

Dr. Kunos István

egyetemi docens

Miskolci Egyetem, Vezetéstudományi Intézet

A rangsor, dominancia, és szabálykövetés evolúciós vizsgálatának vezetéstudományi hozadéka

Etológusok véleménye szerint az állati agresszió talán legfontosabb funkciója, az erőforrások elosztása egyben 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 mechanizmusává 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)

Amennyiben 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, melyet Tiger és Fox igazolt (1970). Ez főmllős 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 köreiben.

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 és Hold óvodai kísérletei (1989) igazolták, hogy gyermekcsoportokban, a rangsorban elől lévő gyermekek – a majmokban 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 engedelmesség 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, hogy 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 ütést 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 tanulóra. 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%-a ilyen körülmények között is hajlandó volt bármire(!), bár idővel többen kérelték a kísérletvezetőt, hogy álljanak már meg, mert a tanulóknak nagyon fájhat a büntetés. Mások csak akkor folytatták a büntetést, ha a kísérletvezető minden felelősséget magára vállalt, de akkor folytatták(!). Az a 37,5%-nyi résztvevő, aki

végül is abbahagyta a büntetést és eltávozott a kísérleti helyiségből, az is csak a legmagasabb áramutéseknél és a legfájdalmasabb sivalkodás hallatán tette ezt. Egy másik variációban, amikor a büntetett alannal közös helyiségben voltak az „önkéntes büntetők”, már csak a kísérleti személyek 40%-a 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%-a volt hajlandó a büntetések folytatására. Közöttük is sok „csaló” volt, akik azt állították, hogy magas feszültséggel büntettek, holott csak kisebb áramutést mértek 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%-a 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, s 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, melynek bizonyos jegyei felnőttkorban is megmaradnak.

Csányi (2000) szerint az embernél a rangsor kialakítására irányuló etológiai készséget 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 szemében, 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 hajlandóak 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, mely 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 hármásának 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 eszközzel növelheti sikeresen dominanciáját egy dolgozó a szervezetén belül; szeretnének-e a kollégák magasabb pozícióba kerülni; érznek-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 ellentmondó 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 szaktudást, 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, megfontoltságot, 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 viselkedésszempontok feltérképezése után – nagyobb teret engedve a szubjektív véleményeknek – megkérdezésem kérdőívvel 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, szövetségeseiből 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, mely 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 párosul, mely oda vezethet, hogy a kollektíva többsége „tart” az ilyen munkatárstól – aki olykor durva és lesöpörő is tud lenni –, félnek tőle, és amíg hatalma van ezzel

manipulálni is tud. Az agresszivitás túlzott előretörése azonban kivetheti az adott személyt a közösségből.

Végül, de nem utolsó sorban szót kell ejteni arról a vezetői karizmáról, mely akkor járulhat hozzá hatékonyan az egyén szervezeten belüli dominanciájának növeléséhez, ha a karizmatikus személy a kollektíva egésze számára, sok szituációban tud domináns lenni. A bizonyos, esetleg csak egyes speciális szakterületeken megnyilvánuló dominancia nem jelenti a szervezet egészére vonatkozó dominancia meglétét. Tartósan domináns szerepek betöltése csak sok különféle képesség együttes jelenlétével lehetséges.

Williem Mastenbroek könyvéből (1991) jól ismert a hatalom és függőség kölcsönös viszonya. Abban az esetben, ha egy vagy több személyt/csoportot függőségi helyzetbe hozunk, attól a pillanattól fogva hatalmat gyakorolhatunk felette/felettük. Nincs ez máshogy a szervezeten belüli dominancia vonatkozásában sem, mely inkább a már vezető pozícióban lévők fegyvertárának kellékét képezi. Az anyagi juttatások mellett tipikusnak mondhatjuk pozíciók, szakterületek, feladatok és különféle személyre szabott megbízatások bizonyos aspektusból hatalom birtoklásával járó leosztását is.

A különféle szervezetekben tevékenykedő emberek 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 következményekkel jár a saját pozíciójukra és a hatalmi hálóra. Ezek szélsőséges esetben akár mindennapos cselekedeteik vezérfonalává is válhatnak. (Szintay, 2000)

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

A megkérdezettek kétharmada szeretne magasabb pozícióba kerülni. Nagy részük ezt természetesnek tartja. A magasabb pozícióban ők szakmai munkájuk megbecsülését, elismerését látják, mellyel nem utolsó sorban jövedelmük is növekszik. Többen úgy vélik, hogy a társadalom azt értékeli – olykor tudástól függetlenül is –, aki magasabb pozícióban van. Az elérni kívánt pozíció megszerzésével az egyén „bizonyítási feszültsége” általában csökken.

Az egyharmad arányt képviselő, az alapkérdésre „nem”-mel válaszolók többsége úgy nyilatkozott magáról, hogy ők nem karrieristák, soha nem voltak ilyen vágyaik, ők inkább egy közösség tagjaként szeretnek részfeladatokat megoldani. Ebbe a táborba tartoznak a feltételes „nem”-mel válaszolók is, akik, ha „úgy alakulna”, azért nem utasítanának vissza egy magasabb pozíciót

biztosító ajánlatot.

A már megszerzett pozíció, illetve hatalom hosszú távú megőrzésének titkát sokan a folyamatos szakmai 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 legnagyobb mértékű példamutatás, a beosztottak teljesítményének értékelése (visszajelzés) – nem feltétlenül anyagi formában (pl.: szóbeli dicséret) –, a vezetői önkritika gyakorlása és a vezetettek elégedettségének folyamatos monitorozása, hogy csak a legfontosabbakat említsük.

Szabálykövetésre irányuló kutatásaimmal egyrészt azt szerettem volna kideríteni, hogy a szervezeti körülmények között dolgozók érznek-e különbséget – 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, mégpedig nagyjából egyenlő mértékben megosztva az alapkérdésre „igen”-nel válaszolók táborát. Egyik felük úgy érzi, hogy a szóbeli utasítás emberibb, közvetlenebb, személyesebb, ezért azt jobban a magukénak érzik. Ebben az esetben a személyes kontaktus „varázsáról” beszélhetünk, mely a beosztottakban gyakran a törődés érzetét kelti, ami miatt a szóbeli utasítást komolyabban is veszik. A beosztottak ezeket az utasításokat jobban el tudják fogadni, és sokkal szívesebben hajtják végre, mint az írásbelieket. A szóbeli utasítás általában megteremti a kétirányú kommunikáció lehetőségét is, mellyel tisztázásra, illetve pontosításra is mód nyílik. A verbális utasítást 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 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. Ide tartoznak még a „kiszignálások”, melyek 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 feletteshez 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 megkérdozettek másik része mindkét irányban megpróbálná tisztázni a problémát, majd ennek esetleges sikertelensége után maguk döntenének a végrehajtás vonatkozásában.

A válaszadók többsége szokott kikapukat keresni, leggyakrabban a feladatok egyszerűbb, könnyebb megoldása, a bürokrácia elkerülése érdekében. Kikapukat 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 baklövéseik konzekvenciáinak csillapítása miatt folyamodnak a „kis átjáróhoz”. A kikapukat 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 keretet adnak – mely 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 eldöntheti. 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, mely demoralizáló hatásán túl, az analitikus munkavégzés irányába mozdít el, ami a kreatív dolgozókra komoly negatív hatást gyakorol. Ezzel szemben az alulszabályozottság 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 figyelembevétele, 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 párhozamosan 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, melyek egyszerre igénylik a folyamatos szakmai fejlődést és az emberi kapcsolatok ápolását is.

A szabálykövetéssel összefüggő engedelmesség és alávetési készség a szervezeti körülmények között dolgozó embernél 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 meglegedésére szolgál.

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

Előzőek 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.

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
- Berezkei 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.* Chiacago University Press, Chicago
- Connor, R. C., Smolker, R. A. and Richards, A. F.* 1992. *Dolphin alliences 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, táradalom: etológiai megközelítés (Pszichológiai műhely 10.)* Akadémiai Kiadó, Budapest
- Csányi, V.* 2000. *Humánételógia.* Magyar Tudomány 2000. 4. Szám
- Csányi, V.* 2000. *Az emberi természet, Humánételógia.* 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.* Papyrusz 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 szervezetpszichológia. 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. MicroCad 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
- Loernz, 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 szervezetfejlesztés, 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 experimental view.* 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.* Souverir Press, London
- Morris, D.* 1978. *Manwatching. A Field Guide to Human Behaviour.* Susanne and Jonathan Cape, London
- Morris, D.* 1992. *Állatlesen. Az állatok viselkedésének terepkaulauza.* 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. *Szervezetpszichológia.* 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. *Vezetélmélet.* 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