 2002. *A vezetéstudomány viselkedéskutatás-centrikus megközelítése – a humánetológia tükrében – I. Országos Közgazdaságtudományi Doktorandusz Konferencia*, Budapest
- LAU, J. AND SHANI, A.B. 1992. *Behavior in Organizations: an experimental approach*. Irwin, New York
- LORENZ, K. 1985. *Összehasonlító magatartás-kutatás. Az etológia alapjai*. Gondolat, Budapest
- LORENZ, K. 1992. *A gondolat ösvényein*. Totem Kiadó, Budapest

- LORENZ, K. 1998. Az Orosz kézirat. Cartafilus, Budapest
- LORENZ, K. 1999. Ember voltunk hanyatlása, Cartafilus, Budapest
- LORENZ, K. 1999. Én itt vagyok – te hol vagy? A nyári lúd etológiája. Totem Kiadó, Budapest
- LORENZ, K. 2000. A tükör hátoldala, Cartafilus, Budapest
- LORENZ, K. 2000. Az agresszió, Cartafilus, Budapest
- LORENZ, K. 2000. Ember és kutya, Cartafilus, Budapest
- LORENZ, K. 2000. Salamon király gyűrűje, Cartafilus, Budapest
- LORENZ, K. 2001. Az állati és emberi viselkedésről I-II. Totem Kiadó, Budapest
- MASTENBROEK, W. 1991. Konfliktusmenedzsment és szervezetejlesztés, KJK, Budapest
- McFARLAND, D. 1999. Animal behaviour psychobiology, ethology and evolution. Longman
- MÉRŐ, L. 1996. Mindenki másképp egyforma, Tericum, Budapest
- MILGRAM, S.T. 1974. Obedience to Authority: az experimentális nézet. Harper and Row, New York
- MITHEN, S. 1996. The Prehistory of the Modern Mind. Phoenix, London
- MORGAN, E. 1982. The Aquatic Ape. A theory of Human Evolution. Souvenir Press, London
- MORRIS, D. 1978. Manwatching. A Field Guide to Human Behaviour. Susanne and Jonathan Cape, London
- MORRIS, D. 1992. Állatlesen. Az állatok viselkedésének teherkönyve. Európa, Budapest
- MORRIS, D. 1994. A csupasz majom. Európa, Budapest
- MORRIS, D. 1997. Az emberállat. Magyar Könyvklub, Budapest
- NAGY, B. 2001. Női menedzserek. Aula, Budapest
- OLÁH, A., Bugán, A. 2001. Fejezetek a pszichológia alapterületeiből. ELTE, Budapest
- PEARSE, I.H. 1979. The Quality of Life. The Peckham approach to human ethology.
- PEASE, A. 2002. Testbeszéd. Park, Budapest
- PERNER, J. 1991. Understanding the Representational Mind. MIT Press, Cambridge
- PERROW, C. 1997. Szervezetszociológia. Osiris, Budapest
- Pléh, Cs., Kampis, Gy, és Csányi, V. 2000. A megismeréskutatás útjai. Akadémia Kiadó, Budapest
- Pléh, Cs., Csányi, V., Bereczkei, T. 2001. Lélek és evolúció. Osiris, Budapest
- PLOMIN, R., OWEN, M.J. AND MCGUFFIN, P. 1994. The Genetic Basis of Complex Human Behaviors. Science 264.
- PROVINE, R.R. 1992. Contagious laughter. Psychonomic Society 30.
- READER'S DIGEST 1994. Exploring the Secrets of Nature. RDAL, London
- SCHEIN, E. 1988. Organizational Psychology. Prentice Hall, Englewood Cliffs
- SCHMITT, A., ATZWANGER, K., GRAMMER K. AND SCHÄFER, K. 1997. New Aspects of Human Ethology. Plenum Press, New York
- SEELEY, T.D. 1995. The wisdom of the hive. Harvard University Press, Cambridge
- SERPELL, J. 1996. In the company of animals. Cambridge University Press, Cambridge
- SHEPER, J. 1971. Archives of sexual Behavior, New York
- SMITH, E.R. AND MACKIE, D.M. 2002. Szociálpszichológia. Osiris, Budapest
- STATT, D.A. 1999. Pszichológiai Kisenciklopédia. Kossuth, Budapest
- SZAKÁLY, D. 1998. Csoportmunka. Miskolci Egyetemi Kiadó, Miskolc
- SZINTAY, I. 2001. Stratégiai menedzsment. Bíbor Kiadó, Miskolc
- SZINTAY, I. 2000. Vezetéstudomány. Bíbor Kiadó, Miskolc
- Tiger, L. 1970. Men in groups. Vintage, New York
- TINBERGEN, N. 1953. The Herring Gull's World. A study of the social behaviour of birds, Collins, London
- TINBERGEN, N. AND TINBERGEN, E.A. 1983. „Autistic” Children. Allen and Unwin, London
- TOOBY, J. AND COSMIDES. L. 1989. Evolutionary Psychology and the Generation of Culture. Ethology and Sociobiology 10.
- VECCHIO, R.P. 1991. Organizational Behavior. The Dryden Press, Hinsdale
- WAAL, F.B.M. de 1982. Chimpanzee politics. Unwin, London
- WATSON, L. 1995. Dark nature. Harper Collins Publishers, New York
- WRANGHAM, R.W., MCGREW, W.C., DE WAAL, F.B. AND HELTNE, P.G. 1994. Chimpanzee Cultures. Harvard University Press, Cambridge

*Kunos István egyetemi docens,
Miskolci Egyetem
Vezetéstudományi Intézet*