

MALATYINSZKI SZILÁRD

A menedzsment és az értékek¹

Az érdekelvű világ egyik nagy kérdése az értékek helyzete, alakulása. A tudásmenedzsment egyik feladata az értékek megőrzése, továbbadása. Az érték, mint társadalmi jelenség magyarázata szempontjából nézve számunkra különösen azok a felfogások érdemelnek figyelmet, amelyek nem az egyéni belüli folyamatokra, és nem is csupán a személyes tulajdonságok feltérképezésére, hanem az egyén és környezete közötti összefüggésekre összpontosítanak. A megközelítésekben a diszpozicionális megközelítésre, az interakcionista elméletre és a kognitív tanulásméletekre támaszkodhatunk. A szervezeti értékrendben több értéket különböztünk meg, amelyek egyediek (is), de együttesen befolyásolják a szervezet működését. A pszichológiában és a szociológiában általánosan elfogadott, hogy a személyiség értékrendszere alapvetően az egyén életútja során alakul ki. Az emberi szervezet veleszületett sajátosságai nagyrészt többértelmű adottságok, amelyek viszonylag tág lehetőségeket nyújtanak a környezeti befolyások érvényesülésének az értékrend formálásában. A személy értékrendszere a tevékenység folyamatában alakul és fejlődik. A személyiség tehát egy adott időpontot nézve meghatározója is, de életútját tekintve eredménye is a tevékenységnek és az értékrend alapján megjelenő cselekvéseknek. A személyiség az egyén életútja folyamán formálódik, részben az adottságok, de alapvetően a környezeti tényezők által meghatározottan. A személyiség alakulására a leglényegesebb hatással a személyközi kölcsönhatások révén közvetített kultúra van.

Szervezeti kultúra és értékek

A szervezeti kultúra azonban az értékekből épül fel. Melyek ezek az értékek?

1. *A munkakörrel vagy a szervezettel való azonosulás*: a szervezet egészével vagy a szakmával, a szűkebb szakterülettel azonosulás ténye.

2. *Egyén- vagy csoportközpontúság* (individualizmus-kollektívizmus): mennyire helyezik az egyéni célokat a csoport elé és szervezik egyénileg a munkát, vagy az egyéni célok a csoportcélok alá rendelő, és a munka is csoportokba szervezett.

3. *Humán orientáció* (feladat – kapcsolat): milyen mértékben veszi fontolóra a vezető/vezetés a szervezeti feladatok megoldásának emberekre gyakorolt következményeit.

4. *Belső függés – függetlenség*: mennyire elfogadott az egyes szervezeti egységek önálló, független fellépése és cselekvése, avagy mennyire elvárt a koordinált cselekvés.

5. *Erős vagy gyenge kontroll*: mennyire kontrollálja a szervezet a tagjainak viselkedését előírásokkal, szabályokkal, közvetlen felügyelettel.

6. *Kockázatvállalás – kockázatkerülés* (bizonytalanság tűrése, illetve kerülése): mennyire elvárt a munkatársaktól az innovatív, kockázatkereső, rámenős magatartás.

7. *Teljesítményorientáció*: a szervezeti jutalmak mennyire teljesítményhez kötöttek, illetve mennyiben múlnak más tényezőkön (pl.: senioritás, protekció, nem teljesítményhez kötött egyéb tényező).

¹ Részlet Malatyinszki Szilárd (2014) Kezében az életed. Kézirat. Békéscsaba. c művéből (kiadás alatt).

8. *Konfliktustűrés – konfliktuskerülés*: milyen mértékben nyilváníthatók ki nyilvánosan a konfliktusok és a kritikák.

9. *Cél (eredmény) – eszköz (folyamat) orientáció*: mennyire koncentrálnak a vezetés a végső eredményre, vagy inkább az eredményhez vezető folyamatokra, technikákra fordítják figyelmet.

10. *Nyílt rendszer (külső) – zárt rendszer (belső) orientáltság*: mennyire követi és válaszolja meg a szervezet a külső környezet változásait, vagy csak saját belső működésére koncentrálnak.

11. *Rövid /hosszú távú időorientáció*: azt mutatja, hogy a szervezet rövid vagy hosszú távra tekint előre, milyen időhorizonton tervezi jövőjét.

Az értékről röviden

Az érték köznapi fogalomként is funkcionál. Az olyan kifejezés, mint az értékmegőrzés, azt sugallja, hogy a mindennapokban is súlya van ennek a fogalomnak. A vezetői/tanácsadási munkában is fontos megegyezni az érték fogalmának tartalmi összetevőiben. Fontos hangsúlyozni az érték absztrakt voltát, amely konkrétumokban is megjelenik. Az érték szerepe a szervezetekben a munkával kapcsolatban sokszor célként is megjelenhet, ezért egyszerű formában kell definiálnunk. Az ajánlott meghatározás: *az érték olyan tulajdonságunk, amely alapján a környezet tárgyai, helyzetei közül kiválasztja a magunk számára fontos dolgokat².*

A kognitív érték

Az egyének rendszeresen értékelik a különböző természetű tényezőket abból a szempontból, hogy mennyiben képezik számukra a szükségletkielégítés összetevőit. Az értékelés legáltalánosabb kognitív mintáiként szolgálnak az úgynevezett értékek. A legáltalánosabb értelemben „Az értékek viszonylag általános és tartós ismertető jegyek az értékeléshez.” A széles körben elfogadott felfogás szerint azonban nem nevezünk minden kognitív mintát értéknek, amely az értékelés alapjául szolgálhat. Az érték az értékelés olyan általános mintája, amelyben tükröződik az értékelés tárgyának más személyekre vonatkozó – tágabb értelemben vett társadalmi, szervezeti – jelentősége is. Az értékek egyaránt képezhetnek motívumokat, és alkotórészeit képezhetik a kultúrának. Itt az értékekre, mint kognitív motívumokra helyezük a hangsúlyt.

A tágabban értelmezett értékekben belül lényegesen különböznek egymástól a személyes értéknek és az instrumentális értékek, ahogyan azt majd később látjuk.

Az egyének gyakran értelmezik cselekvéseiket az értékek köznapi fogalmaiban, s értékeik hosszú távon részben saját cselekvéseik értékeléséből és értelmezéséből kristályosodnak ki. A kognitív értékek másik forrását a kultúra képezi, amely nagyrészt meghatározza, hogy a különböző létezőket hogyan kell megjeleníteni és értékelni. Az egyének adott köre által osztott kulturális értékeket az egyes egyének főleg tanulás révén sajátítják el. A kognitív értékek harmadik forrását olyan kognitív struktúrák képezik, mint az adott egyén által megfigyelt jelenségek mintázata, gyakorisága, állandósága, következetessége vagy ellentmondásossága.

Az értékek motiválhatják az egyének cselekvéseit tudatosan az elvárásokon, célokon, beállítottságokon keresztül, de tudatosulás nélkül is. Azonban az értékekre az egyének gyakran csak cselekvéseik elfogadhatónak tartott indoklásaként hivatkoznak. Eközben esetleg maguk is úgy érzik, hogy bizonyos értékeket követnek, de cselekvéseik indoklásai gyakran csak racionalizációk, a cselekvéseik elfogadhatónak vagy hasznosnak tartott értelmezései. A vezető az

² Szilágyi Klára (2008): Módszertani gyűjtemény, Kollégium Kft, Budapest. 161-162 .

egyének értékeit oly módon térképezheti fel, hogy a/megkérjük őket, számoljanak be saját értékeikről, vagy b/ megfigyelhető cselekvéseikből következtetünk a cselekvéseket feltételezhetően motiváló értékekre. Az előbbi eljárást módszeresen alkalmazó értékutatások által feltárt értékekből általában kevéssé következtethetünk az adott egyének várható magatartására. Az utóbbi eljárásnak főleg az a hiányossága, hogy ha eleve feltételezzük, hogy az adott cselekvéseket értékek motiválják, nagyrészt a valóságban nem létező, vagy az adott cselekvéseket jelentősen nem motiváló értékekre következtethetünk.

A személyes érték

A *személyes érték* a szükséglet általános tárgyának olyan tudatosulása, amelyben egyaránt tükröződik a szükséglet általános tárgyának az adott egyénre és az egyének meghatározott körére vonatkozó pozitív jelentősége.

A személyes értékeként tehát a szükségletek tárgyai tükröződhetnek, az ilyen értékek az egyének személyes motívumait képezik. A szükségletek az emberek közötti kölcsönhatásokban elismert kielégítési módokhoz kapcsolódva válnak személyes értékké, illetve fordítva, az értékjellegű szükségletek a személyközi elvárások és megerősítések hatására alakulnak ki. A szükségletek, illetve a szükségletek általános tárgyai nem feltétlenül jelennek meg értékeként. Személyes értékké általában azok a szükségletek válnak, amelyek kielégítési módjai személyközileg jelentősek.

Ha az egyén a mások által elismert, megerősített cselekvést kezdetben csupán a szükségletkielégítés eszközeként gyakorolja, az adott cselekvésmód idővel önmagában is az egyén belső lelki egyensúlyának tényezőjévé válhat, azaz az adott cselekvési módra is szükséglet irányulhat. Ebben az esetben tehát előbb van a mások által közölt érték, amely viszont még nem érték az egyén számára, s értékévé csak annyiban válik, amennyiben az adott cselekvésmód a szükségletekben is megalapozódik.

A személyes értékek eleve beágyazódnak az egyének szükségleteibe, és ezáltal személyiségébe. Következésképpen csak az egyének személyiségének változásával, tehát hosszú távon változhatnak. A személyes értékek a személyiség alakulása során alakulnak ki, és kialakulásuk után már nehezen változnak, és tulajdonképpen függetlenné válnak a mindenkori körülményektől. A személyes értékek természetüket tekintve felfogásunk szerint is olyanok, amilyeneknek a tágabb értékfelfogások az értékeket általában tekintik.

Az instrumentális értékek a személyes értékektől lényegesen különböző természetűek, elvileg olyan kognitív motívumok, amelyek a környezethez való racionális alkalmazkodást szolgálják.

Az instrumentális érték

Az *instrumentális érték* a szükségletkielégítés eszközének vagy pozitív feltételének általánosított tudati tükröződése, mint az adott körülmények között legmegfelelőbbnek tartott állapot, képesség vagy viselkedésmód mintája.

Az instrumentális értékek tudatosítása révén az egyének arra a kérdésre keresik a választ, hogy általában milyen dolgokat és állapotokat kell elérni, milyen képességekkel kell rendelkezni, hogyan kell viselkedni ahhoz, hogy hosszú távon a legjobban szolgálják a szükségletkielégítés előfeltételeinek a megteremtését, illetve érdekeik érvényesítését.

Az instrumentális értékek a szükségletkielégítés olyan eszközeire és pozitív feltételeire vonatkoznak, amelyek általános jelentőségűek, és amelyek a mindennapi tapasztalatok szerint tartósan bizonyulnak. Az instrumentális értékek a szükségletkielégítés eszközei és feltételei

közötti eligazodást és eligazítást szolgálják azáltal, hogy kiemelik a legáltalánosabb és legjelentősebb eszközöket és pozitív feltételeket. Lehet instrumentális érték például a méltányos bánásmód, az összetartás, a megbízhatóság, a szavahihetőség, a szakszerűség, a szakmai tudás, a kreativitás, de lehet az álszenteskedés, a képmutatás, a felületesség, vagy a szakmai nagyvonalúság is.

Fentebb láttuk, hogy a személyes értékek eleve beágyazódnak az egyének szükségleteibe, és ezáltal személyiségébe. Az instrumentális értékek viszont nem személyes motívumok, hanem instrumentális motívumok. Az instrumentális értékeket az egyének nem személyiségük eleve motivációs összetevőibe építve sajátítják el, hanem olyan ismeretekként, amelyek bizonyos körülmények között válhatnak instrumentális motívumokká.

A félreértések elkerülése végett kiemelten is hangsúlyozzuk a kognitív értékek két fajtája közötti lényeges különbséget.

A személyes értékek a személyiségbe, illetve a személyiség szükségleteibe ágyazottak, a személyiség formálódása során alakulnak ki, és a cselekvések személyes motívumait képezik. Az instrumentális értékek csak ismeretszerű tudattartalmak, a cselekvések instrumentális motívumait képezik, illetve támasztják alá, hosszú távon szolgálják az eligazodást, és a konkrét cselekvések esetében az egyének esetlegesen veszik azokat figyelembe.

Egy adott egyén esetében a személyes és az instrumentális értékek kifejezetten ellent is mondhatnak egymásnak. Lehet valaki számára személyes érték az őszinteség, de instrumentális értéként tarthatja magát ahhoz, hogy „mondj igazat, és betörök a fejed”. Vagy lehet valaki számára személyes érték a személyes önállóság, és instrumentális érték a feltétlen alázat a feljebbvalókkal szemben.

A személyes és az instrumentális értékek között azonban a valóságban nincs éles határ, részben áthatják egymást. Mivel az egyének bizonyos körében személyközi elismerés és megerősítés kapcsolódik az instrumentális értékekhez is, ezek az értékek hosszú távon beágyazódhatnak az egyének személyiségébe.

A valóságban a cselekvések személyes és instrumentális motívumai közötti áthatások az érzelmekkel együtt főleg az értékek révén valósulnak meg. Ha azonban tágabban értelmezzük az érték általános fogalmát, elméletileg különbséget kell tennünk a személyes és az instrumentális értékek között ahhoz, hogy elkerüljük azokat a zavarokat és ellentmondásokat, amelyek a tágabb – és a szóban forgó szempontból differenciálatlan – értékfelfogásban rejlenek. Bizonytalanságra és ellentmondásosságra vezet általában értékekről beszélni olyan értelemben, hogy valójában értékeknek tekintjük az instrumentális értékeket is, elvileg viszont olyan tulajdonságokat tulajdonítunk általában az értékeknek, amelyek valójában csak a személyes értékekre jellemzőek.

Az értékek tudatosítása

Az értékkel kapcsolatos tudatosítás kétféle módon valósulhat meg:

- 1.) *értékközvetítéssel*: melynek legcélravezetőbb módja a példamutatás. Azt kell elősegítenie, hogy a példakövető végül meghatározott világgéppel és értékrenddel rendelkezzen.
- 2.) *értékkeltárással*: ami elősegíti az értékrendszer tudatosodását, az adott helyzetben rejlő ellentmondásokkal való szembenézés képességét, fejlesztését. Ilyen lehetőségek:
 - autonómia: az önállóság fokozása,
 - identitás: az öndefiníció kialakítása,
 - értékpreferencia: a munkához kapcsolódó legfontosabb értékek meghatározása.

A példakövető egyéni fejlődésének változását 3 szakaszban követhetjük: 1/ a megismerő, 2/ a fejlesztő és 3/ szintetizáló szakaszokban. Az értékfeltárás a fejlesztés szakaszában kap szerepet: domináns az értékalapú megközelítés, hiszen a példakövetőnek a választott cél érdekében le kell mondania bizonyos tevékenységekről, döntenie kell az érdeklődési irányhoz kapcsolódó tanulási folyamatról, vállalnia kell olyan tevékenységet, amely meghatározott magatartási és szokásrendszert követel meg³.

Értékkutatás

Az értékek, mint az egyéni viselkedést irányító életelvek hozzáférhetővé válnak, ha gondolkodás által megfogalmazódnak. Megragadásukhoz azonban olyan kutatási módszerre van szükség, amely a válaszadót szemléletének alapos átgondolására, önreflexióra készíti. Ebben ma a különböző célú vizsgálatok sokaságával találkozunk – az európai értékek, a gazdasági és politikai, vallási és családi értékek szerepelnek a kutatók listáin.

Normál körülmények között cselekvésünk rutinizált, s gyakran nem is tudjuk megjelölni azt a normatív keretet, ami cselekedeteinket szervezi. Amikor azonban változóban van a társadalmi struktúra, kialakulnak olyan válsághelyzetek, amikor a bourdieu-i értelemben vett habitus nem biztosítja a kellő hatékonyságot, a normák fellazulásával párhuzamosan felszínre kerülnek, explicitté válnak az azok alapjául szolgáló értékek. Így az értékek a társadalmi változás hatótényezőivé válnak, majd később ismét a névtelenségbe süllyednek. Bourdieu-nél⁴ a habitus adja meg a cselekvési stratégiák alapvonalait. A habitust, amely tartós beállítottságok, diszpozíciók rendszere, egy adott típusú környezetet (pl. egy osztályhelyzetre jellemző anyagi létfeltételeket) alkotó struktúrák termelik ki.

A habitus beépül a személyiség egészébe, és annál kötöttebben határozza meg a cselekedeteket, mennél inkább természetesnek tűnnek azok. Nem azonos a szokással, mert képessé kell tennie az objektív körülményekhez való alkalmazkodásra, új helyzetekre való reagálásra is. A különböző értékek nem egyformán fontosak az emberek életében, vannak közöttük nagyon fontosak és vannak jelentéktelenek, tehát elvileg fontosság szerint sorba rendezhetők, rangsorba állíthatók. Az értékek egyéni szinten kialakult rangsorát nevezzük érték-preferenciának. Az értékrend fogalom is az értékek struktúrájára utal, de nem azonos az érték-preferenciával. Egyrészt nem csupán egy sorrendiséget, hanem a különböző értékek együtt járásában megmutatkozó mintázatokat is figyelembe veszi, másrészt nem csupán egyénekre, hanem társadalmi csoportokra vonatkozóan is értelmezhető. Egy társadalomban különböző értékrendek élnek egymás mellett, ezeket együttesen szokták értékrendszernek nevezni⁵. Mai értékrendünk⁶ többoldalú, közösségi és egyéni kapcsolatai sokrétűek, amelyek tartós elemeit megtartani, érvényesíteni felelős kötelezettség.

³ Szilágyi Klára (2007): Munka-pályatanácsadás mint professzió, Kollégium Kft, Budapest.

⁴ Bourdieu, Pierre (2002) A gyakorlati észjárás: a társadalmi cselekvés elméletéről. Napvilág, Budapest.

⁵ Andorka Rudolf (1997): Bevezetés a szociológiába. Osiris Kiadó, Budapest.

⁶ Tóth Zoltán József (2013) Az Alaptörvény szellemisége: a Nemzeti hitvallás értékei, a jogfolytonosság és az Alapvetés. Polgári Szemle. 9. évf.3-6. sz.